

ATTACHE TERRITORIAL

CONCOURS INTERNE

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.

Rédaction, à l'aide 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.

Liste des documents inclus dans le dossier :

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

Les documents référencés ci-dessus étant protégés par les droits d'auteur et soumis à la déclaration au Centre Français d'exploitation du droit de Copie, seules les références bibliographiques peuvent être proposées.

1/ Note d'opportunité du sujet

Dans le but d'améliorer la lisibilité de l'organisation, la clarté et la transparence des pratiques, la CT (collectivité territoriale) concernée a l'intention de procéder à la constitution de son référentiel des Procédures internes.

Dans un contexte difficile, qui voit les ressources des collectivités territoriales se tendre, l'optimisation, la modernisation de l'organisation devient un enjeu important.

L'objectif est de créer un outil de transversalité qui permette aux directions et aux agents de trouver les informations nécessaires à la compréhension du fonctionnement interne et à la pratique de leur activité et de rendre lisibles les rôles, les fonctions et les responsabilités de chacun.

Les processus correspondent au « système nerveux » des organisations, qu'ils soient transverses en interne ou partagés entre plusieurs entités.

Bien gérés et optimisés, ils permettent de proposer des services plus efficaces, de réduire les coûts et de satisfaire les exigences sur le plan de la qualité.

La formalisation des activités de l'organisation sous forme de processus permet de :

- Formaliser les éléments métiers de la CT selon une vue transverse et non plus selon une vue organisationnelle en silo.
- Créer un référentiel partagé de l'organisation : processus, organisation, risques, applications informatiques ...
- Identifier et corriger les points de dysfonctionnements relevés lors de la formalisation.
- Mettre en place des procédures partagées au sein d'une entreprise ou d'un groupe (Partage de bonnes pratiques).
- Communiquer auprès des acteurs de l'organisation par le biais d'une formalisation graphique simple.
- Répondre aux évolutions et transformations nécessaires de l'organisation dans son environnement de manière rapide et efficace.

Il s'agit d'un sujet généraliste qui ne nécessite pas pour son traitement de maîtriser un environnement spécialisé. Les volets techniques du sujet demeurent sur un niveau général de connaissances.

La difficulté du sujet provient de son caractère transversal. C'est donc un sujet qui nécessitera le recours par les candidats à de bonnes qualités d'analyse, de synthèse et de réflexion. Il permettra également d'apprécier l'aptitude du candidat à situer le sujet traité dans son contexte général.

L'exemple de la gestion des délais de paiement est important en ce qu'il permet de couvrir l'essentiel des fonctionnalités des progiciels et surtout parce qu'il s'applique à tous type de collectivités.

2/ Eléments d'analyse du problème / des enjeux soulevés par le sujet

Informations essentielles du dossier qu'un candidat devra au minimum faire figurer dans sa copie pour espérer obtenir la moyenne	Documents correspondants du dossier
<p>- Eléments de vocabulaire et définitions : les processus correspondent au « système nerveux » des organisations, qu'ils soient transverses en interne ou partagés entre plusieurs entités. Les processus se déclinent en procédures au niveau de la description d'une chaîne d'activités : Qui fait quoi ? Dans quel ordre ? Pour produire quels services ?</p> <p>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. Il est essentiel de bien comprendre l'utilisation des termes processus / procédures</p> <p>- Enjeux et résultats :</p> <p><u>Enjeux</u> : disposer d'une connaissance précise des pratiques et des modalités de réalisation des tâches ; sécuriser les agents dans leur pratique en développant leur autonomie. Autre enjeu : l'homogénéité du traitement des modes opératoires.</p> <p>Ces enjeux contribuent à la qualité, à la maîtrise des délais et des coûts.</p> <p><u>Résultats</u> : en tant qu'outil de management, la description des procédures constitue un facilitateur de transversalité, et permet de mettre en évidence des dysfonctionnements de l'organisation, par le biais notamment de « bonnes pratiques ». Elle permet également à chacun de prendre conscience de son rôle et de ses missions et de se rendre compte qu'ils s'inscrivent dans une globalité.</p> <p>En tant qu'outil de communication, la description des procédures permet une diffusion, au service des Directions et des agents.</p>	<p>Documents 1, 3, 5</p> <p>Documents 1, 2, 3, 5, 7 et 8</p>
Liste <u>complète</u> des autres informations du dossier (qu'un bon candidat saura valoriser)	Documents correspondants du dossier
<p>- Les normes de représentation graphique proposées : elles sont issues de la démarche qualité, hormis s'il y a recherche de certification, la collectivité peut mettre en place des normes internes.</p>	Document 8
<p>- Un schéma complet de la procédure DMP : c'est un plus qui permet au candidat d'illustrer un logigramme.</p>	Document 3
Eléments de connaissances apportés par le candidat hors-dossier	<u>Hors dossier</u>
<ul style="list-style-type: none"> - La démarche est d'abord une démarche managériale, le candidat peut utilement le préciser et le développer dans une analyse du contexte. - C'est une démarche proche de la mise en place d'un système qualité, mais moins contraignante dans sa mise en œuvre (dans la spécialité, les candidats pourront aussi faire référence à la démarche ITIL) 	

3/ Eléments relatifs aux solutions opérationnelles appropriées

Réflexions que le candidat peut élaborer à partir des documents du dossier	Documents correspondants du dossier
<p>- Architecture technique et éléments d'information sur les aspects informatiques</p> <p>- Fonctionnalité des logiciels</p> <p>Le logiciel doit permettre la <u>formalisation des procédures</u> : créer les logigrammes et les éléments textuels associés, créer des modèles de normes, avec un maximum d'opérations ergonomiques (clics, assistance via des modèles de création, ...). La modification doit également être simple. Ces modèles pourront permettre une aide à la formalisation, en ne présentant que les symboles prévus dans le cadre de la norme. En cas de modification ou suppression, un système d'alertes permet de repérer les procédures liées concernées.</p> <p>Gestion des versions des procédures est nécessaire, incluant une Gestion des versions de modèles : toute modification d'un symbole du modèle doit être répercutée dans l'ensemble des procédures décrites. Création des différents « champs » textuels nécessaires (par exemple, « Contexte », « Objectifs », etc.). Les différents modèles sont largement personnalisables. Possibilité de commentaire sur les raisons de la modification, l'auteur de la modification et la date.</p> <p><u>Gestion de l'état</u> de la procédure : en cours de création, validé, archivé...</p> <p><u>Cartographie fonctionnelle</u> : représentation graphique personnalisable.</p> <p><u>Règles de gestion</u> 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.</p> <p><u>Documents associés</u> : différents documents aux formats bureautiques standard (Microsoft Word, PowerPoint).</p> <p>Exports et Editions : exporter les procédures au format html. Les documents attendus en sortie sont le logigramme des procédures, ainsi que les éléments textuels. Personnalisation : niveau de zoom, en-tête, logo, champs à faire apparaître, forme des symboles, etc.</p> <p><u>Gestion des profils d'utilisateurs</u> : 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 ...</p>	<p>Document 3</p> <p>Documents 1, 3, 5</p>
<p>Réflexions que le candidat peut élaborer à partir de ses connaissances</p> <p>- La conduite de projet. La mise en œuvre de la démarche peut être envisagée en mode projet, le candidat pourra l'indiquer (pilotage de la démarche, création de groupes de travail, identifier les acteurs concernés, les phases de validation ...)</p>	<p><u>Hors dossier</u></p>
<p>- Les problématiques de conduite du changement. La phase de formalisation des procédures va mettre en évidence des dysfonctionnement qu'il convient de corriger, ce qui peut impacter significativement les pratiques des agents, il faut donc être particulièrement attentif à cet aspect des choses.</p>	

4/ plan(s) possible(s) avec un exemple d'introduction

Il n'existe pas de plan type, toutefois l'intitulé du sujet précise : « (...) *Dans ce cadre, le Directeur général des services 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.* ».

1. On peut donc attendre une (première) partie consacrée aux éléments de définition et à la description des enjeux et résultats attendus.
2. Une (seconde) partie précisera les grandes étapes de la démarche, illustrée par l'exemple des DMP (en utilisant les normes) et les difficultés éventuelles de mise en œuvre. Pour cette seconde partie, un schéma sera le bienvenu.
3. Plus technique, une troisième partie pourra être consacrée aux propositions de solutions à partir des fonctionnalités des logiciels.

Introduction :

Dans un contexte difficile, qui voit les ressources des Collectivités se tendre, la modernisation de l'organisation devient un enjeu important.

Issu de la démarche qualité, le « mode processus » constitue un outil de management qui permet de moderniser l'organisation en (re)plaçant le bénéficiaire d'une prestation au cœur de l'activité. Il permet de proposer des services plus efficaces, de réduire les coûts et de satisfaire les exigences sur le plan de la qualité.

Les processus correspondent au « système nerveux » des organisations, et se déclinent en procédures au niveau de la description d'une chaîne d'activités : un ensemble d'opérations réalisées par des acteurs selon un certain nombre de règles, en vue d'une finalité.

Pour autant, le changement de culture qu'implique la mise œuvre d'une stratégie de gestion des processus, constitue un défi en matière de management. Il est en effet absolument nécessaire de susciter l'adhésion des utilisateurs dès le début du projet. C'est donc une démarche lourde et structurante, qui s'inscrit dans la durée, car une fois l'implantation terminée, les utilisateurs devront veiller à la gestion et au pilotage des procédures et cela, de façon permanente.

Pour cette raison, il est nécessaire de mettre en exergue les bénéfices attendus de la démarche. Nous verrons donc en première partie la description des enjeux et résultats attendus. Une seconde partie précisera les grandes étapes de la démarche, illustrée par un exemple permettant d'en vérifier la faisabilité. Enfin, une troisième et dernière partie, sera consacrée aux propositions de solutions à partir des fonctionnalités des logiciels.