

Engagement d'une démarche qualité à la C.A.G.B.

Rapporteur : M. Le Président

AVIS			
Commission n°1		Bureau	
séance du 29/05/02	favorable	séance du 07/06/02	favorable

Les démarches qualité sont bien connues des entreprises privées qui y trouvent depuis plusieurs années des facteurs d'amélioration de leur productivité et des avantages concurrentiels.

Il a été démontré en effet, que dans n'importe quel domaine, les malfaçons et l'insatisfaction du client font perdre ce client, mais aussi de l'argent et d'autres clients en ternissant la réputation de l'entreprise et de ses produits.

La mise en place d'une démarche qualité est l'annonce par l'entreprise à son marché, de sa volonté de progresser en recherchant la satisfaction des clients.

Beaucoup de collectivités se sont engagées depuis quelques années dans des démarches qualité.

Au niveau régional, Habitat 25 est certifié pour l'ensemble de ses activités, la Ville de Besançon dans ses services Achats et Eau, le Conseil Général travaille sur une démarche globale.

D'autres structures sont également certifiées (la Ville de Montbéliard, l'ADIL...) ou en cours de réflexion.

I De la qualité dans les services publics ...

1. Le but

Le but premier d'une démarche qualité est la satisfaction du client en le mettant au cœur des préoccupations de la collectivité.

Une démarche qualité est donc une démarche par laquelle une structure s'engage à tout mettre en œuvre pour satisfaire ses clients.

La notion de client est parfois difficile à appliquer dans le cas des services publics. Le concept de client - défini comme la personne qui paie la prestation- n'est pas complètement adapté à la notion de service public.

En effet, les clients de la collectivité sont à la fois les élus, les communes, les usagers, les entreprises, les partenaires.

Dans cette perspective, l'offre de service d'une collectivité se définit comme un compromis entre les exigences du service public (intérêt général représenté par les élus) et celle du service au public (intérêt individuel de l'usager, entreprise...).

Mettre en œuvre un projet qualité équivaut donc à organiser la collectivité de manière à fournir des prestations répondant à ces deux exigences.

Concrètement, la collectivité doit identifier et piloter ses chaînes d'activités liées (« processus ») qui contribuent à satisfaire ses clients et qui créent de la valeur ajoutée.

2. Les enjeux

Beaucoup de collectivités font de la qualité sans le dire. En effet, la majeure partie des collectivités cherche à trouver le compromis entre l'intérêt particulier de chacun de leurs administrés et l'intérêt général.

Mais cette recherche se fait généralement sans cohésion globale de l'action de la collectivité, chacun essayant d'y répondre à son niveau.

Le projet qualité a pour principal objectif de donner un cadre cohérent à cette recherche.

→ Passer d'une culture orale à une culture écrite

Il est souvent admis que l'administration a une forte culture de l'écrit. Mais cette culture se limite à des relations avec des partenaires externes et rares sont les collectivités qui disposent de procédures internes encadrant clairement leur organisation.

La culture interne de la collectivité est essentiellement basée sur l'oral.

Il existe en effet rarement de règles qui définissent précisément le « qui fait quoi ».

Cette absence de règles écrites a plusieurs conséquences :

- une insécurité administrative et juridique
- ou à l'inverse une multiplication des contrôles exhaustifs par les uns et les autres
- une diversité des pratiques entre services qui peut entraîner une incompréhension du fonctionnement de la collectivité
- une difficulté d'adaptation des nouveaux agents qui mettent un certain temps à appréhender précisément ce qu'on attend d'eux

→ Passer de la notion d'usager à celle d'usager-client

L'amélioration de l'offre des entreprises au cours des dernières années a bouleversé les comportements des consommateurs. Ils sont devenus plus exigeants sur la nature des prestations qui leur sont fournies et sur la disponibilité de leurs prestataires.

Cette hausse générale du niveau d'exigence se retrouve dans les comportements de l'administré vis-à-vis de l'administration. Jadis usager utilisant passivement les services qu'on lui proposait, il est devenu un usager-client qui évalue, compare, interfère sur les services.

Les collectivités territoriales doivent prendre en compte cette évolution des mentalités et des attentes et adapter leur organisation et les services qu'elles offrent aux besoins et exigences de leurs administrés.

II ... à la qualité à la Communauté d'Agglomération du Grand Besançon

1. La procédure

L'intérêt d'une démarche qualité a été discuté lors du séminaire du personnel de 2001. En effet différents points de synthèse de ce séminaire semblent pouvoir être résolus avec ce type de démarche : une culture d'entreprise et de services à consolider, une polyvalence des fonctions à faire évoluer parallèlement à la montée en charge de la structure, un socle solide sur lequel s'appuyer : la direction de l'administration générale.

Le lancement concret de la démarche a eu lieu le 21 novembre 2001. Lors de cette journée, le personnel a été informé de ce qu'est une démarche qualité, la direction a présenté les grands axes, le périmètre, le planning et les instances du projet qualité.

Enfin, un diagnostic a été réalisé par le responsable qualité d'Habitat 25 (M. GUILLEMIN) et le responsable qualité du service Eau de la Ville de Besançon (M. CRETIN) en s'entretenant avec une dizaine d'agents de la CAGB.

Ce diagnostic a deux objectifs :

- distinguer précisément les améliorations nécessaires
- pouvoir mesurer le chemin parcouru en disposant d'une photographie précise de la structure en novembre 2001

Depuis janvier 2002, des groupes de travail ont été mis en place par les responsables de processus désignés par la Direction Générale :

- processus achats
- processus finances
- processus RH
- processus Assemblées
- processus secrétariat (courrier, validation...)
- processus déchetteries
- processus habitat

Ces groupes de travail se réunissent afin d'écrire des procédures qui répondent à des questions du type : j'ai un achat à faire de 100 000 euros quelle est la procédure à respecter ?

Un comité de pilotage d'une quinzaine d'agents a également été constitué afin de suivre l'avancement de la démarche : il s'est réuni pour la première fois le 28 mai dernier.

Un élève préparant le Diplôme d'Etudes Supérieures en Qualité à l'université de Sciences de Besançon effectue un stage de trois mois à la CAGB afin de faire avancer cette démarche.

Un cabinet conseil en qualité pourrait utilement être recruté afin d'accompagner le projet.

2. L'engagement de la direction

Le séminaire du personnel 2002 a été l'occasion de présenter à l'ensemble des agents l'état d'avancement de la démarche et les procédures en cours d'écriture, mais surtout les principes d'engagement de la direction :

- le client : sa satisfaction est notre raison d'être :
 - . les citoyens/ contribuables/ entreprises
 - . les usagers
 - . les élus
 - . les communes
 - . les partenaires
- l'organisation :
 - . le management
 - . un organigramme hiérarchique/ fonctionnel

. la définition des missions et des fonctions

- les objectifs :

- . la sécurité juridique, administrative et financière
- . le circuit de prise de décision
- . la maîtrise des coûts et du budget
- . le meilleur service aux clients : l'excellence et l'efficacité
- . la réponse et la réactivité aux attentes des élus : anticipation

- les moyens :

- . le personnel
- . la logistique

- la méthode de travail :

- . des groupes de travail
- . un groupe de responsables processus
- . un comité de pilotage

A l'avenir, les procédures mises en place à la CAGB pourraient également être expliquées et diffusées aux communes de la communauté.

A l'unanimité, le Conseil de Communauté :

- prend connaissance et valide l'engagement et les principes de cette démarche qualité
- autorise le Président à missionner un cabinet d'étude pour accompagner cette démarche. Un montant de 23 000 € T.T.C. a été prévu au BP 2002.

Pour extrait conforme,

Le Président