



Direction des services administratifs et financiers

Amélioration participative des processus opérationnels en DDT(M)

Mai 2015

Une démarche participative d'amélioration des processus, pourquoi ?

La démarche participative d'amélioration des processus est un programme piloté par la DSAF, en lien avec le MEDDE-MLETR et le MAAF et avec l'appui du SGMAP.

Elle est mise en œuvre dans les DDT(M) sur la base du volontariat.

Des appels à candidature sont lancés par vagues, qui permettent aux DDT(M) volontaires d'intégrer le projet dans le calendrier qui leur convient le mieux.

Elle est menée en concertation avec les organisations syndicales dans chaque DDT(M) engagée dans le projet.

La démarche est systématiquement présentée aux organisations syndicales en amont du lancement des travaux dans les DDT(M).

Par ailleurs, certains ateliers ont pu associer directement les organisations syndicales (par exemple atelier sur l'optimisation du processus d'attribution des primes et promotions).

Une démarche participative d'amélioration des processus, pourquoi ?

La démarche participative d'amélioration des processus met l'agent au centre des réflexions. Elle vise à :

améliorer la qualité de service pour les bénéficiaires...

Les travaux menés partent de la prise en compte des besoins des bénéficiaires des processus qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.

et améliorer les conditions d'exercice du métier des agents.

Les DDT(M) engagées dans la démarche ont constaté qu'elle leur a permis de prendre le temps de se poser les bonnes questions pour identifier les blocages, d'aboutir à une analyse partagée, de faire des propositions d'améliorations concrètes pour être plus efficaces et d'améliorer les conditions de travail des agents.

Cette démarche permet de mieux anticiper la charge de travail et les pics d'activité.

Elle favorise également la transversalité, le lien entre les agents de services différents pendant les ateliers et une meilleure compréhension des contraintes des uns et des autres.

La durée limitée de la démarche (trois mois environ) et un calendrier lisible, laissent entrevoir des progrès à brève échéance.

Une démarche participative d'amélioration des processus, comment ?

L'amélioration participative des processus s'appuie sur le savoir-faire des agents et de leur encadrement

La démarche part du postulat suivant : « qui mieux que l'agent connaît les rouages et les pistes d'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'organisme public auquel il appartient ? ».

Les méthodologies de travail utilisées permettent d'associer l'ensemble des intervenants et de s'appuyer sur leur expertise métier et leur connaissance du quotidien de leur organisation. Ainsi, l'agent est au cœur du dispositif. Cela permet de garantir, outre des résultats concrets, l'adhésion aux solutions définies.

Tous les acteurs doivent venir en appui de cette amélioration. Le management est en soutien des équipes afin de faciliter la mise en œuvre des leviers identifiés lors des ateliers.

Les résultats obtenus s'appuient sur une logique de « petits pas », consistant à mettre en place des améliorations dont la mise en œuvre est simple et ne bouleverse pas les équipes.

Une démarche participative d'amélioration des processus, comment ?

Cette démarche est réalisée en 4 temps...

Etapes 1 et 2
Cadrage et analyse de l'existant



C'est l'agent qui :

- Met en place des modalités de collecte de la voix du bénéficiaire
- Reconstitue les modes de fonctionnement en vigueur
- S'exprime sur les principaux dysfonctionnements

C'est son encadrement qui :

- Pilote le questionnement des processus

Etape 3
Analyse et identification des pistes de transformation



C'est l'agent qui :

- S'exprime sur sa vision du fonctionnement idéal
- Propose ses idées de simplification et d'amélioration
- Décide de lancer une action d'amélioration rapide

C'est son encadrement qui :

- Teste les pistes d'amélioration et fait évoluer les outils

Etape 4
Mise en œuvre accompagnée du plan d'actions d'amélioration



C'est l'agent qui :

- Porte la mise en œuvre du plan d'actions
- Communique sur les résultats atteints

C'est son encadrement qui :

- Porte la mise en œuvre du plan d'actions
- Anime la démarche
- Communique sur les résultats atteints

Quels sont les leviers d'amélioration couverts par la démarche ?

Sont présentés ci-après quelques exemples issus des travaux conduits sur les processus.

1

Assurer la transversalité entre les acteurs

Mission

Elaboration des documents d'urbanisme (PLU)

Difficulté

Certains experts ne répondent pas aux sollicitations du service sur une demande d'avis en amont du processus d'élaboration du document

Levier / piste d'amélioration proposé

Mise en place d'une procédure d'association des services de la DDT et des bureaux d'étude précisant les analyses attendues dans le cadre des études produites en appui de l'élaboration du PLU. Cet outil permet de garantir la qualité de l'expertise produite par la DDT(M) la production de cette expertise dans un délai satisfaisant

2

Fiabiliser la qualité des dossiers reçus

Mission

SEA – Plan de modernisation des bâtiments d'élevage

Difficulté

90% des dossiers sont incomplets à la réception initiale et 80% lors de la phase de réalisation. Cela génère une multiplication des recherches / demandes pour compléter ces dossiers

Levier / piste d'amélioration proposé

Réalisation de réunions auprès des organismes pour les informer des pièces à fournir et les sensibiliser sur l'importance de fournir des dossiers complets dès leur première présentation

Mission

ANAH – Instruction des demandes d'aide

Difficulté

Les dossiers transmis par les opérateurs sont souvent incomplets, nécessitant des retraitements et des échanges. In fine, les délais de traitement rallongés aboutissent à des pics d'activité lourds pour les instructeurs

Levier / piste d'amélioration proposé

Réalisation de réunions auprès des organismes pour les informer des pièces à fournir et les sensibiliser sur l'importance de fournir des dossiers complets dès leur première présentation

Quels sont les leviers d'amélioration couverts par la démarche ?

3 Renforcer la maîtrise des risques

Mission

Plan de prévention des risques inondations

Difficulté

Les agents sont régulièrement confrontés au risque juridique d'annulation des textes réglementaires et de risque de contentieux

Levier / piste d'amélioration proposé

Mise à disposition des modèles d'arrêtés types actualisés

4 Eliminer les redondances

Mission

SEA – Gestion des droits à paiement unique (DPU)

Difficulté

Le contrôle de cohérence des unités de calcul des terres agricoles était réalisé deux fois par les unités sur RPG et par les unités cadastrales

Levier / piste d'amélioration proposé

Suppression des doublons de contrôle

5 Lisser les sollicitations dans le temps

Mission

SEA – Gestion des droits à paiement unique (DPU)

Difficulté

Le dépôt tardif des transferts de clause DPU génère une agrégat de dossiers à traiter dans des délais très courts

Levier / piste d'amélioration proposé

Lancement de la campagne de collecte plus tôt dans l'année de manière à lisser la réception des dossiers à traiter

Etat d'avancement du programme

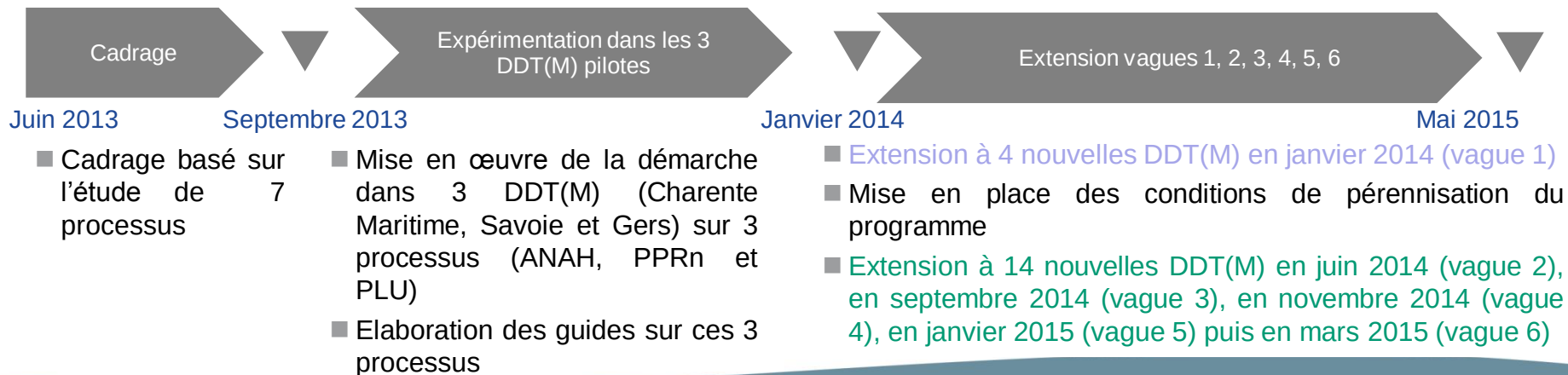
Historique du programme

1. Démarche engagée en 2012 dans 5 DDT(M) (17, 29, 32, 73, 15) par le MAAF et le SGMAP sur 3 processus (DJA, PMBE, DPU).
2. Capitalisation de ces travaux dans des guides (autodiagnostic et guide des leviers).
3. Extension de cette démarche dans les DDT(M) pilotes aux processus MEDDE-MLETR depuis l'été 2013, avec pilotage DSAF.
4. 23 DDT(M) sont aujourd'hui engagées dans la démarche APPO.

pilote
vague 1
vague 2
vague 3
vague 4
vague 5
vague 6



Etapes du projet depuis juin 2013



Modalités du lancement de la démarche dans les DDT(M)

Etapes du projet pour les DDT(M)

1. **Identifier trois processus à enjeux au sein de la DDT(M)** sur lesquels engager la démarche. NB : les processus qui ont été travaillés jusque-là par les DDT(M) sont les suivants : PLU, ANAH, PPRI, PMBE, DJA, DPU, SIG, accessibilité, taxe d'aménagement, défrichement, SCOT, courrier.
2. **Sensibiliser le CODIR sur une journée** au sein de la DDT(M).
3. **Identifier et former un / deux référent(s) méthode** en charge de l'animation transversale de la démarche.
4. **Former les chefs de service et d'unité concernés** (responsables de la démarche sur leurs processus).
5. **Mobiliser les équipes** afin de mener les travaux d'amélioration sur les processus retenus avec l'aide des outils fournis et l'appui du prestataire.
6. **Mobiliser les équipes afin de pérenniser la mise en place des leviers identifiés** et piloter l'atteinte des résultats à l'issue de l'accompagnement par le prestataire.
7. **Préparer le lancement des travaux sur un périmètre plus large.**
8. **Communiquer** sur la démarche avant, pendant et à l'issue des travaux, à l'ensemble des agents et aux organisations syndicales.

Contributions DSAF / SGMAP / MEDDE-MLETR / MAAF

- Sensibilisation CODIR (1 jour)
- Formation référent(s) méthode (4,5 jours) et chefs de service et d'unités (3 jours)
- Mise à disposition des outils
- Accompagnement sur site par le prestataire pour impulser la démarche (5 jours par processus)
- Gouvernance du programme : animation du réseau des DDT(M) impliquées, instruction des leviers nationaux, appui au partage et à la communication des résultats, ...