



Optimiser la Valeur Ajoutée par l'internationalisation / externalisation des missions

Problématique

Les entreprises mais aussi les collectivités publiques sont de plus en plus nombreuses à :

- ▶ Se concentrer sur ce qu'elles considèrent comme étant leur « métier de base »,
- ▶ Optimiser leurs processus de réalisation des missions et services rendus à leurs usagers
- ▶ Rechercher le bon emploi de leur personnel et les économies de poste par le recentrage sur les tâches qui « font valeur ajoutée » dans la collectivité
- ▶ Bien utiliser les compétences selon leur localisation et arbitrer entre l'utilisation des compétences internes et le recours à des compétences externes (sous-traitance, mutualisation)

Principes de travail de CISTE

L'expérience de CISTE nous conduit à privilégier une approche de travail ayant les caractéristiques suivantes :

- ▶ Garder la maîtrise stratégique de l'ensemble des activités qu'elles soient externalisées ou internalisées. Cela suppose la capacité d'avoir une vision d'ensemble des processus et missions relevant de la responsabilité de la collectivité, qu'elles soient réalisées de façon externalisées ou internalisées. Cela veut dire aussi que la collectivité garde la main sur le pilotage d'ensemble : fixation des objectifs, choix faire ou faire faire, contrôle des coûts et de l'accomplissement du service rendu, ... Renforcer le premier §
- ▶ Raisonner en termes d'expertise, de stratégie de compétences dans les missions à accomplir. Il importe que l'approche permettant de déterminer si les missions et / ou tâches doivent être internalisées intègre non seulement des critères économiques apparents (coût immédiat) mais aussi la prise en compte de la cohérence des processus de la collectivité. Une approche trop centrée sur la comparaison des coûts directs aboutirait à la déstructuration des processus de la collectivité et à la formation de coûts cachés tels les coûts d'interface entre acteurs externes et internes, les files d'attente entre des acteurs multiples, etc..
- ▶ Garantir la maîtrise de la qualité de ce qui est produit en externe ou en interne. Assurer en conséquence, le « portage » à l'extérieur de processus complets et cohérents d'accomplissement des missions. Pour que cette externalisation soit efficiente, il faut que ces processus soient sous contrôle et stabilisés. Le raisonnement en mode processus est la condition centrale de la réussite de l'externalisation ... de l'internalisation.
- ▶ Garder la maîtrise de ce que l'on achète : l'externalisation des missions ou des activités ne doit pas se traduire par la disparition complète de la compétence par les collectivités qui externalisent. Externalisation n'est pas abandon ... Il faut donc être pleinement conscient qu'externaliser ne veut pas dire suppression des coûts internes relatifs à la gestion de cette mission.
 - ❖ **L'acte d'externalisation suppose la compréhension technique et économique de ce que l'on achète, ne serait – ce que pour pouvoir ne pas être prisonnier d'un fournisseur ou d'un partenaire**
 - ❖ **L'acte d'externalisation suppose également la possibilité de contrôle technique et économique des processus portés chez les sous-traitants pour garder la maîtrise des coûts**

achetés et des progrès possibles sur les processus. **Il suppose donc de la part du donneur d'ordre la permanence d'une compétence de contrôle du sous-traitant.**

- ▶ Travailler avec le prestataire externe dans un processus gagnant – gagnant : ne pas rechercher systématiquement de « faire des coups » au détriment du prestataire mais entretenir avec lui une relation partenariale, garant des progrès de la prestation qui lui est confiée.

Démarche de travail proposée

En conséquence, nous recommandons donc de mettre en œuvre une démarche comprenant les étapes suivantes :

1. Analyser avec précision ce qui relève des missions / des compétences clés dévolues à la collectivité, du fait de la loi, de son statut, mais aussi du fait de ses choix politiques. Cette action doit être menée par les élus avec l'appui de la DGS de la collectivité.
2. Recenser les missions effectuées par la collectivité. Formaliser l'activité de la collectivité en une cartographie des missions. Classer les missions sur la base de ce qui a été identifié à l'étape précédente en :
 - ▶ Missions à contrôler et à réaliser impérativement par la collectivité
 - ▶ Missions à contrôler par la collectivité mais pas obligatoirement à réaliser par ses moyens
 - ▶ Missions optionnelles pouvant faire l'objet d'une externalisation complèteCe travail peut être, comme dans la phase précédente, conduit par les élus avec l'appui de la DGS de la collectivité qui doit ici jouer un rôle d'ingénierie accentué.
3. Sur les missions de catégorie b et c, principalement, poser un diagnostic intégrant les volets suivants :
 - ▶ Economie : coûts actuels et coûts si le service était externalisé. Confronter notre diagnostic aux possibilités du marché.
 - ▶ Valeur et qualité du service rendu : niveau de service rendu par rapport aux attentes clients – usagers et par rapport au « cahier des charges » de la prestation. Appréciation de la possibilité technique de porter la réalisation de la mission à un partenaire externe (compétence, « surface », ...)
 - ▶ Organisationnel : formalisation du processus et des postes de travail à tenir, caractère stable et optimisé du processus de réalisation de la prestation
 - ▶ Social : Compétences des personnels, possibilité de reclassement ou d'externalisation des titulaires actuels de la fonction sur le processus externalisé
4. Sur la base du diagnostic réalisé, prendre la décision « faire ou faire faire » (ou dans le cas inverse rapatrier ou garder le processus sous-traité ...).
5. Assurer la conduite du changement : construire et gérer le changement en mode projet et avec les instances projet ad hoc :
 - ▶ Piloter les aspects contractuels et juridiques de la décision
 - ▶ Organiser le portage du processus (aspects organisationnel, communication, , ...)
 - ▶ Gérer les dimensions humaines du changement (formation, mobilité, relations sociales, ...)
 - ▶ Organiser le contrôle et le suivi du processus sur la base d'un tableau de bord et d'inspections de contrôle contractualisées
 - ▶ Gérer le progrès : organiser celui – ci en liens avec les partenaires sous – traitants gérer le partage des gains effectués

