

La Gouvernance dans l'Administration Publique

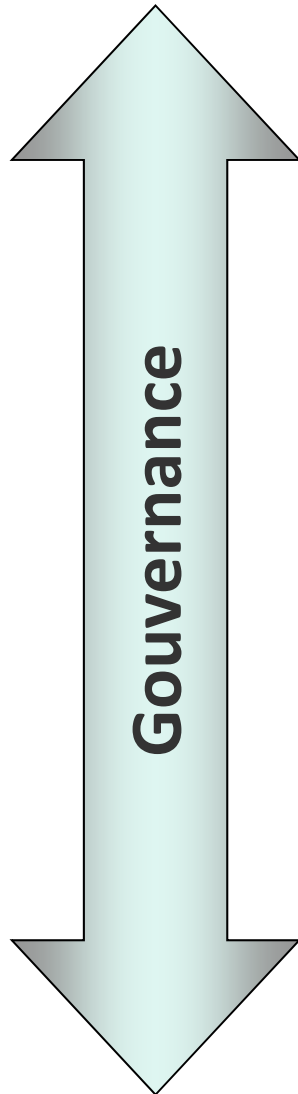
Robert Corminboeuf

- Formation HEC + IMD
- 25 ans d'expériences en tant que Directeur Financier et Informatique dans des entreprises privées et publiques (André & Cie, Altinyildiz, Jelmoli, Protector SA, TPG, Sécheron, Commune de Nyon)
- La mise en œuvre d'ISO 9001 et 14001, d'ERP, GED, site web...
- La mise en œuvre de Système de Contrôle Interne, contrôle de gestion, la mise en œuvre de processus et procédures
- Le vécu de l'intervenant sur l'activité d'auditeurs

- La gouvernance d'entreprise désigne le système formé par l'ensemble des **processus, réglementations, lois et institutions destinés** à cadrer la manière dont l'entreprise est **dirigée, administrée et contrôlée**.
- En fonction des objectifs, ce système est appelé à **réguler les relations** entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes.
- Les **acteurs principaux** sont les **actionnaires** qui élisent le Conseil d'administration, lequel mandate la Direction, selon des modalités variables, propres au régime juridique de la société concernée .
- Les **autres parties prenantes** incluent les **employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et les tiers** - au sens le plus large - pouvant entrer en relation avec l'entreprise à raison de ses activités, comportements ou réalisations.

Source: Wikipedia

Pourquoi mettre en place une gouvernance ?



Pour répondre aux exigences de vos **électeurs, banquier, assureur, partenaires, clients, Asfico...**

Pour les besoins de votre **organisation interne** (bug, erreur interne ??? etc....) anticiper une **éventuelle criminalité économique**

Pour répondre **à des normes** que vous avez souhaitées mettre en place (ISO 27001, 22000 et 31000, COSO, etc...)

Pour dégager une méthode commune et un **système de gestion commun.**

Gouvernance = «bien gouverner»

Dans le cadre d'une collectivité publique on parle de **gouvernance territoriale**, également appelée **gouvernance locale**.

- La Gouvernance publique désigne le système formé par l'ensemble des **processus, réglementations, lois** et institutions destinés à **cadre la manière** dont une institution est **dirigée, administrée et contrôlée**.
- En fonction des objectifs, ce système est appelé à **réguler les relations** entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes.
- Les acteurs principaux sont les électeurs qui élisent les **Autorités** lesquels mandate l'**Administration**, selon des modalités variables, propres au régime juridique de l'Administration concernée.

- Les autres parties prenantes incluent les **employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et les tiers** - au sens le plus large - pouvant entrer en **relation** avec l'Administration à raison de ses activités, comportements ou réalisations.

- Ces **relations** peuvent être de différentes natures :
 - des **relations d'autorité** – autorité émanant de l'État
 - mais également du **marché** en application de dispositions contractuelles
 - des relations **d'influence** et de persuasion
 - de **contrainte**, de coercition et de manipulation

L'objectif final d'une bonne gouvernance est d'obtenir une meilleure gestion au sens large du terme :

- Une **organisation** claire et efficace
- Une description des **processus** et **procédures** de l'institution
- Une identification précise des **rôles et responsabilités** de chaque acteur
- Une bonne qualité des **relations** avec les parties prenantes
- Une **communication** transparente
- Une maîtrise des **risques**
- Un **système de contrôle interne** efficace
- Une mesure de la performance par des **tableaux de bord**
- L'anticipation et la facilitation de la **transition**
- d'**éliminer** des activités superflues et redondantes
- Le renforcement de la **confiance des électeurs** et **institutions** grâce à une image de professionnalisme et de responsabilité

4 étapes pour une mise en œuvre

1. L'étape de **compréhension** consiste à comprendre les **attentes** en matière de gouvernance. L'étendue de l'approche couvrira tout ou partie des principes de gouvernance. Les **objectifs** à atteindre sont fixés.
2. L'**évaluation** permet de dresser un **diagnostic** de la situation actuelle en matière de gouvernance et de déterminer les niveaux de maturité des **processus** de gouvernance. Vos **contrôles internes** sont-ils efficaces? La **continuité** des opérations est-elle assurée ? Comment pouvez-vous améliorer l'**efficience** et l'**efficacité** de vos **processus** ?
3. L'étape d'**innovation** consiste à concevoir la solution de gouvernance à mettre en œuvre. Sur base d'une analyse des écarts par rapport à la situation actuelle, le plan d'action est déterminé.
4. La **transformation** a pour objectif de mettre en œuvre le plan d'action. Les **principes** et **processus** de gouvernance sont mis en place dans l'organisation.

Tous les établissements privés ou publics sont soumis à des exigences légales ou volontaires telles que:

- Les lois ou normes (NAS, ISO, Sarbanes-Oxley, ITIL...)
- Qualité, amélioration continue (progrès continu)
- Risques et système de Contrôle Interne
- Sécurité, environnement etc...
- Maîtrise de la croissance
- Optimiser le fonctionnement

Chacune de ces exigences demande que l'on décrive :

- ce que l'on offre comme service/produit,
- ce que l'on fait,
- comment on le fait,
- qui peut le faire,
- les informations nécessaires pour le faire.

...et maintenant on fait quoi et comment ?

Approche par les modèles

COSO: Committe of Sponsoring Organization soit par un **système de contrôle interne...**

ISO: International Standard Organisation, ISO 31000 par la **gestion des risques...**

BSC: Balanced Scorecard, tableaux de bord prospectif...

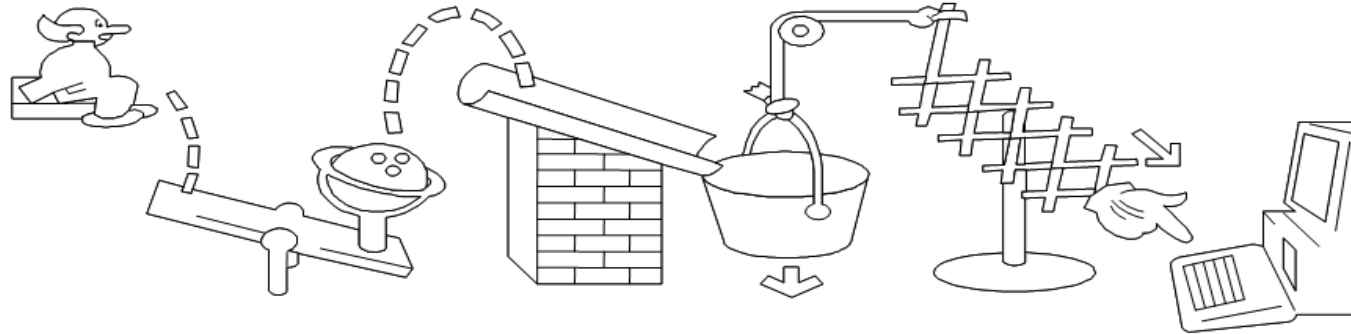
L'approche que nous préconisons pour une gouvernance est celle par les processus



Les avantages d'une approche par processus

L'objectif est d'obtenir un **produit conforme** pour le client (interne ou externe) au **moindre coût** pour l'organisme. L'approche processus permet notamment :

- de comprendre et **de satisfaire des exigences**
- de **mesurer la performance** et l'efficacité
- de **motiver** le personnel
- de **réduire les erreurs**, le travail à refaire
- de favoriser **la communication**
- de permettre une **meilleure compréhension** des contraintes amonts et aval
- facilite le **choix et le contrôle des orientations** à prendre par la direction
- d'**optimiser** vos ressources humaines, financières et physiques



On retiendra la définition suivante:

« Un processus est tout travail qui remplit les quatre conditions suivantes:

- il **est répétitif**
- il **mobilise les capacités** de l'organisation
- il peut être accompli **de différentes manières** qui ont un impact différent en termes de coût, valeur, service ou qualité sur le résultat
- il implique une **coordination** ».

Peter G.W. Keen, The process edge

« Un processus est une séquence d'activités qui a pour but d'obtenir un **résultat**, typiquement de créer **une valeur ajoutée** pour un client ».

Evans & Lindsay, The management and control of quality

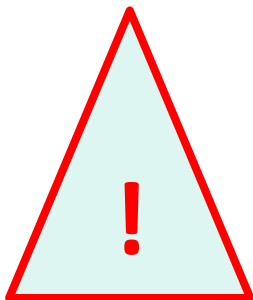
1. Les processus **de réalisation ou centraux** qui représentent l'**activité cœur de métier** de l'institution
2. Les processus **de support** sans lesquels les processus de réalisation ne pourraient pas fonctionner
3. Les processus **de pilotage ou de management**: élaboration des informations permettant le pilotage des activités
4. Les processus **de mesure**: mesure des écarts entre les résultats et les objectifs définis

Les processus centraux :

- => créent directement de **la valeur** pour le client/citoyen.
- => contribuent directement à **la réalisation** d'un produit ou d'un service.
- => regroupent les activités liées au cycle de vie d'un produit/service.

Les processus de support :

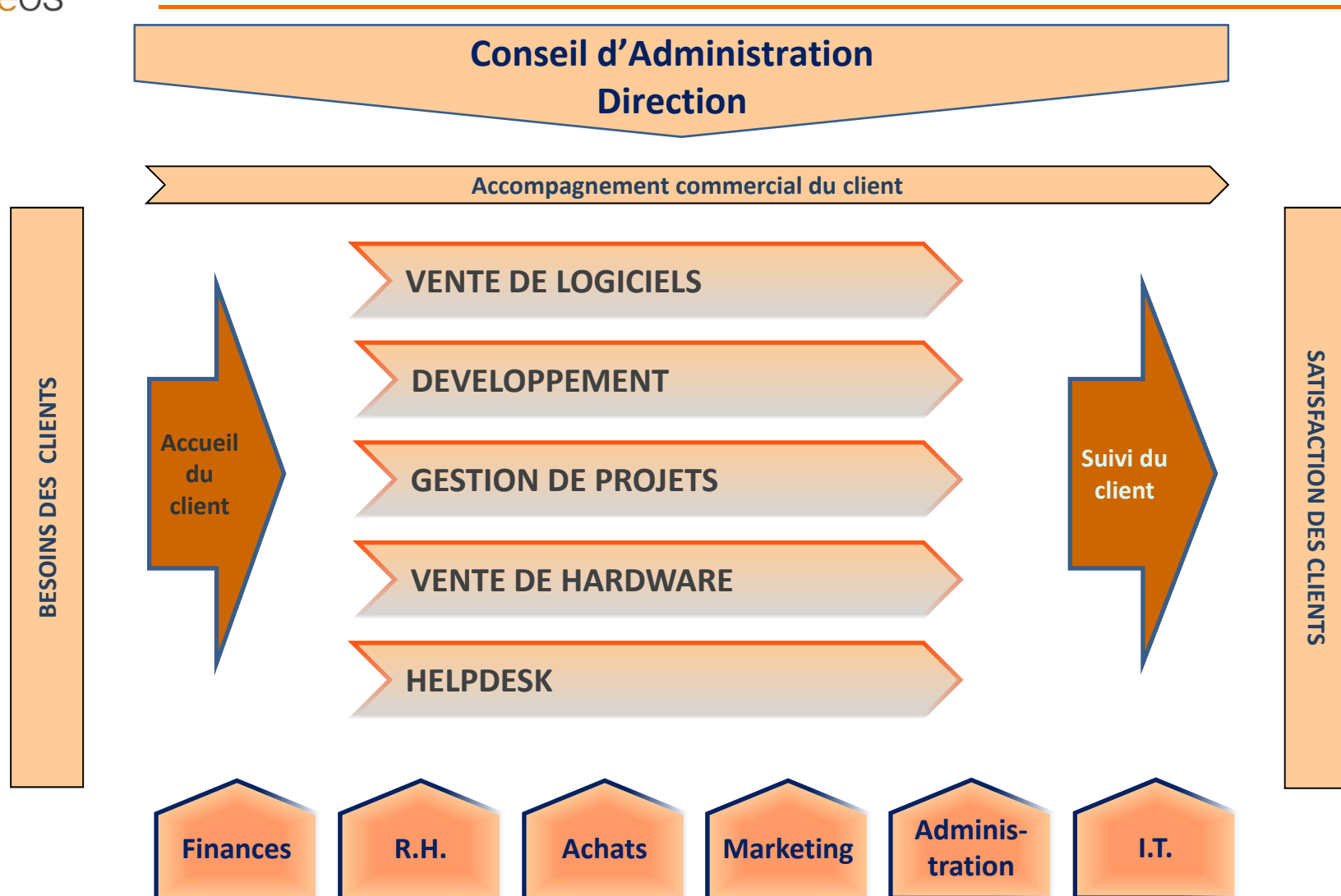
- => contribuent à la bonne marche des processus centraux/de réalisation.

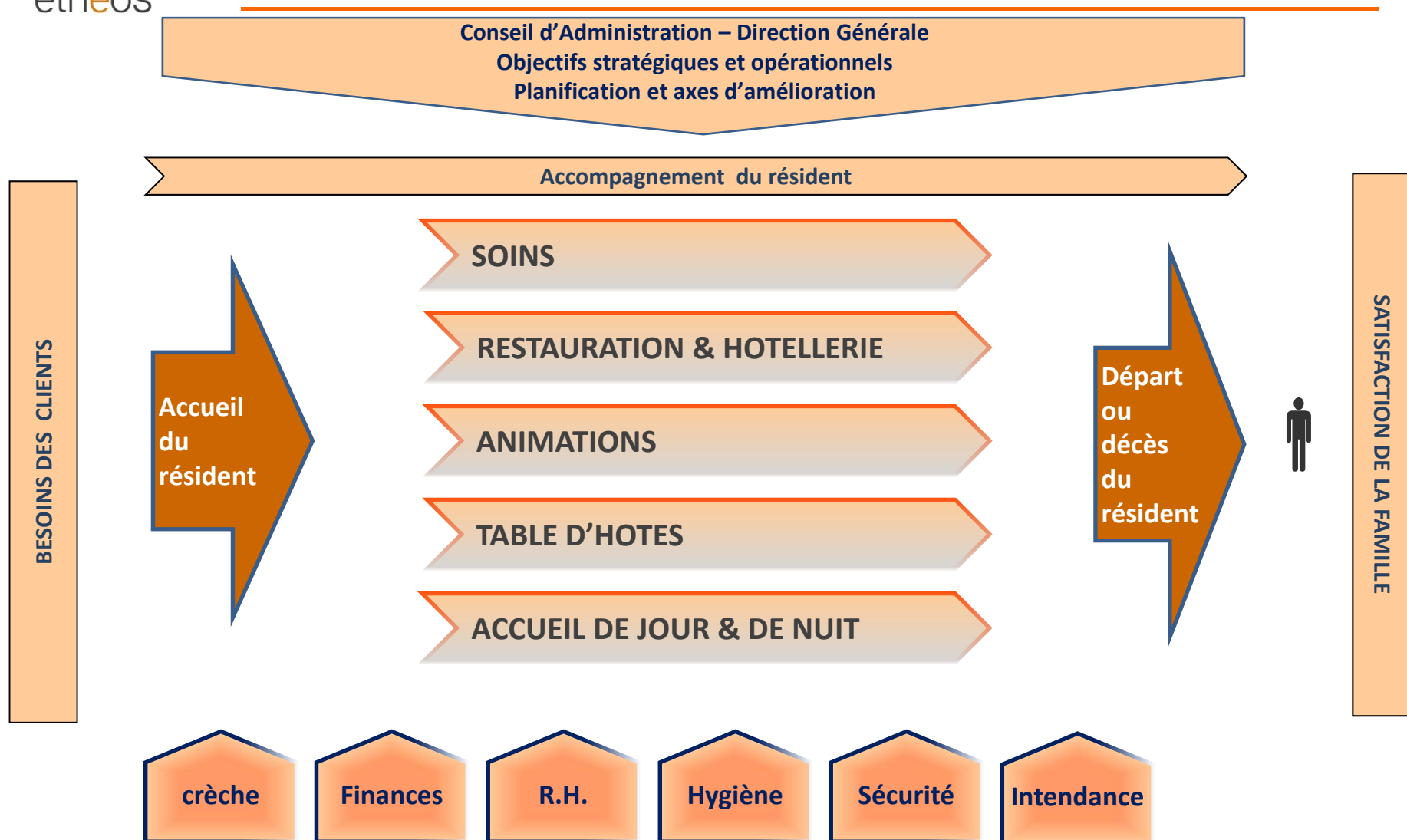


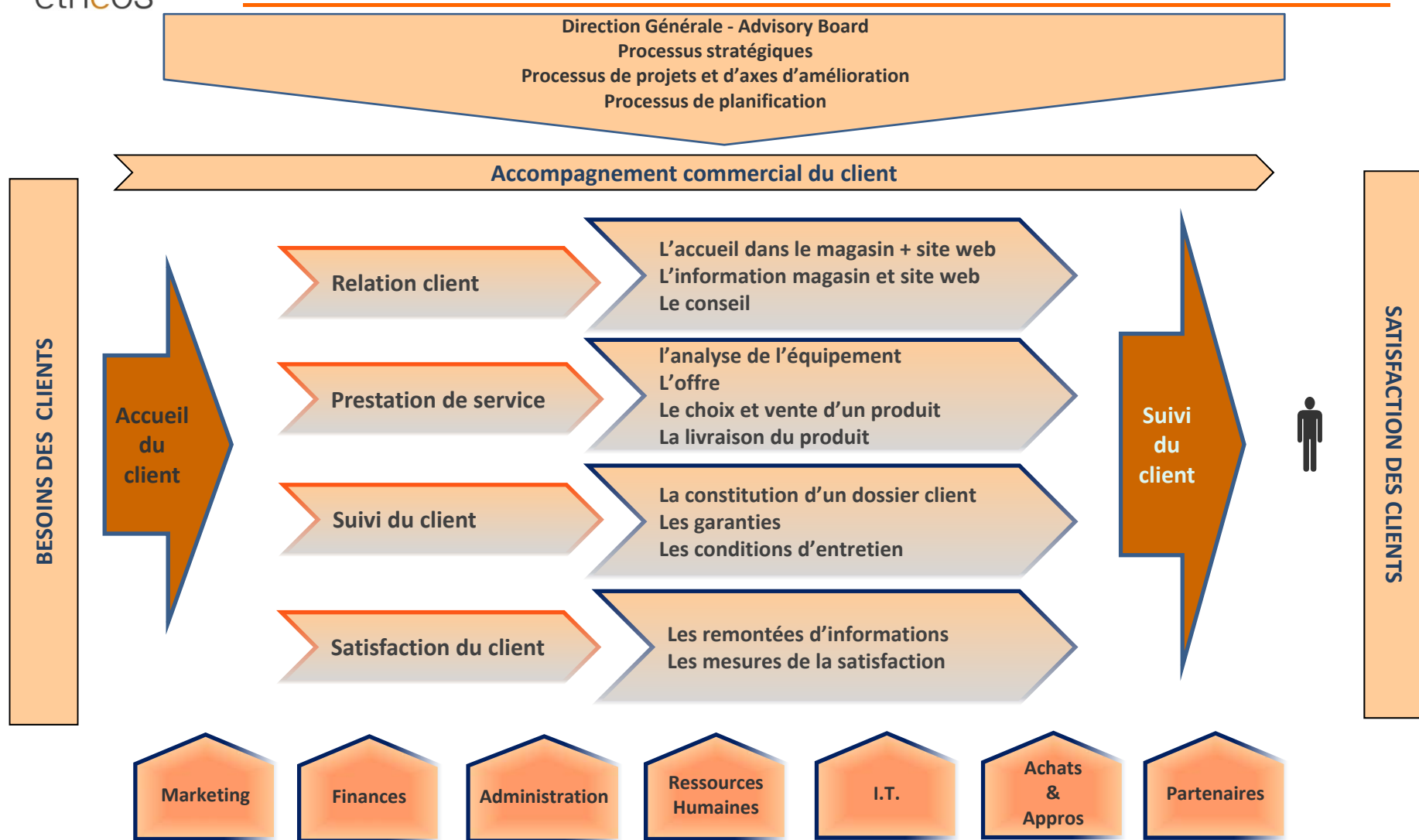
Attention, des processus de support peuvent être d'une importance stratégique pour l'entreprise.

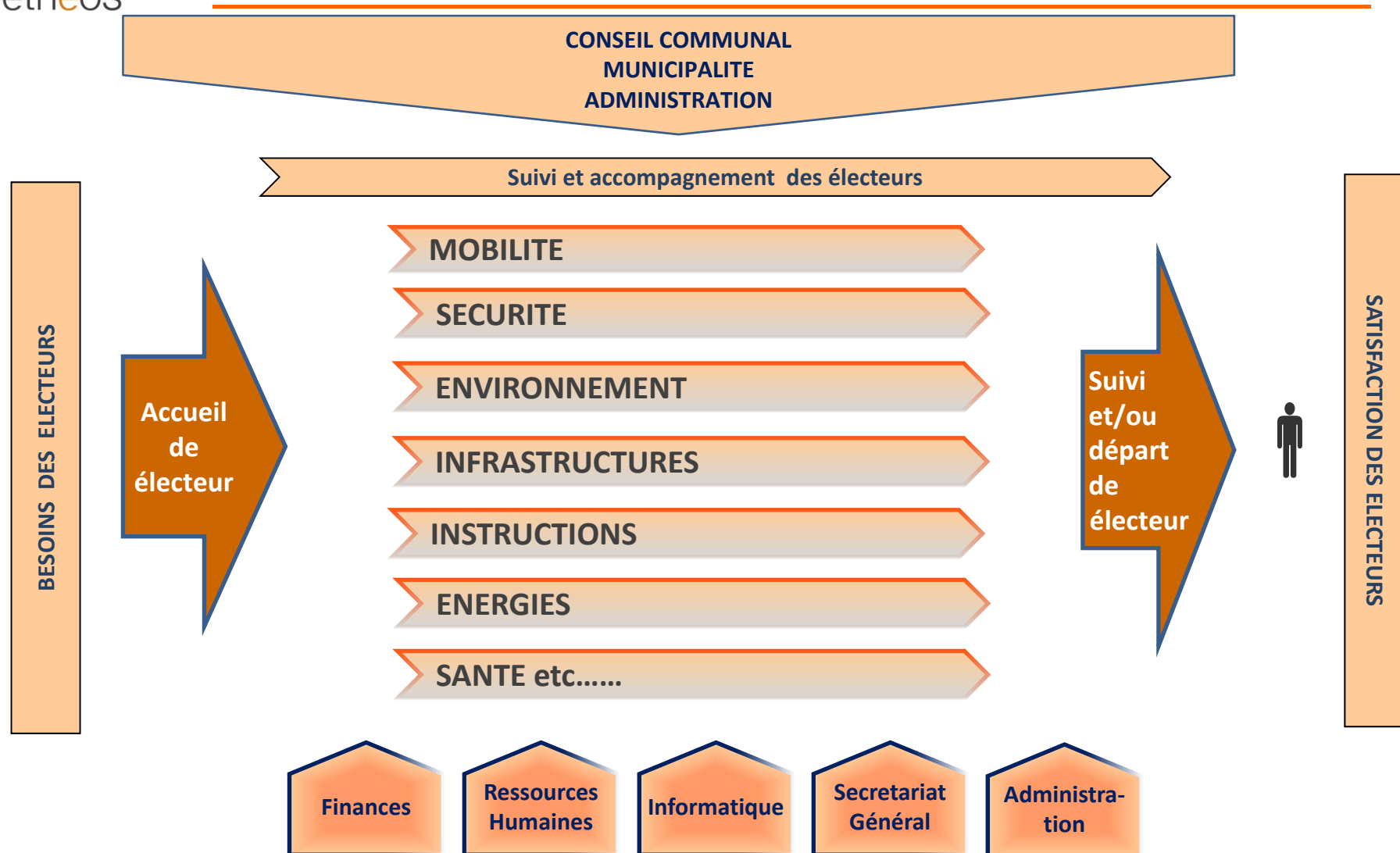
Exemple:

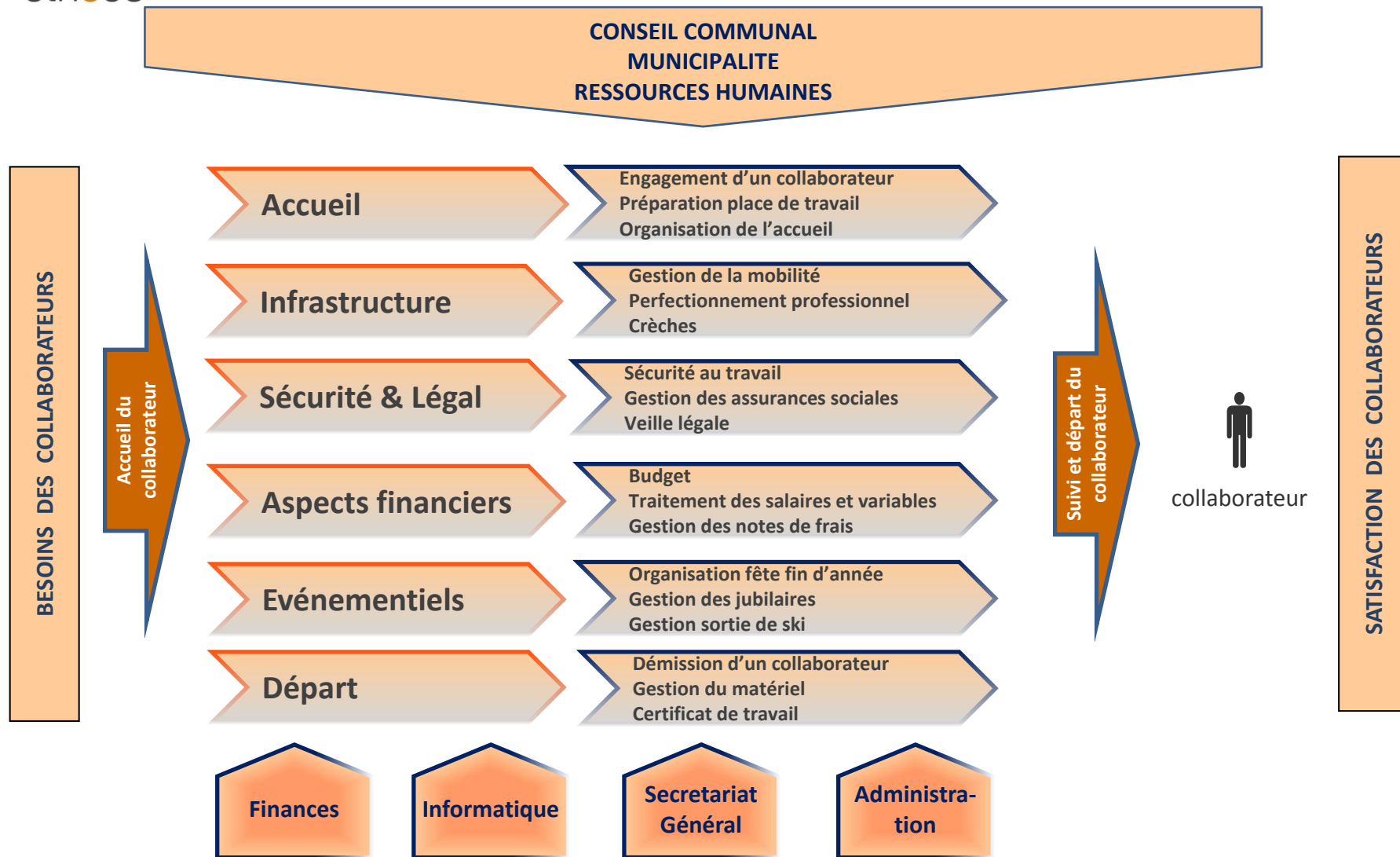
- Processus de recrutement > engager les mauvais profils peut amener une entreprise à sa perte
- Processus informatique > une panne informatique peut apporter une immobilisation de la production











Pour chaque processus on réalise une fiche qui recense les informations suivantes:

Objectif

L'objectif doit contenir les critères qualité ou de réussite.

Critères de réussite

Critères liés aux objectifs opérationnels / stratégiques

Indicateurs performance

Indicateurs permettant un benchmark

Risques

Liste des risques, lien avec la gestion des risques

Contrôles

Liste des contrôles, liens avec le SCI

Procédures

Liste des procédures en lien avec les processus et sous-processus

Base documentaire

Liste des informations utilisées en lien avec la GED

Objectifs RESSOURCES HUMAINES

Concevoir, proposer et mettre en œuvre une politique des Ressources Humaines dynamique et adaptée aux besoins et moyens de l'entreprise, s'approprier les meilleures compétences aux meilleures conditions

Critères de réussite

- Taux de satisfaction des collaborateurs est supérieur à 90%
- 95% des formations proposées sont jugées bonnes à excellentes
- 98% des questions posées par les collaborateurs ont reçu une réponse dans les 24 heures
- 90% des collaborateurs ont participé à la fête annuelle
- Le nombre de réclamations aux RH est inférieur à 40 par an
- Le salaire annuel moyen brut par employé ne dépasse pas CHF 100'000.-

Indicateurs liés

- Taux de rotation du personnel
- Taux d'ancienneté
- Ratio d'absentéisme
- Taux de participation aux journées de formation
- Nombre de jours d'absence

Risques liés

- Risque de paiement de salaires à double
- Risque de paiement d'un salarié déjà parti
- Risque de départ d'un collaborateur clé
- Risque de corruption de la personne responsable des salaires
- Risque de mobbing, de burn-out, de diffamation
- Risque de collusion d'intérêt
- Risque de fraude
- Risque de conflits ... etc.....

Contrôles/protections liés

- Double signature pour le paiement électronique des salaires
- Analyse des écarts de salaires chaque mois
- Contrôle des notes de frais
- Contrôle des droits d'accès IT

Départements impliqués

Tous les départements

Procédures liées

- Engagement d'un collaborateur
- Gestion des absences
- Licenciement d'un collaborateur
- Démission d'un collaborateur
- Départ à la retraite
- Remboursement des notes de frais
- Traitement des salaires
- Evaluation d'un collaborateur
- Demande de permis
- Gestion des formations
- Déclaration aux assurances sociales
- Gestion des entretiens annuels

Procédures liées (suite...)

- Gestion des conflits
- Gestion du matériel (clés, badge ...)
- Gestion du poste de travail
- Gestion des jubilaires
- Gestion des effectifs
- Veille légale
- Sécurité au travail
- Règlement et statuts du personnel

Autres documents liés

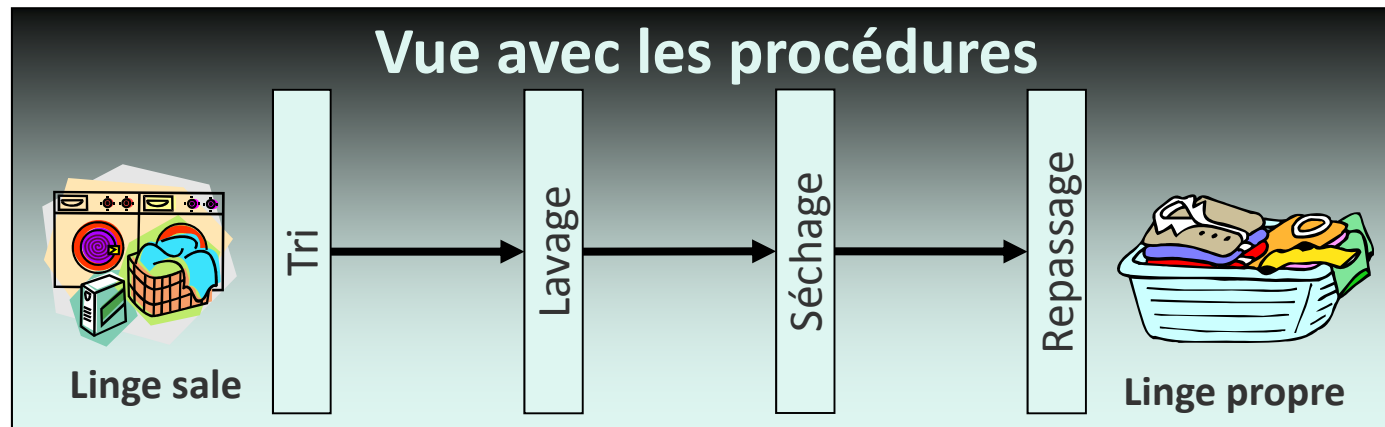
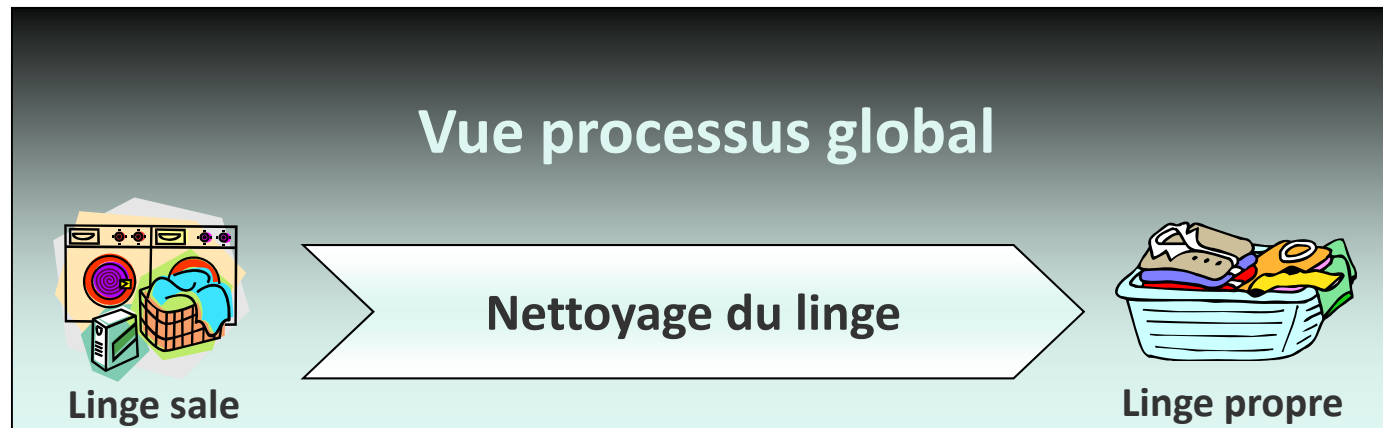
- Certificat de salaire
- Politique/règlement du personnel
- Charte de déontologie
- Contrat de travail
- Sondage de satisfaction des collaborateurs
- Catalogue de formation
- Formulaires (licenciement, recrutement, description de poste etc...)

Responsable

Directeur des Ressources Humaines

Objectif	×	×	×		×		×	×
Critères de réussite	×	×	×	×	×		×	×
Indicateurs performance	×	×			×		×	×
Risques		×	×		×	×		
Contrôles		×	×		×	×		
Procédures	×	×	×	×	×	×		
Base documentaire	×	×	×	×		×		
	Qualité - ISO	Gestion des risques	SCI	Finances processus	Tableaux de bord	Description fonction	Fixation objectif	Entretien annuel

La différence entre processus et procédure?



« Une procédure est une **manière de procéder; méthode**, marche à suivre pour obtenir un résultat ».

Le PETIT Larousse

« Les **procédures** représentent la manière de mettre en œuvre tout ou partie d'un **processus métier** ».

- Le **processus** représente le **Quoi faire ?**
- La **procédure** représente le **Comment faire ?**

Wikipédia

Quel que soit le format choisi, on retrouvera les informations suivantes:

Informations « élémentaires »

- **Actions**
- **Ordre** de ces actions
- **Informations** nécessaires pour réaliser ces actions (documents, données, site web, logiciel...)
- **Responsabilités** de l'action (qui peut faire quoi ?)

Mais aussi, selon les besoins

- **Type** d'action (décision, réalisation, contrôle...)
- **Critères** de réussite des actions ou de la procédure
- **Risques** liés aux actions ou à la procédure
- Lien avec les **normes ou lois**
- Lien avec les « **macro processus** »
- **Version** de la procédure ou historique des versions

...

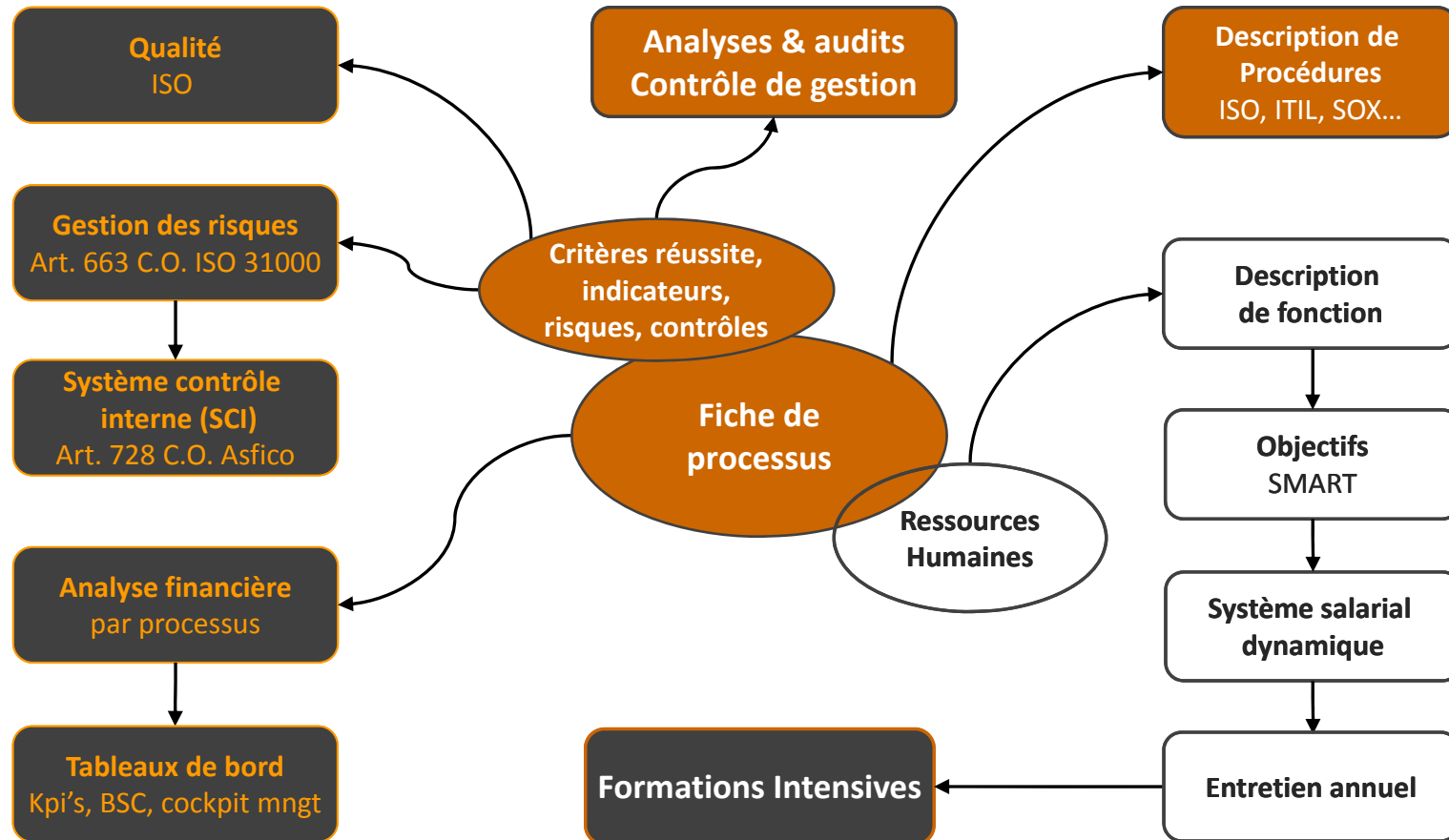
Business Process
Processus & procédures

- PROCEDURES**
- › Objectif
 - › Ordre des actions
 - › Informations et/ou Documents
 - › Rôle, fonction
 - › Description de l'action
 - › Risques
 - › Contrôles
 - › Normes ou lois

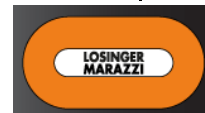
Procédure budgétaire				
Objectif	L'objectif de cette procédure est de planifier les produits et dépenses, les dépenses d'investissement ainsi que de la trésorerie, afin d'assurer la bonne marche de l'entreprise selon les objectifs opérationnels et stratégiques.			
1 Préparation du planning	Données entrantes:	Planning général de la société N-1		
	Responsable	DG		
	Description de la phase	En début d'année, le DG prépare le planning général qui inclut le planning du budget et le transmet au CODIR		
	Données sortantes:	planning du budget	©	Contrôle du planning
2 Convocation séance d'analyse	Données entrantes:	Planning du budget		
	Responsable	Ass-Dir		
	Description de la phase	L'assistante de Direction convoque par mail, le CODIR à une séance d'analyse		
	Données sortantes:	convocation		
3 Séance d'analyse	Données entrantes:	Offre commerciale		
		Offre marketing		
	Responsable	DG		
	Description de la phase	A l'issue de cette séance, il est élaboré les performances attendues dans les domaines commercial et de marketing		®
	Données sortantes:	Synthèse de l'analyse pour cadrage de la stratégie		

ETAPE POUR DECRIRE UNE PROCEDURE

- A. Titre de la procédure**
- B. Rédiger l'objectif**
- C. Définir les principales phases ou étapes**
- D. Expliquer le détail de chaque phase**
- E. Indiquer la version, auteur et approbateur**



- Elaboration d'un concept de **GED**
- Réalisation de **descriptions de fonctions** pour un EMS
- Réalisation d'un manuel décrivant la méthodologie pour la mise en œuvre d'un **TQM** dans une chaîne de magasins
- Animation de **2 workshop au PSE** sur le thème de «mon organisation grandit, comment la structurer»
- Mandat de **CFO intérimaire**
- Mise en œuvre d'un **SCI** au sein d'une ONG
- Evaluation financière d'une PME dans le cadre d'une **transmission d'entreprise**
- Elaboration d'une **comptabilité analytique** pour une PME
- Elaboration d'un **cahier des charges** pour la fourniture d'un logiciel de gestion pour un family office





Merci pour votre attention

etheos

www.etheos.ch
info@etheos.ch

Robert Corminboeuf
+41 79 434 9569
info@etheos.ch

Bibliographie thématique

www.wikipedia.org
Gouvernance d'entreprise – Centre Patronal
Benôit Rigaud, Professionnel de recherche École nationale d'administration publique
qualified advice partners - qap