



PRÉAVIS No 01/2015

du Comité de Direction

**AU CONSEIL INTERCOMMUNAL
de l'Association «Sécurité dans l'Ouest lausannois»**

Réaffectation du fonds de réserve "Fonds pour honoraires Shake Consulting"
pour le projet

" Modélisation et gestion par processus "

1. Préambule

Pour rappel, la vision d'entreprise (5-10 ans), définie par la Direction du Corps, tend à développer, au sein de son organisation, un système structuré (efficience), attentif à son environnement et son évolution (ouverture), à même de pouvoir offrir, dans la continuité, les prestations de qualité (excellence) que tout citoyen est en droit d'attendre.

Depuis sa création, la POL, emprunte d'une forte dynamique, n'a cessé d'évoluer, et d'une façon encore plus marquante ces deux dernières années. De ce fait, tant la restructuration du Corps, la centralisation des services dans les nouveaux locaux, que les exigences de la LOPV, initiant de nouvelles missions pour nos policiers et l'augmentation significative de leur effectif nécessitent une attention particulière sur le fonctionnement du Corps et son développement.

A ce jour, les travaux menés par la Direction du Corps, en lien avec les éléments mentionnés ci-dessus, ont permis de :

- déterminer une nouvelle organisation,
- clarifier pour toutes les entités du Corps (EM, divisions et unités) leur raison d'être, leurs missions et les ressources qui leur sont attribuées,
- disposer pour chaque fonction et chaque collaborateur d'un descriptif de poste.

Il reste cependant une étape essentielle à réaliser pour finaliser la démarche et s'assurer de la cohérence globale du système, consistant à mettre en place une gestion par processus. Cette dernière, inexistante à ce jour dans le fonctionnement du Corps, rend difficile la lecture des activités au sein de la POL (notamment transversales et connexes) et n'offre ainsi pas de réelle garantie en matière de gestion qualité dans leur réalisation.

La mise en place d'une gestion par processus a donc pour objectif de clarifier, optimiser et sécuriser les activités du Corps par la mise en place de procédures courantes (processus métier, de conduite et de support), en les cartographiant, en les harmonisant et en les formalisant.

L'intérêt de l'approche par processus est multiple :

- mettre en évidence l'objectif final des activités de l'organisation,
- maîtriser les interfaces, sources de dysfonctionnements,
- mettre en évidence la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, de la satisfaction clients,
- analyser et améliorer les performances de l'organisation,
- sécuriser et pérenniser le fonctionnement indépendamment des personnes,
- maîtriser les risques et en évaluer l'impact sur la satisfaction clients et les performances de l'organisation.

2. Définition du projet

L'implémentation d'une gestion par processus à la POL s'articule en 5 phases distinctes :

- Dans une 1^{ère} phase, la Direction du Corps s'est informée auprès d'un consultant expert, soit CMSI (Conseil et Management en solution informatique) afin de mieux cerner les méthodes et outils nécessaires à une implémentation adaptée au besoin du Corps et de son évolution. De cette analyse préalable, il en ressort les points suivants :

- Disposer d'un logiciel répondant à la modélisation des processus (cartographie et logigramme) et de leur application au quotidien (support / référence informatique) permettant au minimum la création, l'adaptation et la visualisation des processus,
 - Se concentrer prioritairement sur les processus-clés, transversaux et connexes impliquant un nombre important d'intervenants,
 - Élargir la cartographie des processus à d'autres processus (secondaires) en utilisant la même méthode (uniformisation),
 - Développer, si jugé nécessaire, une automatisation (workflow) de certains processus pour en optimiser leur application.
- Dans la mesure où la POL n'a pas/peu d'expérience dans la gestion par processus, la seconde phase consiste à débiter le projet en se faisant accompagner par CMSI pour acquérir la méthode, soit définir, clarifier et optimiser un processus pilote (transversal et complexe), choisi (processus « Achats »).

En parallèle, une formation à l'interne sur le logiciel de modélisation du Corps doit être menée afin de permettre une gestion autonome, à moyen terme, de notre cartographie (adaptations et élaboration de nouveaux processus).

- La troisième phase consiste à pratiquer la même méthodologie pour l'ensemble des processus-clés (lesquels sont encore à définir). Dans cette phase, la disponibilité d'une ressource à l'interne pour l'accompagnement (coaching) n'est pas envisageable, en raison du manque d'expérience et de la charge de travail qu'implique ce projet. Dès lors, un appui externe, pour cette phase, semble également opportun.
- L'élargissement de la cartographie des processus à d'autres processus (secondaires) s'inscrit dans la continuité de la démarche. Disposant de la méthode et du logiciel nécessaires, cette quatrième phase peut se mener à l'interne en parfaite autonomie.
- Enfin l'ultime phase, consistant au développement d'une automatisation (workflow) de certains processus. Elle n'est, à ce jour, qu'une approche optionnelle, qui nécessite, au préalable, une réflexion sur le réel besoin d'un tel développement et n'est donc pas à prendre en compte dans ce préavis.

3. Coût estimé du projet

Sur la base de l'offre (en annexe) élaborée par CMSI, le coût pour la réalisation partielle de ce projet s'articule de la façon suivante :

- **Phase 1**
 - Définition du projet (non facturé) : CHF 0.-
 - **Phase 2**
 - Animation groupes de travail et modélisation processus pilote "ACHATS" : CHF 16'800.-
 - Acquisition d'un logiciel de modélisation, licences et formation : CHF 19'126.-
 - **Phase 3**
 - Animation groupes de travail et modélisation des processus-clés : CHF 40'000.-*
 - **Phase 4**
 - Réserve, appui : CHF 4'000.-
- TOTAL : CHF 80'000.-**

*La définition du coût estimé pour la réalisation des phases 3 et 4 correspond au solde disponible une fois la phase 2 achevée. Cet investissement figure au plan des investissements 2015 "Réorganisation structurelle par optimisation des processus" pour lequel un montant avait été provisionné selon point 4 ci-dessous.

4. Financement

Cet investissement sera comptabilisé sous le compte no 6004.5060.103 "Modélisation et gestion par processus" et financé par la trésorerie ordinaire.

L'amortissement de cet investissement se fera au moyen d'un prélèvement dans le fonds de réserve prévu à cet effet – N°9282.06 "Fonds pour honoraires Shake Consulting" qui sera renommé "Fonds pour la modélisation et gestion par processus".

Le résultat d'exploitation de la POL en 2011 avait permis la création d'un fonds de réserve destiné au projet de réorganisation au sein de la POL pour un montant de CHF 80'000.--, permettant d'entreprendre cette démarche sans emprunt. La somme provisionnée se basait sur une offre de l'entreprise Shake Consulting, initialement pressentie pour la conduite du projet sans qu'une suite y soit donnée (projet initié et conduit en 2013 par le nouveau commandant).

5. Conclusions

En conclusion, nous vous prions, Madame la Présidente, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir prendre les décisions suivantes:

Le Conseil intercommunal de l'Association «Sécurité dans l'Ouest lausannois»

Vu le préavis No 01/2015 du Comité de Direction du 11 février 2015.

Oùï le rapport de la Commission chargée d'étudier cet objet.

Considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

Décide :

1. **D'autoriser** le Comité de Direction à réaffecter le fonds de réserve de CHF 80'000.--, initialement prévu pour les honoraires de l'entreprise Shake Consulting, au projet "Modélisation et gestion par processus".
2. **D'autoriser** la modification du nom du fonds n°9282.06 pour le renommer "Fonds pour la modélisation et gestion par processus".
3. **D'octroyer** au Comité de Direction à cet effet un crédit d'investissement total de CHF 80'000.- TTC, relatif au projet "Modélisation et gestion par processus", conformément au coût estimé du projet, précisé au point 3 de ce préavis.

Cette dépense sera financée par la trésorerie ordinaire.

Elle figurera dans un compte d'investissement du patrimoine administratif sous le compte n° 6004.5060.103 "Réorganisation structurelle par optimisation des processus".

Cette dépense sera amortie dans sa totalité au moyen de prélèvements dans le fonds de réserve prévu à cet effet – N°9282.06 "Fonds pour la modélisation et gestion par processus".

Ainsi adopté le 25 mars 2015