

Processus d'amélioration continue – une coopération entre PublicXdata et BDO

Notre expérience démontre que le benchmarking est un instrument de contrôle optimal pour la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue. En collaboration avec PublicXdata (solution de benchmarking standardisé), BDO propose un soutien dans ce processus en tant que service aux communes. PublicXdata a développé sa propre méthodologie de benchmarking qui comprend une logique d'épuration standardisée des données financières. Les données sont comparées à l'aide de cette méthodologie. Dans le cadre du développement du benchmarking, il a été étudié scientifiquement quelles différences de prestations dans les domaines ont un impact significatif sur les coûts (se référer à l'étape 3 ci-dessus «Dimensionnement différent des services»). Cela a permis de former des groupes de comparaison significatifs.

Le processus d'amélioration continue

La base de départ d'un processus d'amélioration est d'abord un benchmarking, comme décrit dans le graphique ci-contre. L'élaboration du benchmarking a suivi les trois étapes présentées en introduction (définition des chiffres clés, mise au point des données financières, prise en compte du dimensionnement des prestations).

Ce benchmarking donne une vue d'ensemble objective et continue de l'état de la performance d'une commune dans 30 domaines de prestations.

Ensuite, les indicateurs relevés dans le cadre du benchmarking sont affinés dans une analyse détaillée. Des options d'actions et des mesures sont élaborées sur la base des analyses détaillées. Dans le cadre du conseil intégré, BDO analyse avec vous plusieurs domaines, identifie les mesures appropriées et les coordonne avec les services.

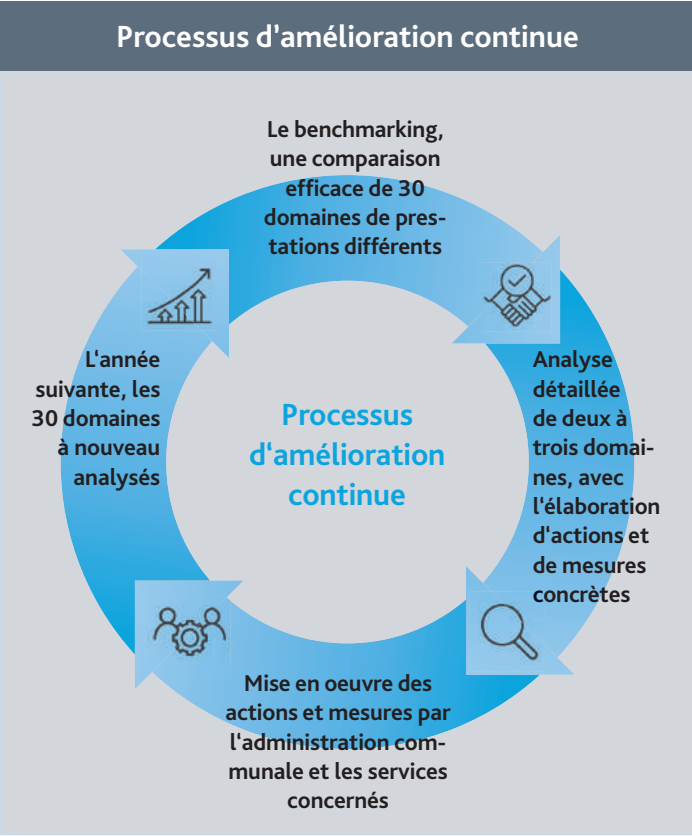
La concertation avec les services permet, selon notre expérience, une meilleure adhésion.

Nous vous soutenons lors de la réalisation des mesures si nécessaire. L'expérience montre que les mesures dépendent en grande partie de la manière dont les services concernés les concrétisent, les consolident et les adaptent à l'agenda politique. En outre, lors de la mise en œuvre des mesures, il convient de tenir compte des différentes logiques de pilotage de l'administration et de l'exécutif.

L'année suivante, le processus d'amélioration se poursuit. Les 30 mêmes domaines de prestations seront examinés, et deux à trois nouveaux domaines seront analysés en détail. Cette procédure permet de garantir que l'ensemble des prestations de la commune sont examinés pendant une période définie et que les éventuelles alternatives et possibilités d'actions soient étudiées sur la base des faits. En outre, l'expérience démontre que la définition annuelle de priorités dans certains domaines de prestations est plus efficace et plus économe en ressources que les grands, mais (uniques) projets d'économies. Cette approche est très efficace, car les mesures ont de fortes chances d'être mises en œuvre.

L'introduction et le développement d'un benchmarking selon le processus décrit précédemment a un effet important sur la confiance entre l'exécutif communal, la population et l'administration. Avec un investissement raisonnable pour les participants, la commune pose des bases pérennes pour un développement constant de ses prestations.

Nos experts de BDO se feront un plaisir de vous conseiller et vous accompagner.



BDO SA

Aarau	062	834	91	91
Affoltern am Albis	043	322	77	55
Altdorf	041	874	70	70
Baden-Dättwil	056	483	02	45
Bâle	061	317	37	77
Berne	031	327	17	17
Bienne	032	346	22	22
Berthoud	034	421	88	11
Bulle	026	435	33	66
Coire	081	403	48	48
Delémont	032	421	06	66
Frauenfeld	052	728	35	00
Fribourg	026	435	33	33
Genève	022	322	24	24
Glaris	055	645	29	30
Granges	032	654	96	96
Herisau	071	353	35	33
Lachen	055	451	52	30
Langenthal	062	919	01	70

Laufon	061	766	90	60
Lausanne	021	310	23	23
Liestal	061	927	87	00
Lugano	091	913	32	00
Lucerne	041	368	12	12
Monthey	024	479	06	10
Nyon	022	365	59	59
Olten	062	387	95	25
Saint-Gall	071	228	62	00
Sarnen	041	666	27	77
Schaffhouse	052	633	03	03
Sion	027	324	70	70
Soleure	032	624	62	46
Stans	041	618	05	50
Sursee	041	925	55	55
Wetzikon	044	931	35	85
Zoug	041	757	50	00
Zurich	044	444	35	55

Comment se porte votre Commune par rapport aux autres?

Le benchmarking, un outil de gestion efficace pour les communes suisses

Comment une commune, son exécutif ou son administration, peut-elle évaluer de manière objective l'efficacité de ses services? Dans quelle mesure peut-elle déterminer si les moyens utilisés et mis à disposition suivent le plan de législation et répondent aux objectifs fixés? Et de quels outils dispose-t-elle pour comparer ses services et ses prestations aux autres communes similaires?

Pour répondre à ces questions clés, une analyse comparative menée à partir des données propres de la commune est nécessaire. Le résultat de cette analyse permet ainsi à la commune de mesurer ses services et de mettre en place des mesures correctives si besoin.

Si une commune veut évaluer son efficacité, une comparaison avec d'autres communes est une approche fréquemment utilisée. Toutefois, diverses clarifications doivent être apportées au préalable en ce qui concerne la comparabilité.

Nous présentons ci-dessous une procédure possible de benchmarking basée sur des données de haute qualité collectées efficacement.

Les étapes d'une analyse comparative

Possibilité d'application



Processus d'amélioration continue



Selon les besoins



Pour des projets d'envergure

Icons © publicXdata

Premièrement, nous collectons les données pour une trentaine de secteurs afin de créer plus de 80 indicateurs qui alimentent le tableau de bord. Deuxièmement, afin de pouvoir comparer ces données avec les autres communes, nous procédons à une correction comptable standardisée. Ceci a pour but de comparer les mêmes coûts. Finalement, nous créons des clusters selon la dimension des prestations offertes aux habitants. Ces 3 étapes forment la plateforme à laquelle les communes ont accès en permanence. De plus, nous vous accompagnons une fois par année sur 2-3 secteurs afin de les analyser plus en détail.

Prenons l'exemple d'une situation d'accueil de jour, nous vous montrons ci-après quels sont les principaux défis lors de l'établissement de données comparatives et comment ceux-ci sont relevés lors du benchmarking.

Étape 1 Des indicateurs clés pour un tableau de bord efficace

Tout d'abord, il faut définir les indicateurs à utiliser pour évaluer les performances des services. L'accent doit-il être mis sur la qualité ou sur l'efficacité?

Idealement, il doit être mis sur les deux, afin d'avoir une vue globale. Cependant, il est souvent difficile de trouver suffisamment de données pour mesurer la qualité car elle est particulièrement difficile à définir et à quantifier dans le domaine des services publics.

Lors de la mesure de la rentabilité (coût), il est important de noter que les dépenses sont toujours comparés aux coûts d'exploitation (voir l'exemple ci-dessous). De plus, il est important de prendre en compte les principes d'évaluation parfois différents, tels que les multiples méthodes d'amortissement. Les effets peuvent être éliminés en présentant les indicateurs avec et sans amortissement. En ajustant ces différences, les coûts opérationnels pilotables peuvent être comparés.

Dans l'exemple de l'accueil de jour, le chiffre clé «quota d'élèves à l'accueil de jour» (nombre d'élèves pris en charge par rapport au nombre total d'élèves) permet de mesurer la qualité.

Ainsi, il est possible d'obtenir une indication indirecte de la qualité via le taux d'utilisation.

En ce qui concerne les facteurs de coûts, les coûts par élève pris en charge sont considérés. On obtient ainsi deux indicateurs pour mesurer la performance de l'école.

Ils permettent de tirer des conclusions comparables, indépendamment de la taille de l'accueil de jour.

Indicateur d'efficacité coûts/élève à l'accueil de jour

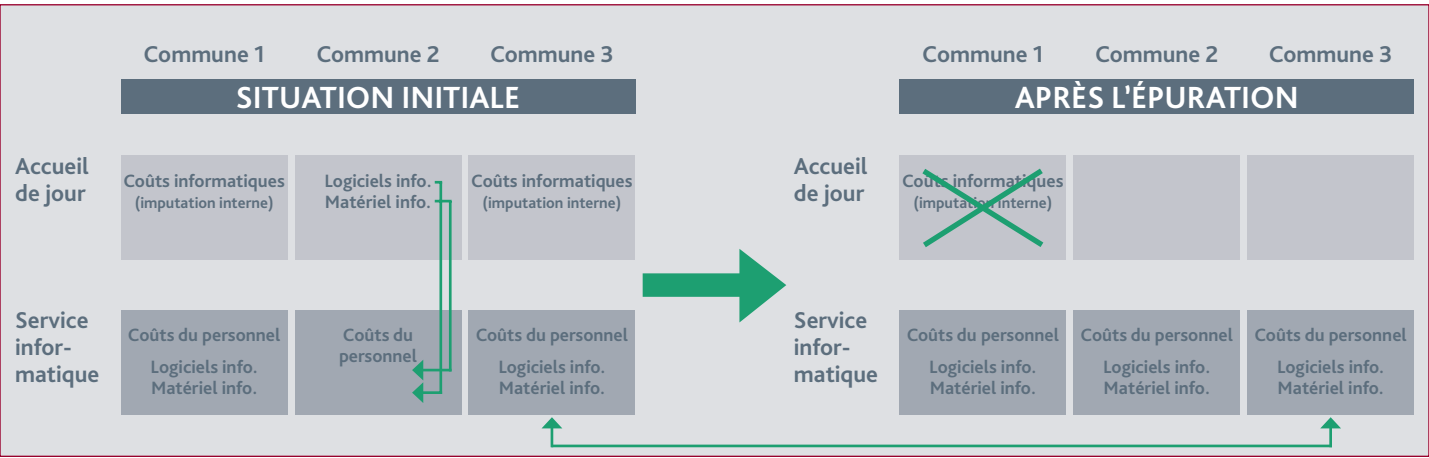
Indicateur de qualité quota d'élèves pris en charge

Étape 2 Nettoyer les données financières

Malgré l'introduction généralisée du modèle comptable harmonisé MCH2, la logique comptable au sein des communes varie encore. Cela s'explique notamment par des exigences comptables différentes selon les cantons. Par conséquent, une simple comparaison des coûts d'une partie d'un service d'une commune A avec une commune B peut signifier que la structure des coûts peut être complètement différente dans certaines circonstances. Il est possible que des pommes aient ainsi été comparées avec des poires, ce qui signifie qu'il est impossible de faire une déclaration fiable sur l'efficacité de la

commune A ou de la commune B. En particulier, la comptabilisation différenciée des coûts informatiques et des coûts immobiliers (amortissements, entretien des bâtiments, frais annexes, loyers extérieurs) peut entraîner d'importantes distorsions dans les résultats. Pour éviter de tels cas, une base de coût comparable doit être établie à l'avance. Les coûts doivent être ajustés afin d'être réellement comparables entre les communes participantes.

La figure ci-dessous montre trois communes différentes. Si l'on prend l'exemple de l'accueil de jour, la comptabilisation des frais informatiques doit être ajustée afin d'établir une comparaison.



Étape 3 Dimensionnement différent de services

Outre les différentes logiques comptables, l'argument selon lequel la commune A n'est pas comparable avec la commune B en raison du dimensionnement différent des services est souvent avancé.

Il est important de ne comparer que les communes ayant des dimensions de services similaires. Pour pouvoir comparer des services particuliers (par exemple la police, les pompiers, l'école de musique), il faut tenir compte des différences de dimension entre les services afin de tirer des conclusions pertinentes.

Dans le cas de l'accueil de jour, où les coûts et les recettes diffèrent, la commune gère sa propre structure ou contribue à une structure régionale. Gérer son propre accueil peut accroître les coûts, mais aussi les revenus. Il est donc essentiel de comparer ces deux modèles pour évaluer leur efficacité financière et le taux de fréquentation. La répartition des coûts entre les communes affiliées est également cruciale. Elle influence fortement les communes, qu'elle soit fondée sur la population ou sur le nombre d'enfants accueillis. Les structures d'accueil peuvent réduire les coûts en optimisant l'utilisation des locaux, ajustant les horaires ou augmentant le ratio d'enfants par encadrant, avec un impact direct sur les tarifs et le taux de fréquentation.

Valeur ajoutée pour les communes: interprétation des résultats

Quels avantages les communes retirent-elles d'une analyse comparative?
En premier lieu, l'analyse comparative permet une vue d'ensemble sur la performance d'une commune et montre où se situe le potentiel d'amélioration (au niveau des prestations et/ou des coûts). Pour en retirer des avantages concrets, il faut toutefois prendre des mesures correctives. Pour ce faire, il est essentiel d'analyser en détail les résultats de l'analyse comparative.

L'analyse comparative peut être utilisée de différentes manières.
Le benchmarking est développé et utilisé comme instrument de pilotage et comme base d'un processus d'amélioration. Chaque année, deux à trois domaines peuvent ainsi être analysés en détail, des mesures peuvent être élaborées et, finalement, la performance de la commune peut être améliorée. Cette analyse se fait avec les communes de la région et permet aussi un échange des meilleures pratiques.

Lorsque les communes se trouvent dans une situation financière difficile, un benchmarking peut servir de base pour un projet d'envergure. Dans ce cas, le potentiel d'optimisation de tous les domaines de prestations est examiné.