

Dossiers méthodologiques DURANTON CONSULTANTS

Audit ou Projet d'organisation ? Deux démarches radicalement différentes

Version actualisée le 8 octobre 2012

Adresse du siège social : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Adresse de correspondance : La Robole - Bât. A - 100 rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3

Tél. : 04 42 24 26 68 Fax : 04 42 24 29 84

www.duranton-consultants.fr - contact@duranton-consultants.fr

- ➔ **Par facilité de langage, les responsables de la Collectivité appellent « Audit d'organisation » toute démarche d'amélioration faisant appel à un consultant extérieur.**
- ➔ **Or l'audit est un examen critique d'une situation qui ne crée aucune dynamique d'amélioration, bien au contraire. Ces effets vont à l'encontre de l'objectif d'amélioration souhaité initialement.**
- ➔ **Il n'y a pas de bon usage de l'audit d'organisation. Il faut lui substituer le concept de « Projet d'organisation ».**

1. Les caractéristiques de l'audit et ses conséquences

➔ Le terme « d'audit » vient de l'audit comptable.

- Il s'agit de demander à une personne extérieure, d'analyser la conformité de la tenue des comptes d'une Collectivité, d'une direction, d'un service.
- L'auditeur examine, évalue, critique ... et disparaît !
- Songeons aux audits de la Chambre Régionale des Comptes ...

➔ Les effets induits

- Les responsables des unités concernées se sentent en danger. Leur coopération est minimaliste. Ils combattent les observations qui leur sont défavorables. Ils n'attendent qu'une chose, c'est que le consultant disparaisse et que le dossier soit refermé...

2. Il n'y a pas de bon usage de l'audit d'organisation !

- ➔ **La première raison est qu'il n'y a pas de normes en matière d'organisation.** Chaque consultant a son propre référentiel (qui ne lui est d'ailleurs jamais demandé !!!). L'un aura une vision sociale de l'organisation, l'autre une vision « systèmes d'information », un troisième aura comme référence les démarches Qualité... Chacun saura émettre suffisamment de critiques pour justifier son intervention...
- ➔ **La deuxième raison porte sur les conséquences de l'audit.** Elles peuvent être écrites à l'avance : - Non coopération des cadres en place. - Rejet des critiques émises. - Aucune intention de mettre en œuvre les recommandations.
- ➔ **Ce constat est aggravé lorsque la Collectivité a arrêté un cahier des charges large associant notamment les agents.** Leurs propres attentes ne sont pas prises en compte renforçant leur critique sur l'immobilisme de leurs dirigeants.

3. Les vertus du Projet d'organisation ...

- ➔ **A l'inverse de l'audit, le Projet d'organisation a toutes les vertus**
 - Il est participatif et associe chaque acteur, à sa « juste place ».
 - Il crée une dynamique. Les propositions sont celles des groupes de travail. Les formuler, c'est pour eux s'engager à passer à l'action.
 - Le consultant joue un double rôle de conseil et d'animateur. Il continue à être présent lors de la mise en place pour en garantir l'efficacité.

- ➔ **Les conditions de réussite du Projet**
 - La définition du référentiel qui va servir à l'évaluation. Il est proposé par le consultant et est enrichi et validé par les cadres dans un objectif de pédagogie et d'appropriation.
 - Une évaluation à 360°. Par les élus, par la Direction Générale, par les cadres, par les agents, éventuellement par les usagers du service, et par le consultant lui-même. Peu importe s'il y a parfois des divergences ; elles se résoudront dans l'action.
 - Une dynamique d'action et de progrès. Dès le début de l'intervention l'état d'esprit est à la recherche et à la mise en œuvre des actions d'amélioration. Il n'est pas nécessaire d'attendre la validation de l'évaluation pour engager les actions les plus évidentes.

4. Un cahier des charges simple prévoyant la possibilité d'enrichissement avec les responsables de la Collectivité

- ➔ **Aujourd'hui, les cahiers des charges des projets d'organisation sont trop complexes**
 - De plus en plus souvent, les responsables essaient de décrire eux-mêmes les modalités de conduite du Projet, alors que c'est le consultant qui est le professionnel en la matière.

- ➔ **Le contenu du cahier des charges**
 - Il suffit de déterminer le périmètre du projet et les motifs de l'appel à un consultant.
 - La Collectivité doit prévoir également une possibilité d'échange avec les consultants afin de mettre au point ensemble les modalités du projet.