← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 6 de 8

Amélioration des procédures et des services

Une approche pratique pour améliorer le parcours de l'utilisateur de services et la procédure qui l'accompagne, de la définition du problème et de la mesure de la situation actuelle à la simplification du travail, à la mise à l'essai d'une solution et au suivi de celle-ci. Elle sert les ministères, les autorités et les organisations confrontés à des transactions retardées, à des demandes répétées ou à de nombreuses visites de suivi.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

A propos de cette édition

Numéro de la version
UHRDA-EN-G06-20261031-02
Date de révision de l'édition
2026-10-31
Propriétaire responsable des mises à jour
Département de la formation
Portée de l'utilisation
Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

1. Point de départ et produits

Bénéficiaires

- Propriétaires de services, directeurs d'exploitation et centres d'utilisateurs de services
- Équipes de développement organisationnel, de qualité et de transformation numérique
- Spécialistes de la procédure, des données et de la coordination interministérielle

Ce que vous allez produire

- Une carte documentée du parcours actuel, des retards et des travaux de retravail
- Amélioration de la conception de la procédure avec responsabilités, contrôles et exceptions
- Un pilote limité comparant les performances avant et après le changement
- Un manuel d'exploitation, un tableau de bord de surveillance et un plan d'amélioration continue

Entrées à préparer

- La définition du service, ses points de départ et de fin, les groupes d'utilisateurs et les voies d'accès
- Échantillons de transactions datés portant sur des affaires terminées, pendantes et retirées
- Procédures approuvées et justification des exigences en matière de document et d'approbation
- Plaintes, entrevues et observations de la part du personnel de première ligne et de l'administration centrale
- Un propriétaire de services et une équipe comprenant les opérations, la technologie et les affaires juridiques au besoin

2. Méthode de travail

Voir tout le voyage

Le parcours commence lorsqu'un utilisateur tente d'atteindre son but; il peut commencer avant de soumettre une demande et continuer après avoir reçu la sortie. Examinez ce qu'il fait au-delà de l'écran de l'organisation: obtenir un document, visiter une autre organisation, ou contacter le service à nouveau. Le manuel de service du gouvernement britannique met l'accent sur la compréhension du problème et de son contexte et les hypothèses de test. Il est utilisé ici comme un principe général; les procédures de mise en œuvre et les modèles ci-dessous sont une approche proposée par l'Union.

Valeur, contrôle et accessibilité

Classer chaque étape : elle sert un but utilisateur, fournit un contrôle nécessaire ou n'a aucun but apparent justifié. Ne supprimez pas automatiquement les contrôles pour réduire le temps; examinez s'ils peuvent être combinés, exécutés une fois ou ciblés dans les limites autorisées. Comparez les solutions entre les canaux, car l'amélioration du canal numérique peut déplacer le fardeau vers le téléphone, un employé ou un utilisateur qui a besoin d'aide.

Amélioration vérifiable

Chaque changement nécessite une hypothèse testable, un indicateur d'amélioration et un indicateur de sauvegarde. Par exemple, la clarification de la liste de vérification des documents peut réduire les demandes de renseignements manquants, tandis que le taux de rejet incorrect est surveillé de sorte que la vitesse ne soit pas présentée comme un succès au détriment de l'équité.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

3. Les étapes de mise en œuvre en détail

1 Choisir un service et définir le succès

Commencez par un service qui a un problème clair, un impact tangible et un propriétaire capable de prendre des décisions. Indiquez qui il sert, son résultat final, où il commence et se termine, et quels canaux et exceptions sont en portée. Définissez le succès par une combinaison de temps, de qualité, d'effort et d'équité.

Propriétaire suggéré
: Partenaire de développement et propriétaire de service

Sortie requise
: Une courte charte d'amélioration

Contrôle de progression
: L'équipe s'accorde sur une définition d'une demande complète et sur son résultat

2 Bâtir une base de référence fiable

Extraire les transactions d'une période correspondant à la demande normale, puis examiner les définitions de l'exhaustivité de l'horodatage et de l'état de la transaction. Se séparer des cas complexes et ne pas automatiquement exclure les cas en retard. Mesurer le temps écoulé entre le point de départ convenu et le résultat, en indiquant si le calendrier ou les jours ouvrables sont utilisés.

Propriétaire suggéré
: Analyste du rendement et gestionnaire des opérations

Sortie requise
: Une déclaration de référence et de qualité des données

Contrôle de progression
: Les chiffres peuvent être recalculés à partir des registres d'échantillons

3 Documenter le trajet et la procédure réelle

Suivez un certain nombre de transactions du point de vue de l'utilisateur et observez le travail réel avec les employés. Pour chaque étape, cartographiez l'entrée, la sortie, la personne qui l'exécute, le système, le temps d'attente et la remise à la prochaine partie. Enregistrez les messages peu clairs, la réentrée des données et les points où les personnes ayant des besoins différents se coincent.

Propriétaire suggéré

Analyste des procédures et représentant de l'utilisateur de services

Sortie requise

Une carte de voyage et une carte de procédure actuelle

Contrôle de progression

Les responsables des étapes ont examiné la carte et confirmé qu'elle reflétait la pratique suivie.

4 Analyser les causes et hiérarchiser les possibilités d'amélioration

Classer les causes de retard et de retravail par fréquence et impact, puis tester les causes probables par rapport aux dossiers et aux observations. Si une transaction est en attente d'approbation, demandez pourquoi l'approbation est requise, quand elle est demandée, et quelles limites de délégation s'appliquent. Évaluer les possibilités par avantage utilisateur, effort de mise en oeuvre, risque et dépendances pour les autres parties.

Propriétaire suggéré

Équipe d'amélioration et propriétaire du processus

Sortie requise

Une liste des causes documentées et des possibilités prioritaires

Contrôle de progression

Chaque occasion vise une cause et a des preuves à l'appui, plutôt qu'une impression seule

5 Conception de la procédure améliorée

Commencer par le changement le plus simple qui traite de la cause : instructions normalisées, suppression du dédoublement, vérification précoce ou transfert d'une décision au niveau autorisé. Ecrivez le chemin normal, les exceptions, les limites d'autorisation et la voie d'escalade. Pour chaque document requis, notez son but et l'autorisation permise de modifier l'exigence.

Propriétaire suggéré

Propriétaire, exploitation et spécialistes des services

Sortie requise

Une procédure améliorée, des formulaires et des autorités définies

Contrôle de progression

Aucun contrôle nécessaire ne disparaît sans une alternative approuvée

6 Tester la solution avec les utilisateurs et les employés

Testez le formulaire ou les instructions auprès des personnes représentant des groupes cibles, en leur demandant d'exécuter une tâche de façon réaliste sans explication qui les mène à la réponse. Enregistrez les difficultés, les questions et le temps. Exécutez un pilote opérationnel limité avec une portée définie et une route de recul si un problème matériel se pose. Comparez des cas similaires et surveillez la qualité et les retards dans les ministères en aval de sorte que le goulot d'étranglement ne dépasse pas la partie mesurée.

Propriétaire suggéré

Chef de projet pilote et agent de qualité

Sortie requise

Un rapport pilote et une décision d'ajustement ou d'augmentation

Contrôle de progression

Les critères de poursuite et d'arrêt sont convenus avant le pilote

7 Approuver la procédure et préparer les opérations

Mettre à jour le manuel de service, les instructions du personnel, les formulaires, les messages et les délais publiés si sa révision est approuvée. Préciser la date d'entrée en vigueur de la version et la façon dont les transactions commenceront plus tôt. Former le personnel sur les cas courants et exceptionnels, et vérifier chaque canal pour obtenir des informations cohérentes. Archiver la version précédente pour obtenir des références autorisées et cesser d'utiliser ses copies opérationnelles afin que les équipes ne fonctionnent pas selon des règles différentes.

Propriétaire suggéré

Propriétaire de la procédure et gestion des opérations

Sortie requise

Une version opérationnelle approuvée et un plan de transition

Contrôle de progression

Le site Web, le bureau principal, le téléphone et les instructions manuelles sont cohérents

8 Surveiller les performances et fermer le cycle d'amélioration

Examiner les indicateurs aux côtés des plaintes des utilisateurs et des échantillons de qualité de décision. Si la moyenne s'améliore pendant qu'un groupe demeure retardé, analyser la distribution avant de déclarer le succès. Relier chaque écart à un propriétaire, action et délai, puis vérifier l'effet de l'action lors de la prochaine révision. Réévaluer la conception lorsque la législation, le volume de demande ou le système change.

Propriétaire suggéré
: Propriétaire de services et analyste de performance

Sortie requise
: Un tableau de bord de surveillance et un registre des décisions d'amélioration

Contrôle de progression
: Les décisions d'examen sont fondées sur les données et la rétroaction des utilisateurs.

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/service-improvement/

4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

Registre d'examen des étapes de la procédure

L'équipe a besoin d'une preuve de l'objet d'une étape avant de proposer son retrait et attribue la décision à la personne ayant l'autorité pertinente.

Étape	Problème et preuves	Objet de l'étape	Changement proposé	Conditions d’homologation
Vérifier l'exhaustivité du document	Demandes répétées de renseignements manquants dans l'échantillon de la demande	Prévenir le manque de données essentielles	Une liste de contrôle claire avant la soumission	Examen par le propriétaire du service et essais par l'utilisateur

Mémoire pilote d’amélioration

Utiliser avant le début du projet pilote afin que les critères de succès ne soient pas choisis après l'apparition des résultats. L'équipe sépare l'amélioration recherchée d'un indicateur qui protège la qualité de la décision.

Hypothèse	Portée	Indicateur d'amélioration	Indicateur de protection	Décision relative à l’extension
Une liste de contrôle claire réduit les demandes répétées de renseignements manquants	Un service et une succursale spécifiée	Nombre de demandes de renseignements manquants	Rejets incorrects dans un échantillon d'examen	Examiner l'amélioration, la qualité et la charge de travail avant l'approbation

5. Exemple hypothétique: simplification d'une demande de service municipal

Une équipe hypothétique a constaté que 80 demandes sur 200 nécessitaient des renseignements manquants au cours de la période de référence. L'examen d'un échantillon a montré que les instructions n'expliquaient pas le document de rechange pour une situation commune et que le personnel des divers canaux donnait des réponses différentes.

- L'équipe a uniformisé les instructions, rédigé un exemple du cas exceptionnel et l'a examiné avec des

spécialistes.
- Il a testé la compréhension des utilisateurs, puis mis en œuvre les instructions dans une branche tout en surveillant les rejets et les plaintes.
- Elle a comparé un lot subséquent de taille et de composition semblables et a enregistré des changements dans la dotation en personnel et le volume de la demande.

Interprétation du résultat

Dans les chiffres hypothétiques, 40 des 200 demandes suivantes exigeaient des renseignements manquants; le taux est tombé de 40 % à 20 %, une diminution de 20 points de pourcentage et une réduction relative de 50 %. Ceci décrit le changement observé dans l'exemple et ne prouve pas, en soi, que les instructions ont causé l'ensemble de la différence.

Tirer les leçons de l'affaire

Expliquer l'amélioration exige de comparer des cas semblables et de surveiller la qualité des décisions et les changements simultanés.

6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

Mesure	Calcul	Source des données	Fréquence de révision
Temps médian de fin de service	La valeur moyenne des durées de transaction terminées après tri; le temps s'écoule d'un point de départ défini à la livraison du résultat, les cas en suspens étant indiqués séparément.	Registre des transactions et timestamps	Tous les mois ou toutes les semaines, selon le volume
Nombre de demandes de renseignements manquants	Nombre de demandes pour lesquelles des renseignements manquants ont été demandés au moins une fois ÷ total de demandes reçues dans le lot spécifié × 100	Statuts des transactions et registre des demandes de renseignements manquantes	Pour chaque lot de suivi systématiquement défini
Achèvement dans les délais publiés	Nombre de transactions effectuées dans le délai approuvé ÷ total de transactions effectuées au cours de la période × 100; indiquer l'âge des affaires en instance à côté de celui-ci	Registre des services et définition de la date limite approuvée	Mensuel
La solidité de la décision dans l'échantillon	Nombre de décisions faisant l'objet d'un examen de la qualité ÷ nombre de décisions examinées × 100; documenter la méthode d'échantillonnage	Examen indépendant d'un échantillon de cas complété	Avec chaque pilote, puis périodiquement

7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

Période	Décision	Produit
Première phase: une proposition de deux semaines	Définir la portée, recueillir le niveau de référence et documenter le parcours	Une carte de l'état actuel, des causes et des possibilités d'amélioration

Deuxième phase : une proposition de deux à quatre semaines	Conception et mise à l'essai de la solution et examen de son effet	Un rapport de comparaison et une décision d'approuver ou d'ajuster
Phase 3 : un cycle d'exploitation approprié	Mettre à jour la procédure, former et surveiller en fonction du volume de transaction	Une version actuelle et un tableau de bord de surveillance; les durées sont des estimations

8. Les pièges communs et comment les éviter

Numérisation d'une procédure complexe inchangée

Remédier aux duplications et aux décisions peu claires avant l'automatisation des bâtiments.

Mesurer la partie facile du voyage

Définir les points de départ et de fin qui reflètent les besoins de l'utilisateur.

Améliorer la vitesse au détriment de la qualité

Jumeler les mesures du temps avec un échantillon de la solidité de la décision et des plaintes.

Suppression d'une étape de contrôle sans autorité

Déterminer le but du contrôle et obtenir l'approbation d'une solution de rechange appropriée.

Laisser les transactions en suspens hors de la vue

Montrez leur nombre, leur âge et leurs causes en même temps que les indicateurs d'achèvement.

9. Liste de contrôle avant approbation

- □ Le service est défini du point de vue de l'utilisateur.
- □ La qualité des données de base a été vérifiée.
- □ La carte comprend l'attente et les exceptions.
- □ Les fonctions compétentes ont examiné les changements.
- □ La solution a été testée avec des groupes et des canaux appropriés.
- □ Le propriétaire de la version, le plan de suivi et le plan de roulement sont définis.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. GOV.UK — Comprendre les utilisateurs et leurs besoins

   Une référence générale pour comprendre le contexte des utilisateurs, étudier leurs besoins et tester les hypothèses.

   https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-1-understand-user-needs
2. GOV.UK — Mesurer le succès de votre service

   Une référence permettant de distinguer la mesure des transactions de l'ensemble du parcours et de combiner les données avec la recherche des utilisateurs.

   https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service
3. GOV.UK — Définir à quoi ressemble le succès et publier les données de performance

Une référence pour définir le succès et utiliser des indicateurs de performance pour améliorer les services; il ne s'agit pas d'une exigence juridique locale.

https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-10-define-success-publish-performance-data

Transformer le guide en plan d'action

Évaluer votre point de départ, puis préparer un plan de mise en oeuvre qui peut être imprimé et examiné.

Évaluer les besoins de votre organisationConstruire un plan de 90 jours
Gardez le matériel et partagez les connaissancesEnable JavaScript to submit a download request. Reading and printing from the browser menu remain available.

Votre copie PDF gratuite

Vous pouvez lire et imprimer le guide et télécharger le PDF directement sans entrer d'adresse électronique. Pour demander une copie de courriel, utilisez le formulaire facultatif ci-dessous. Avec votre consentement, votre courriel, votre organisation, le cas échéant, le nom du guide et la date de la demande sont enregistrés.