

Comment l'excellence opérationnelle dans le public permet de faire plus avec moins, en maintenant la qualité de service

"Nous pouvons améliorer le fonctionnement de l'État en nous inspirant du privé, tout en préservant les spécificités du public", affirme le député Jacques Savatier (LaRem, Vienne), lors d'un colloque sur "l'excellence opérationnelle" dans le secteur public, le 5 février. La métropole de Nîmes, le CHRU de Lille et le commissariat aux armées ont également présenté leurs méthodes pour dépenser moins sans sacrifier la qualité du service rendu. Une conception de l'action publique toutefois contestée par certains syndicats.



L'application du lean management a permis à l'hôpital de Lille d'améliorer l'accueil des patients, selon la directrice déléguée

Lolf (2001), RGPP (2007) et Réate (2010), MAP (2012) et le dernier-né Action publique 2022 (2018). À chaque gouvernement sa grande réforme de l'État censée améliorer l'efficacité des politiques publiques tout en diminuant les dépenses. Avec plus ou moins de succès, selon qu'on adopte le point de vue des syndicats ou celui de l'exécutif en place. L'importation dans le public de la démarche d'"excellence opérationnelle" issue du privé a fait l'objet d'une conférence à l'Assemblée nationale mardi 5 février 2019. Avec en filigrane, le projet de loi réformant le statut de la fonction publique qui doit être présenté en Conseil des ministres fin mars.

Lolf (2001), RGPP (2007) et Réate (2010), MAP (2012) et le dernier-né Action publique 2022 (2018). À chaque gouvernement sa grande réforme de l'État censée améliorer l'efficacité des politiques publiques tout en diminuant les dépenses. Avec plus ou moins de succès, selon qu'on adopte le point de vue des syndicats ou celui de l'exécutif en place. L'importation dans le public de la démarche d'"excellence opérationnelle" issue du privé a fait l'objet d'une conférence à l'Assemblée nationale

mardi 5 février 2019. Avec en filigrane, le projet de loi réformant le statut de la fonction publique qui doit être présenté en Conseil des ministres fin mars.

COMMENT DÉFINIR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ?



L'excellence opérationnelle est une méthode de gestion de la production qui vise à augmenter la performance d'une entreprise ou d'une administration. Il s'agit d'obtenir la meilleure qualité possible au moindre coût.

Eviter les hausses d'impôts

"Nos concitoyens demandent à la fois plus de service public et moins d'impôts. Il faut donc améliorer l'efficacité du service public", déclare la députée Sonia Krimi (LaRem, Manche), l'organisatrice de l'événement. "À prélèvement constant, nos services publics doivent être le plus efficaces possibles", renchérit son collègue Jacques Savatier (LaRem, Vienne) (1). "Nous pouvons enrichir nos réflexions et améliorer le fonctionnement de l'État en nous inspirant du privé, tout en préservant les spécificités du public".

Selon Christian Babusiaux, vice-président d'un cercle de réflexion dédié à la réforme de l'État, les réformes type RGPP ou MAP "ont eu au final peu d'effets". "La dimension purement budgétaire a très vite pris le pas sur le sens et l'objectif initial des démarches de modernisation. Or, on ne peut pas faire bouger les agents en adoptant un angle punitif. Sinon, le risque est de bloquer l'ensemble du processus et de manière durable", insiste-t-il.

De même, l'importance de la proximité des démarches avec les citoyens et avec les agents publics a été négligée par les pouvoirs publics. "Pour réussir à moderniser l'État, il faut accepter de réinvestir dans les services publics et de former les agents." Dans le même temps, le gouvernement doit être modeste dans les chantiers qu'il veut mener. "Attention aux mots magiques comme design, innovation, start-up... Un même concept ne peut pas s'appliquer partout."

Néanmoins, "certaines administrations ont réussi à se moderniser depuis dix ans", estime Christian Babusiaux, citant la création de la DGFIP, la réforme de carte judiciaire, la création des ARS ou encore la mise en place de secrétaires généraux des ministères.

De fortes économies à Nîmes

Sur le terrain, la réduction des dépenses semble être souvent le principal argument des administrations pour s'engager dans une démarche d'"excellence opérationnelle". "Nos finances à l'arrivée de la nouvelle majorité en 2014 étaient en très mauvais état. Or, nous ne pouvions pas augmenter les impôts au vu du faible niveau de revenu de la population. La seule solution était de mieux gérer nos ressources pour faire plus avec moins", explique Laurent Cotteret, DGS de Nîmes métropole, lors de la conférence. L'ancien directeur de la CCI de Caen embauche alors deux contrôleurs de gestion issus du privé pour identifier les sources d'économie potentielles.

"Résultat, nous avons réussi à économiser dix millions d'euros à la fois sur le marché des transports et sur le marché de l'eau et de l'assainissement", met-il en avant. Pour les transports, c'est Transdev qui l'a emporté en 2018 face à Keolis, tandis que pour l'eau et les déchets, Veolia vient tout juste de prendre la place du prestataire historique, la Saur. Le prix de l'eau a baissé de 20 % et la taxe sur les

déchets ménagers de 25 %. "Le nouveau cahier des charges du délégataire de service public prévoit même une amélioration du service", se félicite-t-il.

Parmi les facteurs de succès identifiés par Laurent Cotteret, figure la mise en place d'équipes mixtes associant fonctionnaires – pour les juristes et pour la partie opérationnelle - et contractuels issus du privé – pour la partie finance. "Le privé a encore de l'avance sur ce plan-là et ce sont eux qui ont les meilleurs éléments qu'il faut aller chercher".

Améliorer de la qualité à l'hôpital de lille

Le CHRU de Lille s'est aussi lancé en 2014 dans un processus de transformation de son organisation. L'hôpital s'est appuyé pour cela sur certains principes du lean management, comme la place centrale accordée au "patient qui est aussi un client", souligne Agnès Feret, directrice déléguée d'appui à la performance des organisations. "Désormais, le patient a souvent le choix entre un établissement public ou un établissement privé". Après avoir été accompagné pendant six mois par un cabinet de conseil, l'établissement hospitalier a réinternalisé le pilotage de ce dispositif en travaillant "en mode projet".

Trois ans après, le bilan est largement positif, d'après la directrice déléguée. "Nous avons pu résoudre des problèmes de qualité dans un grand nombre de domaines et développer l'autonomie des équipes", détaille-t-elle. Par exemple, le nombre d'étapes dans le processus d'accueil des patients a été réduit, le contenu des petits-déjeuners proposés à la maternité a été amélioré et des espaces de discussion entre équipes ont été installés.

QU'EST-CE QUE LE LEAN MANAGEMENT ?



Il s'agit d'une méthode de gestion de la production qui se concentre sur la gestion sans gaspillage et sur l'amélioration continue. Il s'agit d'une des techniques de l'excellence opérationnelle.

Faire remonter les "irritants"

Autre illustration de l'utilisation du lean management dans le secteur public, le commissariat des armées. "La RGPP nous a obligés à professionnaliser le fonctionnement de nos 350 restaurants. Nous avons dû réfléchir différemment, mais toujours dans une logique de qualité de services", assure David le Rouzic, chef du bureau pilotage à la direction centrale du service du commissariat des armées.

"Les agents ont été associés à cette démarche pour faire remonter les 'irritants'". Il s'agit des petits dysfonctionnements dans la production qui suscitent des insatisfactions. La démarche de lean management a ensuite été appliquée pour réduire le délai de paiement des factures et pour fluidifier l'accueil à l'école militaire à Paris.

Une démarche critiquée côté syndical

L'application de la démarche d'"excellence opérationnelle" dans les administrations est toutefois loin de faire l'unanimité chez les agents publics et leurs représentants. "L'excellence opérationnelle doit tout d'abord se mesurer à la capacité du service public à accueillir chaque citoyenne et chaque citoyen selon ses besoins", insiste Bruno Collignon, président de la FA-FP, présent lors du colloque. Il a adressé dès le 7 février un courrier aux députés Sonia Krimi et Jacques Savatier pour défendre sa vision du service public.

En outre, comment appliquer le "pilotage de performance" à des missions de service public telles que la dépendance ou l'aide sociale à l'enfance ? L'évaluation est indispensable mais elle "ne peut s'envisager que sous l'angle de la performance en matière de solidarité intergénérationnelle ou de la lutte contre les inégalités sociales".

La situation à l'hôpital de Cherbourg (Manche) est "particulièrement révélatrice des conséquences induites par une gestion essentiellement tournée vers des objectifs de rentabilité", pointe le syndicat, pour qui l'hôpital public accueille des "usagers et usagères" et non des clients. C'est le manque de moyens pour assurer leurs missions conformément aux règles déontologiques qui entraîne des difficultés chez les agents publics.

(1) Jacques Savatier vient de rédiger un rapport sur la formation et la carrière des agents territoriaux avec le sénateur Arnaud de Belenet (LaRem, Seine-et-Marne). Il sera remis au Premier ministre le 12 février.

Cette dépêche vous a été transmise avec l'aimable autorisation d'AEF, agence d'information spécialisée. Si vous souhaitez recevoir leurs informations, n'hésitez pas à vous connecter sur www.aefinfo.fr afin de découvrir le service pour une période d'essai gratuit

Testez AEF