

Commission pour la libération de la croissance française

Priorité 6 : Conduire et réussir les changements

Réunion plénière du 12 juillet 2010

La crise économique et sociale que nous traversons rend les changements plus difficiles à mener. La nécessité de réduction de la dette publique limite très fortement les possibilités d'accompagnement budgétaire. Par le passé, celui-ci s'est pourtant avéré parfois nécessaire pour faciliter les transformations qui touchent certains groupes sociaux plus que d'autres. Les graves difficultés économiques et sociales renforcent le sentiment de défiance au sein de la société ainsi qu'entre la société et les institutions, alors que la confiance est indispensable à une mobilisation générale orientée vers un but commun.

La crise peut cependant créer un contexte favorable aux changements : elle facilite une prise de conscience générale de l'impasse que représente le *statu quo* ; elle déstabilise les statuts et les « privilèges », ce qui réduit la capacité de résistance aux changements des intérêts acquis. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'OCDE préconise de lancer les transformations en creux de cycle et de les déployer en phase de reprise.

La crise rend les changements encore plus urgents. Si rien n'est fait rapidement, la crise porte le risque que des baisses temporaires d'activité et d'emplois ne se transforment en pertes permanentes : des entreprises en difficulté font faillite, des chômeurs de longue durée sont définitivement exclus du marché du travail. Le prix de l'immobilisme - une accélération du déclin économique de notre pays et de la fragilisation de son modèle social - est insoutenable à l'horizon 2020.

La conduite et la réussite des changements doivent favoriser une adhésion au projet de transformation de l'économie et de la société françaises tout en ne cédant pas aux résistances des intérêts acquis ; porter un message de transformation radicale tout en montrant une attention particulière aux questions d'équité et de justice ; et rétablir la confiance comme préalable aux transformations, tout en procédant rapidement aux changements.

L'avenir laissé aux propositions de la Commission dépendra largement de deux facteurs :

- l'émergence d'une mobilisation générale (de la part du grand public et des acteurs clés) en soutien aux changements ;
- la capacité administrative et politique à mettre en œuvre de manière crédible et durable ces changements.

Le présent chapitre présente à cet effet une feuille de route comprenant un certain nombre d'actions concrètes qu'il faudra inscrire dans le temps long. Pour cela le pays doit dépasser les clivages politiques et les échéances électorales.

Proposition 34 : Créer une mobilisation générale

L'acceptation du changement se heurte en règle générale à trois obstacles : une compréhension insuffisante des enjeux liés aux transformations ; le fait que les gains liés au changement sont moins perceptibles que les coûts ; et le sentiment que les gains et les coûts ne sont pas distribués de manière équitable.

- Réussir la prise de conscience

Les changements doivent se fonder sur une conscience collective que ceux-ci sont indispensables. Ceci suppose un « choc de vérité » à partir des coûts du *statu quo* qui fasse le pari de l'intelligence des Français. Les analyses contenues dans notre rapport sur l'état de la France aujourd'hui doivent être largement diffusées.

Cependant, ces éléments ne sont pas suffisants car les coûts du *statu quo* sont trop abstraits et trop diffus pour créer un sentiment d'urgence chez tous les individus et dans chaque foyer. L'effort de pédagogie doit donc également porter sur les coûts de l'immobilisme pour des « ménages types », en insistant sur les pertes de pouvoir d'achat, la dégradation des services publics de proximité, etc.

En complément, la communication doit intégrer une vision stimulante de ce que à quoi ressemblera la France si les changements réussissent. Il est en effet plus aisé de créer une mobilisation générale autour d'aspirations positives plutôt qu'en réponse à une contrainte qui peut être perçue comme purement extérieure, surtout en France¹.

Les changements doivent donc être présentés autour des idées fédératrices présentées dans ce rapport - notamment l'ambition d'un Etat social plus juste et d'une solidarité intergénérationnelle renforcée - afin de créer un effet d'entraînement dans l'opinion publique. Ici encore, les gains concrets liés à ces idées fortes doivent être déclinés au niveau de différents « ménages types ». Une autre méthode possible est de montrer les marges de manœuvre libérées par les réformes de court terme et les dépenses d'avenir qu'elles permettront de financer (renforcement des moyens des universités par exemple).

En troisième lieu, il doit être démontré que les transformations sont possibles autour de deux messages :

- **d'autres pays, dans des circonstances aussi graves que celles que connaît la France actuellement, ont réussi à le faire.** Les exemples allemand, suédois et canadien illustrent la possible concomitance du retour à l'équilibre des finances publiques et de l'accélération de la croissance ;
- **des exemples concrets de transformations opérationnelles réussies dans les organismes publics en France appuient l'objectif d'accroissement de l'efficacité de la dépense publique.** L'Annexe 3 présente plusieurs de ces exemples, ainsi que des éléments de méthode.

¹ Les citoyens français ont en effet une relation ambiguë à la mondialisation, dont ils bénéficient grandement (baisse des prix des biens importés par exemple) sans en accepter les nécessaires contreparties (intensification de la concurrence entre entreprises par exemple).

Enfin, certaines mesures à impact rapide et à coût social faible (par exemple, les mesures relatives à la diminution du coût de changement de fournisseurs) doivent être mises en œuvre en priorité, afin de montrer que tous peuvent profiter du changement, tout de suite.

- Démontrer que les changements sont socialement justes

L'échec de multiples tentatives de transformations menées en France tient notamment au sentiment partagé d'avoir plus à perdre qu'à gagner au changement. Dans une situation d'incertitude quant aux coûts que chacun supportera et aux bénéfices que chacun retirera du changement, le *statu quo* est perçu comme l'option la plus rassurante.

Les propositions de notre rapport doivent être mises en œuvre sous forme de « paquets » répondant à trois principes d'équité que la Commission citait déjà dans son premier rapport :

- *principe 1* : le changement doit concerner toutes les catégories sociales et professionnelles ;
- *principe 2* : les acteurs les plus fragilisés doivent être mieux accompagnés ;
- *principe 3* : les effets du changement doivent être évalués dans la durée, en priorité du point de vue des victimes de la situation actuelle (jeunes, chômeurs, etc.).

Une Commission de l'équité, qui présenterait toutes les garanties d'indépendance devrait être instituée et chargée de porter un jugement sur le caractère équitable des changements envisagés en prenant en compte les différentes dimensions de l'équité. Elle devrait détailler explicitement les « gagnants » et « perdants » de chacune des mesures qui lui sont soumises, permettant ainsi un débat public clair sur leur acceptabilité sociale.

A titre illustratif, un paquet portant sur la « restauration de la compétitivité » associe le transfert de charges vers la TVA et le renforcement de la concurrence. La restauration de la compétitivité coût du travail via le transfert de charges vers la TVA, qui bénéficie à tous (principe 1), peut être obtenue au prix d'une inflation supplémentaire minimale (principe 3) si des mesures renforçant la concurrence - et réduisant donc le pouvoir de marché des entreprises - l'accompagnent. Ceci limite la charge supplémentaire sur le pouvoir d'achat des plus défavorisés (principe 2).

Cette approche par « paquets » assure en outre qu'ont été pleinement prises en compte les interactions entre les mesures. L'expérience montre en effet que des réformes partielles peuvent s'avérer contre-productives, comme celles du marché du travail qui ont eu pour effet d'accroître le « dualisme » salariés protégés / salariés précaires.

- Rétablir la confiance

La société française souffre d'une rupture du lien de confiance des Français entre eux, ainsi qu'entre les Français et les institutions. Cette suspicion mutuelle, qui affaiblit les réflexes de solidarité et entrave donc une mobilisation générale autour d'un but partagé, est essentiellement due au corporatisme. Ce phénomène consiste à octroyer des droits sociaux associés au statut et à la profession de chacun, ce qui segmente la société, mine les relations sociales et favorise *in fine* la recherche de rentes. La multiplication et l'inertie des régimes catégoriels de retraite et d'assurance chômage en sont des exemples.

Pour surmonter ces blocages, il est indispensable :

- de dépasser les clivages partisans comme la Commission a su le faire. La Commission est en effet une instance transpartisane dont la composition est transparente, qui est indépendante des autorités politiques et qui ne représente aucun intérêt particulier ;
- de mettre en évidence les zones de convergence d'intérêt entre acteurs. Par exemple, les médecins généralistes se montrent souvent réticents à limiter leurs prescriptions, de peur de faire face à une incompréhension de leurs patients. Sachant qu'un médecin généraliste prescrit en moyenne pour un montant quatre fois supérieur à ses honoraires, une réduction concertée de 10 % du montant de la prescription moyenne permettrait une augmentation jusqu'à 40 % des honoraires conventionnés tout en dégageant un surplus pour l'assurance maladie ;
- à chaque fois que cela est possible, d'associer la société civile à la formulation des solutions *via* des groupes de travail qui auront pour objectif de préciser les modalités de mise en œuvre des propositions de la Commission (par exemple sur le contrat d'évolution).

Proposition 35 : Faire émerger une culture du changement permanent

Les réformes proposées ne s'effectuent pas pour solde de tout compte : les pays qui ont su surmonter leurs difficultés structurelles et tirer pleinement parti des opportunités offertes par la mondialisation sont ceux qui sont le plus capables de s'adapter constamment. Il faut donc faire émerger dans la société une culture du changement permanent.

La conduite des transformations butte souvent sur l'insuffisante clarification des responsabilités. Les acteurs clés ne se sentent pas « investis », ou bien ceux clairement en charge n'ont pas la crédibilité nécessaire pour porter le changement. Ces obstacles renvoient à une qualité insuffisante du dialogue social, à une identification imparfaite des acteurs clé du changement et à un *leadership* défaillant.

- Trouver le bon rythme de transformation

La France doit mener de front la réduction des déficits publics et la mise en œuvre de réformes ambitieuses pour libérer la croissance, alors que jusqu'à présent les dépenses publiques ont eu tendance à augmenter en période de changement - soit parce que des modifications de structure étaient coûteuses à court terme, soit parce que certains groupes sociaux particulièrement touchés par une mesure devaient être spécifiquement accompagnés.

De plus, la crise actuelle impose de trouver un juste équilibre entre le soutien à une conjoncture économique encore fragile et le renforcement de notre croissance à long terme, alors que certaines mesures peuvent être favorables à l'une et défavorables à l'autre.

En conséquence, le choix des mesures à mettre en œuvre immédiatement et celles à mettre en œuvre plus tard dépend d'une appréciation générale de leur impact sur la reprise de l'activité, sur la croissance de long terme et sur les finances publiques. Doivent être mises en œuvre en priorité les mesures qui favorisent la reprise de l'activité à court terme et ont un impact neutre ou positif sur les finances publiques. L'Annexe 1 illustre cette méthode en prenant comme exemples les propositions relatives à la priorité « Favoriser l'emploi et redonner un avenir aux jeunes ».

Même si une approche « type *big bang* » de transformation sur tous les fronts en même temps présente certains avantages, **un changement séquentiel dans le temps, par vagues successives, est préférable car il permet de prendre en compte certains facteurs clés de succès**, comme la durée du déploiement (y compris les phases de concertation et d'expérimentation), l'effort budgétaire à court terme et le niveau de mobilisation politique requis pour chaque mesure. Certaines mesures nécessitent en effet une phase de concertation très longue avant mise en oeuvre, tandis que d'autres peuvent être menées rapidement mais au prix de dépenses budgétaires additionnelles et d'une mobilisation politique forte. En tenant compte de ces critères, il est possible d'établir un calendrier précis de mise en oeuvre (voir Annexe 2 pour une illustration prenant comme exemples les propositions relatives à la priorité « Favoriser l'emploi et redonner un avenir aux jeunes »).

Enfin, **les changements structurels réussis privilégient souvent une première application au « flux » de nouveaux ayant-droits plutôt qu'aux ayant-droits actuels**. Par exemple, la réforme des statuts de la fonction publique en Italie s'est appliquée aux nouveaux entrants uniquement. Si l'impact du changement est alors plus lent, il en devient plus acceptable car le mécanisme ne remet pas en cause des droits acquis et peut s'appuyer sur de nouveaux entrants, souvent plus ouverts aux changements.

- **Développer le dialogue social comme essentiel des changements**

Conduire et réussir le changement suppose tout d'abord un **renouveau des pratiques du dialogue social**. Les pratiques de concertation et de négociation dans les entreprises et les administrations sont déterminantes pour l'implication individuelle et collective en période de transformation.

L'émergence d'un nouveau modèle de plein emploi et de croissance passe donc par le développement du dialogue social comme outil essentiel d'acceptabilité des changements, qui peuvent être facilités en :

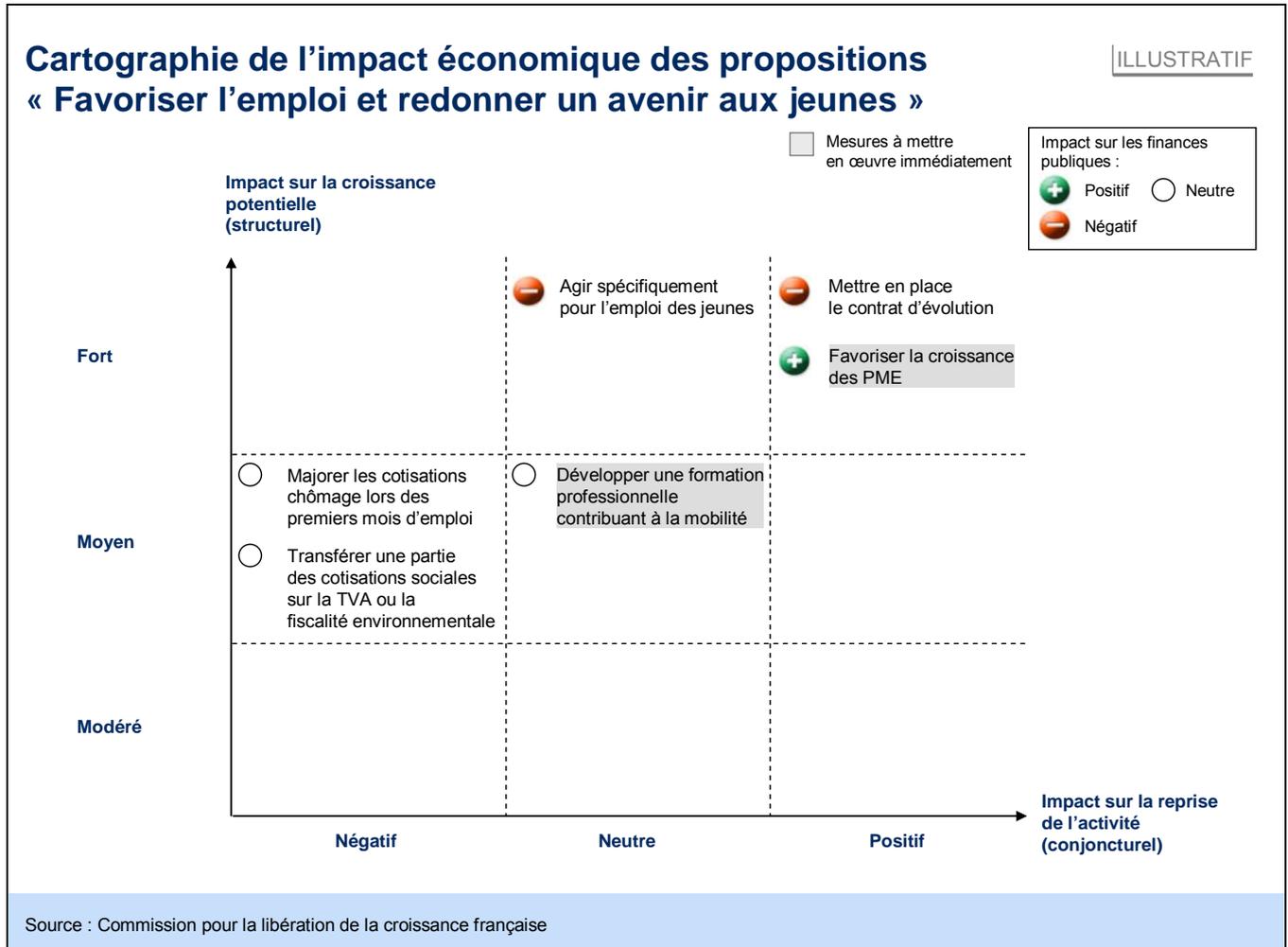
- prévoyant **dans les TPE** la présentation annuelle aux salariés du bilan comptable de l'entreprise ;
- refondant la **représentativité des organisations patronales**, sur le principe « une entreprise - une voix » ;
- assurant la **transparence du financement des partenaires sociaux**, et rétribuant par un financement public la mission d'intérêt général que constitue le dialogue social ;
- limitant l'**éparpillement du champ conventionnel** national entre branches trop fines, qui consolide les particularismes et n'est guère favorable à la mobilité professionnelle et géographique.

- **Responsabiliser les porteurs des réformes**

La conduite et la réussite du changement supposent ensuite une **identification claire des acteurs clés** pour chaque « paquet » de mesures (ministres, administrations chefs de fil...).

Les transformations doivent être portées **politiquement de manière décentralisée** même s'il est indispensable que la mise en oeuvre soit **étroitement coordonnées** sous l'autorité personnelle des Présidents de la République et des Premiers ministres qui se succéderont au cours des dix prochaines années. Ces derniers doivent pouvoir s'appuyer sur une capacité interministérielle d'arbitrage, de suivi et d'évaluation (par exemple les services rattachés au Premier ministre, à commencer par le secrétariat général du gouvernement ou bien les corps d'inspection et d'évaluation interministériels).

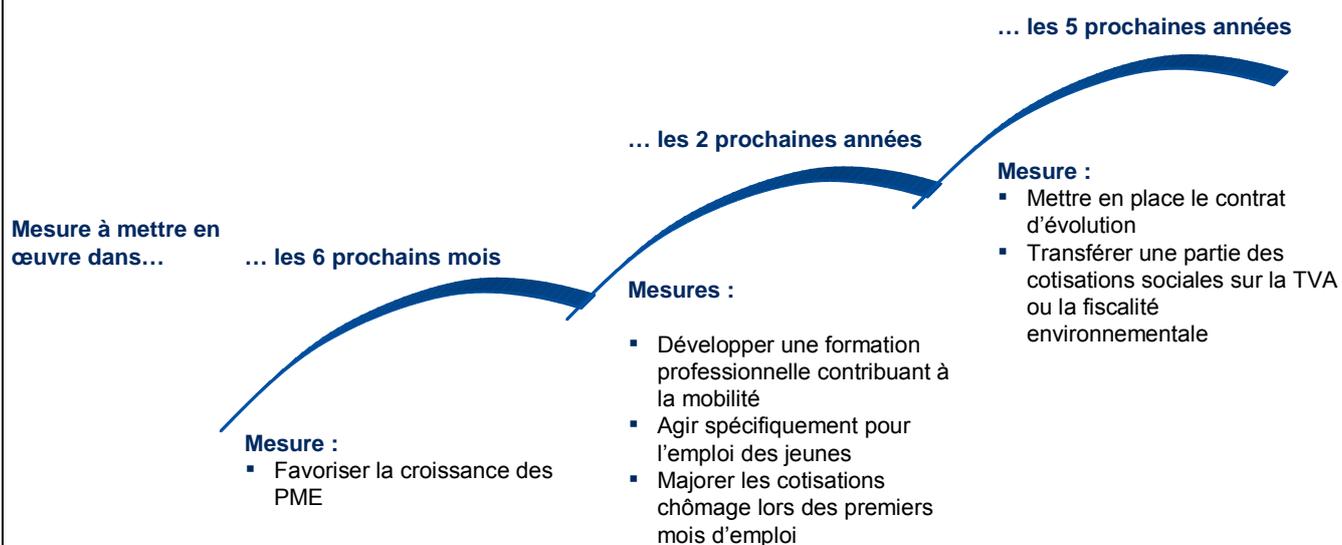
ANNEXE 1



ANNEXE 2

Séquençage possible dans le temps des propositions
« Favoriser l'emploi et redonner un avenir aux jeunes »

ILLUSTRATIF



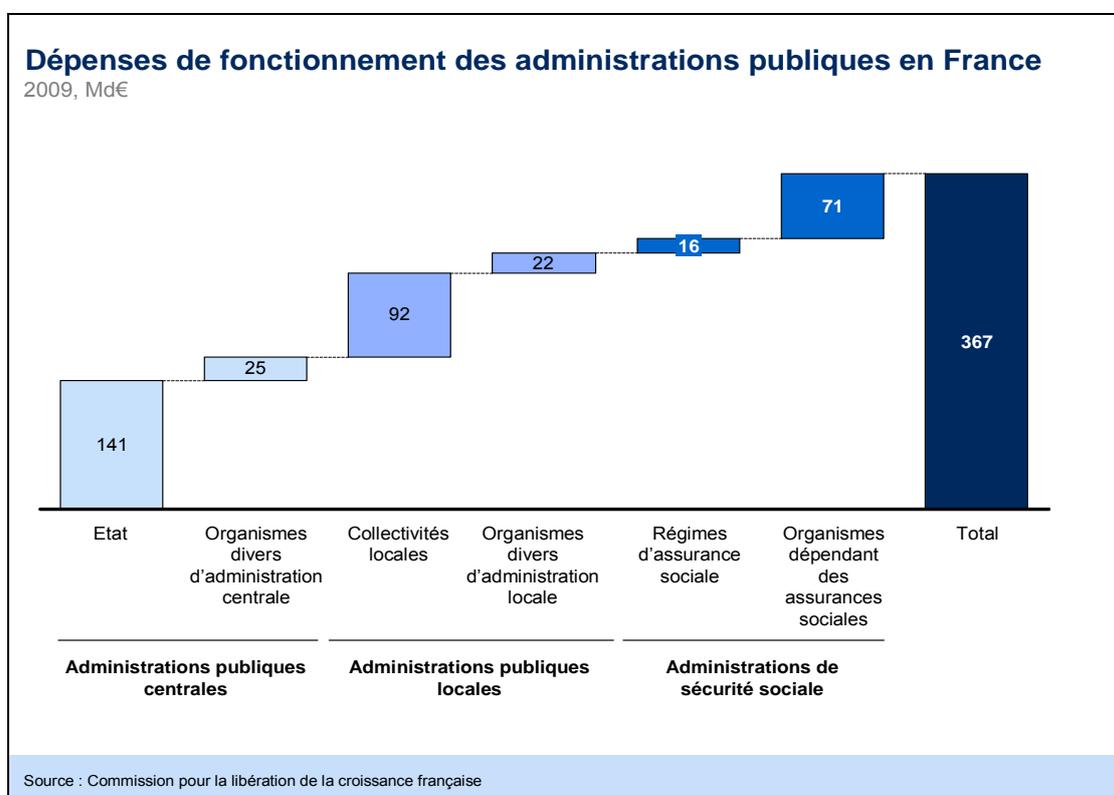
SOURCE : Commission pour la libération de la croissance française

ANNEXE 3**REUSSIR LA TRANSFORMATION OPERATIONNELLE DES ORGANISMES PUBLICS****I - LA TRANSFORMATION OPERATIONNELLE DES ORGANISMES PUBLICS PEUT ETRE UN VECTEUR MAJEUR D'ACCROISSEMENT DE L'EFFICACITE DES DEPENSES PUBLIQUES**

La Commission fixe dans son rapport un objectif d'accroissement de l'efficacité de la dépense publique. Cet objectif implique de poursuivre en même temps accroissement de la qualité du service public, renforcement de la satisfaction des agents du secteur public et plus grande efficacité des modes de travail (dont découleront les économies). Ces trois éléments peuvent être combinés, comme le montrent plusieurs exemples de transformation opérationnelle réussie aux différents niveaux de l'administration.

Une démarche systématique de transformation opérationnelle à travers toutes les administrations publiques nécessite qu'un certain nombre de conditions soient réunies, notamment la fixation d'objectifs de performance opérationnelle à chaque administration, de meilleures conditions de mobilité pour les agents publics, la formation des « acteurs du changement » et une bonne communication de la faisabilité et de l'impact de la transformation.

L'impact de cette transformation concerne pour l'essentiel les dépenses de fonctionnement des administrations publiques, qui représentent environ 35 % de leurs dépenses totales soit 367 Md€ en 2009 (voir le graphique ci-dessous).



La transformation opérationnelle peut passer par la mutualisation des achats, l'automatisation des processus et/ou la réingénierie des processus. Cette dernière approche, qualifiée de « Lean », vise à définir de nouveaux standards assurant une qualité de service et une productivité accrues et homogènes. Cette approche peut viser à améliorer un processus sur un nombre important d'entités, d'agences ou de guichets, ou bien l'ensemble des processus d'un site. Issue initialement de l'industrie automobile, cette approche a porté ses fruits dans de nombreux secteurs, en particulier pour leurs processus administratifs (back offices bancaires par exemple). L'élimination des sources d'inefficacité qui en résulte permet de concentrer les ressources sur les activités à plus forte valeur ajoutée.

Les trois leviers clés d'une transformation opérationnelle réussie sont 1) faire évoluer les modes de management sur le terrain, 2) définir avec les agents et déployer rapidement les standards opérationnels garantissant la qualité de service et l'efficacité et 3) mettre en place des indicateurs opérationnels appropriés par les agents et assurant la transparence.

II - DES EXPERIENCES REUSSIES AUX DIFFERENTS NIVEAUX DE L'ADMINISTRATION MONTRENT QU'IL EST POSSIBLE DE CAPTURER UN POTENTIEL DE GAINS SIGNIFICATIF

Afin de réaliser tout son potentiel de gains, il est nécessaire de mettre en œuvre cette transformation opérationnelle de manière systématique à tous les niveaux des administrations publiques. Les expériences réussies aux Hospices civils de Lyon et dans une municipalité ont démontré la pertinence et l'impact de cette transformation en matière de qualité de service, de motivation des agents et d'efficacité des processus.

Exemple 1 - Transformations Lean aux Hospices civils de Lyon²

Contexte

Face à une situation financière difficile, avec un déficit de 94 M€ en 2008 (sur un produit d'exploitation annuel d'environ 1,45 Md€), la direction générale des Hospices Civils de Lyon (HCL) a mis en place un programme de transformation sur la période 2010-2013, couvrant les principaux leviers d'amélioration de la performance, en matière i) de qualité de soins et de prise en charge, ii) de conditions de travail et de motivation/mobilisation des agents et iii) d'efficacité médico-économique.

Une vingtaine de leviers prioritaires ont été identifiés, pour un potentiel financier estimé à 150 M€ et avec un impact majeur sur les conditions de travail ainsi que sur la qualité des soins. Parmi ces différentes initiatives, un programme de transformations Lean a été lancé dans l'ensemble des blocs opératoires et des services d'urgences des HCL, avec un triple objectif d'amélioration de la prise en charge, des conditions de travail et de l'efficacité. Les urgences représentent près d'un quart du déficit financier des HCL et les 120 salles opératoires génèrent des coûts annuels de fonctionnement de 137 M€.

² Source : Hospices civils de Lyon

Méthode

La transformation au sein de chacune des unités concernées se déroule en trois étapes :

- 1) un **état des lieux** : mesures, observations et entretiens visant à créer une vision partagée par les acteurs de la situation de départ et des marges de progression ;
- 2) **préparation de la mise en œuvre** : cette phase, visant à mobiliser un grand nombre des agents sur le terrain (infirmières, cadres, administratifs, médecins, etc.) a consisté en un partage du diagnostic avec l'ensemble du personnel concerné, la définition de la vision cible et la mise en place de groupes de travail chargés de définir les leviers opérationnels d'amélioration et les modalités de gestion de la performance) ;
- 3) **définition et test immédiat de solutions concrètes**, ainsi que mesure de l'impact sur le fonctionnement.

A titre d'exemple, pour les urgences, les **principaux leviers opérationnels** identifiés sont :

- **Clarification des procédures** - par exemple : introduction d'une file d'attente unique pour la chirurgie orthopédique et la chirurgie viscérale ; amélioration du tableau d'état des lits en aval ; mise en place d'une zone d'observation de très courte durée pour la prise en charge des hospitalisations post-urgences ; anticipation des sorties d'hospitalisation dans la journée pour libérer plus vite les lits ;
- **Evolution des rôles** - par exemple : prise en charge des retours à domicile du matin par un médecin spécifique à l'unité d'hospitalisation courte durée ; désignation d'un médecin « chef de bloc » chargé, au quotidien, de gérer la bonne mise en œuvre de la programmation ;
- **Suivi visuel de l'activité** - par exemple : affichage quotidien et discussion de la performance des unités ; discussion de suggestions concrètes d'amélioration ;
- **Ergonomie du lieu de travail** - par exemple : création d'une deuxième de salle de tri des patients ; modification de la borne d'accueil.

Impact

Au sein des urgences pédiatriques, la transformation a déjà engendré quelques semaines après son lancement une **réduction de la durée moyenne de passage de 15-20 %** aux horaires d'affluence maximale dans le service de médecine et une **diminution de 45-65 % du temps d'attente avant la première consultation**, ce qui permettra de dégager à long terme des marges de manœuvres significatives dans l'allocation des ressources, tout en amenant une amélioration notable et visible pour les usagers de ce qui est souvent vu comme la « vitrine » de l'hôpital.

Dans les blocs opératoires, ont été constatées par exemple, quelques semaines également après le lancement de l'initiative, une réduction de 10-15 % du temps préopératoire, une réduction de 16 % de la durée moyenne de séjour en salle de réveil et une division par trois du nombre d'opérations commençant en retard. Ces améliorations permettront d'augmenter le taux d'occupation des blocs et d'optimiser leur capacité de production.

Exemple 2 - Transformations opérationnelles dans une collectivité locale³

Contexte

Une collectivité locale a progressivement transformé le fonctionnement de son administration, qui génère des dépenses de fonctionnement d'environ 500 M€ (hors charges financières). Aujourd'hui, cette transformation est conduite autour de trois orientations stratégiques : **améliorer la qualité du service au public, maîtriser les coûts et promouvoir le développement durable**. L'objectif est de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, en assurant la réalisation professionnelle des agents et en impulsant une démarche participative.

Méthode

La transformation a été réalisée en **trois grandes étapes** :

- 1) mise en place d'une **stratégie de service** pour focaliser l'administration sur la qualité du service rendu au public. Cette stratégie s'est accompagnée d'une optimisation des leviers n'ayant pas d'implication sur les ressources humaines (achats, immobilier, tarifs) et d'une réorganisation des directions selon la nature de leurs activités ;
- 2) mise en place d'une **maîtrise programmée de l'évolution des effectifs** ;
- 3) mise en place d'une **démarche plus participative**, confiant à chaque service la responsabilité d'être force de proposition auprès du pouvoir politique sur ses activités et sur ses effectifs cibles.

Tous les leviers opérationnels possibles n'ont pas encore été utilisés. Quatre **exemples de leviers** sur lesquels la collectivité locale agit sont :

- **Immobilier** - La collectivité locale a réalisé en 2004 la cession d'un ensemble immobilier important pour un montant équivalent à une année d'investissement. Le prix de vente a été maximisé grâce à la centralisation de la documentation pertinente pour les acquéreurs potentiels et le support d'un opérateur externe qui a décidé du moment de la vente et de l'acquéreur. Sur la base de cette expérience « modèle », une politique de cession immobilière a été systématisée, avec la mise en place d'un recensement exhaustif du patrimoine immobilier et l'embauche d'agents immobiliers professionnels. Cette politique permet à la fois de dégager des recettes d'investissement et des économies en dépenses de fonctionnement ;
- **Ressources humaines** - Sur la base de la stratégie d'évolution des activités, les services jouent un rôle d'impulsion sur la réallocation des postes, dans le cadre d'un plan prévisionnel d'emploi. Tous les postes créés doivent être liés à de nouveaux équipements et sont gagés par des suppressions de postes ;
- **Tarifs** - Les actions portent essentiellement sur i) une remise à niveau et une segmentation de certains tarifs et ii) la mise en place d'un observatoire des tarifs afin d'adopter une approche stratégique de leurs évolutions. Toutes les augmentations de tarifs ont été liées à une amélioration du service rendu : par exemple, l'augmentation des droits de place sur les marchés s'est accompagnée d'une propreté améliorée et du

³ Source : collectivité locale

financement d'actions de promotion des marchés. Par ailleurs, l'action sur les tarifs peut être concomitante d'une optimisation des biens publics : par exemple, un contrôle renforcé des horodateurs a entraîné un accroissement de la rotation des véhicules sur les places de parking ;

- **Achats** - La collectivité locale a créé une direction des achats afin d'améliorer leur rapport qualité/prix/délais dans un environnement réglementaire toutefois très contraint par le code des marchés publics. Des techniques d'achat éprouvées sont diffusées afin de peser durablement sur les prix. L'utilisation de groupements d'achats est accélérée. Pour les cantines scolaires, la réduction de 16 % des coûts s'est accompagnée d'une amélioration de la qualité des aliments achetés, avec l'introduction notamment de produits bios.

Sur les leviers relatifs à l'immobilier et aux achats, **des professionnels en provenance du secteur privé ont été embauchés** afin d'apporter expertise et crédibilité vis-à-vis de l'extérieur aux services de la collectivité locale.

Impact

La transformation doit générer une économie d'environ 10-12 % sur les 100 M€ d'achats, d'environ 7 % sur les 290 M€ de masse salariale et un accroissement de recettes d'environ 11 % sur les tarifs.

III - QUATRE PRE-REQUIS DOIVENT ETRE EN PLACE POUR ASSURER UNE TRANSFORMATION OPERATIONNELLE EFFECTIVE

1 - Fixer des objectifs de performance opérationnelle à chaque organisme public

Les organismes publics doivent mettre sur pied des **plans de revue systématique de leurs processus**, notamment ceux à plus forts enjeux. Ces plans doivent donner lieu à la fixation d'objectifs (qualité, productivité et/ou délai), qui pourraient être formalisés dans les lettres d'objectifs des ministres, des secrétaires généraux ministériels ainsi que des directeurs d'administrations.

Les objectifs doivent veiller à prendre en compte de manière égale les trois enjeux clés de la transformation opérationnelle : l'accroissement de la qualité du service public, le renforcement de la satisfaction des agents du secteur public et la plus grande efficacité des modes de travail.

2 - Assurer la mobilité des agents du service public pour permettre un redéploiement là où les ressources sont les plus utiles

La mise en œuvre des transformations identifiées butte souvent sur la question de l'impact sur les effectifs. Assurer une meilleure mobilité des agents permet de surmonter cet obstacle, via deux canaux :

- **mobiliser, professionnaliser et mettre en réseau les fonctions RH des organismes publics** pour mener à bien les mouvements d'effectifs qui seront nécessaires ;
- **fluidifier les mouvements de personnels** par un déclouisonnement des corps et des organismes publics et en prenant en compte les souhaits d'évolution de carrière et d'affectation des agents de la fonction publique au sens large (Etat, fonction publique hospitalière et collectivités locales).

3 - Former les « acteurs du changement »

La transformation requiert une adhésion forte dans la durée de l'ensemble de la chaîne hiérarchique et demande un renforcement majeur des compétences managériales pour passer d'une logique de gestion à une logique de d'amélioration permanente. **Dans tous les pays où une transformation en profondeur a été menée à bien, la formation des acteurs a joué un rôle clé.**

La démarche de formation des « acteurs du changement » en cours de **préparation doit donc être lancée sans retard**, en commençant par les chefs de projet des transformations et en l'étendant rapidement aux membres de l'encadrement des administrations centrales, hospitalières et territoriales.

4 - Démontrer et communiquer la faisabilité et l'impact de la transformation

L'ampleur de la démarche à l'échelle de chaque organisme public est telle qu'il est indispensable d'en **démontrer rapidement la faisabilité et l'impact** aux bénéficiaires et, plus largement, à l'ensemble des citoyens et des agents **afin de susciter l'adhésion.**

Chaque organisme public concerné devrait donc lancer des transformations de terrain de façon à démontrer le bien-fondé des changements et de **communiquer chaque trimestre sur un « chantier terrain »** démontrant l'impact d'une transformation clé pour les citoyens ou les agents.