Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



Euro Institut

Kehl Strasbourg

LEAN MANAGEMENT ET OPTIMISATION DES PROCESSUS DANS L ADMINISTRATION COMMUNALE ALLEMANDE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Gernot JOERGER

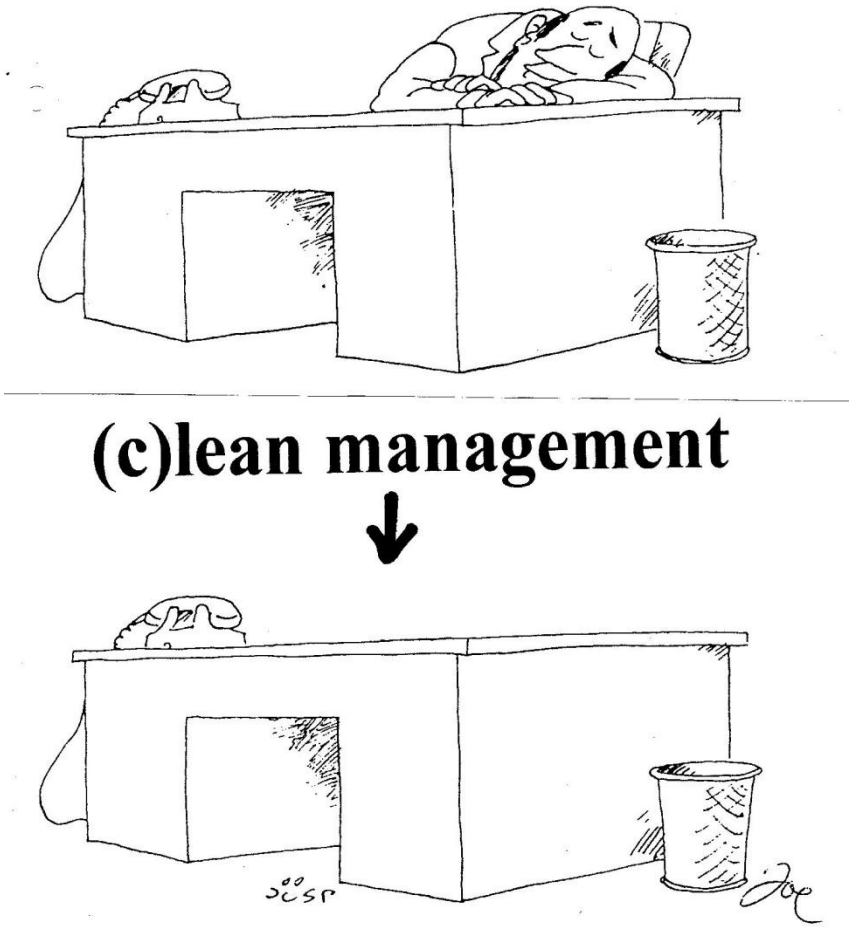


L´administration communale allemande

- **Niveau communal inférieur:**
  11252 communes (Kommunen/ Gemeinden), **dont 2063 statut et dénomination « ville »** (Stadt)
- **Niveau communal supérieur:**
  295 Landkreise et Stadtkreise: regroupent des communes. Ils ont des compétences étatiques mais aussi communales, pour les tâches qui ne peuvent pas être remplies de manière satisfaisante par une commune seule.



Lean Management
Ligne idéale de l´administration?





Terme: « Lean Management »

- **L ensemble des principes, méthodes et procédures, destinés à renforcer l efficience de l ensemble de la chaîne de valeur dans le cadre de la prestation d un service ou de la production de biens**
- **Dans la littérature scientifique et les rapports des communes, de nombreux termes sont utilisés pour désigner les différentes approches d optimisation, mais rarement le terme « Lean management »**



Associations >>Lean Management<< et communes

- **Prestations de qualité** avec le moins de personnel possible, mais qualifié
- **Administration économe, rentable, peu coûteuse**



Associations >>Lean Management<< et communes

- **Mise en œuvre optimale des objectifs et exigences politiques, légales, financières et sociales**
- **Bonne coopération administrative interne**
- **Bonne coopération externe** (citoyens, habitants, usagers, clients, groupes, fournisseurs, media …)



Associations >>Lean Management<< et communes

- **Optimisation permanente des structures et processus** (*Geschäftsprozess-Optimierung*)
- **Réduction des niveaux hiérarchiques**
- **Diminuer les « césures » dans les processus de prises de décisions**
- **Plus de travail en équipe** sans hiérarchies
- **Utiliser de manière optimale les potentiels du personnel**
- **Elargissement des responsabilités individuelles**



L´administration allemande parfaite?

- **L administration allemande – n est pas parfaite**

- Mais: Dans les années 1990 -2011 **nombreuses cures de régime**, basées sur des consolidations budgétaires

- **Forte réduction du personnel :**

  1990. Service public: environs 6 millions d employés
  2010: 4,5 millions d employés

- **Nombreuses idées du modèle de la « Nouvelle gestion publique* »** mises en œuvre
  (**Neues Steuerungs-Modell*)



« **Synthèse des expériences communales** dans le cadre des projets d´optimisation» dans les villes de

- **Bornheim** (50 000 habitants)
- **Mannheim** (310 000 habitants)
- **Munich** (1,4 millions habitants)
- **Wuppertal** (350 000 habitants)
- **Expériences rapportées par la KGSt** (*Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement* à Cologne)



Bornheim

- **Réorganisation de l ensemble des processus**
- **Analyses et changements des processus** développés par des **groupes de projet**
- Entretiens avec les employés impliqués
- Assistance par des **consultants externes**
- Réorganisation **inspirée** des **recommandations de la KGSt**
- **Manuel de processus**



Bornheim: Réussites

- **Réduction des césures** dans les processus
- **Décisions plus rapides** et **moins coûteuses**
- **Clients plus satisfaits**
- **Personnel plus satisfait**



Mannheim

- Mise en œuvre d un **modèle d amélioration constante** (*PriMA*)
- Objectifs:
  - **maintenir le niveau** de prestation malgré l accroissement des tâches et la diminution des recettes
  - **rentabilité, réduction des coûts**
  - **mise en œuvre** des changements de façon **pragmatique et rapide**
  - **objectifs modestes**: **petits projets**, méthode des petits pas, changements élaborés par 5-8 personnes en 3 ½ jours en moyenne



Mannheim

- Méthode KVP: Amélioration continue des processus
- Changements développés avec **l implication des employés** et du « ***Personalrat*** » (délégués élus du personnel)



Mannheim: Réussites

- **Réduction du temps de traitement des dossiers** p.e. dans un cas précis de 17 jours à 4 heures
- Une **seule personne responsable** au lieu de plusieurs avant (cas normaux)
- **Décision en 58 minutes** par cas, en moyenne (avant 305 minutes)
- **Frais** payés par le demandeur **couvrent maintenant les coûts du traitement du dossier**
- **Satisfaction des clients et du personnel renforcée**
- **Changement de culture**
- **Meilleur travail en équipe**



Munich

- **Fusion du centre des impôts et de la Trésorerie**
- Objectifs:
  - **simplifier les processus** de travail
  - **plus large recours à l informatique**
  - **Réduction des postes** et des **coûts de personnel**
  - **Redéfinition des postes** dans les grilles de **rémunération** (*Stellenbewertung*)
  - **Renforcement du travail en équipe**



Munich : Réussites

- **Réduction des postes**
- **Réduction des coûts**
- **Administration plus économe**
- **Meilleures coopération**
- **Réduction de la hiérarchie**
- **Rémunération plus juste**



Wuppertal

- Vaste projet de réforme de l administration par la méthode **Business Process Engineering**
- Objectifs:
  - Amélioration des structures et des processus
  - Réduction des coûts



Wuppertal : Réussites

- **40 services remplacés par 14** pôles
- **Grand nombre des services transformés en entreprises communales**, gérées comme des entreprises privées
- Suite aux réformes, l**es élus du conseil municipal se concentrent** sur les **décisions vraiment fondamentales** et sur le **contrôle de l atteinte des objectifs** qui ont été fixés



Wuppertal: Problèmes sous-estimés lors de la réorganisation

- **Non prise en compte des problèmes psychiques** du personnel dû aux changements
- **Manque de formation** du personnel pour accompagner les changements
- **Charge de travail supplémentaire** des personnels impliqués dans la réorganisation pas suffisamment pris en considération
- La **direction de la ville** a eu du mal à **se mettre d accord rapidement et de manière claire et précise sur** les **objectifs des réformes**