

## Gérer l'Etat, ce n'est pas gérer une entreprise, mais...

" *Monsieur le Ministre, je serais ravi de vous accueillir en Allemagne pour vous montrer le travail que nous avons fait là-bas auprès des administrations.* " Roland Berger, le patron-fondateur du plus grand cabinet de conseil en stratégie européen, a formulé cette invite à Alain Lambert, ministre du Budget, en quittant Bercy. Le consultant allemand, qui a contribué à la réforme de plusieurs services publics outre-Rhin, a-t-il donné quelques idées au gouvernement français ? C'était, en tout cas, l'esprit de cette rencontre, organisée à l'initiative de Challenges. D'un côté de la table, un expert, dont les services ont chiffré à 30 milliards d'euros les économies possibles sur les dépenses publiques en France. De l'autre, un ministre, responsable de la réforme du budget de l'Etat votée en 2001, et qui veut faire passer la gestion de l'administration d'une " *logique de moyens à une logique de résultats* ". Certes, il est encore un peu difficile pour un ministre français de prononcer les mots tabous " *sureffectifs* " ou " *externalisation* ". Mais l'intention y est...

**Challenges : Deux stratégies sont envisageables pour réformer l'Etat. Faut-il le faire d'un coup, comme au Canada ou en Nouvelle-Zélande, ou multiplier et étendre des expériences locales ?**

**Alain Lambert** : Je crois à une refondation de l'Etat, qui rende leur fierté aux fonctionnaires. Mais toute approche idéologique est à exclure. Si les expériences étrangères peuvent nous être très précieuses, en tant qu'élu local je crois plus à l'expérimentation qu'au Grand Soir de la réforme. J'ai réussi, dans ma ville d'Alençon, un redressement financier spectaculaire sans jamais annoncer la moindre réforme.

**Roland Berger** : Le rêve d'un big bang ne correspond pas aux mentalités européennes. Il faut fixer clairement la nouvelle orientation à moyen terme et ensuite passer au crible, patiemment, les activités des ministères pour trouver les rationalisations possibles.

**Peut-on réformer l'Etat comme une entreprise ?**

**Roland Berger** : Certainement pas. Les objectifs et la notion de durée sont différents. Mais on peut utiliser des expériences faites dans l'industrie, quand elles témoignent de préoccupations comme la satisfaction du client, la rapidité du service, la simplification des procédures...

**Alain Lambert** : Cette comparaison me convient. N'oublions cependant pas qu'un client et un citoyen sont deux personnes différentes. Mais, de même que les entreprises placent leur client au centre de leur stratégie, il faut remettre le citoyen au cœur de l'action publique. Le bon service public, c'est celui qui offre le meilleur service au moindre coût pour le contribuable. Un budget qui augmente n'est pas un critère de qualité. Au contraire.

**Comment faire la différence entre les missions régaliennes, intouchables, et les autres, sur lesquelles les économies sont possibles ?**

**Roland Berger** : Dans de nombreux pays européens, l'Etat s'est éloigné de son cœur de métier, perdant de son efficacité. Il lui faut redéfinir et isoler ses missions de base, sur lesquelles il doit à nouveau se concentrer, et privatiser les autres. Ainsi, près de la moitié du budget du ministère allemand de la Défense servait à financer des achats et services non stratégiques (logistique, bâtiments, uniformes...). Nous avons aidé à leur

externalisation, avec, à la clé, une économie de 20 à 30 % par service.

**Alain Lambert** : Il faut séparer ce qui relève de l'autorité de l'Etat de ce qui a trait à la gestion. L'autorité publique doit porter exclusivement sur les conditions du service rendu au public, tandis que sa gestion peut être externalisée. Les externalisations ont le mérite de distinguer le domaine du politique de celui de la gestion.

**Compte tenu des résistances syndicales, Bercy peut-il donner l'exemple en la matière ?**

**Alain Lambert** : Je n'imagine pas qu'un syndicat puisse défendre des intérêts contraires à ceux des citoyens français. Cette maison peut donner l'exemple. Nous hésitons, en France, à utiliser des instruments simples comme la délégation de gestion. Alors que nous pourrions le faire, par exemple, avec le parc immobilier dont l'Etat est propriétaire, qui n'est pas bien répertorié et est mal entretenu. Dans l'intérêt du contribuable, d'autres solutions devraient être retenues : location, crédit-bail... La gestion du parc automobile, le nettoyage dans les bureaux, etc..., peuvent aussi être repensés.

**En dix ans, les effectifs de fonctionnaires se sont accrus de 10% en France, alors qu'ils ont baissé en Allemagne. Comment s'attaquer à la question de la productivité de l'administration ?**

**Roland Berger** : Voilà dix ans, en Allemagne, une commission dont j'ai fait partie a étudié sans tabou tous les sureffectifs administratifs. Et l'Etat a pu faire baisser de 10 % le nombre de fonctionnaires.

**Alain Lambert** : En France, il faut éviter de mettre en débat préalable le nombre des agents. Il est plus fructueux de proposer d'accroître la performance, au service de l'utilisateur. C'est possible en distinguant bien, là encore, la politique et la gestion. Ainsi, à Alençon, la gestion des transports a été déléguée à un opérateur privé, et j'ai mis des fonctionnaires à sa disposition. Les transports sont mieux gérés, les salariés mieux payés, et nul ne peut objecter un recul du service public, que le maire continue de définir.

**Le cabinet Roland Berger a travaillé sur la réforme du système d'allocations de la Ville-Etat de Brême. S'il y a des économies à réaliser aussi sur l'aide sociale, pourquoi ne pas toucher en France au RMI ?**

**Alain Lambert** : Les politiques publiques qui enferment nos concitoyens dans l'assistance sont un désastre. Je pense à ces personnes que le croisé pendant mes campagnes et qui ne prennent même plus la peine de s'habiller dans la journée. Que ressentent leurs enfants ? Nous devons avoir plus de courage. Si les gens ont la capacité et la santé pour travailler, ils doivent en reprendre le chemin. Le RMI doit devenir un revenu minimal d'activité : toute perception d'une allocation devrait donner lieu à contrepartie pour la collectivité.

**Quels résultats peut on obtenir en cinq ans en menant une politique volontariste de réduction des dépenses publiques ?**

**Roland Berger** : Pour l'Allemagne, une réduction des coûts de l'administration devrait permettre d'économiser 50 milliards d'euros d'ici à 2010. S'agissant de la France, l'étude que nous venons de terminer montre qu'il est possible, en cinq ans, de réduire les dépenses annuelles de 30 milliards d'euros.

**Alain Lambert** : Je crois que ce chiffre peut être atteint, même si les gains apportés par

la réforme de l'Etat sont difficilement quantifiables.