

A. Bonne gouvernance et Fonction publique

A1 Constat

La Fonction publique communautaire, si elle est utile et indispensable pour répondre aux missions de service public qui lui reviennent, n'en demeure pas moins malade de sa désorganisation, de sa léthargie, de son absence de remise en question et de son poids exagéré dans certains domaines par rapport aux besoins réels.

Depuis le début de la législature, nous n'avons cessé de dénoncer une série de dysfonctionnements au sein de la fonction publique de la Communauté française, que ce soit en termes de recrutement, de désignations, de fonctionnement, de statuts, etc.

La politisation des désignations dépasse l'entendement et les ministres successifs de la fonction publique ont largement encouragé le recours aux contractuels et les nominations entre « amis » de la même famille politique.

A ce jour, l'administration de la Communauté française navigue toujours à vue sans cadre ni organigramme précis, la moitié du personnel de cette administration est sous contrat et réclame des améliorations des conditions de travail, les mandats de la haute administration sont aux mains du parti socialiste, certains OIP sont minés par des carences importantes en terme de gestion de personnel et de fonctionnement,...

L'évolution historique de l'administration a obligé cette dernière à tenter des évolutions depuis l'exercice de ses fonctions régaliennes jusqu'aux missions qui lui sont dévolues aujourd'hui mais il est indéniable que le processus de changement organisationnel et méthodologique ne se fait pas sans peine. Le citoyen a trop souvent l'intime conviction que l'administration n'évolue pas assez vite et qu'elle refuse la remise en question permanente que chacun, aujourd'hui, est amené à effectuer s'il veut se garantir de pouvoir exercer sa citoyenneté de manière optimale.

Il est vrai également que si la grande majorité des agents de la Fonction publique tente de faire son travail de la manière la plus efficace qu'il soit, les responsables politiques doivent, pour leur part, favoriser la mise à disposition des moyens qui permettent d'accomplir les missions dévolues aux agents dans de bonnes conditions. Il faut donc non seulement redéfinir les exigences d'une administration au service du plus grand nombre mais également accorder aux agents volontaires et méritants les moyens qu'ils méritent pour exercer leur mission avec cœur, dignité et volontarisme.

Pour l'anecdote révélatrice, l'ancien secrétaire général de la Communauté française, aujourd'hui décédé, n'avait pas hésité lui-même à dénoncé le climat de désinvolture qui régnait dans certains pans de l'administration.

A2 Bilan

- Dépenses de personnel :

Les dépenses relatives au personnel autre que statutaire n'ont cessé de croître au cours de la législature : + 9,3 % en 2009, + 14 % en 2008 ; + 9,6 % en 2007.

Le budget global avoisine les 84 millions € contre 99,2 millions € pour le personnel statutaire.

Au 22 octobre 2008, il y avait 2300 agents statutaires pour 2186 contractuels, 188 ACS, 16 chargés de mission et 133 en non activité.

Si le recours aux contractuels est envisagé dans certaines situations, il n'en reste pas moins que ce Gouvernement a utilisé largement ce moyen comme outil de politisation et non comme moyen d'améliorer l'efficacité de l'administration.

- promesses de réformes :

Le débat sur l'évolution de la fonction publique est difficile avec ce gouvernement qui se cache derrière de multiples pratiques que nous dénonçons. Et à aucun moment, il ne semble y avoir de remise en question.

De nombreuses promesses sont restées sans suite : tenir compte des avancées revendiquées par les contractuels de la CF (notamment en matière de carrière ou de pension) ; la mise au point d'un organigramme clair des personnels de la CF, l'instauration d'un référentiel de compétences, la simplification des fonctions consultatives et des conseils d'avis, les modifications dans les recrutements avec le SELOR, l'amélioration de la gestion informatique via l'ETNIC, ...

- les négociations sectorielles :

Depuis 2004, les deux Ministres de la Fonction publique ont toujours évité soigneusement les conflits avec les organisations syndicales. Pour ce faire, ils ont accordé des avantages qui, sans coûter beaucoup d'argent à la Communauté française, font plaisir : revalorisation des frais kilométriques, des congés payés et des primes de fin d'année...autant de cadeaux ...mais au point de vue qualitatif, qu'est-il proposé ? On a véritablement le sentiment que les ministres ont vendu et revendu chaque année des hausses de pécules de vacances ou des primes de fin d'année, des chèques repas ou une hausse des interventions dans les frais de déplacement déjà vendus politiquement les années précédentes.

Et pour 2009-2010, année électorale oblige, ce Gouvernement a pris des mesures qui engagent largement la prochaine législature : rétablissement de la règle selon laquelle chaque départ est remplacé ; transformer les contrats à durée déterminée en contrat à durée indéterminée ; majoration de diverses interventions ;...

- recrutement/désignation :

Faut-il encore rappeler combien la fonction publique communautaire est très politisée ?

En fin de législature, tous les mandats de la haute administration (secrétaire général, administrateur général, directeur généraux,...) ont été redistribués en même temps et partagés entre PS et cdH, sans discussions préalables.

Exemples. : S.G de la Communauté française décède = PS décrète que le poste est à lui
Ad.G de l'ONE, le poste est cdH

Et ce, sans demander : « qui est le meilleur candidat ? »

DONC : Soit on admet et on assume cette politisation en appliquant par exemple les règles du pacte culturel.

Soit on veut une véritable fonction publique dépolitisée et là, c'est mal parti !

CAR, actuellement, au Selor, on retient les 3 meilleurs (le premier n'est donc pas assuré d'avoir le poste) et c'est le Gouvernement qui choisit.....

Et si pas de candidat de la majorité, on recommence la procédure....d'où une grande démotivation et une frustration des personnels déjà en place.

- Fonctionnement/dysfonctionnement :

- Utilisation de réponders téléphoniques dans les services

- « Réunionite » avec tous et partout (conseils d'avis, comités consultatifs)
- Promesses oubliées :
 - Cellule de gestion de compétences
 - Evaluation systématique des agents
 - Préférence pour une fonction publique statutaire
 - Objectivation des recrutements
- Avantages pour calmer les gens, voie alternative à quelque revalorisation salariale pour éviter l'appel d'air pour les enseignants.
 - Chèques-repas
 - Intervention à 100% en frais de déplacement
 - Offre d'ordinateurs à prix réduits, grâce au Ministre (courrier)
- Recours à une société privée pour arroser les plantes des bureaux de la direction
- Mise en place d'un arrêté du Gouvernement pour instaurer 6 agents DG adjoint expert (sans diplôme) et suppression de 6 emplois statutaires rang 12
- Témoignages de nombreux agents déçus et démotivés

- OIP (Entreprise des technologies nouvelles de l'information et de la communication-ETNIC)

- tentative de doubler le salaire du responsable à sa demande...
- +/- 2000 nouveaux ordinateurs pour toutes les écoles de la CF entre 2005 et 2007 par contre, + que 2800 rien que pour l'administration (sur +/- 5000 agents)
- 2008 : on veut renouveler tout le parc info (projet NEO) alors que des ordinateurs ont été achetés en 2006 et 2007. Par contre, pour les demandes des écoles, cela dépendra des contraintes budgétaires
- certaines sociétés reviennent très souvent dans les marchés publics
- le dernier marché pour le renouvellement (projet NEO) du parc attribué à une société américaine en 11/2007 prend fin en 12/2011...alors que tous les autres marchés informatiques passés entre 2003-2005 prenaient fin 1 an après leur attribution...on peut peut-être mieux comprendre les cadeaux faits par la société au personnel et le courrier adressé par le Ministre de la Fonction publique aux agents
- il n'y a aucune procédure régulière de remise en état ou déclassement d'ordinateurs à la CF (il faudrait lancer un marché public)
- pour les réseaux et serveurs : on ne les surveille qu'entre 7 et 17 heures et les permanences sont uniquement liées au bénévolat et aux volontaires au sein de l'ETNIC

A3 Le MR propose

On le voit, les choses doivent radicalement changer pour revenir à un service au citoyen.

Il va donc falloir améliorer la qualité de la prestation administrative en termes de rapidité, de coût et de simplification des processus administratifs, ce qui implique la réorganisation des services, le développement de synergies et d'optimisation des ressources.

Plus largement, ces questions et réflexions sur la Fonction publique démontrent une fois encore que les contours de l'administration doivent pouvoir être redessinés et combien les agents qui la composent et la portent doivent parfois accepter de remettre certaines conceptions, méthodes, et pratiques en question au bénéfice de l'intérêt collectif.

Nous sommes aujourd'hui dans une ère de progrès très rapide où l'électronique et les médias occupent une position stratégique qui obligent à l'immédiateté. Nous devons en tenir compte, y compris dans les services publics.

L'objectif légitime mais ô combien difficile est de garantir que le citoyen retrouve une confiance parfois ébranlée envers l'administration et que cette dernière mette tout en œuvre pour retrouver sa raison première qui est le service au public. A cet égard, il paraît utile de mener un travail sur les « mentalités » qui comme en sport constituent un formidable levier d'action pour modifier un « climat » de travail.

Quelle doit dès lors être l'administration du futur ? Comment la façonner et avec qui ? Voilà les enjeux pour lesquels le MR restera vigilant et continuera à exercer ses prérogatives.

I. Vers une fonction publique efficace et davantage motivée

a) Objectivation des recrutements et des promotions

Plus que jamais, il est nécessaire de **garantir l'objectivité des promotions et des recrutements**. Ceci permettra de réduire la politisation dans les désignations. Les derniers trains de nominations dans l'administration ont été un véritable scandale ; la preuve que, contrairement à toutes les déclarations de la majorité sur la volonté d'instaurer une nouvelle gouvernance, rien n'a changé.

La création d'une **haute école administrative Communauté française – Région wallonne (et bruxelloise)** qui formerait nos futurs cadres est devenue nécessaire.

b) Amélioration de la qualité de notre administration

- **En modernisant la carrière des agents**

Il faut privilégier une modernisation de la relation de travail de principe dans l'administration, à savoir le statut administratif. Celui-ci doit être plus souple, il doit permettre de responsabiliser tous les agents et d'éviter les comportements purement bureaucratiques dans lesquels la logique de service au citoyen est absente.

L'accès à la fonction publique statutaire doit être facilité, notamment pour les personnes issues du secteur privé. Leur expérience doit pouvoir être prise en compte dans les calculs d'ancienneté et mise à contribution dans leur travail. Certaines compétences acquises dans le secteur privé (hors diplôme) doivent pouvoir être valorisées d'une façon ou d'une autre dans la carrière (prime ou accession au niveau supérieur sur base d'un examen technique).

Par ailleurs, le **travail intérimaire** se développe de plus en plus dans les services publics. L'existence d'un troisième type de personnel vient encore compliquer la situation, d'autant plus que le recours à cette possibilité se fait de façon totalement anarchique et sans cadre légal clair. Il est évident toutefois que le travail intérimaire possède de nombreux avantages en termes de souplesse et de gestion de personnel, que le secteur public doit pouvoir exploiter, mais dans un cadre clair et pour des prestations définies.

Il est important également de respecter la législation sur les marchés publics pour faire appel à des agences Intérim, afin d'agir en toute transparence.

Il faudra également examiner avec attention la situation des **personnels contractuels** de la Communauté française et envisager les possibilités de prise en compte d'une série de revendications, notamment au niveau de la carrière pécuniaire ou de la pension.

- **En misant sur la formation des agents**

Il faut privilégier la **formation** des fonctionnaires, que ce soit au sein de l'administration ou des OIP et ainsi améliorer les compétences des administrations publiques. L'instauration d'une formation exigeante, objective et motivante devrait réduire la politisation patente des services publics et accroître sensiblement le service rendu aux citoyens. Il faut pouvoir fonder l'action publique sur des ressources humaines dynamiques et compétentes. Afin d'atteindre cet objectif, les services publics doivent consacrer les moyens financiers adéquats. Les investissements en formation doivent atteindre 2% de la masse salariale en Communauté française

Pour diminuer la politisation, il faut mettre en place une véritable politique de gestion des compétences dans laquelle les compétences acquises par les fonctionnaires (tout au long de la vie) soient reconnues et validées. Il ne s'agit pas de créer une course au diplôme entre les fonctionnaires et de transformer l'administration en école, il s'agit de permettre à chacun de se former et de prouver ses compétences sans mécanisme lourd (privilégier un système de portefeuille de compétences) et de baser les promotions sur des critères de compétences.

- **En rationalisant la fonction publique**

Si nos fonctionnaires sont mieux formés et donc davantage qualifiés, plus efficaces et évalués sans complaisance, des efforts peuvent alors, en contrepartie, être consentis en termes de valorisation de leurs rémunérations.

Mais soyons de bon compte, cette revalorisation passe nécessairement aussi par une utilisation plus appropriée des ressources humaines, à savoir, simplifier les organismes complexes et les carrières, lutter contre l'absentéisme public (7,88% contre 4,77% dans le privé), et supprimer le remplacement systématique des agents qui quittent notamment par une incitation à utiliser les mesures de fin de carrière.

Il faut, dès lors, sur base d'une radioscopie des ministères, **diminuer d'une part le nombre de fonctionnaires en profitant du grand nombre départs volontaires qui se profile mais revaloriser leur traitement à l'aune de leur efficacité accrue.**

Nul recrutement ne peut s'opérer sans que soient fournies les **preuves de la nécessité du recrutement**. Il convient donc, et avec la même rigueur, **d'objectiver la fonction à pourvoir** : sa finalité, sa nécessité, sa position dans l'organigramme et dans l'organisation du travail, le contenu des tâches principales et les compétences nécessaires à leur accomplissement (description de fonction).

Il nous paraît également essentiel, pour garantir une lecture transversale des dossiers et ainsi améliorer l'efficacité des politiques, de **regrouper** autant que possible les activités similaires, de promouvoir la concertation, de favoriser les synergies et la coordination entre les différents niveaux de pouvoir. Plus précisément, il pourrait y avoir, dans chaque entité de l'Etat (Etat fédéral, les Communautés et les Régions), des fonctionnaires, ou des cellules administratives, dédiées à la coordination avec leurs homologues des autres entités.

- En développant une nouvelle culture de l'évaluation

L'**évaluation** doit devenir un instrument de la gestion des carrières. L'évaluation doit devenir une source de motivation pour les fonctionnaires et permettre de limiter la politisation des nominations. Ceci vaut pour les promotions qui doivent, elles aussi se fonder sur la prise en compte de la compétence et du mérite, ce qui suppose une gestion des compétences et une évaluation fiables et professionnelles.

L'évaluation est trop souvent positive et automatique. Il convient de casser cette façon de faire laxiste et d'utiliser l'appréciation du travail de chacun comme un instrument de promotion.

L'évaluation doit en outre se baser sur la réalisation d'objectifs stratégiques dévolus à chaque agent en début de période déterminée, en lien direct avec le service au citoyen. La satisfaction des usagers/clients envers le service qui leur est fourni doit entrer dans les critères pertinents d'évaluation des agents.

2. Des services publics performants

Poursuivre la modernisation du fonctionnement des services publics constitue incontestablement une de nos priorités. Afin d'y parvenir, une série d'objectifs ont été clairement sélectionnés et identifiés :

Trop de réglementation nuit aussi à l'efficacité de la fonction publique.

□ L'administration doit davantage être tournée vers le citoyen. Ceci implique que percole à tous les niveaux de pouvoir une culture et une déontologie fondée sur l'écoute, l'information, la transparence et l'impartialité. **L'administration doit être au service des citoyens.** Nous proposons :

- de développer **la traçabilité** complète et informatisée du processus administratif : elle doit permettre aux usagers (citoyens et entreprises) de connaître à tout moment l'état d'avancement du dossier ;
- de développer les stages proposés aux agents dans les entreprises/ associations et ainsi **accroître les collaborations avec les partenaires privés**. Ceci devrait aider l'administration à appréhender mieux encore les difficultés et contraintes rencontrées par les usagers ;
- de développer la **généralisation de politiques de gestion de la qualité** qui reconnaît l'efficacité d'un organisme et est une garantie de confiance et de satisfaction pour les clients ; l'élaboration en interne d'une charte qualité avec des objectifs généraux pour chaque service (à l'instar de ce qui se fait dans certaines communes) peut être l'autre volet de cette démarche afin d'y sensibiliser les agents.

- **utiliser au mieux les technologies les plus modernes**, en vue d'améliorer leur disponibilité et leur efficacité. Un des objectifs consiste à assurer un accueil professionnel et une orientation vers le service administratif le plus adéquat. Ceci implique de mieux adapter les horaires aux besoins des citoyens et usagers et de développer le télétravail pour éviter de trop nombreux déplacements, coûteux et dommageables aussi pour l'environnement ;
- améliorer la **formation des agents** à l'accueil et à l'orientation des usagers (citoyens, associations et entreprises) ;
- inscrire dans la Constitution l'existence d'un **organe de médiation** chargé de concilier les points de vue entre administrés et administration et de consacrer en tant que droit fondamental la saisine de cet organe parlementaire d'une plainte ou d'une demande de médiation ;
- assurer la continuité des services publics en cas de grève grâce à l'organisation effective d'un **service minimal**. Il ne s'agit pas de remettre en cause le principe de grève des agents publics mais de chercher à atténuer les effets d'une cessation de travail dans la fonction publique ou dans certains départements spécifiques.

□ La fonction publique doit pouvoir infléchir son action en regard **des obligations de résultats** qui lui sont dévolues. Un repositionnement de l'administration sur les objectifs à atteindre permet de parvenir à un meilleur niveau d'efficacité et d'efficience.

Cet objectif d'efficience implique un partage des responsabilités avec les fonctionnaires : la majorité d'entre eux veulent un service public efficace et performant, il faut leur donner l'opportunité de participer à la construction de l'outil nécessaire à la compréhension de leurs tâches pour pouvoir les améliorer. Cet outil s'apparente à *l'analyse des processus publics* dans un cadre méthodologique tel que le tableau de bord prospectif, qui a fait ses preuves.

Le MR plaide pour la *généralisation de structures d'audit* : un organe spécialisé réalise un « scanning » régulier des services, tant sur le plan opérationnel (= audit des processus, audit opérationnel) que sur le plan financier et comptable. Cette radioscopie des services est intégrée à la fois dans les lettres de mission des dirigeants mandataires et dans les évaluations des performances en termes de qualité et de satisfaction de la population.

3. Mettre en place une politique réaliste de simplification

Œuvre de longue haleine, s'il en est, et qui doit perpétuellement être remise sur le métier, **la simplification administrative** constitue une des pierres angulaires de la modernisation de la fonction publique.

Le MR plaide pour une politique réaliste de simplification des relations entre les citoyens, les entreprises et les services publics : cette politique s'articule sur trois pôles de simplification : les textes, les procédures et les documents.

Trop de réglementation tue la réglementation : chaque nouveau texte induit des charges supplémentaires pour le citoyen ou l'entreprise. Il faut éviter de légiférer et quand il est indispensable de le faire, il faut faire simple et efficace.

Rédiger un texte simple suppose une appréhension correcte des enjeux, une traduction technique minimale, une cohérence avec l'existant, une mesure des effets attendus et des effets possibles, bref une *analyse d'impact*. Anticiper les difficultés d'application au moment même de la rédaction du projet permet un gain d'efficacité.

Le citoyen et l'entreprise ont droit à une procédure claire où ils peuvent suivre le traitement de leur demande, ainsi qu'à un suivi complet de leur dossier.

Expliquer les procédures : savoir où l'on est et où l'on va dans le cheminement administratif, connaître ses interlocuteurs, connaître les délais et les voies de recours, tant administratives (droit à un second regard, droit à un médiateur) que judiciaires.

On peut ainsi concevoir une généralisation de l'instauration de délais de rigueur pour les organes devant statuer ou de recours, avec réduction des délais de procédure (effets du silence gardé).

Pour le service public, connaître les procédures permet un gain d'efficacité : identifier la procédure, la soumettre à amélioration régulière, évaluer la valeur ajoutée des étapes de traitement, serrer les délais ; en un mot, *améliorer la qualité du service rendu*.

Les documents et formulaires sont faciles à utiliser et ne comprennent pas de données qu'un service public possède déjà.

Non seulement la version électronique est claire, mais également la version papier (fracture digitale) est lisible et facile à comprendre (pas de jargon) ; le citoyen et l'entreprise ne doivent pas se substituer aux services administratifs en quête de renseignements que ces services possèdent déjà (*principe de collecte unique des données*).

4. Le service du médiateur

Les médiateurs sont des institutions dont le mandat est de recevoir les réclamations des personnes qui s'estiment lésées par l'administration publique et, le cas échéant, d'enquêter pour en déterminer le bien-fondé.

Ces institutions, pour mener à bien leur mission, se doivent d'être indépendantes des citoyens, des autorités sur lesquelles elles exercent leur compétence et des autorités auxquelles elles doivent rendre compte.

Cette indépendance leur garantit la liberté d'action dans le cadre de leur mandat, ainsi que leur neutralité et leur efficacité.