



COPERNICUS

AU CENTRE DE L'AVENIR

La réforme de l'Administration fédérale belge

Sommaire

COPERNIC EN BREF	3
LA RAISON D'ÊTRE DE LA RÉFORME	4
LES IMPLICATIONS DE LA RÉFORME	5
LES LIGNES DE FORCE DE LA RÉFORME	6
PREMIER AXE UNE NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	7
1.1. La transformation des ministères en services publics fédéraux	8
1.2. La suppression des cabinets ministériels	9
DEUXIÈME AXE UNE NOUVELLE CULTURE DE MANAGEMENT	10
2.1. Des mandats de six ans pour les top managers	10
2.2. Davantage d'indépendance et de souplesse pour les SPF grâce à un nouveau cycle de contrôle budgétaire	12
2.3. L'importance de la communication et de l'évaluation	12
TROISIÈME AXE UNE VISION MODERNE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	14
3.1. Le SPF « Personnel et Organisation »: un partenaire stratégique des autres SPF	15
3.2. La revalorisation des compétences du personnel et l'amélioration de sa satisfaction professionnelle	16
QUATRIÈME AXE DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL :	
DES AVANTAGES POUR LE PERSONNEL ET LES CITOYENS	17
4.1. Le « business process re-engineering »: un cercle vertueux pour de meilleurs services	17
4.2. La préparation de l'administration électronique : voir avec les yeux du citoyen	18
POUR PLUS D'INFORMATIONS	20

La réforme Copernic : nouveaux développements

Addendum à la brochure "Copernicus-Au centre de l'avenir" 1^{er} septembre 2004

Le contexte

La réforme de l'administration fédérale belge, baptisée "Copernic", a vu le jour sous le premier Gouvernement Verhofstadt (1999-2003).

Le deuxième Gouvernement Verhofstadt, composé en juillet 2003, a donné de nouveaux accents à la réforme tout en confirmant la volonté de poursuivre la modernisation pour :

- > un meilleur service au citoyen
- > un meilleur cadre de travail pour le fonctionnaire.

Le présent document reprend **les principales évolutions** survenues aux quatre axes de la réforme.

PREMIER AXE

Une nouvelle structure organisationnelle (page 7)

- > La structure de l'administration fédérale est toujours telle que la prévoyait le plan initial : des services publics fédéraux verticaux et horizontaux (SPF) et des services publics fédéraux de programmation (SPP).

Il faut toutefois noter que :

- > le **Ministère de la Défense n'a pas été transformé en service public fédéral** ;
- > **seuls 4 des 7 SPP prévus** initialement dans le plan de réforme **sont réellement opérationnels**.

Les SPP Télécommunications et Gestion des actifs n'existent pas actuellement. Quant au SPP Egalité des chances, il a finalement été créé sous la forme d'un parastatal de type B, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

- > Une **modification** importante concerne la **relation 1/1** que le Plan Copernic avait instaurée entre **un SPF** et **un ministre**. En effet, par l'éclatement des compétences lors de la composition du nouveau Gouvernement, on a vu réapparaître des SPF qui dépendent de plusieurs ministres, ce qui représente une perte d'efficacité.

- > Une **nuance importante** a été apportée au **rôle de la cellule stratégique** par l'arrêté royal du 19 juillet 2003 (Moniteur belge du 25 juillet 2003) : désormais la cellule stratégique **appuie le ministre** pour la préparation de la politique et le directeur de la cellule stratégique **rapporte** directement **au ministre**.

Dans le texte de base, la cellule stratégique appuyait le conseil stratégique et le Comité de direction pour la préparation et l'évaluation de la politique et le responsable de la cellule rapportait directement au conseil stratégique et au Président du Comité de direction.

Cette modification indique clairement un **déplacement du rôle de préparation de la politique du SPF vers le ministre**.

DEUXIEME AXE

Une nouvelle culture de management (page 10)

> **Le principe de la désignation de managers pour un mandat de 6 ans est maintenu**

Deux modifications sont intervenues à ce niveau :

- > les **rémunérations** de certains managers ont été revues **à la baisse** afin de diminuer la tension salariale (arrêté royal du 9 mars 2004 – Moniteur belge du 22 mars 2004). Ceci ne s'applique pas aux mandataires déjà désignés.
- > les procédures de sélection ont été revues afin d'assurer une égalité de traitement entre candidats francophones et néerlandophones (arrêtés royaux du 15 juin 2004 - Moniteurs belges des 7 et 23 juillet 2004).

A noter que la procédure d'évaluation des managers n'a pas encore été appliquée et que la méthode fait l'objet d'une refonte à l'heure actuelle.

> **Les cercles de développement prennent forme**

La philosophie du nouveau cycle d'évaluation visant un plus grand dialogue entre chef et collaborateurs prend peu à peu forme dans les différentes entités fédérales.

Malgré un certain retard sur le planning prévu, les cercles de développement se profilent comme un moyen efficace de gestion des ressources humaines.

> **La responsabilisation des managers mise à mal**

Le principe du plan de personnel s'est concrétisé par la circulaire du 5 mars 2004 (Moniteur belge du 29 mars 2004).

Le plan de personnel auquel correspond une enveloppe budgétaire devait accroître la responsabilisation des managers dans la gestion de leurs moyens.

En pratique cependant **les contrôles a priori subsistent** (inspection des finances, contrôle administratif et budgétaire) alors qu'initialement était prévue la mise en place d'un système d'audit interne et de contrôle a posteriori, sur base des résultats et de l'atteinte des objectifs décrits dans les plans de management.

Ce volet responsabilisation est certainement celui qui a été le plus mis à mal par rapport au projet initial.

TROISIEME AXE

Une vision moderne de la gestion des ressources humaines (page 14)

Sous la première législature, l'accent a été mis sur la révision des carrières des niveaux B, C et D. Elles se caractérisent par une revalorisation pécuniaire basée sur un système de **mesures des compétences**.

En août 2004, la carrière de niveau A a également été finalisée (arrêté royal du 4 août 2004 – Moniteur belge du 16 août 2004). Les **filiales de métiers et les formations certifiées** sont au cœur du développement de cette carrière. A terme, le système des formations certifiées sera aussi introduit pour les niveaux B, C et D.

QUATRIEME AXE

De nouvelles méthodes de travail (page 17)

Les BPR (business process re-engineering), rebaptisés projets de modernisation, se poursuivent selon la même méthodologie. A noter que, pour les derniers projets menés, l'intervention de consultants externes a été limitée au maximum au profit de **l'expertise interne** du SPF Personnel et Organisation.

Copernic en bref

Un double objectif :
de meilleurs services aux citoyens,
un meilleur cadre de travail pour les
fonctionnaires

Copernic désigne le projet de réforme de l'Administration fédérale belge. Il est destiné à améliorer les services que celle-ci fournit aux citoyens, ainsi que les conditions de travail et les perspectives de carrière des fonctionnaires.

Le principe de cette réforme est que le citoyen occupe une place centrale au sein de l'État. L'Administration doit lui offrir les services de qualité auxquels il a droit. Elle doit donc évoluer avec son époque et s'adapter aux réalités de la société contemporaine.

Pour atteindre le double objectif du meilleur service au citoyen et du meilleur cadre de travail des fonctionnaires, la réforme de l'Administration fédérale s'articule autour de quatre axes :

- > **une nouvelle structure organisationnelle**
- > **une nouvelle culture de management**
- > **une nouvelle vision des ressources humaines**
- > **une nouvelle méthode de travail**

Pourquoi Copernic ?

Il est de tradition de baptiser les accords du nom de l'endroit où ils ont été signés ou de celui du saint fêté le jour de leur signature. Le plan de réforme de l'Administration belge a été surnommé « plan Copernic » parce que le jour de sa présentation à la presse, le 16 février 2000, coïncidait presque avec la date anniversaire de la naissance du pionnier de l'astronomie moderne, le Polonais Nicolas Copernic, né le 19 février 1473. À son époque, celui-ci avait proclamé l'idée révolutionnaire que la Terre tournait autour du Soleil et non le contraire. Son nom a semblé tout indiqué pour caractériser la réforme de l'Administration fédérale, qui, en partant du principe que l'État doit être au service du citoyen, et non l'inverse, vise à induire un changement radical des mentalités.

La raison d'être de la réforme

Le monde moderne évolue rapidement. Ces vingt dernières années, la croissance économique, les avancées technologiques et les progrès de l'enseignement ont amélioré la prospérité et ont profondément modifié notre façon de vivre. Aujourd'hui, la population veut avoir son mot à dire et réclame des services d'une qualité optimale. Ceux qui fournissent ces services doivent s'adapter à cette nouvelle réalité.

Cela vaut aussi pour le gouvernement, qui, via l'Administration, est le plus gros fournisseur de services à la collectivité. Ces dernières années, de plus en plus de gouvernements ont ressenti la nécessité de s'adapter. Plusieurs, même la Commission européenne, ont entamé des réformes destinées à améliorer leur fonctionnement et celui de leurs services publics.

En Belgique, les réformes constitutionnelles qui se succèdent depuis trente ans ont modifié le paysage institutionnel du pays et l'ont transformé en un État fédéral. Cependant, sa fonction publique était restée globalement inchangée depuis plus de soixante ans et pâtissait d'un manque d'investissements. Sa structure, comme celle de beaucoup d'administrations, n'était pas ouverte au changement. L'heure de son remaniement avait sonné.

Le nouveau gouvernement fédéral installé en 1999 a inscrit parmi ses grandes priorités la transformation du pays en un État modèle via la modernisation de son administration. En cette fin de XX^e siècle, il n'était plus possible que les citoyens, comme d'ailleurs les fonctionnaires, ne soient pas au centre de ses préoccupations. Les individus veulent et méritent davantage.

Le plan Copernic trace la voie à suivre pour mettre cette réforme en œuvre. Il s'agit d'un programme vaste et ambitieux de modernisation de l'Administration fédérale qui, avec plus de 60 000 agents, est le plus gros employeur du pays. Il vise à améliorer l'efficacité de cette administration, pour qu'elle devienne un meilleur patron et un meilleur fournisseur de services au public. La réforme instaure une nouvelle culture de management dans la fonction publique, elle rationalise sa structure, elle améliore son mode d'organisation et elle introduit une politique moderne en matière de ressources humaines.

Les implications de la réforme

Pour les fonctionnaires

- > de nouvelles perspectives pour le développement de leur carrière et leur mobilité
- > de nouvelles possibilités de formation pour leur épanouissement personnel et professionnel
- > une nouvelle structure salariale
- > une plus grande marge de liberté et de responsabilité pour les fonctionnaires dirigeants
- > un système d'évaluation qui encourage le développement personnel
- > des méthodes de travail plus efficaces
- > un meilleur cadre de travail avec des outils plus performants

Pour les citoyens

- > une Administration centrée sur le citoyen
- > une Administration plus accessible et plus compréhensible
- > des services meilleurs et plus rapides
- > une confiance accrue dans le gouvernement et les services publics qu'il organise

La Belgique en quelques mots

La Belgique est un État fédéral où de nombreuses compétences sont dévolues aux Régions et aux Communautés. Si la manière dont cette décentralisation est organisée peut sembler complexe au profane, elle reflète largement la diversité linguistique du pays.

La réforme Copernic s'applique uniquement au niveau fédéral de l'Administration, pas à ses niveaux régionaux ou locaux.

Le **gouvernement fédéral** est compétent pour tout ce qui a trait à l'intérêt général de l'ensemble des Belges, comme les finances, la justice, la défense, la sécurité sociale, les affaires étrangères, l'aide au développement... Il exerce également un rôle majeur dans la gestion de services publics nationaux, comme les chemins de fer, l'aéroport de Bruxelles, la Poste, ainsi que de plusieurs autres organismes scientifiques et culturels fédéraux.

Les trois **Régions** (la Région wallonne, la Région flamande et la Région de Bruxelles-capitale) sont responsables de tous les dossiers liés directement à leur territoire, comme l'économie, l'emploi, l'agriculture, le logement, les travaux publics, l'énergie et l'environnement.

Les trois **Communautés** (la Communauté française, la Communauté flamande et la Communauté germanophone) sont chargées des matières qui concernent les personnes et leur langue, comme l'enseignement, la culture et l'aide sociale.

Comme le montrent les cartes, les Régions et les Communautés ne recouvrent pas le même territoire géographique. Bruxelles est bilingue, par exemple, tandis que les intérêts régionaux de la Communauté germanophone relèvent des prérogatives de la Région wallonne.

LA BELGIQUE

L'ÉTAT FEDERAL



LES COMMUNAUTÉS

LA COMMUNAUTÉ FLAMANDE



LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE



LA COMMUNAUTÉ GERMANOPHONE



LES RÉGIONS

LA RÉGION FLAMANDE



LA RÉGION BRUXELLES-CAPITALE



LA RÉGION WALLONNE



Les lignes de force de la réforme

Le plan Copernic envisage la réforme de l'Administration fédérale dans une optique globale articulée autour de quatre axes, dont chacun contribue à la concrétisation des deux objectifs centraux.



PREMIER AXE

Une nouvelle structure organisationnelle

Les principaux changements

- > **Le remodelage des matières et des services traités par les différents ministères ; la refonte de leur mode d'organisation ; le regroupement de matières connexes dans de nouveaux services.**
- > **La suppression des cabinets ministériels de manière à donner davantage de responsabilité à l'Administration et à rendre son travail plus efficace.**

Pourquoi ces changements ?

À la fin des années 90, plusieurs problèmes ont mis en évidence la nécessité urgente de restructurer les ministères fédéraux :

- > les compétences relatives à certains domaines étaient scindées entre plusieurs ministères, de sorte que, pour certains dossiers, les citoyens devaient s'adresser à plusieurs services de l'Administration ;
- > souvent, les ministères – ou les fonctionnaires s'occupant d'une matière précise – dépendaient de plusieurs ministres ; il en résultait une perte d'efficacité ;
- > au fil du temps, les cabinets ministériels (constitués par les ministres pour les aider à mettre en œuvre leurs options politiques) avaient fini par jouer un rôle trop actif au sein des ministères. Beaucoup ne se limitaient plus à conseiller leur ministre mais géraient des départements entiers.

1.1. La transformation des ministères en services publics fédéraux

Les ministères fédéraux ont été soit scindés, soit fusionnés pour former les services publics fédéraux (SPF). Chacun de ces services s'occupe d'un ensemble homogène de matières et dépend d'un seul ministre.

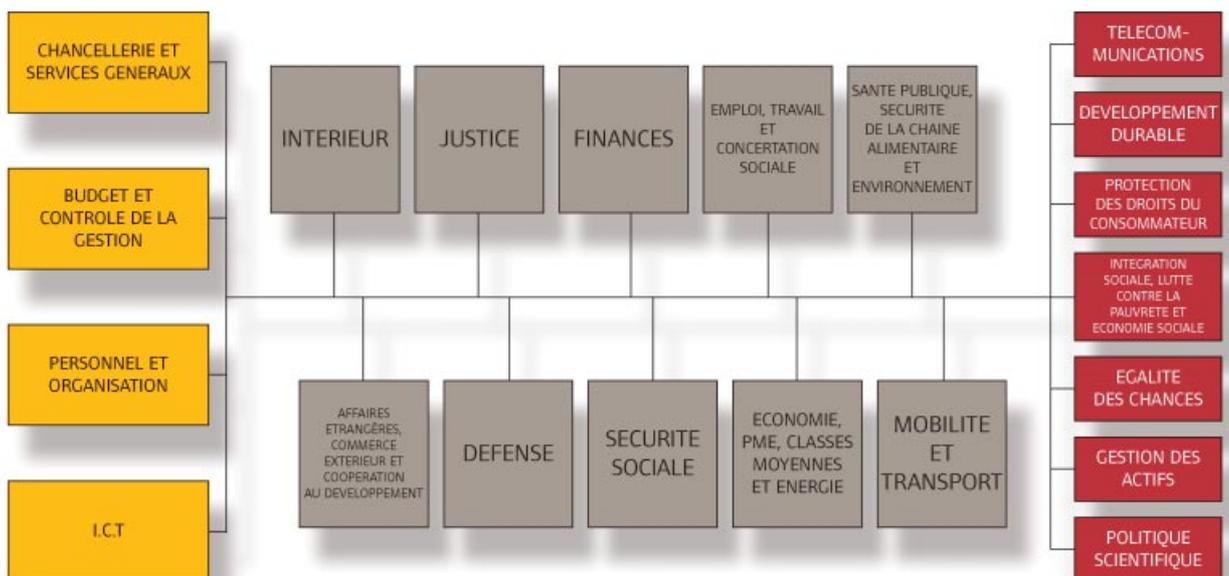
Il existe dix SPF « verticaux », chargés chacun d'une politique spécifique, comme l'Intérieur, la Mobilité et les Transports, l'Emploi et la Concertation sociale. Ces matières ont été restructurées de façon à englober un ensemble plus cohérent de compétences. Désormais, les citoyens en quête d'un service précis ne doivent plus frapper qu'à une seule porte.

À ces SPF verticaux s'ajoutent quatre SPF « horizontaux ». L'un d'eux, le SPF Chancellerie et Services généraux, est rattaché aux services du Premier ministre et joue un rôle de coordination. Les trois autres s'occupent de matières communes à tous les SPF : Budget et Contrôle de la gestion, Personnel et Organisation et Technologies de l'information et de la communication.

- > Ils déterminent la politique dans leurs domaines respectifs.
- > Ils assistent les autres SPF pour ce qui relève de leurs compétences.

Chaque SPF vertical possède ses propres **services d'encadrement**, qui mettent en application dans leur service les trois matières susmentionnées (Budget et Contrôle de la gestion, Personnel et Organisation et Technologies de l'information et de la communication). Ces services d'encadrement dépendent du président du SPF dont ils font partie. Ils n'ont donc pas de lien direct avec le SPF horizontal correspondant, mais fonctionnent comme une « matrice fonctionnelle virtuelle » (voir ci-après, p.15).

En outre, plusieurs **services publics de programmation** (SPP) ont été créés. Ils s'occupent de dossiers spécifiques ponctuels liés à des enjeux de société qui nécessitent une coordination entre plusieurs SPF, comme la politique d'égalité des chances ou le développement durable.



1.2. La suppression des cabinets ministériels

La suppression des cabinets conduit à une dépolitisation de la fonction publique. Ils sont remplacés par des cellules chargées de la préparation de la politique et par des conseils stratégiques, qui servent de trait d'union entre l'Administration et les hommes politiques.

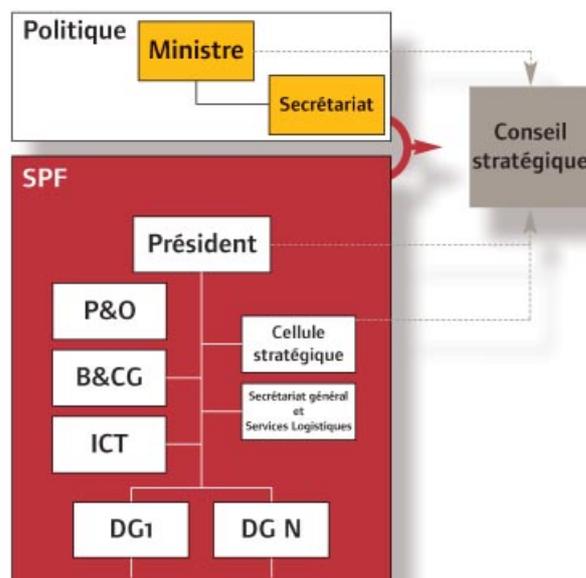
Traditionnellement, les cabinets ministériels étaient les principales structures chargées de traduire les politiques des ministères dans l'Administration. Ils étaient composés d'experts choisis par les ministres, souvent dans leur propre mouvance politique, et leurs interactions avec le personnel statutaire des ministères n'obéissaient pas à des règles précises. Les cabinets avaient tendance à contrôler de très près le fonctionnement des ministères et à prendre une part active dans l'élaboration de la politique, ce que les fonctionnaires des différents services de l'Administration interprétaient souvent comme un désaveu de leur travail. Cette situation provoquait parfois des frictions entre le ministre et les services dont il avait la responsabilité.

Copernic a mis fin à cette situation en supprimant les cabinets et en dotant tous les SPF d'une structure identique. À présent, les ministres ne disposent plus que d'un petit secrétariat chargé de les conseiller et de s'occuper des tâches administratives.

L'élaboration de la politique des différents SPF relève désormais de deux nouveaux organes :

- > la **cellule stratégique** prépare le travail politique, analyse et évalue les initiatives en cours et trace les pistes à suivre;
- > le **conseil stratégique** sert de passerelle entre la sphère politique et l'Administration. Il conseille le ministre lors de l'élaboration de ses projets et supervise l'application des plans stratégiques du service. Il se compose du ministre, du président du SPF, des directeurs généraux des services de ce SPF, du responsable de la cellule stratégique et d'experts externes dans des matières spécifiques.

Structure d'un service public fédéral :



DEUXIÈME AXE

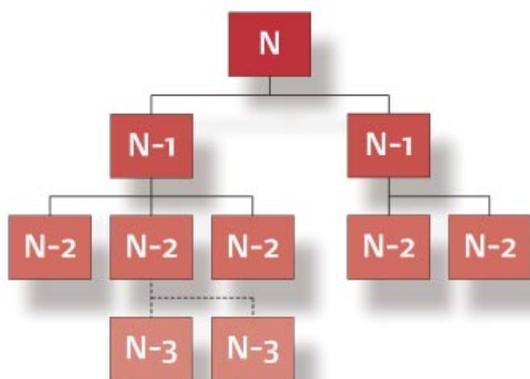
Une nouvelle culture de management

Les principaux changements

- > Le recrutement de top managers selon un système de mandats.
- > Des mécanismes de contrôle efficaces qui leur garantissent une liberté d'action dans un cadre précis.
- > Une meilleure information des fonctionnaires quant à leur rôle et aux changements en cours.
- > Un rôle majeur pour les managers dans la nouvelle procédure d'évaluation du personnel.

Pourquoi ces changements ?

- > La procédure de sélection des actuels fonctionnaires dirigeants évaluait leurs compétences techniques et pas suffisamment leurs aptitudes à la gestion.
- > La structure hiérarchique était trop dense et trop rigide.
- > Il était nécessaire d'instaurer une communication dans les deux sens entre les fonctionnaires dirigeants et le personnel.



Les mandats s'appliquent aux trois premiers niveaux du management (N, N-1, N-2), sauf au sein du SPF Finances, qui est de loin le plus gros service, où ils s'appliquent aussi au niveau N-3.

2.1. Des mandats de six ans pour les top managers

Le nouveau système des mandats repose sur quatre éléments :

- > des mandats de six ans pour les top managers
- > la pondération des mandats d'après la fonction à laquelle ils s'appliquent
- > une nouvelle procédure de sélection
- > de nouveaux plans de management et de fonctionnement.

Dans le cadre de la réforme Copernic, les postes des fonctionnaires dirigeants (comme les présidents des SPF) font pour la première fois l'objet de mandats de six ans. Ces mandats sont assortis de responsabilités spécifiques que les top managers doivent endosser et ils leur donnent en même temps une marge de manœuvre suffisante dans la gestion de leur service ou de leur département. Qui dit nouveau système dit nouveaux critères. Une nouvelle procédure de recrutement a donc été élaborée afin de trouver les personnes dotées des qualifications et de l'expérience adéquates, tant sur le plan technique qu'en matière de gestion. Pour la première fois, leur sélection est effectuée par un « assessment center ».

Dans les trois mois qui suivent leur engagement, les présidents de SPF doivent présenter un plan de management avec des objectifs stratégiques et opérationnels et un budget. Puis, sur la base du plan stratégique général, les responsables des niveaux hiérarchiques inférieurs élaborent des plans opérationnels pour leur propre service ou département. Les titulaires des fonctions mandatées sont évalués tous les deux ans par des experts externes sur la base de leur plan de gestion. Ces évaluations peuvent donner lieu à des rectifications de ce plan ou à une réorientation du manager. À l'issue de la période de six ans, une évaluation générale est effectuée. Les mandats ne sont pas renouvelables. Les top managers peuvent néanmoins représenter leur candidature, mais ils devront reparcourir toute la procédure de sélection.



La réforme Copernic : une approche intégrée

Le système des mandats est un bon exemple des interrelations entre les quatre axes de la réforme, puisqu'il implique des éléments de chacun d'eux : la modernisation du personnel, de nouvelles structures, de nouveaux éléments de contrôle et une focalisation stratégique sur la communication.

2.2. Davantage d'indépendance et de souplesse pour les SPF grâce à un nouveau cycle de contrôle budgétaire

- > **Plus de liberté et plus de responsabilité pour les SPF dans l'utilisation de leur budget.**
- > **Des procédures de contrôle budgétaire renouvelées et assouplies.**

Les présidents et les top managers des SPF ont davantage le loisir de décider de la manière dont ils utilisent leur budget, leur personnel et leur infrastructure pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, à condition qu'ils aient clairement exposé leurs intentions dans leurs plans de management et que ceux-ci aient été approuvés. Ce surcroît d'autonomie leur est garanti par l'instauration du financement par enveloppes, qui existe déjà pour leur budget personnel, mais qui sera étendu à leur budget de fonctionnement et d'investissement. Les top managers disposeront d'une autonomie décisionnelle dans le cadre de cette enveloppe.

Cette marge de manœuvre accroît la responsabilisation des top managers. Pour tenir compte de cette nouvelle réalité budgétaire, un nouveau système de contrôle sera mis en place: le contrôle s'effectuera pendant et après la réalisation du plan de management et mettra l'accent sur l'autoévaluation des SPF. À cet effet, les top managers auront besoin de nouveaux outils et devront mettre en œuvre une méthode de gestion des risques.

2.3. L'importance de la communication et de l'évaluation

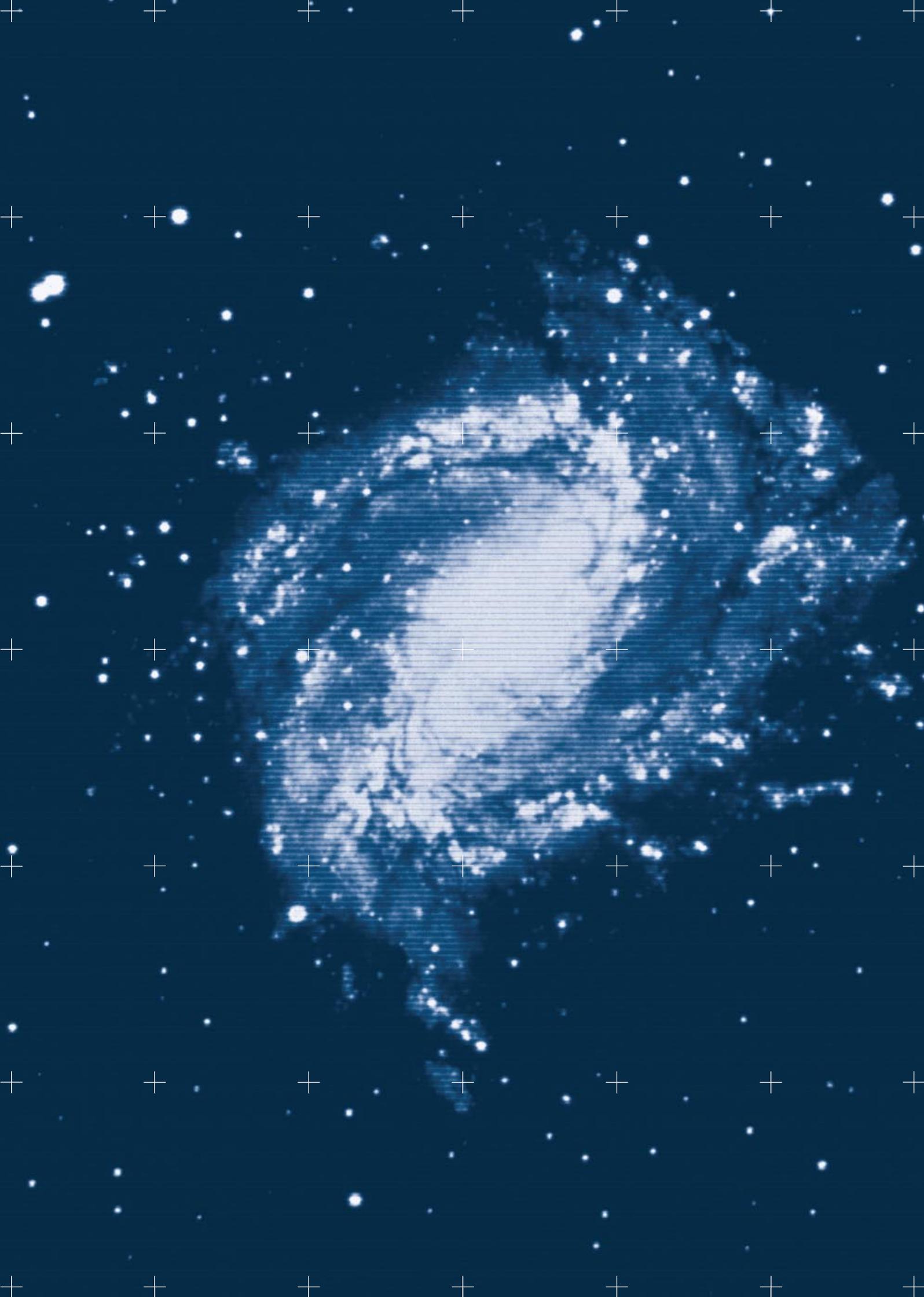
- > **La communication dans les deux sens renforce la compréhension réciproque entre les managers et leur personnel et améliore les performances.**
- > **L'évaluation permet de faire le lien entre les descriptions de fonction et les objectifs du SPF.**

Les fonctionnaires constituent le principal groupe cible des initiatives de communication. Tous les agents de l'État, quels que soient leur niveau et leur statut, ont le droit de recevoir régulièrement des informations de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Ces contacts permettront d'instaurer une culture plus ouverte et d'apprendre aux chefs de service ou de département à mieux communiquer avec leur personnel et à être plus attentifs au développement de leurs collaborateurs.

Un directeur général de la communication a été désigné pour faciliter ce processus.

Le nouveau système d'évaluation accorde également une grande importance à la communication bidirectionnelle, car celle-ci devra consolider la nouvelle culture de management, axée précisément sur les ressources humaines, et donner aux fonctionnaires une idée plus claire de ce qu'on attend d'eux. L'évaluation met également les objectifs stratégiques du SPF en corrélation avec les objectifs individuels des fonctionnaires, en instaurant une finalité commune entre ceux-ci.

Centrée sur le développement individuel, l'évaluation est destinée à améliorer la manière dont les fonctionnaires travaillent et à identifier leurs points forts et leurs points faibles. Elle repose strictement sur les descriptions de fonction et applique des critères précis et objectifs. Les fonctionnaires peuvent consulter leur rapport d'évaluation.



TROISIÈME AXE

Une vision moderne de la gestion des ressources humaines

Les principaux changements

- > Une plus grande attention au développement des compétences et aux perspectives de carrière du personnel.
- > Faire de l'Administration publique un meilleur employeur.

Pourquoi ces changements ?

- > L'affectation des agents doit tenir compte de leurs compétences pratiques et pas uniquement de leurs connaissances théoriques.
- > Les carrières et les salaires des agents doivent évoluer parallèlement au développement de leurs compétences, plutôt que sur la base d'examens ou de leur ancienneté.
- > L'ancien ministère de la Fonction publique s'occupait essentiellement de l'administration du personnel. Son organisation ne lui permettait pas de mener une véritable politique des ressources humaines.

De l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines

Avec ses quelque 60 000 agents, l'Administration fédérale belge est le plus gros employeur du pays. 75 % des fonctionnaires sont statutaires ; les autres sont contractuels.

La réforme Copernic a permis d'évoluer d'un système d'« administration du personnel » vers une véritable politique stratégique de gestion des ressources humaines. La nouvelle culture de management accorde une grande place au développement des compétences et des perspectives de carrière des agents, de façon à rendre les emplois dans la fonction publique plus attractifs.

Copernic a apporté deux grandes modifications à la manière dont l'Administration gère son personnel :

- > le ministère de la Fonction publique est devenu le service public fédéral « Personnel et Organisation ». Il existe désormais une stratégie et des normes de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique. Le SPF « Personnel et Organisation » fournit son orientation et son aide aux services d'encadrement « Personnel et Organisation » des autres SPF ;
- > la nouvelle politique de gestion des ressources humaines est attentive à tous les aspects de la carrière des fonctionnaires. L'objectif est clair : développer, encourager et rémunérer leurs compétences.

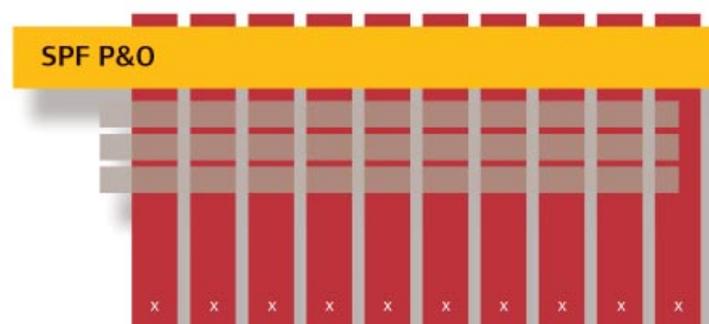
3.1. Le SPF « Personnel et Organisation » : un partenaire stratégique des autres SPF

- > Le SPF horizontal « Personnel et Organisation » (P&O) fixe les objectifs stratégiques et fournit son soutien.
- > Des services d'encadrement P&O « locaux » gèrent les besoins internes des différents SPF en matière de ressources humaines.

Le SPF horizontal « Personnel et Organisation » (P&O) est responsable de l'élaboration de la stratégie des ressources humaines et du développement de pratiques, de méthodes et de normes de qualité, et veille à ce que celles-ci soient appliquées avec cohérence dans l'ensemble de l'Administration. Il aide les cellules P&O des différents SPF à mettre en œuvre cette politique en leur fournissant son assistance spécialisée. Il supervise également le Bureau de sélection de l'administration fédérale (Selor) et l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA).

Les services d'encadrement P&O sont chargés d'appliquer les politiques générales au SPF dont ils font partie et de veiller à ce que la gestion quotidienne des ressources humaines respecte les normes fédérales. Ils sont également un point de contact central au service des agents de « leur » SPF.

Il n'existe pas de lien hiérarchique direct entre le SPF P&O et les services d'encadrement des autres SPF, mais seulement une « matrice virtuelle » (voir le point 1.1), sous la forme d'une structure flexible de concertation où les responsables du SPF horizontal et des cellules locales prennent des décisions et s'échangent leurs expériences et leurs bonnes pratiques. Les responsabilités entre le service horizontal et les cellules sont clairement distinctes. Dans cette structure, la direction hiérarchique de chaque SPF reste responsable des résultats de son propre service et de la mise en œuvre d'initiatives telles que Copernic. Ce mode de fonctionnement accroît sa responsabilisation et favorise l'organisation « autoapprenante ».



x = Service d'encadrement P&O

3.2. La revalorisation des compétences du personnel et l'amélioration de sa satisfaction professionnelle

> La gestion des ressources humaines s'articule autour de trois grands axes : le recrutement et la sélection, la politique salariale et le développement professionnel et individuel.

Des nouvelles méthodes professionnelles de sélection et de recrutement

Les nouvelles méthodes de sélection et de recrutement accordent moins d'importance aux connaissances générales et théoriques, pour privilégier les compétences spécifiques à la fonction concernée. Qu'il s'agisse de nouveaux recrutements ou de promotions, ces compétences sont le principal critère de sélection.

Des rémunérations et des perspectives de carrière alignées sur celles du secteur privé

Pour que l'Administration puisse attirer un personnel compétent et motivé, le conserver et entretenir sa satisfaction professionnelle, elle doit aligner ses salaires sur ceux des fonctions comparables du secteur privé et doit donner à ses collaborateurs de réelles possibilités de progresser dans leur carrière.

Dans le passé, cette progression était uniquement basée sur des examens théoriques et sur l'ancienneté. Le programme « Rémunérations et carrières » instaure une nouvelle approche, centrée sur les compétences individuelles et qui récompense les fonctionnaires désireux d'évoluer dans leur carrière et de valoriser leurs compétences. Désormais, l'avancement dépend des résultats d'une série de tests de compétences qui permettent de vérifier que les agents disposent bien des aptitudes requises par leur fonction. Tous ceux qui réussissent ces tests bénéficient d'une allocation pendant une période déterminée.

Le renforcement des compétences et le développement individuel

Les formations contribuent au développement individuel des fonctionnaires. Elles doivent être en rapport avec la fonction qu'ils occupent ou qu'ils se préparent à occuper. Le nombre de formations spécifiques a été accru. Il existe à présent une formation spécialisée en gestion des administrations publiques, qui a pour but de renforcer les aptitudes au management des éléments particulièrement prometteurs (Public Management Programme). Les évaluations sondent également les besoins de développement des fonctionnaires. Sur la base de ces résultats, le supérieur direct prend la responsabilité de stimuler le développement de ses collaborateurs. La nouvelle politique des rémunérations et des carrières encourage la formation continue en donnant aux fonctionnaires désireux d'approfondir leurs compétences dans le cadre de leur fonction un avantage sur leurs collègues. La réussite des tests de compétences donne ainsi un coup d'accélérateur au développement de leur carrière.

QUATRIÈME AXE

De nouvelles méthodes de travail: des avantages pour le personnel et les citoyens

Les principaux changements

LE « BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING » EST AU CŒUR DE COPERNIC.

Des investissements seront consentis en faveur :

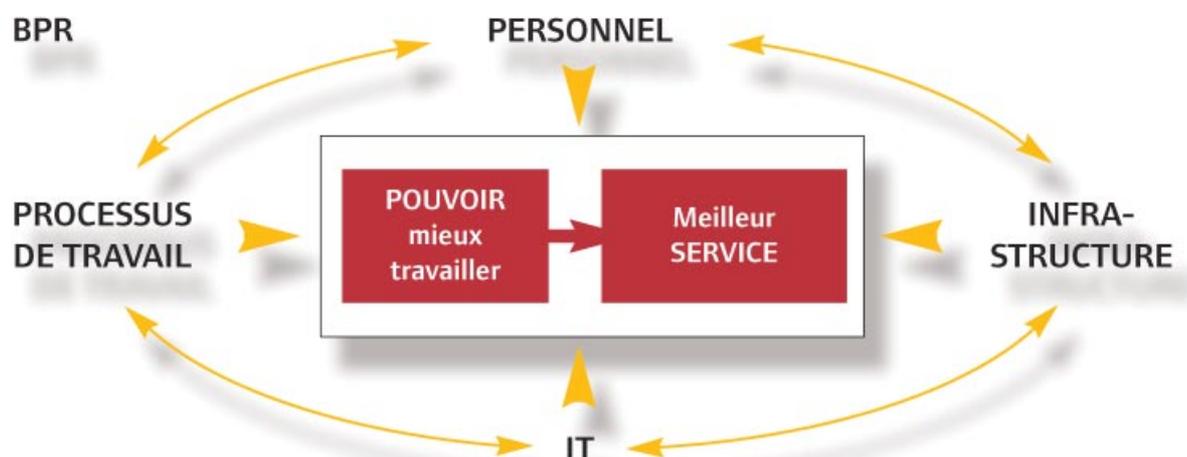
- > **du personnel** : formation et développement de carrière
- > **des infrastructures** : bâtiments, bureaux, matériel et équipement
- > **des systèmes** : technologies de l'information, administration électronique, systèmes d'assistance
- > **des processus** : des processus de meilleure qualité, plus souples et plus rentables pour de meilleurs services.

Pourquoi ces changements ?

- > Une longue période de sous-investissement dans les infrastructures.
- > La nécessité d'investir dans les compétences des fonctionnaires, de manière à leur permettre de s'adapter à des méthodes de travail neuves et plus efficaces.

4.1. Le « business process re-engineering » : un cercle vertueux pour de meilleurs services

Le « **business process re-engineering** » (BPR) s'applique à tous les aspects de la modernisation. Il consiste à examiner la manière dont les moyens actuels ou prévus (personnel, infrastructures, systèmes et processus) peuvent être utilisés pour améliorer les services et créer un cadre de travail moderne et professionnel. Les programmes de BPR, qui succèdent aux grandes modifications organisationnelles, permettent de mettre en œuvre les changements fondamentaux qui sont au cœur de la réforme Copernic. C'est aussi à ce niveau que les changements sont les plus visibles pour le personnel de l'Administration.



4.2. La préparation de l'administration électronique : voir avec les yeux du citoyen

UN VASTE PROGRAMME D'ADAPTATIONS

L'administration électronique place les citoyens et les entreprises au centre des préoccupations. Elle traduit idéalement le sens de la réforme Copernic. Un vaste programme d'adaptations est en cours : il implique une modernisation technologique et un remaniement du mode de fonctionnement de l'Administration (**back-office**). En effet, l'électronique ne sert pas à grand-chose si les services auxquels elle donne accès ne sont pas efficaces. Les programmes de BPR permettront précisément d'adapter ces services aux nouvelles technologies (**front-office**). Les préparatifs techniques sur ce plan visent prioritairement à rendre les informations accessibles à tous, par l'utilisation de mots-clés familiers et de moteurs de recherche standardisés au niveau fédéral et coordonnés avec les initiatives locales et régionales en la matière. La prochaine étape sera l'instauration d'une communication bidirectionnelle entre l'Administration et les citoyens, en permettant à ces derniers d'effectuer des transactions électroniques et en élargissant la gamme des formalités dont les entreprises peuvent s'acquitter de cette manière.

LA CIRCULATION DES INFORMATIONS ENTRE LES SPF

Parmi les citoyens qui font appel au Médiateur fédéral, beaucoup se demandent pourquoi ils doivent fournir sans cesse les mêmes informations chaque fois qu'ils remplissent un formulaire ou qu'ils s'adressent à un service fédéral. Ils estiment qu'à l'ère informatique, il s'agit d'une perte de temps inutile.

L'amélioration de la circulation des données au sein de l'Administration fédérale constitue une des principales mesures prises dans le cadre de l'administration électronique. Les systèmes informatiques des différents services fédéraux sont mis en relation étape par étape, de façon à ce que les données puissent être transférées de l'un à l'autre d'une manière à la fois rapide, sûre et précise via un système de messagerie unifiée.

Quelques exemples du développement de l'Administration électronique en Belgique

- > Création d'un portail électronique fédéral qui regroupe toutes les informations et tous les services de l'État fédéral à l'intention des citoyens, des entreprises et des fonctionnaires.
- > La possibilité de demander un numéro de plaque d'immatriculation via Internet.
- > La carte d'identité électronique.
- > La création de codes d'identification uniques pour les citoyens et les entreprises.

Coperfin : les BPR dans la pratique

Le SPF « Finances » a entamé une série de réformes draconiennes destinées à améliorer ses méthodes de travail, en mettant en œuvre pas moins de 16 programmes de BPR connus sous le nom de Coperfin. Onze de ces programmes sont spécifiques à certains domaines d'activités du SPF « Finances » (douanes et accises, lutte contre la fraude fiscale, dossiers cadastraux, etc.). Cinq programmes généraux visent à améliorer les services fournis par le SPF, comme le programme de gestion des relations avec les citoyens, qui doit permettre de mieux comprendre ce que ceux-ci souhaitent et à adapter les services à ces besoins. Coperfin est donc une refonte totale de la gestion des finances de l'État. Elle se poursuivra dans les années à venir, avec la mise en œuvre de plus de 350 projets.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Tom Auwers

tom.auwers@p-o.be

Chef de la Cellule stratégique

Service public fédéral « Personnel et Organisation »

Anne Coekelberghs

anne.coekelberghs@p-o.be

Directeur général Communication

Service public fédéral « Personnel et Organisation »

Bâtiment Copernic

Rue de la Loi 51

1040 Bruxelles

Tel. +32 (0)2/790.58.00

info@p-o.be

www.copernic-us.be



Service public fédéral
Personnel et Organisation

