

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

3 novembre 2003

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

de la ministre de la Fonction publique,
de l'Intégration sociale et de la Politique
des grandes villes

**Service public fédéral
Personnel et Organisation**

Documents précédents :

Doc 51 **0325/ (2003/2004)** :

001 à 004 : Notes de politique générale.
005 : Budget général des Dépenses I.
006 : Budget général des Dépenses II.
007 : Note de politique générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement de la Chambre des représentants, le ministre de la Fonction publique a transmis sa note de politique générale sur le Service public fédéral – Personnel et Organisation.

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

3 november 2003

ALGEMENE BELEIDSNOTA (*)

van de minister van Ambtenarenzaken,
Maatschappelijke Integratie
en Grootstedenbeleid

**Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie**

Voorgaande documenten :

Doc 51 **0325/ (2003/2004)** :

001 tot 004 : Beleidsnota's.
005 : Algemene Uitgavenbegroting I.
006 : Algemene Uitgavenbegroting II.
007 : Beleidsnota.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement van de Kamer van volksvertegenwoordigers heeft de minister van Ambtenarenzaken zijn beleidsnota Federale Overheidsdienst – Personeel en Organisatie overgezonden.

Le Gouvernement a déposé cette note politique le 3 novembre 2003.

Le «bon à tirer» a été reçu à la Chambre le 6 novembre 2003

De Regering heeft deze beleidsnota op 3 november 2003 ingediend.

De «goedkeuring tot drukken» werd op 6 november 2003 door de Kamer ontvangen.

<i>cdH</i>	:	<i>Centre démocrate Humaniste</i>
<i>CD&V</i>	:	<i>Christen-Democratisch en Vlaams</i>
<i>ECOLO</i>	:	<i>Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales</i>
<i>FN</i>	:	<i>Front National</i>
<i>MR</i>	:	<i>Mouvement Réformateur</i>
<i>N-VA</i>	:	<i>Nieuw - Vlaamse Alliantie</i>
<i>PS</i>	:	<i>Parti socialiste</i>
<i>sp.a - spirit</i>	:	<i>Socialistische Partij Anders - Sociaal progressief internationaal, regionalistisch integraal democratisch toekomstgericht.</i>
<i>VLAAMS BLOK</i>	:	<i>Vlaams Blok</i>
<i>VLD</i>	:	<i>Vlaamse Liberalen en Democraten</i>

Abréviations dans la numérotation des publications :

DOC 51 0000/000 : Document parlementaire de la 51e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA : Questions et Réponses écrites
CRIV : Compte Rendu Intégral, avec à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (sur papier blanc, avec les annexes)
CRIV : Version Provisoire du Compte Rendu intégral (sur papier vert)
CRABV : Compte Rendu Analytique (sur papier bleu)
PLEN : Séance plénière (couverture blanche)
COM : Réunion de commission (couverture beige)

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :

DOC 51 0000/000 : Parlementair document van de 51e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer
QRVA : Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV : Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (op wit papier, bevat ook de bijlagen)
CRIV : Voorlopige versie van het Integraal Verslag (op groen papier)
CRABV : Beknopt Verslag (op blauw papier)
PLEN : Plenum (witte kaft)
COM : Commissievergadering (beige kaft)

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
Commandes :
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.laChambre.be
e-mail : publications@laChambre.be

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers
Bestellingen :
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be
e-mail : publicaties@deKamer.be

Le Gouvernement l'a d'ores et déjà annoncé lors de sa formation : une de ses priorités sera de garantir aux citoyens une administration de meilleure qualité.

L'objectif de la réforme dite « Copernic » demeure, toutefois elle sera réorientée en fonction des expériences de la législation précédente. Il s'agit dès lors de poursuivre la mise en place d'une administration moderne et efficace, qui place les attentes des citoyens au centre de ses préoccupations, tout en veillant à lui donner les outils nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Cette réforme s'orientera autour de quatre axes : une structure plus performante, une politique du personnel modernisée, des services de qualité et l'optimisation des processus et , enfin, la création d'un véritable dialogue.

I. — UNE STRUCTURE PLUS PERFORMANTE

Il conviendra en premier lieu de poursuivre la restructuration des départements, afin de développer la structure matricielle des services publics.

Les services verticaux, SPF et SPP, compétents dans des matières spécifiques telles que « la Justice » ou « l'Intérieur », seront soutenus dans leurs missions par les services horizontaux que sont le Budget, l'ICT, la Chancellerie et la Fonction publique.

Ce système doit être mis en place dans un souci permanent de cohésion de l'ensemble des départements fédéraux.

A ce titre, le Département P&O jouera un rôle essentiel dans le maintien de la cohérence du fonctionnement interne, de l'uniformité ainsi que de la transparence des règles au sein des différents services fédéraux et garantira la continuité de l'égalité de traitement.

Ce principe de cohésion et de cohérence est également applicable aux organismes d'intérêt public et aux établissements scientifiques qui ont fait le choix d'adhérer à la réforme. Ceux-ci doivent dès lors pouvoir bénéficier, tout comme les services publics fédéraux, de l'appui des services publics horizontaux pour développer une politique de gestion modernisée.

De Regering heeft het reeds aangekondigd bij haar vorming: één van haar prioriteiten zal erin bestaan de burgers een beter bestuur te bieden.

De doelstelling van de zogenaamde «Copernicushervorming» blijft bestaan, maar ze zal worden aangepast in functie van de ervaringen van de vorige legislatuur. Er moet dus verder worden gewerkt aan een modern en doeltreffend bestuur, dat oog heeft voor de verwachtingen van de burger en er moet op toegezien worden dat het bestuur kan beschikken over de middelen die nodig zijn om haar opdrachten uit te voeren.

Deze hervorming zal worden toegespitst op vier krachtlijnen; een efficiëntere structuur, een moderner personeelsbeleid, de optimalisering van de processen en het opzetten van een echte dialoog

I.— EEN EFFICIËNTERE STRUCTUUR

Eerst en vooral moet de herstructurering van de departementen worden voortgezet om de matrixstructuur van de overheidsdiensten te ontwikkelen

De verticale diensten, FODS en PODS, bevoegd voor bepaalde sectoren (justitie, binnenlandse zaken,...) zullen in hun taak door de volgende horizontale diensten worden ondersteund : begroting, ICT, de kanselarij en het openbaar ambt.

Dit systeem moet ingevoerd worden met een permanente zorg om de samenhang van alle federale departementen te handhaven.

In dit opzicht zal het Departement P&O een belangrijke rol spelen in het behoud van de samenhang van de interne werking, van de uniformiteit alsook van de transparantie van de regels binnen de verschillende overheidsdiensten en zal het de continuïteit van de gelijke behandeling waarborgen.

Dit principe van samenhang en coherentie geldt eveneens voor de instellingen van openbaar nut en de wetenschappelijke instellingen die de keuze hebben gemaakt om aan de hervorming deel te nemen. Deze laatste, zoals de federale overheidsdiensten, moeten van de steun van de horizontale overheidsdiensten kunnen genieten om een gemoderniseerd beheersbeleid te ontwikkelen.

Il s'agira ensuite de finaliser la responsabilisation des managers, en mettant en place des plans de personnel souples mais transparents, permettant de gérer les ressources humaines en fonction des besoins des services mais aussi, en tenant compte de la motivation des fonctionnaires et de la nécessité de leur offrir des opportunités de carrière valorisante.

II.— UNE POLITIQUE DU PERSONNEL MODERNISÉE

Un des piliers de la réforme vise à développer des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

L'objectif est de créer un environnement de travail de qualité dans lequel le fonctionnaire pourra évoluer et se développer en permanence.

Un des principaux moyens utilisés pour atteindre cet objectif est la mise sur pied d'une politique de gestion des ressources humaines intégrée qui répond aux questions clés suivantes :

- Comment sélectionner le personnel ?
- Comment motiver le personnel et favoriser le développement de ses compétences ?
- Comment rémunérer le personnel pour le travail accompli ?
- Comment impliquer le personnel ?

Différents outils de gestion des ressources humaines peuvent être mobilisés pour rendre l'administration fédérale attractive : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la mobilité, l'évaluation, les conditions de travail, la rétribution, la communication interne et externe.

La Sélection

La spécificité du secteur public en matière de gestion des ressources humaines est à la fois source de difficultés et pleine d'atouts.

Les agents des services publics sont en règle générale très attachés aux finalités des missions qu'ils assurent. Ces finalités de service aux citoyens constituent un vecteur important de leur motivation. La politique de gestion des ressources humaines doit être adaptée en tenant compte de ces spécificités.

Het gaat er vervolgens om de responsabilisering van de managers tot een goed einde te brengen, door soepele maar transparante personeelsplannen op te stellen, die het mogelijk maken om het personeel te beheeren in functie van de behoeften van de diensten maar ook rekening houdend met de motivatie van de ambtenaren en met de noodzaak om hen valoriserende loopbaanmogelijkheden aan te bieden.

II.— EEN MODERNER PERSONEELSBELEID

Een van de pijlers van de hervorming is het streven naar de ontwikkeling van een nieuw human resources beleid.

Het doel is een kwaliteitsvolle werkomgeving te creëren waarin de ambtenaar zal kunnen evolueren en zich bestendig zal kunnen ontwikkelen.

Een van de voornaamste middelen om dit doel te bereiken, is de oprichting van een beleid van geïntegreerd human resources management dat op de volgende sleutelvragen een antwoord biedt:

- Hoe dient het personeel te worden geselecteerd?
- Hoe dient het personeel te worden gemotiveerd en hoe dient men de ontwikkeling van zijn competenties in de hand te werken?
- Hoe dient men het personeel voor het verrichte werk te honoreren?
- Hoe dient men het personeel te betrekken?

Verschillende human resources beheersinstrumenten kunnen worden aangewend om het federaal bestuur aantrekkelijk te maken: aanwerving, het beheer inzake loopbanen, opleiding, mobiliteit, evaluatie, arbeidsvoorwaarden, de honorering, de interne en externe communicatie.

De Selectie

De specificiteit van de openbare sector inzake human resources management is zowel een bron van mogelijkheden als een troef.

De ambtenaren zijn doorgaans zeer gehecht aan de eigen finaliteit van de taken die zij vervullen. Deze finaliteit van dienstverlening aan de burgers vormt voor hen een belangrijke motivator. Het beleid inzake human resources management moet aangepast worden en met deze specificiteit rekening houden.

La gestion des ressources humaines développée par la réforme est principalement articulée autour de la notion de compétence.

Cette notion de compétence doit permettre le recrutement des personnes ayant les compétences adéquates pour garantir le bon fonctionnement l'organisation. Ceci implique dès lors une planification des besoins actuels et futurs en personnel ainsi qu'un recrutement et une sélection efficaces et objectifs.

Le principe du recrutement de la bonne personne à la bonne place est un principe fondamental et juste. Néanmoins, il faut garantir un système objectif de sélection qui exclut toute possibilité d'arbitraire.

Ce principe essentiel implique, d'une part, que l'organisme public « Selor » soit et reste en charge de toute la procédure de recrutement, et, d'autre part, que les épreuves orales se déroulent non pas sous forme d'interviews mais impérativement devant un jury.

De même, toute sélection plus spécifique des lauréats d'un concours visant à mieux répondre aux besoins réels des services recruteurs devra répondre aux mêmes critères d'objectivité.

De plus, il faut garantir à tous la possibilité de consulter les offres d'emploi dans le secteur public. Il conviendra ainsi de travailler en concertation avec les Communautés et les Régions, éventuellement avec les communes, afin de mettre l'information à disposition dans un grand nombre de services publics et pourquoi pas dans les bureaux des organisations syndicales.

A titre temporaire et transitoire, il est aussi opportun de rééditer le journal des concours. Cette mesure permettra ainsi à toute personne intéressée par un emploi dans le secteur public de trouver les annonces de recrutement et les informations nécessaires auprès d'une source unique.

Les nouvelles carrières

Une vaste réforme des carrières des membres du personnel a été engagée sous la précédente législation.

Les agents des niveaux B et C ont obtenu un nouveau système de carrière dont les effets pécuniaires seront effectifs en 2004. Ce nouveau système doit cependant encore être finalisé pour les grades particu-

Het human resources management dat door de hervorming wordt ontwikkeld, wordt hoofdzakelijk gearticuleerd rond het begrip competentie.

Dit begrip competentie moet de aanwerving mogelijk maken van personen met de geschikte competenties om een goede werking van de organisatie te waarborgen. Dit impliceert een goede planning van de huidige en toekomstige behoeften inzake personeel evenals een efficiënte werving en selectie die ook objectief moet verlopen.

Het principe van de werving van de juiste persoon op de juiste plaats is een fundamenteel en rechtvaardig principe. Niettemin, moet men een objectief systeem van selectie waarborgen waaruit elke mogelijkheid van willekeur wordt geweerd.

Dit belangrijke principe impliceert enerzijds dat de overheidsinstelling Selor belast is en moet blijven met de ganse wervingsprocedure en anderzijds dat de mondelinge proeven niet plaatsvinden onder de vorm van interviews maar wel voor een jury.

Evenzo dient elke meer doorgedreven selectie van de laureaten van een vergelijkend wervingsexamen om beter aan de reële behoeften van de wervende diensten te beantwoorden evenzeer aan dezelfde criteria van objectiviteit te voldoen.

Bovendien moet men iedereen de mogelijkheid garanderen om de werkaanbiedingen in de openbare sector te raadplegen. Men moet dus met de Gemeenschappen en Gewesten, eventueel met de gemeenten, samenwerken om de informatie in een groot aantal openbare diensten ter beschikking te stellen en waarom ook niet in de kantoren van de vakorganisaties.

Tijdelijk en bij wijze van overgang, zou het eveneens opportuun zijn om de examenagenda opnieuw uit te geven. Via deze maatregel zou iedereen die zich interesseert voor een betrekking in de openbare sector alle wervingsaankondigingen en de noodzakelijke informatie vinden op één enkele plaats.

De nieuwe loopbanen

Onder de vorige legislatuur heeft men een uitgebreide hervorming van de loopbanen van de personeelsleden aangevat.

De personeelsleden van de niveaus B en C hebben een nieuw systeem van loopbaan gekregen waarvan de geldelijke gevolgen in 2004 effectief zullen zijn. Dit nieuwe systeem moet echter nog voor de bijzondere

liers de ces niveaux afin qu'ils puissent également bénéficier des allocations de compétence prévues dans les nouvelles carrières.

L'objectif de ces nouvelles carrières est de valoriser les compétences des agents en fonction des différentes catégories (« famille ») de métier. Cette évolution professionnelle doit permettre l'adaptation des tests aux exigences des diverses fonctions et l'utilisation des nouvelles technologies.

Il ne s'agit pas uniquement de tester les compétences des membres du personnel mais aussi de valoriser l'apprentissage des compétences nécessaires aux différentes fonctions que les agents peuvent occuper tout au long de leur carrière. Nous examinerons dès lors la possibilité de remplacer les mesures de compétence par des formations certifiées correspondant aux missions relatives à la fonction exercée. L'objectif sera principalement de maintenir et de renforcer le professionnalisme au sein du secteur public.

Dans ce cadre, nous mettrons fin à l'externalisation trop poussée des formations.

Le secteur public regorge de personnes de qualité ayant les compétences et l'expérience nécessaires au maintien d'une administration performante. Il conviendra donc de faire à nouveau appel aux agents du secteur public au sens large et de développer des synergies avec les organismes de formation et d'enseignement des entités fédérées.

Toutefois, il s'avérera certainement encore nécessaire de faire appel, dans certains cas particuliers, à des firmes privées pour des formations très spécifiques et très pointues, pour lesquelles nous ne disposons pas en interne du savoir nécessaire.

Cette démarche permettra à la fois de valoriser les fonctionnaires formateurs et d'améliorer l'image des fonctionnaires.

D'autre part, une évaluation des effets des nouvelles carrières ainsi que des mesures de compétences, sera réalisée afin de prendre les actions correctrices qui s'imposent pour les éventuelles anomalies.

L'IFA fera des efforts spécifiques pour que les agents dont le profil ne correspond plus tout à fait aux besoins de leur service puissent jouir de façon prioritaire d'une formation appropriée afin d'assurer leur réinsertion professionnelle.

graden van deze niveaus tot een goed einde gebracht worden opdat zij eveneens de competentietoelagen kunnen genieten die in de nieuwe loopbanen zijn voorzien.

Het doel van deze nieuwe loopbanen bestaat erin de competenties van de ambtenaren van de verschillende categorieën («families») te valoriseren. Deze professionele evolutie moet het mogelijk maken om de tests aan te passen aan de eisen van de functies en aan het gebruik van nieuwe technologieën.

Aangezien het er niet alleen om gaat de competenties van de personeelsleden te testen maar ook het aanleren van de competenties te valoriseren die noodzakelijk zijn voor de verschillende functies die de personeelsleden tijdens hun loopbaan kunnen bekleden, zullen wij de vervanging onderzoeken van de competentiemetingen door een gecertificeerde opleiding die afgestemd is op de taken met betrekking tot de uitgeoefende functie. Dat zal het mogelijk maken om het professionalisme binnen de openbare sector te handhaven en te versterken.

In dit kader zullen wij een eind stellen aan de te ver doorgedreven uitbesteding van de opleidingen.

De openbare sector beschikt over heel wat kwaliteitsvolle personen die over de competenties en ervaring beschikken die noodzakelijk zijn voor een doeltreffend bestuur. We zullen dan ook opnieuw beroep moeten doen op de personeelsleden van de openbare sector in ruime zin en een synergie met de instellingen van opleiding en onderwijs van de gemeenschappen en gewesten ontwikkelen.

Het zal echter in enkele bijzondere gevallen zeker nog noodzakelijk blijken een beroep te doen op private ondernemingen voor zeer specifieke en gespecialiseerde opleidingen, waarvoor wij intern niet over de noodzakelijke kennis beschikken.

Dit zal het mogelijk maken zowel de ambtenaren-opleiders te valoriseren als het imago van de ambtenaren te verbeteren.

Een evaluatie van de gevolgen van de nieuwe loopbanen en de competentiemetingen zal toelaten eventuele afwijkingen te corrigeren.

Het OFO zal specifieke inspanningen leveren opdat de personeelsleden, wier profiel niet meer beantwoordt aan de noden van hun dienst, prioritair een gepaste opleiding kunnen volgen die hun professionele herinschakeling waarborgt.

Les agents du niveau A constituent un maillon essentiel des services publics. Ils doivent eux aussi pouvoir bénéficier de perspectives de carrière répondant à leurs aspirations.

Une carence évidente de la carrière actuelle des niveaux 1 réside dans l'absence de perspective de carrière en dehors de la désignation temporaire à une fonction de management.

Cette lacune a été soulignée dans le projet de réforme. Les compétences techniques et la spécialisation acquises dans un domaine particulier ne sont pas assez mises en exergue dans les services publics.

Les agents qui bénéficient de telles compétences sont par ailleurs souvent reconnus au niveau européen ou au niveau international sans en tirer le moindre avantage en terme de carrière. Un agent passionné par son sujet doit avoir la possibilité de développer son expertise et de la faire reconnaître dans un cycle de carrière adéquat. Des carrières d'expertise doivent donc être développées pour permettre la reconnaissance professionnelle de ces compétences.

Une deuxième carrière, axée prioritairement sur la gestion, devra être développée parallèlement afin d'offrir aux agents la possibilité de développer leurs capacités de management.

Ces deux carrières, basées sur les « familles de fonction » et la mise en place de plusieurs degrés d'évolution, pourront s'entrecroiser afin que les agents puissent - s'ils le désirent - soit développer leurs compétences d'expertise, soit développer leurs compétences managériales.

Couplée à la mise en place d'un bilan de compétences des agents, la nouvelle carrière A constituera un excellent outil d'adéquation des ressources aux besoins des administrations ainsi qu'un outil de développement et de motivation des membres du personnel.

Une autre faiblesse des services publics réside dans l'absence de reconnaissance des aptitudes issues des expériences professionnelles antérieures des individus lors de leur recrutement en qualité d'agent statutaire. Cette absence de prise en compte de leur expérience décourage bien souvent la candidature de personnes venant du secteur privé. Les services publics se privent ainsi d'aptitudes nouvelles de grande valeur.

De personeelsleden van niveau A vormen een wezenlijke schakel binnen de openbare diensten. Zij dienen eveneens vooruitzichten van valabele loopbanen te krijgen, die aan hun ambities tegemoetkomen.

Een duidelijk euvel van de huidige loopbaan van de ambtenaren in niveau 1 is de afwezigheid van perspectieven in de loopbaan, behoudens een tijdelijke aanwijzing in een managementfunctie.

Deze leemte werd in het ontwerp sterk onderlijnd. De technische competenties en de specialisatie in een of ander deelterrein worden in de openbare diensten onvoldoende gewaardeerd.

De personeelsleden met dergelijke competenties worden overigens vaak erkend op Europees niveau of op internationaal niveau zonder dat de betrokken ambtenaren hieruit het minste voordeel met betrekking tot hun loopbaan halen. Een personeelslid dat gepassioneerd met zijn materie begaan is moet de mogelijkheid hebben om zijn deskundigheid te ontwikkelen en die in een adequaat loopbaancurriculum te laten valoriseren. Er moeten expertiseloopbanen worden ontwikkeld om de professionele erkenning van deze competenties mogelijk te maken.

Een tweede loopbaan, die voornamelijk op het beheer is gericht, zal gelijktijdig ontwikkeld moeten worden teneinde aan de personeelsleden de mogelijkheid te bieden om hun managementcapaciteiten te ontwikkelen.

Deze twee loopbanen, die op de functiefamilies en de invoering van verschillende graden van evolutie zijn gebaseerd, zullen in elkaar kunnen overlopen zodat de personeelsleden - zo zij zulks wensen - ofwel hun competenties als deskundige ofwel hun managementcompetenties kunnen ontwikkelen.

Gekoppeld aan het invoeren van een competentie-inventaris van de personeelsleden, zal de nieuwe loopbaan A ertoe bijdragen om de personele middelen af te stemmen op de behoeften van de besturen en tevens een instrument zijn voor de ontwikkeling en de motivatie van de personeelsleden.

Een andere zwakte binnen de openbare dienst is het feit dat de expertise verworven door bepaalde personen in vorige jobs niet kan gevaloriseerd worden bij hun werving als statutair personeelslid. Dit ontmoedigt de kandidatuur van personen uit de privé-sector. De openbare diensten ontzeggen zich zo de inbreng van nieuwe vaardigheden van grote waarde.

Cette faiblesse devra être corrigée. De même, les anciens fonctionnaires dirigeants qui le souhaitent devront être réintégrés dans le nouveau système de carrière, afin de valoriser leur expertise.

Les tops managers

La réforme a prévu de placer les hauts fonctionnaires sous mandat. Ce mandat va de pair avec la rédaction et la mise en œuvre d'un plan de management qui sera évalué tous les deux ans jusqu'au terme du mandat. En cas d'évaluation positive, le mandat peut être reconduit, en cas d'évaluation négative, il est mis fin à la désignation.

Pour que le système de mandats conserve toute sa pertinence, il est impératif de mettre en place une méthode d'évaluation de celui-ci. Cette évaluation des tops managers doit permettre l'examen objectif de leurs prestations en fonction des objectifs fixés avec le ministre de tutelle, éventuellement revus en fonction des orientations des ministres nouvellement nommés.

Il s'agira de mettre en place des indicateurs de performance clairs et adaptables aux différents SPF, permettant aux personnes qui seront chargées de l'évaluation de réaliser celle-ci sur base de critères objectifs et fondamentaux pour le bon fonctionnement des services publics. Par ailleurs, certaines incohérences dans la réglementation devront être corrigées.

Partant du même principe, les plans de management devront eux aussi être recadrés afin d'en garantir une lecture impartiale et utilisable dans le cadre de l'évaluation des performances des managers.

Dans ce même contexte, les titulaires de mandat seront responsabilisés : leur autonomie de gestion sera accrue par la mise en œuvre d'un système d'enveloppes de personnel et de fonctionnement. Le contrôle administratif et budgétaire sera redéfini afin de permettre une plus grande autonomie de gestion aux fonctionnaires dirigeants.

Sans remettre en cause de quelque façon que ce soit les compétences et la qualité des top managers désignés, il a été décidé de revoir à la baisse la rémunération des top managers afin de diminuer la tension salariale à l'intérieur des bandes de salaires des managers d'une part et d'autre part, de façon plus globale, entre les tops et l'ensemble de la fonction publique.

Dit zal bijgestuurd moeten worden. Op dezelfde manier zullen de vroegere leidende ambtenaren die dit wensen in het nieuwe loopbaansysteem geïntegreerd dienen te worden om zodoende hun deskundigheid te valoriseren.

De topmanagers

In de hervorming werd bepaald dat de topambtenaren een mandaat krijgen. Dit mandaat valt samen met het opstellen en de implementatie van een management plan dat om de twee jaar zal worden geëvalueerd tot aan het einde van het mandaat. In geval van positieve evaluatie kan het mandaat worden verlengd, in geval van negatieve evaluatie wordt de aanstelling beëindigd.

Opdat het mandaatsysteem zijn pertinentie zou behouden, is het absoluut nodig de methode van evaluatie te bepalen. Deze evaluatie van de topmanagers moet de objectieve evaluatie van hun prestaties toelaten in functie van de objectieven die met de minister worden vastgesteld, en die eventueel in functie van de beleidsvoorstellen van de nieuw benoemde ministers worden herzien.

Het gaat erom duidelijke prestatie-indicatoren op te stellen die aan de verschillende FODS aangepast kunnen worden en die de leidinggevenden zullen toelaten hun evaluatie te baseren op objectieve en fundamentele criteria voor de werking van de openbare diensten. Voorts, zullen bepaalde incoherenties in de regelgeving dienen te worden bijgestuurd.

Uitgaande van hetzelfde principe zullen de managementplannen bijgestuurd moeten worden om een onpartijdige lectuur ervan te garanderen en ze bruikbaar te maken voor de evaluatie van de prestaties van de managers.

In dezelfde context zullen de mandaathouders meer verantwoordelijkheid krijgen : ze zullen een zelfstandiger management kunnen voeren door de invoering van een systeem van personeels- en werkingsenveloppes. De administratieve en begrotingscontrole zal geherdefinieerd worden zodat de leidende ambtenaren over meer beheersautonomie kunnen beschikken.

Zonder de competenties en de kwaliteit van de aangestelde topmanagers in vraag te stellen, werd er beslist hun loon naar beneden toe te herzien teneinde de loonspanning binnen de loonschalen van de managers onderling te verminderen enerzijds en anderzijds, op meer globale wijze, tussen de top en het geheel van het openbaar ambt.

D'autre part, le système de pondération sera revu afin de garantir sa cohérence.

Il a également été décidé que les économies ainsi réalisées seront utilisées pour le financement des activités de formation des agents.

Dans le même but, nous éviterons le recours systématique à des sociétés de consultance très coûteux pour le trésor public. Dans un premier temps, la sélection des top managers sera organisée selon la procédure actuelle à laquelle nous apporterons les modifications suivantes : l'assessment, qui teste les capacités managériales des candidats, sera réalisé par des experts externes désignés dans une liste d'experts en ressources humaines et management établie sur base d'un appel aux candidats. La seconde partie de l'épreuve sera réalisée par un jury dont la composition (constitution type) aura été préalablement défini en fonction des postes à pourvoir.

Pour les postes de directeurs régionaux des Finances (fonctions de management N-3), des formations spécifiques en management seront organisées afin de renforcer les compétences managériales des agents concernés, comme prévu dans la déclaration gouvernementale.

Dans un second temps, nous étudierons la mise en place de ce type de formations pour toutes les fonctions de management. Les premières nominations montrent en effet que la plupart des tops managers nommés viennent de la filière interne plutôt que du secteur privé, ce qui s'explique par la spécificité de la fonction publique. Il est donc indispensable d'agir de façon proactive et de promouvoir les formations des futurs candidats aux pratiques du management public.

III.— DES SERVICES DE QUALITÉ ET L'OPTIMALISATION DES PROCESSUS

Le dynamisme de notre pays est basé sur une administration moderne qui place le service à la population et l'exécution efficiente de ses tâches au centre de ses préoccupations. Ceci implique que l'administration soit bien orientée, proche des citoyens et qu'elle évolue avec la société.

Anderzijds zal het wegingsysteem herzien worden om zijn coherentie te garanderen.

Er werd tevens beslist dat de aldus verwezenlijkte besparingen zullen bijdragen tot de financiering van de opleiding van de personeelsleden.

Met hetzelfde doel voor ogen zullen wij het stelselmatig beroep op consultants vermijden, gelet op de zware kosten hiervan voor de Schatkist. In een eerste fase zal de selectie van de topmanagers volgens de huidige procedure georganiseerd worden waaraan wij de volgende wijzigingen zullen aanbrengen: het assessment, dat de managementcapaciteiten van de kandidaten test, zal door externe deskundigen verwezenlijkt worden die aangewezen worden uit een lijst van deskundigen in human resources en management. Deze lijst zal op basis van een oproep tot de kandidaten worden opgemaakt. Het tweede deel van de proef zal afgelegd worden voor een jury, waarvan de samenstelling (typesamenstelling) vooraf bepaald zal worden in functie van de betrekkingen die moeten begeven worden.

Voor de betrekkingen van regionaal directeur bij Financiën (managementfuncties N-3), zal een specifieke opleiding georganiseerd worden om de managementcompetenties van de betrokken personeelsleden te versterken, zoals in de regeringsverklaring is voorzien.

In tweede instantie zullen wij de invoering bestuderen van dergelijke managementopleidingen voor alle managementfuncties. De eerste benoemingen tonen immers aan dat het merendeel van de benoemde topmanagers veeleer intern vanuit de openbare sector komt dan vanuit de particuliere sector, wat door de specificiteit van het openbaar ambt kan worden verklaard. Het is dus absoluut noodzakelijk om pro-actief te handelen en de opleiding van de toekomstige kandidaten in public management te bevorderen.

III.— KWALITEITSVOLLE DIENSTEN EN OPTIMALISERING VAN DE PROCESSEN

De dynamiek van ons land stoelt op een moderne overheid die de dienstverlening aan de bevolking en de efficiënte uitvoering van haar taken als haar prioritaire doelstelling beschouwt. Dit impliceert dat de administratie goed wordt geleid, dicht bij de burgers staat en dat zij met de maatschappij meeevolueert.

Outre un personnel motivé et bien formé, ceci implique également que les services publics soient orientés vers des processus efficaces, soutenus par les nouvelles technologies et une bonne infrastructure.

C'est dans ce but que de nombreux projets d'amélioration (Business Process Reengineering) ont été initiés sous la précédente législature. Ceux-ci constituent un ensemble intégré de changements, c'est-à-dire la redéfinition de processus et de la structure organisationnelle. Ces projets d'amélioration ont une phase d'analyse et une phase d'implémentation.

Lors des premiers BPR, l'administration avait encore peu d'expérience et de connaissance de ces techniques et les consultants trop peu d'attention pour la spécificité du secteur public. Dans un certain nombre de SPF, ces projets en sont déjà au stade de l'implémentation. Dans un contexte budgétaire serré, celle-ci devra être prioritaire et le recours aux moyens en interne maximalisé.

D'autres SPF ont terminé la première phase de leur projet d'amélioration (l'analyse). Cette première phase d'analyse a d'ailleurs été réalisée, dans certains SPF, entièrement avec des moyens internes à l'administration.

Notre objectif est désormais de réaliser les projets d'amélioration en impliquant au maximum les collaborateurs internes. Dans ce but, nous investirons principalement dans le développement de compétences internes, afin que l'administration soit à même de réaliser de tels projets sans l'appui de consultants, sur base d'un projet pilote actuellement en cours à l'Administration de la Trésorerie.

Des formations en BPR, en gestion de projets et en conseil de l'organisation, seront prochainement organisées en ce sens à l'Institut de formation de l'Administration fédérale (IFA).

D'autres instruments nécessaires à la gestion de la qualité de l'organisation sont également développés au sein de notre administration. Un de ceux-ci est le CAF (Common Assessment Framework), qui offre un outil valable d'autoévaluation des services publics. Notre pays est d'ores et déjà reconnu au niveau européen pour son expertise dans l'application de cet outil dans les services publics.

Naast gemotiveerd en goed opgeleid personeel, houdt dit eveneens in dat de openbare dienstverlening op efficiënte processen is gebaseerd, ondersteund wordt door de nieuwe technologieën en over een goede infrastructuur beschikt.

Het is met het oog hierop dat talrijke verbeterprojecten (Business Process Reengineering) onder de vorige legislatuur werden opgestart. Deze vormen een geïntegreerd geheel van veranderingen, nl. de herdefiniëring van de processen en van de organisatorische structuur. Deze verbeterprojecten bestaan uit een analysefase en een implementatiefase.

Tijdens de eerste BPR's, had de overheid nog weinig ervaring en kennis inzake deze technieken en de consultants hadden te weinig aandacht voor de specificiteit van de openbare sector. In een aantal FODS zijn deze projecten reeds in het stadium van implementatie. In een krappe budgettaire context, is deze implementatie prioritair en moet er een maximaal een beroep worden gedaan op de interne competenties.

Andere FOD's hebben de eerste fase van hun verbeterproject (de analyse) beëindigd. Deze analysefase werd in sommige FODS overigens volledig met de interne middelen van het bestuur verwezenlijkt.

Ons doel bestaat er voortaan in, de verbeterprojecten te realiseren door hierbij maximaal eigen ambtenaren te betrekken. Met dit doel, zullen wij hoofdzakelijk in de ontwikkeling van interne competenties investeren opdat de administratie in staat zou zijn om zulke projecten zonder de steun van consultants te verwezenlijken, op basis van een proefproject dat momenteel aan de gang is bij de administratie van de Thesaurie.

Opleidingen in BPR, in projectbeheer en in advies inzake organisatie zullen binnenkort in deze zin in het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) worden georganiseerd.

Andere instrumenten noodzakelijk voor het beheer van de kwaliteit van de organisatie worden eveneens in onze administratie ontwikkeld. Een hiervan is het CAF (Common Assessment Framework), dat een waardevol instrument van zelfevaluatie van de openbare diensten aanbiedt. Ons land wordt nu reeds op Europees niveau voor zijn deskundigheid in de toepassing van dit instrument in de openbare diensten erkend.

Les outils propres à l'utilisation des nouvelles technologies seront également développés, car l'administration ne peut pas ignorer l'utilisation de l'informatique, sous peine d'être complètement dépassée et de ne pas pouvoir offrir à la population le service qu'elle souhaite et qui lui est dû.

L'e-HR fait partie de ces outils, et les moyens seront mis en œuvre afin de le mettre en place sous forme de projets pilotes susceptibles d'être élargis de façon cohérente aux autres départements par la suite.

IV.— CRÉER UN VÉRITABLE DIALOGUE

Sans un dialogue responsable avec les partenaires sociaux, aucune réforme ne pourra aboutir. La consultation et la négociation collective sont autant de mécanismes appropriés pour concevoir des solutions « win-win » aux préoccupations qui se posent dans le secteur public.

Une réforme doit être élaborée et pilotée dans l'intérêt de tous ceux qui sont concernés. Pour cela, il faut pouvoir faire des choix partagés et acceptés. Ce qui veut dire communiquer, dialoguer et négocier. Ces trois éléments sont les clés d'une réforme réussie sur le terrain : sans communication, dialogue et négociation, il n'y a jamais d'implication ni d'appropriation de la réforme.

La réforme doit se faire par les fonctionnaires pour les citoyens. Ce qui signifie que ces deux acteurs doivent être impliqués du début à la fin.

*La ministre de la Fonction publique,
de l'Intégration et
de la Politique des grandes villes,*

Marie ARENA

Instrumenten geschikt voor het gebruik van de nieuwe technologieën zullen eveneens ontwikkeld worden, want de overheid kan het gebruik van de informatica niet negeren, zoniet loopt zij het risico volledig voorbijgestreefd te raken en is zij niet bij machte aan de bevolking de dienstverlening te verstrekken die deze wenst en waar zij recht op heeft.

e-HR maakt deel uit van deze instrumenten, en de middelen zullen ingezet worden om deze op te starten in de vorm van proefprojecten die om vervolgens op coherente wijze tot de andere departementen uitgebreid kunnen worden.

IV.— HET OPZETTEN VAN EEN ECHTE DIALOOG

Zonder een verantwoorde dialoog met de sociale partners en het eigen personeel, zal geen enkele hervorming kunnen slagen. Het collectief overleg en onderhandeling zijn mechanismen die aangewezen zijn voor «win-win» oplossingen die tegemoet komen aan de bekommernissen die leven in de openbare sector.

Een hervorming moet uitgewerkt en gestuurd worden in het belang van al degenen die daarbij zijn betrokken. Hiertoe moet men keuzes kunnen maken die gedeeld en aanvaard worden. En dat betekent communiceren, de dialoog aangaan en onderhandelen. Deze drie elementen zijn de sleutels om een hervorming op het terrein zelf slaagkans te geven: zonder communicatie, dialoog en onderhandeling, zal niemand zich ooit betrokken noch deelgenoot voelen van de hervorming.

De hervorming moet gebeuren door de ambtenaren voor de burgers. Wat betekent dat deze twee actoren van begin tot einde betrokken dienen te worden.

*De minister van Ambtenarenzaken,
Maatschappelijke Integratie
en Grootstedenbeleid,*

Marie ARENA