

# PLAN D'ACTION POUR UN « SAUT QUALITATIF »

## MEMENTO

### LES CONSTATS

#### Beaucoup de moyens et de personnes... | Ch. 2, pp. 11-17

Le secteur public représente plus de la moitié du revenu national. Pression fiscale la plus élevée avec les pays scandinaves. Leader mondial de la taxation effective et implicite du travail. La fonction publique la plus importante d'Europe et qui continue à croître sous l'effet de la fédéralisation (+10% en 10 ans). Une kyrielle de niveaux et de représentants politiques.

#### Pour des résultats décevants... | Ch. 3, pp. 19-29

A la fois en termes de performance et d'efficacité, la Belgique se trouve en bas du classement européen. Que se soit en protection sociale, éducation de base, ou administration judiciaire, les résultats sont tout au plus médiocres alors que l'efficacité est encore pire.

### LES ACTIONS

#### Dégrossir ... sans nuire | Ch. 4, pp. 53-61

Aligner les effectifs sur les pays voisins en ne remplaçant qu'un fonctionnaire sur deux pendant 10 ans à tous les niveaux (y compris les communes); avec augmentation des services au moyen des quatre lignes d'action suivantes:

#### Clarifier les objectifs et objectiver les résultats | Ch. 5 & 6, pp. 65-99

Viser une amélioration de la performance dans laquelle chaque dimension est représentée (impact socio-économique, qualité service et efficacité coût). Evaluer objectivement et informer les citoyens sur la qualité des services qui leur sont offerts.

#### Rationaliser les choix budgétaires et le contrôle interne

##### Ch. 7, pp. 101-111

N'autoriser une nouvelle dépense que si elle est « gagée ». Adopter des mesures fiscales et budgétaires claires qui ne changent pas continuellement. Instaurer un budget qui finance des résultats et pas seulement des besoins. Améliorer la comptabilité pour mieux apprécier les coûts des programmes.

#### Délimiter les domaines de délégation | Ch. 8, pp. 113-121

Combiner autonomie et responsabilité au moyen d'une délégation contractuelle. Scinder la sélection politique des objectifs de la réalisation des objectifs dans l'administration.

#### Développer les compétences et coordonner les actions

##### Ch. 9 & 10, pp. 123-147

Focaliser la formation sur ceux qui en ont besoin. Valoriser l'obtention de résultats plutôt que l'acquisition de compétences. Coordonner pour éviter les divisions et la segmentation de la fonction publique.

### NOS PROPOSITIONS

Pour accompagner la nécessaire réduction des effectifs sans nuire à la qualité des services, il faut organiser le saut qualitatif autour des axes suivants.

#### Clarifier les missions et évaluation | Ch. 5 & 6, pp. 65-99

- Simplifier les plans de management autour de quelques priorités et objectifs clairs et stratégiques. Intégrer trois axes de performance : des objectifs d'efficacité socio-économique, des objectifs de qualité de service, des objectifs d'efficience de la gestion.

- Etablir une pratique effective de reddition objective des résultats pour les mandataires publics et les fonctionnaires.
- Entreprendre une véritable politique d'évaluation des politiques publiques par des structures indépendantes. Mettre en place des indicateurs objectifs et subjectifs de performances pour assurer un suivi des performances des administrations.

#### Modernisation et contrôle | Ch. 7, pp. 101-111

- Evoluer vers un système de budget mieux axé sur les objectifs et les résultats, avec révision périodique. Fixer une norme annuelle de gains d'efficacité attendus.
- Adopter un plan de prise en compte des attentes des usagers.
- Abandonner la pratique rétrograde d'une comptabilité budgétaire pour basculer vers une comptabilité moderne. Instaurer des systèmes de contrôle interne uniformes et performants des processus d'achat et des marchés publics.
- Clarifier les comptes et budgets de l'Etat pour en assurer la transparence et lisibilité, et pour en faciliter le contrôle démocratique.

#### Autonomie et responsabilité | Ch. 8, pp. 113-121

- Responsabiliser et inciter les agents tenus par des objectifs concrets et mesurables et non pas par des procédures imposées.
- Redéfinir le rôle des cabinets conformément à l'option initiale de Copernic.
- Circonscrire au mieux les responsabilités des hauts fonctionnaires en dissociant les plans stratégiques et opérationnels des résultats personnels à atteindre. Confiner le pouvoir du politique à celui d'impulsion et de définitions des priorités et choix stratégiques.

#### Motivation et compétence | Ch. 9, pp. 123-137

- Promouvoir la satisfaction et la motivation des fonctionnaires par l'orientation du travail vers des objectifs concrets et concrets. Soutenir les innovateurs.
- Assurer le développement des compétences au sein d'une véritable Ecole d'Administration Publique. Mieux cibler la formation sur les moins qualifiés.
- Favoriser la promotion interne dans les administrations publiques. Etablir une équivalence entre les examens de compétence et les prestations professionnelles. Rendre plus transparents et objectifs les processus de nomination et de promotion.
- Lier les rémunérations et promotions aux prestations et résultats. Harmoniser les statuts des fonctionnaires. Eliminer les obstacles statutaires à la mobilité.
- Moderniser et uniformiser les systèmes de congé-maladie et réduire l'absentéisme.

#### Simplification et coordination | Ch. 10, pp. 139-147

- Rendre les structures de décision et d'organisation beaucoup plus lisibles. Rationaliser les institutions. Supprimer des hiérarchies administratives encombrantes telles que les conseils provinciaux et le système bicaméral actuel.
- Mettre en place une task force pour toute action publique pour laquelle la collaboration et la transmission d'information entre services est vitale. Mieux harmoniser les services fiscaux et sociaux.
- Relier les banques de données entre elles et assurer l'échange effectif et approprié d'informations. Remplacer les hiérarchies décisionnelles par une structure en réseau.