



# 56

haut responsables  
donnent  
l'impulsion aux  
économies

2013/14

30 | 09 | 2013



COMMUNAUTE



PROSPERITE



PROTECTION

L'Institut Itinera, à la recherche d'économies intelligentes, est allé frapper à la porte de plusieurs hauts fonctionnaires du gouvernement fédéral. 56 d'entre eux ont émis pas moins de 450 propositions concrètes et réalisables pour rendre le travail de la fonction publique plus efficient et plus rentable. Plus d'un tiers des fonctionnaires interrogés siègent à la direction générale de leur SPF.

**Tableau 1: Participation des SPF à l'enquête Itinera**

FOD	Pourcentage réactions
Chancellerie du Premier Ministre	2%
SPF Personnel et Organisation	0%
SPF Budget et Contrôle de la Gestion	10%
SPF Technologie de l'Information et de la Communication	0%
SPF Affaires Etrangères, Commerce Extérieur et Coopération au Développement	10%
SPF Affaires Intérieures	3%
SPF Finances	3%
SPF Mobilité et Transport	13%
SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale	7%
SPF Sécurité Sociale	12%
SPF Santé Publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement	12%
SPF Justice	7%
SPF Economie, P.M.E., Classes Moyennes et Energie	15%
Ministère de la Défense	0%

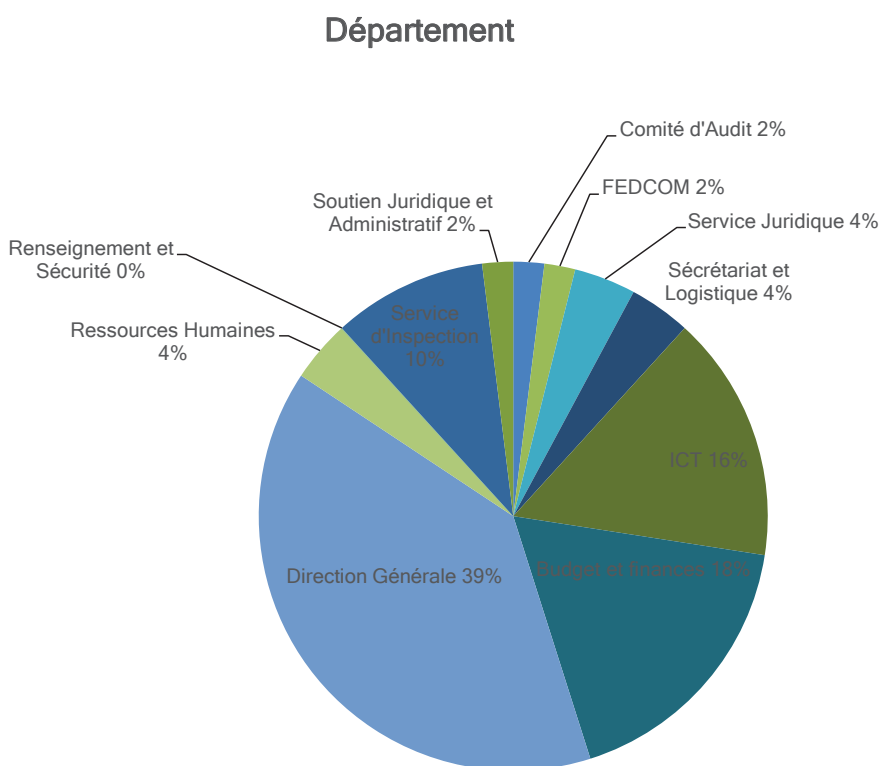
JOLIEN GAY  
Junior Fellow

Diverses propositions ont été formulées par plusieurs hauts fonctionnaires et emportent un large soutien. Itinera demande au gouvernement fédéral de prendre ces propositions en compte et d'engager une politique d'économies intelligentes au lieu de réaliser des économies à court terme et linéaires.

Itinera a demandé à un large groupe d'experts du secteur public fédéral de faire part de leurs idées sur une gestion plus efficace des moyens publics au sein de leur domaine d'expertise. Cette approche a été pratiquée à partir de la base afin d'obtenir des idées concrètes et utilisables. L'enquête a donné des résultats intéressants, et certaines propositions ont été avancées par plusieurs personnes.

Nous avons obtenu de 56 fonctionnaires quelque 450 propositions concrètes et réalisables susceptibles de rendre plus efficace et plus rentable le fonctionnement de leurs services publics respectifs. Le niveau des personnes interrogées était remarquablement élevé, avec 36% des participants faisant partie de la direction générale et 16% du département budget et finances de l'un des services publics ayant participé à l'enquête.

**Graphique 1 : Répartition des réactions par département**



## 1. Revoir les structures et processus existants

Quand on travaille depuis longtemps au sein d'une structure donnée ou selon des processus donnés, l'habitude prend souvent le pas sur la réflexion critique. Une grande partie des propositions reçues se concentrent sur l'adaptation de ces structures et processus existants. Regrouper, fusionner, réduire voire supprimer des services et des départements sont des options plusieurs fois proposées. Le pouvoir public fédéral est soutenu par 14 Services Publics Fédéraux et trois services publics de programmation temporaires. Si un cœur de tâches propres a été attribué à chaque SPF, il y a également plusieurs services de soutien qui remplissent des fonctions similaires. Une meilleure coordination de ces services sur l'ensemble des SPF peut entraîner d'importants avantages d'échelle.

*“Regrouper une partie des activités de communication au niveau fédéral, principalement la fourniture d'informations, l'accessibilité téléphonique, le site Web, le traitement des réclamations, ...”*

*“Des actions transversales avec d'autres services publics fédéraux (achat d'espace média, identité visuelle commune, ...)”*

Plus de collaboration et de coordination entre différents SPF, mais aussi entre des SPF et des universités/groupes d'experts, permettrait d'éviter de faire deux fois la même chose et d'échanger des connaissances déjà acquises. Le travail fourni par des services différents pourrait ainsi être utilisé par d'autres services. Une structure organisationnelle autorisant un partage intelligent et fiable de ce genre d'information éviterait de devoir systématiquement 'réinventer l'eau chaude'.

*“Regrouper les tâches similaires (centralisation de l'expertise ex. juridique).”*

*“Une meilleure description des tâches et une plus grande centralisation de diverses missions actuellement disséminées entre mon service et d'autres services dans d'autres SPF peuvent apporter un gain d'efficacité appréciable aux autorités fédérales.”*

*“Adopter des solutions génériques pour qu'il ne soit pas nécessaire de chaque fois réinventer l'eau chaude.”*

*“Une banque de données reprenant les savoirs de chacun.”*

Une meilleure répartition des tâches en fonction de l'expertise et de la priorité devrait améliorer l'efficacité du fonctionnement interne. Dans ce contexte, il est essentiel d'avoir une très bonne délimitation des tâches et des responsabilités des membres du personnel, et ce besoin ressort d'ailleurs aussi des nombreuses demandes exprimées par les personnes interrogées.

La suppression de postes et de tâches est une mesure qui permet de réaliser des économies rapides et visibles. Mais pour faire des économies durables, il faut prendre le temps nécessaire pour identifier et évaluer les objectifs et les priorités des différents services. Grâce

à cet exercice, il est possible de réaliser des économies qui ne risquent pas de miner le bon fonctionnement du service à plus long terme.

*“Établir les priorités des plans d'action à moyen et à long terme.”*

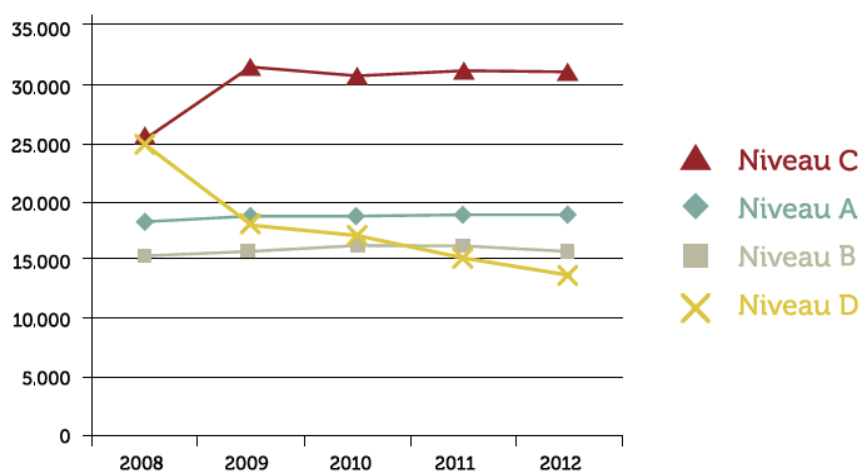
*“Stimuler la vision à long terme pour éviter des ajustements permanents.”*

La suppression de postes et de tâches est une mesure qui permet de réaliser des économies rapides et visibles. Mais pour faire des économies durables, il faut prendre le temps nécessaire pour identifier et évaluer les objectifs et les priorités des différents services. Grâce à cet exercice, il est possible de réaliser des économies qui ne risquent pas de miner le bon fonctionnement du service à plus long terme.

*“Établir les priorités des plans d'action à moyen et à long terme.”*

*“Stimuler la vision à long terme pour éviter des ajustements permanents.”*

**Graphique 2: Ventilation des fonctionnaires par niveau 2008-2012**



Source : Rapport annuel SPF P&O 2012

Il convient de simplifier la réglementation actuelle du fonctionnement des différents services. Il y a beaucoup trop d'exigences et de mesures administratives qui consomment des ressources et un temps précieux. Une évaluation approfondie de la réglementation, confrontée aux véritables besoins actuels, peut apporter d'importants gains de temps et de coûts.

*“Travailler à une simplification et une modernisation de la législation.”*

*“Une meilleure description des règles relatives aux frais de justice pour pouvoir mieux les maîtriser”*

## 2. Une politique de personnel moderne

Fin 2012, les instances fédérales employaient 79.136 fonctionnaires, contre 81.124 fin 2011. Le nombre de fonctionnaires fédéraux a ainsi baissé de 2,5% en un an. Depuis 2008, ce sont principalement les travailleurs de niveau D dont le nombre a baissé. Une faible diminution a été enregistrée en 2012 pour le niveau B, mais cela uniquement après plusieurs années d'augmentation. Dans les autres niveaux, il n'y a pas de baisse significative du nombre de fonctionnaires. Tout cela entraîne une augmentation du coût par travailleur.

*“Réduire drastiquement le personnel des directions logistiques : ICT, P&O, Communication, etc. (au total, elles représentent plus de la moitié de l'administration centrale !)”*

Trop de candidats se présentent aux examens d'entrée sans s'y être préparés. Un montant d'inscription plus élevé devrait décourager les candidats mal préparés ou insuffisamment motivés, mais il est également proposé de procéder à une première sélection sur la base de critères objectifs.

*“Revoir l'organisation des examens : utilité, coûts, droit d'inscription, accès, ...”*

*“Demander de faire preuve de flexibilité dans le travail pour réaliser des économies, avec possibilité, voire obligation, de télétravail pour une exploitation plus efficace des immeubles et des bureaux. “*

*“Imposer à tous un jour de télétravail obligatoire et couper le chauffage dans les bâtiments ce jour-là (tous les mardis par exemple), ou imposer de travailler la semaine sur 4 jours au lieu de 5.”*

*“Des gains d'efficacité sont également proposés sous la forme d'une responsabilisation (engagements sur les résultats, licenciement pour non-productivité) et d'une sensibilisation plus poussées du personnel.”*

*“Améliorer la productivité par la gestion des performances.”*

*“Récompenser les propositions d'économies originales et réalisables en versant un % (exonéré d'impôts) de l'économie réalisée à celui ou ceux qui les ont soumises.”*

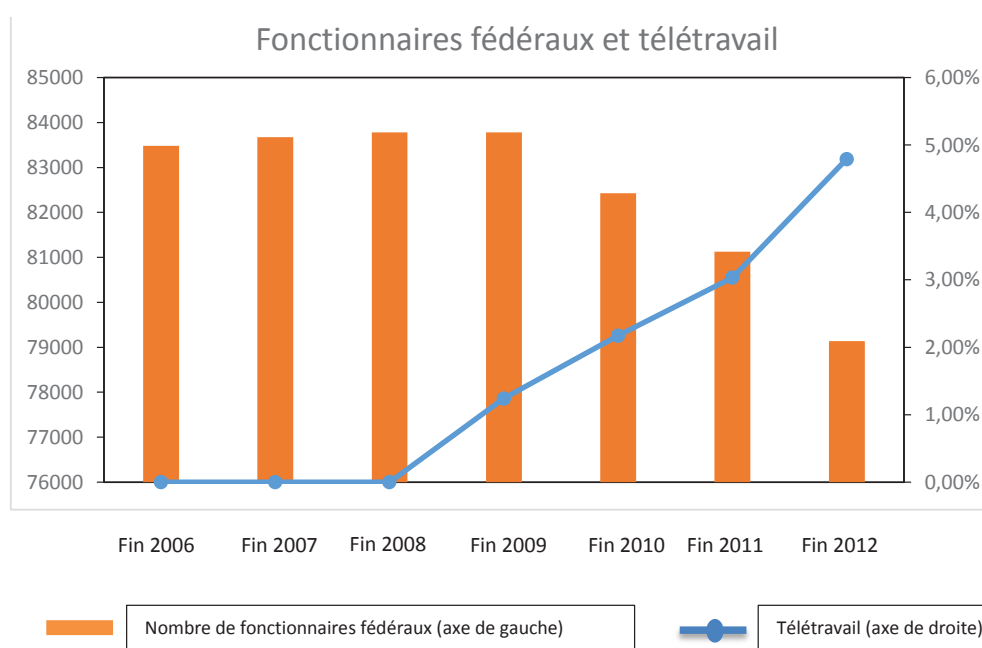
Une évaluation de la politique de rémunération est susceptible de révéler diverses pistes d'économies immédiates. Dans les réponses à l'enquête, on note plusieurs fois la limitation des avantages légaux (indemnité vélo, voitures de société, abonnements) et la limitation ou l'ajustement des frais de représentation. Les salaires des hauts fonctionnaires sont également remis en question.

On remarque ces dernières années une augmentation significative du nombre de

fonctionnaires pratiquant le télétravail. Avec plus de 2% des réponses qui font directement référence à un élargissement des possibilités de télétravail et de travail flexible, on peut affirmer qu'il y a une demande claire de poursuivre dans cette voie. Le télétravail permet de réaliser des économies au niveau du chauffage, des indemnités de déplacement et d'autres coûts d'infrastructure.

La Belgique est au sein de l'Union européenne le seul pays dont les autorités ne peuvent

### Graphique 3 : Fonctionnaires fédéraux et télétravail



Source : Pdata

pas faire appel au travail intérimaire. Une directive européenne de 2008 incite pourtant tous les États membres à supprimer cette interdiction. En 2010, l'Espagne a été le dernier pays de l'UE à reprendre cette directive dans sa législation. Il ressort néanmoins d'une enquête organisée en 2008 par Federgon que les services publics belges font bel et bien régulièrement appel à des travailleurs intérimaires, mais donc de façon officieuse. Les réponses à notre enquête indiquent également une demande très claire de travailleurs intérimaires. Dans la plupart des cas, les pouvoirs publics font face au besoin de personnel supplémentaire en engageant de coûteux consultants externes. D'après les réponses collectées, il semble que le savoir censé être apporté par ces consultants est déjà souvent présent, le cas échéant dans d'autres services. Une fois de plus, une communication plus généralisée et mieux coordonnée permettrait une exploitation plus efficace des forces et connaissances déjà présentes.

*"Travailler plus avec les ressources internes plutôt qu'avec de coûteux consultants."*

*“Moins d'externalisation (consultants, top managers, contractuels), plus d'internalisation (formation, responsabilité, statut).”*

### 3. L'ICT comme atout

Le Service Public Fédéral Technologie de l'Information et de la Communication (Fedict) a été créé en 2001. Il fournit, via sa branche Fedict Shared Services, des services ICT opérationnels et spécifiques aux services publics horizontaux. Les autres SPF gèrent eux-mêmes leurs propres services ICT. La demande d'un meilleur rendement de l'utilisation de l'ICT au sein de l'organisation émane principalement des services publics non soutenus. La plupart des propositions dans ce contexte ne parlent pas d'économies sur l'ICT mais bien d'économies grâce à l'ICT. Les propositions concrètes sont les suivantes : automatisation des processus, numérisation plus poussée des documents, amélioration de l'analyse des chiffres et datamining, optimisation de l'utilisation des serveurs, processus décisionnel par voie électronique, etc. À la lumière des demandes pour une plus grande collaboration, coordination et amélioration au niveau du fonctionnement de l'ICT, il serait judicieux d'étendre les services du Fedict à l'ensemble de l'appareil public fédéral.

*“Plus grande automatisation de l'analyse des chiffres et datamining avec un soutien correct par l'ICT.”*

*“Processus décisionnel par voie électronique et télétravail sur mesure (pour des tâches bien définies).”*

Pour une croissance économique et une protection sociale durables