

Place à une administration citoyenne !



Vision

Améliorer nos conditions et notre niveau de vie, renforcer la vitalité de notre économie avec des emplois de qualité à la clé, vivre dans un monde plus démocratique et plus juste, être à l'écoute des citoyens et à leurs côtés pour concrétiser leurs projets, voilà autant de défis auxquels les pouvoirs publics doivent être en mesure de répondre. Ils ne peuvent le faire sans s'appuyer sur une administration efficace, efficiente, exemplaire, transparente, plus ouverte et plus partenariale.



En tant que citoyens, en votant, nous donnons un mandat aux personnes qui nous représentent au sein des assemblées parlementaires et des Gouvernements. Les politiques publiques qu'ils impulsent ne peuvent produire de bons résultats que si l'administration est en mesure de les aider à élaborer leur contenu et les mettre en œuvre avec efficacité, rapidité et à moindre coût.

Les administrations doivent être réorganisées pour en réduire leurs coûts pour la collectivité (fusions, règles de rémunération...). L'efficacité doit être au cœur des dépenses publiques, la digitalisation et l'intelligence artificielle doivent être des outils pour que les services publics offrent un service performant et de qualité pour les administrés. La performance de l'administration dépend aussi de la motivation de ses agents. Nous devons donc agir pour améliorer leurs conditions de travail et le climat social et entretenir leur engagement envers le bien commun. Certaines administrations ont aussi besoin d'être refinancées pour disposer des moyens humains et techniques adéquats. De même, plutôt que de définir l'ensemble des tâches administratives à réaliser par des textes réglementaires et bureaucratiques, nous choisissons de convenir d'un cycle de gestion structuré en plusieurs étapes : définir des objectifs à atteindre, décliner des programmes d'action en fonction de ces objectifs, laisser aux responsables des services l'autonomie nécessaire pour atteindre ces objectifs et enfin évaluer, de manière indépendante, les résultats tant au niveau qualitatif que quantitatif.

Les administrations doivent également être au service de l'ensemble des citoyens et des entreprises. Respecter leurs droits, mettre chaque usager sur un même pied d'égalité, mais aussi mieux répondre à leurs besoins et leurs attentes et tenir compte de leurs contraintes (horaires de travail, vie de famille...) dans une logique de qualité, réduire les charges administratives, simplifier et numériser les formulaires, les procédures et les documents, développer une culture de l'évaluation basée sur les effets et les impacts sur la société et non pas uniquement sur les réalisations ou la conformité aux normes et aux règles, accompagner les citoyens et entrepreneurs dans la réalisation de projets... De nombreux organismes publics s'inscrivent déjà dans cette démarche. Il faut la poursuivre, l'amplifier et la généraliser.

Enfin, à l'heure du G1000, des réseaux sociaux, des marches pour le climat, de la responsabilité sociétale des entreprises, les administrations doivent montrer l'exemple en matière d'éthique, de développement durable et humain, d'environnement et davantage s'ouvrir aux citoyens, au monde économique et associatif et aux autres administrations : bonne gouvernance, transparence, traçabilité des dossiers, emplois publics accessibles à tous, procédures de recrutement objectives, partenariats publics-privés, transversalité des politiques entre services ou organismes publics plutôt que fonctionnement en silos, projets en réseaux, délégation de missions de services publics au secteur privé ou au secteur non marchand ... Ici aussi, de multiples initiatives ont déjà été menées tant à Bruxelles qu'en Wallonie. Poursuivons dans cette voie.

Priorités

La transformation du secteur public, en particulier la réorganisation du paysage des structures publiques, doit se poursuivre et s'accélérer, en se focalisant sur les droits des usagers, plus de justice, le service rendu aux citoyens et aux entreprises, l'impact de leurs actions sur notre qualité et notre niveau de vie, mais aussi sur l'exemplarité et l'ouverture des administrations vers l'extérieur. En bref, place à une administration citoyenne !

Ces différents objectifs doivent nous guider dans la réorganisation des services administratifs.

Pour évoluer en ce sens, l'administration publique au sens large doit viser quatre objectifs majeurs :

- 1. Un service public centré uniquement sur les missions où il est le plus utile**
- 2. Un service public performant offrant une haute valeur ajoutée aux citoyens et aux entreprises.**
- 3. Un service public attractif et accessible à tous les citoyens.**
- 4. Une administration plus ouverte et exemplaire en matière d'éthique et de développement durable**

Mise en œuvre

1. Un service public centré

Le rôle de l'État doit se comprendre en application du principe de subsidiarité.

L'État n'a pas pour vocation de s'occuper de toutes les missions d'intérêt général et encore moins de les mettre toutes en œuvre lui-même. Il doit se centrer sur les missions essentielles. En dehors des compétences régaliennes et de régulation, il doit laisser chaque fois que cela est possible la réalisation des missions à réaliser à des acteurs tiers (dont en particulier l'associatif sans but lucratif, en application de la charte associative).

L'Etat a dès lors pour mission d'une part d'assumer ses missions régaliennes et d'autre part de réguler les acteurs de la société (dont en particulier le marché). Cette régulation permet entre autres d'assurer l'égalité de traitement entre les acteurs. Elle s'exerce aussi par l'affirmation d'un État stratège, qui peut définir une vision à long terme et définir avec les citoyens l'ambition collective qu'il souhaite se donner. L'État intervient dès lors pour assurer la cohérence et à l'efficacité des actions par rapport à ce projet commun.

Concrètement, nous proposons de :

- ☞ Centrer le service public sur les missions régaliennes et assurer une séparation opérateur/régulateur stricte, dans tous les domaines de l'action publique.

- ↪ Prévoir dès l'adoption d'une nouvelle politique, les modalités de son évaluation indépendante tant sur l'atteinte des objectifs que sur les moyens déployés.
- ↪ Inscrire le principe de soutenabilité réglementaire afin de privilégier les réformes structurelles de manière concertée à la multiplication réglementaire actuelle.
- ↪ Établir en permanence une liste des collaborations menées par un service public avec son écosystème de manière à identifier les doublons en termes d'action.
- ↪ Rendre la taille des cabinets ministériels proportionnelle aux compétences exercées et réduire la taille de ces cabinets, à condition d'attribuer la responsabilité fonctionnelle du département au Ministre ; définir clairement les missions dévolues à l'administration et au cabinet.
- ↪ Instaurer un Code de la fonction publique locale en Wallonie en concertation avec les organisations représentatives des travailleurs.

2. Un service public performant offrant une haute valeur ajoutée aux citoyens et aux entreprises.

Le service public doit être fort, au service des citoyens, des entreprises, du secteur associatif, des gouvernements et de toutes les composantes de notre société. Le service public a pour mission première d'assurer et garantir les droits fondamentaux des citoyens (mentionnons notamment le droit à la dignité, le droit à la sécurité, le respect de sa vie privée et familiale, la liberté de pensée, d'expression, d'entreprise et d'association, le droit à l'éducation...).

Le service public doit être consistant, c'est-à-dire qu'il doit avoir les moyens de mener ses missions de régulation, dans le cadre d'une vision stratégique. Le service public doit inscrire son action dans le respect de valeurs et mettre en place des moyens permanents de contrôle de la bonne affectation des moyens et de lutte contre toute forme de fraude. Le service public doit être efficace et s'assurer que les missions réalisées par lui ou par des tiers atteignent les objectifs fixés. En permettant aux acteurs tiers de réaliser leurs missions dans un cadre autonome et responsable, le service public favorise la créativité et l'innovation au sein de la société. Il doit également être efficient, et s'assurer que les objectifs, quantitatifs et qualitatifs, sont remplis à moindre coût.



Ce service implique de répondre avec qualité et délais courts aux demandes, mais aussi d'anticiper ces demandes et donc de travailler sur les besoins. Cela signifie apporter une valeur ajoutée, faire preuve de souplesse, d'agilité et de créativité, simplifier la vie des citoyens et des acteurs tiers en limitant et en optimisant les procédures, tout en facilitant l'accès aux services pour le plus grand nombre. Cette exigence de qualité impose également d'évaluer de manière régulière et indépendante la qualité des politiques menées.

Concrètement :

- ↪ Renforcer les démarches de simplification administrative en imposant un examen, extérieur à l'administration, des démarches proposées (par le biais de panels citoyens, par exemple).
- ↪ Développer les services en ligne de l'administration pour un maximum de démarches administratives.
- ↪ Intégrer dans les processus et les services administratifs les dernières innovations liées à intelligence artificielle (chatbot, aide à la décision, pré-traitement de formulaires...) et aux objets connectés.
- ↪ Prévoir l'évolution des métiers du service public en instaurant un service de reformation du personnel destiné à reconvertir des agents vers les opérations nécessitant du personnel nouvellement formé.
- ↪ Évaluer les hauts dirigeants non seulement sur l'atteinte d'objectifs liés à leur contrat d'administration, mais également sur leurs capacités de gestion (budgétaire, de personnel, de bâtiments, etc.).
- ↪ Généraliser la logique de « guichet unique » en fonction d'interlocuteurs particuliers (entreprises, agriculteurs...).
- ↪ Assurer des services décentralisés dans les zones rurales et développer les services à distance. Il faut à minima que l'ensemble des services fédéraux et fédérés soient présents dans chaque province soit via une implantation dédiée soit via des permanences au sein d'autres locaux publics (les Espaces Wallonie par exemple).
- ↪ Prévoir systématiquement que, lors d'un premier contact avec l'administration, l'utilisateur reçoit une information lui indiquant les démarches qu'il doit accomplir, les actions que l'administration va entreprendre ainsi que le délai de traitement du dossier.
- ↪ Instaurer des permanences d'ouverture pour les services rendus au public, notamment le soir et le samedi, en contact avec les citoyens afin que les citoyens ne soient pas obligés d'empiéter sur leurs temps de travail pour contacter les administrations.
- ↪ Mettre sur pied un plan d'apurement des créances de l'État ainsi que des normes et procédures afin que les créanciers soient payés au minimum dans les délais annoncés.
- ↪ Généraliser pour toutes les administrations un système intégré de traitement des plaintes et permettre à un médiateur de s'auto-saisir lorsqu'il constate des dysfonctionnements.
- ↪ Encourager et former à l'utilisation de logiciels libres et open source au sein des administrations et organismes d'intérêt public ou fournissant des services publics.

3. Un service public attractif

Le secteur public est un employeur de première importance et attractif pour la plupart des fonctions. Différentes études montrent que des travailleurs rejoignent les services publics, notamment pour les valeurs qu'ils incarnent, la mission d'intérêt général qu'ils rendent, la stabilité d'emploi qu'ils apportent, la promotion de l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Le nombre de personnes qui postulent pour les offres d'emplois dans le secteur public en atteste.

Dans un tel contexte, avec des attentes élevées et croissantes tant de la population que des autorités politiques à l'égard du service rendu, les acteurs du service public doivent disposer de l'autonomie suffisante. Cette autonomie doit ici également être couplée à une responsabilisation liée à des objectifs fixés ex ante, une évaluation des résultats obtenus et des conséquences opérationnelles de cette évaluation. L'autonomie se traduit par la capacité de gérer, dans un cadre défini, son budget propre et d'en décider de l'affectation et aussi et surtout pouvoir assumer une politique de ressources humaines moderne, souple et flexible.

Concrètement, pour parvenir à une politique de ressources humaines moderne, nous proposons de :

- ↪ Permettre une mobilité générale des fonctionnaires entre les administrations fédérales, régionales, communautaires, provinciales, communales ; prévoir également une mobilité obligatoire pour les fonctionnaires dans certaines matières comme en environnement ou en aménagement du territoire.
- ↪ Responsabiliser et valoriser son personnel, lui donner des perspectives, l'évaluer et le former correctement ; évoluer progressivement vers un cadre moins hiérarchique, mais davantage orienté vers des projets à mener.
- ↪ Assurer une pleine transparence et objectivité des procédures de recrutement, assistée pour les fonctions à responsabilités de jurys indépendants procédant à une évaluation des compétences techniques et managériales des candidats.
- ↪ Ne plus conditionner l'accès aux mandats de management du secteur public à la détention du certificat de management public de l'école d'administration (EAP), afin de permettre à de talentueux candidats, notamment ceux issus du secteur privé d'avoir les mêmes chances de désignation.
- ↪ Ouvrir pleinement les perspectives de carrière au personnel contractuel pour encourager la mobilité et l'expertise entre les administrations et le secteur privé, et tendre progressivement vers une carrière unifiée des agents de la fonction publique.
- ↪ Permettre le recours à des procédures accélérées de recrutement pour répondre aux besoins exceptionnels et temporaires, sans possibilité de transformer ceux-ci en contrats à durée indéterminée ;

- ↪ Assurer une meilleure égalité salariale entre les candidats issus du secteur public et du secteur privé, notamment en prenant toujours en compte les années d'expériences acquises dans le privé.
- ↪ Permettre aux chercheurs qui ont soutenu une thèse de doctorat de poursuivre leur carrière au sein de l'administration, en développant de nouvelles fonctions de recherche et de développement, d'expertise, de conseil ou encore de formation et mieux prendre en compte leur diplôme dans les barèmes de traitement.
- ↪ Sans préjudice de l'objectivité et de la transparence, permettre d'engager des agents à un grade supérieur à celui du grade de recrutement.
- ↪ Dans le cadre de la procédure de recrutement des directeurs généraux et financiers des administrations communales et des CPAS, mettre sur un même pied d'égalité les agents des administrations communales et les autres candidats, en rendant l'examen de droit obligatoire pour tous et en élargissant la commission de sélection à un expert disposant d'une expérience prouvée en management.
- ↪ Fusionner l'École d'Administration publique de Wallonie (EAP) et le Centre Régionale de Formation (CRF) des administrations locales afin de disposer d'un grand pôle de formation pour le secteur public et de renforcer sa valeur ajoutée.
- ↪ En fonction des besoins des mandataires et des agents des administrations ainsi que de leur évaluation, orienter ces derniers vers des modules de formation spécialisés que le futur pôle régional de formation organisera.
- ↪ Convertir le certificat de management public de l'EAP en un Executive Master en Management public organisé par le futur pôle régional de formation, les universités et certaines hautes écoles.
- ↪ Prévoir une plus forte décentralisation des formations organisées par le futur pôle régional de formation.
- ↪ Encourager la formation continuée des fonctionnaires. L'offre de formation doit être étendue pour permettre à tous les fonctionnaires de progresser dans leur carrière.
- ↪ Permettre plus de souplesse en lien avec les nouvelles formes de travail (télétravail, travail collaboratif, espaces partagés). Le recours accru à ces nouvelles méthodes dans la fonction publique doit s'accompagner d'une mutation de l'organisation du travail, liée à la responsabilisation des agents quant à l'atteinte de résultats plutôt qu'à la présence effective au sein du siège de l'administration.
- ↪ Instaurer un réel droit à la déconnexion. Enjeu majeur lié aux évolutions technologiques, la déconnexion est de plus en plus réclamée comme un droit du travailleur. Les services publics doivent donner l'exemple en la matière.

4. Une administration ouverte et exemplaire en matière d'éthique et de développement durable

Il est crucial que les administrations publiques prennent davantage en compte les enjeux environnementaux et notamment les questions du climat et de la biodiversité. Celles-ci doivent aussi monter l'exemple en matière d'éthique (commerce équitable, lutte contre la corruption et la fraude...). Il faut enfin davantage ouvrir nos administrations aux citoyens.

Concrètement :

- ↪ Prévoir des comités d'usagers au sein de chaque administration.
- ↪ Renforcer la traçabilité des dossiers traités par l'administration (possibilité de suivre, en ligne, le processus de traitement d'une demande ou d'un formulaire).
- ↪ Appliquer le principe de confiance pour toutes les démarches administratives (déclaration sur l'honneur plutôt que remise systématique de documents probants et d'annexes) et prévoir un contrôle ciblé a posteriori ou la remise de documents lorsque cela s'avère réellement utile.
- ↪ Généraliser le principe Only Once permettant aux citoyens, associations et entreprises de n'introduire qu'une seule fois les informations auprès des organes administratifs ;
- ↪ Organiser dans chaque administration des portes ouvertes pour présenter son travail et ses missions aux citoyens.
- ↪ Renforcer les partenariats publics-privés.
- ↪ Transférer certaines missions de service public vers l'associatif.
- ↪ Développer le management par projet et les projets en réseaux (à l'image des pôles de compétitivité wallons...).
- ↪ Donner plus de droits d'initiative et de marge de manœuvre aux agents de la fonction publique pour qu'ils mettent en place des projets partenariaux et faciliter la transversalité entre services et organismes publics.
- ↪ Intégrer systématiquement dans l'évaluation des agents de la fonction publique des critères orientés citoyens (satisfaction, résolution de problèmes, écoute, courtoisie...) ;
- ↪ Prévoir systématiquement les budgets d'entretien associés aux investissements consentis.
- ↪ Prévoir les moyens humains associés à la mise en œuvre des politiques nouvelles et être systématiquement attentifs à la praticabilité et la simplicité des règles à appliquer.