

Conseil Provincial du Hainaut

Session Budgétaire d'octobre 2008

Gestion des Ressources Humaines

Intervention de la Députée Provinciale
Annie TAULET

Monsieur le Président,
Monsieur le Gouverneur,
Messieurs les Députés provinciaux, Chers Collègues,
Mesdames et Messieurs les Conseillers provinciaux,
Mesdames et Messieurs,

La session budgétaire constitue l'un des rendez-vous clés dans la vie de notre Institution provinciale. A cette occasion, nous dressons un bilan des actions menées pour le bien de nos concitoyens. Nous nous projetons également dans l'avenir en présentant les nombreux chantiers entrepris dans les différentes matières que nous gérons.

Mon intervention portera non seulement sur ceux qui œuvrent au quotidien pour réaliser ces projets mais aussi sur ceux qui assurent le bon fonctionnement des services : je fais référence à notre personnel provincial et, d'une façon générale, au management de nos structures.

En charge de l'Inspection Générale des Ressources humaines, je peux vous affirmer que notre administration poursuit son processus de développement et d'adaptation aux nouveaux enjeux provinciaux.

Malgré un contexte difficile, notre Institution peut compter sur une administration compétente, correctement formée et efficace. Les restrictions budgétaires nous imposent, cependant, un travail de réflexion sur notre manière de fonctionner, notamment au niveau de la maîtrise de notre masse salariale qui représente actuellement plus de 2/3 de nos dépenses.

Quoi qu'il advienne, nous avons la volonté de préserver la qualité du service rendu aux citoyens, conscients que celle-ci est profondément liée au mode de gestion de notre administration ! Et donc, aux investissements humains que l'on peut y consentir.

Partant de ce constat, le Collège provincial a adopté une démarche prospective définissant les contours de l'action politique en matière de gestion du personnel. Plusieurs pistes de réflexion ont été envisagées Afin de poursuivre nos actions voire de les étendre. Certaines d'entre elles nécessiteront plus de temps pour obtenir leurs premiers effets. Dans tous les cas, elles doivent rencontrer les objectifs définis dans le cadre de la maîtrise de la masse salariale.

Ainsi, le 26 juin dernier, le Collège provincial a marqué son accord pour qu'une gestion prévisionnelle stratégique soit menée en priorité dans chaque institution. En clair, cela signifie que chaque responsable de service sera sollicité afin de dresser une liste chronologique des départs programmés à la pension. L'objectif d'un tel travail est double : connaître le nombre de départs réels à la retraite prévus d'ici la fin

de l'année 2014 et envisager d'atteindre les objectifs escomptés sans perturber le fonctionnement des services.

En prévision des départs, chaque direction d'institution sera amenée à évaluer les alternatives internes de remplacement. Elle devra alors juger de l'opportunité du remplacement en tenant compte de paramètres divers : l'évolution des moyens techniques, les synergies, les éventuelles réorientations des missions du service ou de l'institution...

A l'heure actuelle, le responsable du service se trouve face à deux options lors du départ à la retraite de l'un de ses agents. Soit il supprime le poste en redistribuant les missions au sein de l'équipe, soit il le remplace via un recrutement interne ou externe. A l'avenir, il aura pour mission d'étudier la manière de réorganiser l'activité en s'appuyant sur une lecture transversale de l'action des services. Il devra se placer dans une réelle perspective de management global des ressources humaines.

Ce qui m'amène tout naturellement à deux autres priorités décidées par l'ensemble du Collège provincial : la mobilité interne et la gestion des compétences.

La mobilité du personnel provincial est peu utilisée. Ce concept reste encore accompagné de préjugés ou de connotations négatives tant de la part des agents que de la ligne hiérarchique. Trop souvent, il est associé à une sanction, à un moyen de pression ou au déplacement d'un agent jugé "inefficace" dans l'exercice de ses fonctions.

Pourtant, la mobilité interne est une notion dynamique de la gestion des Ressources humaines. Les experts s'accordent d'ailleurs à dire que le travailleur sera d'autant plus performant s'il se trouve dans un environnement de travail qui lui donne satisfaction. Une réflexion sur le sujet a été entamée en constituant un groupe de travail composé de représentants des principales directions. Celui-ci est chargé de dresser un premier inventaire des éléments à prendre en compte afin d'analyser la problématique dans sa globalité même si chaque volet mérite sans doute d'être appréhendé sous un angle particulier.

Plus que jamais, l'objectif est d'associer de manière rationnelle les besoins du service avec les compétences et les aspirations professionnelles des agents. Il s'agira de rechercher l'environnement de travail favorable à l'expression de la performance de l'agent et à la réalisation des objectifs de service. La gestion d'une banque de données, constituée à partir de l'analyse des fonctions d'une part et du recensement des compétences d'autre part, devrait satisfaire à la fois les demandes de mobilité des agents et les demandes de personnel formulées par les institutions.

En parallèle à ce projet, l'Inspection Générale des Ressources Humaines travaille à la mise en place d'une gestion des compétences. Ce projet permettra d'établir des profils de compétences reprenant les acquis nécessaires pour occuper un poste de travail, un emploi, ou un métier.

Ce cadastre des compétences sera fort utile dans le management général des institutions et des services provinciaux. Je pense non seulement à la mobilité du

personnel mais aussi aux examens de promotion ou de recrutement, à la formation, aux évaluations, à la gestion des conflits, etc.

La finalité du processus vise l'efficacité du service ; elle recherche l'adéquation entre les exigences de la fonction et les compétences de l'agent, à savoir l'ensemble des aptitudes et des attitudes dont une personne a besoin pour remplir une fonction. Il conviendra, pour chaque fonction dans chaque catégorie professionnelle, d'établir un classement par compétences transversales, spécifiques et comportementales.

Elles seront déterminées selon des paramètres relatifs aux actions, aux responsabilités et aux moyens.

Dans le cadre de ce programme de développement, d'autres pistes sont à l'étude, notamment en ce qui concerne la mise en place de dispositifs relatifs à l'absentéisme, aux aménagements de fin de carrière et aux accidents du travail.

Je vous répondrai donc Monsieur Bailly, comme de coutume, en fin de session budgétaire en ce qui concerne vos questions sur les pistes précitées.

Outre les aspects purement administratifs et statutaires, il ressort des débats sur ces projets que ceux-ci devront être accompagnés d'un changement profond des mentalités pour tous les acteurs de la vie provinciale.

En marge de l'élaboration de ce plan d'actions, je rappelle que l'année 2008 a vu l'organisation d'une nouvelle session d'évaluation. Près de 4500 agents non-enseignants ont rencontré leur chef de service respectif afin d'être évalués sur base de critères prédéfinis. Une analyse quantitative et qualitative des résultats fera prochainement l'objet d'une présentation devant une Commission élargie de notre assemblée.

L'année 2008 a également été synonyme d'examens de promotion avec 14 épreuves organisées et 478 agents inscrits. La Province veille à appliquer correctement la **Révision Générale des Barèmes**, plus communément appelée **RGB**. Celle-ci permet à nos agents non seulement d'évoluer dans leur carrière mais également par le biais de promotions, de reconnaître aussi les mérites de ceux qui s'investissent dans des perspectives de travail orientées vers l'avenir.

Le développement d'autres activités liées à la gestion de nos ressources s'est poursuivi. Je pense à la gestion des dossiers du personnel, au traitement des salaires, à la mise à jour des règlements et des statuts, à l'information du personnel, à l'informatisation des procédures,...

A cet égard, la gestion informatisée des cadres organiques doit être considérée comme un modèle de consultation des données traitées. Celui-ci repose à la fois sur des critères de fiabilité, de rigueur et de rapidité. Conçu par la DGSI, ce programme permet de visualiser la situation administrative du personnel, nominativement parlant au 1^{er} janvier 2008, selon l'occupation des emplois tels qu'ils figurent dans les cadres théoriques arrêtés au 1^{er} janvier 2006.

Ce développement informatique constitue une véritable photographie des emplois occupés et vacants à une date choisie. Il autorise une vision de l'évolution des emplois et de leur gestion, une économie de temps dans le traitement des événements, la consultation et surtout, la transparence dans la communication de l'information.

Il rend la gestion administrative du personnel plus dynamique, permet de mieux contrôler le volume de l'emploi et constitue un outil de référence. Trois institutions sont aujourd'hui en phase de test. Les résultats probants laissent entrevoir une extension de ce projet dans les autres institutions.

Je suis particulièrement fier de souligner l' étroite collaboration entre la Direction Générale des Systèmes d'Information et l'Inspection Générale des Ressources Humaines dans un projet qui va permettre une réflexion analytique de la gestion des dossiers du personnel fondée sur un outil décisionnel de premier choix : le datawarehouse – ou entrepôt de données . Il donne l'accès à l'ensemble des informations transversales utiles à l'étude d'une thématique, mais aussi l'accès à l'ensemble des informations relatives à la gestion du personnel au sein de n'importe quelle institution. De manière prioritaire, il permet d'observer la gestion, de la contrôler et de prendre les options conformes à un management efficient.

Je souhaite citer également, dans le cadre du bien-être au travail, les nombreux projets qui ont vu le jour ou qui ont été modernisés. Je pense par exemple à l'adaptation des offres de garderie, aux visites d'institutions, à la version relookée de la carte d'identité provinciale, aux actions « Privilège » ou encore à l'actualisation du catalogue des offres, ...

Je salue tout autant le travail réalisé au sein des structures d'écoute qui aident certains agents à surmonter des périodes de la vie parfois pénibles. Il est évident qu'un agent bien dans sa peau est certainement un agent plus performant. Je rappelle aussi les projets lancés par la cellule « Egalité des chances », un domaine qui me tient fort à cœur comme vous le savez.

Mesdames, Messieurs,

La logique aurait voulu que je débute mon intervention en dressant le bilan de nos actions pour la terminer par des perspectives d'avenir. C'est à dessein que j'ai souhaité vous parler d'abord du futur car celui de notre Province, j'ose l'espérer et malgré des possibilités de développement très limitées, a encore de l'avenir ! Au risque de me répéter : le savoir-faire des services provinciaux n'est plus à démontrer.

L'exploitation et la promotion de nos talents doivent rester parmi nos priorités. Aujourd'hui, je sais que nous pouvons compter sur les responsables des institutions pour faire avancer l'Administration. La Province de Hainaut est une entreprise qui compte près de 5000 agents non-enseignants répartis dans des dizaines d'institutions.

Il n'est donc pas toujours évident de pouvoir toutes les engager sur une réflexion commune en raison des spécificités de chacune.

Néanmoins, le choix ne se pose plus. Il faut avancer ensemble dans la même direction. Les résultats que nous avons engrangés en la matière me confortent dans l'idée que nous sommes sur la bonne voie !

Les différents projets mentionnés au début de mon intervention sont le résultat de diverses réflexions menées simultanément par plusieurs départements provinciaux liés de près ou de loin à la gestion du capital humain. Très vite, il est apparu que d'évidentes relations devaient être établies entre les différents axes développés par chacun et qu'elles devraient faire l'objet d'une démarche stratégique partagée.

Evolution des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, des attitudes et des comportements : ces changements exigeront une mobilisation massive de chaque collaborateur. Et je dirais même que c'est la culture globale de notre organisation qui, dans son ensemble, devra continuer à évoluer.

L'Administration provinciale est consciente des efforts à consentir pour poursuivre et développer l'efficacité des services. Le plan d'actions tel qu'imaginé devrait lui donner les moyens de relever les défis qui s'annoncent.

En tant que responsables politiques, nous nous devons de nous inscrire dans ce schéma qui veille à garder le citoyen-client au centre des priorités en lui permettant d'accéder à un service public de qualité. Il n'y a pas de bonnes politiques externes sans de bonnes politiques internes à la base ! La gestion de nos ressources humaines en fait partie ! Essayons de la faire évoluer dans des conditions favorables.

Ce pari sur l'avenir repose donc avant tout sur la volonté de notre assemblée à réunir ses forces pour développer davantage encore notre Administration malgré un contexte budgétaire difficile.

Et comme je le disais déjà l'an dernier à la même époque, il en va de mon engagement. Il en va de notre engagement provincial !

Je vous remercie de votre attention.