

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

25 oktober 2002

**ONTWERP VAN ALGEMENE
UITGAVENBEGROTING**
voor het begrotingsjaar 2003

BELEIDSNOTA
Personeel en Organisatie
voor het begrotingsjaar 2003 (*)

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

25 octobre 2002

**PROJET DE BUDGET GÉNÉRAL
DES DÉPENSES**
pour l'année budgétaire 2003

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE
Personnel et Organisation
pour l'année budgétaire 2003(*)

Voorgaande documenten :

Doc 50 **2081/ (2002/2003)** :
001 t ot 006 : Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 79, nr. 1, van het Reglement van de Kamer van volksvertegenwoordigers heeft de minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van de Openbare Besturen zijn Beleidsnota overgezonden.

Documents précédents :

Doc 50 **2081/ (2002/2003)** :
001 à 006 : Notes de politique générale.

(*) Conformément à l'article 79, n° 1, du Règlement de Chambre des représentants, le ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration a transmis sa note de politique générale.

AGALEV-ECOLO	:	Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
FN	:	Front National
MR	:	Mouvement Réformateur
PS	:	Parti socialiste
CDH	:	Centre démocrate Humaniste
SPA	:	Socialistische Partij Anders
VLAAMS BLOK	:	Vlaams Blok
VLD	:	Vlaamse Liberalen en Democraten
VU&ID	:	Volksunie&ID21

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :		Abréviations dans la numérotation des publications :	
DOC 50 0000/000 :	Parlementair document van de 50e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 50 0000/000 :	Document parlementaire de la 50e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA :	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA :	Questions et Réponses écrites
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 :	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 :	Voorlopige versie van het Integraal Verslag (op groen papier)	CRIV :	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (sur papier vert)
CRABV :	Beknopt Verslag (op blauw papier)	CRABV :	Compte Rendu Analytique (sur papier bleu)
PLEN :	Plenum (witte kaft)	PLEN :	Séance plénière (couverture blanche)
COM :	Commissievergadering (beige kaft)	COM :	Réunion de commission (couverture beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers	Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
Bestellingen :	Commandes :
Natieplein 2	Place de la Nation 2
1008 Brussel	1008 Bruxelles
Tel. : 02/ 549 81 60	Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74	Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be	www.laChambre.be
e-mail : publicaties@deKamer.be	e-mail : publications@laChambre.be

BELEIDSNOTA

Alhoewel dat op enkele aspecten van e-government na voor de burger nog niet voelbaar is, is de belangrijkste basisfase van de Copernicushervorming zowat achter de rug. De Copernicushervorming, die zich tot doel heeft gesteld een betere dienstverlener en een betere werkgever te zijn, is gestoeld op **VIER FUNDAMENTELE PIJLERS**: het creëren van een nieuwe structuur, het opzetten van een nieuwe managementcultuur, het tot stand komen van een nieuw human resourcesbeleid en het ontwikkelen van een andere manier van werken.

De nieuwe structuur werd uitgewerkt volgens het principe van de virtuele matrix. De ministeries en staatssecretariaten werden gehergroepeerd in 4 horizontale federale overheidsdiensten, 10 verticale overheidsdiensten en een aantal programmatorische overheidsdiensten die zullen werken rond belangrijke maatschappelijke thema's die verscheidene of alle federale overheidsdiensten doorkruisen (zoals gelijke-kansenbeleid). Waar mogelijk en logisch werden de verantwoordelijkheden gehergroepeerd. De 4 horizontale FOD's adviseren en ondersteunen de verticale.

De nieuwe managementcultuur werd voeding gegeven door het aanstellen van Voorzitters met de noodzakelijke managementcapaciteiten, geselecteerd na assessments. Het gaat om mandaatfuncties gekoppeld aan de realisatie van welomschreven doelstellingen. Deze zijn vervat in hun – dynamische - managementplan met zowel een strategisch als een operationeel gedeelte. Het zijn deze nieuwe managers, die zich zowel van binnen als van buiten de federale overheidsdiensten hebben aangediend, die de nieuwe managementcultuur vaste vorm moeten geven. Ze kunnen dat doen met een hoge mate van autonomie en dragen zelf de directe verantwoordelijkheid voor hun beslissingen.

Het nieuwe management van de federale overheidsdiensten staat of valt met goed uitgebouwde stafdiensten. Stafdiensten staan in voor de dagelijkse werking inzake geldmiddelen, mensen en het gebruik van informatie- en communicatietechnologie. Vandaar dat in elke federale overheidsdienst de volgende basisstafdiensten worden uitgebouwd: «Budget & Beheerscontrole», «Personeel & Organisatie» en «Informatie- en Communicatietechnologie». Voor het einde van de legislatuur zullen de voorzitters de directeurs van deze stafdiensten hebben aangeduid. De middelen daartoe zijn ook voorzien in de begroting voor 2003.

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Bien que l'e-government ne soit pas encore perceptible pour le citoyen, à quelques aspects près, la phase de base la plus importante de la réforme Copernic est pour ainsi dire derrière nous. La réforme Copernic, qui s'est fixé pour objectif de faire de l'administration fédérale un meilleur prestataire de services et un meilleur employeur, repose sur **QUATRE PILIERS FONDAMENTAUX** : la création d'une nouvelle structure, le lancement d'une nouvelle culture de management, la mise sur pied d'une nouvelle politique des ressources humaines et le développement d'une autre manière de travailler.

La nouvelle structure a été élaborée selon le principe de la matrice virtuelle. Les ministères et secrétariats d'Etat ont été regroupés en 4 services publics horizontaux, 10 services publics verticaux et quelques services publics de programmation qui travailleront autour de thèmes sociaux importants qui concernent plusieurs ou tous les services publics fédéraux (comme la politique de l'égalité des chances). Les responsabilités ont été regroupées là où cela s'avérerait possible et dans un esprit logique. Les 4 SPF horizontaux conseillent et appuient les SPF verticaux.

La nouvelle culture de management a été alimentée par la désignation de Présidents disposant des capacités de management nécessaires et sélectionnés sur la base d'assessments. Il s'agit de fonctions sous mandat associées à la réalisation d'objectifs bien définis. Ceux-ci figurent dans leur plan de management – dynamique – qui comporte à la fois une partie stratégique et une partie opérationnelle. Ce sont ces nouveaux managers, qui proviennent tant de l'intérieur que de l'extérieur des services publics fédéraux, qui doivent donner forme à la nouvelle culture de management. Ils peuvent agir avec un haut degré d'autonomie et portent eux-mêmes la responsabilité de leurs décisions.

Le nouveau management des services publics fédéraux repose essentiellement sur des services d'encadrement bien construits. Les services d'encadrement sont chargés du fonctionnement quotidien en matière de moyens financiers, ressources humaines et utilisation des technologies de l'information et de la communication. C'est la raison pour laquelle chaque service public fédéral dispose des services d'encadrement de base suivants : « Budget & Contrôle de Gestion », « Personnel & Organisation » et « Technologies de l'Information et de la Communication ». D'ici la fin de la législature, les présidents auront désigné les directeurs de ces services d'encadrement. Les moyens à cet effet sont également prévus au budget 2003.

Opdat de Voorzitters hun federale overheidsdiensten zouden kunnen managen, moeten zij de nodige vrijheid hebben om op hun eigen manier gestalte te kunnen geven aan het uitgestippelde beleid.

Daartoe is tegemoet gekomen binnen het nieuwe Human Resources- of Personeel- en Organisatiebeleid.

Wat het **NIUWE PERSONEELSBELEID** betreft moeten zeker drie essentiële elementen vermeld worden.

1. Vooreerst is er het geleidelijk invoeren van de nieuwe evaluatiecyclus, de zogenaamde ontwikkelingscirkels. Daarbij wordt een evaluatie niet langer beperkt tot een louter beoordelingsmoment, maar beschouwd als een onontbeerlijk onderdeel van het ontwikkelingsproces van elk personeelslid. De doelstelling van de nieuwe evaluatiecyclus is enerzijds het bevorderen van de ontwikkeling van de competenties van het personeelslid en anderzijds het bereiken van de doelstellingen van de federale overheidsdienst. Er wordt vanuit gegaan dat de motivatie en de competentie van de medewerker niet alleen afhangen van de individuele evaluatie, maar ook van het feit of de medewerker zijn werk zinvol vindt en van de kwaliteit in de werkomgeving en de werkprocessen. Dit alles moet leiden tot een betere dienstverlening en een verhoogde motivatie en betrokkenheid van de medewerkers.

De begroting 2003 bevat de financiële middelen om de invoering van de Ontwikkelingscirkels bij verschillende FOD's mogelijk te maken.

2. In de tweede plaats wordt, trouwens als eerste overheid in België, een nieuw loopbaan- en beloningsbeleid ingevoerd voor alle niveaus van de federale overheidsdiensten.

Het onderscheidt zich op drie vlakken van de traditionele aanpak bij de overheid.

Elke functie wordt onderworpen aan een weging om te bepalen hoe zwaar de functie is. Het gewicht van de functie is gekoppeld aan een specifiek beloningspakket. Hierdoor wordt elke persoon op een eerlijke wijze beloond voor het werk dat hij/zij doet. Elke ambtenaar krijgt zijn eigen groeikansen in handen en kan dus zelf bepalen hoe hij/zij zijn/haar loopbaan zal uitbouwen in functie van de eigen ambities, interesses en potentieel. Er is ook een competentietoelage voorzien waarmee ambtenaren worden gestimuleerd om zichzelf blijvend te ontwikkelen in het licht van hun eigen loopbaanperspectief.

Pour que les Présidents puissent assurer le management de leurs services publics fédéraux, ils doivent disposer de la liberté nécessaire pour donner forme à la politique définie et ce, de leur propre manière.

Il est tenu compte de ce dernier élément dans la nouvelle politique Personnel et Organisation ou politique des ressources humaines.

En ce qui concerne la **NOUVELLE POLITIQUE DU PERSONNEL**, il convient de mentionner trois éléments essentiels :

1. Il y a tout d'abord l'instauration du nouveau cycle d'évaluation, à savoir les cercles de développement. Dans ce cadre, une évaluation n'est dorénavant plus limitée à un simple moment d'appréciation, mais elle est considérée comme faisant partie intégrante du processus de développement de chaque membre du personnel. L'objectif du nouveau cycle d'évaluation est d'une part la promotion du développement des compétences du membre du personnel et d'autre part la réalisation des objectifs du service public fédéral. On part du principe que la motivation et les compétences du collaborateur ne dépendent pas uniquement de l'évaluation individuelle, mais également du fait de savoir si le collaborateur trouve que son travail a du sens ainsi que de la qualité de l'environnement de travail et des procédures de travail. Tout cela doit mener à une meilleure prestation de services et une motivation et une implication accrue des collaborateurs.

Le budget 2003 prévoit des moyens financiers pour permettre l'instauration des cercles de développement dans les différents SPF.

2. Deuxièmement est instaurée, d'ailleurs en tant que première autorité en Belgique, une nouvelle politique de carrière et de rémunération à tous les niveaux des services publics fédéraux.

Cette nouvelle politique se distingue en trois aspects de l'approche traditionnelle au sein de l'administration.

Chaque fonction est soumise à une pondération afin de déterminer quel est son poids. Le poids de la fonction est associé à une rémunération spécifique. Il s'ensuit que chaque personne est rémunérée de manière convenable pour le travail qu'elle effectue. Chaque fonctionnaire dispose entre ses mains de ses propres chances de développement et peut donc déterminer lui-même comment il développera sa carrière en fonction de ses propres ambitions, de ses intérêts et de son potentiel. Une allocation de compétence est également prévue, laquelle stimule les fonctionnaires à continuer à se développer à la lumière de leurs propres perspectives de carrière.

Totaal vernieuwend is ook dat medewerkers hun carrière zowel binnen een bepaald expertisedomein kunnen uitbouwen, als een loopbaan kunnen kiezen die gericht is op leidinggeven, de zogenaamde duale loopbaan. Een top expertisefunctie wordt gelijkwaardig aan een belangrijke managementfunctie, met mogelijkheden van overgang tussen beide loopbanen.

Het nieuwe beloningsbeleid leidt ook tot *belangrijke loonsverhogingen* die geleidelijk ingaan en die allemaal van kracht moeten zijn tegen ten laatste 2005. Aan elke functieklassse wordt één beloningspakket gekoppeld dat bepaald wordt door het gewicht van de functie. Deze beloningspakketten werden ontwikkeld op basis van een conformiteitsstudie op de externe arbeidsmarkt. Daarnaast kan de weging van de functies leiden tot een opwaardering van het beloningspakket. Voor de algemene graden staat het beloningsbeleid vast, over de bijzondere graden wordt op dit ogenblik overlegd. De nodige budgetten zijn daartoe in 2003 gereserveerd.

3. In de derde plaats zal via de oprichting van een dienst e-HR binnen de horizontale federale overheidsdienst Personeel en Organisatie bijzondere aandacht worden besteed aan recrutering, opleiding en loopbaanopvolging via de nieuwe elektronische media. De eerste bouwstenen daartoe zullen in 2003 worden ontwikkeld.

Bijzondere aandacht zal in 2003 gaan naar de **opleiding** van de medewerkers van de federale overheidsdiensten. Terwijl vormingsbudgetten bij de overheid traditioneel aan de lage kant zijn, is voor volgend jaar een aanzienlijke toename voorzien. Dit is absoluut nodig. Indien de organisatie ten volle wil voldoen aan de behoeften van haar klanten zal ze ervoor moeten zorgen dat haar medewerkers daartoe over de nodige competenties beschikken. Een investering in de upgradering van haar personeel is daarom een voorwaarde tot slagen.

Het **NIUWE ORGANISATIEBELEID** kenmerkt zich door het invoeren van personeelsenveloppen en van een ander-soortige controlecyclus, door de installatie van een onafhankelijk Auditsysteem en door het grondig analyseren en wijzigen van de interne processen (BPR's).

Het nieuw systeem van personeelsenveloppen biedt de voorzitters van de FOD's de nodige vrijheid en flexibiliteit om hun budget aan te wenden voor het personeels-luik. De voorzitters kunnen (binnen het totaal bedrag

Il est une autre nouveauté, à savoir le fait que les collaborateurs peuvent aussi bien développer leur carrière dans un domaine d'expertise bien précis, que faire le choix d'une carrière axée sur la direction, ce que l'on appelle la carrière duale. Une fonction d'expertise supérieure est équivalente à une fonction de management importante, avec la possibilité de passer d'une fonction à l'autre.

La nouvelle politique de rémunération entraîne également des *augmentations salariales importantes* qui entrent en vigueur progressivement et qui doivent toutes être entrées en vigueur au plus tard en 2005. A chaque classe de fonctions est associée un paquet de rémunération qui est déterminé par le poids de la fonction. Ces paquets de rémunération ont été développés sur la base d'une étude de conformité réalisée sur le marché du travail externe. En outre, la pondération des fonctions peut mener à une revalorisation du paquet de rémunération. Pour les grades communs, la politique de rémunération est arrêtée, et des concertations sont en cours pour les grades particuliers. Les budgets nécessaires ont été réservés à cet effet en 2003.

3. Troisièmement, la création d'un service e-RH au sein du service public fédéral horizontal Personnel & Organisation permettra d'accorder une attention particulière au recrutement, à la formation et au suivi de la carrière par le biais des nouveaux médias électroniques. Les premières pierres de cet édifice seront posées en 2003.

Une attention particulière sera également accordée en 2003 à la **formation** des collaborateurs des services publics fédéraux. Alors que les budgets de formation étaient par tradition plutôt faibles au sein de l'administration, une augmentation considérable est prévue pour l'an prochain en la matière. Cela constitue une nécessité absolue. Si l'organisation entend répondre entièrement aux besoins de ses clients, elle devra veiller à ce que ses collaborateurs disposent des compétences nécessaires à cet effet. Un investissement dans l'upgradering de son personnel constitue dès lors une chance de réussite.

La **NOUVELLE POLITIQUE ORGANISATIONNELLE** se caractérise par l'instauration d'enveloppes « personnel » et de cycles de contrôle d'une autre nature, par l'installation d'un système d'Audit indépendant et par l'analyse et la modification approfondies des procédures internes (BPR).

Le nouveau système des enveloppes « personnel » offre aux présidents des SPF la liberté et la flexibilité nécessaires pour affecter leur budget en ce qui concerne le volet « personnel ». Les présidents peuvent (dans les

waarover ze jaarlijks beschikken voor het betalen van hun personeel) zelf beslissen over de kwantiteit en de competenties van nieuw te werven personeel; waardoor ook makkelijk upgrading van personeel kan worden gerealiseerd. Ze krijgen één budget voor de hele FOD. Er zal geen budgettair onderscheid meer zijn tussen statutair en contractueel personeel. De voorzitters zullen nu zelf kunnen beslissen welke middelen ze aan welke diensten besteden.

De omvang van de personeelsenveloppe wordt verantwoord door het personeelsplan dat de voorzitter uitwerkt. Dit plan is een onderdeel van het operationeel plan dat door de voorzitter wordt opgesteld. Daarin worden doelstellingen en projecten vastgelegd die ze willen realiseren en waarop ze worden geëvalueerd. Daarbij wordt een inschatting gemaakt van het budget voor het komende jaar en de 2 daaropvolgende jaren. In de begroting 2003 zijn de financiële middelen voor deze personeelsenvelopes voorzien.

Ook inzake de interne controle wordt over een andere boeg gegooid. Vastgelegd werd hoe de controles moeten gebeuren en niet de functies die voor de controles verantwoordelijk zijn. Daarnaast gaat het nieuwe interne controlesysteem voor een aantal dossiers uit van een controle achteraf (ex-post). Dit alles moet leiden tot een grotere responsabilisering. De traditionele voorafgaande controles fnuikten elke zin voor initiatief.

Binnen elke federale overheidsdienst werd een stafdienst «Interne Audit» opgericht. Deze onafhankelijke dienst moet nagaan of de FOD zijn begroting en middelen volgens de vooropgestelde procedures en met de nodige efficiëntie heeft uitgevoerd. De onafhankelijkheid van de «Interne Audit» wordt gewaarborgd door het toekijken van het «Auditcomité».

Naast het creëren van een nieuwe structuur, het opzetten van een nieuwe managementcultuur, het tot stand komen van een nieuw human resourcesbeleid is het ontwikkelen van een andere manier van werken een sleutelpijler van de Copernicushervorming. Een nieuwe structuur kan de basis zijn van een vernieuwing, maar het zijn tenslotte mensen die de nieuwe structuur een ander gezicht moeten geven. Om een andere manier van werken in te voeren wordt een specifieke methodologie gehanteerd onder de noemer «Business Process Re-engineering» of BPR.

Een «Business Process Re-engineering» bepaalt het geheel van veranderingen met betrekking tot personeel, (IT)-middelen en werkmethoden die samen nodig zijn om tot een betere werkomgeving te komen en betere

limites du montant total dont ils disposent chaque année pour le paiement de leur personnel) décider eux-mêmes de la quantité et des compétences du nouveau personnel à engager, ce qui permet également de réaliser plus facilement l'upgrading du personnel. Ils reçoivent un seul budget pour l'ensemble du SPF. Plus aucune distinction budgétaire ne sera faite entre le personnel statutaire et le personnel contractuel. Les présidents pourront maintenant décider eux-mêmes quels moyens ils consacrent à quels services.

La taille de l'enveloppe « personnel » se justifie par le plan de personnel élaboré par le président. Ce plan fait partie intégrante du plan opérationnel établi par le président. Y figurent les objectifs et les projets qu'ils souhaitent réaliser et sur la base desquels ils seront évalués. Y figure également une estimation du budget pour l'année à venir et pour les 2 années suivantes. Les moyens financiers pour ces enveloppes « personnel » sont prévus au budget 2003.

Un autre cap a également été choisi pour ce qui est du contrôle interne. C'est la manière dont les contrôles doivent avoir lieu qui a été définie et non les fonctions responsables des contrôles. En outre, le nouveau système de contrôle interne part d'un contrôle a posteriori (ex-post) pour un certain nombre de dossiers. Cela doit donner lieu à une plus grande responsabilisation. Les traditionnels contrôles a priori étouffaient tout sens de l'initiative.

Au sein de chaque service public fédéral a été créé un service d'encadrement « Audit interne ». Ce service indépendant doit vérifier si le SPF a mis en œuvre son budget et ses moyens selon les procédures préconisées et avec l'efficacité requise. L'indépendance du service « Audit interne » est garantie par la surveillance exercée par le « Comité d'audit ».

Outre la création d'une nouvelle structure, le lancement d'une nouvelle culture de management et la mise sur pied d'une nouvelle politique des ressources humaines, le développement d'une autre manière de travailler constitue un pilier fondamental de la réforme Copernic. Une nouvelle structure peut constituer la base d'une rénovation, mais ce sont au final les personnes qui doivent donner forme à cette nouvelle structure. Pour instaurer une autre manière de travailler, il est fait usage d'une méthodologie spécifique appelée « Business Process Reengineering » ou BPR.

Un « Business Process Reengineering » définit l'ensemble des changements relatifs au personnel, aux moyens ICT et aux méthodes de travail qui sont nécessaires pour aboutir à un meilleur environnement de tra-

resultaten te behalen. De BPR groepeerde het geheel van programma's en netwerken dat belast is met het uittekenen van de toekomstige werking van een federale overheidsdienst. Zij gaan, met inbreng van de medewerkers, grondige en concrete verbeteringen voorstellen voor de werkmethoden en -processen van de entiteiten. Dit is geen oppervlakkig proces. Alle interne processen worden in kaart gebracht en diepgaand geanalyseerd om vervolgens waar nodig betere werkprocessen te ontwikkelen.

Gezien zijn omvang als grootste federale overheidsdienst werden in 2002 alleen al bij Financiën 16 BPR's ontwikkeld. De resultaten liggen op dit ogenblik ter bespreking bij de minister van Financiën. Bij de andere federale overheidsdiensten zijn de BPR's in voorbereiding of in uitvoering en zullen ze dus in 2003 volop in ontwikkeling zijn.

Het belang van deze BPR's mag niet worden onderschat.

Eenzijds is het de veranderde manier van werken die door de burgers, de klanten, zal worden aangevoeld. Het is op het ogenblik van de concrete toepassing van de resultaten van de BPR's dat de Copernicushervorming haar externe hoofddoelstelling – een goede dienstverlener zijn – zal realiseren.

Verkeerdelijk wordt vaak gedacht dat e-government vooral een kwestie is van elektronische dienstverlening via het internet of andere nieuwe media (de front-office). Het zijn ongetwijfeld technologische bouwstenen die de basis vormen van e-government, maar daarnaast is ook het herzien van de bedrijfsprocessen (de back-office) voorwaarde tot slagen. Vandaar ook dat een geïntegreerde aanpak van e-government integraal deel uitmaakt van de Copernicushervorming en de hervorming die beoogd wordt door Copernicus op haar beurt noodzakelijk is om tot doeltreffend e-government te komen.

De begroting 2003 voorziet dan ook de nodige financiële middelen, zowel voor de BPR's als voor de verdere uitbouw van e-government.

In 2002 werd met de aanstelling van het nieuwe management van de federale overheidsdiensten een eerste belangrijke stap gezet in de overdracht van het eigenaarschap van de Copernicushervorming van het politieke niveau naar de administratie. De Voorzitters moeten via hun managementplannen de hervorming verder concretiseren en zullen daartoe onderling nauw samenwerken, getuige daarvan het beraad van Voorzitters dat geregeld samenkomt om de consistentie van het beleid te garanderen. Met het verder aanstellen van verantwoordelijken van en binnen hun stafdiensten zal dit proces in 2003 nog verder worden gezet. De principes van de Copernicushervorming – die eigenlijk ge-

vail en obtenir de meilleurs résultats. Le BPR regroupe l'ensemble des programmes et réseaux chargés de l'élaboration du futur fonctionnement d'un service public fédéral. Ils vont proposer, avec la contribution des collaborateurs, des améliorations approfondies et concrètes pour les méthodes et procédures de travail des différentes entités. Il ne s'agit aucunement d'un processus superficiel. Tous les processus internes sont schématisés et analysés en profondeur pour ensuite développer, si besoin est, de meilleures procédures de travail.

Vu la taille du SPF Finances, en sa qualité de plus gros service public fédéral, 16 BPR au total ont été développés en 2002 pour ce seul SPF. Les résultats sont actuellement soumis aux discussions auprès du ministre des Finances. Dans les autres services publics fédéraux, les BPR sont en préparation ou en cours d'exécution et se développeront donc pleinement courant 2003.

L'importance de ces BPR ne doit pas être sous-estimée.

D'une part, ils permettent de mettre en place une nouvelle méthode de travail qui sera perçue par les citoyens, les clients. C'est au moment de l'application concrète des résultats des BPR que la réforme Copernic réalisera ses objectifs majeurs externes, à savoir être un bon prestataire de services.

On pense souvent, à tort, que l'e-government est surtout une question de prestation de services électroniques par le biais de l'internet ou d'un autre nouveau média (le front-office). Il est indiscutable que ce sont les nouvelles technologies qui constituent la base de l'e-government, mais il est une autre condition essentielle à la réussite de cet objectif, à savoir la révision des procédures de travail (le back-office). D'où le fait que l'approche intégrée de l'e-government fasse partie intégrante de la réforme Copernic et que la réforme qui est visée par Copernic soit à son tour indispensable pour réaliser efficacement l'objectif de l'e-government.

Le budget 2003 prévoit donc les moyens financiers nécessaires, tant pour les BPR que pour le développement de l'e-government.

En 2002, la désignation du nouveau management des services publics fédéraux représentait une première étape importante dans le transfert de la propriété de la réforme Copernic du niveau politique vers l'administration. Les Présidents doivent, à l'aide de leur plan de management, continuer à concrétiser la réforme, ce qui implique une étroite collaboration, dont témoigne d'ailleurs le conseil des présidents qui se réunit régulièrement afin de garantir la cohérence de la politique. Ce processus se poursuivra encore en 2003 par la désignation de responsables des services d'encadrement et au sein de ceux-ci. Les principes de la réforme Copernic – qui sont simplement, au fond, les principes d'un

woon de principes zijn van gezond management – zullen daarnaast bij alle ambtenaren ingang moeten vinden opdat een meer doel- en servicegerichte cultuur zou kunnen ontstaan.

Daartoe zal intensieve doeltreffende interne communicatie nodig zijn. De in 2002 opgerichte dienst Interne Communicatie binnen de federale overheidsdienst P&O zal dat tot één van haar belangrijkste opdrachten rekenen. Daartoe zal ze samenwerken met de stafdiensten P&O van de verschillende overheidsdiensten waarbinnen interne communicatieverantwoordelijken zijn aangesteld en zullen de netwerken van communicatieverantwoordelijken verder worden uitgebouwd.

Het zal de taak zijn van de federale overheidsdienst P&O om – in consensus met alle andere FOD's en met respect voor de principes van de virtuele matrix – de trekker te zijn van de veranderingsprocessen en het ganse proces in goede banen te leiden. Er liggen daarbij grote uitdagingen voor. Het overgaan naar een andere missie is niet een kwestie van plastische chirurgie en van structuurveranderingen maar van een grondige mentale aanpassing. Om de doelstellingen te realiseren, zullen nieuwe competenties aangeboord moeten worden en bestaande competenties geüpgraded. Voor sommigen, waarvan de competenties niet binnen de nieuwe missie kunnen worden aangewend, zal een nieuwe opdracht gevonden moeten worden. Dit zal steeds in overleg gebeuren en met respect voor eenieder.

Vermeldenswaard is zeker ook het feit dat een aantal sociale parastatalen vrijwillig hebben beslist mee te gaan in de Copernicushervorming en dus de aanpak inzake managementprincipes en nieuw loopbaanbeleid onderschrijven en gaan toepassen.

De transitie van de klassieke federale administratie naar federale overheidsdiensten nieuwe stijl op basis van de principes van de Copernicushervorming lijkt onvermijdelijk tot onzekerheid en ongerustheid. In de overgang is dat het gevolg van elke fundamentele verandering. Dit mag ons echter niet verblinden. De twee hoofddoelstellingen zijn en blijven onbetwistbaar positief: het creëren van een interne organisatie waar het plezierig is om te werken en waarop je als medewerker fier kan zijn, en het leveren van een betere dienstverlening aan de burgers.

Het is een intensieve opgave, maar ze zal ertoe leiden dat de federale overheidsdiensten in Europa als referentie naar voor zullen worden geschoven. Daartoe moeten de inspanningen die sinds 2000 worden gedaan in 2003 worden verder gezet.

management sain – devront ensuite être adoptés par tous les fonctionnaires de manière à permettre la naissance d'une culture davantage axée sur le service et sur les objectifs.

A cet effet, il sera nécessaire de mettre en place une communication interne intensive et efficace. Le service de Communication interne créé en 2002 au sein du Service public fédéral P&O comptera cet objectif parmi ses missions essentielles. A cet effet, il collaborera avec les services d'encadrement P&O des différents services publics dans lesquels des responsables de la communication interne ont été désignés, et les réseaux de responsables de la communication seront développés.

Il appartiendra au service public fédéral P&O – en accord avec tous les autres SPF et dans le respect des principes de la matrice virtuelle – d'être le moteur des processus de changement et de mener à bonne fin l'ensemble du processus. De grands enjeux se profilent à cet égard. La transition vers une autre mission n'est pas une question de chirurgie plastique et de changement des structures mais de profond changement des mentalités. Pour réaliser les objectifs, de nouvelles compétences devront voir le jour et les compétences existantes devront faire l'objet d'un upgrading. Pour certains, dont les compétences ne peuvent être utilisées dans le cadre de la nouvelle mission, il conviendra de trouver de nouvelles tâches. Cela se fera toujours en concertation avec et dans le respect de chacun.

A noter également le fait qu'un certain nombre de parastataux ont délibérément décidé de participer à la réforme Copernic et donc de souscrire à l'approche relative aux principes de management et à la nouvelle politique des carrières et d'appliquer ces derniers.

La transition de l'administration fédérale classique vers les services publics fédéraux nouvelle mouture sur la base des principes de la réforme Copernic suscite inmanquablement des sentiments d'incertitude et d'inquiétude. En période de transition, cela est la conséquence de tout changement de nature fondamentale. Cela ne doit toutefois pas nous aveugler. Les deux objectifs majeurs sont et restent indubitablement positifs : la création d'une organisation interne où il est agréable de travailler et dont on peut être fier en tant que collaborateur, et la réalisation d'une meilleure prestation de services à l'égard des citoyens.

Il s'agit d'une mission intensive, mais sa réalisation fera des services publics fédéraux une référence en Europe en la matière. Il convient donc à cet effet de poursuivre en 2003 les efforts consentis depuis 2000.