

Voici le 1^{er} numéro de l'année 2003 de CoperfinFlash qui vous informe régulièrement de l'évolution de la réforme Copernic au sein du Service Public Fédéral FINANCES.

Dans ce numéro, vous trouverez le bilan de l'opération Coperfin en visite qui a une nouvelle fois été menée du 25 novembre au 20 décembre 2002.

Vous trouverez également dans ce numéro des interviews détaillées des nouveaux N-1 de la Documentation Patrimoniale et de la Trésorerie.

Bonne lecture et à bientôt.



Jean-Claude LAES
Président du Comité de direction
du Service Public Fédéral
FINANCES

Editeur responsable:

Jean-Claude Laes,
Rue de la Loi 14 - 1000 Bruxelles

**Vous avez des questions sur
Coperfin ?**

Ecrivez ou faxez au groupe central de
communication Coperfin
Arts Center
Avenue des Arts 19H - bte 2
1000 Bruxelles
fax : 02/233.87.58
e-mail : coperfin@minfin.fed.be

CoperfinFlash est une publication
du groupe central de
communication Coperfin

Nouvelles missions pour les directeurs généraux TILLIET et SIX

Comme on le sait, nous avons obtenu les budgets nécessaires pour passer à la réalisation de Coperfin 1.

Pour mener à bien les réalisations des nombreux projets en chantier, il importe que notre Service Public Fédéral Finances dispose au plus tôt d'une structure de Program Management Office stratégique.

Le Président du Comité de direction vient de confier au Directeur général Jean-Claude TILLIET la mission de mettre en place un PMO stratégique, visant à suivre, gérer et coordonner les initiatives de changement au sein du SPF Finances.

Afin de lui permettre de se consacrer pleinement à cette nouvelle mission cruciale pour l'avenir de notre SPF, M. TILLIET a été déchargé de la direction générale de l'AFER.

Le Directeur général Carlos SIX aura désormais pour mission d'assumer la direction générale jusque là assumée par M. TILLIET.

Ces décisions sont d'application depuis le 13 février dernier.

Coperfin 3 - BPR de la Trésorerie

Début février, la troisième phase de Coperfin a démarré: le BPR de la Trésorerie. Au total, six groupes de travail définiront les nouvelles méthodes de travail ainsi que la future organisation de la Trésorerie. Début octobre de cette année, les travaux devront être terminés. Vous trouverez dans le prochain numéro de CoperfinFlash un article complet concernant le BPR de la Trésorerie.

Nouveau système d'évaluation

Améliorer le fonctionnement de l'organisation et développer chaque agent statutaire et contractuel constituent les deux objectifs du nouveau cycle d'évaluation. Ce nouveau système d'évaluation s'instaurera progressivement, en commençant par les responsables du niveau A. Vu la taille du SPF Finances, une longue période sera nécessaire pour atteindre les agents du niveau D.

Le nouveau cycle d'évaluation durera un ou deux ans selon ce que décidera le Comité de direction. Ce nouveau cycle d'évaluation commencera d'abord par **un entretien de fonction** pour déterminer les tâches à effectuer ainsi que les objectifs. Il se poursuivra ensuite par **des entretiens de fonctionnement** entre l'évalué et l'évaluateur, qui apportent à l'évalué un soutien lors de l'exécution de ses tâches et donc augmentent leur communication. Ce cycle se clôturera enfin par **un entretien d'évaluation** pendant lequel le bilan du fonctionnement de l'évalué sera dressé.

Dans les prochains mois, les évaluateurs et les évalués seront informés plus précisément sur ce nouveau cycle d'évaluation. Une formation sera également organisée pour appliquer au mieux la nouvelle réglementation.



Interview Daniël DE BRONE – N-1 "Documentation patrimoniale"

CARTE DE VISITE

Nom/prénom : DE BRONE Daniël
Formation : Candidature en droit et philosophie
Devise : les trois "P" : Pensée Positive Permanente

Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis né à Rekem, une petite ville très jolie, située sur la frontière avec la Hollande. Je suis donc d'origine Limbourgeoise, mais je vis depuis 1956 à Hoboken, une commune ouvrière très verte, située près d'Anvers (une ville à la mesure de l'homme, vivante et pétillante). Après ma candidature en droit et philosophie, j'ai marché sur les traces de mon père, qui a fait sa carrière au ministère des Finances, d'abord à la douane et ensuite aux contributions directes. En effet, en 1970, je suis entré à ce qui s'appelait à l'époque « l'enregistrement et les domaines ». J'ai d'abord travaillé au bureau d'enregistrement de Mortsel, et puis, lors de l'introduction de la T.V.A., au contrôle d'Anderlecht 3 ; ensuite, à l'administration centrale, où j'ai travaillé dans divers domaines : services généraux, comptabilité, mise à jour de la documentation, organisation et méthode de travail, personnel, formation, automatisation, hypothèques, services de technique fiscale et affaires domaniales. J'ai été nommé Directeur-général de l'ACED en 1998.

Quelle était votre motivation pour solliciter la fonction de N-1 ?

J'avais rédigé un plan stratégique pour soutenir ma candidature pour le poste de Directeur Général et nous étions en train de mettre en oeuvre ce plan. La réforme Copernic est venue en fait nous offrir la possibilité de réaliser les changements envisagés plus rapidement. Je voyais donc ma candidature pour la fonction de N-1 comme une opportunité pour poursuivre la tâche entamée et j'espère voir les premiers résultats dans un futur assez proche.

Que fait votre entité ?

La plupart des gens ne réalisent pas à quel point notre mission est complexe et étendue : cela va de la fonction de notaire de l'Etat (pour assurer la sécurité juridique) au recouvrement non fiscal, en passant par la gestion immobilière, la réalisation de biens mobiliers et la perception de droits et redevances, sans oublier les missions liées au cadastre dont les mesures et évaluations.

Que voulez-vous réaliser dans votre entité en 2003 ?

Nous pouvons évidemment nous appuyer sur notre plan stratégique ainsi que sur les résultats des BPR, mais une organisation moderne doit se renouveler constamment, et être en permanente évolution. On peut faire de très beaux projets, mais il faut toujours tenir compte de l'actualité ; je songe notamment à la mise en place d'un service pour le recouvrement des créances alimentaires et au rôle plus important qui nous est réservé dans le recouvrement des amendes pour infractions au code de la route, dans le cadre de la loi visant à améliorer la sécurité routière.

Que vous voulez voir réalisé pour 2009 dans votre entité ?

Parmi les sept thèmes de réalisation de Coperfin, je pense que nous devons en premier lieu initier le thème du « dossier unique », pour lequel nous sommes un important fournisseur d'informations. Nous avons lancé l'application LOCO le 13 janvier 2003, qui intègre déjà une partie de la documentation de l'enregistrement et du cadastre, et à laquelle nous allons ajouter par la suite la documentation des hypothèques. Nous voulons arriver pas à pas à une banque-car-

Blanc ou noir :

La mer ou les Ardennes : la mer
Homéopathie ou allopathie : allopathie
Rubens ou Picasso : Picasso
Vin ou bière : bière
Wilmots ou Clijsters : Clijsters
Romantique ou aventurier : romantique
Beatles ou Rolling Stones : Beatles (en fait : Tina Turner)
Football ou théâtre : théâtre
Lundi ou vendredi : lundi
Mandat ou nomination : les deux

refour de l'information immobilière. L'objectif est de rédiger une carte d'identité pour chaque bien immobilier, qui regroupe toutes les informations disponibles, y compris celles détenues par les régions, les communes et d'autres institutions. Je ne sais pas si ce projet ambitieux sera entièrement réalisé pour 2009, mais les fondations seront posées. Le choix des projets à réaliser prioritairement dépend également de la visibilité : le citoyen doit voir que ses impôts sont utilisés à bon escient ; à défaut, les investissements ultérieurs seraient en danger. L'agence de l'information patrimoniale sera un autre défi. Les négociations avec les régions pour déterminer les missions confiées à l'agence, sont déjà entamées. Il faut savoir que si une région décide de reprendre la gestion de l'impôt, cela se réalisera dans un délai de deux ans à compter de la décision. Nous devons donc être prêts pour cette éventualité. Et bien sûr, je dois aussi mentionner l'implémentation des BPR, qui, compte tenu des départs naturels, posera divers problèmes pour lesquels nous devons rechercher des solutions humainement et socialement acceptables. Il faudra également prévoir de bonnes mesures transitoires pour les collaborateurs actuels. Un trajet de changement ne peut réussir sans s'appuyer sur une base suffisamment large. Enfin, la gestion du stress me semble être essentielle dans tout ce projet.

Quels sont les points forts de votre entité, les points à améliorer ?

Nos collaborateurs ont une connaissance professionnelle et de l'expérience dans les domaines dans lesquels ils travaillent : c'est un fait. Un point sensible est que nous traitons de la sécurité juridique et cet objectif n'est véritablement atteint que si tout est correct à 100 %. Mais tout a un prix et je pense que nous devons, pour que le coût reste acceptable, évoluer vers un système de gestion des risques. Ceci peut poser problème car cela implique un profond changement de mentalité : nos fonctionnaires veulent toujours essayer d'atteindre 100%. La société devient de plus en plus complexe, et donc également, la législation. Je comprends que cela crée des difficultés, mais nous devons nous adapter. On aura de plus en plus besoin, dans le futur, de fonctionnaires davantage flexibles, multidisciplinaires et qui ont une grande créativité, et de moins de personnes qui effectuent des tâches répétitives, qui peuvent être assumées par des moyens informatiques. Je me rends compte aussi que dans le passé, l'administration centrale a manqué à son devoir en ne remplissant pas son vrai rôle : celui de faire du travail de conception et de guider et soutenir les services opérationnels. Dans le passé, on avait tendance à trop s'occuper de dossiers individuels. Ce qui limitait le temps disponible pour la mission fondamentale. J'espère que cette situation changera avec la nouvelle structure organisationnelle, où nous disposerons avec le service « Expertise et Support fonctionnels » d'un service d'encadrement qui comprendra également des personnes issues des services opérationnels et qui va étudier de quelle manière on peut arriver à une législation qui soit applicable, « utilisable » et efficace.

Interview Jean-Pierre ARNOLDI – N-1 "Trésorerie"



CARTE DE VISITE

Nom/prénom : ARNOLDI Jean-Pierre
Lieu de naissance : Bruxelles
Etat civil : marié
Enfant : 1 fils (28 ans)
Formation : Licencié en sciences politiques et diplomatiques (ULB)

Après avoir terminé ses études, le jeune ARNOLDI a d'abord travaillé pour une compagnie d'assurances. Deux ans plus tard, il fait le saut vers la fonction publique en tant que fonctionnaire statutaire, où il a, jusqu'il y a peu, dirigé la Trésorerie. Depuis janvier, il a été nommé pour un mandat de six ans comme nouveau patron (N-1) de la Trésorerie. Nous avons demandé à Jean-Pierre ARNOLDI quelle était sa motivation pour solliciter la fonction de manager N-1.

En réalité, avant d'être désigné pour cette fonction, j'exerçais déjà la même responsabilité depuis quatre ans. Je pense que, compte tenu des circonstances, je faisais bien mon travail. De là aussi mon ambition de le continuer et de le mener à bien. Personnellement, je pense que le fait de travailler maintenant dans le cadre d'un mandat de six ans, va permettre de réaliser des choses qui étaient difficiles à obtenir dans la structure précédente.

Pour obtenir ce mandat, Mr ARNOLDI a participé à une lourde procédure de sélection comprenant notamment un assesement-center. Nous lui avons demandé quelles étaient ses impressions au sujet de cette nouvelle procédure de sélection au sein de la fonction publique.

J'ai un double sentiment à l'égard de cette procédure : d'une part, je dois dire que la procédure en elle-même se passe de manière professionnelle, objective et neutre ; mais d'autre part, je me pose cependant la question de savoir si une telle démarche est la meilleure façon pour sélectionner un top manager.

De nombreuses personnes craignent que les fonctions de management au sein du SPF FINANCES soient confiées à des personnes issues du secteur privé mais ces craintes se sont avérées non fondées ; tant pour l'entité Documentation Patrimoniale que pour la Trésorerie, ce sont des fonctionnaires issus de ces deux secteurs qui ont été nommés. Mr ARNOLDI nous livre son explication à ce propos.

Il existe un monde de différences entre le secteur privé et public. Tout d'abord le cadre juridique dans lequel les deux secteurs travaillent est totalement différent. Dans le secteur public, les compétences sont décrites légalement et sont souvent limitées. Dans le secteur privé, en principe, tout ce qui peut aider à atteindre les objectifs - et qui n'est pas formellement interdit - est autorisé. De plus, les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes. Alors que dans le secteur privé on vise essentiellement à réaliser du profit, on trouve au cœur du secteur public d'autres objectifs, comme par exemple : offrir un bon service à tous les citoyens/clients, riches ou pauvres, grands ou petits. Ces différences entre le secteur privé et public commandent aux managers qui dirigent ces organisations d'adopter une approche différente. A mon avis, c'est là une des raisons qui expliquent pourquoi les managers du secteur privé rencontrent souvent des difficultés durant leur mission dans le secteur public.

Jean-Pierre ARNOLDI a reçu un mandat de six ans afin de diriger la Trésorerie. Quels sont les point forts de la Trésorerie et les améliorations qu'il veut apporter endéans ces six années ?

Blanc ou noir :

La mer ou les Ardennes : la mer
Homéopathie ou allopathie : les deux
Rubens of Picasso: Picasso
Vin ou bière : du vin
Wilmots ou Clijsters : Clijsters
Romantique ou aventurier : aventurier
Beatles ou Rolling Stones : Beatles
Football ou théâtre : théâtre
Lundi ou vendredi : lundi
Mandat ou nomination : nomination

La Trésorie jouit d'une bonne réputation aussi bien à l'intérieur du pays qu'à l'étranger. Cette réputation est notamment le fruit de la grande expertise de son personnel dans de nombreux domaines, et je citerai en exemple les marchés financiers et les relations internationales. Par ailleurs, elle a une large expérience sur le plan financier en ce qui concerne la collaboration avec les autres SPF. Cependant, certaines choses doivent absolument changer au sein de la Trésorie ; au niveau des travaux de routine, il y a beaucoup à faire sur le plan informatique. La réforme de la Comptabilité Générale entraînera non seulement de grands changements, mais ouvrira aussi de nouvelles possibilités pour un fonctionnement plus efficace. Un traitement plus rapide des remboursements de contributions doit être analysé en profondeur, en collaboration avec nos collègues du « Recouvrement ». Ensuite, le statut de la Monnaie Royale doit être revu afin de pouvoir faire face à de nouveaux défis sur le plan commercial. Enfin, je voudrais introduire au sein de la Trésorie, pour certaines opérations, le travail à domicile, le « téléworking ».

En parlant de « téléworking », on parle évidemment d'une nouvelle manière de travailler pour les fonctionnaires de la Trésorerie. Quel est pour Jean-Pierre ARNOLDI le fonctionnaire idéal pour la Trésorerie ?

L'agent idéal de la Trésorie est pour moi quelqu'un qui effectue sa tâche de service public de la manière la plus correcte possible et sans favoritisme. En outre, c'est une personne qui se recycle en permanence et qui suit de près le développement de l'administration.

Monsieur Arnoldi est maintenant le nouveau manager de la Trésorerie. Cela ne l'empêche pas d'avoir une vie en dehors de l'administration !... Comme nous sommes curieux, nous avons voulu en savoir plus...

Je consacre l'essentiel de mes loisirs à la lecture, à la musique classique et aux voyages. Une de mes destinations favorites pour les vacances est la côte belge et surtout Coxyde. D'ailleurs, je rencontre à Coxyde pas mal de collègues et anciens collègues des Finances. En ce qui concerne le sport, je m'intéresse surtout au basket.

Un mot d'explication à propos de la Trésorerie

Les missions les plus importantes de la Trésorerie sont:

- La gestion de la dette;
- L'émission et la frappe de la monnaie;
- La centralisation et le traitement comptable des recettes et dépenses de l'Etat fédéral;
- La liquidation des salaires et pensions;
- L'étude et le suivi des affaires monétaires et financières *au niveau européen et international*;
- La supervision et le contrôle des institutions d'intérêt public;
- La gestion des participations financières de l'Etat dans certaines institutions.

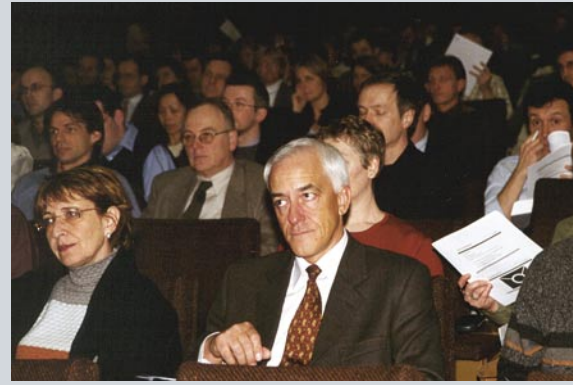
Coperfin en visite II: VOS REACTIONS

A l'issue de chaque séance d'information « COPERFIN EN VISITE » vous êtes nombreux à faire part de vos impressions et à réagir à l'information qui vous est donnée par vos collègues communicateurs locaux.

Vos réactions sont le reflet des préoccupations qui nous traversent tous face au trajet de changement dans lequel nous sommes engagés.

Nous sommes confrontés à diverses incertitudes, bien compréhensibles mais derrière la crainte se cachent aussi souvent l'envie d'en savoir plus, le désir de voir le projet avancer, l'impatience d'obtenir de meilleures conditions de travail (aussi bien en matière d'infrastructure, de moyens informatiques que sur le plan du salaire) et l'ambition de participer à la révolution « coperfinienne »...

Voici quelques-unes de vos réactions, reproduites fidèlement.



Coperfin en visite I

131 communicateurs locaux
544 sessions d'information
toute la Belgique
14.493 visiteurs

« On ne peut pas avoir une réaction positive lorsque aucun des désavantages ne nous a été cité... C'est trop beau pour être vrai, surtout à l'Etat ! Où sont les pièges ? »

Trop beau ? Non.

Intéressant ? Sans doute.

« Xième réforme dans laquelle (comme d'habitude) seuls les effets négatifs se feront sentir car il n'y aura pas de budget pour les choses positives (informatisation, formation...) »

N'oublions pas que le SPF FINANCES a obtenu pour l'année 2003 un budget de 110 millions d'euro...

« Un communicateur devrait relater les faits sans prendre parti, ce qui n'est évidemment pas le cas : les gens étaient bien 'managés' afin de faire passer les informations et surtout les faire accepter »

Vos collègues communicateurs s'impliquent fortement dans le changement en marche. Ils se montrent enthousiastes, certes, mais ils ne déforment pas le contenu de l'information.





« Nous recevons peu d'information pour le niveau A au sujet de ce qui va se passer pendant l'année 2003 (peut-être une postulation suivant l'ancien système ?) »

L'information concernant le niveau A était effectivement très limitée. Seules les grandes lignes pouvaient être présentées. Ce dossier est toujours en discussion actuellement mais, comme vous le savez, les négociations sont pour l'instant suspendues.

« Etant chef d'entreprise à titre complémentaire, j'admets que le fonctionnement de l'Etat a besoin d'un coup de neuf, mais plus que la structure, donnez-nous les moyens matériels ».

Les moyens seuls suffiraient-ils ?

Ne faut-il pas aussi adapter la structure (moins de hiérarchie) ?

Les chefs de services actuels ont-ils réellement la possibilité de remplir leur double mission de direction de leur équipe et de spécialistes des dossiers complexes ?

« Le cloisonnement des tâches ne me plaît pas : on ne fera plus que des fonctions répétitives. Un dossier devra passer dans les mains de combien de personnes avant d'être clôturé ? Fini le travail varié ! »

Au contraire, le but est d'informatiser les tâches répétitives afin que le fonctionnaire puisse se consacrer davantage à l'essentiel de son travail : le traitement des dossiers.



II
aux
dans



« Je ne suis pas certain qu'une telle révolution était nécessaire. La mise en place prend trop de temps vu l'ampleur et le service en pâtit »

Il est vrai que la mise en place prendra du temps : entre 5 et 10 ans. Mais il ne s'agit pas seulement de réaliser une réforme puis d'attendre 10 ans la suivante : il s'agit de mettre en place une organisation qui soit capable de s'adapter en permanence à l'environnement, car celui-ci est en perpétuelle évolution. C'est un fameux défi...

« Information trop volumineuse et jargonante »

L'information est volumineuse, c'est vrai. C'est pour cela que divers moyens de communication sont utilisés et que d'autres séances de Coperfin en Visite auront lieu. Quant au jargon, il est parfois nécessaire, car le langage n'est jamais qu'affaire de convention ; mais certains termes demandent une explication, c'est vrai !

« C'est comme changer de marque de téléviseur parce les programmes transmis sont nuls ! »

On pourrait aussi dire que nous allons passer de la télévision en noir et blanc avec une seule chaîne à la télévision en couleur avec télédistribution...



Les mesures de compétences : c'est parti !

Depuis quelques semaines, les premières mesures de compétences ont débuté pour les agents du niveau C. Il s'agit de la première partie de la mesure de compétences, qui comporte deux exercices : le test d'aptitudes PC et l'exercice de simulation ou bac à courrier, que l'on appelle également « PC IN BASKET ».

Le test d'aptitudes PC porte sur 3 des 7 modules du « Permis de Conduire Informatique Européen » : l'environnement Windows (le « bureau » de l'ordinateur), le traitement de texte Word et l'information et la communication, c'est-à-dire l'utilisation de l'e-mail et d'internet. Pour chaque module, le test consiste à effectuer diverses opérations, durant un temps de 30 minutes.

Depuis le Conseil des Ministres du 21 février 2003, les candidats peuvent désormais opter entre deux scénarios. Soit ils participent directement au test, soit ils suivent d'abord une formation et passent ensuite le test. Si l'on passe directement le test et qu'il y a un échec à un ou plusieurs modules, une formation est proposée et il est possible de représenter le test. Si on a choisi l'autre scénario et donc suivi d'abord une formation, en cas d'échec au test, aucun repêchage n'est alors prévu. Les formations établies dans le cadre des mesures de compétences, peuvent être organisées par l'Institut de Formation de l'Administration (IFA) et par chaque Département. Dans le cas où un Département souhaite organiser lui-même la formation, soit en interne, soit en externe via des sociétés spécialisées, cette formation doit d'abord être certifiée par le SPF P&O.



Les candidats qui ont réussi poursuivent la mesure de compétences en participant à l'exercice du bac à courrier. Au contraire du test d'aptitudes PC qui est le même pour tous, des exercices de simulation spécifiques « PC IN BASKET » ont été développés pour les différentes familles de fonctions (pour le niveau C, il existe 10 familles de fonctions). Plusieurs de nos collègues ont participé à l'élaboration de ces tests : Laurence DALAIDENNE, Patrick BAILLEUX (voir photo) et Christian DEFAUX. Pour cet exercice, le candidat dispose d'une heure afin de prendre connaissance du contexte de travail fictif dans lequel il va commencer à travailler. Ensuite, il dispose de 75 minutes pour analyser et traiter 24 informations en rapport avec ce contexte de travail mais a toujours la possibilité de revenir consulter la présentation du contexte de travail.

Patrick BAILLEUX nous explique que l'élaboration des différents exercices n'était pas un travail facile : « ... en effet, chacune des 24 informations à traiter pose une question différente, mais ces 24 problèmes à résoudre doivent être présents dans chaque contexte, avec le même degré de difficulté ».

Nous avons recueilli les réactions des premiers participants d'autres Départements



Karine STOCKMAN (famille « support administratif » - ONP)

« Je travaille à l'Office National des Pensions et je suis secrétaire. J'ai passé la mesure de compétences pour la famille « support administratif ». J'ai réussi le test d'aptitude informatique sans trop de difficulté ; j'utilise l'ordinateur en permanence dans mon travail mais je n'ai pas d'ordinateur à la maison. Pour le test du bac à courrier, je trouve qu'il est difficile de bien comprendre et surtout de retenir le contexte de travail ; de plus, le temps est vraiment juste pour traiter les 24 courriers et je n'ai pas pu relire mon travail. »

Pascal SLECHTEN (famille « accueil » - Centre d'Accueil pour Réfugiés)

« J'ai passé la mesure de compétences pour la famille de fonction « accueil » et je trouve que le contenu du test n'était pas du tout en rapport avec ma fonction actuelle. Actuellement, je ne travaille pas beaucoup avec l'ordinateur mais je suis connecté à Internet à mon domicile. Le test d'aptitudes PC était assez facile mais l'exercice du bac à courrier est difficile. »

Daniel SCHOTTE (famille « support administratif » - SPF SECURITE SOCIALE)

« Je trouve que le test d'aptitudes PC est en rapport avec ma pratique quotidienne de l'ordinateur ; par contre, la situation du IN BASKET était assez complexe à comprendre ; d'autre part, je trouve qu'il est difficile de se préparer pour un tel exercice. »

Katty ERHARD (famille « gestionnaire de dossiers » - ONP)

« Comment qualifier cette expérience en un mot ? Je dirais : éprouvante ! »

Christophe SERET (famille « support administratif » - ONP).

« J'ai trouvé que je disposais de suffisamment de temps pour faire les deux tests ; c'est certainement une expérience intéressante car pour apprendre, il est nécessaire de passer des tests ».

Questions et Réponses concernant les mesures de compétences

- Je suis affecté dans le niveau C et je ne suis pas encore convoqué par Selor pour les tests de mesures de compétences. Est-ce normal ?

Pour le moment, seul les agents de niveau C avec un grade commun peuvent passer les mesures de compétences. Les agents de niveau C ayant un grade particulier passeront le test avant le 31/12/2003.

- Est-ce que les mesures de compétences sont une forme d'évaluation ?

Non. La participation aux mesures de compétences est totalement volontaire et il n'y a donc aucun lien avec les systèmes d'évaluation.

- Existe-t-il un quota pour le taux de réussite ? Un budget a-t-il déjà été libéré ?

Les mesures de compétences seront exécutées de manière objective sans tenir compte de l'impact budgétaire.

- Où puis-je obtenir une réponse aux questions concernant les mesures de compétences ?

Sur le site du Selor, soit www.selor.be mais aussi sur le site de Copernic, soit www.copernic-us.be.

Les futurs services d'encadrement du SPF Finances

Fin 2002, l'ébauche des futurs services d'encadrement du SPF Finances a été entamée du sein de différents groupes de travail. Nous laissons la parole aux représentants de trois groupes de travail.

Monique Peeters, Auditeur général des finances
Manager du Projet BPR
Personnel & Organisation (P&O)

Quelles étaient vos activités avant de devenir Manager de Projet et pourquoi vous a-t-on demandé de remplir cette fonction ?

J'ai été pendant plusieurs années Directeur du service Réglementation et Statut du Secrétariat Général. Ensuite, lorsque je suis devenue Auditeur Général des Finances, j'étais responsable du suivi des grands projets en matière de personnel et j'étais également la personne de contact pour toutes les relations avec les syndicats. Durant la première phase des BPR, j'assumais la coordination du réseau P&O ; à l'intérieur de ce réseau, nous avons développé une méthode pour pouvoir déterminer le nombre d'ETP (équivalents temps plein) nécessaires. Le réseau P&O a également fixé les contours des 50 fonctions de base pour les Finances, avec leurs compétences génériques. Je pense donc que l'on m'a demandé d'être le manager de projet pour le BPR P&O, parce que ce travail se situe véritablement dans le prolongement de ce que j'ai effectué durant les années précédentes.

Etes-vous satisfaite du travail des membres de votre groupe ?

Au début, les travaux d'un BPR paraissent totalement artificiels et théoriques. Cependant, j'ai l'impression que beaucoup de nos fonctionnaires sont maintenant convaincus que cet exercice est indispensable. De même, je pense aussi qu'il est absolument nécessaire de travailler de manière plus consistante. Je me réjouis aussi lorsque je vois les efforts fournis à ce sujet par beaucoup de fonctionnaires et agents de notre département.

Que pensez-vous de Coperfin ?

Coperfin est un projet « mastodonte ». De plus, les Finances servent souvent de « cobaye ». Cette situation offre des avantages mais présente aussi des inconvénients. C'est naturellement magnifique de pouvoir jouer un rôle de locomotive pour toute la fonction publique, mais cela implique aussi que nous devons tracer la voie. Et cela demande beaucoup d'énergie. J'espère en tout cas que les nombreux projets de modernisation produiront rapidement des résultats visibles sur le terrain. Notre personnel le mérite. Au travers du BPR P&O, nous devons vraiment essayer d'arriver à la désignation de personnes possédant les aptitudes et les attitudes adéquates, à la bonne place : the right (wo)man on the right place !



Jean-Christophe TROUSSART, Informaticien

Jean-Christophe TROUSSART a rejoint le SPF FINANCES en 1988 ; il fait partie du BPR ICT dont il nous présente la mission :

« Il s'agit de déterminer quelle organisation ICT il convient de mettre en place pour pouvoir implémenter l'environnement informatique nécessaire au bon fonctionnement des processus « business » déterminés dans Coperfin 1. »

Le groupe de travail pour le BPR ICT est composé d'informaticiens (évidemment !) mais également de fonctionnaires issus des services extérieurs et des services centraux, qui ont participé à la phase 1 de Coperfin.

« Cette composition est vraiment essentielle et je dois dire que la collaboration s'avère très fructueuse ; l'ICT se positionne en effet comme un fournisseur de services et de produits. Nous confrontons sans cesse nos points de vue et cette rencontre est un élément essentiel pour la réussite de notre BPR. »

Les attentes des services opérationnels sont énormes en matière d'informatique, et nous sommes impatients de voir les premières innovations.

« Il y a 58 projets prévus pour 2003 ; certains ne donneront pas de résultats visibles pour les services opérationnels mais d'autres projets vont influencer les activités des services extérieurs. Je songe notamment au CCFF (Centre de Communication de la Fiscalité Fédérale) : il s'agit de permettre l'accès aux informations contenues dans les différents systèmes informatiques centraux. »

Nous avons terminé notre entretien en demandant à J-C. TROUSSART ce qu'il pensait de COPERFIN et pourquoi il s'était engagé avec enthousiasme dans ce projet.

« Nous pouvons dire que ce qui a été tracé dans la phase 1 de COPERFIN est réalisable. C'est une entreprise gigantesque mais nous avons le sentiment de vivre une aventure unique. Car cela n'arrive qu'une fois de pouvoir redéfinir l'ICT pour une organisation aussi vaste et diversifiée que le SPF FINANCES. »

Nous souhaitons bon courage à J-C. TROUSSART ainsi qu'à ses collègues qui composent le BPR ICT... Notre avenir est aussi un peu entre leurs mains ou plutôt..., entre leurs cerveaux !



Patricia Supply, Inspecteur Principal AFER (Secteur Contributions Directes) Conseiller interne BPR - Service d'Encadrement « Secrétariat et Logistique ».

Quelle était votre motivation pour participer à un groupe de travail BPR ?

Après avoir suivi la formation PUMP 2000 (Public Management Program), je voulais suivre le projet Copernic de plus près et dans la mesure du possible participer activement à son élaboration.

Quel rôle avez-vous joué dans le groupe de travail BPR ?

J'essaye d'assister les membres du groupe de travail lors de l'exécution de leurs tâches BPR. A la suite de ce travail, nous nous concertons avec le « Program manager » et les consultants externes, ce qui est une très bonne chose, à mon sens, au niveau de la coordination.

Avez-vous l'occasion d'utiliser votre expérience professionnelle au sein du projet BPR ?

A première vue, j'aurais tendance à répondre par la négative, car mon expérience professionnelle s'est construite dans le domaine de la technique fiscale et par conséquent, je suis moins sensible aux matières de secrétariat et logistique. Ceci offre cependant un avantage, car en tant que client des services logistiques, je suis capable d'approcher ce BPR avec la distance nécessaire. Par ailleurs, l'expérience que j'ai acquise du travail en équipe, m'est fort précieuse pour travailler au sein du BPR. Enfin, la formation théorique et les aptitudes à la communication que j'ai pu développer lors de ma formation PUMP, constituent un atout supplémentaire pour mener à bien ma mission.

Avec qui collaborez-vous à ce projet ?

Il y a une collaboration permanente entre le « Program Manager », les membres du groupe de travail, les consultants externes et les agents qui travaillent dans les services logistiques et apparentés.

Que pensez-vous de Coperfin ?

La restructuration est nécessaire pour obtenir une organisation administrative moderne, qui s'adapte rapidement à un environnement perpétuellement en changement. En effet, le changement est le seul élément constant dans le futur.

Enfin, quel conseil voudriez-vous donner aux agents qui veulent participer à un projet BPR ?

Avant tout, il faut avoir une bonne compréhension du domaine d'activités concerné. Ensuite, mais c'est au moins aussi important, il faut pouvoir et oser développer une vision du futur. Et, comme on le dit parfois dans les groupes de travail avec un clin d'œil: « Il faut être capable de rêver un peu ! »... Mais les contemporains de Copernic pensaient eux aussi qu'il était un rêveur !

