



PISTES POUR UNE GRH PERFORMANTE ET MOTIVANTE DANS LES POUVOIRS LOCAUX

LE CONTEXTE

Les communes sont en présence d'un défi de société: comment pouvons-nous mieux répondre aux besoins des citoyens et des entreprises?

Pour améliorer nos performances, nous pouvons rendre plus efficaces nos processus, nous pouvons utiliser les outils de gestion et de pilotage les plus pertinents, mais si nous n'améliorons pas les compétences et la motivation de notre personnel, si nous ne développons pas l'esprit du service au public, nous n'obtiendrons guère de résultat.

Le capital humain est au cœur de la qualité des services de proximité.

Les agents, les services communaux sont les vecteurs essentiels qui transforment quotidiennement en actions et en réalisations concrètes les décisions adoptées par les autorités communales.

Avec 120.000 agents dans les pouvoirs locaux, qui représentent 50 % des dépenses, que pouvons-nous faire, que devons-nous faire, pour dynamiser la gestion des ressources humaines, développer les compétences et la motivation du personnel?

NOS PROPOSITIONS

Une des mesures prioritaires est de mettre fin à la grave distorsion financière et de carrière entre les statutaires et les contractuels (qui représentent 60 % des effectifs). Il s'agit d'évoluer vers **une position juridique et pécuniaire commune** pour les statutaires et les contractuels.

Côté **contractuel**, cela suppose:

- plus de garanties en matière d'objectivité du recrutement,
- l'accès à la promotion,
- et l'octroi d'une pension comparable à celle des agents statutaires.

Côté **statutaire**, cela signifie quelques ponctuels mais effectifs aménagements en matière

- de sanctions disciplinaires,
- de congés de maladie en fin de carrière,
- et d'évaluation et d'inaptitude professionnelle.

La question de savoir comment nous évoluerons vers une harmonisation progressive, voire une position juridique commune qui s'appliquerait que l'on soit contractuel ou nommé (1), reste ouverte, notamment au regard du maintien des droits aux subventions.

(1) cf. le régime des intercommunales qui s'applique en sus du régime de droit privé (asbl, société coopérative, société anonyme, etc.).

Concrètement, comment évoluer vers une carrière juridique et pécuniaire commune?

Au niveau du **recrutement** tout d'abord.

Tout comme les statutaires, les contractuels doivent être recrutés suite à une large information et à une **sélection objective basée sur les compétences** et aptitudes recherchées. Egalité, comparaison des titres et mérites, et motivation des décisions doivent régir tout recrutement dans la fonction publique locale.

Pour certaines fonctions, on pourrait d'ailleurs envisager que les premières étapes de la sélection soient organisées à un niveau supra-local de sorte que les communes qui puiseraient dans ces réserves n'auraient plus que l'épreuve finale à réaliser en leur sein.

Le recrutement objectif étant le premier élément de la gestion de la carrière axée sur le développement des compétences, l'Union des Villes et Communes de Wallonie a établi un guide de bonnes pratiques de recrutement. Il contient un canevas pour une procédure de recrutement efficace dans des délais raisonnables, des critères de sélection performants et des techniques de recrutement validées et maîtrisées.

Ensuite, pour améliorer réellement la gestion des ressources humaines, **la modernisation du statut** est indispensable.

Ensemble, Ministre des Pouvoirs locaux, pouvoirs locaux-employeurs, agents et syndicats, nous devons rénover et dynamiser le statut. Nous devons répondre au besoin de motivation des agents et de prise de responsabilité; nous devons assurer la continuité du service public mais aussi son **changement** dans une société qui s'est profondément transformée. Il nous faut relever les défis de l'évolution des besoins à rencontrer, de l'émergence de nouveaux métiers, et du développement de services dans des secteurs soumis à la concurrence.

Ainsi, nous devons assouplir le statut et mettre fin à l'impossibilité de sanctionner des agents dont les performances sont notoirement insatisfaisantes et devons pouvoir récompenser ceux qui portent à bout de bras leur administration.

A cet effet, les méthodes et outils d'une **évaluation** performante permettant une prise en compte des **résultats** sur la carrière professionnelle doivent être mis à notre disposition. Si des évaluations successives très défavorables doivent, s'il le faut, permettre d'enclencher une procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle, de l'autre côté, le professionnalisme, la compétence et la prise de responsabilité doivent être mieux récompensés par davantage de souplesse sur la rémunération.

Nous demandons aussi que la **procédure de sanction disciplinaire** soit allégée et se rapproche de la procédure prévue pour les contractuels par le règlement de travail.

Enfin, le soi-disant droit au **cumul de congés de maladie** avant la retraite doit être limité, tandis que des possibilités de fin de carrière harmonieuse doivent pouvoir être proposées aux agents.

Pour récupérer notre handicap sur le marché de l'emploi des talents, nous devons pouvoir recourir aux méthodes de management: **barémisation** adéquate pour permettre le recrutement de qualifications spécifiques, **mobilité** pour dynamiser les trajectoires professionnelles, **promotions accessibles aux contractuels** comme aux statutaires, larges possibilités de **formation** et de développement des compétences par la création d'un brevet et même d'une **académie du management public**.

Un **personnel dirigeant** (chefs de service ou directeurs de département, selon la taille de l'administration) **formé** à la gestion de projets et à la communication transversale, à la motivation et la gestion d'équipe, aux tableaux de bord et indicateurs de gestion, à l'e-gouvernement et aux processus qualité, à la performance des services et l'évaluation des politiques menées, ouvre alors la voie à de larges **délégations de gestion** du collègue vers l'administration et ses cadres dirigeants.

Dans la foulée du programme de politique communale, nous devons évoluer vers la mise en place d'un partenariat, d'un **contrat d'objectifs** qui renforcera le lien entre politique et administration. En effet, la **participation de l'administration** aux objectifs fixés par le politique renforcera l'implication des agents; au travers du contrat d'objectifs, l'administration peut s'exprimer par rapport aux attentes du politique et préciser la part active qu'elle va prendre pour leur réalisation et sous quelle forme.

Telle est l'approche du décret communal flamand qui met en place, pour exécuter pareil contrat d'objectifs une **équipe de management** présidée par le secrétaire et composée au minimum du secrétaire et du receveur.

Ainsi, une équipe dirigeante, sous la responsabilité du secrétaire communal, doit pouvoir assumer de larges délégations du collègue – aussi bien en matière de gestion journalière, de gestion du personnel (recrutement, congés, sanctions disciplinaires mineures, etc.), qu'en matière de gestion financière et budgétaire.

Cette délégation et cette responsabilité accrues supposent une modernisation du statut des **grades légaux**. Avec le Ministre des Pouvoirs locaux et les fédérations des secrétaires et des receveurs, notre association a négocié une réforme dans laquelle une revalorisation pécuniaire accompagne le renforcement des aptitudes et responsabilités managériales de ces collaborateurs essentiels du collègue que sont le secrétaire et le receveur.

Enfin, pour augmenter l'attractivité de la fonction publique locale à l'égard des talents et pour assurer plus d'équité entre les agents, il est indispensable d'**assurer aux agents contractuels une pension comparable à celle des agents statutaires**.

L'OPTIMISATION DE LA NEGOCIATION SYNDICALE

On ne peut parler d'emploi, de rémunération et de conditions de travail sans les employeurs! Nous demandons donc que les représentants des pouvoirs locaux soient reconnus comme **partenaire** de négociations tripartites: Ministre, pouvoirs locaux-employeurs, syndicats.

D'autre part, les pouvoirs locaux – dont le personnel bénéficie d'une rémunération de 5 % supérieure à celle des agents régionaux et fédéraux – entendent que les différents comités A et C négocient à l'intérieure d'une **norme salariale**, par exemple biennale, de sorte que les employeurs puissent réellement piloter les majorations salariales les plus pertinentes en terme de motivation du personnel (financement de la création d'un second pilier pour les contractuels, etc.)

CONCLUSIONS

Finalement, c'est d'une **"révision générale des mentalités"** dont nous avons un urgent besoin. Générale, ce qui veut dire que tout ce qu'il y a de ressources humaines dans la commune sera impliqué. Aux côtés du personnel, les **mandataires** en sont.

Pour contribuer à l'amélioration continue du service public local et au renforcement des

capacités de gestion des équipes municipales, l'UVCW poursuit le développement de programmes de sensibilisation et de formation sur les différents aspects de la gestion des ressources humaines: méthodes modernes de recrutement et de sélection, descriptions de fonction et profils de compétences, évaluation, motivation et leadership.

Telles sont les propositions de l'Union pour le progrès des performances des services de proximité et donc le renforcement de la démocratie locale.

Nous appelons donc de nos vœux la consolidation d'équipes municipales où le politique et l'administration, en partenariat et dans le respect mutuel, s'investissent ensemble dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines, car le personnel est au cœur de la performance et de la qualité du service au citoyen.

LMB/3.12.2008