

INNOVATION DAY À L'IFA

L'innovation, le nouveau «drive» de la fonction publique

Innover, innover et encore innover. Unique, le message adressé le 8 octobre dernier aux 70 000 fonctionnaires fédéraux du pays était on ne peut plus clair : puisque chaque agent doit toujours faire plus avec moins au quotidien, qu'il fasse preuve de créativité et de flexibilité pour y parvenir. A l'origine de cet Innovation day ? L'IFA, l'Institut de formation de l'administration fédérale. Un organe rattaché au SPF P&O (Personnel et Organisation) jugé poussiéreux par d'aucuns mais «actuellement en quête de modernisation», assure sa directrice générale Sandra Schillemans. «Ces 10 dernières années, l'IFA a eu pour principale mission d'organiser les fameuses formations certifiées liées à la carrière des agents qui, une fois réussies, donnaient accès à une prime, explique-t-elle. L'objectif poursuivi était avant tout de stimuler l'apprentissage continu des agents. Malheureusement, ce système générait de nombreux effets pervers dans la mesure où les agents suivaient le plus souvent les formations pour obtenir les primes. Ce n'était pas une bonne motivation, cela biaisait le processus d'apprentissage, et cela posait donc pas mal de questions en termes de résultats.» Le gouvernement Di Rupo a mis fin à ce mécanisme. Aujourd'hui, c'est l'évaluation annuelle qui est censée constituer le moteur de la carrière des agents. «A partir du 1^{er} janvier 2017, tous les fonctionnaires basculeront dans la nouvelle carrière, poursuit la directrice, mais avant cela, l'IFA doit terminer ces formations certifiées. Nous avons enregistré un retard considérable.»

Et Sandra Schillemans d'exposer l'enjeu : «Il est grand temps que ce mécanisme de formations certifiées s'éteigne. Il représentait plus de la moitié du temps de travail de l'IFA. C'est énorme. Conséquence, il ne nous restait que peu de temps pour nous consacrer au reste de nos activités. Nous allons donc profiter de cette nouvelle perspective de temps pour repenser notre mode de fonctionnement, pour refaire complètement notre vitrine.»

Penser autrement

Un grand processus de changement que l'IFA entend mettre en œuvre au moyen notamment d'infrastructures et d'outils technologiques (*e-learning*, *mobile learning*, réseaux sociaux...) mis à la disposition de ses clients. «Nous voulons devenir un campus fédéral, déclare la directrice générale de l'IFA. Les SPF, les parastataux sociaux et les OIP doivent se forcer à innover. Ce n'est pas dans notre culture mais nous devons évoluer. Les organisations et les individus de



En tant que banque du secteur public, nous avons développé de longue date une tradition dans des travaux d'études approfondis. Nous sommes heureux de mettre nos études à votre disposition.

www.belfius.be/nosetudes

Belfius



«Les bons comptes font les bonnes entreprises. À qui confiez-vous les vôtres ?»

BDO, partenaire dans la maîtrise de vos chiffres

BDO est reconnu pour son avis professionnel de haute qualité. Disponibilité, proximité, intégrité, une approche pragmatique, ainsi que notre réseau international sont nos principaux atouts. En Belgique, BDO compte plus de 500 Partners et collaborateurs répartis sur 9 sièges situés à Anvers, Bruxelles (Airport), Bruxelles (Centre), Gand, Hasselt, La Hulpe, Liège, Namur-Charleroi et Roulers. BDO fait partie d'un réseau international fort, actif dans plus de 140 pays avec une équipe de plus de 60.000 Partners et collaborateurs.

AUDIT & ASSURANCE | ACCOUNTING & REPORTING
TAX & LEGAL | SPECIAL ADVISORY SERVICES
www.bdo.be

BDO is the brand name for the BDO network and its member firms. BDO is a registered trademark of the BDO network. © 2015 BDO. All rights reserved.

l'administration fédérale doivent penser autrement. Leurs moyens diminuent, la qualité de leurs services doit être impérativement assurée, la pression à l'efficacité est donc toujours plus forte sur eux. D'où la nécessité pour nous d'augmenter nos compétences en matière d'innovation.»

Pour ce faire, l'IFA a choisi de s'inspirer de deux modèles : l'un danois, l'autre canadien. Présents lors de l'Innovation day du 8 octobre dernier à Bruxelles, Thomas Prehn pour le Danemark et Michel Venne pour le Canada sont venus exposer à la centaine de fonctionnaires (dont une bonne vingtaine de top managers) réunis pour l'occasion au WTC III leurs trucs et astuces, certes conceptuels, permettant d'implémenter au mieux une culture d'innovation au cœur de la fonction publique.

«Au Danemark, nous avons mis en place il y a quelques années une plateforme baptisée Mind-Lab, expose Thomas Prehn. Elle rassemble à la fois des entrepreneurs, des sociologues, des politologues, des anthropologues mais aussi des citoyens qui, ensemble, réfléchissent à la meilleure

**«DANS LA FONCTION
PUBLIQUE,
IL FAUT FAIRE PREUVE
D'IMAGINATION,
DE CRÉATIVITÉ
ET NE PAS
SE CONTENTER
DE FONCTIONNER.»**

**THOMAS PREHN,
DIRECTEUR DE MINDLAB**

façon de soutenir l'innovation dans les administrations. Pour y parvenir, trois éléments sont primordiaux : les compétences, le leadership et l'envie de progresser. Pas de décision, pas de progrès. Dans la fonction publique, il faut également se méfier de ce que j'appelle 'la parfaite solution au mauvais problème'. Il faut faire preuve d'imagination, de créativité et ne pas se contenter de fonctionner.» Ancien journaliste québécois, Michel Venne est le directeur-fondateur de l'Institut du Nouveau Monde, une «boîte à idées» se défi-

nissant comme pluraliste et non partisane, dont la mission est de jeter des ponts entre les décideurs politiques et les citoyens. Depuis sa création en 2004, l'institut organise des activités de réflexion sur différents enjeux de société dont l'éducation, la santé, les finances publiques ou encore la gestion des ressources naturelles. «La participation citoyenne doit être un outil d'aide à la décision prise par les décideurs politiques, martèle Michel Venne. Elle ne remplace pas la décision elle-même ni le pouvoir légitime de ceux qui ont la légitimité de

décider, mais elle peut aider à faire valider des décisions prises par l'administration publique, et à faciliter leur mise en œuvre. Les top managers sont des décideurs. Quant aux agents, ils se doivent d'aller chercher auprès des citoyens une information qui soit utile à la décision que les décideurs vont prendre.»

Participation citoyenne

Et le même de détailler : «Dans notre société actuelle, la participation est une valeur en hausse. D'abord parce que les citoyens veulent décider eux-mêmes, comme ils le font dans leur vie au quotidien. Ensuite, parce que nous vivons dans des sociétés de plus en plus diversifiées dans lesquelles gouverner est un art de plus en plus périlleux. Par ailleurs, parce que les gouvernements ont besoin des citoyens, ils ne savent pas tout faire. Les besoins sont de plus en plus grands tandis que les ressources ne sont pas nécessairement plus nombreuses. Enfin, la participation est une valeur en hausse pour contrer la crise de confiance dont souffrent toutes les démocraties dans le monde. Les citoyens font de moins en moins confiance aux hommes et aux femmes politiques. Dans les pays où le vote n'est pas obligatoire, le taux de participation aux élections est en baisse. On voit donc émerger ce que d'aucuns appellent une contre-démocratie via des organisations qui cherchent à résoudre elles-mêmes des problèmes. Conséquence, il est de plus en plus difficile de déterminer ce qu'est l'intérêt général.»

Pour Michel Venne, la participation citoyenne — à condition qu'elle soit bien canalisée — dans le processus décisionnel constitue très clairement une forme d'innovation. «La Belgique n'est pas démunie en la matière, assure-t-il. La Fondation Roi Baudouin par exemple a mené des processus de participation publique et a produit des documents, des guides sur des modèles de participation. Il y a aussi des fondations belges qui utilisent ce genre de processus pour réfléchir à l'avenir de l'entrepreneuriat social, du système des soins de santé, des relations interculturelles, etc. Il y a clairement en Belgique des compétences et des connaissances en matière de participation citoyenne, mais j'ignore dans quelle mesure le gouvernement les utilise dans la pratique.»

«New way of working»

Parmi les participants à cet Innovation day, Kurt Van Raemdonck, directeur des ressources humaines

**«NOUS VIVONS
DANS DES SOCIÉTÉS
DE PLUS EN PLUS
DIVERSIFIÉES
DANS LESQUELLES
GOUVERNER EST UN ART
DE PLUS EN PLUS
PÉRILLEUX.»**

**MICHEL VENNE,
JOURNALISTE ET
DIRECTEUR-FONDATEUR
DE L'INSTITUT
DU NOUVEAU MONDE**

au SPF Finances (le plus gros client de l'IFA en termes de nombre de fonctionnaires). Il témoigne : «Depuis son déménagement en mars dernier, c'est la première fois que l'IFA se présente de façon si authentique et positive à ses clients via l'organisation d'un tel événement. L'ambiance se modernise progressivement. Les mentalités aussi. Concernant les conseils donnés par les deux intervenants (danois et canadien), je retiendrais en tout particulier la notion de co-création. Au sein des SPF notamment, nous devons encore améliorer l'implication de chacun des agents. Cela doit se faire étape

par étape, avec l'accord et le soutien de la direction. Quant à la participation citoyenne, je pense qu'elle est plus difficilement applicable chez nous, au SPF Finances. Je veux dire, faire participer le citoyen dans le cadre de la fiscalité, c'est un peu compliqué. Par contre, nous pouvons travailler avec des groupes cibles, par exemple avec des notaires ou avec des comptables». Et le même d'insister : «Il est clair que nous devons aller encore plus loin dans cette *new way of working*. Le SPF P&O dont fait partie l'IFA doit rassembler toutes les bonnes et mauvaises pratiques que l'on retrouve dans les différents SPF, parastataux sociaux et OIP afin de réfléchir ensemble à davantage d'innovation en interne. Le télétravail est un exemple. La flexibilité des horaires en est un autre. Le SPF Sécurité sociale est aujourd'hui le SPF le plus flexible. Nous devons suivre son exemple. Le SPF Finances l'a bien compris et y travaille. Mais il est clair que l'on peut difficilement comparer le fonctionnement d'un SPF de 1.000 personnes à celui d'un SPF de 24.000 fonctionnaires tel que celui des Finances». Un top manager, sous le couvert de l'anonymat, livre pour sa part : «Des concepts creux, point barre. Je n'ai sincèrement rien appris de cette journée. Toutefois, je salue l'effort qui est fait par l'IFA de nous rassembler autour d'une question aussi cruciale que celle de l'innovation. J'ai beaucoup échangé aujourd'hui mais mes idées sont dans ma tête, pas dans celle des autres».

Point d'orgue de cette journée, le ministre fédéral de la Fonction publique, Steven Vandeput (N-VA), est venu saluer — furtivement — l'initiative prise par l'IFA déclarant que «l'administration publique devait être précurseur en matière d'innovation dès lors qu'elle se devait d'évoluer avec les entreprises, avec les citoyens, avec la société en général». C'est cyclique, on en reparlera. ●

PRÉVENTION
UN MÉTIER,
DES INITIATIVES,
UN CONCOURS



UNE THÉMATIQUE
• Mobilité et déplacement
4 CATÉGORIES
UNE DISTINCTION INÉDITE
• Child Safety Award
UN PRIX DU PUBLIC

www.preventionawards.be

