

Examens de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines
dans l'administration publique

Belgique

Administration fédérale, Administration flamande,
Communauté française, Région de Bruxelles-Capitale,
Région wallonne



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Publié en anglais sous le titre :

OECD Reviews of Human Resource Management in Government

Belgium: Brussels-Capital Region, Federal Government, Flemish Government, French Community, Walloon Region

Crédit Photo: © Image Source Pink/Alamy

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

© OCDE 2007

Toute reproduction, copie, transmission ou traduction de cette publication doit faire l'objet d'une autorisation écrite. Les demandes doivent être adressées aux Éditions OCDE rights@oecd.org ou par fax 33 1 45 24 99 30. Les demandes d'autorisation de photocopie partielle doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, fax 33 1 46 34 67 19, contact@cfcopies.com ou (pour les États-Unis exclusivement) au Copyright Clearance Center (CCC), 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, fax 1 978 646 8600, info@copyright.com.

Avant-propos

Cet *Examen sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique : Belgique* est le premier examen national réalisé par l'OCDE sur ce thème. Cet examen s'appuie sur le travail mené depuis plusieurs années par le Groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics de l'OCDE (PEMWP, anciennement Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines, HRMWP) sous la direction du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE. Le cadre général de cet examen national a été discuté et accepté par le PEMWP lors de sa réunion annuelle à la fin de l'année 2006.

Parallèlement au présent examen, la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE mène également une étude de l'administration électronique en Belgique, intitulée *Études de l'OCDE sur l'administration électronique : Belgique*, qui sera finalisée à l'automne 2007.

Ce rapport sur la GRH dans les administrations publiques belges étudie l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de GRH dans l'administration publique, remises dans le contexte plus large des valeurs des administrations publiques. En règle générale, ces valeurs sont au moins partiellement spécifiques au contexte. Plus précisément, ce rapport étudie si les entités de gouvernement belges gèrent la taille, les talents et les compétences de leurs effectifs de manière durable ; si les systèmes de GRH des différentes administrations publiques sont orientés vers la performance ; s'il existe un équilibre entre la flexibilité et la cohérence des règles de GRH au sein des entités de gouvernement et entre ces différentes entités ; et enfin, si les valeurs promues par les administrations publiques sont cohérentes avec les règles et les pratiques de gestion.

Les options de politiques publiques présentées dans cet examen sont basées sur les leçons tirées de l'expérience d'autres pays membres de l'OCDE ; toutefois, le processus de l'examen a permis un niveau de concertation élevé avec les multiples acteurs concernés, permettant de garantir au mieux la pertinence et la faisabilité de ces options dans le

contexte spécifique de la Belgique, et compte tenu des priorités particulières aux administrations publiques étudiées.

En réalisant des examens de ce type dans d'autres de ses pays membres, l'OCDE permettra non seulement d'aider les pays étudiés à envisager la politique de GRH de leur administration publique dans une perspective comparée, mais aussi d'encourager et de promouvoir un meilleur partage des expériences entre les pays sur ces questions importantes. Un tel résultat est possible grâce à l'engagement d'un petit groupe de hauts dirigeants de différents pays membres de l'OCDE tout au long de ce processus, à l'examen officiel réalisé par le Comité de la gouvernance publique, ainsi qu'à la mise à la disposition des autres pays membres de l'OCDE d'une étude de cas approfondie, en l'occurrence ici la Belgique.

REMERCIEMENTS

Cet examen a été réalisé par la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, en coopération avec le Gouvernement fédéral de la Belgique, la Communauté flamande, la Communauté française, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne. Nos remerciements vont plus particulièrement à M. Georges Monard, ancien Secrétaire général et actuel conseiller spécial du Service public fédéral Personnel et organisation, qui est à l'origine du projet, et à ses collègues, ainsi qu'aux équipes de coordinateurs dans chacune des entités de gouvernement étudiées. Tout au long du processus, l'ensemble des administrations publiques étudiées n'ont pas ménagé leurs efforts pour fournir à l'OCDE, d'une manière ouverte et transparente, les informations et les analyses nécessaires au présent examen.

Une équipe de « pairs », praticiens internationaux de haut niveau de pays membres de l'OCDE, a participé à l'ensemble du processus. Cette équipe était composée de M. Patrick Borbey du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien du Canada (anciennement du Bureau du conseil privé du gouvernement fédéral); M. Dermot Curran, du Département du *Taoiseach* (Premier ministre) d'Irlande; Mme Mandy McDonald du ministère néo-zélandais de la Justice; M. Philippe Sagon du ministère français du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique; et M. Peter Van Der Gaast du ministère de l'Intérieur des Pays-Bas. L'OCDE est reconnaissante à leurs gouvernements d'avoir permis à ces hauts responsables de participer à cette étude. La participation d'une équipe de praticiens aussi expérimentée a été d'une valeur inestimable pour cet examen. En outre, M. Knut Rexed, actuellement consultant (et anciennement Directeur Général de *Statskontoret* en Suède) a été consultant et « pair » tout au long de ce processus pour l'OCDE.

L'examen a été coordonné et largement rédigé par Mme Elsa Pilichowski et Mme Emmanuelle Arnould, du Secrétariat de l'OCDE, sous la supervision de M. Nick Manning tout d'abord, puis sous celle de M. Barry Anderson. Tous les experts mentionnés ci-dessus ont fourni de précieux commentaires. M. Knut Rexed a rédigé des parties entières de ce rapport. Les données et analyses statistiques ont été fournies par M. Edouard

Turkisch (Secrétariat de l'OCDE) avec l'aide de M. François Lequiller et de M. Dirk Kraan (Secrétariat de l'OCDE). Mme Jennifer Allain a préparé la publication de cet examen.

Table des matières

Avant-propos.....	3
Évaluation et recommandations	11
Introduction.....	35
1. Le contexte fédéral de la gestion des ressources humaines	35
2. L'émergence des réformes de la gestion des ressources humaines	36
2.1. Objectifs communs	36
2.2. Diversité au sein de la fédération	37
3. Différentes voies de réformes et défis communs.....	38
3.1. Les différentes voies de réforme.....	38
3.2. Dialogue entre les entités de gouvernement.....	46
3.3. Défis communs	48
Chapitre 1 Gestion prévisionnelle des effectifs.....	63
1. En quoi consiste la gestion prévisionnelle des effectifs ?.....	64
2. Objectifs	64
3. Dispositifs de planification des effectifs.....	65
4. Planification et augmentation des effectifs.....	67
5. Planification des effectifs à long terme.....	70
6. Planification des effectifs et évolution vers la gestion des compétences..	73
7. Recruter et promouvoir les bons talents et les bonnes compétences	77
7.1. Procédures de recrutement	77
7.2. SELOR.....	83
8. Augmentation du recours au personnel contractuel.....	88
9. Recruter et promouvoir des effectifs représentatifs	91
10. Investissements dans les ressources humaines	95
Chapitre 2 Gestion de la performance du personnel.....	105
1. En quoi consiste la gestion de la performance du personnel ?	106
2. Objectifs de résultats	107
3. L'intégration de la gestion de la performance dans une gestion stratégique organisationnelle plus vaste.....	108

3.1.	Structures organisationnelles, gestion stratégique et gestion de la performance	109
3.2.	La cascade d'objectifs et de cibles.....	112
3.3.	Assouplissement des règles de contrôle des moyens, et marges de manœuvre managériales	114
4.	La performance et le cycle de travail.....	116
4.1.	Sélection et entrée dans la fonction publique.....	116
4.2.	Promotion et récompenses	118
4.3.	Performance et licenciement.....	122
4.4.	Évaluations de performance.....	124
5.	Encadrement supérieur et cabinets	126
6.	Gérer l'évolution vers des systèmes plus orientés vers les produits/résultats.....	133
6.1.	Une culture de la performance « par le bas » ou « par le haut » ..	133
6.2.	Rythme et portée des changements de la GRH.....	134
Chapitre 3 Flexibilité et cohérence des règles de la GRH entre les différentes entités de gouvernement		137
1.	En quoi consistent la flexibilité et la cohérence des règles de GRH entre les différentes entités de gouvernement ?.....	138
2.	Résultats recherchés	138
3.	Défis posés par la convergence et la divergence en matière de GRH.....	138
3.1.	Défis posés par la convergence.....	138
3.2.	Les défis posés par les divergences.....	142
4.	La position des différentes entités de gouvernement belges sur la convergence et la coopération	145
5.	Convergence au sein des entités de gouvernement.....	150
5.1.	Entre les départements et les agences	150
5.2.	Entre les administrations régionales et les niveaux administratifs infrarégionaux (locaux).....	152
Chapitre 4 Valeurs essentielles		155
1.	Qu'est-ce qu'une valeur essentielle ?	156
2.	Résultats recherchés	159
3.	Développement de nouvelles valeurs essentielles et gestion du personnel	160
4.	Cadres de travail et valeurs essentielles.....	162
5.	Réactivité et neutralité – trouver le bon équilibre.....	163
6.	Rapport coût-efficacité	164
7.	Réglementation, lisibilité et flexibilité des systèmes de RH.....	165
8.	Confiance et valeurs essentielles	166
Annexe 1 Cadre pour les Examens de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique.....		169

Annexe 2 Contexte	179
Annexe 3 La fonction publique belge en chiffres	189
Bibliographie	209

Encadrés

Encadré 1.1. Gestion basée sur les compétences dans les différentes entités de gouvernement étudiées	75
Encadré 1.2. La gestion des effectifs et des compétences en France.....	79
Encadré 1.3. Le passage à un recrutement basé sur les compétences en Région wallonne, en Communauté française et dans la Région de Bruxelles-Capitale	81
Encadré 1.4. Activités du SELOR	85
Encadré 1.5. Augmentation du nombre d’agents contractuel	90
Encadré 1.6. Politiques des administrations publiques des différentes entités de gouvernement belges en matière de promotion de la diversité	93
Encadré 1.7. Politiques linguistiques des administrations publiques des différentes entités de gouvernement belges.....	94
Encadré 1.8. Politiques de promotion de la diversité dans le secteur public de plusieurs pays membres de l’OCDE.....	96
Encadré 1.9. La formation dans les administrations publiques de plusieurs pays membres de l’OCDE	100
Encadré 2.1. Tendances concernant la rémunération liée à la performance (RLP).....	121
Encadré 2.2. La pratique des « cabinets » dans plusieurs pays membres de l’OCDE.....	127
Encadré 2.3. La gestion de l’encadrement supérieur dans les pays membres de l’OCDE.....	131
Encadré 3.1. GRH dans les différents niveaux de gouvernement en Allemagne et en Espagne.....	140
Encadré 4.1. Valeurs essentielles dans plusieurs pays membres de l’OCDE	157

Graphiques

Graphique 1.1. Proportion de travailleurs de plus de 50 ans dans l'administration du niveau national/fédéral, proportion de personnes de plus de 50 ans dans la population active totale, 2005	71
Graphique 1.2. Emploi en dehors du cadre général de l'emploi public 2005 (ou 2004)	91
Graphique 4.1. Satisfaction à l'égard du fonctionnement de la démocratie, % de personnes satisfaites, 1973-2005	167

Tableaux

Tableau 2.1. Expérience de l'OCDE concernant les objectifs du secteur public (pas au niveau individuel)	113
Tableau 4.1. Comparaison des niveaux de confiance vis-à-vis des institutions au sein de chaque pays : confiance élevée et faible par rapport à la moyenne nationale	166

Évaluation et recommandations

L'emploi dans l'administration publique belge semble être relativement coûteux, fortement réglementé, et s'accompagner de quelques difficultés de gouvernance

Le niveau de l'emploi dans le secteur des administrations publiques¹ en Belgique, ainsi que le niveau de rémunération² semblent relativement élevés en comparaison avec les autres pays membres de l'OCDE³, bien que cela ne constitue pas en soi une indication du niveau de productivité ou d'efficacité⁴. Une telle situation est inquiétante dans la mesure où les coûts de rémunération par employé ont augmenté plus rapidement dans les administrations publiques que sur le marché général du travail, et où les effectifs publics ont également progressé rapidement au cours des 10 dernières années. Dans le contexte du vieillissement de la population belge, une telle situation ne manquera pas d'affaiblir la situation budgétaire des différentes entités de gouvernement et la durabilité des finances publiques.

Une partie de ces coûts pourraient être transitoires et dus essentiellement à des inefficacités dans le processus de fédéralisation. De fait, le chevauchement des compétences entre les différents gouvernements, ainsi que les difficultés signalées pour le transfert de personnel d'une administration publique à une autre entre les gouvernements, pourraient s'amoinrir avec le temps, au fur et à mesure du renforcement de l'efficacité du système fédéral.

Une autre partie de ces coûts semble plus structurelle. Elle est peut-être davantage liée à des inefficacités systémiques et à des faiblesses de gouvernance dans les différents systèmes d'emploi et de ressources humaines.

En Belgique, les systèmes de gestion du personnel sont de fait très réglementés, ce qui a pour conséquences des coûts de transaction élevés et des difficultés considérables pour la délégation de l'autorité aux managers, pour la mise en œuvre d'une gestion basée sur la performance, ainsi que pour la gestion de la taille de la main-d'œuvre. Cette situation est également source de tensions entre la mise en application des règles statutaires et la nouvelle vision de la GRH basée sur la performance. Elle conduit également à une mobilité relativement faible du personnel. De plus, les différentes entités de gouvernement ont trouvé des moyens innovants de contourner cette réglementation trop lourde, notamment par un recours accru aux contractuels et par la politisation de leurs effectifs, ce qui, à son tour, aggrave les problèmes de gouvernance. Enfin, cette forte réglementation a aussi eu pour conséquence la judiciarisation de la relation entre employeurs publics et employés, avec de longues procédures judiciaires pour résoudre tout litige éventuel.

La réforme de la GRH est une priorité de toutes les entités de gouvernements belges étudiées

Depuis les difficultés économiques rencontrées par le pays dans les années 1990 et la chute de la confiance du public à la suite de plusieurs scandales politiques très médiatisés, toutes les administrations publiques belges se sont efforcées de réformer leurs systèmes de gestion des ressources humaines. Fortes d'un pouvoir accru dans le domaine de la GRH, les entités de gouvernement belges ont adopté différentes voies de réforme.

Depuis les années 1990 en effet, le processus de fédéralisation s'est accompagné du renforcement de l'autonomie des régions et des communautés belges pour l'organisation de leur propre administration publique. Dotées à l'origine d'un système rigide de carrière imposé par le statut Camus, les régions et les communautés sont aujourd'hui libres d'organiser leur système de gestion des ressources humaines dans le cadre des Principes généraux établis par l'Arrêté royal sur les

principes généraux (22 décembre 2000)⁵. Une version révisée du statut Camus est toujours en vigueur au niveau fédéral.

Malgré la similarité relative de certaines réformes, le rythme et l'ampleur des réformes varient considérablement entre les administrations publiques, reflet des différences existant entre leurs systèmes de valeurs, leurs situations économiques et leurs désirs de réforme respectifs. Il est également possible que l'absence actuelle de cadre théorique cohérent post-Nouvelle Gestion Publique au niveau international inhibe les efforts de réforme de certaines entités de gouvernement, et en force d'autres à adopter des réformes pragmatiques adaptées à leurs besoins spécifiques, plutôt qu'à mettre en application des « réformes modèles ».

Au cours des dernières décennies cependant, toutes les entités de gouvernement belges ont commencé à examiner leurs réglementations dans le domaine de la GRH (nouveaux codes, nouvelle classification des emplois, rationalisation des niveaux et des grades, nouvelles échelles de traitement) en vue de simplifier certaines règles dans certains domaines de la GRH, d'introduire ou de mettre en application une gestion basée sur les compétences et une gestion basée sur la performance, ainsi que d'assigner un rôle spécifique à une haute fonction publique réformée. Ces réformes de la GRH ont été mises en œuvre dans le cadre de réformes plus vastes de la gouvernance des entités de gouvernement (tableaux de bord prospectifs, enquêtes de satisfaction, refonte des processus, mesures de la performance, etc.). Ces réformes sont largement similaires aux tendances rencontrées dans les autres pays membres de l'OCDE, bien que la Belgique mette davantage que d'autres pays l'accent sur le rôle des « mandats » pour les hauts fonctionnaires et sur la gestion basée sur les compétences.

Les administrations publiques flamande et fédérale semblent être dans une phase relativement avancée de la mise en œuvre de leurs réformes, le Gouvernement flamand ayant mis au point un ensemble quelque peu plus cohérent de réformes de sa gestion, y compris l'utilisation systématique d'une « cascade » cohérente d'objectifs et d'incitations à la performance, un certain degré de délégation de la prise de décision, ainsi qu'une structure organisationnelle cohérente avec la gestion de la performance. Ces deux entités de gouvernement ont d'autre part adopté des mesures qui les éloignent du système d'emploi traditionnel de carrière, en adoptant une certaine dose de « *broadbanding* » (classification de fonctions reposant sur des fourchettes salariales élargies) et en ouvrant certains postes à l'entrée latérale dans la fonction publique. La Communauté française et la Région de Bruxelles-Capitale ont, de leur côté, opté pour une approche plus progressive de la réforme, sans mesures rompant nettement avec le système traditionnel basé sur la carrière, mais avec une importance accrue accordée à la mesure de la performance au niveau de l'organisation, ainsi qu'à la gestion des compétences. Quant à la Région wallonne, elle a adopté la voie la plus inspirée par la prudence et des réformes très progressives, et met explicitement l'accent sur le maintien des traditions et de l'attractivité spécifiques à l'emploi dans le secteur public. Elle est actuellement en train de se réorganiser afin de mieux adapter sa structure organisationnelle aux besoins engendrés par la gestion stratégique.

Globalement, l'histoire des réformes de GRH dans les entités de gouvernement belges est celle du passage d'un système de GRH centralisé, rigide et fortement réglementé, à un système décentralisé entre entités de gouvernement, avec quelques tentatives de délégation des décisions de GRH à l'intérieur des administrations publiques. Cette transition a suscité des interrogations concernant l'importance réellement accordée par les administrations publiques à la performance dans

leur GRH, ainsi que concernant la capacité des administrations publiques à éviter une fragmentation de leurs valeurs, de leurs politiques et de leurs pratiques de GRH, à la fois dans les différentes entités de gouvernement et entre ces entités. Sur toutes ces questions, la situation varie considérablement d'une entité de gouvernement à une autre en Belgique. Cependant, certaines difficultés de long terme liées à des questions clés de la gouvernance semblent persister dans l'ensemble des entités de gouvernement, en particulier : *i)* les difficultés relatives à la hausse des effectifs et des coûts de rémunération ; *ii)* la confusion des responsabilités politiques et administratives ; *iii)* certaines incohérences entre les réglementations et les pratiques en matière d'utilisation des cadres légaux d'emploi ; *iv)* ainsi que la sur-réglementation des systèmes de GRH.

Toutes les entités de gouvernement devraient faire particulièrement attention à la productivité et à l'efficacité de leur personnel...

À l'instar de nombreux autres pays membres de l'OCDE, la Belgique entre actuellement dans une période de défis fiscaux et économiques, dus au vieillissement démographique et à l'augmentation consécutive de la demande en services, associée à la diminution de la population active sur le plan économique. La stratégie fiscale du gouvernement repose en partie sur le préfinancement de ces coûts supplémentaires par l'augmentation des surplus budgétaires⁶. À lui seul, ce fait justifie d'accorder une attention spécifique à la productivité et à l'efficacité des personnels, autrement dit à leurs coûts par rapport à leurs productions, dans le contexte des réalisations globales obtenues dans les différents domaines de la politique publique.

...en assurant un meilleur suivi de leurs effectifs et de leurs coûts de rémunération...

D'importantes mesures doivent être prises pour garantir la durabilité des politiques de l'emploi à long terme. Toutes les entités de gouvernement belges gagneraient à améliorer la gestion prévisionnelle de leurs effectifs, à réexaminer la taille de leurs effectifs (notamment en réévaluant leurs besoins fonctionnels par rapport aux tâches qui leur incombent), les niveaux de leurs coûts de

rémunération et les possibilités d'externalisation rentables. Toutes les entités de gouvernement, devraient renforcer leurs contraintes budgétaires et se préparer à ce que les nouvelles priorités politiques soient satisfaites sans pour autant entraîner d'augmentation globale des effectifs. Parallèlement, les entités de gouvernement devraient élaborer une stratégie de planification à long terme de leurs effectifs, qui vise à en améliorer la rentabilité et qui prévoit comment tirer le meilleur profit des nombreux départs à la retraite d'agents, et ceci en particulier pour les personnels de grades inférieurs. Il est important que ces nouvelles stratégies prennent en compte les nouveaux défis que créent, pour la fonction publique, le vieillissement démographique et l'évolution de la demande en matière de services publics.

Pour que les efforts dans ce domaine soient durables, il semble cependant crucial de supprimer les incitations négatives créées par le financement fédéral des coûts de pension et des programmes d'aide à l'emploi dans les administrations publiques régionales et communautaires⁷. En Belgique, l'emploi social subventionné dans l'administration publique est à la fois un problème d'emploi en général, dans la mesure où l'on peut douter des avantages globaux de telles mesures, ainsi qu'un problème de gouvernance intergouvernementale, puisque le coût de ces aides incombe de manière disproportionnée au gouvernement fédéral qui n'emploie qu'une partie des effectifs financés par ces programmes.

Enfin, pour être sûr que ces coûts transitoires induits par le processus de fédéralisation disparaissent bien avec le renforcement de l'efficacité du fédéralisme, il est important d'instaurer un dialogue entre administrations publiques sur la question des effectifs et des coûts de la fonction publique. Un tel dialogue est nécessaire pour mieux comprendre les sources de ces coûts dans le processus de fédéralisation et

pour trouver des solutions adaptées. Ce dialogue pourrait mettre l'accent sur les chevauchements fonctionnels existant entre les différentes entités de gouvernement et sur la manière de réduire les coûts de transaction du processus de fédéralisation.

...en renforçant leur système de gestion de la performance de la GRH et en poursuivant la délégation des responsabilités managériales

Comme les administrations publiques de nombreux pays membres de l'OCDE, toutes les entités de gouvernement belges ont indiqué assez clairement qu'elles étaient en train de passer à des systèmes de GRH accordant une plus grande importance à la gestion de la performance de leur personnel. À cet égard, les améliorations suivantes pourraient être apportées à leur stratégie.

i. Renforcer la cohérence entre le cadre général de gestion et la gestion de la performance

L'évaluation des systèmes de gestion de la performance des personnels dans les pays membres de l'OCDE a montré que l'une des conditions *sine qua non* pour que les systèmes soient plus performants est qu'ils doivent être intégrés dans une approche plus vaste de la gestion stratégique, comprenant l'examen régulier des objectifs organisationnels, la délégation de l'autorité et une plus grande attention accordée à l'utilisateur.

Globalement, l'ensemble des entités de gouvernement belges ont mené de nombreux efforts pour mettre en application de nouveaux outils de gestion stratégique, tels que les tableaux de bord prospectifs et le *Common Assessment Framework* (CAF ou Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques), et certains signes indiquent que le recours à des cascades d'objectifs cohérents se met doucement en place. Toutefois, l'utilisation de ces outils peut être quelque peu détachée de la gestion stratégique globale de ces organisations. Cela signifie que, dans une certaine mesure, ces outils semblent rester des outils de gestion isolés, sans grand lien avec, d'une part, la fixation des

objectifs et l'évaluation des objectifs et avec, d'autre part, la prise de décision. Par exemple, alors que certaines administrations publiques ont recours à la budgétisation par programmes (reclassification du budget et allocation des fonds selon les domaines de l'action politique plutôt que par types de moyens), les liens entre les indicateurs de produits/résultats d'un côté et la budgétisation de l'autre semblent être très limités. De plus, la structure organisationnelle des entités de gouvernement peut ne pas être configurée de manière optimale pour répondre aux besoins de la gestion stratégique, les administrations publiques fédérale et flamande étant les seules à avoir procédé à une réorganisation complète de leurs institutions en vue d'une meilleure délimitation des responsabilités entre l'élaboration des politiques, la réflexion stratégique et la fixation des objectifs d'une part, et la mise en œuvre des politiques et l'obtention de résultats de l'autre. Enfin, à l'exception du système des mandats mis en place pour la haute fonction publique, il ne semble y avoir que peu de liens entre les outils de gestion stratégique de ces organisations et la gestion de leur personnel.

L'ensemble des administrations publiques, et plus particulièrement la Communauté française, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne, pourraient ainsi considérablement bénéficier d'une adaptation de tous leurs processus et structures de gestion publique aux besoins de la gestion de la performance afin de disposer d'un cadre cohérent de gestion orienté vers la performance.

En outre, à part dans les agences semi-autonomes (dites à « *arm's-length* »), la délégation des règles de contrôle des moyens (et en particulier des contrôles du budget et des effectifs) en matière de personnel semble être limitée, malgré une importance relativement plus forte dans l'administration publique flamande et des développements intéressants dans l'administration

publique fédérale et la Communauté française. Cependant, quels que soient les niveaux de délégation des contrôles, la marge de manœuvre managériale est limitée par l'existence de cadres généraux d'emploi très rigides pour le personnel statutaire et par des niveaux de rémunération rigides. En outre, la liberté que les managers auraient pu tirer du recours accru à un personnel contractuel a été limitée par des pratiques visant à maintenir l'équité entre les différents types de personnel (voir ci-dessous les remarques sur le personnel contractuel).

Une bonne gestion de la performance du personnel est impossible sans délégation progressive de l'autorité aux managers, mais il faut noter que l'assouplissement des règles de contrôle des moyens et le renforcement des libertés managériales nécessitent des managers hautement professionnels et bien formés, ainsi qu'un système de budgétisation adapté et des systèmes de gestion des performances organisationnelles et individuelles bien rodés. Ces conditions préalables semblent être plus près d'être remplies dans les administrations publiques flamande et fédérale, même si l'ensemble des administrations publiques en Belgique devraient accroître leurs efforts pour mieux délimiter les frontières entre le politique et l'administratif et investir dans les capacités de leadership (voir plus bas).

Parallèlement, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques en Belgique étant déjà morcelées entre les différentes entités de gouvernement, ainsi qu'entre ministères et agences, il est important que les différentes entités de gouvernement établissent des institutions et des processus qui renforcent la coopération horizontale et trans-sectorielle dans la fonction publique. De fait, l'expérience d'autres pays membres de l'OCDE montre qu'en l'absence d'une coopération accrue, continuer d'avancer dans la direction de la gestion de la performance accentuera l'approche compartimentée de l'administration publique et

conduira à des inefficacités et au développement de politiques inadaptées. Cela est particulièrement important dans les administrations publiques telles que le Gouvernement flamand, qui ont créé des agences semi-autonomes et rencontrent plus de difficultés à mettre en place une coopération entre leurs agences.

ii. Utiliser la gestion des compétences comme un outil de gestion stratégique

L'importance de la gestion des compétences dans la GRH est particulièrement soulignée dans l'ensemble des administrations publiques belges, et comparativement plus encore que dans d'autres pays membres de l'OCDE. Tel est particulièrement le cas dans les administrations publiques flamande et fédérale, mais les autres entités de gouvernement avancent également dans ce sens.

Progresser dans la gestion des compétences est un développement positif dans la mesure où cela permet d'intégrer la fonction de GRH dans les objectifs globaux d'une organisation, ainsi que d'homogénéiser les différents volets de la fonction de GRH (recrutement, période d'essai, installation, promotion, formation, développement, gestion de la performance, mesures disciplinaires, récompenses). Les administrations publiques qui commencent tout juste à avancer dans la direction d'une gestion basée sur les compétences, notamment la Communauté française, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne, sont vivement encouragées à continuer de développer leur cadre de compétences et à faire de l'utilisation de ces compétences une référence pour la formation et le développement de leurs agents tout au long de leurs carrières.

Il semble toutefois exister dans certaines administrations publiques une tendance à accorder une attention disproportionnée aux compétences, presque comme si l'acquisition des compétences était équivalente à l'obtention de résultats. Cela est particulièrement le cas dans l'administration

publique fédérale qui est allée jusqu'à baser la plupart de ses incitations de GRH (formation, primes et développement de carrière) sur les compétences, plutôt que sur la performance réelle. Cela semble aussi être un risque dans les entités de gouvernement qui commencent à mettre en application la gestion des compétences.

De plus, jusqu'à présent, les cadres de compétences ont surtout été utilisés comme base d'un dialogue de formation entre agents et managers, plutôt que dans le cadre de la planification des effectifs et de la main-d'œuvre.

Le rôle et la place de la gestion des compétences pourraient ainsi être revus de telle sorte que la gestion des compétences reste un moyen de gestion stratégique des organisations, et qu'elle ne vienne pas remplacer la gestion de la performance ou l'accent mis sur les résultats.

iii. Mettre l'accent sur le contrat psychologique réciproque que constitue la gestion des performances

Dans l'ensemble des entités de gouvernement, on constate qu'une grande attention est accordée, dans les systèmes de gestion de la performance, à la formation des agents. Il est toutefois important que les évaluations de performance servent également à d'autres décisions clés de GRH – les promotions, les récompenses et les sanctions. Jusqu'à présent, cependant, bien que les évaluations de performance soient maintenant bien développées dans l'ensemble des administrations publiques, elles ne restent que faiblement liées aux systèmes de promotion. Cette situation est même encore plus prononcée pour les employés contractuels qui ne bénéficient pas de parcours de carrière dans les administrations publiques. Quant aux autres récompenses, l'administration publique flamande a mis en place la rémunération liée à la performance, quoique d'une manière limitée, et la Région wallonne a aussi l'intention de l'introduire à un certain degré pour

l'encadrement supérieur sous mandat. L'administration publique fédérale a introduit les primes au mérite, mais elles sont basées sur l'acquisition de compétences et non sur l'obtention de résultats de performance. Enfin, il n'existe presque aucune sanction officielle appliquée en cas de mauvaise performance.

Il est donc recommandé que les évaluations de la performance ne deviennent pas des éléments isolés de la gestion du personnel mais soient liées au reste des processus de gestion des ressources humaines, autrement dit le recrutement, les incitations, les sanctions et les renvois. Réaliser des évaluations de la performance des subordonnés doit devenir partie intégrante de l'évaluation des agents ayant des responsabilités managériales. En d'autres termes, ces derniers doivent être évalués en fonction de leur capacité à gérer de manière proactive et pertinente les ressources en personnel qui ont été mises à leur disposition. L'expérience internationale montre toutefois que les évaluations de performance doivent probablement être utilisées à la fois comme une réponse aux questions de mauvaise performance et de développement professionnel du personnel, en vue de mieux former les agents et de modifier l'allocation des responsabilités des agents peu performants, et comme un moyen de récompenser les bonnes performances. En outre, l'expérience internationale montre que les administrations publiques belges devraient rester prudentes dans l'établissement d'un lien entre les incitations salariales et les évaluations de performance, dans la mesure où la rémunération liée à la performance peut être difficile à mettre en place et source de divisions potentielles. Il est nécessaire de mettre au préalable en place un système de gestion des performances qui fonctionne très bien, avant de pouvoir adopter la rémunération liée à la performance avec des résultats positifs.

La bonne gouvernance en matière de gestion des ressources humaines devrait être considérablement améliorée...

Pour qu'un système de GRH fonctionne bien, un certain nombre de caractéristiques de gouvernance doivent exister. Or tel n'est pas toujours le cas en Belgique aujourd'hui. Plus précisément, il serait souhaitable que l'ensemble des entités de gouvernement belges étudiées simplifient leur réglementation sur l'emploi et homogénéisent leurs règles, améliorent la cohérence entre des systèmes de gestion en pleine évolution et leurs valeurs essentielles elles aussi en évolution, et renforcent la transparence et la pertinence des systèmes régissant la délimitation des responsabilités politiques et des responsabilités administratives.

...par la déréglementation des systèmes de gestion du personnel...

Les administrations publiques belges ont toutes commencé à simplifier leurs règles et leurs procédures et gagneraient considérablement à continuer dans cette voie. La déréglementation des systèmes de GRH (avec le maintien des garde-fous nécessaires concernant les droits de procédure des employés) sera essentielle au succès de la mise en œuvre de la gestion de la performance dans les administrations publiques. Enfin cette déréglementation sera nécessaire pour pouvoir rationaliser l'utilisation des employés statutaires et des employés contractuels.

...par la rationalisation du recours aux employés statutaires et contractuels...

La Belgique semble être un cas à part parmi les pays membres de l'OCDE en ce qui concerne l'ampleur et l'importance croissante du recours au personnel contractuel (soi-disant « temporaire » ou « de mission ») par les administrations publiques. En effet, certains gouvernements de pays membres de l'OCDE ont modifié leurs statuts d'emploi pour que tout leur personnel soit employé dans le cadre de « contrats » de droit public ou de droit privé, alors que d'autres procèdent actuellement, ouvertement et à dessein, au remplacement de leurs employés statutaires par des contractuels. La Belgique est un cas spécifique en ce sens que le personnel contractuel y est employé conformément à des règles qui sont clairement considérées comme différentes de ce que devrait être le cadre d'emploi

général du personnel des administrations publiques. En outre l'augmentation du nombre de contractuels semble ne pas avoir été planifiée, mais être le résultat du contournement trop fréquent des réglementations de base sur l'emploi. Ceci résultant dans une situation dans laquelle une très forte proportion du personnel de long terme n'est pas gérée de façon adaptée.

Certaines entités de gouvernement belges paraissent faire des efforts dans ce domaine. Ainsi la Région wallonne a réussi à diminuer légèrement la proportion de ses agents contractuels dans ses services centraux, bien que la proportion globale de personnel contractuel reste élevée.

Une telle situation est très peu satisfaisante du point de vue de la gouvernance comme de celui de l'équité, bien qu'il faille noter que les administrations publiques font actuellement des efforts spécifiques pour améliorer la gestion de leurs employés contractuels. Les dirigeants de la plupart des entités de gouvernement étudiées (la Région wallonne étant l'exception) reconnaissent que le personnel contractuel est souvent utilisé comme substitut des agents statutaires. Cette pratique permet de contourner les conditions d'utilisation des agents contractuels définies par l'Arrêté royal de 2000 sur les principes généraux. De plus, le personnel contractuel ne fournit pas la flexibilité que leur statut devrait normalement conférer, car la plupart bénéficient de contrats à durée indéterminée et les cas de licenciements ou non renouvellements de contrats sont très rares. Il semble que la raison principale de l'embauche de personnel contractuel tiende à la lourdeur du processus de recrutement des agents statutaires, notamment en raison des contrôles internes *ex ante* existant dans chaque entité de gouvernement, et, dans une moindre mesure, à la procédure du Bureau de sélection de l'administration fédérale (SELOR). De plus, avec un niveau d'externalisation faible en comparaison avec d'autres pays membres de l'OCDE, les administrations publiques ont choisi de recourir une

forte proportion d'agents contractuels pour remplir certains postes parmi les moins qualifiés, tels que les chauffeurs, le personnel de nettoyage ou le personnel chargé de la restauration.

Sur le long terme, il existe deux types (mutuellement exclusifs) de réforme que les administrations publiques pourraient mener pour faire face à cette situation :

1. Réduire l'emploi contractuel aux simples agents temporaires dont l'embauche est rendue nécessaire par une surcharge de travail, ou en raison du départ d'agents, et accroître l'externalisation pour les fonctions de faibles compétences pour améliorer l'efficacité. Cette voie nécessiterait cependant un format d'emploi statutaire beaucoup plus flexible pour les employés statutaires, associé à une simplification et à un allègement des procédures relatives au recrutement, à la création des postes et suppression de postes.
2. Réduire l'emploi statutaire à une fonction publique clé relativement limitée, principalement dans les services centraux des différentes entités de gouvernement, et utiliser l'emploi contractuel pour toutes les autres fonctions, y compris tous les emplois des services délégués ou déconcentrés. Cette voie nécessiterait cependant des mesures complémentaires afin de garantir que le recrutement des agents contractuels reste équitable et non discriminatoire, mais aussi dans le but de garantir une bonne gestion de l'emploi contractuel en établissant des parcours de carrière clairs pour les agents contractuels et en réalignant les prestations dont ils bénéficient (en particulier les pensions) sur celles des agents statutaires en poste.

En attendant, il est urgent de fournir au personnel contractuel des parcours de carrière sans lesquels leur performance ne peut être correctement gérée.

...par la clarification des responsabilités politiques et managériales et par l'investissement dans les capacités de leadership...

Parmi les pays membres de l'OCDE, les administrations publiques belges étudiées se distinguent par la confusion de leur interface politique/administrative, une situation source de difficultés structurelles pour la mise en œuvre de la gestion de la performance, et source d'un manque de clarté dans les responsabilités des hauts fonctionnaires. Une telle situation est probablement due à un ensemble de facteurs, y compris l'existence de gouvernements de coalition (bien que d'autres pays membres de l'OCDE possédant des gouvernements de coalition soient dotés d'une interface politique/administrative claire), la nécessité de garantir la réactivité de l'administration publique, et une haute fonction publique historiquement relativement faible en termes de pouvoir et de capacité.

Premièrement, en raison de leur taille, les « cabinets » créent de grosses difficultés en matière de gouvernance publique. Le rôle des cabinets dépasse de fait leur mission habituelle de fourniture de conseils politiquement sensibles aux ministres, puisqu'ils garantissent le contrôle politique des organes exécutifs. Cette pratique permet de contourner les réglementations de GRH habituelles, sape les tentatives faites pour accroître la responsabilité individuelle des hauts fonctionnaires, brouille les parcours de carrière des agents qui aimeraient atteindre des postes de haute fonction publique, et réduit à rien les efforts réalisés pour mettre en application la gestion de la performance.

Deuxièmement, il semble exister un degré relativement élevé de politisation des postes de hauts fonctionnaires, même dans les administrations publiques ayant ouvert le recrutement de leur haute fonction publique et mis en place un système de mandats pour les hauts fonctionnaires. L'expérience des pays membres de l'OCDE montre que la

politisation n'est pas nécessairement un problème, si et seulement si elle a été mise en place pour garantir la bonne mise en œuvre des politiques gouvernementales par une administration relativement « résistante », et sous réserve qu'il existe une transparence absolue concernant les postes soumis à ce système des dépouilles. Tel n'est actuellement pas le cas en Belgique.

Pour faire face à ces difficultés, les différentes administrations publiques belges ont pris les mesures intéressantes suivantes : *i*) l'intégration du personnel des cabinets dans la gestion stratégique, en particulier dans le gouvernement fédéral et le gouvernement flamand, ainsi qu'une réduction de la taille des cabinets. Ces deux mesures semblent ne pas avoir eu de résultats durables ; *ii*) la diminution des ressources allouées aux cabinets (Région wallonne par exemple) ; *iii*) la professionnalisation de la gestion de la haute fonction publique, en ouvrant le recrutement des hauts fonctionnaires et en mettant en place un système de mandats (contrats renouvelables en fonction de la réalisation de leurs objectifs). Un système de mandats efficace devrait pouvoir contribuer à garantir une meilleure réactivité de l'administration publique sans l'implication inhabituelle de la sphère politique, et ainsi contribuer à réduire la nécessité d'avoir des cabinets de grande taille et des nominations politiques aux postes de hauts fonctionnaires.

Il semble cependant que le seul résultat tangible de ces mesures sur la délimitation des responsabilités entre la haute fonction publique et le cabinet ait été une coopération accrue entre les cabinets et la haute fonction publique sur des questions techniques dans certaines entités de gouvernement. On est encore loin de la clarification nécessaire des rôles et responsabilités respectives des cabinets et de la haute fonction publique, ainsi que de la dépolitisation nécessaire des nominations aux postes de hauts fonctionnaires.

D'autres conditions préalables doivent être remplies pour qu'il puisse y avoir une délimitation claire des responsabilités : *i)* comme dans les autres pays membres de l'OCDE, les administrations publiques doivent investir dans le développement des capacités de « leadership » dans leur haute fonction publique, autrement dit dans les capacités de leurs managers à faire en sorte que les organisations atteignent des résultats ; *ii)* toutes les entités de gouvernement étudiées en Belgique doivent aussi améliorer leurs processus de coopération horizontale entre ministères (et entre leurs départements) dans la haute fonction publique et aux niveaux inférieurs (pour que les cabinets ne soient pas forcés de faire ce travail horizontal) ; *iii)* il doit exister un fort engagement politique en faveur de la dépolitisation.

...en assurant la promotion d'un ensemble de valeurs essentielles cohérent

Alors que les valeurs essentielles traditionnelles du service public belge (impartialité, loyauté, probité, équité, etc.) sont inscrites dans le marbre des différents textes réglementant la gestion des fonctionnaires, les différentes entités de gouvernement étudiées en Belgique ont récemment fait des efforts importants pour transmettre formellement à leur personnel de nouvelles valeurs essentielles d'efficacité, de qualité et d'orientation vers l'utilisateur. Cette transmission a été rendue assez explicite dans les codes et processus de gestion, les administrations publiques fédérale et flamande, ainsi que la Région de Bruxelles-Capitale ayant fait des efforts importants dans ce domaine. Dans l'ensemble des entités de gouvernement, des outils de gestion et réglementaires formels (outils de gestion organisationnelle stratégique, systèmes de gestion de la performance du personnel, etc.) semblent être en place pour fournir un environnement propice à l'épanouissement de ces nouvelles valeurs essentielles.

Cependant, ce changement dans le cœur des valeurs essentielles est miné par la sur-réglementation des procédures de GRH, qui réduisent la flexibilité dans la gestion du personnel.

De surcroît, il semble y avoir un hiatus entre les nouvelles valeurs essentielles, et les pratiques et régulations en matière de GRH.

Avec l'évolution vers une plus grande flexibilité de leurs systèmes de RH, les entités de gouvernement devront procéder à une clarification de leurs valeurs essentielles et des changements apportés à leurs réglementations clés. L'administration publique flamande a peut-être déjà atteint ce stade et toutes les législations (y compris l'Arrêté royal sur les principes généraux) doivent être homogénéisées avec les pratiques de GRH réelles. Inversement, les changements des valeurs essentielles reconnus par l'ensemble des entités de gouvernement nécessiteront une évolution des systèmes et processus de RH traditionnels dans les entités de gouvernement où cette évolution n'a pas encore eu lieu.

Le cadre de gouvernance inter-entités de gouvernement pourrait être réformé pour diminuer les rigidités et renforcer la coopération flexible et l'apprentissage mutuel

Si la divergence des voies de réforme peut s'avérer dynamique et créative dans un pays fédéral, elle peut néanmoins être aussi source de difficultés et de rigidités, et engendrer des marchés du travail multiples et petits pour les administrations publiques, et une augmentation des coûts de transaction pour les compétences gouvernementales partagées. La divergence peut également brouiller la lisibilité du système de gouvernance et le rendre trop complexe et impossible à comprendre pour les citoyens, les entreprises et les administrations publiques elles-mêmes. L'importance de ces questions doit être reconnue par les pays fédéraux. Toutefois, comme dans un grand nombre de pays fédéraux, l'absence de divergence entre les systèmes de RH des différentes entités de gouvernement n'est pas justifiable en soi, tant que le système reste lisible pour les citoyens, que la mobilité n'est pas empêchée par la coexistence de statuts rigides, et que la coopération fonctionne.

Une convergence minimale des systèmes est censée être maintenue aujourd'hui par l'Arrêté royal sur les principes généraux de 2000. Toutefois, cette convergence, s'il en reste encore quelques éléments,

est de plus en plus minimale. De fait, les principes de l'Arrêté ont été contournés par de nombreuses pratiques gouvernementales, en particulier par le recours croissant à un personnel contractuel (voir ci-dessus). De plus, l'Arrêté royal n'a pas empêché les systèmes de GRH des différentes administrations publiques d'évoluer dans des directions différentes.

Parallèlement, il n'y a quasiment pas de collaboration et de consultation sur la GRH entre les entités de gouvernement (sauf entre la Communauté française et la Région Wallonne, mais ces deux administrations s'adressent quasiment aux mêmes personnes)⁸.

Les principes fixés par l'Arrêté royal sur les principes généraux pourraient ainsi être considérablement réduits pour ne conserver que des normes communes obligatoires minimales pour les principes de gouvernance (telles que les droits syndicaux, la sélection au mérite, etc.) Dans ce cas, des sanctions crédibles devraient être appliquées en cas de non-respect de ces principes de base par les différentes entités de gouvernement.

Parallèlement, il est cependant important que la coopération volontaire entre les entités de gouvernement soit considérablement accrue par l'institutionnalisation de la conférence ministérielle des ministres de la fonction publique et par une collaboration renforcée aux niveaux de la haute fonction publique. Toutes les entités de gouvernement pourraient aussi bénéficier d'une mobilité accrue des employés entre administrations publiques, en particulier aux niveaux de la haute fonction publique (par le biais, par exemple, du développement d'un cadre commun de compétences pour les hauts fonctionnaires des différentes entités de gouvernement). La mobilité inter-administrations publiques pourrait naturellement être promue et organisée par le SELOR⁹ dont la gouvernance devra vraisemblablement être revue à moyen terme. Le renforcement de la mobilité nécessitera aussi que

des efforts spécifiques soient faits sur la question du bilinguisme, en particulier pour les hauts fonctionnaires.

Compte tenu du fait qu'elles servent en partie les mêmes populations, la Région wallonne et la Communauté française pourraient envisager de renforcer leur collaboration, voire d'harmoniser leurs règles de GRH pour permettre des carrières trans-administrations, en particulier aux niveaux de la haute fonction publique¹⁰.

Notes

1. Cette définition du secteur des administrations publiques vient de la classification des Comptes nationaux et comprend l'ensemble des entités de gouvernement de la Belgique.
2. À la fois globalement et par employé.
3. L'une des spécificités de la Belgique est que l'externalisation est relativement faible dans l'administration publique générale et que les différentes entités de gouvernement ont probablement conservé en interne des fonctions remplies par des agents moins payés.
4. Les données analysées n'incluent pas la quantité et la qualité des services fournis par l'administration publique générale.
5. Principes généraux du statut administratif et pécuniaire des agents de l'État applicables au personnel des services des gouvernements de communauté et de région. Fait important, cet arrêté a établi une série de contraintes pour l'organisation des différentes entités de gouvernement : *i)* l'emploi statutaire et l'emploi contractuel ; *ii)* les droits et devoirs des fonctionnaires, y compris la liberté d'expression, d'information, le devoir de loyauté, d'intégrité, etc. ; *iii)* les grands dispositifs de gestion des ressources humaines, y compris un processus de recrutement objectif, les dispositions disciplinaires, les congés annuels et autres, le redéploiement, et les salaires maxima et minima.
6. *Études économiques de la Belgique*, OCDE (2007).
7. La majeure partie des coûts de pension de tout l'emploi des administrations publiques belges est assumée par le gouvernement fédéral. En outre, ce dernier reste compétent en matière de politique de lutte contre le chômage et de rémunération. Dans le cadre de sa stratégie pour réduire le chômage, le Gouvernement fédéral facilite l'emploi dans les différentes entités de gouvernement des personnes n'ayant jamais travaillé, en payant une partie de leur rémunération.
8. Dans la partie néerlandophone du pays, la Région et la Communauté ont fusionné en une seule et même institution.
9. Le SELOR est l'agence fédérale de sélection pour les services centraux de l'administration publique fédérale, de l'administration publique flamande, de la Communauté française, de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne.

10. Cette question ne se pose pas dans la partie néerlandophone du pays, puisque la Région et la Communauté ont fusionné en une seule institution appelée le gouvernement flamand.