

Discours prononcé par Monsieur Pierre-Henry GOFFINET,
Greffier provincial du Luxembourg,
lors des vœux au personnel provincial
le 20 décembre 2007 à ARLON

Monsieur le Gouverneur,
Monsieur le Président du Collège provincial,
Madame, Mademoiselle, Messieurs les Membres du Collège,
Madame la Présidente du Conseil provincial,
Monsieur le Receveur provincial,
Chers Collègues,

C'est avec plaisir que je m'adresse à vous pour la deuxième fois en pareille occasion. Je me réjouis que cette année encore, l'ensemble du personnel ait été invité. / Vous me permettez d'avoir une pensée particulière pour ceux qui sont retenus par un service continu, et pour ceux qui n'ont pu venir pour des raisons de santé.

La plupart d'entre vous l'ignore sans doute, mais vous êtes ici dans un bâtiment qui, pour sa plus grande part, appartient à la Province. J'en profite pour saluer le directeur Fernand HOUDART et son équipe d'animation, dont la renommée n'est plus à faire.

Je salue aussi les invités extérieurs aux services provinciaux : Monsieur le Commissaire d'Arrondissement, les responsables d'Idelux, de la CCILB, du Centre d'Economie rurale, de l'Urbanisme, les services fédéraux et régionaux de l'Intérieur, les receveurs régionaux. J'espère que ceux que j'oublie peut-être ne m'en voudront pas et pour qu'il en soit ainsi, je les salue aussi !

Enfin, je remercie déjà, en notre nom à tous, les agents provinciaux qui se sont dévoués et démenés depuis quelques jours, et surtout depuis très tôt ce matin, pour que notre fête soit une réussite. Cela va du personnel du CHL et du CUP aux conducteurs de navette, de la DST au Greffe, et à Thierry JOIE. Mention aussi au service du Fonctionnement, qui a réalisé une dizaine de petits miracles dont vous ne vous rendez pas compte. Proficiat, ce sera sûrement parfait, comme d'habitude.

Permettez-moi, en préambule, de commenter un événement important de cette fin d'année 2007 : l'attribution du Prix Nobel de la Paix à Al GORE et au Groupement d'Experts Intergouvernementaux sur l'évolution du Climat, le GIEC.

Je vous surprends probablement. Mais, je vois là une série d'enseignements importants pour notre vie à chacun et pour notre manière d'appréhender le réel et le présent. Et le présent, dans quelques jours, c'est déjà 2008.

Al Gore et le GIEC. / La différence de style entre eux est instructive.

Al GORE : une approche que l'on peut qualifier de catastrophico-médiatique ; on oserait même parler de traitement hollywoodien de la question : un héros tragique, des moyens financiers considérables, un marketing d'enfer, et aussi une absence de nuance, une tendance à l'exagération et à la simplification. Avec, il faut bien le reconnaître, des résultats à la hauteur de l'investissement : une sensibilisation large et une émergence de la question dans tous les discours politiques et intellectuels.

Le GIEC : une approche scientifique, en réseau international, sans grands moyens financiers, privilégiant la mesure et le doute dans l'analyse des causes et l'évocation des conséquences, la mise en perspective historique du changement climatique. La qualité des conclusions est à la hauteur de la méthode choisie et de l'objectivité de ses techniques de mesure. Il en résulte une incontestabilité de ses conclusions.

La sagesse du jury, c'est d'avoir attribué le Prix Nobel aux deux, d'avoir compris que l'universalité et l'urgence du problème nécessitent que l'on conjugue les ressources et les talents du politique et du chercheur.

La grandeur des deux récipiendaires, c'est d'avoir reconnu le mérite et la qualité du travail de l'autre.

Je voudrais retenir deux choses de l'attribution de ce prix :

- premièrement, il y a des faits, des évolutions, des changements dont nous devons accepter *l'existence* si nous souhaitons être en mesure d'influer sur leur cours,
- et deuxièmement, un même fait peut être traité sur un mode « chic et choc » ou sur un mode plus austère. L'un n'empêche pas l'autre. Ils peuvent même se combiner dans la quête d'un objectif commun.

C'est donc aujourd'hui qu'il faut agir. *« L'instant décisif de l'évolution est perpétuel »*, écrivait Kafka. Autrement dit, nous devons d'abord conjuguer notre action au présent, car au futur seulement, c'est bien plus facile.

Appliquons cela à ce qui nous concerne plus immédiatement, la **mondialisation**, ou globalisation des échanges : elle est une réalité, elle s'impose donc à nous et il s'agit d'en tirer le meilleur parti.

Hubert Védrine, chargé par le Président Sarkozy de rédiger une étude sur la France et la mondialisation, l'écrit clairement : « Parce que nous ne reconnaissons pas explicitement l'économie globale comme un fait, nous sommes moins efficaces pour en tirer parti, moins convaincants pour trouver des alliés et partenaires en Europe et ailleurs, pour en corriger les défauts. Le but à atteindre est que les Français se convainquent que la France sait quoi faire et comment faire, non plus **face** à la mondialisation, mais **dans** la mondialisation ».

Notre Province est concernée, il suffit pour de voir la noria de camions sur l'E411. Et qui d'entre nous ne porte pas un vêtement *made in China* ou *made in Vietnam* ? Qui n'offrira pas dans quelques jours un cadeau fabriqué en Asie ?

Les liens que nous avons commencé à tisser avec le Département du Zou et la Province du Heilongjiang procèdent de la même réflexion. Nous cherchons à comprendre des réalités éloignées. C'est une porte que nous ouvrons sur des coopérations équilibrées. Le sceptique pourra certes évoquer le caractère inapproprié de l'investissement. Il est assez modeste financièrement, disons-le, mais il faut l'évaluer à l'aune de ce qu'il est : un effort d'ouverture, la construction de rapports nouveaux avec d'autres peuples et d'autres cultures ... Certains penseraient-ils du reste que nous pouvons encore nous suffire à nous-mêmes ? Evoquer l'année 2007 à l'échelle belge, c'est nécessairement évoquer d'un côté les « affaires » qui, curieusement, font plus de bruit en Wallonie que certaines qui ont éclaté en Flandre, et dont le juriste que je suis vous dit qu'il faudra voir ce qu'il en restera après un examen serein, et d'un autre côté les suites des élections fédérales du 10 juin. Ces deux faits ne nous renseignent-ils pas, au fond, sur nous-mêmes ?

Les soit-disant affaires, démontrent en tout cas que nous avons tous besoin que la chose publique soit gérée dans le respect de procédures rigoureuses par des gens intègres. Comme fonctionnaire, je dis qu'une bonne gouvernance exige une administration forte, respectée, consciente de ses droits et devoirs à l'égard du pouvoir politique, mais aussi du citoyen. Peut-être est-ce même là une manière nouvelle de concevoir les choses : l'administration non plus au service de la seule autorité, mais aussi redevable vis à vis des citoyens !

La condamnation de pratiques malhonnêtes et illégales permet, par contraste, de reconnaître et de saluer le sérieux de l'immense majorité des mandataires et services publics, y compris évidemment chez nous.

Quant aux négociations gouvernementales, je vous avoue que je ne sais plus trop ce qu'il faut en penser. Je m'abstiendrai d'ailleurs bien de commenter quoi que ce soit à leur sujet, mais il ne faut tout de même pas oublier qu'à d'autres niveaux de pouvoir, le travail n'a pas cessé, et, pour celui que je connais le mieux, l'échelon provincial, je peux vous certifier que les projets avancent. C'est d'ailleurs l'avantage d'un état fortement fédéralisé et décentralisé comme le nôtre : une panne à un étage n'empêche pas le fonctionnement des autres. Et qui sait si cette panne ne contribuera pas à remettre en lumière l'utilité de la complexité apparente de notre pays ? Comme nous participons pleinement à cet équilibre général, je suis certain que les 260.000 Luxembourgeois que nous sommes savent, consciemment ou intuitivement, combien la Province et les communes sont importantes pour eux.

Voilà qui me permet d'en venir à la gestion de LA Province.

Au long de l'élaboration du budget 2008, les perspectives de l'année nouvelle ont été vécues par certains d'entre nous comme la chronique d'un drame social annoncé, / enfin, ... annoncé par des gens qui ne participaient pas aux discussions. La catastrophe n'a pas eu lieu, et n'aura pas lieu. Mais le focus sur le budget a occulté un travail de fond plus substantiel, entamé depuis plus d'un an, et qui concerne chaque agent : la nouvelle façon de gérer les ressources humaines ; c'est un peu mon dada ; il est largement partagé par le collègue.

Bien sûr, il n'y a pas eu de révolution. Heureusement, me direz-vous ! Bien sûr, chacun n'a sans doute pas encore ressenti les effets de la nouvelle approche. Peut-être est-ce parce que notre institution compte 1250 ressources humaines, et qu'il s'agit d'abord d'un travail sur les méthodes et les outils de management.

J'aurais aimé vous parler de l'équipe de management, de la mobilité interne, du contrôle budgétaire dynamique, de ce riche concept de « chef de projet », de l'évaluation des agents, contractuels et statutaires, mais je devrais vous retenir longtemps pour vous faire partager en détail ma conviction que ces nouveaux dispositifs sont d'une immense utilité.

Je me contenterai d'aborder celui qui nous concernera le plus au 1^{er} janvier 2008 : l'instauration de la **gestion de l'absentéisme**, telle que voulue par le Collège.

Les modalités de notre collaboration avec EN CARE vous seront communiquées, mais je tiens à vous en décrire le sens.

/

On parle d'absentéisme blanc pour la maladie manifeste, on évoque l'absentéisme noir pour les cas d'abus évidents. Et puis, il y a cet absentéisme gris, aux contours plus difficiles à tracer, aux causes plus compliquées à cerner, avec un agent qui présente des symptômes réels, sans qu'il soit absolument établi qu'il n'est pas en état de travailler.

Pour faire face à ce phénomène, les contrôles médicaux sont incontestablement nécessaires. Mais on ne peut s'y limiter, loin de là.

Ce que nous voulons surtout, c'est une analyse constante des causes de l'absentéisme, en intégrant celles qui proviennent de l'organisation du travail, de mauvaises habitudes et de l'éventuel déséquilibre entre la contribution de l'agent et ce qui est attendu de lui.

Renforcer la confiance au moyen d'une nouvelle culture d'entreprise dans laquelle nous mesurons l'importance du rôle que chacun a à y jouer. Plus les responsables seront conscients de ces enjeux, moins stérile sera la communication et plus positives seront l'analyse et les améliorations que nous pourrons apporter ensemble.

Toutes les mesures devront prendre en compte l'agent en tant qu'individu appartenant à notre collectivité « Province ».

A terme, l'objectif est de créer les conditions d'un climat de travail plus favorable et de stimuler la motivation de chacun. Il faut, en un mot, aimer son travail et s'y rendre avec plaisir.

Certains parlent à ce propos de présentéisme.

La mise en place des dispositifs que j'ai cités et de celui dont je viens de vous entretenir ne traduisent aucune suspicion à l'égard du personnel, aucune diabolisation, comme je l'ai entendu dire, même s'il faut remédier à tout dysfonctionnement. Au contraire, ils sont le signe de ce que l'on investit dans l'humain.

Les principes directeurs de notre gestion des ressources humaines peuvent être formulés comme suit. Ils sont au nombre de trois :

1. Chaque agent est une ressource pour l'institution, il a une valeur en soi, puisqu'il apporte ses compétences d'analyse, d'initiative et d'action.
2. Derrière chaque agent se trouve une famille, des besoins, des problèmes, des bonheurs, des contraintes, et parfois même des souffrances
3. La confiance réciproque est une condition sine qua non de réussite d'une évolution, qu'elle soit personnelle ou institutionnelle.

Et puisque j'en suis aux principes, j'en ajoute un, avec le sourire : **tout salaire mérite travail** !

J'en reviens au **changement**, il est comme le brouillard : ce n'est pas lui qui fait peur, mais bien ce qu'il cache. Nous sommes tous plus ou moins rétifs à ce changement, parce nous en craignons tous plus ou moins les effets. Comme pour la mondialisation toutefois, il n'est plus temps de le nier, mais de comprendre, mesurer, composer, anticiper et s'adapter. Changer, pour une structure comme pour une personne, c'est un facteur de **progrès**. Et retenons qu'il ne suffit plus d'être pour exister.

A chacun de justifier chaque jour son sens des responsabilités, et qu'il est digne de la mission d'un service publ

/

Ce qui est attendu des *individus* l'est aussi des *services*. Diversifiés et éparpillés sur notre territoire, ils doivent eux aussi être évalués de manière permanente. Sans complaisance et surtout sans ce que notre Gouverneur appelle l'« hypertrophie du moi ». **Passons plutôt à ce que j'appellerais « l'hypertrophie du NOUS » !**

C'est d'autant plus important qu'à son échelle, notre province organise sa propre globalisation ; les échanges et collaborations entre opérateurs se structurent et se multiplient, des projets naissent, parfois interdépendants. Ils s'inscrivent dans des cadres programmatiques différents : leader+, Luxembourg 2010, Luxavenir, Interreg, PDR, organisation de la formation, etc.. Nombre de nos services sont appelés à participer à cette dynamique générale. C'est une reconnaissance de leur compétence. Il est donc primordial de nous positionner dans ce paysage comme **un** acteur majeur, c'est à dire un parmi d'autres mais unique, et non comme un réservoir accessoire de ressources disparates.

/

S'il faut donc professionnaliser et améliorer notre métier, tout ne se règlera pas pour autant par des procédures, des règles et des équations. Il faudra même éviter de mécaniser les relations humaines : le destin de notre institution dépend grandement de leur qualité et de la conviction de chacun de participer au bien commun, **au même bien commun**, oserais-je dire.

Voilà, Mesdames, Messieurs, ce que j'avais à vous dire cette année, et qui peut, au fond, se résumer en ceci : les changements sont en marche : ils seront climatiques, économiques, sociétaux, politiques, managériaux, ou autres. Les nier ou croire qu'on y échappera, c'est se condamner au déclin.

Je finirai en rassurant nos députés : je n'ai pas voulu faire tantôt une déclaration unilatérale d'indépendance de l'administratif par rapport au politique. C'est parce que notre administration sera forte, rigoureuse, organisée et consciente de son rôle, que les agents seront motivés, que les services seront solidaires et pro-actifs, ce n'est que grâce à tout cela que nous pourrons mettre adéquatement en œuvre les actions que vous déciderez.

Il me reste à prononcer deux vœux pour 2008, car je m'en souviens subitement, c'est pour cela que vous êtes venus :

- Parvenez à alléger votre contribution au réchauffement climatique, dans vos activités professionnelles et privées, sans cependant travailler moins, ou aimer moins
- Participez sans réserve à la promotion d'une image positive et dynamique de notre Institution et de notre territoire.

Pierre-Henry GOFFINET
Greffier provincial