

**Monsieur le Greffier provincial  
Pierre-Henry GOFFINET**

**Présentation des vœux au  
Personnel provincial**

**\* Année 2006 \***

**Jeudi 21 décembre 2006 – 11 H – C.U.P. Bertrix**

Monsieur le Gouverneur,  
Monsieur le Président du Collège provincial,  
Madame, Mademoiselle, Messieurs les Députés provinciaux,  
Madame la Présidente du Conseil provincial  
(Monsieur le Greffier provincial honoraire),  
Messieurs les Receveur provinciaux, en fonction et honoraire,  
Chers Collègues, Chers Collaborateurs,  
Chers invités,

C'est avec une vive émotion que je m'adresse à vous en ce jour de présentation traditionnelle des vœux. D'abord, parce qu'il s'agit de ma première prise de parole en cette circonstance et en qualité de Greffier provincial !

Et ensuite, parce que 3 bonnes raisons, outre celle-là, m'offrent le plaisir de vous adresser, tous services confondus cette année, ces quelques mots.

Première raison : en juin, Monsieur le Gouverneur a fêté les 10 ans de son arrivée ; il vous en parlera tantôt ; il sait combien nous l'estimons. Deuxième raison : un nouveau Collège a été installé le 20 octobre dernier ; il dirigera les affaires provinciales pour les six années à venir. Ses membres vont vous être présentés. Troisième raison, et j'y tiens : Monsieur le Receveur provincial peut encore, douze mois deux tiers après son entrée en fonction, faire office de nouveau. Je le salue très amicalement.

L'occasion est donc festive et je m'en réjouis !

A tout prédécesseur, tout honneur. Je voudrais remercier et saluer une fois encore celui qui était là avant moi, André CORNET.

Il me laisse des acquis considérables dans de nombreux domaines : à charge pour moi de les pérenniser et de les faire fructifier avec la collaboration de vous tous.

Et, parce que j'ai eu l'honneur de recevoir la confiance des Autorités provinciales, à elles aussi, j'adresse mes sincères remerciements, j'y reviendrai tantôt.

---

Permettez-moi aussi, en notre nom à tous, de dire un grand merci à Monsieur Olivier BINET et à toute son équipe du CUP. Ils ont déployé d'immenses efforts pour que cette journée soit une réussite, une vraie fête de fin d'année

---

Si je ne devais retenir de l'année écoulée que trois événements, je pointerai les suivants :

Premier événement, cette visite-éclair aux camps d'Auschwitz et Birkenau en compagnie de quatre admirables témoins, qui nous ont fait partager les conditions de vie des prisonniers de la barbarie. La prolongation de cette visite fut empreinte de la même émotion. C'est en effet le 4 mai, soit quelques jours après mon entrée en fonction, que nous recevions au Palais ces gardiens du souvenir, gardiens pétris d'humour, tout en verve et n'hésitant pas à joyeusement se chamailler. Ils ont développé ces traits de caractère, typiques d'une philosophie positive de l'existence qui ont été, sans aucun doute, les meilleurs garants de leur survie.

Deuxième événement, notre mission au Bénin en août dernier. Elle restera aussi, dans un registre similaire, un souvenir tout aussi intense et dont la conclusion morale est la simple prise de conscience de la situation si favorable qui est la nôtre. Cette visite doit aussi nous rappeler que nous avons l'obligation absolue de proposer notre aide à celles et à ceux qui en ont le plus besoin, et dont les conditions de vie sont si difficiles. Notre voyage s'est en quelque sorte prolongé lui aussi en notre chef-lieu, puisque le Président de la République du Bénin nous a fait l'honneur d'une visite d'amitié le 16 octobre. Le fait n'est pas banal.

Et puis, troisième événement, les élections du 8 octobre dernier ! Tentons d'esquisser en trois axes les contours de notre Institution au terme de ce scrutin.

Techniquement, la province s'est vue confier des missions et responsabilités nouvelles par délégation de la Région wallonne, elle-même héritière d'une compétence fédérale. La validation des élections communales ressort désormais à une pure compétence provinciale. Voilà une belle marque de confiance de la part d'un pouvoir supérieur. Et tout s'est bien passé. Un grand merci aux agents fédéraux pour leur aide précieuse.

Politiquement, il ne m'appartient évidemment pas de commenter les résultats des élections, mais permettez-moi de souligner l'accroissement du nombre de femmes au Conseil (en 1994, elles étaient 7, en 2000, elles étaient 14, en 2006 elles sont 24 – ne serait-ce pas l'effet bénéfique des quotas, auquel personnellement, je crois ?), de saluer leur retour en Collège (il n'y en avait plus, elles sont désormais deux) et d'observer le significatif rajeunissement des élus. Ce dernier fait doit être perçu comme un signe tangible de la vivacité de la Province dans le cœur de nos citoyens et de ceux qui sont prêts à s'engager.

J'ajoute, pour saluer l'électeur luxembourgeois et me réjouir de son bon-sens, l'absence de tout représentant de l'extrême droite, vous ne m'en voudrez sûrement pas.

Humainement, partageons la joie des élus ou des promus, n'oublions pas celles et ceux qui n'ont pas eu cette chance, et qui méritent autant notre estime, car ils sont aussi les gages vivants de notre démocratie. Au-delà du débat politique parfois si vif, il y a toujours des hommes et des femmes, avec leurs joies et leurs tristesses. Ne perdons jamais de vue qu'aucun, je dis bien aucun enjeu politique ne peut justifier l'abandon du respect mutuel et de la cordialité. L'oublier témoignerait d'un manque singulier de savoir-vivre. Et cela ne nous ressemblerait pas, à nous Luxembourgeois !

Mais au fond, pour nous fonctionnaires, je voudrais dire, avec un petit clin d'œil, que ce dernier événement, les élections, est vraiment sans importance, puisque notre rôle est de mettre en œuvre les décisions légalement, ponctuellement, sans état d'âme. Ne serions-nous pas, paradoxalement, les moins concernés par ces élections et leur résultat ? Serions-nous de véritables asexués politiques ? Bien évidemment oui, si l'on considère l'agent provincial sous l'angle de sa fonction plutôt que sous celui de sa qualité de citoyen.

---

Cela m'amène tout logiquement à aborder cette question si complexe des rapports entre l'administration et l'autorité politique. A l'autorité politique les orientations, les jugements d'opportunité et les décisions. A l'Administration l'avis préalable le plus objectif possible bien sûr, et ensuite la mise en œuvre et l'exécution.

Ne perdons jamais de vue ces distinctions de principe !

Mesdames, Messieurs les mandataires, vous pouvez compter sur une administration structurée, dévouée et expérimentée, mais il ne faut jamais en oublier la dimension humaine. Et, à l'instar d'un outil, elle n'est performante qu'utilisée en conformité à son mode d'emploi. Condensons l'idée en disant qu'il faut respecter le rôle de chacun !

Administration et politique sont donc deux pôles de l'action publique, distincts et complémentaires. Oublier cette évidence, c'est s'exposer inmanquablement à des dysfonctionnements, à des freins et à une perte d'énergie colossale en termes de gestion de conflits. On n'imagine pas, par exemple, les effets que peuvent avoir certaines interventions politiques directes dans l'administration, combien elles peuvent déstabiliser, ou risquer de bouleverser l'ordre des priorités, et donc de rompre le principe d'égalité.

Sur un vélo, il est préférable que les deux roues tournent dans le même sens.

Et sur le tandem de l'intérêt général, chacun a toute sa place, mais rien qu'une place !

Ayant étudié en Flandre, il m'arrive de consulter la législation en vigueur dans cette partie de notre pays. Chez eux, au chapitre des provinces, figure une règle qui oblige le greffier provincial et son équipe dirigeante, à passer une convention avec le Collège. Celle-ci doit exposer, je traduis presque littéralement, d'une part, la manière dont la collaboration s'établit afin de réaliser les objectifs politiques, et d'autre part, les formes de la communication à respecter entre autorité et administration.

Cherchant à prendre de l'avance sur les habitudes actuelles en Wallonie, et dans ce souci de tendre toujours plus vers l'excellence, sachez qu'avec l'accord de la Députation permanente, confirmé par le nouveau Collège, une véritable équipe de management a été mise sur pied. Elle se compose de Monsieur le Receveur provincial, des inspecteurs généraux et technique, d'une secrétaire, en la personne de Madame la Directrice du Greffe et de votre serviteur. Chaque mardi, nous nous réunissons. Nous échangeons des idées et confrontons nos points de vue à propos de l'actualité de l'administration, et de la manière dont nous pouvons en améliorer le fonctionnement, sans oublier l'esprit d'entreprise que nous cherchons à insuffler. Des résultats sont déjà tangibles ; ils vont constituer la base de l'accord que nous allons, sous peu, discuter avec le Collège.

Nous réunirons aussi tous les 3 ou 4 mois les Premiers Directeurs, parce que ce sont eux qui sont le plus en prise avec les réalités, et parce qu'ils seront, aussi, les acteurs de notre nouveau fonctionnement.

Mesdames, Messieurs, plus personne aujourd'hui ne peut prétendre à une légitimité de par le statut qu'il occupe, mais bien par ce qu'il propose, réalise et présente à l'évaluation de ses collègues, de ses subordonnés et de ses supérieurs.

---

Parmi ses grandes orientations, il faut rejoindre le Collège provincial qui a mis en exergue la notion de Transversalité. Définissons l'idée comme étant la nécessité de dépasser les clivages administratifs ou politiques, voire même le découpage traditionnel des attributions. Cette notion est fondamentale, tant il est vrai que les besoins de nos concitoyens ne se présentent évidemment pas selon la même logique que les compétences des départements provinciaux. C'est pourquoi, par projets, par actions, des services vont être amenés à collaborer

plus, à mettre ensemble leurs moyens et leurs aptitudes pour arriver à un objectif précis. De même, sur le plan politique, les besoins ne se déclinent pas en fonction des prérogatives d'un parti de la majorité, ou d'un membre de celle-ci. Cela nous pousse donc à avoir, aux deux niveaux, politique et administratif, un degré de collaboration renforcé. Et ensemble, bien sûr, mais cela s'organise ! Et j'y tiens beaucoup.

La transversalité est prioritairement un mécanisme nouveau de prise de décision politique. Les décideurs se concertent, apportent chacun l'éclairage de leurs attributions et de leurs compétences. Ils décident d'une action, ils désignent un chef de projet ; à ce chef de projet, il est demandé de fédérer les énergies nécessaires. Et il faut pour cela impliquer la hiérarchie, car l'on ne peut faire de transversalité sans une organisation convenablement hiérarchisée. La formule provoque, c'est peut-être un paradoxe, mais c'est ainsi ! Le pivot de la transversalité est la hiérarchie !

Je voulais vous livrer cette pensée, formulée de manière peut-être un peu intellectuelle mais très parlante ; elle est de Shakespeare : « supprimez la hiérarchie, faussez seulement cette corde, et écoutez, quelle dissonance » !

Collège et collègues, adressez à l'équipe de management vos demandes, suggestions et conseils ; ce qui l'anime, c'est le fonctionnement optimal de notre Province, avec un esprit d'ouverture entier.

A ce sujet, souvenons-nous de ce que disait le génial Pierre Desproges : « l'esprit, c'est comme le parachute, il est beaucoup plus efficace quand il est ouvert ».



Un sujet éminemment transversal et important, aux yeux du Collège comme aux miens, c'est la Gestion des Ressources humaines.

Le temps du service du personnel est révolu. J'entends par là celui qu'on limitait à comptabiliser les congés et à payer les traitements.

Nous sommes des ressources au service de notre institution. Et ces ressources doivent être gérées avec une double préoccupation de fond, à savoir le bien-être de tous et l'absolue égalité de traitement de chacun.

« Travailler, c'est trop dur » dit la chanson ! C'est faux ! Ce n'est difficile que lorsque c'est mal conçu, mal géré, mal planifié, ou simplement fait sans méthode ni guide.

Les objectifs du Département de Gestion des ressources humaines reposent sur trois piliers : le bien-être au travail, je le redis, comme source d'épanouissement personnel et de motivation, l'efficacité et la gestion budgétaire.

Un équilibre harmonieux de ces trois piliers nous garantira un mode de fonctionnement qui allie le respect de l'humain et l'intérêt de l'institution. Là aussi, nous avons entamé le travail.

Au passage, je remercie le Collège de m'avoir demandé de provoquer une réflexion en cette matière avec nos services. C'est une vraie marque de confiance en notre administration. J'ai envie de parler de Valorisation des Ressources Humaines, au-delà de leur Gestion ! Il aurait été en effet si confortable de désigner un auditeur externe en lui dictant plus ou moins les solutions ! Ce n'est pas la formule qui a été retenue, fort heureusement !

Mais nous ne partirons gagnants que si nous nous imposons une réflexion permanente sur une meilleure allocation de nos ressources par rapport aux tâches qui nous sont confiées.

Et je pense aussi et surtout aux acteurs de terrain, qui connaissent si bien les besoins, et savent si bien comment y faire face.

La solution de facilité pour la hiérarchie en la matière, est de demander toujours plus de recrutements, toujours plus d'aide, supposant ainsi que l'on est toujours plus débordé. La solution responsable n'est-elle pas d'oser se remettre en question, d'évaluer les besoins réels, et d'y adapter les moyens ?

Ayons aussi à l'esprit que c'est parce que nous apportons une vraie plus-value que nous avons une raison d'exister !

Incidemment, permettez-moi d'aborder une notion-phare : celle du civisme administratif.

Nous avons la chance d'avoir un emploi, d'être, pour la plupart, nommés, et d'avoir un employeur dont le profil est tout le contraire de celui d'un négrier.

Prenons-en conscience, poursuivons notre travail de qualité, et ne perdons pas de vue que d'autres se trouvent dans des situations souvent moins enviables et bien plus précaires.

Et j'ose le dire : certains d'entre nous exagèrent, encore que certes, ce soit l'exception ; d'autres, plus nombreux ne se rendent pas toujours compte du bonheur qui est le leur.

Réfléchissons-y, simplement, ne serait-ce que dans notre intérêt. Dans une actualité où le mot « solidarité » résonne heureusement comme une valeur positive, il n'y en a pas de pire ennemi que celui qui en abuse. Oh, l'excès n'est pas systématique, ni forcément malhonnête, il est le plus souvent irréfléchi, accompli par facilité, par habitude, voire même par inconscience. {« Je suis un peu barbouillé le lundi matin, je n'irai donc pas travailler; je suis enroué, je peux rester chez moi ; je suis âgé de 58 ans, et j'ai droit à 3 ans de maladie (je ne vais tout de même pas laisser ça à la Province),... »,} les exemples sont nombreux. Je le dis, certains comportements sont irresponsables, et au bout du compte, ils aboutiront à la suppression d'avantages qui seront devenus budgétairement insupportables. Et les mesures de nécessaire solidarité devront être diminuées, ou pire, abolies, malheureusement aussi pour ceux qui en auraient eu réellement et vraiment besoin. Beau résultat ! Je demande à chacun de réfléchir à l'intérêt collectif avant d'user d'une mesure à laquelle il a sans doute formellement droit, mais, qu'au fond de lui-même, il sait un peu usurpée C'est une question d'éthique. Ce mot est à la mode et recouvre des notions aussi basiques que la politesse et l'éducation, voire le respect du collègue, ou du plus faible ! Souffrez que je pense plus à lui qu'au plus fort !

Au fond, c'est un peu comme en matière de pollution. Je pollue, ce n'est pas grave ; la pollution qui me choque, c'est celle que les autres provoquent. Je ne change rien à mon comportement, mais je veux un environnement sain. Bonjour la cohérence ! Faisons évoluer les mentalités.

Non loin de cette idée, la gestion de l'absentéisme va être prise en charge d'une manière nouvelle. Nous aurons l'occasion de vous informer plus avant des orientations qui seront bien sûr définies avec l'indispensable apport des organisations syndicales. Il doit y avoir une manière plus moderne d'appréhender ce phénomène, sans aucun caporalisme. En tenant compte de ce

qu'il peut éventuellement recéler de mal-être, privé ou professionnel, avec cette préoccupation d'humanité sans laquelle rien n'est possible.

Mesdames, Messieurs,

Nous vivons des évolutions dans les années qui viennent, et pas plus tard qu'en 2007, c'est certain. Ce serait d'ailleurs bien étonnant, et presque injuste pour les autres, dans un monde en perpétuelle mutation, de rester, nous fonctionnaires, sur un îlot de certitudes, engoncés dans les protections d'un statut immuable et d'une monographie de fonctions qui le serait tout autant. Nous devons évoluer, bouger, nous adapter, dans l'intérêt que nous servons : celui des Luxembourgeois. La déclaration de politique générale de législature du Collège provincial prononcée ce 15 décembre avait pour conclusion : « se mettre en mouvement ». Et bien, allons-y ! Sans crainte et en toute confiance.

Et la mobilité interne au sein de notre administration, est un des éléments de notre avenir. Rappelons-nous que nous sommes 1.250 employés de la Province, et non d'un de ses Départements.

Envisageons donc de systématiser la mobilité sur deux plans.

Sur le premier, ce sera favoriser, dans le cours d'une carrière, une mobilité fonctionnelle et transversale, chacun trouvant la possibilité de s'adapter, selon ses goûts et aptitudes, et sur le second, lors des recrutements, ce sera de toujours ouvrir les fonctions en interne avant de se tourner vers l'extérieur. C'est aussi cela la Gestion des Ressources Humaines.

Pour poursuivre dans cette optique de saine gestion des ressources humaines que nous sommes tous, je crois essentiel de modifier l'indispensable, légendaire et fort administrative évaluation, pour la transformer en un outil d'évolution plus

que d'évaluation. De progrès plus que de progression ! Qu'elle devienne une étape d'amélioration du service plus qu'un moment de sanction. C'est encore cela la gestion des Ressources Humaines.

Mesdames, Messieurs, et surtout, Chers Collègues,

en mai de cette année, nous avons décidé de franchir un pas important en structurant notre présence et notre communication sur Internet. Et c'est fait...ou presque. Nous disposons aujourd'hui d'un site portail, véritable vitrine de la Province, les portes et fenêtres de notre institution étant ainsi encore plus ouvertes. Merci aux agents qui se sont mobilisés pour la première phase. Mais, Internet est une maîtresse difficile, qui exige des attentions constantes : il faut continuer à mettre des contenus en ligne en respectant les chartes. La toile suscite parfois des dérapages inutiles : des mails idiots, des blagues, des chaînes, des hoax, bref un tas d'envahisseurs pernicious qui n'arrivent qu'à perturber notre travail. Notre accès à Internet est un outil. Point !

Avant de conclure, permettez-moi deux rappels. Notre statut nous impose de nombreux devoirs, parmi lesquels celui de réserve. Je vous demande d'y penser sans cesse. Les moyens mis à notre disposition incitent à communiquer mieux et davantage, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Employons-les donc, mais sans abus. Et toujours avec réserve. Cet éternel et essentiel devoir !

Mon second rappel reste dans le domaine de la communication. Nous sommes nombreux, sur des sites très éparpillés, dans des compétences fort diverses. Il est donc vital de privilégier la communication interne. L'arrivée du futur intranet, début 2007, sera capitale en la matière. Dans cet esprit, je suis à la disposition de tous les agents que je n'ai pas encore pu rencontrer lors de ma visite

« inaugurale » des services. Ma porte sera toujours ouverte. C'est cela aussi, finalement, la gestion des Ressources Humaines.

Ma première prise de parole en tant que Greffier se termine. Vous avez compris que le souffle qui m'anime se nourrit de travail, de rigueur, d'efficacité, mais aussi de chaleur humaine, de convivialité et d'humanité. Sans oublier un zeste d'humour et d'autodérision. Allez, et ce n'est plus un clin d'œil comme pour les élections mais un vrai sourire complice, voici ce que Georges Clémenceau a dit : « les fonctionnaires sont un peu comme les livres d'une bibliothèque, ce sont les plus haut placés qui servent le moins... » !

J'allais l'oublier : mes sincères et meilleurs vœux pour 2007 ! Et surtout, Vive notre Luxembourg. J'ai dit !

Pierre-Henry GOFFINET  
Greffier provincial