

# Gestion des RH dans quatre établissements scientifiques fédéraux

(KBR, MRBAB, MRAC et ORB)

La Cour des comptes a examiné la politique et l'administration du personnel de quatre établissements scientifiques fédéraux (ESF) : la Bibliothèque royale de Belgique (KBR), les Musées royaux des beaux-arts de Belgique (MRBAB), le Musée royal de l'Afrique centrale (MRAC) et l'Observatoire royal de Belgique (ORB). Sur le plan administratif, ces établissements relèvent du SPP Politique scientifique (Belspo), avec lequel ils forment le département fédéral de la politique scientifique, et sont soumis à la tutelle du secrétaire d'État pour la Relance et les Investissements stratégiques, chargé de la Politique scientifique, adjoint au ministre de l'Économie et du Travail.

L'audit a examiné la manière dont la réglementation RH et les normes en matière de contrôle interne des processus RH sont appliquées.

Belspo a été créé sous sa forme actuelle par l'arrêté royal du 12 décembre 2002. L'accord de gouvernement du 9 octobre 2014 prévoyait une réforme du département fédéral de la politique scientifique impliquant la suppression de Belspo et une autonomisation des ESF. Cela a eu pour effet qu'un grand nombre de fonctions dirigeantes tant au sein de Belspo que des ESF n'ont pas (ou plus) été pourvues ou l'ont été ad interim uniquement, ce qui a entraîné une absence de pilotage stratégique.

Il est apparu clairement fin 2018 que la réforme, que l'on a surtout tenté de mettre en place en 2017, ne serait pas réalisée. Fin 2020, un nouveau départ a été pris avec l'élaboration d'un nouveau plan stratégique 2022-2024 dans lequel Belspo continuait d'exister.

Ce n'est qu'en février 2022 que le président du comité de direction de Belspo a été désigné définitivement. En mars 2023, le secrétaire d'État a annoncé que cinq directeurs généraux sur les sept avaient été désignés dans les ESF. Le plan stratégique doit à présent être transposé en actions stratégiques et opérationnelles pour chaque ESF. L'organigramme du département fédéral de la politique scientifique doit aussi être adapté pour intégrer les directeurs généraux, les directeurs opérationnels et les directeurs des services d'appui des ESF.

L'arrêté royal du 1<sup>er</sup> février 2020 fixant les règles organiques de la gestion des ESF était déjà en cours de révision en 2020, mais ne devait entrer en vigueur qu'après désignation de tous les directeurs généraux des ESF. Les dispositions du statut du personnel scientifique et dirigeant des ESF devaient entre-temps aussi être revues. Aucune modification n'a toutefois été apportée aux textes réglementaires relatifs aux ESF jusqu'à présent. On ignore quel est l'état d'avancement de ces adaptations réglementaires, quelle direction elles prendront et si elles auront une incidence sur la poursuite de la désignation aux fonctions dirigeantes à mandat.

La Cour des comptes a constaté que le service RH de l'ORB et de la KBR principalement étaient en manque d'effectifs au point de ne pas pouvoir assurer toutes les tâches élémentaires sans une aide additionnelle. Une planification stratégique des ressources humaines et une mesure étayée de la charge de travail permettraient de garantir que les services RH soient dotés en permanence d'effectifs suffisants.

Concernant les recrutements, la Cour a relevé que les MRBAB et l'ORB ne publiaient pas sur leur intranet des informations relatives à la planification du personnel et aux modifications apportées à celle-ci.

Les ESF doivent respecter la norme de minimum 3 % de jeunes parmi leur effectif. Dès que cette norme est atteinte, il ne leur est plus permis de conclure des conventions de premier emploi. Par ailleurs, ils ne peuvent recruter des membres du personnel contractuel que s'il existe un motif d'exception au principe du recrutement statutaire. Cependant, ils le font aussi souvent en l'absence de motif d'exception, invoquant généralement la longueur des procédures de sélection via la direction générale Recrutement et Développement (R&D) du SPF Bosa. Toutefois, la ministre de la Fonction publique a récemment adopté des mesures visant à accélérer les procédures de sélection et de recrutement dans l'administration fédérale, parmi lesquelles l'introduction de la sélection continue. Cette forme de sélection pourrait par exemple être utilisée pour les missions de gardiennage des musées.

La preuve de l'organisation d'une procédure de sélection n'a pas toujours été apportée lors de désignations contractuelles dans une nouvelle fonction. Or, le recours à la concurrence sur la base d'une description de fonction et d'un profil de compétences est requis pour une nouvelle fonction.

Il conviendrait d'augmenter le nombre de consultants certifiés par la DG R&D du SPF Bosa afin que les ESF puissent effectuer des sélections de manière autonome.

L'administration des salaires et la gestion du personnel sont assurées par la DG Persopoint du SPF Bosa depuis juin 2019. Belspo et les ESF indiquent toutefois que ce service ne fonctionne pas toujours de manière fiable.

La Cour constate que les ESF fixent parfois l'ancienneté pécuniaire antérieure en se basant sur d'autres documents que les états de service ou les attestations d'employeurs précédents ou alors que ces documents ne contiennent pas toutes les informations nécessaires à la détermination de l'ancienneté pécuniaire. Les MRBAB et le MRAC doivent quant à eux mettre en conformité avec la réglementation l'octroi de l'ancienneté pécuniaire aux scientifiques contractuels.

Une prime de direction a été accordée pendant plus de trois ans à deux directeurs généraux d'un ESF en vertu de leur fonction de remplacement alors que la durée maximale réglementaire est d'un an. Persopoint a suspendu la réclamation du surplus payé. Selon ce dernier, la ministre de la Fonction publique élaborerait une solution définitive à cet effet.

Il faut éviter les problèmes de communication interne au sein des ESF par une prise de décision claire et la communication des procès-verbaux du conseil de direction au personnel. Il convient également de tendre davantage vers un personnel correctement formé. Comme la réglementation le prescrit, il y a lieu de désigner au sein de chaque ESF un directeur de formation par rôle linguistique disposant d'un brevet d'aptitude pour établir et exécuter les plans de formation pour l'ensemble du personnel et encadrer et évaluer les stagiaires. Les plans de formation doivent également couvrir les compétences de management des fonctionnaires dirigeants.

Une étude réalisée par Belspo en collaboration avec un consultant a démontré la nécessité d'un meilleur support juridique des ESF. Ceux-ci indiquent eux-mêmes qu'ils souhaitent disposer d'un juriste. Le soutien juridique offert par Belspo pourrait alors éventuellement diminuer progressivement.

Un ESF dispose d'une seule fonction de personne de confiance d'intégrité depuis 2015. Or, conformément à la réglementation, chaque ESF doit disposer d'une personne de confiance d'intégrité francophone et néerlandophone. Le SPF Bosa doit organiser les procédures de sélection nécessaires à cet effet.

Les services RH des ESF doivent faire dater et signer le document « code déontologique pour les assesseurs » par le président et tous les membres du jury d'une procédure de sélection avant que celle-ci ne soit entamée. Le procès-verbal de sélection doit aussi être signé par tous les membres du jury.

Enfin, certains documents administratifs (documents de sélection, contrats de travail, états de service des employeurs précédents, arrêtés) ayant une incidence sur la carrière administrative et pécuniaire du membre du personnel concerné étaient manquants dans plusieurs dossiers de personnel de la KBR, des MRBAB et de l'ORB.