

## **Document de synthèse sur les principales réformes dans la Fonction publique**

- Les instruments permettant d’augmenter la qualité dans les services publics : la gestion par objectifs et l’appréciation des compétences
- La réforme du stage
- Les changements à introduire par rapport à l’évolution et la nouvelle structure des carrières

### **I. Les instruments permettant d’augmenter la qualité dans les services publics : la gestion par objectifs et l’appréciation des compétences**

Il est proposé de doter les administrations et services de l’Etat d’une démarche globale permettant de développer et d’apprécier les compétences personnelles et professionnelles de l’agent dans le contexte d’une administration soucieuse de son efficience et orientée à la réalisation de résultats. Cette démarche serait basée sur deux instruments étroitement liés, à savoir :

- la gestion par objectifs, qui établit les objectifs personnels à partir des objectifs généraux de l’administration et, le cas échéant, de ses services
- le système d’appréciation des compétences personnelles et professionnelles de l’agent, qui reconnaît, sur base de critères d’appréciation définis et dans le cadre d’une procédure à plusieurs étapes, la réalisation des objectifs personnels en conformité avec les orientations générales décidées par l’administration.

Ce mécanisme s’appliquerait à l’ensemble des départements ministériels, administrations et services de l’Etat, ainsi qu’aux fonctionnaires, employés de l’Etat et stagiaires qui en font partie. Pour autant que l’organisation de travail spécifique de l’Enseignement, de la Police, de l’Armée et des Douanes l’exige, ce mécanisme pourrait être adapté aux statuts particuliers de ces corps. Le mécanisme dont question ne serait cependant pas applicable aux Cultes ni à ce stade à la Magistrature. La raison en est qu’il n’existe pour ce qui est du personnel des communautés religieuses conventionnées aucune assimilation quant au statut des fonctionnaires de l’Etat. Pour ce qui est de la Magistrature, la mise en œuvre d’un mécanisme d’appréciation devant prendre en compte

les spécificités de l'indépendance de la Magistrature, est réservée à la réforme de l'administration judiciaire projetée suite à la révision de la Constitution.

En termes de rôles et de responsabilités, c'est le chef d'administration, avec le cas échéant, le chef du service concerné, qui seraient responsables de la fixation, du contrôle et de l'évaluation des objectifs généraux de l'administration et de ses services. Le chef d'administration serait de même responsable de l'application du système d'appréciation dans son administration.

Des organigrammes actualisés faisant ressortir les différentes fonctions permettraient de déterminer par administration les niveaux hiérarchiques – divisions, services, unités – avec les supérieurs devant intervenir aussi bien dans la gestion par objectifs que dans le système d'appréciation. En d'autres termes, les organigrammes permettraient d'identifier les domaines d'activités et les missions assurées par leurs sections internes.

La période de référence par rapport à laquelle seraient mis en œuvre aussi bien la gestion par objectifs que le système d'appréciation est en principe tous les deux ans avec la possibilité de faire procéder à un rapport d'appréciation après la première année.

En outre, afin de réserver aux administrations et services le temps nécessaire pour préparer la nouvelle méthode de gestion avec leur personnel, il serait nécessaire de prévoir une période de préparation initiale allant de douze à dix-huit mois.

## **1. La gestion par objectifs**

La gestion par objectifs constituerait un instrument de pilotage dans le domaine de la direction de l'organisation et du personnel. Elle permettrait à l'administration de gérer sa performance globale ainsi que celle des acteurs qui en font partie, et ceci à différents niveaux, en attribuant à chaque agent de l'administration des objectifs personnels découlant de la déclinaison en cascade des objectifs généraux de l'administration.

En d'autres termes, la gestion par objectifs serait destinée à aligner les objectifs personnels des agents sur les objectifs généraux de l'administration.

- Les objectifs généraux préciseraient l'orientation générale que l'administration désire prendre au cours de la période de référence et décriraient les résultats auxquels elle veut parvenir. Ces objectifs seraient traduits en plan de travail renseignant les activités et les tâches à accomplir. Ils tiendraient compte des missions inscrites dans les lois et règlements, du programme gouvernemental, des plans d'actions et des projets internes, de l'organigramme, des attentes des usagers et du niveau de qualité. Il serait établi par le chef d'administration et le cas échéant par le supérieur hiérarchique au cours des trois mois qui précéderaient la période de référence sur laquelle il se rapporte.

- Les objectifs personnels quant à eux documenteraient la contribution de l'agent aux objectifs généraux de l'administration et leur réalisation. Ils seraient fixés par le chef d'administration et le cas échéant par le supérieur hiérarchique. Les objectifs personnels seraient basés sur les objectifs de l'administration et le cas échéant du service d'affectation, les instructions du supérieur hiérarchique, les attributions de l'agent, le diagnostic résultant de l'auto-appréciation et des formations suivies. Ils seraient analysés et fixés au cours de l'entretien individuel de l'agent avec son supérieur hiérarchique ; la mesure de leur réalisation constituerait l'un des critères sur lesquels s'appuierait l'appréciation des compétences personnelles et professionnelles de l'agent.

## **2. L'appréciation des compétences personnelles et professionnelles**

Le deuxième instrument de la démarche globale proposée serait le système d'appréciation des compétences personnelles et professionnelles qui viserait quant à lui à reconnaître, sur base de critères d'appréciation définis et dans le cadre d'une procédure comprenant une auto-appréciation et un entretien de l'agent avec son supérieur hiérarchique, la réalisation des objectifs personnels, fixés en conformité avec les orientations générales décidées par l'administration. Le fait de définir et de suivre les objectifs personnels dans le cadre de l'évolution de l'administration documenterait la volonté de faire du développement professionnel de l'agent un élément étroitement lié aux besoins du fonctionnement efficace de l'administration. Quant à la manière de fixer ces objectifs et de suivre leur réalisation, celle-ci, en intégrant des éléments de préparation parallèle et simultanée de la part de l'agent et de son supérieur hiérarchique, éléments qui seraient par la suite analysés et confrontés lors d'un entretien individuel, prendrait soin de garantir les conditions indispensables de transparence, d'objectivité et d'équité.

### **a. Les critères de l'appréciation**

Le mécanisme serait construit autour de quatre critères à apprécier, en l'occurrence :

- la qualité du travail qui viserait à apprécier les compétences professionnelles de l'agent sur son poste de travail. Par compétences professionnelles, il y a lieu d'entendre notamment son aptitude en termes de savoir et de savoir - faire. Sont notamment analysés par ce critère la pratique professionnelle, l'autonomie et l'esprit d'initiative, les capacités d'analyse et de discernement, l'organisation et la planification du travail.
- l'assiduité, ce critère étant susceptible de constater la réalité de l'engagement de l'agent dans ses activités, ainsi que son degré d'implication et de motivation par rapport à ses missions et par rapport à son service. Sont notamment visés par ce critère l'orientation vers

des résultats, la persévérance, la volonté d'apprentissage et de développement, l'esprit innovant.

- la valeur personnelle, qui viserait à apprécier les qualités personnelles de l'agent et son comportement général dans le service. Sont notamment visés par ce critère le sens du service, l'esprit d'équipe, les relations avec la hiérarchie, le cas échéant, la gestion et la motivation des collaborateurs, l'éthique et l'intégrité.
- la conformité aux objectifs personnels qui viserait à apprécier le degré de réalisation des objectifs personnels fixés et convenus avec le supérieur hiérarchique pour la période de référence en question.

Il convient de noter que les trois premiers critères sont repris de la législation existante en matière d'accès du fonctionnaire à une carrière supérieure à la sienne (loi modifiée du 14 novembre 1991), alors que le quatrième constitue le critère charnière qui lie le développement professionnel de l'agent à la gestion par objectifs de l'administration.

Chaque critère ferait l'objet d'une appréciation exprimée par les mentions :

- « très bien »
- « bien »
- « satisfaisant »
- « insuffisant ».

#### **b. La procédure de l'appréciation**

L'appréciation des compétences personnelles et professionnelles serait agencée sur quatre niveaux différents :

1. au niveau I, l'agent remplirait un formulaire d'auto-appréciation tandis que le supérieur hiérarchique remplirait un formulaire d'appréciation renfermant les mêmes rubriques.
2. au niveau II, il serait organisé un entretien formel dirigé par le supérieur hiérarchique lors duquel les résultats de l'appréciation au niveau I seraient confrontés.
3. au niveau III, les conclusions que le supérieur tirerait quant à l'appréciation de l'agent et par conséquent quant à la mention d'appréciation finale à retenir seraient soumises au chef d'administration pour vérification, revue et validation/infirmité. Avant sa décision définitive, le chef d'administration devrait également consulter le service d'affectation de l'agent tout comme la représentation du personnel si elle existe.

4. finalement, au niveau IV, il serait institué une commission spéciale en matière d'appréciation des compétences personnelles et professionnelles, dont la saisine à l'initiative soit de l'agent soit du chef d'administration ne serait cependant que facultative. Cette commission serait présidée par le médiateur au sein de la Fonction publique, fonction nouvellement introduite. Le médiateur aurait pour mission principale de traiter les différends survenant entre des agents et liés aux relations personnelles ou aux décisions qui affectent leur situation de travail.

Après avoir entendu l'auteur de la saisine ainsi que toutes les personnes concernées, et après avoir procédé à l'instruction du dossier, la commission procéderait aux délibérations et prendrait une décision quant à la réformation ou la confirmation du rapport faisant l'objet de la saisine.

Les résultats obtenus aux appréciations constitueraient, à côté de l'ancienneté et des formations suivies, un élément pour déterminer les conditions d'avancement. Il est cependant à noter qu'une accumulation de mentions «insuffisant» entraînerait le déclenchement de la procédure d'insuffisance professionnelle décrite ci-dessous et pouvant mener jusqu'à la révocation du fonctionnaire.

Pour assister les administrations lors de l'implémentation de cette nouvelle démarche, le département de la Fonction publique et de la Réforme administrative développerait un programme de support qui comprendrait notamment des activités telles la mise en place d'une formation destinée aux chefs d'administration et aux supérieurs hiérarchiques, la mise à disposition d'assistance externe pour la fixation des objectifs au niveau organisationnel, la mise à disposition d'assistance externe pour l'exécution de la procédure d'appréciation ainsi que l'organisation de séances d'information pour les agents de l'administration générale, de l'enseignement, des douanes et de la force publique.

### **c. La procédure de l'insuffisance professionnelle**

Il s'agirait de mettre en place pour les agents ne répondant plus à leurs obligations statutaires une procédure d'encadrement et d'appréciation des compétences professionnelles, sur une période de temps limitée, avec la possibilité de prendre des mesures pour répondre à cette insuffisance. Les nouvelles dispositions viseraient en fait à traiter le cas de l'incompétence du fonctionnaire qui, sans perpétrer vraiment de faute, s'abstiendrait à remplir ses obligations professionnelles ou serait incapable de les remplir.

Il est vrai que le statut du fonctionnaire prévoit actuellement une procédure disciplinaire qui est censée viser tout manquement du fonctionnaire à ses devoirs et par là également les cas où le fonctionnaire n'accomplit pas régulièrement les devoirs qui lui incombent ou n'exécute pas les tâches qui lui sont confiées. Il s'est cependant avéré que la procédure disciplinaire a un caractère trop répressif pour apporter un remède efficace à des situations où ce n'est pas la mauvaise volonté du fonctionnaire qui est en cause mais surtout l'inaptitude de l'agent de remplir sa tâche quotidienne ou de satisfaire aux

missions plus ou moins complexes qui lui sont imparties dans le cadre de ses fonctions. Il s'y ajoute que souvent l'incompétence de l'agent ne se constate et ne se confirme qu'aux termes d'un laps de temps plus ou moins long. Il s'en suit qu'une procédure visant à parer à l'inaptitude du fonctionnaire de remplir ses obligations professionnelles nécessite un suivi régulier qui n'est pas garanti par une procédure disciplinaire qui a un caractère essentiellement instantané.

La mise en place d'une procédure destinée à combler ces lacunes est donc nécessaire. En fait, le traitement de ce qu'on appellera par la suite « l'insuffisance professionnelle » de l'agent aurait lieu en trois phases :

1. Dans un premier temps, il s'agirait de constater l'insuffisance professionnelle de l'agent et ce à l'aide de la procédure d'appréciation décrite ci-avant.
2. Ensuite, il y aurait lieu de réagir à cette insuffisance professionnelle par une procédure destinée à aider l'agent à retrouver un niveau de prestations satisfaisant. Cette procédure appelée « procédure d'amélioration des prestations professionnelles » serait déclenchée à partir du moment où le fonctionnaire aurait fait l'objet d'une mention « insuffisant » aux termes du mécanisme d'appréciation présenté ci-dessus.

Les avantages de cette nouvelle procédure sont multiples, car elle serait lancée sur la base de critères objectifs tenant aux qualités professionnelles de l'agent qui auraient nécessairement fait l'objet d'une appréciation et d'un suivi régulier, ce qui n'est pas toujours le cas lorsqu'une procédure disciplinaire est déclenchée. Ensuite, la procédure a un caractère non répressif puisqu'il ne s'agirait pas de sanctionner l'agent mais de lui fournir une aide par le biais de formations, d'entretiens et de mesures d'accompagnement destinées à améliorer ses performances.

3. Ce n'est que dans le cas ultime où le fonctionnaire n'aurait pas amélioré ses prestations que la « procédure de l'insuffisance professionnelle » proprement dite serait déclenchée. Celle-ci pourrait alors comporter des mesures plus coercitives telles que le déplacement de l'agent, sa rétrogradation ou la révocation. Il est à souligner qu'en cas de révocation de l'agent le licenciement ne serait pas basé sur une faute grave mais sur l'inaptitude de l'agent qui lui donnerait droit aux indemnités de chômage. A noter que la procédure se déroulerait devant la commission spéciale en matière d'appréciation des compétences personnelles et professionnelles du fonctionnaire.

Le système proposé permet ainsi d'agir et dans l'intérêt du service et dans l'intérêt du fonctionnaire. Dans l'intérêt du service puisqu'il permet à celui-ci de disposer dans la plupart des cas d'un fonctionnaire qui aura amélioré ses performances ; dans l'intérêt du fonctionnaire puisqu'il lui évitera une procédure qui a un caractère répressif dès le départ tout en lui permettant de disposer d'un soutien et d'un accompagnement pour améliorer ses prestations.

#### **d. La procédure d'appréciation pendant le stage**

Le système d'appréciation est censé s'appliquer également au stagiaire. Ce système prévoirait que tout stagiaire est soumis à un mécanisme d'appréciation de ses compétences personnelles et professionnelles au cours de sa période de stage sur base des principes généraux détaillés ci-dessus. Ces appréciations auraient lieu une première fois après douze mois de stage, une deuxième fois après vingt-quatre mois de stage et, le cas échéant pour les stagiaires dont la durée de stage serait supérieure à deux ans, à la fin du stage, c'est-à-dire en principe à la fin de la troisième année de stage.

## **II. La réforme du stage**

Il est parallèlement proposé de réformer le stage avec la mise en place d'un dispositif d'accompagnement pendant toute la période de stage sous forme d'un plan d'insertion professionnelle et ce afin de permettre un suivi plus rigoureux du stagiaire, de pouvoir veiller au développement de ses compétences par une insertion professionnelle systématique et finalement pour faciliter pour les administrations le recours à une révocation de stage par l'introduction d'un système d'appréciation périodique. Il est à noter que le principe du dispositif de la formation pendant le stage actuellement en place pour les différentes carrières est laissé intouché.

Ce plan a pour objet de faciliter le processus d'intégration administrative et personnelle du stagiaire dans sa nouvelle administration tout en lui conférant la formation et les connaissances de base indispensables pour bien exercer sa mission. Il doit être établi par les administrations et doit obligatoirement prévoir pour chaque stagiaire:

- la mise à disposition d'un patron de stage qui a pour mission d'initier et d'encadrer le stagiaire dans son administration et de veiller à son appréciation périodique
- la remise d'un livret d'accueil qui permet au stagiaire de s'orienter dans son administration et de pouvoir se familiariser avec son nouvel environnement
- l'élaboration d'un carnet de stage qui permet d'accompagner le stagiaire tout au long de sa période de stage et qui renseigne sur sa performance, son comportement, son assiduité, sa capacité professionnelle et intellectuelle d'une manière détaillée.

Ce nouveau dispositif permettrait en fait de suivre de très près l'évolution du stagiaire pendant sa période de stage, de mesurer sa progression et de développer ses compétences au fur et à mesure de l'évolution de son stage.

### **III. Les changements à introduire par rapport à l'évolution et la nouvelle structure des carrières**

Il est constaté que le système actuel des rémunérations, de part sa classification et l'éventail barémique des différentes carrières, n'est plus adapté aux exigences d'une Fonction publique moderne.

C'est la raison pour laquelle le Gouvernement actuel propose de mettre en œuvre une révision d'un certain nombre de carrières, avec parallèlement la création d'une nouvelle carrière du bachelor.

Dans ce contexte, il serait procédé également à une compression du nombre des carrières existantes, avec fusion et regroupement des carrières actuelles de l'administration générale, de l'enseignement, de la police ainsi que des douanes et ce compte tenu de leurs spécificités respectives, dans quatre catégories de traitements dans les barèmes respectifs, comportant groupes et sous-groupes (administratif, scientifique et technique, éducatif et psycho-social, attributions particulières). La nouvelle structure se présenterait comme suit :

- catégorie A : carrières supérieures
  - groupe A1 : carrières supérieures de niveau « master »
  - groupe A2 : carrières supérieures de niveau « bachelor »
- catégorie B, groupe B1: carrières moyennes fin d'études secondaire et secondaire technique ou équivalent
- catégorie C groupe C1: carrières inférieures avec une formation équivalente à cinq années d'enseignement secondaire et secondaire technique ou équivalent
- catégorie D groupes D1, D2 et D3 : carrières inférieures avec une formation équivalente à moins de cinq années d'enseignement secondaire.

A titre d'exemple, la catégorie de traitement A1 serait déclinée sur base de la nouvelle classification des carrières de la manière suivante :

#### Catégorie de traitement A

##### a) Groupe de traitement A1

- le sous-groupe administratif regrouperait les anciennes carrières d'attaché du Conseil d'Etat, d'attaché de la Cour des comptes, d'attaché de direction, d'attaché de Gouvernement, d'attaché du secrétariat du médiateur, de chargé d'études et de secrétaire de légation ;

- le sous-groupe scientifique et technique regrouperait les anciennes carrières d'architecte, de chargé d'études-informaticien, de conservateur d'un institut culturel, d'ingénieur et d'ingénieur-conducteur ;
- le sous-groupe éducatif et psycho-social regrouperait les anciennes carrières de chef de services spéciaux, de criminologue, d'expert en sciences hospitalières, de pédagogue, de psychologue et de sociologue ;
- le sous-groupe à attributions particulières se composerait des anciennes carrières et fonctions suivantes : directeurs, commissaires etc...

Parallèlement, les anciennes carrières de l'enseignement seraient réaménagées par analogie aux carrières comparables de l'administration générale pour les agents à recruter après la mise en vigueur des présentes mesures (ex : nouveau classement des professeurs, grades 12, 13, 14, 15 et 16, nouveau classement des instituteurs grades 10, 11, 12, 13 et 14).

## **1. Les carrières reclassées**

Un certain nombre de carrières seraient reclassées compte tenu des deux critères de l'évolution des études d'une part et de l'évolution des missions et sujétions de l'autre, après dix ans de nomination. En raison de l'opération de reprise de toutes les carrières existantes dans les nouvelles catégories de traitements avec groupes et sous-groupes, certaines carrières subiraient des aménagements mineurs en échelon afin de les adapter à la nouvelle structure des sous-groupes. Ces aménagements, vu leur envergure, ne seraient pas susceptibles d'être qualifiés de reclassements de carrières.

Il est proposé de reclasser les carrières concernées à la même valeur d'échelon ou à défaut à la valeur d'échelon immédiatement supérieure à celle atteinte dans le grade d'origine.

Seraient ainsi reclassées :

### **– au niveau de l'Administration générale :**

les carrières de l'ingénieur-conducteur, du chef de services spéciaux, du conservateur, du pédagogue, du psychologue, du sociologue, de l'archiviste, de l'assistant scientifique, de l'éducateur gradué, de l'ingénieur industriel (anciennement ingénieur-technicien), du bibliothécaire, du cytotechnicien, de l'agent sanitaire, de l'assistant technique médical, de l'éducateur, de l'infirmier, de l'infirmier psychiatrique, de l'expéditionnaire technique avec diplôme de technicien, du préposé forestier

– **au niveau de l’enseignement :**

les carrières du professeur d’enseignement logopédique, du maître de cours spéciaux, du maître d’enseignement technique (ancien maître de cours pratiques), du contremaître-instructeur

**2. L’évolution de la nouvelle structure des carrières**

**a. Le remplacement des cadres dits ouvert et fermé**

En vue d’améliorer le système des avancements, il est proposé de lier l’évolution des carrières à l’ancienneté, à la formation ainsi qu’à l’appréciation des compétences (mécanisme tel que détaillé au point I du présent document), et non plus à un système basé sur des pourcentages des effectifs, système qui dans beaucoup d’administrations n’a pu être appliqué équitablement en raison des disparités constatées dans la pyramide d’âge des agents faisant partie du cadre d’une administration. En conséquence, le Gouvernement opérerait pour le remplacement des cadres dits ouvert et fermé par :

- un niveau dit « général » qui connaîtrait des avancements automatiques, selon l’ancienneté et la formation
- un niveau dit « supérieur » qui connaîtrait des avancements selon l’ancienneté, la formation et l’appréciation, tout en supprimant les pourcentages dans les grades supérieurs.

A titre d’information, il est à relever que l’admission au niveau supérieur ne serait possible qu’après un délai minimum de douze ans passés au niveau général et que la nomination au dernier grade ne serait réalisable qu’après vingt ans de nomination au moins.

**b. La suppression des grades de substitution**

Ensuite, il est proposé de supprimer les grades de substitution. En remplacement à l’ancien régime et parallèlement au mécanisme des avancements dans le niveau supérieur de chaque carrière, une sorte de deuxième filière serait introduite à ce niveau. Un nombre défini d’agents titulaires de postes à responsabilités particulières, relevant respectivement des deux ou trois derniers grades de leur carrière (niveau supérieur) et rentrant dans un contingent de 15% au maximum de l’effectif total des fonctionnaires de leur groupe de traitement dans chaque administration, pourrait bénéficier d’une substitution de leur filière normale par cette deuxième filière, et ce sous forme d’une majoration d’échelon de leurs grades respectifs dans la filière normale, tout en observant les mêmes délais de carence que les autres agents classés au niveau supérieur.

Ce nouveau mécanisme serait destiné à rompre avec le principe jusqu'ici consacré d'honorer exclusivement les agents les plus anciens en rang qui souvent sont principalement demandeurs d'avoir le dernier grade bis de leur carrière avant leur mise à la retraite, sans pour autant vouloir nécessairement assumer les contraintes inhérentes aux fonctions nouvelles qui les accompagnent.

### **c. Réorientation du mécanisme de la computation de la bonification d'ancienneté**

En ce qui concerne le mécanisme de la computation de la bonification d'ancienneté de service accordée au fonctionnaire, il y a lieu de relever que ce dernier serait réorienté. Le système ne prévoyant que la prise en compte de douze ans d'expérience au maximum pour le calcul des traitements serait aboli. Il serait remplacé par un mécanisme prenant en compte l'ancienneté de service du fonctionnaire pour fixer son premier traitement permettant notamment de computer dorénavant pour la totalité les périodes de service antérieures passées dans le secteur privé.

## **3. Les mesures de décloisonnement des différentes carrières**

Afin de développer au fur et à mesure une Fonction publique davantage spécialisée et basée sur les compétences et afin de décloisonner le système barémique actuel qui se base exclusivement sur les études initiales de chaque agent, il est proposé de mettre en œuvre les réformes suivantes :

- l'introduction du principe du Lifelong-learning (LLL) en permettant à un agent de pouvoir participer, pendant ses heures de service, aux cours et formations du cycle d'études pour lequel il s'est inscrit tout en bénéficiant d'une dispense de service qui pourrait correspondre à une tâche se situant entre quinze et vingt pour cents de la tâche de l'agent. Pour pouvoir bénéficier de la dispense de service, l'agent devrait travailler à tâche complète, avoir acquis au moins dix années de service auprès de l'Etat bonifiées comme période d'activité de service intégrale et s'être inscrit à un cycle d'études en relation avec ses attributions et missions ou dans d'autres domaines susceptibles de promouvoir son développement professionnel auprès de l'Etat. En contrepartie, il devrait s'engager à rester dans une administration de l'Etat pendant une période d'au moins dix ans. En outre, après introduction du compte épargne temps, l'agent concerné pourrait aussi utiliser le temps épargné sur ce compte pour participer aux cours et formations
- la revue du système actuel de la carrière ouverte notamment en introduisant un plan de qualification individuel qui pourrait prévoir un certain nombre d'actions pouvant différer l'une de l'autre, à savoir, des actions de formation spécifique (auprès d'universités, d'instituts spécialisés), des travaux de recherche et d'analyse, des stages, etc...
- l'introduction d'un mécanisme transitoire de promotion complémentaire permettant à un certain nombre d'agents (5% en tout de l'effectif respectif de la

- carrière de départ) d'accéder à la carrière immédiatement supérieure sur base de critères spécifiques (postes à responsabilité, expérience professionnelle de quinze ans, formation personnalisée sanctionnée par un mémoire, validation des acquis de l'expérience).
- la suppression du classement en rang utile après la réussite aux épreuves générales et spéciales. En effet, le droit à un poste vacant cesserait d'exister dans la mesure où les futurs stagiaires seraient choisis parmi tous les candidats qui ont réussi aux épreuves générales et spéciales en fonction de leurs compétences. Cette proposition offrirait aux administrations et services de l'Etat qui ont recours au recrutement centralisé un choix élargi de candidats potentiels. Parmi tous les candidats qui ont réussi aux épreuves générales, les administrations organiseraient des entretiens avec ceux qui sont susceptibles de répondre le mieux au profil du poste en tenant compte de leurs intérêts et compétences. Cette manière de faire éviterait par ailleurs aussi de devoir admettre au stage un candidat qui n'a aucune motivation pour le poste qui lui est proposé et de devoir procéder à une affectation « forcée ».