

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

REUNION PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010
SEANCE THEMATIQUE SUR
«ENVOL et vous...
la Province de Liège,
Acteur de son changement»

Présidence de Mme Myriam ABAD-PERICK, Présidente.

MM. GABRIEL et FANIEL siègent au bureau en qualité de secrétaires.

Mme la Greffière provinciale et M. le Gouverneur assistent à la réunion.

La réunion est ouverte à 16 H 30.

Mme LA PRESIDENTE.- Mesdames et Messieurs, je déclare la séance ouverte.

Bonjour aux téléspectateurs qui nous regardent en ce moment et bienvenue à cette onzième séance thématique du Conseil provincial.

Cette séance est consacrée aujourd'hui au projet ENVOL, un gigantesque projet de modernisation de notre administration provinciale visant à la rendre plus efficace et plus proche du citoyen.

ENVOL intègre l'ensemble des mesures prises pour répondre aux défis que s'est fixé le Collège provincial dans sa Déclaration de politique générale en date du 9 novembre 2006, et plus particulièrement dans le chapitre consacré à l'optimalisation de l'administration et la simplification administrative.

Pour nous éclairer sur ce vaste chantier et sa mise en oeuvre, nous entendrons notre Député provincial M. Christophe LACROIX, mais nous aurons également l'honneur d'accueillir M. Philippe BARZIN, représentant la Société BSB Consulting, une société spécialisée dans l'organisation des Services publics et qui

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

accompagne notre Institution dans cette petite « révolution ».

Chaque groupe politique sera également entendu par la voix de deux de ses membres.

Sans plus attendre, j'invite Monsieur le Député provincial Christophe LACROIX à la tribune pour une brève introduction sur cette thématique.

Vous avez la parole Monsieur le Député provincial.

M. Christophe LACROIX, Député Provincial rapporteur (à la tribune). - Je vous remercie Madame la Présidente.

Une séance du Conseil provincial consacrée à un thème aussi apparemment austère que la fonction publique doit être traitée avec sérieux.

Toutefois, à l'instar d'Oscar Wilde qui disait : « Je résiste à tout sauf à la tentation ! », je ne peux m'empêcher d'entamer nos débats par un clin d'œil à un grand humoriste français, Coluche.

Ses traits illustrent bon nombre de clichés qui ont la vie dure mais sourions quelque peu.

« Dans l'administration, on ne doit pas dormir au bureau le matin sinon on ne sait plus quoi faire l'après-midi. »

Puisque cela semble vous amuser, une petite dernière un peu aménagée pour la circonstance..

« A la Province de Liège, tout est assuré. Sauf la pendule. Ça, on ne risque pas de la voler, le personnel a les yeux constamment fixés dessus. »

Merci de m'avoir permis en tant qu'ancien fonctionnaire et fier de cet état de vous avoir quelque peu déridé.

Mon expérience dans la fonction publique me permet d'oser ironiser sur des stéréotypes, qui je l'espère, se sont décousus tout au long des 23 minutes captivantes que nous venons de visionner ensemble.

Car le fonctionnaire de la Province de Liège n'est pas cette femme ou cet homme que l'on moque, que l'on raille avec humour où plutôt avec obstination. Bien au contraire ! D'ailleurs, je suis

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

fier d'affirmer que nos 3600 agents provinciaux, nos fonctionnaires si vous voulez, sont la colonne vertébrale de notre Institution, notre richesse sans oublier les 3000 enseignants.

Ils portent en eux le changement d'un Service public qu'ils veulent, que nous voulons, accessible, passionné et acteur.

Comprenez que nous voulons, ensemble, tracer la voie du progrès.

Ainsi, plus qu'un changement, il s'agit d'une transformation pour laquelle la Province de Liège s'engage au quotidien.

Vous l'aurez, dès lors, compris, le projet ENVOL mis en scène dans ce reportage, c'est construire l'administration provinciale du 21^{ème} siècle, c'est tout simplement construire demain ...

Enfin, n'étant pas trop fan du « Je dirige, moi non plus », Madame la Présidente, je suis, à présent, à l'écoute des différents représentants de chaque groupe politique. Je vous remercie.

Mme LA PRESIDENTE. - Merci M. le Député provincial. J'invite à présent Mme BINET, Conseillère provinciale représentant le groupe CDH à la tribune. Vous avez la parole Madame la Conseillère provinciale.

Mme BINET, Conseillère provinciale (à la tribune). - Merci Madame la Présidente, Chers Collègues, à vous qui partagez ce moment d'après-midi avec nous.

Comme on le dit souvent, il faut évoluer avec son temps, ceci est vrai aussi pour l'institution provinciale qui a beaucoup changé et qui continuera d'évoluer.

Notre Conseil provincial avec ses élus de majorité et de la minorité s'est inscrit dans cette démarche de modernisation afin de maintenir et d'améliorer l'efficacité des services provinciaux dans l'aide qu'elle apporte à nos villes, nos communes et notre Province.

Pour y arriver, le Collège a défini sa politique générale, une stratégie, qui implique des choix afin de poursuivre la mission de façon rationnelle, efficace et actualisée.

Comme il est dit dans le reportage d'aujourd'hui selon les axes prioritaires que nous voterons lors du Conseil de la semaine

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

prochaine, certaines compétences provinciales vont s'éteindre, d'autres seront maintenues et modernisées, de nouvelles filières, dirais-je, pourront prendre leur envol.

Il s'agira, bien évidemment, de mettre au diapason une politique des ressources humaines lors de ces évolutions structurelles.

Des objectifs clairs et mesurables, pour assurer cette adéquation, doivent être fixés, il faut donc placer la barre assez haut, additionner les énergies et mettre en valeur le potentiel que chaque agent, dans le respect de la diversité, selon le principe bien connu de bonne gouvernance : the right man in the right place, idem for the woman, bien sûr.

Notre Province de Liège bénéficie d'un savoir-faire reconnu, nous devons perpétuer cette tradition d'excellence et je suis certaine que nos agents provinciaux auront à cœur de s'engager avec enthousiasme dans cette dynamique d'évolution.

Résolument tournée vers l'avenir et la performance, la Province de Liège possède une richesse de talents, de nombreuses ressources, parmi lesquelles une qui constitue un atout majeur : les ressources humaines. Le développement et la valorisation des compétences de chacun des collaborateurs doivent constituer l'un des piliers de sa stratégie : le sentiment d'appartenance à une entreprise et la prise en considération de chacune et de chacun dans les politiques de gestion créent, vous le savez, un climat propice au travail et au bien-être de tous.

Notre groupe des Conseillers cdH-CSP est convaincu que la prise en compte des capacités et des aspirations de chacun sera une des clés maîtresse de cette entreprise

A ce titre l'esprit d'équipe et la culture d'entreprise seront assurément des valeurs primordiales qui baliseront l'envol de tous les acteurs du changement vers l'objectif commun. Je vous remercie.

Mme LA PRESIDENTE. - Je vous remercie Madame la Conseillère. J'invite à présent Mme Catherine LEJEUNE, Conseillère provinciale pour le groupe MR. Vous avez la parole Madame la Conseillère provinciale.

Mme LEJEUNE, Conseiller provincial (à la tribune).- Merci Madame la Présidente, Madame la Présidente, Chers Collègues, Mesdames, Messieurs.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

On le sait, et on ne le remet pas en cause : le service public est au cœur de la qualité des services de proximité vis-à-vis des citoyens. En effet, et encore plus dans une société en crise, le service public peut apparaître comme un lieu de refuge.

Mais comment relever le défi sociétal de mieux répondre aux besoins des citoyens, aux attentes de la société ?

A la différence d'une société commerciale, le service public n'a en effet pas à proprement parlé un but de lucre dans ses missions, même si bien évidemment, il a des objectifs financiers à respecter pour préserver son équilibre de fonctionnement.

Mais pourtant, comme une entreprise, le service public doit fournir des biens et des services, il a différentes contraintes de fonctionnement à assumer, ou encore un personnel à gérer.

Afin de suivre les changements de la société dans laquelle il évolue, le service public doit développer son esprit d'entreprise et adopter les grands principes que l'on retrouve aussi dans les entreprises comme le management, la bonne gestion, la gestion des ressources humaines,... Pour rester attractif, le service public doit en effet réduire l'écart avec le milieu de l'entreprise, tout en préservant bien évidemment son lien, son statut de proximité qu'il entretient avec les citoyens.

D'aucuns disent parfois que les libéraux ne soutiennent pas la fonction publique. Rien n'est plus faux! La vision libérale de la fonction publique est une vision qui veut une administration efficace, à qui on donne les moyens techniques dignes du siècle dans lequel nous vivons ; une vision qui veut protéger le statut des fonctionnaires, tout en leur permettant d'évoluer dans leur carrière, d'être récompensés pour leur travail.

Et c'est là bien un des volets importants de ce vaste projet : la gestion des ressources humaines. En effet, sur quoi repose le service public ? Sur ses agents... Le capital humain est au cœur de la qualité des services de proximité. Et il n'y a que quand les agents se sentent bien dans leur travail, en phase avec la cause publique que le service peut fonctionner ! C'est la compétence, l'ambition, le besoin de challenges, ainsi que la prise de responsabilité du personnel qui permettra aussi d'atteindre cet esprit du service public.

L'agent doit avoir sa place dans un organigramme bien défini, où sa fonction est claire et précise.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Le professionnalisme, les compétences, la prise de responsabilité doivent être mieux récompensés, et à l'inverse il faut prévoir également un système de sanctions en cas d'évaluations défavorables.

L'agent doit pouvoir également évoluer dans un cadre opérationnel, où les rôles de chacun sont établis, où les échelons dirigeants remplissent leur rôle de chefs d'équipes, où ils sont capable de gérer et d'établir les objectifs à atteindre par chacun, de faire en sorte que les missions soient menées à bien par tous pour « faire tourner la boutique ».

Il est important d'ailleurs, toujours à l'instar d'une entreprise, de mettre en place un véritable management comme lien entre l'autorité politique et l'administration, on fait souvent un fossé entre les deux, à travers les cadres dirigeants bien entendu, en mettant en place des contrats d'objectifs, c'est en effet à l'instar de l'exemple flamand du « Management team » et les prémices de ces réflexions sont bien lancées ici à la Province de par la réforme des cadres.

Comme la majorité s'y est engagée dans la déclaration de politique générale de cette législature, notre Province prend son envol, et nous nous en réjouissons, nous ne pouvons que le soutenir encore davantage.

Ce projet doit répondre à un défi sociétal, celui de trouver l'esprit d'entreprise du service public, par l'élan de ses missions, l'évolution de ses objectifs, une gestion responsable de son organisation, ainsi que la compétence, la motivation, a responsabilisation de la fonction publique.

L'objectif doit être aussi de diminuer l'écart entre le privé et le public, afin que ce dernier garde sa place dans cette société en pleine évolution et en crise, et réponde toujours mieux et plus vite aux besoins des citoyens mais permette également de réaffirmer l'utilité de l'échelon provincial comme pouvoir de proximité en pleine évolution pour le moment.

Nous voulons donc un service public provincial attractif, dynamique et qui a une place de choix dans le fonctionnement de notre société. Je vous remercie.

Mme LA PRESIDENTE.- Merci Madame la Conseillère provinciale. J'invite à présent Mme BLAISE pour le groupe ECOLO Vous avez la parole Madame la Conseillère provinciale.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Mme BLAISE, Conseillère provinciale (à la tribune). - Merci Madame la Présidente.

Efficacité accrue, service concurrentiel, ai-je entendu plusieurs fois, management des ressources humaines, pour désigner dorénavant la Direction du personnel, apparemment la Province n'échappe pas aux nouveaux impératifs importés des entreprises privées et axés sur la culture du résultat et de la productivité à tout crin.

On connaît pourtant le revers de la médaille : stress, mal-être, et leur cortège de conséquences néfastes : absentéisme et dépressions en têtes.

Le reportage que nous venons de voir se veut rassurant et relate les mesures qui sont mises en œuvre en aval pour lutter contre l'absentéisme et les assuétudes mais aussi celles tout aussi importantes, sinon plus, en amont, qui pourraient permettre, de les prévenir.

Elles replacent les personnes au centre des préoccupations, les accueillent, leur proposant un dialogue constant avec leurs supérieurs directs et prévoient des formations spéciales pour ceux-ci. Nous ne pouvons espérer que ces nouvelles pratiques porteront leurs fruits.

Un mal-être lié au monde du travail attire plus particulièrement notre attention : c'est celui lié aux concessions demandées par rapport à l'éthique et aux valeurs traditionnelles du Service public à savoir, l'égalité des citoyens, l'accessibilité et l'intérêt général.

Une récente enquête menée en France, certes, indiquait bien qu'avec les employés des banques et des assurances, les salariés de la fonction publique seraient les plus prompts à regretter devoir se comporter de manière contraire à leurs valeurs. Cela nous interpelle et nous nous demandons ce que le plan ENVOL a prévu concrètement pour éviter ce genre de dérives à la Province.

Et évidemment en parlant d'éthique et de bonnes pratiques, nous ne pouvons que rappeler notre souhait de voir s'organiser des concours pour l'attribution des postes de directions au sein de l'administration provinciale organisés par de véritables concours permettant transparence et objectivation des compétences. Ce n'est qu'à ce titre que la Province se débarrassera de l'image négative qui lui colle malheureusement trop souvent à la peau.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

En guise de conclusion dans le reportage, Monsieur le Député, vous reprenez deux mesures favorites, dont le pan « diversité », visant à promouvoir l'égalité des chances au travail. Je ne peux que vous rejoindre sur ce point. Dans le cadre des valeurs du secteur public que j'évoquais justement, cette notion de diversité, bien présente dans notre société mais souvent occultée dans ses représentations et singulièrement dans le monde du travail, me paraît essentiel.

Plus particulièrement, par rapport à l'intégration des personnes handicapées, nous nous demandons s'il y avait des concertations entre le Centre de réadaptation par le Travail pour personnes handicapées à Abée-Scry, géré par la Province et le service des Ressources humaines provinciales, ceci afin de faciliter l'incorporation, lors d'appel à candidature, de personnes ayant terminé leur formation au Centre ?

Ces questions, réflexions et constat, que j'ai le plaisir de partager avec vous, ont été guidés, vous l'aurez compris, par la crainte de voir le souci du bien public se diluer progressivement, victime d'une espèce d'estompement général des normes.

Nous ne pouvons nous y résigner d'un simple haussement d'épaules et espérons que le projet ENVOL, s'inscrive lui aussi résolument dans une telle perspective du service public. Merci.

Mme LA PRESIDENTE.- Merci Madame la Conseillère provinciale. Enfin, je cède maintenant la parole à M. Jean-Marc BRABANTS pour le groupe PS. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. BRABANTS, Conseiller provincial (à la tribune).- Merci. Chers Collègues, Mesdames et Messieurs, Chers téléspectateurs.

Depuis la déclaration de politique générale de début de législature, les engagements de redéploiement, de solidarité, d'efficacité et de proximité pour une Province au service de tous, sont mis en œuvre. C'est notre constat au niveau du groupe socialiste.

La volonté des autorités provinciales est de positionner la Province comme un acteur essentiel de l'avenir de son territoire, au côté de sa population et des autres pouvoirs.

Renforcer, osons le dire, redéployer l'institution dans la Belgique d'aujourd'hui et de demain.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

C'est, dans un souci de responsabilité sociétale, que les autorités se sont engagées à maintenir, renforcer et développer les activités provinciales porteuses d'avenir.

Partant après analyse approfondie, que ces engagements seront atteints par une modernisation progressive, accompagnée et concertée de notre institution.

Pour nous, c'est au travers des différents axes prioritaires et dans la modernisation, que l'optimisation de l'administration et la simplification sont des objectifs concrets à atteindre.

Pour ce faire, il faut, d'emblée souligner, pour nous socialiste, l'importance des ressources humaines dans notre Province et la diversité de son savoir-faire. Et ce, dans un climat de confiance et de respect.

Les démarches à mettre en œuvre pour assurer la modernisation, démarches positives, constructives sont des actions d'envergure qui nécessite le travail, la motivation, la responsabilité de chacun.

Démarches qui se placent bien loin de la stigmatisation et des idées préconçues sur la fonction publique.

C'est dans ce cadre que le un projet a trouvé corps.

Le groupe constate que par sa dynamique, sa méthodologie, avec le concours, l'expérience et l'objectivité tant en interne qu'en externe, une nouvelle structure de l'institution a, d'ores et déjà, été mise en place.

Elle déploie de nouveaux concepts d'organisation et de management, tout en développant et en utilisant les technologies de l'information. Son objectif : rendre au citoyen la place centrale qui lui revient en facilitant son accès aux services et aux décisions le concernant.

Le groupe constate que, le projet de modernisation, en concertation, met en place une véritable politique de ressources humaines pour fournir au personnel, un encadrement, un accès à la formation, une réforme des carrières, la gestion de la diversité, une politique d'intégration, l'égalité des chances. Et ce, dans l'intérêt des citoyens et des entreprises et des agents.

Dès aujourd'hui, dans ces différents domaines, des balises ont été posées, des résultats mesurés et des avancées

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

significatives enregistrées, c'est notre constat.

Concrètement pour nous socialistes, les outils mis à la disposition des agents, et les synergies existantes sont un véritable ascenseur social pour chacun, qui les conduit à un progrès global pour l'ensemble de la population.

Parallèlement à ces mesures, le projet ENVOL met en œuvre un plan stratégique de gouvernance budgétaire et financière, comme nous l'avons vu dans le film, avec des balises posées, des balises contrôlées et des balises respectées.

La mise en place de la modernisation se fait en respectant les équilibres financiers.

Enfin, en synthèse, pour nous socialistes, il ressort de la conduite de cette modernisation, un positionnement de notre institution qui la conduit et la conduira à fournir des services de manière de plus en plus optimale aux citoyens.

Faire de la fonction publique et des services publics provinciaux, des atouts stables et forts pour le devenir de la Province et de ses citoyens. Un enjeu majeur conjugué pour le bien-être et l'avenir de tous et de toutes. Une Province responsable. Merci de votre attention.

Mme LA PRESIDENTE. - Merci Monsieur le Conseiller provincial et merci aux 4 intervenants. J'invite M. Christophe LACROIX, pour nous parler des objectifs du projet ENVOL. Vous avez la parole M. le Député provincial.

M. Christophe LACROIX, Député provincial-Rapporteur. - Merci à nouveau Madame la Présidente.

«La différence entre le politicien et l'homme d'État est la suivante : le premier pense à la prochaine élection, le second à la prochaine génération» - James Freeman.

Bien entendu, je ne suis pas un homme d'État mais cette formule résume bien, me semble-t-il, l'objectif et la démarche du Collège provincial.

Alors que l'avenir des Provinces est plus que jamais d'actualité, j'aimerais insister sur le fait que nous n'avons pas attendu...

Dès octobre 2006, notre Déclaration de politique générale

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

comprend un important chapitre sur l'amélioration du fonctionnement de notre Administration.

En septembre 2007, je vous présente notre programme détaillé et ce, en toute transparence. Chaque année, je vous fais rapport, au nom du Collège, de l'état d'avancement des travaux.

Un jour, un ami m'a dit ceci : « Christophe, en politique, il vaut mieux communiquer sur des victoires que sur des batailles ». Et bien cette fois-ci non, nous avons décidé, au Collège provincial, de jouer carte sur table et d'annoncer nos objectifs, nos difficultés, nos batailles et ce, malgré les nombreux défis encore à relever bien que nous ayons déjà engrangé quelques victoires.

En effet, ne perdons pas de vue qu'il s'agit aussi d'un travail ardu et de longue haleine nécessitant d'ailleurs encore des efforts supplémentaires de chacun d'entre nous.

Alors ENVOL, c'est quoi ?

Au niveau stratégique, ENVOL repense l'amélioration de la structure de l'administration provinciale par rapport à ses missions actuelles et futures.

Au niveau humain, ENVOL met en place une politique de gestion des ressources humaines qui place le citoyen mais également l'agent au centre des priorités : formation en management des cadres ; gestion de la diversité ; accueil des nouveaux agents ; lutte contre l'absentéisme et les assuétudes ; bien-être et santé au travail ; esprit d'entreprise propre au service public ; etc.

Au niveau financier, ENVOL c'est une gestion sérieuse et responsable des finances qui permet notamment de dégager de nouvelles marges budgétaires afin de soutenir les entreprises en temps de crise en les payant plus rapidement voire encore d'investir dans de nouveaux projets sociaux comme l'Académie provinciale des Sports.

Enfin, au niveau de l'organisation interne, ENVOL développe des outils d'aide à la décision en termes de management et de simplification administrative : la gestion électronique des documents, logiciel de gestion du personnel, tableaux de bord, ...

Mais avant d'aller plus loin et de répondre aux interventions des différents groupes politiques, j'aimerais céder la parole à Monsieur Philippe BARZIN.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

En effet, la Province de Liège, je vous l'ai dit, n'a rien à cacher ! Et afin de mener ce chantier avec professionnalisme, nous avons donc fait appel à une société de consultance externe.

Monsieur BARZIN, et son équipe, travaille donc en toute indépendance et est garant tant de la méthodologie de la mise en œuvre de ce projet que de l'objectivité de la démarche et ce, encore une fois, en toute transparence.

Mais avant de lui céder la parole, j'aimerais dire aux élus, mais également aux téléspectateurs qui seraient peut-être sceptiques quant à la force de nos convictions de faire évoluer les choses, ceci : « Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique! » Cette fois-ci c'était le Dalaï-lama.

Mme LA PRESIDENTE. - Merci Monsieur le Député provincial. Et j'invite Monsieur Philippe BARZIN à rejoindre la tribune. Vous avez la parole Monsieur BARZIN.

M. BARZIN, Consultant (à la tribune). - Madame la Présidente merci. Mesdames, Messieurs, Chers téléspectateurs.

Cela devient presque une tradition puisque c'est la deuxième semaine que j'ai occasion de m'adresser au Conseil provincial.

Christophe LACROIX, Député provincial en charge d'ENVOL, ayant donné le ton, je vais commencer par une citation également pour résumer l'état d'esprit dans lequel est mené ce vaste chantier dont nous parlons aujourd'hui. Comme celui-ci a été baptisé ENVOL, il était de bon ton de reprendre des paroles de Saint-Exupéry : « si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur prouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes le désir de la mer. »

Nous avons à cœur de transmettre cet état d'esprit dans chacun des projets que nous menons avec nos partenaires du service public et je dis partenaire plutôt que client car, cela traduit bien l'idée de co-construction que nous développons maintenant depuis de nombreuses années.

Nous pourrions être pris pour de doux rêveurs, en expliquant que nous formons nos clients à nos méthodes plutôt que de simplement les appliquer puis de les laisser là, certes avec des

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

solutions mais sans qu'ils aient assimilés les principes de base que nous essayons de transmettre à chaque fois.

Cependant, des théories sur cette méthode participative commencent à émerger dans des articles spécialisés, par exemple, dans son numéro de février 2010 : Affaires publiques, une des références des décideurs de la fonction publique, a publié un article intitulé, et je n'en suis pas honteux puisque apparemment chaque orateur y est allé de son mot d'anglais : le new public management est mort.

A ceux donc qui pourraient avoir des craintes à la Province, qu'ils se rassurent. En effet, l'article en question est très clair sur certains déboires des révolutions coperniciennes, expérimentées notamment au fédéral ou ailleurs.

Les raisons pour lesquelles le Collège a adopté notre méthodologie pour ENVOL sont justement son caractère participatif.

Les constats principaux de cet article de référence sont, très rapidement, les suivants :

- une réforme en profondeur nécessite du temps ; elle dépasse souvent la durée d'une législature ;
- Les réformes coûtent chers avant d'en récolter les fruits ;
- Le new public management a souvent été victime d'un manque de cohérence des actions menées ;
- La hiérarchie a souvent pris ces réformes pour une menace, parfois, parce qu'ils ne se sentaient pas à la hauteur de la tâche ;
- La confiance a cédé le pas à la méfiance, souvent par un manque de transparence ;
- Les projets ont souvent soufferts de trop de technicité et de trop peu d'humanité ;
- Le new public management a trop souvent été orienté vers une démarche interne dans prendre suffisamment en compte les vraies attentes des vrais gens, comme dirais quelqu'un que vous avez peut-être connu ou alors c'était peut-être son imitateur favori.

Mais alors comment doit-on procéder puisque personne ne met en cause le fait que la fonction publique aura toujours un rôle à jouer mais qu'elle doit s'adapter à son environnement, qu'il soit local et notre environnement institutionnel ne manquera pas d'évoluer dans les prochains mois ou global, dans la mesure où il est vital de renforcer l'attractivité de notre territoire devant l'accroissement de la mobilité des biens et des personnes.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Dans l'article cité plus haut, l'auteur parle du « We managment », c'est-à-dire en clair, d'opter pour une méthode plus participative qui répond aux principales critiques qui viennent d'être formulées.

Désolé, il ne s'agit pas d'une nouvelle version d'une célèbre console.

Je cite quelques exemples d'application de ce managment participatif développés pour mener à bien ce projet ENVOL.

Le Collège savait au début de la mission que tous les bénéfiques d'ENVOL ne seraient pas visibles en 2012, il n'a pourtant pas hésité à se lancer.

Dans un souci de transparence, un vaste programme de communication a été élaboré afin d'informer l'ensemble des agents sur les objectifs d'ENVOL et sur les efforts collectifs qui sont indispensables à tous niveaux.

ENVOL va prendre du temps et malgré cela, dans un souci de cohérence, le Collège a accepté que l'on commence par travailler sur les fondamentaux, mettre en place un équipe de projet interne, qui s'appelle la Cellule Managment et Organisation, et que l'on formalise sous la forme d'un portefeuille de projets un ensemble de projets majeurs qui sera complété au fur et à mesure de l'évolution d'ENVOL.

ENVOL a pour vocation d'inculquer un nouveau mode de gestion sous forme de projets avec le développement de plus en plus, de responsabilisation, à chacun des niveaux de la hiérarchie.

Un Comité de pilotage se réunit au minimum une fois par mois, avec rapport au Collège pour faire le point sur l'ensemble des portefeuilles de projets. Dans la plupart des projets, pour ne pas dire dans chacun, des groupes de travail composés d'agents de toutes directions générales ont été mobilisés afin que les pistes d'améliorations viennent des agents eux-mêmes plutôt que de la hiérarchie, favorisant ainsi l'appropriation et donc la mise en œuvre.

Par rapport aux nouvelles technologies qui sont systématiquement envisagées, rien n'a été négligé dans les anciens modes de communication car en effet, autant au sein d'une administration, on peut envisager une uniformisation du travail, autant il est nécessaire de maintenir un lien multi-

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

canal avec les usagers afin de tenir compte de l'ensemble de leurs diversités.

L'implantation d'une réelle gestion des ressources humaines et non plus seulement d'une administration du personnel au sens restrictif du terme et mise en priorité car l'évolution de l'institution se fera avec et par les agents.

Le Collège n'a pas hésité à mettre ne priorité également le projet de redéfinition de ses axes prioritaires contribuant en cela à la réflexion en cours par le Ministre FURLAN sur le devenir des Provinces.

Enfin, et cette séance publique retransmise en direct à la télévision, montre s'il le fallait encore, la volonté de transparence du Collège vis-à-vis de l'ensemble des publics cibles sur les efforts déployés pour mieux les servir.

Je pourrais continuer à vous conter ce projet, passionnant, pendant des heures, vous vous en rendez compte, mais les différents temps de parole sont comptés et j'ai un peu peur des coups de maillet de la Présidente...

Je vais donc clôturer mon intervention par deux citations. La première se veut être un écho du trait d'humour du Député dans son introduction. Puisque nous vivons dans un monde en pleine mutation, méditons sur les paroles de Francis BLANCHE, célèbre philosophe français : « Face au monde qui bouge, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. »

La seconde, et je terminerai par là, est un message beaucoup plus personnel à l'ensemble des acteurs d'ENVOL : « Les projets ont des échéances, l'état d'esprit n'en a pas. ». Je vous remercie de votre écoute.

Mme LA PRESIDENTE. - Je vous remercie Monsieur BARZIN, surtout pour vos deux conclusions. Place à présent à une seconde série d'interventions des membres de notre Assemblée.

Je cède directement la parole à M. Dominique DRION, Chef de groupe CDH. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. DRION, Conseiller provincial (à la tribune). - Je vous remercie Madame la Présidente. Chers téléspectateurs, chères téléspectatrices, mes chers Collègues.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Au sein des missions exercées par la fonction publique provinciale, les services rendus par les agents provinciaux occupent un rôle primordial.

Le capital humain, au cœur de la qualité des services de proximité qui doivent constamment s'améliorer et il est donc nécessaire d'y investir.

Une réelle gestion efficace des ressources humaines nécessite une approche modernisée tant au niveau des modes de fonctionnement et des processus internes qu'au niveau de la gestion des carrières, du recrutement, de l'évaluation.

Tels sont les objectifs d'ENVOL auxquels, au nom de mon groupe CDH-CSP, je souhaite apporter une dimension externe.

Un premier axe à cette dimension vise la simplification administrative pour les citoyens. La Commission européenne a pour objectif, d'ici 2012, de réduire de 25 % les charges administratives des entreprises et des usagers en général.

Dans une optique d'efficacité, cet objectif doit aussi être rencontré par les Services de notre administration afin de réduire le temps de traitement des demandes adressées aux services publics ainsi que la lourdeur des procédures et la complexité des formulaires et documents administratifs et de répondre ainsi toujours mieux aux attentes des citoyens.

Aussi, au nom du groupe CDH-CSP, nous proposons :

Un, prendre en compte, dans tout projet de simplification administrative, l'impact sur les charges administratives des entreprises et des citoyens ;

Deux, de simplifier le langage administratif et la réglementation à la base de notre action tout en veillant à la sécurité juridique ;

Trois, de réutiliser au maximum, et dans les limites des règles de protection de la vie privée, les informations existantes et les pièces justificatives d'autres services publics ;

Quatre, de systématiser l'échange de données entre services publics.

Il convient en outre, d'assurer une meilleure accessibilité des Services provinciaux aux usagers et faciliter leur quotidien.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Aussi, nous proposons encore d'optimiser le service aux usagers de l'administration provinciale en apportant à ceux-ci une réponse circonstanciée dans les plus brefs délais et en redirigeant les dossiers vers l'administration ad hoc si nécessaire.

D'automatiser tous les formulaires qui peuvent l'être et intégrer systématiquement les données provenant des formulaires dans les applications informatiques.

D'organiser encore la traçabilité complète, harmonisée et informatisée des processus administratifs permettant ainsi au citoyen et aux entreprises de connaître à tout moment l'état d'avancement de leur dossier.

De promouvoir l'utilisation de la carte d'identité électronique comme système d'identification et d'authentification des usagers pour accéder aux services en ligne et leur permettre d'obtenir des documents sans se déplacer jusqu'à l'administration provinciale.

Enfin, d'améliorer et professionnaliser tous les canaux de communication et d'interaction avec les usagers : web, téléphone, relais dans nos antennes provinciales pour n'en citer que quelques uns.

Ajoutez enfin, d'inciter le développement de politiques similaires au niveau communal en matière de e-gouvernement et aider, si besoin, les communes à y parvenir.

Un deuxième axe vise à rendre certainement la fonction publique provinciale plus citoyenne et environnementale. L'utilisateur est en effet le destinataire final de l'action des services publics. Il est aussi celui qui finance les services publics. Il doit résolument être placé au centre de l'action publique.

Aussi, le Groupe des conseillers provinciaux cdH-CSP propose-t-il :

Un, de connaître mieux les usagers, leurs attentes et leurs besoins pour tenir davantage compte de leurs points de vue et de donner un feedback aux usagers quand leur avis a été demandé et de rendre encore la gestion pratique des services publics totalement respectueuse de l'environnement via un plan rigoureux suivi via des indicateurs extérieurs.

Quelques propositions pour qu'ENVOL.2 soit peut être déjà à l'ordre du jour. Je vous remercie pour votre bonne attention.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Mme LA PRESIDENTE. - Je vous remercie Monsieur le Conseiller. J'invite à présent M. André DENIS, Chef de groupe MR. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. DENIS, Conseiller provincial (à la tribune). - Merci Madame la Présidente, chers Collègues, chers téléspectateurs.

La Province de Liège est un niveau décisionnel intermédiaire entre d'une part, le Parlement tant wallon que fédéral et d'autre part, les Communes.

En début de législature, le Conseil provincial de Liège a souhaité optimiser son action à travers une révision profonde de son fonctionnement qui lui permettra de mieux s'inscrire dans le paysage institutionnel de demain et d'y jouer un rôle encore plus efficace.

Pour ce faire, divers axes ont été définis après discussions internes et prises d'avis d'experts extérieurs. Ils peuvent se résumer comme suit : au niveau de ses structures, la Province simplifie son administration en regroupant les secteurs et en diminuant le nombre d'agents « cadres ». Une rationalisation des effectifs est entreprise.

Dans le souci d'une meilleure utilisation de ses ressources humaines, elle place ses agents au centre de sa réforme car un Pouvoir public performant se doit d'utiliser au mieux le potentiel et le savoir-faire de chaque membre de son personnel.

C'est en canalisant les potentialités et les diversités individuelles vers une structure globale efficace qu'elle assumerait au mieux le service à tous.

Au niveau de la gestion de ses finances, la Province met en œuvre un plan de rigueur budgétaire et comme la Province de Liège présente depuis de nombreuses années un équilibre financier, il n'y a donc pas ici de fuite en avant.

Vous l'aurez compris, le travail entrepris est important. Le projet de rationalisation qui était annoncé se réalise. Après avoir dit ce qu'elle ferait, la Province fait aujourd'hui ce qu'elle a dit.

Mesdames et Messieurs, Chers téléspectateurs, la Province est peu connue et souvent décriée. Moi-même, quand je suis arrivé sur ces bancs, je ne savais pas trop ce que je venais y faire.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Au fil des années, j'ai découvert une Institution provinciale qui réfléchit, qui se remet en question dans le but d'évoluer positivement vers les attentes des citoyens.

Et en tant que Bourgmestre, j'ai pu à maintes reprises me rendre compte de la pro-activité et de la proximité de cette Institution.

A travers ses actions, elle joue un rôle plus important qu'on ne le pense généralement. Pendant que d'autres niveaux de pouvoir passent leur temps à de futiles et inutiles discussions communautaires, ils oublient de s'occuper de l'essentiel, alors que la conjoncture économique est difficile au quotidien pour tous, et qu'ils donne, in fine, de bien pitoyables images de notre pays vers l'extérieur, la Province avec ses petits moyens se redéfinit pour mieux travailler au service de nos Communes et de nos concitoyens.

Au moment où le citoyen perd confiance dans certains de ses représentants politiques, la Province fait preuve de créativité et d'un souci permanent de proximité.

A travers une profonde réforme interne, elle se repositionne pour s'inscrire efficacement dans le paysage institutionnel de demain.

Vous l'aurez compris, la Province de Liège mérite votre confiance.

Mme LA PRESIDENTE. - Merci Monsieur le Conseiller provincial. J'invite à présent Mme MAUER pour le groupe ECOLO. Vous avez la parole Madame la Conseillère provinciale.

Mme MAUER, Conseillère provinciale (à la tribune).- Merci Madame la Présidente. Mesdames, Messieurs, Chers Collègues.

La Province de Liège a mis en place un projet ambitieux afin de rendre plus efficaces les services qu'elle propose aux citoyens, dans un souci de moderniser cette Institution et dans un souci de simplification administrative.

Nous ne pouvons que saluer le travail déjà accompli par les différents services et nous réjouir d'une telle démarche, qui arrive il faut bien le dire à pic dans le contexte de la réforme des Provinces, vaste chantier entamé par le Gouvernement wallon suite aux élections régionales de 2009.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Car l'enjeu, il faut bien le dire, est de taille puisqu'il s'agit de redonner aux citoyens confiance dans leurs Services publics, en leur offrant un service de qualité, personnalisé, informatisé et dépourvu de toute lourdeur administrative. Et tout aussi fondamentalement, en leur garantissant une gestion saine du bien public.

Je regrette tout d'abord le choix du Collège de ne pas aborder ici la réforme proprement dite des Provinces. Je le regrette dans la mesure où selon moi, on ne peut pas détacher une refonte de l'organisation interne, une modernisation de l'administration et des ressources humaines de son contexte.

Le réaménagement des compétences provinciales et l'abandon de certaines compétences sur base des principes de cohérence et d'efficacité vont profondément reconfigurer notre Institution et donc son organisation interne par la même occasion. Il en va de même de la simplification des structures para-provinciales, de la réglementation et de la limitation des dépenses de fonctionnement du Conseil et du Collège. On ne peut l'ignorer, ce serait manquer de réalisme.

Un autre regret est l'absence d'un calendrier précis. Beaucoup de réformes extrêmement intéressantes, liées à la politique de gestion des ressources humaines sont en cours : l'établissement de descriptifs de fonction, la mise à jour des procédures d'évaluation, l'adaptation des plans de formation pour les agents provinciaux, mais aucune trace d'un planning précis balisant les différentes étapes : quelle tâche ? Quel délai de réalisation ? En ce qui concerne l'élaboration des descriptifs de fonctions, je reprendrai les mots mêmes du Collège : «Il s'agit d'un chantier vaste et important qui, une fois réalisé, permettra d'avancer plus rapidement sur d'autres mesures (évaluation, recrutement, formation...)».

C'est dire si un calendrier avec les objectifs est fondamental.

Je pose aussi la question : les mesures prises dans le cadre de cette réorganisation interne des services provinciaux feront-elles l'objet d'une évaluation ? Et selon quels critères ? S'il est en effet fondamental d'entamer ces réformes, il me semble tout aussi fondamental d'évaluer avec le recul nécessaire leur pertinence et si l'objectif d'amélioration des services est atteint.

Je me permettrai enfin de faire très modestement quelques suggestions, qui pourraient peut être étudiées.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Il semble qu'un nombre important de départs à la retraite se prépare. On fait état de 542 agents provinciaux concernés par un départ à la retraite pour cette législature.

Le Collège pourrait-il envisager une réflexion sur la possibilité de mettre en place un système de tutorat, à l'instar du plan TANDEM qui a été proposé à l'époque par le Ministre ECOLO Thierry DETIENNE qui permettrait aux agents sur le départ de «parrainer» un jeune agent entrant ? Il serait en effet extrêmement dommage que cette expérience ne se perde.

Le Collège met en avant le projet de Gestion Electronique des Documents. Si cette révolution informatique semble avancer en interne, elle ne semble pas encore avoir atteint nos concitoyens.

Quid des formulaires électroniques ? On trouve sur le site internet provincial de très nombreux documents mais sans possibilité de les compléter et de les renvoyer de manière électronique.

Ne pourrait-on pas s'appuyer sur les compétences d'Easywal, le service compétent de la Région wallonne pour avancer dans cette dématérialisation des documents ?

Enfin, en allant sur le site de la Province, on ne voit pas vraiment qui contacter, la Province n'est pas vraiment incarnée par des membres de son personnel alors que cela participerait à cette fameuse « proximité » avec le citoyen.

En guise de conclusion, le chantier a été entamé et doit être approfondi, précisé. Il s'agit surtout que cette modernisation, cette nouvelle organisation soit pensée avec comme objectif majeur de mieux servir le citoyen, l'utilisateur des services provinciaux.

Je vous remercie de votre attention.

Mme LA PRESIDENTE. - Je vous remercie Madame la Conseillère provinciale. J'invite à présent M. Miguel FERNANDEZ pour le groupe PS. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. FERNANDEZ, Conseiller provincial (à la tribune).- Merci Madame la Présidente. Chers Collègues, chers téléspectateurs.

Chacun a son idée de ce que peut être une administration provinciale « moderne ». Pour nous groupe socialiste : c'est une administration fondée sur 3 principes fondamentaux : un, l'efficacité ; deux, la responsabilité ; et trois, l'équité.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Pour nous groupe socialiste l'efficacité, c'est fixer les priorités et allouer les ressources nécessaires, plan stratégique avec rapports réguliers ; c'est professionnaliser les ressources humaines, création d'une cellule GRH car le personnel est notre meilleur atout, et il mérite toute notre attention ; c'est encourager la création d'antennes ou de guichets décentralisés comme à Waremme ; c'est simplifier les outils et les procédures, échanger ou télécharger des informations via le portail de la Province de Liège.

Pour nous groupe socialiste la responsabilité : c'est maintenir une gestion saine tout en améliorant sans cesse la qualité des services rendus aux habitants, aux entreprises et aux pouvoirs locaux ; c'est garantir les délais de paiements vis-à-vis de nos fournisseurs, anticipant même le délai imparti, pour y préserver l'emploi.

C'est respecter le statut du personnel, assurer une formation continue à tous et permettre des évolutions de carrière ; c'est garantir la neutralité pour assurer la légitimité et la responsabilité de l'institution par un respect strict des règles et procédures légales.

C'est continuer notre rôle de vecteur économique pour notre région via la SPI + et nos intercommunales dont TECTEO ; c'est maintenir un enseignement de qualité et des formations reconnues par tous, Haute Ecole de la Province de Liège, les écoles de police, les Ecoles du feu et des cadets.

C'est défendre sport, culture et santé pour tous. L'Académie provinciale des sports, la bibliothèque Chiroux-Croisiers, le Musée de la Vie Wallonne, les cars de dépistage cancers du sein ou de la prostate.

C'est respecter notre environnement, plan énergie, campagne « Je quitte, j'éteins », des constructions durables, des primes chauffe-eau solaire et des véhicules moins polluants.

Pour nous groupe socialiste l'équité : c'est l'égalité des chances avec l'égalité des sexes y compris aux postes de direction, respect des personnes handicapées en utilisant comme seuls critères, leurs compétences et leur capacité à réaliser les tâches exigées par le poste.

C'est la diversité de cultures ou d'origines comme plus value pour notre Institution, campagne d'affichage à l'attention de tous les agents provinciaux.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

C'est la lutte contre le harcèlement, environnement exempt de toute forme de harcèlement psychologique ou sexuel.

Pour conclure, je terminerai par cette citation de Youssef Chahine : « La pensée a des ailes. Nul ne peut arrêter son envol ! »

Je vous remercie de m'avoir écouté.

Mme LA PRESIDENTE. - Je vous remercie Monsieur le Conseiller provincial.

Il est à présent l'heure de conclure cette onzième séance thématique. J'invite Monsieur Christophe LACROIX, Député provincial à rejoindre cette tribune, il aura bien ses 5 minutes comme convenu. Vous avez la parole Monsieur le Député provincial.

M. LACROIX, Député provincial - Rapporteur (à la tribune).- Que de générosité Madame la Présidente !

Mes Chers Collègues, mes chers téléspectateurs, je ne m'attarderai pas à répliquer, je ne m'attarderai pas à polémiquer. Nos concitoyens, vous qui nous regardez, vous êtes las de ces débats stériles où chacun semble détenir la Vérité, sa Vérité.

Mais par contre, si je vous ai toutes et tous bien compris, nous sommes d'ailleurs d'accord à pratiquement 98%. Notre vision est donc bien partagée par toutes et tous !

Et pour les deux petits pourcents qu'ils nous manquent, je dirai que le projet ENVOL a justement été conçu pour être adaptable. Il sera amendé en fonction de notre futur commun.

J'entends toutefois rappeler certaines valeurs primordiales aux yeux du Collège provincial en matière de fonction publique. Elles en constituent le socle fondateur : intégrité et neutralité des fonctionnaires, égalité, proximité et solidarité.

A ces valeurs traditionnelles s'en ajoutent d'autres, celles de notre temps et celles souhaitées par nos concitoyens aujourd'hui : sens de l'éthique, lutte contre les discriminations, diversité, fiabilité, qualité, efficacité, prise en compte de l'utilisateur. Ces valeurs se sont, pour nous, transformées en objectifs.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

La Province de Liège n'est pas un empilement de personnes mais bien un réseau de compétences où l'image de masse d'anonymes n'a pas sa place.

Nous voulons rassembler nos collaborateurs autour de ces symboles et de ces valeurs.

Ces valeurs forment le ciment de l'administration provinciale, celles dans lesquelles chaque fonctionnaire peut se reconnaître.

A ce niveau stratégique, le rôle du département de Gestion des Ressources Humaines est d'apporter une plus-value qualitative. Il constitue l'une des clés d'une organisation efficace et dynamique.

En valorisant au mieux les expériences, les compétences, la créativité et les aspirations des agents, je suis convaincu d'en obtenir le meilleur et dès lors, des services publics plus efficaces encore.

En effet, le fait que le travailleur se sente mieux dans son travail avec comme objectif final « la bonne personne à la bonne place » ne fera qu'améliorer le service rendu au citoyen. Les « valeurs » individuelles n'étant aucunement contraires aux « valeurs » du service public.

L'approche du Collège provincial, à travers le plan Envol, s'est voulue pragmatique, réformiste mais avec le souci permanent d'emporter l'adhésion plutôt, comme dans un pays voisin, de contraindre par la force et par l'autorité.

Enfin, pour que vous compreniez l'état d'esprit du projet ENVOL, je vous dirais qu'il suffit de tous nous imaginer coiffés d'un casque de chantier, armés de nos mètres pliant et de nos truelles, courant d'un étage à l'autre ...

Un peu comme lorsque l'on rénove ou construit une maison. Une tension fébrile, rythmée par des réunions de chantier animées, des instants de pleine satisfaction. Parfois aussi, osons le dire, des imprévus, à des tracasseries, à des difficultés qui déclenchent de grandes périodes de stress et d'énervements.

Puis, après être restés agenouillés des jours entiers, le béton sous les ongles, le crayon à l'oreille, on décide de prendre de la hauteur pour voir son œuvre.

SEANCE PUBLIQUE DU 9 DECEMBRE 2010

Aujourd'hui, nous vous avons proposé un état des lieux aux fondations solides, aux murs porteurs et aux avancées nombreuses parce que, comme le disait Michel Audiard, « Gouverner ne consiste pas à aider les grenouilles à administrer leur mare ».

Grâce à la confrontation d'idées, nous avons ensemble identifié les perspectives d'évaluation et indiqué le chemin d'une fonction publique provinciale rénovée.

Employés, ouvriers, auxiliaires professionnelles, infirmières, dirigeants, ... ils sont tous, ils sont chacun, nos ambassadeurs.

Au total, 3.600 femmes et d'hommes au service du million de citoyens que nous sommes. L'effectif d'une très grosse entreprise mais dont la raison est celle de l'intérêt général, les valeurs celles qui dépassent largement le bilan annuel d'une société.

Intégrité et neutralité des agents, égalité et diversité, engagement et conviction. A celles héritées de nos prédécesseurs, s'ajoutent les valeurs d'aujourd'hui. Nous les portons haut ces valeurs, à tous les niveaux de la Province et de son administration.

Ce grand chantier est aussi l'occasion de rétablir la confiance de nos concitoyens dans la Fonction publique. Notre service public doit garantir ce besoin social, étranger aux sacro-saintes lois du marché : oublier les usagers les moins « rentables », les zones qui n'apportent aucun bénéfice ou retour sur investissement.

Le Service public doit être le garant de la solidarité et incarner la cohésion sociale.

Au 21ème siècle, la reconstruction et la modernisation de notre Service public constituent un pari sur l'avenir. Il porte en lui une idée neuve de la Province de Liège. Je vous remercie.

Mme LA PRESIDENTE. - Je vous remercie Monsieur le Député provincial.

Je vous remercie toutes et tous pour votre implication dans la préparation de cette réunion de ce jour.

Je clos ici la séance thématique et je vous remercie vraiment tous.

La réunion publique est levée à 17 h 30.