



Ensemble

Rapport annuel 2004



Service public fédéral
Personnel et Organisation

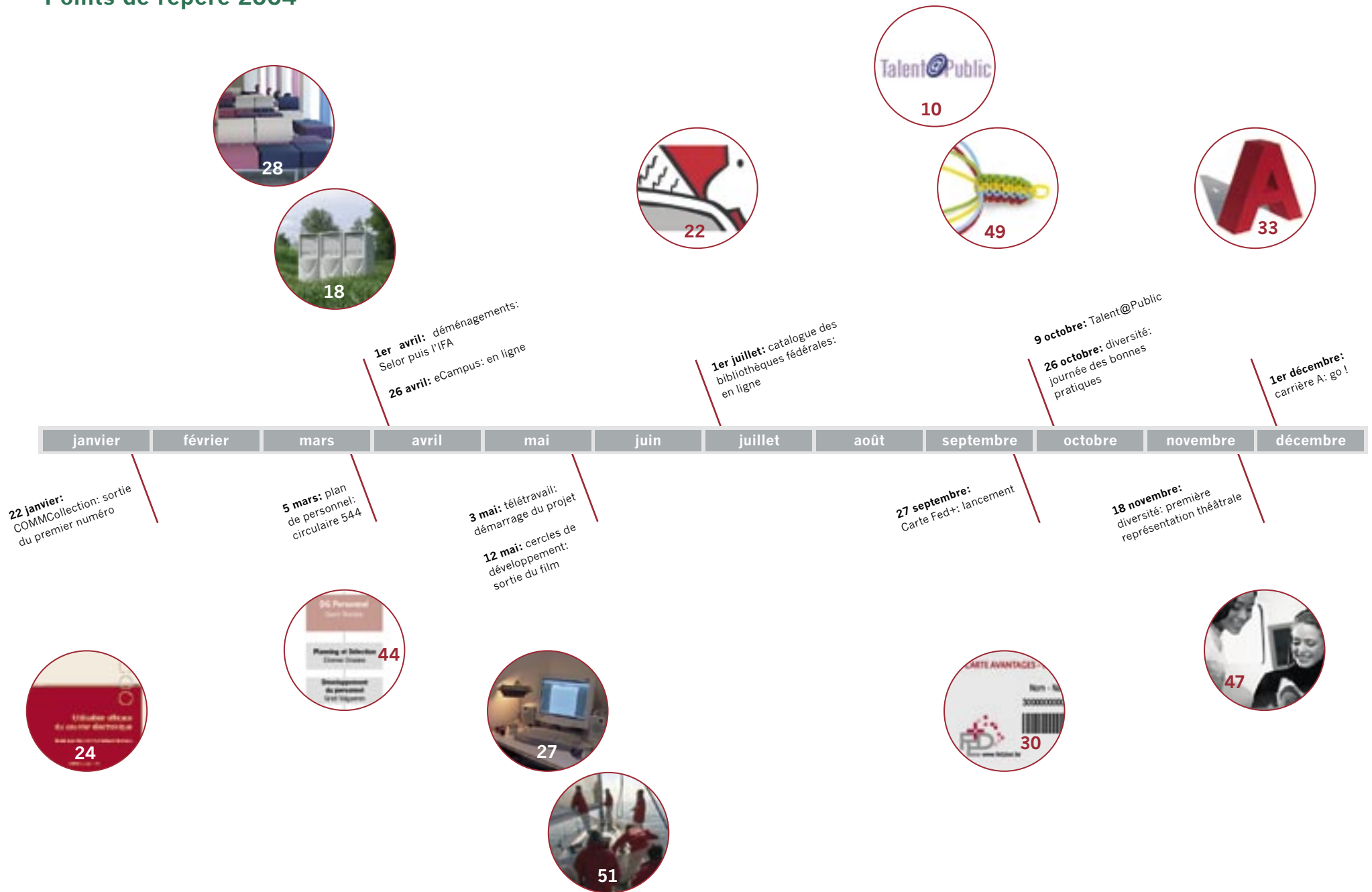
.be

Ensemble

Rapport annuel 2004



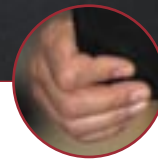
Points de repère 2004



4	Le mot du président	
8	Attirer le talent	Elargir l'accès aux sélections Donner l'envie de participer Les sélections en chiffres
14	Encadrer et faire progresser	Accueillir La formation va plus loin Connaissances linguistiques: une plus-value
20	Partager les connaissances	Gérer les connaissances Communication Marchés publics
26	Se sentir bien	Améliorer les conditions de travail Travailler sainement Partager les avantages
32	Aller de l'avant	Dessiner des fonctions et des métiers Peaufiner les carrières B, C et D Bouger grâce au marché interne Promouvoir grâce à la sélection Mesurer les compétences Fonctionner par mandats
40	Moderniser	Business Process Re-engineering (BPR) Choisir l'approche qualité Exporter l'expertise Planifier les besoins en RH Gérer les RH en ligne
46	Diversifier	Etudier la diversité S'ouvrir à la diversité
50	Rassembler	Faire tourner les Cercles de développement Fonctionner par projets Conclure des marchés publics Tisser des réseaux Se concerter avec les syndicats
58	Annexes	



Le mot du président



Le dénominateur commun: ensemble
dénominateur commun: ensemble

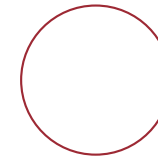
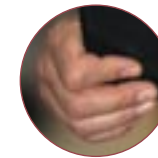
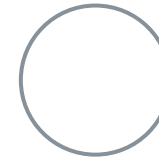


Nous sommes fiers de ce que nous avons réalisé en 2004. Le SPF Personnel et Organisation est désormais en mesure de vous présenter, parfois après un long travail de préparation, les résultats de nombreuses initiatives.

Ce n'est pas tant le nombre de réalisations qui nous réjouit que leur variété et leur qualité.

L'éventail de nos activités touche, de près ou de loin, aux ressources humaines et au développement de l'organisation: d'un salon de l'emploi à la mise en scène de la diversité, des nouvelles perspectives de carrière à la carte Avantages. Et la liste est loin d'être exhaustive!

Aussi variées soient-elles, elles ont cependant toutes un dénominateur commun: nous y avons travaillé ensemble. Entre collègues du SPF P&O, avec nos partenaires au sein de l'administration fédérale ou dans d'autres services publics, avec le secteur privé, etc. Et comme



bien souvent, la qualité du résultat est proportionnelle à l'intensité de la collaboration! Cela méritait bien les honneurs de notre rapport annuel.

Ce rapport est donc celui de deux Ministres de la Fonction publique, Marie Arena et Christian Dupont, des membres du personnel de notre SPF et de tous les autres qui contribuent chaque jour à l'efficacité de l'administration fédérale.

Georges Monard
Président du Comité de direction



Recommandations

L'administration fédérale comme prestataire de services efficace et l'administration fédérale comme employeur attractif, telles sont les visées du SPF Personnel et Organisation. Au cours des prochaines années, un certain nombre d'éléments clés feront dès lors l'objet d'une attention toute particulière.

Compétences

Entretenir et développer les compétences des collaborateurs est un processus continu. Les efforts de formation doivent être poussés plus loin encore. L'apprentissage doit stimuler le développement des collaborateurs et améliorer le fonctionnement de l'administration, pour accentuer tant l'efficacité que l'orientation client.

Bien-être

L'efficacité des prestations dépend en grande partie de la satisfaction au travail. Le bien-être des collaborateurs n'est pas un slogan. Il doit être traduit en mesures concrètes qui, à la fois, satisfont les collaborateurs et garantissent la qualité des services. Nul doute que le télétravail constitue une piste intéressante à explorer.

Rôle social

Il est grand temps pour l'administration fédérale de prendre à cœur son rôle social d'employeur. Pour ce faire, elle se doit de faire tomber les barrières qui freinent trop souvent encore l'accès des femmes, des allochtones, des personnes plus âgées et des personnes handicapées à la fonction publique. Sur le plan du développement durable aussi, beaucoup reste à faire.

Flexibilité

Le citoyen attend du fonctionnaire qu'il travaille de manière toujours plus souple et réagisse toujours plus positivement au contexte de changement. Cette attente ne peut être satisfaite que si l'environnement de travail du fonctionnaire stimule cette flexibilité et cette adaptabilité. Il est indispensable de simplifier au maximum la réglementation et d'augmenter l'autonomie des services. En outre, une telle souplesse doit pouvoir être rétribuée.

Vision à long terme

Toute démocratie génère naturellement des différences d'opinions. Ce qui est souhaitable aujourd'hui, peut devenir regrettable demain. Une conséquence malheureuse de cette ouverture est parfois un gaspillage de moyens et d'énergie, et une démotivation des collaborateurs. Les adaptations demeurent bien entendu

nécessaires, mais il importe de garantir une continuité minimale.

Se donner les moyens

Il est de bon ton de se plaindre du mauvais fonctionnement de l'administration. Mais lorsqu'il s'agit d'investir des moyens pour y remédier, la critique s'assourdit... Un coup d'œil aux Etats modèles et à leurs contraires suffit pourtant à convaincre qu'une administration qui tourne bien est essentielle. Et mérite, largement, l'investissement.

2004, deux ministres, deux styles

En 2004, deux ministres se succèdent aux commandes de la fonction publique fédérale, Marie Arena et Christian Dupont.

Fin 2003, Marie Arena propose au Conseil des Ministres sa note stratégique relative à la modernisation de la fonction publique. 'Le monde bouge. Relevons ensemble les défis de la nouvelle fonction publique fédérale' promet une fonction publique moderne et définit les grandes lignes de la réforme.

Deux priorités se détachent clairement:

- la nouvelle carrière de niveau A
- l'amélioration des carrières de niveaux B, C et D.

Après les élections du 13 juin, Christian Dupont reprend les rênes de la fonction publique fédérale. Fort de son expérience à ce poste auprès de la Communauté française, il poursuit la mise en œuvre de la note stratégique de Marie Arena en y apportant de nouveaux accents, notamment en matière de diversité. Il conduit avec succès les dossiers de la carrière A et de la carrière D.





Attirer le talent



Des collaborateurs compétents et motivés ont sans conteste leur place dans l'administration fédérale. Mais une partie du grand public ignore encore la variété des emplois offerts par l'administration et les moyens d'y accéder.

L'administration fédérale veille désormais à se profiler comme un employeur attractif. De plus, tout est mis en oeuvre pour offrir les mêmes chances à chaque candidat et pour limiter au maximum les obstacles à la participation aux sélections. Rien d'étonnant dès lors que de plus en plus de candidats soient attirés par les sélections organisées par l'administration.

De l'architecte à l'assistant social, de la politicologue au pompier

stant social, de la politicologue au pompier

Elargir l'accès aux sélections

Egalité d'accès

Dans un souci d'égalité de traitement de tous les citoyens, tout détenteur d'un diplôme ouvrant l'accès à un niveau déterminé peut également s'inscrire à une sélection comparative pour un niveau inférieur (arrêté royal du 14 juin 2004).

En outre, plusieurs mesures sont en préparation afin de rendre les procédures de sélection et de recrutement encore plus objectives et transparentes.

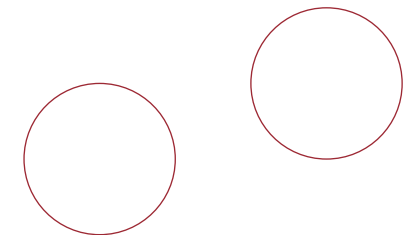
- Dans le cas d'un recrutement statutaire, la répartition des candidats selon leurs aptitudes en groupes A, B, C et D sera supprimée et les services recruteurs devront soit respecter le classement, soit organiser une épreuve complémentaire dont le classement sera également respecté. De plus, Selor, le Bureau de sélection de l'administration fédérale, se verra à nouveau confier un rôle plus central dans le contrôle et la gestion des procédures de sélection et de recrutement.
- Dans le cas d'un engagement contractuel, la priorité sera donnée au candidat déjà lauréat d'une sélection comparative pour un emploi statutaire. En outre, chaque candidat devra réussir un test de sélection de Selor (à l'exception des étudiants et des engagements dans le cadre du plan Rosetta).

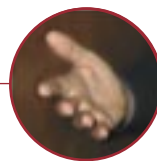
e-Recruiting: accès en ligne à la banque de talents

Dans le cadre du e-government, Selor lance en 2002 un projet de recrutement interactif en ligne. En 2004, la première phase du projet e-Recruiting débouche sur l'ouverture d'une banque de données regroupant les candidats intéressés par une fonction contractuelle ou par une offre d'emploi sur le marché interne. Au 31 décembre 2004, la banque de données comporte déjà 14.297 profils.

Fin décembre démarre la deuxième phase du projet e-Recruiting: permettre aux services publics d'effectuer des recherches dans cette banque de talents contractuels. Quatre SPF et deux organismes d'intérêt public sont alors invités à tester le module de recherche. L'utilisation définitive par tous les SPF, établissements scientifiques et organismes d'intérêt public est prévue pour février 2005.

En mai 2005, les offres d'emplois sur le marché interne seront également disponibles. Fin 2005, les possibilités de la banque de données s'étendront à toutes les sélections organisées par Selor, y compris aux sélections statutaires.





Talent@Public: le secteur public sur un plateau

Profilier le secteur public comme employeur d'avenir, tel est le défi que relèvent Selor et quelque 55 exposants de ce secteur le 9 octobre 2004 à l'occasion du premier salon de l'emploi public.

Le succès dépasse toutes les espérances: 10.000 visiteurs franchissent les portes de Talent@Public.

Surprise aussi pour le visiteur. Le temps des ronds-de-cuir est bien révolu. Les stands créatifs des organisations publiques (fédérales, communautaires, etc.) brossent un beau panorama de l'emploi dans l'administration: de l'architecte à l'assistant social, du militaire à la diplomate, de l'informaticienne au moniteur de sport, de la politicologue au pompier, etc.

Selor informe sur les sélections, les mesures de compétences, les possibilités du marché interne ou encore les tests de langues. Une borne interactive permet d'introduire un CV en ligne dans la banque de données e-Recruiting.

Le stand Diversité expose les actions prises pour faciliter l'accès des personnes handicapées aux différentes sélections, et celles menées en faveur de l'égalité des chances hommes-femmes et du multiculturalisme dans la fonction publique.

Une initiative manifestement attendue et un bel exemple de mobilisation et de collaboration des administrations à tous les niveaux de pouvoir.

En 2006...

... l'objectif est de faire mieux encore à l'occasion d'une deuxième édition!

Talent@Public

Donner l'envie de participer

La campagne 'Un emploi dans l'administration' présente au public les atouts de l'administration en tant qu'employeur. Elle vise en même temps à accroître la notoriété de Selor par le biais d'une forte présence dans la presse. Dès avril 2004, une enquête menée auprès des visiteurs de vacature.com, auxquels on demande de citer un bureau de sélection, place Selor en troisième position. Mieux encore: Selor est considéré comme le meilleur bureau de recrutement.

Parmi les nombreux autres canaux de communication, le site internet www.selor.be gagne chaque jour en importance. Le nombre moyen de visiteurs uniques par jour passe progressivement de 2.000, au cours des premiers mois de l'année, à environ 2.500 fin 2004. Des pics de plus de 3.000 visiteurs sont enregistrés au moment du salon Talent@Public (lire encadré). Grâce au site, non seulement les visiteurs trouvent nombre d'informations utiles, mais ils peuvent aussi s'inscrire sur la mailing list et recevoir ainsi chaque semaine par e-mail les offres d'emplois, ou même poser leur candidature en ligne. Plus de 180.000 candidats se sont déjà enregistrés sur la mailing list. Le pourcentage d'inscriptions effectuées par l'intermédiaire du site internet augmente: de 40% environ en 2002 à 58% en 2004.

Hafida Othmani, cellule Diversité du SPF Personnel et Organisation, à propos du salon Talent@Public

"J'ai découvert dans le journal Métro que l'administration organisait une bourse de l'emploi. J'ai décidé d'y aller avec une amie. Nous venions tout juste de terminer nos études. Ce fut pour nous une excellente occasion de faire la connaissance des différents services publics. Nos discussions avec les représentants sur les stands - parmi lesquels de nombreux spécialistes HR - étaient particulièrement enrichissantes. J'ai été agréablement surprise par le stand consacré spécialement à la diversité dans l'administration fédérale. C'est la première fois que je constatais qu'une grande organisation prenait clairement position sur ce thème et ça m'a incitée à solliciter - avec succès - pour le projet Diversité (lire chapitre Diversifier).

Le salon lui-même? J'ai été réellement impressionnée par la bonne organisation, la bonne ambiance et l'intérêt massif!"



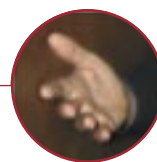
Les sélections en chiffres

Sélections de recrutement

En 2004, 82.205 candidats s'inscrivent à 157 sélections, soit le double de l'année précédente. Contrairement à 2003, on compte davantage d'inscriptions de néerlandophones (environ 55%) que de francophones (environ 45%). La plupart des inscriptions concernent des fonctions du niveau A (universitaire) et du niveau D (pas de conditions de diplôme). Ceci s'explique, d'une part, par la poursuite de la tendance 2003 visant à ouvrir de plus en plus d'emplois aux universitaires, et, d'autre part, par les sélections d'agents pénitentiaires (niveau D).

Le pourcentage de candidats inscrits mais absents lors de la sélection diminue fortement: de 50% en 2003 à 38% en 2004. Les candidats doivent à présent fournir des informations complémentaires au moment d'introduire leur candidature (CV, diplôme, etc.). Seuls ceux qui fournissent toutes les pièces sont invités à se présenter. En général, les plus motivés.

Le pourcentage de réussite global augmente de 10% à 32%.



Malgré l'attention particulière accordée à la neutralité linguistique des instruments de sélection, on relève que la différence entre les francophones et les néerlandophones, s'accroît encore en 2004. Pour la première fois depuis 1999, les femmes réussissent proportionnellement mieux que les hommes. Cette différence, aussi minime soit-elle, prouve que les efforts consentis pour concevoir des procédures de sélection neutres quant au genre portent leurs fruits.

Sélections de recrutement en 2004

		Inscriptions			Refus			Présences			Réussites		
		H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Niveau A	N	8.376	9.404	17.780	1.140	1.274	2.414	5.133	5.725	10.858	2.736	2.688	5.424
	F	6.093	5.868	11.961	1.215	1.110	2.325	3.560	3.494	7.054	940	787	1.727
	A	60	51	111	8	11	19	36	30	66	26	22	48
	Total	14.529	15.323	29.852	2.363	2.395	4.758	8.729	9.249	17.978	3.702	3.497	7.199
Niveau B	N	3.436	3.908	7.344	557	739	1.296	1.767	1.966	3.733	1.220	1.382	2.602
	F	2.515	3.070	5.585	620	737	1.357	1.060	1.219	2.279	219	340	559
	A	37	80	117	9	21	30	21	50	71	14	39	53
	Total	5.988	7.058	13.046	1.186	1.497	2.683	2.848	3.235	6.083	1.453	1.761	3.214
Niveau C	N	4.784	5.398	10.182	655	425	1.080	2.356	3.142	5.498	792	687	1.479
	F	2.465	1.497	3.962	384	91	475	929	665	1.594	63	127	190
	A	53	131	184	8	18	26	30	94	124	24	76	100
	Total	7.302	7.026	14.328	1.047	534	1.581	3.315	3.901	7.216	879	890	1.769
Niveau D	N	6.465	3.197	9.662	412	116	528	3.524	1.746	5.270	678	272	950
	F	10.301	4.920	15.221	237	55	292	5.482	2.866	8.348	610	497	1.107
	A	26	70	96	4	10	14	13	42	55	11	37	48
	Total	16.792	8.187	24.979	653	181	834	9.019	4.654	13.673	1.299	806	2.105
Total	N	23.061	21.907	44.968	2.764	2.554	5.318	12.780	12.579	25.359	5.426	5.029	10.455
	F	21.374	15.355	36.729	2.456	1.993	4.449	11.031	8.244	19.275	1.832	1.751	3.583
	A	176	332	508	29	60	89	100	216	316	75	174	249
Total général	44.611	37.594	82.205	5.249	4.607	9.856	23.911	21.039	44.950	7.333	6.954	14.287	

Sélections de recrutement: évolution 1999 - 2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inscriptions	31.620	30.573	47.353	57.686	46.599	82.205
Refus	9.856
Présences	20.762	19.001	24.025	27.435	23.106	44.950
Réussites	4.467	5.273	6.076	8.236	5.095	14.287
% de refus	12%
% d'absence	34%	38%	49%	52%	50%	38%
% de réussite	22%	28%	25%	30%	22%	32%

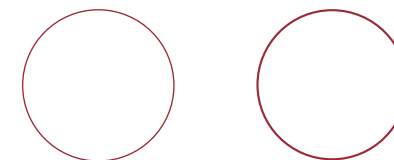
Sélections pour les fonctions à mandat

Le nombre de sélections pour les fonctions à mandat est relativement bas en 2004. Seules sept sélections pour la fonction de directeur général sont clôturées; aucune n'est clôturée ou n'est organisée pour les fonctions d'encadrement. Ceci s'explique par le fait que la nouvelle procédure de sélection, devenue indispensable après l'arrêt Dewaide de décembre 2003, n'est fixée qu'au cours de l'année 2004.

Deux tiers environ des candidats à une fonction de directeur général sont éliminés dès la vérification des conditions de participation (screening). Un tiers de ceux qui se présentent aux épreuves de sélection réussissent. Les francophones sont légèrement sur-représentés, les femmes fortement sous-représentées. Plus d'informations dans le rapport annuel de Selor.

Sélections pour les fonctions de management

Directeur général	Inscriptions			Après screening			Présences			Réussites		
	N	F	T	N	F	T	N	F	T	N	F	T
H	53	88	141	25	31	56	17	18	35	6	6	12
F	20	55	75	5	11	16	1	7	8	0	2	2
Total	73	143	216	30	42	72	18	25	43	6	8	14





Encadrer et faire progresser



Développer le potentiel des collaborateurs de l'administration fédérale, tant dans leur intérêt qu'au bénéfice de l'organisation qui les emploie, est une préoccupation permanente.

Elle trouve un écho de plus en plus prononcé dans toutes les facettes de la politique du personnel.

Il est dès lors logique d'accentuer davantage encore cet aspect.

Depuis quelque temps déjà, le développement du personnel ne se limite plus aux formations classiques.

Il commence désormais en amont, par un accueil de qualité réservé aux nouveaux collaborateurs.

Désormais aussi en amont, par un accueil de qualité

s aussi en amont, par un accueil de qualité

Accueillir

Le stage

Avant d'être nommé à titre définitif, un collaborateur doit effectuer un stage.

Pour les stagiaires de niveau A, à l'exception des inspecteurs d'administration fiscale du SPF Finances, l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) organise un programme de stage en deux volets:

- des formations communes portant notamment sur les réglementations et les institutions;
- des formations personnalisées adaptées aux besoins du stagiaire et de son service.

Un groupe de travail au sein du SPF Personnel et Organisation étudie la possibilité de mettre également sur pied un tel programme commun pour les stagiaires des autres niveaux (B, C et D).

Aucun programme n'est prévu pour les collaborateurs contractuels, lesquels n'effectuent pas de stage.

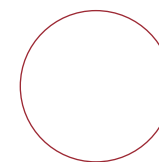
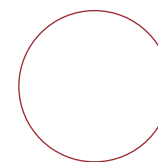
Journée d'accueil

Les services publics ont pris conscience de l'importance d'accueillir leur personnel de manière professionnelle. Le SPF P&O n'échappe pas au mouvement.

Fin 2004, une journée est entièrement consacrée à l'accueil des nouveaux collaborateurs du SPF P&O. C'est une première. Au programme: la structure et le fonctionnement de l'administration fédérale dans son ensemble, et du SPF en particulier, un aperçu des grands thèmes tels que le régime de travail, le statut, la communication, le fonctionnement par projets.

Aperçu des stagiaires de niveau A

	2003				2004			
	N	F	A	Total	N	F	A	Total
Stagiaires IFA	70	78	0	148	112	92	0	204
Inspecteurs (SPF Finances)	24	54	1	79	32	82	0	114
Établissements scientifiques	-	-	-	-	18	13	0	31
Total	94	132	1	227	162	187	0	349





La formation va plus loin

Les chiffres démontrent clairement l'importance croissante de la formation. Par rapport à 2003, les efforts de formations de l'IFA augmentent d'environ 10%. Les prévisions sont à la hausse pour 2005, en particulier grâce aux formations certifiées pour le niveau A et au 'blended learning' (voir p.18).

La formation en chiffres

	2003	2004
Journées de formation (1)	8.734	9.503
Jours/hommes (2)	91.756	107.875

(1) Une formation de 5 jours pour 10 participants compte pour 5.

(2) Une formation de 5 jours pour 10 participants compte pour 50.

L'offre de formation augmente considérablement par rapport à 2003 (de quelque 40%), essentiellement dans les domaines d'expertise 'Management' et 'Efficacité personnelle'. Sur le terrain, le besoin d'investir davantage dans le développement des compétences des fonctionnaires dirigeants est effectivement très présent.

Le tableau récapitulatif des formations montre que l'offre standard (catalogue IFA) ne constitue plus que la moitié des formations. Les projets de grande ampleur sont les formations aux aptitudes PC, les formations pour les sélections d'accession et les formations pour la carrière D et la diversité.

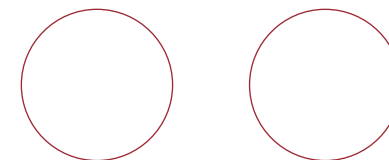


Aperçu des formations

	participants	journées de formation (1)	jours/hommes (2)
Offre standard (stage compris)	12.710,00	4.365,50	47.612,50
Aptitudes PC (3)	12.006,00	2.581,00	15.905,00
Gérer les tâches et l'information (3)	2.362,00	316,00	4.724,00
Formations certifiées B et C (3)	1.150,00	758,00	4.025,00
PUMP	40,00	70,00	1.400,00
Cercles de développement	932,00	271,00	3.262,00
Formations sur mesure	2.463,00	492,00	7.389,00
Trainings communication	685,00	84,00	1.027,50
Réunions réseau (journées d'étude)	300,00	3,00	300,00
Sélections d'accession niveau A	349,00	38,50	2.688,00
Sélections d'accession autres niveaux	10.000,00	500,00	10.000,00
4 devient D / diversité (Théâtre d'entreprise)	1.451,00	24,00	9.542,00
Total	44.448,00	9.503,00	107.875,00

En 2004, l'IFA réalise une centaine de formations à la demande de ses clients. Certaines de ces formations ne demandent qu'une adaptation simple de l'offre standard à un public cible plus spécifique, d'autres sont entièrement conçues sur mesure. Fin 2004, débute le projet 'Mentor', développé pour le SPF Justice. Il commence par un pilote qui introduit un système de 'parrainage' pour les nouveaux agents pénitentiaires de la prison de Merksplas.

De tels projets de formation sur mesure sont accueillis de manière enthousiaste tant par le client que par l'IFA. Le trajet de formation est intégré dans une approche globale, ce qui a pour effet de produire de meilleurs résultats, directement 'palpables' sur le terrain.



(1) Une formation de 5 jours pour 10 participants compte pour 5

(2) Une formation de 5 jours pour 10 participants compte pour 50

(3) Dans le cadre des mesures de compétences



E-Campus: à la pointe de la formation

Depuis le mois d'avril 2004, l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) offre aux fonctionnaires la possibilité de suivre des formations via internet. Les apprenants ne sont pas pour autant abandonnés à leur sort. Le 'blended learning' - traduit littéralement par apprentissage mixte - combine en effet différentes formes d'apprentissage.

C'est la formation 'Gérer les tâches et l'information' qui ouvre le bal. Quelque 2.000 volontaires y participent.

Cette formation commence à l'IFA par une journée d'introduction. Les participants travaillent ensuite pendant six semaines à l'aide du module d'e-learning. Une assistance technique est assurée par le helpdesk du campus de l'IFA et toute question portant sur le contenu peut être adressée à l'"e-coach". Après ce

travail individuel, retour sur les bancs pour une nouvelle journée d'étude classique en salle de cours.

Les premières évaluations montrent que les participants sont bien conscients des contraintes techniques et des exigences particulières de ce type de formation. Les nouvelles technologies ne les effraient pas et ils marquent un grand intérêt pour cette approche interactive et innovante.

Le 'blended learning' ne remplace pas les formations classiques, il les complète. Il permet à l'IFA de toucher des groupes plus larges, de répondre plus rapidement aux besoins en formation et de mettre à la disposition des fonctionnaires, des formateurs et des responsables de la formation un éventail élargi de matériel didactique. Entre outre, chaque fonctionnaire peut aussi se

voir proposer la forme d'apprentissage qui convient le mieux à son style d'apprentissage, à son niveau de connaissances et à son emploi du temps.

Le matériel didactique s'élargit désormais, avec des modules dédiés aux aptitudes informatiques et linguistiques.

En 2005...

dès le second semestre, la formation 'Gérer les tâches et l'information' fera partie de l'offre standard de l'IFA.

Plus d'informations sur <http://campus.ifoifa.be>

Un Plan de développement global

Le plan de développement global (PDG) a pour objectif d'augmenter la rentabilité des investissements croissants en formation et en développement en associant la politique de développement aux plans de management. La politique de développement peut en outre être ainsi communiquée plus facilement aux dirigeants et aux collaborateurs.

Un PDG ne se limite pas aux formations et autres apprentissages. Il comprend aussi des initiatives liées au développement de l'organisation et aux processus, à la communication, au management des connaissances, etc. Un exemple: le programme de développement 'Accueil et intégration' se compose d'éléments tels que 'Equiperment des nouveaux collaborateurs' ou 'Introduction de la convention individuelle de stage'.

Le projet PDG est actuellement développé en collaboration avec les SPF Justice, Intérieur, Economie, Affaires étrangères et Finances.

Connaissances linguistiques: une plus-value

Les fonctionnaires qui souhaitent valoriser leurs connaissances linguistiques peuvent bénéficier d'une prime linguistique s'ils réussissent un test approprié organisé par Selor. D'autres fonctionnaires doivent, eux, détenir un brevet de connaissances linguistiques pour pouvoir exercer leur travail. Il est à noter d'ailleurs que tout citoyen souhaitant faire certifier ses connaissances linguistiques peut participer à ce test, lequel n'est donc pas réservé aux fonctionnaires.

Le nombre d'inscriptions aux tests linguistiques de Selor (26.374) et le taux de réussite (43%) restent stables en 2004. Le taux d'absence diminue légèrement (36%).

Plus d'informations dans le rapport annuel de Selor (lire aussi la rubrique 'Contacts').

Nancy Redant, responsable de la formation au SPF Justice, à propos du rôle du SPF P&O

"Le SPF P&O, et en particulier l'IFA, nous soutient à 4 niveaux. Tout d'abord au niveau de la gestion du projet plan de développement global. Ensuite au niveau de l'offre de formations, standard ou sur mesure, que nous intégrons dans notre propre plan de développement. Nous recevons également le soutien des personnes de contact du SPF P&O qui nous servent de guides. Enfin, le réseau mis en place est un support efficace. Des experts nous fournissent des réponses rapides et précises à nos questions.

Le rôle de soutien du SPF P&O est essentiel pour élaborer une offre stratégique et intégrée en matière de développement du personnel pour les 13.000 fonctionnaires du SPF Justice".



Tests linguistiques: évolution 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inscriptions	63.343	59.110	36.202	26.786	25.215	26.374
Présences	22.016	21.125	16.932	16.372	15.584	16.995
Echecs	8.153	6.859	6.157	7.031	6.625	7.347
% d'absence	65%	64%	53%	39%	38%	36%
% de réussite	37%	32%	36%	43%	43%	43%



Partager les connaissances



Les connaissances évoluent à un rythme toujours plus rapide et la quantité des expertises croît à une vitesse fulgurante. Conséquence: une organisation risque d'être confrontée subitement à une mini-catastrophe si un collaborateur qui détient des connaissances spécifiques vient à la quitter. Le partage informel des connaissances reste indispensable, mais ne suffit pas.

Ce chapitre offre un aperçu des initiatives et des résultats les plus importants en matière de recensement, de gestion et de partage des connaissances au sein de l'administration fédérale.

Partage et communication: l'informel ne suffit pas

Partage et communication: l'informel ne suffit pas

Gérer les connaissances

eCommunities

La collaboration électronique dans le cadre des e-Communities prend son essor en 2004, grâce à une campagne intensive encourageant les services fédéraux à adhérer à cette plate-forme en ligne.

Tous les SPF et plus de 40 autres services publics peuvent dorénavant s'atteler à des projets communs par voie électronique. Le nombre d'utilisateurs progresse de façon spectaculaire, de même que l'usage.

En outre, les services publics se sont engagés à atteindre 4.000 utilisateurs en 2006.

Aperçu de l'utilisation des e-Communities		
eCommunities	avril 2004	janvier 2005
Utilisateurs	940	1.800
Espaces de travail	13	21
Documents	8.000	40.000
Visites/jour	80	300

Dans le but d'améliorer leur convivialité et leur rapidité, les e-Communities sont remodelées fin décembre 2004.



Instrument de réflexion Knowledge Management

La brochure 'Instrument de réflexion KM' reprend une liste d'activités concrètes couvrant les facettes de la gestion des connaissances au sein d'une équipe. Cet outil permet ainsi à une équipe d'aborder la manière dont elle gère ses connaissances. Il permet de détecter les améliorations éventuelles à apporter et d'établir un plan d'actions.

Quelque 8.000 exemplaires de la brochure ont déjà été commandés, souvent annexés aux fardes didactiques relatives aux Cercles de développement (lire chapitre Rassembler).

Centres de documentation

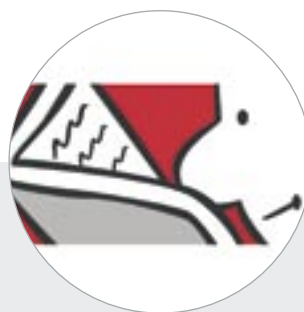
Grâce à son déménagement en juillet 2004, le Centre de Documentation du SPF Personnel et Organisation, intégré à l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA), dispose désormais d'une salle de lecture, d'ordinateurs permettant de consulter le catalogue du Centre et les CD-Roms, et d'un lecteur vidéo et DVD.

On compte 97 nouveaux membres en 2004.

L'intégration du catalogue du Centre de Documentation dans le catalogue collectif LIBIS (Leuvens Integraal Bibliotheek- en InformatieSysteem) s'achève en octobre. Le catalogue peut dorénavant être consulté sur le site de LIBIS <http://opac.libis.be>.

	IFA	Rue de la Loi (1)
Monographies	9.000	1.200
Périodiques	130	40
Rapports de stage	+/- 8.800	.

(1) Uniquement pour le personnel du SPF P&O; essentiellement des ouvrages juridiques.



www.bib.belgium.be:

Le Catalogue commun des bibliothèques en ligne

En janvier 2004, le SPF P&O forme le projet de rassembler en un lieu unique les références des ouvrages disponibles dans les bibliothèques fédérales. Six mois plus tard, ces perles sont en ligne pour former l'e-Catalogue accessible aux fonctionnaires via le site portail fédéral www.belgium.be.

Cet outil précieux permet de plonger dans les trésors des catalogues des SPF et de commander livres et revues en quelques clics de souris. Au total, près d'un million de notices bibliographiques répertoriées. De quoi épargner déplacements et recherches laborieuses parmi les collections dispersées aux quatre coins de l'organigramme fédéral. Désormais, les fouilles s'effectuent en ligne, selon le type de documents (livres, périodiques, articles) ou selon la bibliothèque.

La réalisation du catalogue commun est le résultat d'une collaboration étroite entre la direction Gestion des connaissances du SPF P&O, Fedict et un forum de concertation des bibliothécaires très actif. D'emblée, onze bibliothèques ont accordé leur confiance au projet.

En 2005...

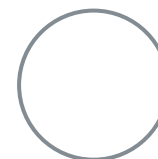
... l'élargissement du catalogue en ligne aux bibliothèques des établissements scientifiques fédéraux permettra de mieux faire connaître près de 2.500.000 ouvrages supplémentaires.

Plus d'informations sur www.bib.belgium.be.

Ateliers et accompagnement

Le 18 juin 2004, l'IFA réunit une centaine de participants à l'occasion d'une journée d'étude sur le thème 'Le transfert d'expertise dans nos organisations'. Un atelier au sein de l'Institut national d'Assurance sociale pour Travailleurs indépendants (INASTI) permet, quant à lui, à une septantaine de participants, dont les managers, de mieux appréhender la gestion des connaissances.

Un plan de gestion des connaissances est établi au SPP Intégration sociale et dans les SPF Justice, Économie, Mobilité, Intérieur et Affaires étrangères. La mise en œuvre de ces plans démarre en 2004.



Communication

Intranet

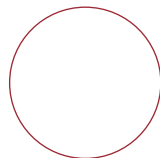
Contenu, design et gestion de l'intranet du SPF P&O sont entièrement remodelés.

A l'occasion d'une enquête interne, les collaborateurs soulignent comme points de première importance une structure claire, des informations en matière de personnel et un 'qui fait quoi' amélioré.

Le contenu permanent se répartit en quatre grands volets: 'Notre SPF', 'Personnel', 'Bien-être' et 'Documentation'. Chacun de ces volets affiche clairement son responsable, habilité à apporter directement les modifications nécessaires.

L'intranet nouvelle formule réserve également une large place aux nouvelles fraîches. Elles concernent la présentation des nouveaux collaborateurs, les décisions du Comité de direction, la gestion du personnel, les événements ou les publications.

Depuis son lancement fin novembre, le nombre de visites ne cesse d'augmenter. Notons que le volet 'qui fait quoi' figure parmi les pages les plus visitées.



Lettres d'information

L'e-newsletter P&O Horizon devient en 2004 une valeur sûre du SPF P&O. Jusque-là mensuel, P&O Horizon est depuis novembre envoyé toutes les deux semaines - 14 éditions en 2004 - vers plus de 1.300 partenaires du SPF P&O au sein de l'administration fédérale: collaborateurs des services d'encadrement et des services de communication, dirigeants, acheteurs, etc.

News P&O est une e-newsletter hebdomadaire - 45 éditions en 2004 - et s'adresse à tous les collaborateurs du SPF P&O. Une enquête de satisfaction présente News P-O comme un canal de communication de qualité en termes de contenu, de forme et d'exactitude de l'information. L'aspect implication du personnel et les aspects techniques récoltent en revanche quelques bémols. Pour y remédier, News P&O paraît désormais en 'version allégée': un seul e-mail reprenant la table des matières et un seul lien vers la lettre d'information placée entièrement sur l'intranet.

Autre nouveauté: Selor, le Bureau de sélection de l'administration fédérale, rassemble dans son Newsflash hebdomadaire et électronique une série d'informations sur le personnel et les projets en cours. Enfin, côté papier, le magazine Selor@home paraît trois fois par an et vise à rapprocher l'organisation et le collaborateur.

Ateliers et accompagnement

En 2004, les services de communication des SPF Sécurité sociale, Intérieur et Mobilité ainsi que du Bureau d'Intervention et de Restitution belge (BIRB) et de l'Administration des Pensions bénéficient d'un accompagnement pour relever un ou plusieurs défis: la création d'une équipe de communication, l'établissement du plan stratégique ou opérationnel de l'équipe de communication, la mise en œuvre de projets de communication, la mise en place d'un réseau de communication interne, le coaching des dirigeants en matière de communication.





COMM Collection:

les carnets du communicateur fédéral

Les publications sur le thème de la communication ne manquent pas. Mais quant à dénicher celle qui touche le métier de communicateur public, et en particulier de communicateur fédéral... Plongez directement dans la COMM Collection!

COMM Collection est une série de guides pratiques conçus par et pour les communicateurs fédéraux. Un soutien aux services de communication, dans leur développement et dans leurs activités.

Le premier numéro de la série sort de presse en janvier 2004. Les titres s'enchaînent et la collection s'enrichit de sept autres numéros tels 'COMMtrainings Résidence' (formations), 'Vision et missions de la communication externe', les 'points de contact de l'administration

fédérale', la communication de crise ou encore la réalisation d'un rapport annuel.

Pas question ici d'en rester à l'exposé théorique, comme le prouvent le développement de la nouvelle charte graphique du SPF P&O et son premier rapport annuel, 'Grandir'. Ces deux réalisations appliquent en effet les recommandations de deux numéros de la COMM Collection.

Les guides de la COMM Collection résultent avant tout de la mise en commun des expériences et des réflexions de groupes de travail interdépartementaux composés de communicateurs fédéraux, qui se sont penchés sur un certain nombre de thèmes propres à la communication.

En 2005...

... verra la sortie de plusieurs numéros. 2005 sera également l'occasion de remettre en piste d'autres groupes de travail autour de nouveaux thèmes.

Plus d'informations sur <http://www.p-o.be> > Information générale > Publications.



Marchés publics

La cellule Conseil et Politique d'Achats (CPA) accompagne les acheteurs fédéraux. Le transfert de connaissances est ici aussi essentiel. CPA propose non seulement des informations par le biais de son propre site internet <http://cpaba.p-o.be> et du site portail fédéral www.belgium.be, mais elle dispense également conseils et formations.

En 2004, l'accent glisse des SPF, en particulier du SPF P&O, vers les SPP et vers d'autres services publics.

<http://cpaba.p-o.be> propose de nouveaux cahiers des charges types, ainsi que la politique d'achats (total cost of ownership et développement durable). Des informations relatives à la politique d'achats sont également reprises sous le volet Entreprises du site portail fédéral.

En accord avec l'IFA, l'accent se déplace des formations générales en matière de marchés publics, vers des formations axées sur des sujets choisis par les services d'achats eux-mêmes.

En 2004, le degré de difficulté des conseils dispensés par les collaborateurs de CPA augmente. Ceci découle du fait que les services d'achats peuvent trouver sur <http://cpaba.p-o.be> les réponses aux questions classiques. Afin de maintenir la qualité des conseils, CPA développe une collaboration étroite avec la division Marchés publics du SPF Chancellerie du Premier Ministre.

Jan Matthu, SPF Mobilité, à propos du support en matière de marchés publics

“Le SPF Mobilité et Transports est un petit département. Nous ne disposons pas de spécialistes en matière de politique d'achats et nous n'avons aucune expérience en ce qui concerne bon nombre de grands marchés publics. Les excellents contacts que nous entretenons avec le personnel de CPA et leur site internet très pratique représentent un soutien énorme pour nous. En outre, le travail en réseau nous permet de disposer d'exemples de cahiers des charges rédigés par d'autres SPF, et ce, de façon très rapide.

Je suis également un fervent défenseur de l'économie d'échelle que la cellule Contrats-cadres Multi-Services (CMS) propose aux départements de réaliser. Malheureusement, les départements en font un usage encore trop limité.”

Aperçu des activités de CPA

	2003	2004
Visites sur http://cpaba.p-o.be	3.700	9.600
Conseils au SPF P&O	1.113	1.234
Conseils au reste de l'administration fédérale	1.160	1.823
Initiatives de soutien au SPF P&O	23	25
Initiatives de soutien au reste de l'administration fédérale	18	32
Formations en marchés publics	3	12
Nombre de participants aux formations	125	183





Se sentir bien



Etre un employeur attractif, c'est aussi explorer et exploiter toutes les occasions d'optimiser l'ambiance au travail et le bien-être de ses collaborateurs. L'administration fédérale n'échappe pas à cette règle.

Le SPF Personnel et Organisation joue son rôle d'exemple. Les initiatives et les projets pilotes lancés et 'testés' au sein du SPF P&O peuvent ensuite poursuivre leur chemin dans d'autres services de l'administration fédérale.

Une autre vision du travail
e autre vision du travail

Améliorer les conditions de travail

Flexibilité du temps de travail

Fin 2003, un nouveau projet propose aux collaborateurs qui le souhaitent de ne plus pointer. L'objectif est d'augmenter ainsi la flexibilité du travail et la responsabilisation des participants. De plus, ce projet permet d'orienter davantage encore le travail vers les résultats. Enfin, il contribue à diminuer la charge de travail administrative du Service d'encadrement P&O.

Les principales conclusions après six mois:

- le régime de travail alternatif plaît surtout au personnel féminin et au personnel des niveaux supérieurs;
- une majorité souhaite que les deux systèmes (pointage et régime de travail alternatif) soient maintenus;
- le pointage et le télétravail (lire encadré) sont difficilement compatibles.

Gestion du bien-être

Différentes actions stimulent une bonne ambiance de travail et l'engagement des collaborateurs. Ainsi des ateliers abordent les relations entre collègues, la fierté professionnelle et les valeurs des collaborateurs. Une nouvelle fonction voit le jour à Selor: le care manager.

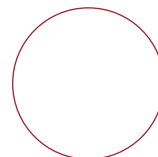
Lutte contre le harcèlement

Le harcèlement moral au travail, ou 'mobbing', est un phénomène malheureusement aussi vieux que le travail lui-même. Derrière ce terme se cache toute forme de comportement hostile adressé de manière systématique à un individu. Cela va des actes anodins en apparence, comme ignorer quelqu'un, à ceux qui causent préjudice à la santé de la victime.

Le mobbing porte non seulement atteinte à l'intégrité de la personne, mais il influence également le climat et les prestations au travail.

Conformément à la loi du 11 juin 2002, le SPF P&O avait désigné des personnes de confiance internes et un conseiller en prévention, pour soutenir les victimes de mobbing.

En 2004, le Service d'encadrement P&O édite une brochure intitulée 'Les bons réflexes face au mobbing' qui décrypte la nature du mobbing et propose aux victimes, collègues et dirigeants différents moyens pour y faire face. Cette brochure est avant tout destinée aux membres du personnel du SPF P&O, mais elle peut aussi être utilisée, moyennant adaptations, par d'autres services publics.



Télétravail: la flexibilité est son atout

Un des avantages de plus en plus prisés par les travailleurs est la proximité du domicile et du lieu de travail. L'administration fédérale qui se veut un employeur attractif pour des collaborateurs motivés, flexibles et disponibles, se doit de répondre à cette préoccupation.

En mai 2004, le SPF P&O lance donc son expérience-pilote 'télétravail'. Un projet test qui peut servir de modèle aux autres services fédéraux intéressés par ce nouveau type d'organisation du travail.

Cette nouvelle approche du travail répond également aux préoccupations de l'organisation: travailler par objectif et se concentrer sur les résultats. Un petit tremblement de terre à l'administration!

Pour mettre en oeuvre le télétravail, une collaboration étroite entre toutes les directions du SPF s'impose. Le Service d'encadrement P&O sonde les motivations, examine le type de tâches à réaliser à domicile, etc. Le Service d'encadrement ICT veille à fournir l'équipement et à installer les lignes ADSL à charge du SPF P&O. La cellule juridique se penche sur les assurances et sur le protocole des travailleurs à domicile, etc.

Depuis le mois de mai, 25 volontaires participent au projet, à raison d'un à deux jours de télétravail par semaine.

En 2005...

... le projet sera évalué.



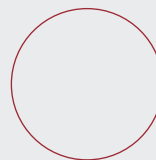
Home sweet home: salles de cours et d'examen témoins

Papier kraft, caisses et camions de déménagement: au printemps 2004, Selor quitte la Cité administrative de l'Etat pour rejoindre une partie du Centre Etoile (Madou).

La pendaison de crémaillère du 1er avril dévoile toute l'originalité du concept d'aménagement. Le but est d'accueillir mieux et davantage de candidats aux sélections: 3 classes PC d'une capacité de 264 personnes, une salle de 102 personnes pour les sélections écrites, 26 locaux pour les sélections orales. Par ailleurs, les 2000 m² d'open spaces et de salles de réunion pour les collaborateurs, ainsi que la palette de couleurs et la décoration privilégient la lumière naturelle et la transparence.

Dans la foulée s'ouvrent deux lignes téléphoniques gratuites et un service d'information aux candidats.

Le 12 juillet, c'est au tour de l'IFA de déménager. Il regroupe l'ensemble de ses bureaux et salles de cours au Centre Etoile favorisant ainsi l'interaction entre ses collaborateurs. A l'occasion de ce déménagement, toutes les installations et les équipements des classes informatisées et des laboratoires de langues sont modernisés.



En 2005...

... l'IFA souhaite étendre ses locaux au 4e et au 5e étages du Centre Etoile afin de pouvoir répondre à une demande croissante de formations. Selor, lui, prévoit la création d'un Business Center destiné à accueillir notamment l'organisation des sélections pour les fonctions de management.



Travailler sainement

Développement durable

Les efforts attendus des services publics en matière de développement durable portent sur:

- la création d'une cellule Développement durable dans chaque SPF et au Ministère de la Défense (arrêté royal du 22 septembre 2004);
- une prise de conscience accrue en matière de consommation d'énergie durable dans les services publics;
- une politique d'achats tenant compte de critères écologiques, notamment pour le parc automobile et pour le matériel informatique.

Fumer au travail... ou plutôt arrêter

Une interdiction générale de fumer s'applique au SPF P&O depuis le 1er juin 2004. Le SPF propose toutefois à son personnel des espaces fumeurs. Une approche idéale retenue au terme d'une enquête auprès des collaborateurs.

Outre cette interdiction générale, plusieurs programmes de soutien sont proposés, en collaboration avec la Fondation Rodin, afin d'aider le personnel qui souhaite arrêter de fumer. Aucune demande en ce sens n'a toutefois encore été introduite.

Même s'il reste encore quelques 'irréductibles', l'interdiction de fumer est plutôt bien respectée.

Prévention et protection au travail

Le déménagement de Selor et de l'IFA nécessite un suivi rigoureux des travaux d'aménagement et d'installation technique. Un groupe de travail technique est mis sur pied pour l'occasion, composé de représentants de la société d'entretien, de la cellule prévention et de responsables de Selor et de l'IFA.

Dans le bâtiment de la rue de la Loi, deux exercices d'évacuation sont organisés. Le dispositif d'alarme incendie est contrôlé et réparé. La liste des responsables d'évacuation par étage est mise à jour. L'équipe de premiers soins prend forme et est renforcée par deux nouveaux membres.

Une enquête réalisée auprès du personnel concernant les postes de travail révèle que 19 collaborateurs souffrent régulièrement de fatigue oculaire, et 17 autres de façon occasionnelle. Le service d'encadrement P&O prévoit d'inviter ces personnes à passer un examen de la vue.

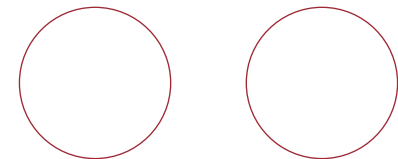
16 accidents du travail sont répertoriés en 2004, dont 10 sur le chemin entre le domicile et le lieu de travail. Ce nombre est en légère diminution par rapport à 2003 (19).

Un esprit sain dans un corps sain

Le 9 septembre, le Service social organise sa désormais traditionnelle journée sportive, pour les SPF P&O et B&CG et pour la Régie des Bâtiments. Pas moins de 578 participants viennent s'y dégourdir les jambes!

Les amateurs de nourriture spirituelle peuvent, quant à eux, se restaurer d'une belle sélection de quotidiens et périodiques mise à leur disposition à la cafétéria du 51 rue de la Loi.

Le P&O-Band est un groupe de musiciens issus de presque toutes les directions du SPF P&O. Il rehausse notamment l'ambiance de la réception de Nouvel An. La qualité de ses prestations musicales lui vaut d'ailleurs d'être désormais sollicité en dehors de nos murs.





Avantages Fed+: le fonctionnaire sort sa carte

Depuis septembre 2004, un signe distinctif caractérise le fonctionnaire fédéral: la carte Avantages. 45 cm² de plastique, personnalisés et comportant un numéro unique que chaque titulaire exhibe à la demande pour bénéficier d'avantages auprès des partenaires de Fed+.

Pour ces partenaires, la carte Avantages permet d'identifier les 'clients Fed+', une condition posée par nombre de marques pour accorder leurs réductions.

Pour Fed+, la carte offre la perspective d'attirer de nouveaux partenaires et de remplir ainsi au mieux sa mission. La mission de Fed+ est de renforcer le bien-être des fonctionnaires fédéraux et de leur famille, et d'améliorer leur image auprès du public.

Depuis trois ans, Fed+ prospecte donc inlassablement le marché pour y dénicher des offres promotionnelles susceptibles d'intéresser le plus grand nombre, dans des domaines très variés (spectacles, sports, city-trips, etc.). Ce faisant, il se pose en interlocuteur unique pour près de 90.000 fonctionnaires fédéraux. Potentiel alléchant pour ses partenaires!

La carte Avantages permet non seulement de multiplier les partenaires et les offres de FED+, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance au secteur public fédéral.

Plus d'informations sur www.fedplus.be.



Partager les avantages

Fed+

Avec en figure de proue la carte Avantages pour les fonctionnaires, Fed+ élargit considérablement ses activités. Le nombre de partenaires, le nombre d'offres et l'utilisation des avantages proposés augmentent nettement.

Aperçu des activités de Fed+			
	2002	2003	2004
Partenaires structurels	0	5	121
Partenaires temporaires	15	33	13
Offres	60	157	178
Fonctionnaires inscrits sur le site	11	320	3.008

Le nombre de visiteurs du site internet www.fedplus.be – entièrement remodelé – continue de croître, tout comme le nombre de rubriques visitées. Un pic est enregistré suite à la distribution de la carte Avantages, avec 13.669 visites pour le mois d'octobre 2004 (contre 2.239 en octobre 2003).

Le personnel de la cafétéria, pour vous servir...

“En 2004, nous avons vu défiler bon nombre de nouveaux visages dont le Ministre Dupont en personne! La cafétéria vit chaque midi son ‘heure de pointe’. Il arrive que certains doivent patienter avant de pouvoir manger leur lasagne ou doivent s’installer au ‘salon’ pour croquer leur sandwich car toutes les tables sont occupées. Mais nous faisons toujours de notre mieux pour servir tout le monde aussi bien et aussi vite que possible.

Une grande partie de notre temps est aussi consacré à la préparation des lunchs pour les réunions et à la préparation des réceptions. Nous avons élargi l’assortiment des plats proposés et nous espérons bien ne pas en rester là.

Et... last but not least, nous aimons travailler ici!”

Loulou, Anne, Viviane, Pascale et Mireille



Transports en commun

Depuis le 1er mars 2004, le personnel de l’administration fédérale, en ce compris le personnel de l’Armée, de la Police fédérale et de la Justice (soit au total environ 190.000 personnes), et celui des entreprises publiques autonomes Belgacom et BIAC (quelque 17.000 personnes), bénéficient d’un abonnement ferroviaire gratuit.

Plus d’un quart du personnel détenait déjà un abonnement. On mesure donc l’avantage que représente une telle mesure, tant pour le personnel, que pour la politique de mobilité et de développement durable. En effet, cette nouvelle mesure ramène non seulement à zéro le prix de l’abonnement, mais elle encourage aussi et surtout bon nombre de collaborateurs à prendre le train.

Les fonctionnaires fédéraux bénéficient en outre de la gratuité de transport avec un abonnement combiné Stib-SNCB (lire témoignage).

Charles Lootens, collaborateur administratif au SPF P&O, à propos de la gratuité des transports en commun

“J’habite dans le Brabant wallon à 20 km de Bruxelles. Tout le monde connaît les difficultés pour entrer et sortir de la capitale. Chacun sait qu’il est inutile d’essayer de rejoindre la capitale en voiture aux heures de pointe, en venant de cette région. Les locaux de l’IFA, où je travaille, se trouvent juste à la sortie du métro Madou. Rien de plus facile donc que de rejoindre la Gare du Midi. 20 minutes plus tard je suis chez moi. C’est rapide, je ne m’énerve pas, c’est gratuit et bon pour la planète!

J’espère que mes collègues bruxellois profiteront bientôt du même avantage pour leur abonnement Stib.”





Aller de l'avant



Quel que soit le secteur, privé ou public, l'époque d'une carrière complète dans une même fonction est belle et bien révolue. Aujourd'hui, il est courant et heureux, après un certain temps, de vouloir faire autre chose et de se construire une carrière.

Le SPF Personnel et Organisation veille à ce que chaque fonctionnaire puisse s'épanouir dans une fonction qui correspond au mieux à ses capacités et à ses aspirations. C'est possible grâce au marché interne, aux promotions, etc.

L'avenir: faire autre chose, construire une carrière

L'avenir: faire autre chose, construire une carrière

Carrière: 1 grandit bien... et devient A

Quatrième volet de la réforme des carrières des agents de l'Etat, la nouvelle carrière A offre des perspectives qui bouleversent les principes de la carrière de niveau 1, notamment grâce au développement des compétences et aux formations certifiées.

2004 restera l'année du coup d'envoi du concept de la carrière A, avec ses filières de métiers et sa classification des fonctions.

Dans chaque organisation concernée par le projet, les fonctions existantes sont inventoriées, analysées et regroupées par domaine d'expertise ('filière de métiers'). Une tâche menée de concert par le SPF P&O et les services d'encadrement P&O. Mi-octobre, le niveau A est à même de présenter ses 17 filières de métiers.

Un réseau de représentants des services d'encadrement P&O de chaque organisation suit l'avancement de la réforme et coordonne la rédaction des descriptions de fonction. Cette rédaction fait l'objet d'une véritable mobilisation générale. Et pour cause, quelque 1.500 fonctions doivent être décrites.

Ce travail de longue haleine se déroule en deux phases. 300 fonctions-types sont tout d'abord décrites. Elles servent de référence pour 'classifier' toutes les autres

fonctions de niveau A. Le système de classification des fonctions est en effet basé sur une comparaison, sur une analyse des similitudes entre les fonctions.

Depuis octobre, le succès de l'opération repose entre autres sur une cinquantaine d'ateliers de travail composés de titulaires de fonction. Leur collaboration est indispensable pour que les descriptions de fonction assez semblables que l'on retrouve dans plusieurs départements reflètent toute la diversité du terrain.

Le 1er décembre, les membres du personnel de niveau 1 grimpent à bord de la nouvelle carrière A (entrée en vigueur de l'arrêté royal du 4 août 2004).

En 2005...

... la rédaction des descriptions de fonction se poursuivra. Chaque fonction s'intégrera dans une filière de métiers, sera ensuite 'classifiée' et liée de ce fait à une échelle de traitement. Les comités de pondération auront terminé la classification de toutes les fonctions début 2006.



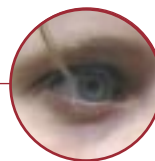
Dessiner des fonctions et des métiers

Les 17 filières de métiers du niveau A sont présentées au mois d'octobre. Chaque filière de métiers regroupe un certain nombre de fonctions ayant les mêmes finalités. Cette structure offre une vue d'ensemble très claire et permet dès lors au fonctionnaire de construire plus facilement sa carrière. Il sait pour quel nouveau type de fonction il peut opter, il connaît les possibilités d'évolution (accéder à une fonction supérieure ou opter pour une fonction équivalente).

Les filières de métiers sont le fruit du travail d'analyse de plus de 3.000 fonctions existant dans le niveau A (lire encadré). Le principe des filières de métiers est qu'elles dépassent les frontières des organisations.

Les 17 filières de métiers:

- budget et finances publics
- communication et information
- économie
- emploi
- fiscalité
- gestion générale
- logistique et économat
- mobilité et transports
- normes juridiques et litiges



- personnel et organisation
- population et sécurité
- relations internationales
- santé humaine et animale
- sciences, sciences appliquées, étude et recherche
- sécurité sociale et protection sociale
- technique et infrastructure
- technologie de l'information et de la communication.

Finesse d'une bonne description de fonction

Les descriptions de fonction se situent au cœur d'une bonne gestion des ressources humaines: elles constituent la base des Cercles de développement, des profils de recrutement, des besoins de formations, etc. Une description solide contient énormément d'informations. Elaborer toutes les descriptions de fonction coordonnées requiert donc beaucoup d'énergie et de temps de la part d'une organisation. C'est pourquoi, les SPF

Finances et P&O développent, en collaboration avec Fedict, un instrument qui facilite cette élaboration. Début février 2004, 'Finesse' est à la disposition des services d'encadrement P&O via le site portail fédéral www.belgium.be.

Extension des familles de fonctions

Suite à l'intégration des établissements scientifiques dans le système des mesures de compétences et pour répondre aux demandes du Ministère de la Défense, le SPF P&O modifie certaines familles de fonctions et en crée de nouvelles.

Familles de fonctions adaptées:

- Niveau B: expertise audio-visuelle, gestion de documentation, gestion de dossiers techniques et formateur.
- Niveau C: gestion de documentation, les groupes assistant technique (assistant en informatique, dessinateur, assistant en sécurité et bien-être).

Nouvelles familles de fonctions:

- Niveau B: gestion de collection.
- Niveau C: le groupe assistant technique (assistant météorologue, cartographe, gestionnaire de collection, photographe).

Comités de pondération

L'arrêté ministériel du 20 septembre 2004 fixe la composition du comité de pondération élargi, où siègent tous les services publics. Le comité de pondération restreint du SPF P&O introduit une proposition de classification pour chaque fonction-type (lire encadré). Il soumet alors cette proposition au comité de pondération élargi, proposition transmise ensuite, au Ministre de la Fonction publique.

Peaufiner les carrières B, C et D

En 2004, l'essentiel de la réforme des carrières se concentre sur le niveau A. Les améliorations et modifications apportées aux carrières des autres niveaux sont limitées.

L'arrêté royal du 3 août 2004 comble toutefois deux lacunes importantes:

- en intégrant dans les carrières les fonctionnaires titulaires d'un grade supprimé;
- en balayant la discrimination entre les fonctionnaires de niveau D par rapport aux tests de compétences.

En 2005...

... les améliorations cibleront les carrières des trois autres niveaux, avec une attention particulière au niveau D.

Bouger grâce au marché interne

L'aiguillage du marché interne offre aux fonctionnaires la possibilité de changer de voie au sein de l'administration fédérale. Les services apprécient ce mode de recrutement facile et rapide. Le marché interne est par conséquent de plus en plus sollicité, tant par les fonctionnaires que par les services recruteurs.

En 2004, le marché interne est consulté à 277 reprises, soit une hausse de 28%. Le nombre de fonctionnaires qui décrochent un nouvel emploi grâce à ce marché augmente également. En 2003, sur les 165 transferts répertoriés, 47 découlent de la réorientation professionnelle de fonctionnaires placés en 'mobilité d'office'. En 2004, par contre, les 277 emplois vacants sont pourvus grâce à la 'mobilité volontaire'.

Evolution du marché interne 2003-2004			
	2003	2004	Evolution
Demandes des SPF	216	277	28%
Consultations de la banque de données	102	169	66%
Emplois vacants publiés sur le site de Selor	114	108	-5%
Transferts répertoriés	165	173	5%

Promouvoir grâce à la sélection

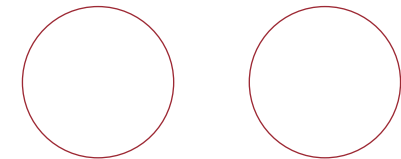
Autre possibilité de donner un nouvel élan à sa carrière: les sélections de promotion.

En 2004, la majorité des inscriptions concernent l'accession au niveau A. Selor, organise un cycle complet d'épreuves pour lequel le pourcentage

de réussite augmente de 13%. Annoncer qu'une telle sélection ne sera organisée que deux fois d'ici 2006 incite probablement les participants à mieux s'y préparer. Proportionnellement, les femmes réussissent mieux que les hommes.

La sélection d'accession au niveau C applique une nouvelle méthode d'évaluation basée sur les compétences. Des questions à choix multiple et des questions ouvertes testent les compétences requises pour l'exercice de la fonction: analyser et synthétiser, structurer le travail, gérer les relations avec les clients, collaborer, etc. Le questionnaire est conçu en collaboration avec les universités de Liège et de Louvain.

Fin décembre 2004, Selor organise cette épreuve générale. Sur les 10.000 candidats inscrits, plus de 8.000 sont présents, un nombre de participants exceptionnel! Le taux de réussite est également fort élevé: 77%. La procédure s'achèvera en 2005. Elle n'est donc pas reprise dans les chiffres 2004.





Sélections de promotion 2004

		Inscriptions			Présences			Réussites		
		H	F	T	H	F	T	H	F	T
Niveau A	N	1.136	675	1.811	783	488	1.271	342	244	586
	F	1.212	799	2.011	770	561	1.331	297	264	561
	A	8	1	9	3	1	4	2	0	2
	Total	2.356	1.475	3.831	1.556	1.050	2.606	641	508	1.149
Niveau B	N	33	20	53	25	18	43	15	13	28
	F	35	29	64	16	16	32	14	16	30
	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	68	49	117	41	34	75	29	29	58
Niveau C	N	119	109	228	114	108	222	93	102	195
	F	531	455	986	347	358	705	154	196	350
	A	0	4	4	0	4	4	0	4	4
	Total	650	568	1.218	461	470	931	247	302	549
Niveau D	N	3	2	5	3	2	5	3	2	5
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	3	2	5	3	2	5	3	2	5
Total	N	1.291	806	2.097	925	616	1.541	453	361	814
	F	1.778	1.283	3.061	1.133	935	2.068	465	476	941
	A	8	5	13	3	5	8	2	4	6
	Total général	3.077	2.094	5.171	2.061	1.556	3.617	920	841	1.761

Mesurer les compétences

En 2004, les mesures de compétences se poursuivent pour le personnel des niveaux B et C. A l'exception de l'épreuve d'application, les pourcentages de réussite sont un peu plus élevés qu'en 2003.

Les allocations de compétences pour les lauréats du niveau C sont payées à partir de septembre 2004.

En 2005...

... les mesures de compétences disparaîtront progressivement au profit des formations certifiées. Ces formations seront organisées dès 2005 pour toutes les filières de métiers du niveau A et, progressivement, pour le personnel des autres niveaux.

Ilse Spiessens, collaboratrice au Service d'encadrement P&O, à propos des mesures de compétences

“Grâce à ma réussite aux mesures de compétences de niveau B, je perçois désormais chaque année une allocation, en plus de mon traitement. Cela me fait vraiment plaisir!”

Les mesures de compétences en chiffres

	Niveau C		Niveau B	
	2003	2004	2003	2004
Test aptitudes PC	-	-	-	-
Participants	11.482	1.720	2.006	2.346
Lauréats (1ère participation)	5.686 (49,52%)	952 (55,35%)	895 (44,62%)	1.211(51,62%)
Formation + post-test	-	-	-	-
Participants	2.835	3.574	-	2.080
Lauréats	2.346 (82,75%)	3.150 (88,13 %)	-	1.956 (94,03%)
Total	91,29%	94,71%	-	97,12%
Epreuve d'application	-	-	-	-
Participants	7.488	4.087	389	3.098
Lauréats	5.901 (78,81%)	2.813 (68,83%)	281 (72,24%)	1.992 (64,30%)
Total	71,94%	65,18%	67%	61,44%





Fonctionner par mandats

Une série de modifications sont apportées pour les fonctions des mandataires.

L'évaluation des mandataires

L'évaluation longtemps attendue des mandataires est mise au point en étroite collaboration avec la cellule stratégique.

L'évaluation porte sur les résultats du titulaire, sur la manière dont il les atteint, sur son engagement personnel et sur le développement de ses compétences.

Des évaluations ont lieu tous les deux ans, auxquelles s'ajoute une évaluation finale six mois avant l'échéance du mandat. Le mandataire déjà en fonction est évalué une première fois après trois ans et une fois six mois avant la fin de son mandat.

L'évaluation de chaque titulaire de mandat, à l'exception de celle des présidents, mobilise deux évaluateurs. Lors de l'évaluation des présidents, le ministre ou le secrétaire d'Etat est assisté par un bureau externe.

Evalueurs des titulaires de mandat		
Évalué	1er évaluateur	2e évaluateur
Président	Ministre/ secrétaire d'Etat	Bureau externe (assesseur)
Directeur général	Président	Ministre/ secrétaire d'Etat
Directeur	Directeur général	Président

Une pension complémentaire pour les managers

La loi du 4 mars 2004 introduit une pension complémentaire obligatoire qui vient compléter la pension de travailleur salarié des titulaires de mandat.

L'adaptation des traitements

Afin de réduire le fossé entre la rémunération des managers et celle du reste du personnel fédéral, les traitements des titulaires de mandat nommés à l'avenir sont revus à la baisse. La réduction varie en fonction de la classe salariale. La classe 7 est amputée de 20%, la classe 6 de 16%, la classe 5 de 12%, la classe 4 de 8%, la classe 3 de 4%, les classes 2 et 1 ne sont pas modifiées.

Une nouvelle procédure de sélection

La nécessité de développer une nouvelle procédure de sélection apparaît suite à 'l'arrêt Dewaide' (lire chapitre Attirer le talent).

Afin de garantir la transparence et l'objectivité d'une sélection pour une fonction de management, une commission unique évalue désormais tous les candidats à une même fonction, qu'ils soient francophones ou néerlandophones. La nouvelle procédure de sélection est entièrement gérée par Selor.

La commission est paritaire du point de vue linguistique. Elle compte 11 membres internes et externes (fonctionnaires et experts). La présidence est assumée par un représentant bilingue de Selor.

La commission de sélection évalue les candidats sur:

- leurs compétences administratives et organisationnelles;
- leurs compétences techniques et spécifiques.

Les sélections pour les fonctions d'encadrement se déroulent suivant les mêmes règles.





Moderniser



La modernisation de l'administration fédérale en général, et d'un service en particulier, n'est pas une activité ponctuelle mais permanente. La modernisation est et reste une des priorités absolues du SPF Personnel et Organisation.

Les Business Process Re-engineerings (BPR) ou projets d'amélioration peuvent sans doute être considérés comme les piliers de la modernisation, mais de nombreuses autres activités y contribuent également. Le plan de personnel, entre autres, devient un instrument essentiel d'une gestion moderne des ressources humaines.

Modernisation ne rime pas toujours avec révolution

Modernisation ne rime pas toujours avec révolution

Moderniser en pratique

La phase d'analyse des premiers projets d'amélioration, menés dans les SPF Sécurité sociale (Copersoc et Coperhan) et Santé publique (Coperhealth, Copermed), s'est achevée. En 2004 débute la mise en oeuvre proprement dite du projet, l'implémentation.

Une série de projets d'amélioration permettent d'arriver à la situation idéale souhaitée. Ces projets se doivent d'offrir une grande valeur ajoutée tant aux membres du personnel qu'aux utilisateurs des services. Ils doivent être soutenus par l'ensemble de l'organisation, de la base au sommet.

Le BPR au sein du SPF Santé publique met l'accent sur la prévention et la gestion de crise, sur une approche transversale pour les inspections et sur l'introduction, et l'ancrage d'une culture de gestion de projet.

Le BPR au sein du SPF Sécurité sociale accorde la priorité au développement de la politique sociale, à l'inspection, à l'accessibilité de la direction générale Personnes avec un handicap et également au développement de la gestion de projet.

Mener un projet d'amélioration nécessite une bonne collaboration entre tous les intervenants: le chef de projet et le sponsor du SPF concerné, leurs collaborateurs de projet, la direction Développement de l'Organisation du SPF P&O et, selon le projet, la phase et les besoins, les consultants externes.



Business Process Re-engineering (BPR)

Afin d'améliorer la qualité des services, une série de projets de changement avaient été lancés en 2002. Les efforts liés à ces projets d'amélioration ou BPR se poursuivent en 2004.

De nouveaux projets d'amélioration voient le jour aux SPF Finances, Intérieur, Justice, aux SPP Politique scientifique, Intégration sociale et au Palais des Congrès. Les opportunités d'amélioration et l'orientation résultats sont au cœur de ces projets.

Au SPF Economie et à l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, les projets d'amélioration atteignent leur vitesse de croisière.

Aux SPF Finances, Mobilité et Transports, Intérieur, Affaires étrangères et Justice, la phase d'analyse des projets d'amélioration se termine et leur mise en oeuvre débute en 2004. Pour garantir leur réussite, il est indispensable de sélectionner les bons projets et d'assurer leur soutien par l'ensemble de l'organisation.

Aux SPF Santé publique et Sécurité sociale, la mise en oeuvre débute.

Etat des lieux des programmes d'amélioration

SPF/SPP/Organisme	BPR	PHASE (*)				
		1. Identification des opportunités	2. Plan de projet + objectifs	3. Elaboration as is + to be ; quick wins	4. Fossé + plan d'implémentation	5. Implémentation
Finances	Coperfin 1	x	x	x	x	x (interne)
	Coperfin 2	x	x	x	x	x (interne)
	Coperfin 3 (Trésorerie1)	x (interne)	x (interne)	x (interne)	x (interne)	x (interne)
	Coperfin 3 (Trésorerie 2)	x (interne)	-	-	-	-
Sécurité sociale	Copersoc	x	x	x	x	(x)
	Coperhan	x	x	x	x	(x)
Mobilité & Transports	VPA Mobilit	x (interne)	x	x	(x)	-
	Transport aérien	x	x	x	x	(x)
Santé publique	DG Médicaments	x	x	x	x	(x)
	Copermed	x	x	x	x	x
	Coperhealth	x	x	x	x	x
Intérieur	MPM	x (interne)	x	x	(x)	-
	Office des étrangers	x	x	x	x	x
	MPM Centres fermés	x (interne)	(x)	-	-	-
Affaires étrangères	Coperworld	x (interne)	x	x	(x)	-
Justice	Just-in-time	x (interne)	x	x	(x)	-
	Maisons de justice	x (interne)	(x)	-	-	-
AFSCA	food@work	x (interne)	x	(x)	-	-
Economie	Eco-bpr	x (interne)	x	(x)	-	-
Institut géographique national	BPR IGN	x (interne)	-	-	-	-
SPP Politique scientifique	Service d'encadrement P&O	x (interne)	-	-	-	-
SPP Intégration sociale	BPR IS	x (interne)	(x)	-	-	-
Palais des Congrès	BPR Palcobru	x (interne)	x (interne)	-	-	-

La majorité des projets d'amélioration mobilisent à la fois des collaborateurs du service fédéral concerné, la direction Développement de l'Organisation du SPF P&O et un bureau de conseil externe. Lors des projets plus récents, les opportunités d'amélioration sont identifiées sans l'intervention d'un bureau de conseil externe. Un certain nombre de projets d'amélioration sont menés exclusivement grâce à l'expertise interne.

(*) Il s'agit ici des phases standard qui ne correspondent pas toujours aux phases utilisées par les consultants sur le terrain
x Exécuté
(x) En cours d'exécution
x (interne) Exécution interne

Fin 2003 Etat des projets BPR fin 2003

Fin 2004 Etat des projets BPR fin 2004

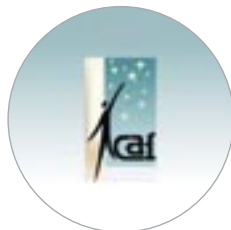
Choisir l'approche qualité

Moderniser n'est pas nécessairement synonyme de réforme radicale. Le Common Assessment Framework (CAF) peut se révéler particulièrement approprié.

En 2004, la direction Développement de l'Organisation du SPF P&O accompagne deux services publics dans l'autoévaluation de leur organisation: la Sûreté de l'Etat et le SPP Intégration sociale.

Cette approche résolument qualitative est présentée en détail à l'occasion de la Troisième Conférence sur la Qualité des Services publics dans l'UE (3CQ) 'Making opportunities work', organisée à Rotterdam en septembre 2004 (<http://www.3qconference.org>). Avec 91 participants et son propre stand, la Belgique y est très bien représentée. En collaboration avec les différents niveaux de pouvoir, une Master Class sur le CAF et trois ateliers y sont organisés.

Enfin, sur la base du modèle CAF, quelques bonnes pratiques relatives à la diversité dans les services publics sont retenues à l'occasion de l'événement Diversité d'octobre 2004 (lire chapitre Diversifier).



Exporter l'expertise

La contribution du SPF P&O est également sollicitée à l'étranger.

- L'administration lituanienne mène une profonde réforme, dans le cadre d'un partenariat avec la France et le Danemark et d'un financement de l'Union européenne. Le SPF P&O s'occupe en particulier des descriptions de fonction et du système d'évaluation des membres du personnel (Cercles de développement).
- Le service de formation de l'administration ruandaise est remanié. Le SPF P&O collabore à sa reconstruction.
- La Coopération technique belge coordonne la redéfinition et la relance des ministères congolais, dont celui de la Fonction publique. Le SPF P&O apporte son expertise.

Planifier les besoins en RH

Outre les circulaires 544 et 550 (lire encadré p.44), une attention particulière est accordée à l'accompagnement des responsables dans le cadre de l'élaboration de leur plan de personnel et au suivi des plans soumis à l'accord des ministres.

Manuel et formation

Un manuel méthodologique, des supports didactiques et une formation sont développés. Ils permettent aux responsables d'un plan de personnel et à leurs collaborateurs de rédiger leur plan sur base d'un cas fictif. Une version imprimée du manuel méthodologique paraît en décembre. En 2004 encore, trois groupes suivent une formation de deux jours. Ces formations se poursuivront en 2005.

Support rédactionnel

En 2004, les services publics sont assistés en permanence dans la rédaction de leur plan de personnel. Un support est fourni à chaque SPF, au Ministère de la Défense, au SPP politique scientifique et aux organismes d'intérêt public qui en font la demande.

Suivi

Les Ministres du Budget et de la Fonction publique doivent marquer leur accord sur chaque plan de personnel. La direction Planning et Sélection prépare cet accord pour le Ministre de la Fonction publique, notamment par un contrôle de qualité. Fin 2004, on enregistre 16 plans de personnel, plans complémentaires ou modifications aux plans soumis aux ministres, dont 14 sont approuvés.



Plan de personnel: prévoir tout en souplesse

Le SPF Personnel et Organisation et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion (B&CG) élaborent la circulaire 544 du 5 mars 2004. Cette circulaire fournit des informations pratiques et détermine les éléments minimaux d'un plan de personnel. Une étape importante pour passer de la théorie à la pratique.

Le modèle minimaliste du plan de personnel comporte:

- un tableau de la situation initiale et de la situation souhaitée des ressources humaines, en équivalents temps plein (ETP), pour l'exercice concerné;
- un tableau des actions prévues pour atteindre la situation souhaitée et l'estimation de leurs coûts pour l'exercice concerné et pour l'exercice suivant;
- l'inventaire du personnel.

A l'occasion du passage à la nouvelle carrière A (lire chapitre Aller de l'avant), la direction Planning et Sélection du SPF P&O développe également la circulaire 550 reprenant des directives pour adapter le modèle de plan de personnel.

Le plan de personnel devient ainsi un instrument important pour une organisation moderne qui veut disposer de personnel compétent en suffisance. Il offre en effet la possibilité de répondre avec précision aux besoins et aux capacités d'une organisation, et d'ébaucher une vision à plus long terme.

En 2004, les procédures ne semblent pas encore fonctionner de façon optimale, ce qui contribue à une certaine lenteur. En collaboration avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion, plusieurs initiatives visent à accélérer la fixation des enveloppes du personnel et des paramètres budgétaires du plan de personnel, et à rendre l'opération plus aisée et plus transparente. L'équilibre entre contrôle et autonomie des services fait l'objet d'une attention particulière.

Une méthodologie est développée en collaboration avec le Service central des Dépenses fixes (SCDF) afin de traduire les données brutes du SCDF et les insérer dans les rubriques relatives aux coûts salariaux.



Sonia Mendoza, SPF Santé publique,
à propos du plan de personnel

“Le plan de personnel représente un progrès important pour notre SPF. Il offre de nombreux avantages. Premièrement, un plan de personnel permet d'établir des budgets par direction générale. Alors qu'auparavant nous n'avions qu'une image globale, nous pouvons à présent répartir les budgets par DG et par mois. Une plus grande transparence responsabilise davantage les DG dans la gestion du coût du personnel. Deuxièmement, un plan de personnel permet d'extrapoler les dépenses futures en personnel. Il n'était pas toujours évident jusque-là de faire les prévisions exactes des budgets futurs, c'est beaucoup plus simple à présent. Troisièmement, un plan de personnel propose un tableau clair et permet d'élaborer un plan d'actions pour les recrutements.”



Gérer les RH en ligne

Une gestion des ressources humaines moderne, cohérente et efficace fait appel aux technologies disponibles. La direction générale eHR du SPF P&O prépare le terrain en vue de l'introduction d'un système ERP (Enterprise Resource Planning). Elle lance en 2004 une étude de faisabilité, dont les résultats seront connus dans le courant de l'année 2005. En 2006, les projets pilotes débiteront, avant l'introduction du système ERP dans les autres SPF.

Pour une identification correcte des quelque 90.000 fonctionnaires fédéraux, le SPF P&O obtient l'autorisation d'utiliser le numéro de registre national. En outre, il gère désormais les données d'identification des services fédéraux pour la Banque Carrefour des Entreprises.

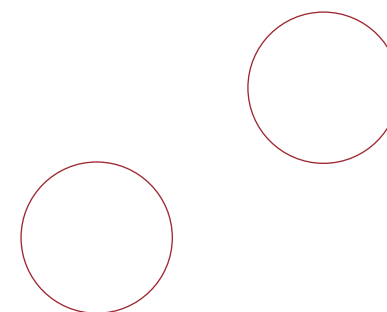
Statistiques du personnel de l'administration fédérale

L'outil statistique Pdata est désormais amélioré: précision du champ d'application, contacts établis avec les 75 services intéressés, ajout de possibilités pour exécuter des calculs statistiques en ligne.

Bien que les données de quelques services manquent encore, Pdata offre d'ores et déjà un aperçu fiable de la composition de l'administration fédérale, par exemple

quant à la répartition des fonctionnaires statutaires et contractuels. Plus d'informations sur www.pdata.be.

Répartition membres du personnel statutaires et contractuels		
	statutaires	contractuels
néerlandophones	75,38%	24,62%
francophones	71,61%	28,39%
germanophones	88,69%	11,31%
Total	73,69%	26,31%





Diversifier



Les différences font ressortir les couleurs. Elles contribuent à remettre en question les certitudes et à faire naître ainsi de nouvelles réflexions et de nouvelles applications.

De nombreuses initiatives sont lancées autour du thème de la diversité. Pour mener à bien ces actions, une bonne connaissance de la situation actuelle est indispensable.

Bigarrée, plurielle et... riche
garée, plurielle et... riche



La diversité, c'est la vie

Notre société se diversifie. Chaque jour plus bigarrée, plurielle et... riche.

Miroir par excellence de cette société, l'administration se doit de refléter au sein de ses structures ce mélange des origines, des âges, des convictions philosophiques, etc. Respecter et même promouvoir les différences est une manière de combattre toute forme de discrimination au sein des organisations fédérales.

Une campagne de sensibilisation aux richesses de la diversité est donc menée tout au long de l'année 2004. C'est dans ce cadre que l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) invite tous les fonctionnaires fédéraux à assister à la pièce de théâtre 'Les bonnes raisons'.

Une dizaine de représentations se jouent en novembre et décembre au Théâtre de la Diversité devant 450 fonctionnaires.

En 2005...

... l'IFA reprend des formations sur le thème de la diversité dans son catalogue 2005-2006. Il veut prendre en compte les besoins spécifiques des personnes handicapées, par exemple quant à l'accès aux formations.

Etudier la diversité

Ces 15 dernières années, l'administration fédérale n'avait pas fourni d'effort particulier envers les personnes handicapées et rien n'avait encore été entrepris pour les personnes d'origine étrangère. En 2004, pour pouvoir prendre des mesures adéquates et mieux comprendre les différents aspects de la diversité au sein de l'administration fédérale, le SPF P&O fait réaliser trois études:

- l'emploi des personnes handicapées dans l'administration fédérale (Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur en collaboration avec le Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA) de la KU Leuven);
- l'égalité entre hommes et femmes dans l'administration fédérale (Instituut voor de Overheid van de KU Leuven);
- l'occupation d'étrangers et de personnes d'origine étrangère dans l'administration fédérale (Hoger Instituut voor de Arbeid van de KU Leuven (HIVA) en collaboration avec l'Université Libre de Bruxelles).

Les constats de ces études débouchent sur un plan d'actions, publié début 2005 et coordonné par la Cellule Diversité récemment créée au sein du SPF P&O.

Voici un aperçu des principales conclusions des trois études.

Occupation de personnes handicapées

- Le quota légal de 2% de personnes handicapées à employer n'est pas atteint.
- Les fonctionnaires engagés sur base de la politique des quotas sont majoritairement des hommes de niveau D âgés de plus de 40 ans. Il ont le plus souvent été engagés dans les années 70.
- Lorsqu'une personne rencontre des problèmes de santé ou est victime d'un accident en cours de carrière, elle privilégie souvent la prépension par rapport à un aménagement de son poste de travail.
- Les personnes handicapées sont le plus souvent satisfaites du contenu de leur fonction et de l'aide apportée par leurs collègues. On relève toutefois une série de problèmes pratiques, tels que l'aménagement du poste de travail, les horaires de travail, les formations, etc. (source: sondage d'opinion Fédra).

Égalité entre hommes et femmes

- Mi-2004, les femmes représentent 48,68% de l'ensemble de l'effectif du personnel des SPF. Ce pourcentage pourrait suggérer une grande égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'administration fédérale.
- Les femmes sont toutefois essentiellement occupées dans les niveaux inférieurs et le plus souvent engagées par contrat de travail.



Julie Vanderschriek, accueil du SPF P&O,
à propos de l'intégration des personnes handicapées

"Je travaille à l'accueil depuis quelques mois déjà et, en toute honnêteté, je dois dire que je m'y plais beaucoup.

Depuis le premier jour, P&O a mis tout en œuvre pour aménager le mieux possible mon poste de travail par rapport à mon handicap visuel. On m'a par exemple installé un nouvel ordinateur à écran plat pour réduire au maximum la fatigue oculaire. La seule chose qui pose encore problème, c'est l'adaptation de l'alarme incendie. Je ne sais pas lire l'écran d'affichage du dispositif d'alarme, et il n'est pas si évident de l'adapter en fonction de mon handicap. J'entretiens de très bons contacts avec mes collègues et j'ai reçu un excellent accueil dès mon arrivée. Les visiteurs et les personnes qui téléphonent se montrent souvent très compréhensifs à l'égard de mon handicap. Ils me disent souvent combien ils admirent ce que je fais".



- Les femmes s'inscrivent dans une moindre mesure aux sélections de recrutement statutaire et, proportionnellement, réussissent moins bien que les hommes (sur base des données de Selor pour 2003 (1)).
- Pour les fonctions de management et d'encadrement, les femmes restent minoritaires tant au niveau de la sélection qu'au niveau de la nomination: elles sont plus souvent exclues lors du contrôle des conditions d'admission et obtiennent plus souvent des résultats médiocres.

Occupation d'étrangers et de personnes d'origine étrangère

- Les personnes de nationalité non européenne peuvent exercer des fonctions contractuelles pour autant qu'il ne s'agisse pas de l'exercice de la puissance publique ou des intérêts supérieurs de l'État.

(1) En 2004, les taux de réussite des femmes sont par contre légèrement supérieurs à ceux des hommes.

- En 2004, 0,55% seulement des membres du personnel fédéral sont de nationalité non belge, issus essentiellement de l'Union européenne et engagés au niveau D.
- Il n'existe aucune définition de la notion 'd'origine étrangère', et donc aucune politique d'identification ou d'enregistrement de ces personnes, pas plus que de statistiques.
- Nombreux sont les obstacles à leur accès à la fonction publique, tels que les règles administratives d'équivalence des diplômes, la décentralisation des procédures de sélection pour les fonctions contractuelles, le manque de transparence quant aux emplois vacants.
- L'administration est perçue comme archaïque, discriminante à l'engagement, très exigeante au niveau des connaissances linguistiques et fermée aux communautés allochtones.

S'ouvrir à la diversité

Selor lance en 2004 plusieurs projets en matière de diversité. Par ailleurs, des études scientifiques sont en cours afin de perfectionner l'éventail d'instruments de sélection et de test.

Pour les personnes d'origine étrangère, l'objectif est avant tout d'augmenter le flux d'entrée dans l'administration fédérale, et ce, en exploitant des canaux de communication appropriés. Par exemple, en prenant contact avec les milieux associatifs. Ce projet se développera en 2005.

Différents projets et analyses scientifiques permettent quant à eux de dégager des applications concrètes visant une plus grande égalité des hommes et des femmes. Quelques exemples: les adaptations en matière de genre dans la communication externe (annonces d'emploi), une composition équilibrée des jurys de sélection.

Un stand est entièrement dédié à la diversité lors du salon de l'emploi 'Talent@Public' (lire chapitre Attirer le talent).

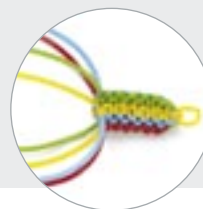
Aménagements raisonnables pour personnes handicapées

Dans le cadre des mesures de compétences, Selor crée une nouvelle procédure pour les personnes handicapées. 29 participants, dont 69% atteints d'un handicap visuel, bénéficient ainsi d'un aménagement total

Diversité: montrer l'exemple

Promouvoir la diversité? Plus facile à dire qu'à faire! L'événement 'Diversité dans les services publics' qui se déroule le 26 octobre 2004 est une bonne source d'inspiration à cet égard. Cet événement examine à la loupe toute une série de 'bonnes pratiques'. Tous les niveaux de pouvoir belges sont présents: villes, communes et CPAS, provinces, régions, communautés et l'administration fédérale elle-même.

Le concept et l'organisation de cet événement portent la signature de la direction Développement de l'Organisation du SPF P&O, à côté de celles de l'Institut pour l'égalité des chances entre hommes et femmes, du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, et du Service des allocations aux personnes handicapées du SPF Sécurité sociale.



ou partiel de la procédure. Ce projet est nommé comme bonne pratique lors de l'événement Diversité dans les services publics 2004 (lire encadré). Depuis 2004, Selor effectue systématiquement des statistiques sur le recrutement et la sélection. Auparavant, des sélections faisaient déjà l'objet d'aménagements particuliers, mais les données des candidats avec un handicap n'étaient pas recensées de manière distincte.

Début juin, chaque fonctionnaire dirigeant du pays reçoit une brochure explicative reprenant un questionnaire basé sur le Common Assessment Framework (CAF) (lire chapitre Moderniser) et un modèle l'aidant à décrire correctement une 'bonne pratique'. 24 candidatures sont introduites. 13 projets sont nommés, dont un projet de Selor, le Bureau de sélection de l'administration fédérale (lire ci-contre 'S'ouvrir à la diversité').

Le jury se compose d'experts du SPF P&O, de l'Université Libre de Bruxelles, de l'Université de Liège, de la Vrije Universiteit Brussel et du Hoger Instituut voor de Arbeid. Il couronne cinq pratiques exemplaires proposées par la ville de Gand, l'Administration de l'Emploi du Ministère de la Communauté flamande, la Vlaamse Radio- en Televisieomroep, la Police fédérale et le Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale.

Plus d'informations sur www.publicquality.be

En 2004, 111 candidats à une sélection indiquent souhaiter des aménagements raisonnables. Ces aménagements visent essentiellement les handicaps visuels (35%) et auditifs (31%). Le candidat peut ainsi bénéficier d'un temps de réflexion supplémentaire, d'un PC avec hardware ou software adapté, d'un interprète du langage des signes ou de la possibilité de présenter le test oralement.



Rassembler



Personne ne peut tout faire seul de A à Z, ni se tenir informé des évolutions en restant isolé. Il est important, à la fois pour les services et pour les individus, de se rencontrer, de manière formelle et informelle, pour repousser leurs propres limites, pour engranger de nouvelles idées, même si elles ne produisent leurs fruits que plus tard, ou pour conclure des accords clairs.

Dans cette optique, les Cercles de développement représentent une belle opportunité de dialogue. Il en va de même pour toutes sortes de groupes de travail, réseaux, projets et autres formes de collaboration. A cet égard, l'exemple de la politique des achats publics est tout à fait remarquable.

Idées et résultats sans frontières
résultats sans frontières

Cercles de développement: tous en scène

Le cinéma comme moyen de sensibilisation aux Cercles de développement? Il fallait juste y penser. Mai 2004 voit la sortie d'un court-métrage mettant en scène la philosophie du nouveau système d'évaluation.

Flash-back...

Pour soutenir tous les organismes fédéraux dans l'application des Cercles de développement, le SPF P&O a l'idée d'une vidéo pédagogique qui décrit le but des différents entretiens des Cercles et le rôle des évaluateurs.

Mais l'originalité du film se trouve aussi devant la caméra. La réalisation est confiée à une équipe de tournage professionnelle. Les acteurs sont, eux aussi, de vrais professionnels... de la fonction publique!

L'enthousiasme est immédiat et l'audition en février de plus de cent candidats débouche sur la sélection de 8 acteurs francophones et 8 néerlandophones retenus pour figurer aux génériques des deux versions du film. Ils proviennent de tous les horizons fédéraux (9 SPF et parastataux).

Clap: avant-première!

Le 12 mai, les bobines sont prêtes et ce produit de la maison fédérale est projeté en avant-première aux principaux intervenants et partenaires des Cercles de développement. Le film 'Gardons le cap!' est ensuite mis à la disposition de tous les organismes fédéraux. Il peut aussi être visionné au départ du site portail fédéral www.belgium.be.



Faire tourner les Cercles de développement

En 2004, le SPF Personnel et Organisation, en particulier la direction Développement du personnel, se consacre essentiellement à la mise en oeuvre concrète des Cercles de développement (le système d'évaluation) et au soutien des SPF et organismes d'intérêt public au cours de cette phase. Ce soutien se traduit par l'accompagnement des chefs de projet, l'organisation de formations et le développement de matériel didactique.

Accompagnement

Tous les organismes d'intérêt public lancent leurs Cercles de développement dans le courant de l'année 2004. Quelques SPF ont déjà parcouru un cycle complet.

Les réunions du réseau composé du SPF P&O et des autres services publics permettent, d'une part, l'échange d'informations et d'expériences et, d'autre part, l'adéquation de la politique du SPF P&O aux besoins rencontrés sur le terrain.

Des sessions de discussion entre les SPF sont organisées pour la première fois. Elles offrent aux chefs de projet la possibilité de se pencher sur un thème spécifique lié aux Cercles de développement et de rechercher ensemble des solutions. 'Apprendre d'autrui' est le principe de base.



Au mois de septembre, un point de contact externe s'ouvre au SPF P&O, auprès duquel les fonctionnaires peuvent signaler, par téléphone ou e-mail, tout usage impropre des Cercles de développement.

Formations

Dans la phase de mise en oeuvre des Cercles de développement, une grande attention est accordée au développement des compétences des dirigeants, des collaborateurs et des personnes chargées de cette mise en oeuvre. L'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) forme environ 500 accompagnateurs d'atelier dont la mission est d'encadrer les sessions d'information, les ateliers de formation et les entretiens d'équipe. La formation en 'techniques d'entretien' se poursuit avec succès: 531 dirigeants suivent les cours.

Matériel didactique

Une vidéo intitulée 'Les Cercles de développement: gardons le cap!' est tournée pour illustrer les formations et les séances d'information (lire encadré p.51). A ce produit s'ajoutent un 'Fil conducteur pour chef fonctionnel' et un 'Fil conducteur pour collaborateur'. Ces deux fardes de fiches didactiques accompagnent respectivement dirigeants et collaborateurs à chaque étape des Cercles de développement.

Progresse

En ce qui concerne le suivi des Cercles de développement, le SPF P&O développe un logiciel, Progresse, accessible via le site portail fédéral www.belgium.be. Progresse est en phase de test au SPF Economie.

Fonctionner par projets

Aujourd'hui, les méthodes de travail traditionnelles et hiérarchiques ne conviennent plus pour beaucoup de tâches. Travailler par projet offre la possibilité d'œuvrer ensemble à un résultat commun, par-delà les frontières des cellules, des directions ou des SPF.

Le 'program office' permet de suivre et d'accompagner les projets du SPF P&O, tant internes qu'externes.

La note stratégique de la Ministre Arena permet de dégager 19 programmes 'corporate', représentant un total de 78 projets. Il s'agit ici de projets d'importance stratégique pour le SPF P&O et qui impliquent plusieurs directions générales. Quelques exemples: diversité, carrière A, bilinguisme, intégrité.

Projets corporate au 31.12.2004

Statut	Nombre
En cours d'exécution	51 (dont 20 projets d'amélioration)
Achevés	11
Suspendus ou à l'arrêt	9
Supprimés	7
Total	78

Conclure des marchés publics

Dans le domaine des marchés publics, deux formes spécifiques de collaboration produisent des avantages concrets: d'une part, la conclusion de contrats de groupe et, d'autre part, la consultation et la vente de cahiers des charges. Le e-Procurement facilite quant à lui les procédures pour l'administration fédérale et pour les entreprises.

Contrats de groupe

Les contrats de groupe conclus par la cellule Contrats-cadres Multi-Services (CMS) permettent aux services fédéraux d'acquérir biens et services de façon simple et avantageuse.

En 2004, la cellule CMS:

- élargit son catalogue avec huit nouveaux contrats pour du mobilier et un nouveau contrat pour des logiciels;

- étend son fichiers de clients autorisés à tous les services fédéraux.

Cet intérêt croissant se reflète dans les chiffres.

Aperçu des activités de la cellule CMS	2003	2004
Consultations du catalogue électronique	10.000	15.000
Chiffre des ventes enregistrées	€ 52 millions	€ 69 millions
Visites aux clients	25	47

Le réseau CPA/CMS (Conseil et Politique d'Achats/ Contrats-cadres Multi-Services) est un réseau de concertation qui rassemble les acheteurs fédéraux. Par ailleurs, la cellule CMS organise pour la première fois en 2004 un événement où se rencontrent fournisseurs et acheteurs.

Consultation et vente de cahiers des charges

Le Bureau de Consultation et de Vente des Cahiers des charges offre aux fournisseurs potentiels la possibilité d'acheter ou de consulter les cahiers des charges de toute une série de pouvoirs adjudicateurs.

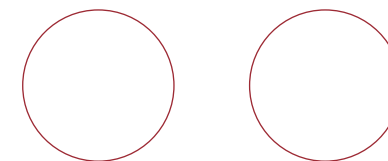
Le chiffre d'affaires du Bureau augmente de 13% environ en 2004, pour atteindre € 606.087,92 (€ 535.000 en 2003). Le nombre de consultations par les particuliers et les firmes spécialisées augmente dans la même proportion.

Le e-Procurement

Le e-Procurement - entendez l'informatisation des processus des marchés publics et des transactions via internet - rend les procédures d'achats plus rapides, efficaces et transparentes. Tout bénéficie tant pour les entreprises que pour les administrations.

Le premier module opérationnel (depuis janvier 2003) est la publication sur internet des avis de marchés et des cahiers spéciaux des charges, ainsi que de certains services associés pour les firmes (<http://www.jepp.be/>).

Le Conseil des Ministres du 28 octobre 2004 approuve un plan d'actions fédéral e-Procurement. Ce plan comprend 3 volets: la définition de la structure de gestion du projet e-Procurement, la roadmap e-Procurement et les évolutions à court terme. La responsabilité globale de ce projet fédéral incombe au SPF P&O et plus particulièrement au Service e-Procurement





Tisser des réseaux

Les activités de réseau prennent une importance considérable. Et pour cause. Il s'agit d'un des moyens les plus appropriés pour obtenir rapidement de bons résultats, non seulement à court terme, mais aussi à plus long terme. Le plus souvent, les éléments principaux de ces activités de réseau sont le partage des connaissances, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques et la concertation sur une approche globale.

Pour un service public tel que le SPF P&O, le travail en réseau est indispensable à tous les niveaux: pour atteindre ses objectifs, pas question d'imposer des mesures sans concertation préalable. C'est ainsi que, pour s'accorder notamment sur le travail en réseau lui-même et sur le mode de collaboration, le Comité de direction du SPF P&O et les directeurs des services d'encadrement P&O se rencontrent en septembre lors d'un séminaire à Limelette.

L'aperçu des réseaux fédéraux dont le SPF P&O assure la coordination illustre bien l'importance de ces structures. Le réseau des directeurs d'encadrement P&O se situe au cœur de celles-ci.

Directeurs des services d'encadrement Personnel et Organisation

Ce réseau compte 30 membres environ et se réunit tous les mois. Il se veut un lieu de rencontre et d'échange autour des matières RH, afin que les projets de modernisation soient appliqués de manière efficiente et cohérente.

Une analyse SWOT réalisée entre juillet et septembre auprès des directeurs des services d'encadrement P&O révèle notamment qu'ils souhaitent davantage de concertation préalable sur les projets. Cela permet de mieux prendre en compte les situations spécifiques du

Communication

Grâce au réseau de communication COMMnet, le SPF P&O et le SPF Chancellerie du Premier Ministre aspirent à développer la culture de communication au sein de l'administration fédérale et à professionnaliser davantage les fonctionnaires chargés de la communication. COMMnet se réunit une fois par mois et rassemble les fonctionnaires fédéraux actifs en matière de communication. Quelque 160 membres au total. Outre les messages autour de thèmes importants, le réseau met régulièrement en exergue quelques bonnes pratiques. Les Midis de la Communication, plus ponctuels,

terrain lors de l'élaboration de la réglementation et de l'application de celle-ci. Ils comptent par ailleurs sur un soutien du SPF P&O dans la mise en oeuvre des projets et sur la création d'une plate-forme d'échange.

permettent d'approfondir un thème particulier, tel que les relations avec la presse, etc.

C'est dans le cadre du COMMnetKern que les responsables de la communication des SPF et SPP définissent la politique de communication de l'administration fédérale. Le COMMnetKern Portail cible quant à lui la communication électronique, notamment via le site portail fédéral www.belgium.be.

Diversité

Une trentaine de responsables en matière de diversité abordent notamment les bonnes pratiques, les aspects communicationnels et les moyens d'ancrer le concept de la diversité dans l'administration fédérale.

Gestion des connaissances

Le réseau relatif au 'Knowledge Management', KMnet, se compose d'une quarantaine de membres actifs dans le domaine de la gestion des connaissances. L'objectif est d'apprendre les uns des autres et de construire un cadre de référence et des outils communs. KMnet se réunit en moyenne toutes les six semaines. Les coordinateurs des e-Communities, eux aussi, se rencontrent régulièrement.

Carrières

Quelque 130 représentants des SPF, des SPP, des autres services publics, des syndicats, ainsi que quelques consultants, forment le réseau qui encadre les nouvelles carrières.

Titulaires de mandat

Les titulaires de mandat sont conviés quatre fois par an environ à une soirée d'étude sur des thèmes qui les concernent en particulier. Ces 'Regards sur le management' tendent, d'une part, à échanger informations, connaissances et bonnes pratiques et, d'autre part, à favoriser les contacts entre les invités.

Cercles de développement

Deux réseaux sont actifs autour des Cercles de développement: un réseau pour les SPF et le SPP Politique scientifique, un autre pour les organismes d'intérêt public.

Formation

Au sein du réseau 'Apprendre et Développer', l'IFA et la direction Développement du personnel rassemblent les collaborateurs fédéraux spécialistes de la formation. Ce réseau réunit quelque 180 personnes.

Développement de l'organisation

35 chefs de projet pour les BPR et le développement de l'organisation partagent leurs connaissances et leurs expériences, analysent les besoins, préparent les rapports au Conseil des Ministres sur les projets BPR, etc.

Marchés publics

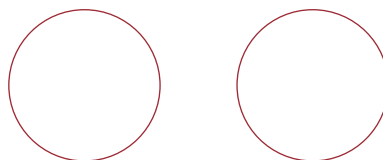
Le réseau de CPA/CMS compte environ 40 membres et se réunit toutes les quatre à six semaines pour échanger connaissances et bonnes pratiques.

Sélection

Deux réseaux travaillent dans le domaine de la sélection, avec chacun leurs propres accents.

Tous les deux mois, la direction Planning et Sélection réunit environ 25 personnes de contact spécialistes de la sélection. Elles étudient ensemble le cadre global à mettre en œuvre pour suppléer le manque de personnel ou de compétences. Il s'agit par exemple de redéployer et de dynamiser le marché interne ou de souligner l'importance de la diversité dans le processus de sélection.

Pour faire connaître davantage ses produits et services et les améliorer, Selor, le Bureau de sélection de l'administration fédérale, invite régulièrement des dirigeants, des responsables RH et des partenaires de l'administration fédérale et d'autres niveaux de pouvoir. Un thème spécifique ouvre chacune de ces journées-rencontres et invite au dialogue entre tous les participants. Les thèmes abordés en 2004 sont 'Communication de recrutement', 'Marché interne' et 'Accession à un niveau supérieur' (lire le témoignage p.56).





Danny Van Driessche, Office national des Vacances annuelles, à propos des journées-rencontres de Selor

“De telles sessions d’information facilitent la communication entre Selor et les personnes de contact des autres services. Nous nous faisons ainsi une idée plus précise des différents projets et de leur impact sur notre propre institution. Nous pouvons par ailleurs faire des propositions, à un stade précoce, pour qu’un produit ou une procédure réponde mieux encore à nos besoins.

Pour les participants enfin, les contacts qui se nouent ainsi entre, d’une part, Selor et les services et, d’autre part, les participants des différents services, sont perçus comme une excellente chose.

Les journées-rencontres... à poursuivre!”

Se concerter avec les syndicats

Comité B

Dans l’administration, la collaboration avec les syndicats revêt une importance capitale. Si le gouvernement souhaite prendre des mesures générales portant sur les conditions de travail de son personnel, il doit au préalable négocier ou se concerter avec les organisations syndicales représentatives.

Le Comité B est institué auprès du SPF P&O. Ce comité général de négociation entre en scène lorsqu’une mesure concerne le personnel de plus d’un service public.

Au Comité B siègent:

- pour les syndicats: la Centrale Générale des Services Publics (CGSP), la Fédération des Syndicats Chrétiens des Services Publics (FSCSP) dont fait partie la

Centrale Chrétienne des Services Publics (CCSP), et le Syndicat Libre de la Fonction Publique (SLFP);

- pour l’administration: le Ministre de la Fonction publique, le Ministre du Budget, le Ministre des Finances, les responsables politiques des services publics associés à la mesure à négocier, les experts et techniciens de ces services.

Accord sectoriel 2003-2004

En Comité B, le Ministre de la Fonction publique, Christian Dupont, et les représentants syndicaux signent l'accord sectoriel pour 2003-2004. En voici les objectifs principaux:

- emploi: priorité au recrutement statutaire. Un cadastre du personnel contractuel est élaboré, comme base pour déterminer les fonctions à réserver aux membres du personnel statutaires;
- nouvelles carrières: parallèlement à la mise en œuvre de la carrière A, des mesures d'amélioration doivent être apportées aux carrières des niveaux B, C et D;
- la formation pour tous les membres du personnel est essentielle.

Dialogue social

La direction générale Organisation du SPF P&O contribue au bon fonctionnement des relations collectives de travail.

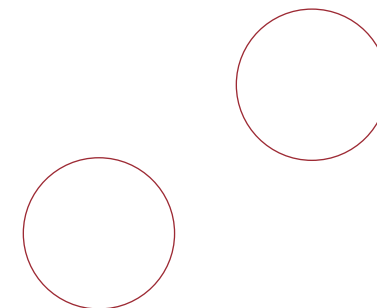
Le statut syndical est adapté afin que les négociations avec les organisations syndicales représentatives se déroulent au sein des comités les mieux appropriés.

Les facilités accordées aux organisations syndicales et à leurs délégués font l'objet de propositions complémentaires.

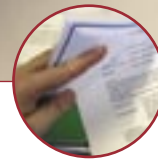
Le SPF P&O met son expertise en matière de relations collectives de travail à la disposition de différents services publics fédéraux.

La direction générale Organisation défend le point de vue de la Belgique suite aux plaintes relatives au statut syndical introduites auprès du Conseil de l'Europe et de l'Organisation Internationale du Travail.

Le SPF P&O prend part activement à la préparation d'un dialogue social européen formel en matière de fonction publique.



Annexes



Service d'encadrement Personnel et Organisation
Service d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion
Service d'encadrement ICT
Service d'encadrement Logistique et Secrétariat
Communication
Organigrammes
Comité de direction
Index
Contacts

Service d'encadrement Personnel et Organisation

En 2004, outre les initiatives lancées au niveau fédéral, toute une série de projets (pilotes) spécifiques au SPF Personnel et Organisation sont réalisés. Il s'agit de projets relatifs au télétravail, au harcèlement sexuel ou moral sur les lieux de travail, à la politique de développement, et au règlement de travail avec un nouveau régime de travail et une politique anti-tabac. Le premier cycle de Cercles de développement s'achève.

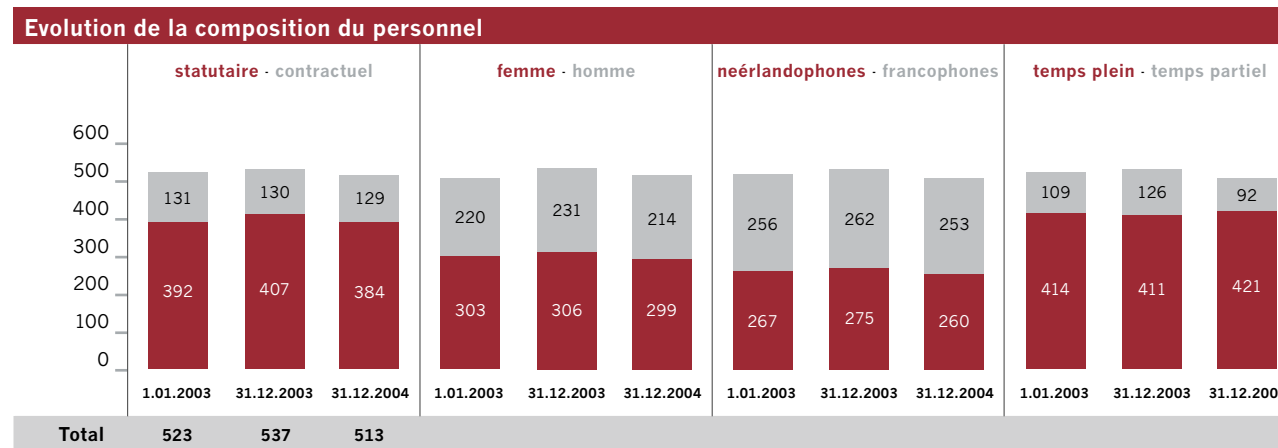
Le Service d'encadrement P&O lance un projet 'Balanced Scorecard' pour les SPF P&O, Budget et Contrôle de la Gestion, Fedict et Chancellerie du Premier Ministre. Ce projet doit leur permettre, à terme, d'assurer la gestion et le suivi de leur stratégie à l'aide des différents indicateurs. Ce projet illustre bien la plus-value que peut représenter un 'shared service', un service qui travaille pour plusieurs SPF: les avantages de la collaboration dans le respect de l'autonomie des différents SPF.

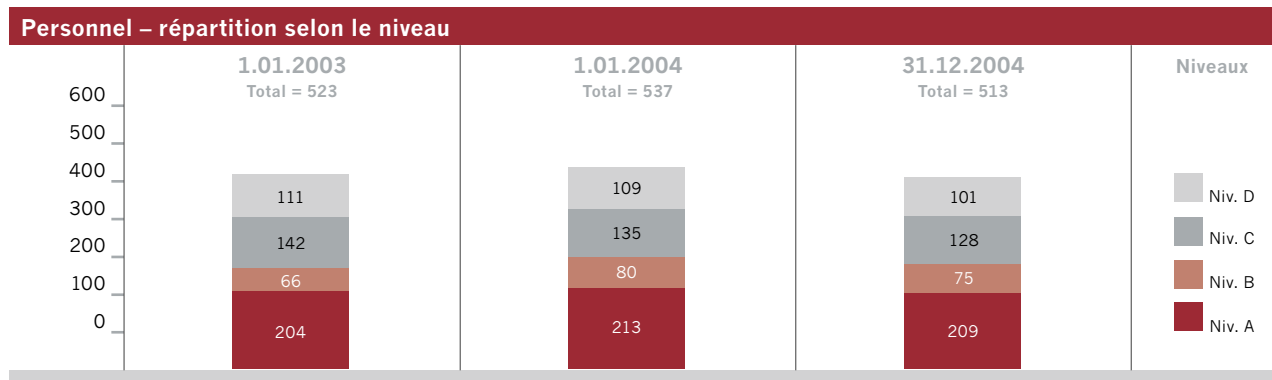
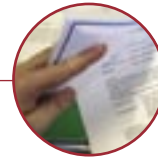
Composition du personnel

L'effectif diminue de 4,5% en 2004. Cette réduction est due à deux facteurs:

- un nombre important de départs naturels
- le plan de personnel 2004 n'a pu être exécuté qu'à partir du mois de novembre. Son exécution se poursuivra en 2005 et l'effectif augmentera ainsi à nouveau.

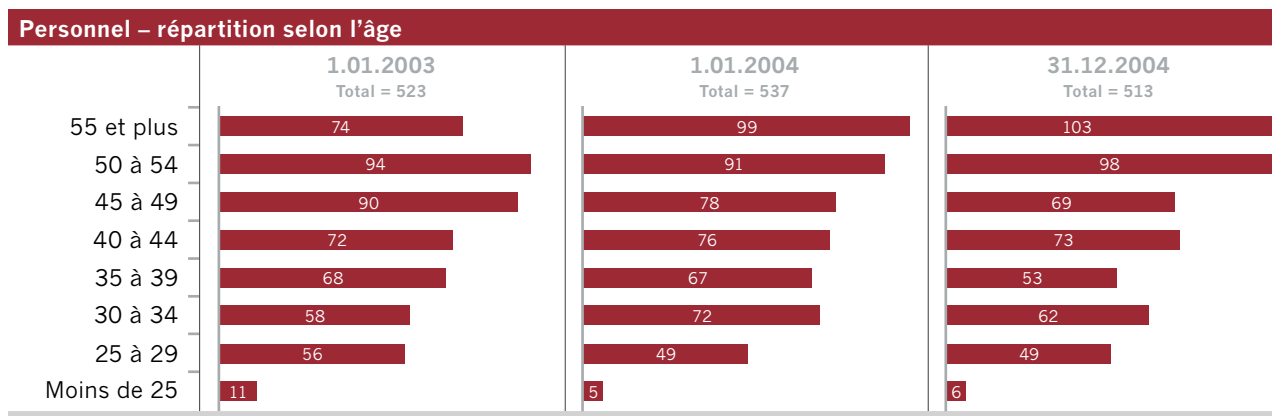
Seul le nombre de travailleurs à temps plein augmente, il y a dès lors d'autant moins de travailleurs à temps partiel. En outre, le nombre de néerlandophones, d'hommes et de statutaires diminue fortement.





Répartition selon le niveau

Vu l'importante réduction temporaire de l'effectif, il y a, par rapport à fin 2003, moins de collaborateurs à tous les niveaux. Par rapport au début 2003, le nombre de collaborateurs des niveaux C et D diminue, pour les autres niveaux en revanche, on enregistre une hausse.



Répartition selon l'âge

Au cours des deux dernières années, de nombreux collaborateurs atteignent la cinquantaine; le nombre des plus de 20 ans et des plus de 30 ans reste relativement stable.

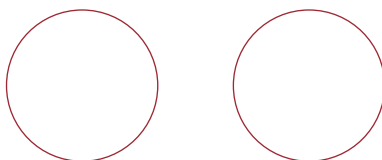
1/5 des collaborateurs ont moins de 35 ans, 2/5 plus de 50 ans et 1/5 plus de 55 ans.

Absences

Le nombre de collaborateurs travaillant quatre jours par semaine approche à nouveau le niveau d'il y a deux ans.

Evolution des absences

	1.1.2003	31.12.2003	31.12.2004
Absence de longue durée - raisons personnelles	7	6	4
Interruption de carrière 100%	11	11	11
Congés pour missions d'intérêt général ou international	13	14	10
Fonction à la cellule stratégique	5	15	16
Semaine volontaire de quatre jours	67	57	63



Formations

Les formations que suivent les collaborateurs du SPF P&O sont soit des formations offertes par l'IFA (internes), soit des formations extérieures à l'offre de l'IFA (externes).

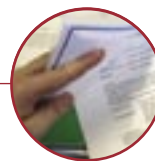
Formations externes

En 2004, le SPF P&O (y compris Selor) consacre environ € 130.000 à la formation (€ 111.200 en 2003).

Formations internes

Formations internes (à l'IFA, y compris Selor)

	2003	2004
Journées de formation	1.805	2.187
Formations suivies	407	547
Participants	216	267



Service d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion

Budget 2004

Au cours de l'exercice budgétaire 2004, le crédit initial est ajusté, passant ainsi de € 65.455.000 à € 61.049.000.

Des mesures sont prises pour optimiser le rapportage des frais de fonctionnement. Les fiches budgétaires deviennent un outil de suivi des crédits de modernisation.

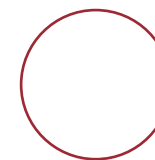
Le développement des procédures budgétaires constitue une première étape vers un meilleur contrôle interne. Les étapes du projet en vue d'élaborer une gestion de contrôle interne sont définies. Le projet sera lancé en 2005.

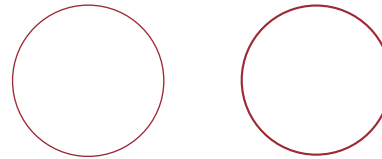
En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, 2.530 paiements sont effectués; le délai de paiement moyen s'élève à 34 jours.

Le Service d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion est un 'shared service' aux quatre SPF horizontaux (Chancellerie, B&CG, Fedict et P&O). Les trois premiers SPF travaillent déjà avec le système de comptabilité 'Cobra'. Il est donc logique pour le Service d'encadrement B&CG du SPF P&O de préparer également l'introduction du système 'Cobra'. Ce système permettra, à partir de 2005, de garantir une plus grande transparence au niveau du rapportage, du benchmarking et du suivi des crédits budgétaires.

Précisions sur les chiffres

- Les frais de personnel de Selor ne sont pas inclus dans l'enveloppe de personnel; ces frais se trouvent dans la dotation de Selor.
- Les indemnités augmentent étant donné qu'en 2004, 2 millions sont engagés pour payer des dommages-intérêts à des tiers.
- La différence entre le crédit adapté du poste modernisation et ce qui était initialement accordé est due au fait que des crédits sont transférés pour la réforme des carrières et la liquidation de dommages-intérêts à des tiers.





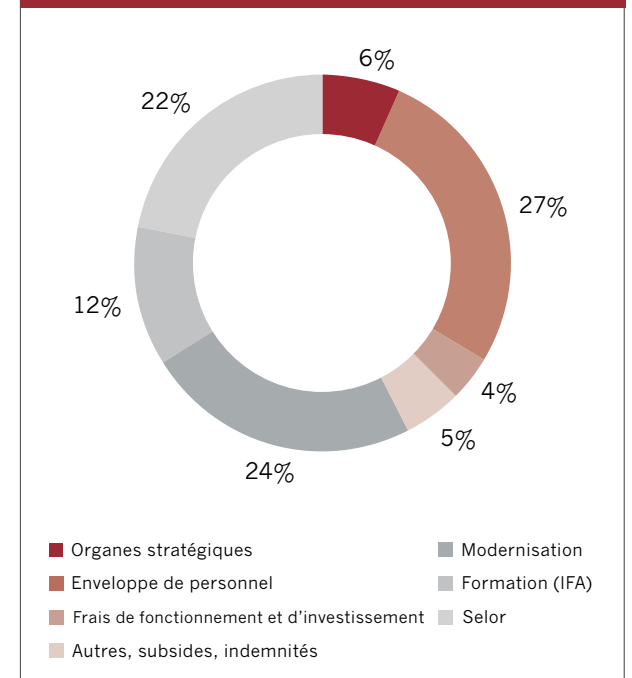
Crédits d'engagement 2004 (en milliers d'euros)

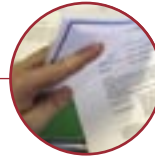
	2003	Budget 2004		2004
	Réalisations	Initial (1)	Adapté (2)	Réalisations
Organes stratégiques	2.219	3.056	3.056	3.002
Enveloppe de personnel	14.497	14.735	14.742	14.068
Frais de fonctionnement et d'investissement	1.690	2.057	2.243	2.171
Autres, subventions, indemnités	781	1.730	5.640	2.803
Modernisation	17.490	22.190	16.372	12.882
Formation (IFA)	6.777	9.419	6.734	6.664
Selor	10.648	12.028	12.022	12.022
FED+	182	240	240	241
Total général	54.284	65.455	61.049	53.853

(1) 22 décembre 2003. – Loi contenant le budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2004.

(2) 6 décembre 2004. – Loi contenant le troisième ajustement du budget général des dépenses de l'année budgétaire 2004.

Réalisations 2004





Service d'encadrement ICT

Les efforts ICT les plus marquants sont sans aucun doute fournis à l'occasion des déménagements de Selor et de l'IFA. Les collaborateurs ICT du bâtiment de la rue de la Loi améliorent principalement leurs prestations de services et la performance de l'infrastructure informatique.

Selor - IFA

Déménagement

Selor a étendu la capacité des classes PC à 264 postes. A l'IFA, les laboratoires de langues et les locaux PC sont complètement rénovés. Pour ses collaborateurs, Selor achète de nouveaux PC à écran plat.

Sécurité

Outre un nouveau firewall et de récents programmes anti-virus, Selor fournit également en 2004 des efforts

pour agir plus souvent de manière préventive par un monitoring intense de l'infrastructure. Malgré le déménagement, le nombre d'incidents diminue ainsi par rapport à l'année précédente.

Rue de la Loi

Télétravail

Le Service d'encadrement ICT organise le télétravail depuis mai 2004. Les télétravailleurs ont accès à leur système de messagerie et à toutes les autres fonctionnalités du réseau. Cette possibilité a été développée suite au projet télétravail mais est à présent disponible pour tout qui le souhaite.

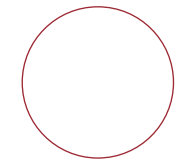
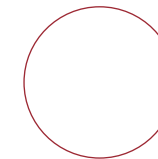
Capacité du réseau

L'accès à internet et aux e-Communities est accéléré. La migration vers des serveurs plus stables et moins

chers dans le cadre du plan pluriannuel 'Secure OS' se poursuit. Des connexions protégées sont installées entre les 'shared services' pour la gestion du personnel (projet Focus) et pour la comptabilité (projet Cobra).

Helpdesk: rapidité accrue

Dans 80% des cas, le Helpdesk réagit dans la demi-heure; en ce qui concerne les 20% qui restent, il faut en général un demi-jour; pour 5 % des cas seulement, l'intervention nécessite plus de temps.



Service d'encadrement Logistique et Secrétariat

Le Service d'encadrement Logistique et Secrétariat réunit toute une série de services de support: cafétéria, économat, planning, entretien, etc. Les activités concernent l'entretien des bâtiments, la gestion et l'achat de matériel de bureau, les véhicules de service, les expéditions mais aussi les questions parlementaires et les traductions.

Accueil, dispatching et chauffeurs

Les données relatives aux réservations de salles ⁽¹⁾ donnent une indication de la charge de travail du Service d'encadrement Logistique et Secrétariat. Les collaborateurs doivent en effet préparer les salles, veiller le cas échéant aux lunchs et boissons et tout remettre en ordre à l'issue des réunions.

Réservations de salles – par ordre décroissant

Mars	204	Octobre	165	Janvier	141
Avril	198	Novembre	147	Décembre	124
Mai	178	Juin	146	Août	111
Février	175	Septembre	145	Juillet	106

Encore un déménagement!

Après le déménagement de Selor et de l'IFA, le service Entretien technique quitte les bâtiments du 61 rue de la Loi et du 10 rue J. De Lalaing. Ces bâtiments étaient occupés précédemment par le Bureau fédéral d'Achats.

Gestion des documents

Le service Gestion des documents enregistre les documents entrants et assure le suivi vers les services internes. 4.903 documents sont ainsi enregistrés et distribués. 4.962 documents provenant des services internes sont expédiés. En tout, 43.214 envois sont effectués en 2004.

Service de traduction

L'équipe des traducteurs traite 1.625 demandes de traductions des services du SPF P&O. En outre, les traducteurs révisent des textes rédigés par les différents services, donnent des conseils linguistiques et assurent la traduction simultanée lors de réunions.

Service juridique

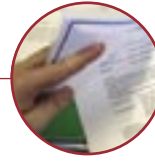
Les activités du service juridique sont principalement axées sur le contentieux pour l'ensemble du SPF P&O. En 2004, 27 nouveaux dossiers contentieux ont été ouverts (59 en 2003).

Les avis juridiques concernent surtout les marchés publics, les droits d'auteur et les Cercles de développement.

123 questions parlementaires sont traitées (76 en 2003). Les thèmes des questions vont de la simplification administrative à l'adaptation des sites internet

pour les aveugles et les malvoyants en passant par la politique de la diversité. Néanmoins, l'intérêt des parlementaires se concentre surtout sur les mesures de compétences, les sélections et sur la situation des mandataires.

(1) Chiffres uniquement pour la rue de la Loi; les chiffres pour l'IFA et Selor peuvent être déduits dans les grandes lignes des données relatives aux participants aux formations et sélections.



Communication

Publications

COMMCollection

1. Utilisation efficace du courrier électronique
2. COMMtrainings Résidence 2004
3. Vision et missions de la communication interne
4. Identité visuelle des autorités fédérales belges
5. Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
6. Les points de contact de l'administration fédérale
7. Prévoir et gérer une communication de crise
8. Vision et missions de la communication externe

Série '10/10'

1. Une utilisation efficace du courrier électronique
2. Une utilisation efficace du papier
3. Bien écrire pour l'écran
4. Un intranet efficace

L'administration fédérale en tant qu'employeur

Un emploi dans l'administration fédérale
Respect de l'égalité des femmes et des hommes
Respect de la personne handicapée
Respect du multiculturalisme
Talent particulier, service public (Selor)

Le SPF Personnel et Organisation

Le SPF Personnel et Organisation se présente
Rapport annuel 2003 du SPF P&O 'Grandir'
Rapport annuel 2003 de Selor

Autres publications/produits

Développer un Plan de personnel - Manuel méthodologique
Marchés publics TROP COMPLEXES?
Instrument de réflexion Knowledge Management
Catalogue de formations 2004 (IFA)
Le SPF Personnel et Organisation présente son style Maison
Selor@home (revue du personnel destinée aux collaborateurs de Selor)
Fédra
Cercles de développement
- Fil conducteur pour collaborateur
- Fil conducteur pour chef fonctionnel
Les bons réflexes face au mobbing

Multimédia

Sites internet

<http://www.p-o.be>

<http://www.selor.be>

<http://www.pdata.be>

<http://forcms.p-o.be>

<http://www.publicquality.be>

<http://www.fedplus.be>

<http://www.bib.belgium.be>

<http://campus.foifa.be>

<http://ecomunities.belgium.be> (ou via <http://www.belgium.be>)

<http://cpaba.p-o.be>

Site portail fédéral www.belgium.be: 36 nouvelles

Lettres électroniques

P&O Horizon

News P-O

Newsflash (Selor)

Audiovisuel

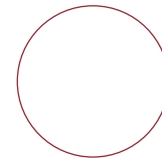
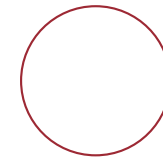
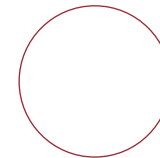
Vidéo 'Cercles de développement, gardons le cap!'

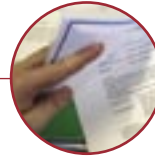
Événements

Organisation de:

Talent@public

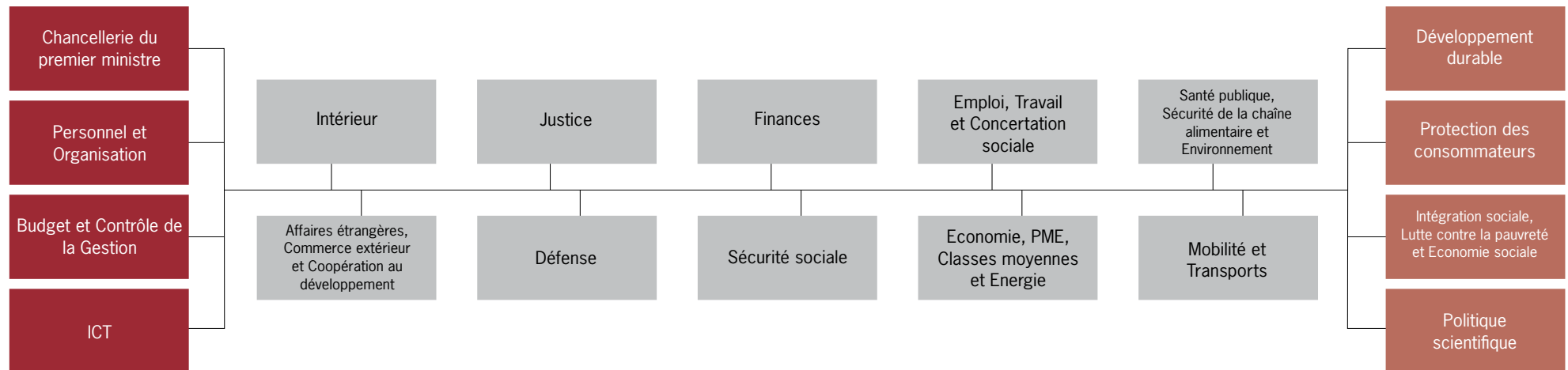
Diversité dans les services publics





Organigrammes

L'organigramme des Services publics fédéraux

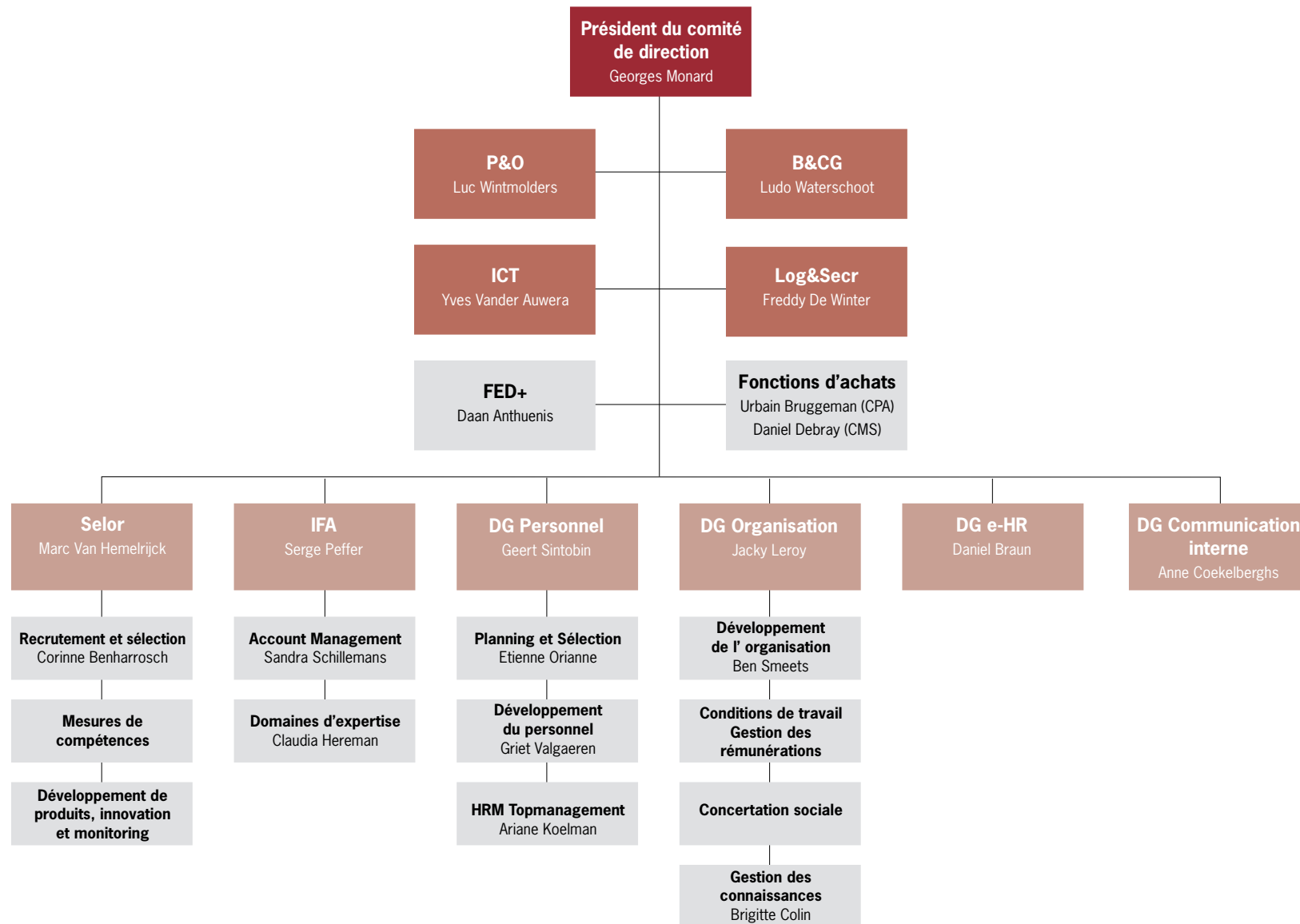


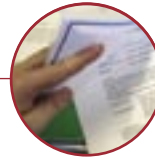
Les SPF 'horizontaux' déterminent la politique dans leurs domaines respectifs et assistent les autres SPF pour ce qui relève de leurs compétences.

Chaque SPF 'vertical' est chargé d'une politique spécifique. Les citoyens en quête d'un service précis ne doivent plus frapper qu'à une seule porte.

Les services publics de programmation (SPP) s'occupent de dossiers liés à des enjeux de société qui nécessitent une coordination entre plusieurs SPF.

L'organigramme du SPF Personnel et Organisation





Comité de direction

Au 31.12.2004, le Comité de direction se compose de:

Georges Monard, président

Alice Baudine, directrice de la Cellule stratégique

Anne Coekelberghs, directeur général Communication interne

Daniel Braun, directeur général eHR

Jacky Leroy, directeur général Organisation

Serge Peffer, directeur général IFA

Geert Sintobin, directeur général Personnel

Yves Vander Auwera, directeur du Service d'encadrement ICT

Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué de Selor

Ludo Waterschoot, directeur du Service d'encadrement

Budget et Contrôle de la Gestion

Luc Wintmolders, directeur du Service d'encadrement P&O

Jean-Noël Brouir, préparation et suivi

Ont collaboré au présent rapport : Jean Baudet, Alice Bialès, Sandrine Bingen, Ingrid Birman, Frank Borrenbergen, Jean-Noël Brouir, Louis Cauwenberghs, Philippe Chavalle (ONEm), Anne Coekelberghs, Brigitte Colin, Christine De Bourdeaudhuy, Barbara Deraedt, Jean de Sélys Longchamps, Geert De Smet, Alexandre Devouge, Jan Dombrecht, Nathalie Duflos, Inge Eeman, Vasantha Fagard (SPF Mobilité et Transports), Christian Henrard, Georges Monard, Sandra Pas, Pierre Ramelot, Isabelle Tegenbos, Patrick Theys, Katrien Van Herreweghe, Eric Vanroy (SPF Affaires étrangères), Luc Vervliet, Jean-Dominique Veuve, Paul Wellens et beaucoup d'autres qui ont fourni des informations, relu et traduit des textes ou participé à la réflexion.

Photos: Sébastien Verhasselt, Herbert Vande Maele, F-Twee

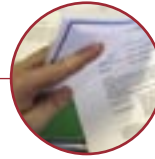


CIBE

Lay-out et impression: www.cibe-cvo.be

Index

- abonnement 31
- accident du travail 29
- accueil 14-15, 19, 65
- aptitudes PC 16-17, 37
- anti-tabac (politique) 29, 59
- bibliothèque 2, 22
- blended learning 16, 18
- brochure 21, 27, 49, 66
- business Process Re-engineering (BPR) 3, 40-42
- carrière 3, 7, 16, 32, 35, 52, 55, 57
- carte Avantages 2, 30
- Catalogue commun 2, 22
- Centre de documentation 21
- Cercles de développement 2, 3, 17, 21, 34, 50-52, 55, 59, 66
- Comité B 56-57
- Comité de pondération 34
- COMM Collection 24,66
- Common Assessment Framework (CAF) 43, 49
- communication 3, 11, 15, 17, 19, 20, 23-24, 33, 49
- Congo 43
- contrat de groupe 53
- contrat-cadre 25
- déménagement 2, 21, 28-29, 64-65
- description de fonction 33-34, 43
- développement de l'organisation 5, 19, 41, 43, 49, 55
- développement durable 6, 25, 29, 31
- diversité 2, 5, 7, 11, 16, 17, 33, 46, 49, 52, 55, 67
- e-Campus 2, 18
- e-Communities 21, 55, 64, 67
- eHR 45
- e-Recruiting 9, 10
- ERP 45
- examen d'accèsion 16-17, 35
- évaluation 38, 43, 51
- famille de fonctions 34
- FED+ 2, 30, 63
- fil conducteur 52, 66
- filière de métiers 33
- Finesse 34
- fonction publique 5, 7, 10, 34, 43, 56, 57
- fonctions d'encadrement 13, 39
- fonction à mandat 3, 13
- formation 3, 6, 11, 14-19, 21-25, 28, 30, 33, 34, 37, 43, 47, 49, 51-52, 55-57, 61, 65-66
- formation certifiée 16, 17, 33, 37
- gestion des connaissances 21, 22, 55
- harcèlement 27, 59
- helpdesk 18, 64
- ICT 27, 64, 69, 70
- international 34, 57, 61
- intranet 23, 66
- journée sportive 29
- langues 28, 64
- Lituanie 43
- mandataire 38
- marché interne 3, 9, 10, 32, 35, 55
- marchés publics 3, 25, 53, 55, 66
- mesure de compétences 3, 17, 34, 37, 65
- mobbing 27, 66
- News P-O 23, 67
- Newsflash 23, 67
- niveau 1 33
- niveau A 11-12, 16, 33, 35, 36
- niveau B 12, 35, 37
- niveau C 12, 35, 37
- niveau D 7, 11, 12, 35-37
- P&O Horizon 23, 67
- Pdata 45
- plan de développement global 19
- plan de personnel 2, 40, 43-44, 59, 66
- P&O-Band 29
- point de contact Cercles de développement 52
- projet 3, 9, 11, 15-17, 19-20, 22-23, 26-27, 42, 53-54
- projet d'amélioration 40-42, 53
- publication 23-24, 66
- qualité 3, 43
- question parlementaire 65
- recrutement 9, 11-13, 34-35, 45, 48, 49, 55, 57
- réseau 3, 16, 23, 25, 33, 50-51, 53-55, 64
- Rwanda 43
- sélection 3, 8, 11-13, 16-17, 23, 28-29, 35-36, 39, 41, 43-44, 48-49, 55, 65
- sélection de promotion 35-36
- Selor@home 23, 66
- sport (journée sportive) 29
- stage 14, 17, 19, 21
- statistiques 45,
- syndicats 3, 56-57
- Talent@Public 2, 10-11, 49, 67
- télétravail 2, 6, 27, 59, 64
- test linguistique 19
- transports en commun 31



Contacts

SPF Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles

T +32(0)2 790 58 00
F +32(0)2 790 58 99
info@p-o.be

Plus d'informations :
ww.p-o.be
www.belgium.be, volet fonctionnaires



Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA)
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles

T +32(0)2 229 73 11
F +32(0)2 223 60 83
info@ofoifa.fgov.be

Plus d'informations :
Catalogue disponible sur www.belgium.be (fonctionnaires –
développement de compétences)

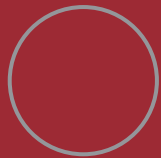
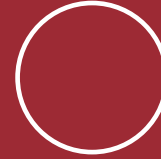


Selor
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles

T +32(0)800 505 55 (FR) et +32(0)800 505 54 (NL)
F +32(0)2 788 68 44
info@selor.be

Plus d'informations :
www.selor.be





Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles

T. +32 (0)2 790 58 00
F. +32 (0)2 790 58 99

info@p-o.be
www.p-o.be

Editeur responsable: Georges Monard • Rue de la Loi 51 • BE-1040 Bruxelles • Dépôt Légal: D/2005/7737/19