

Rapport annuel 2021.

DG Recrutement &
Développement

Table des matières

Table des matières	2
Domaine attirer et sélectionner les talents	4
Aperçu général	4
Procédures et offres d'emploi	6
Candidats et lauréats	7
Délais de traitement	9
Talent exchange	10
Sélections de management	11
Certification	13
Certification linguistique	13
Trajets de certification pour sélectionner de façon autonome	14
Certification gardiennage	15
Domaine Développer les connaissances et les compétences	16
Formations en classe et webinaires	16
Sessions réalisées	17
Inscriptions aux sessions réalisées	19
Sessions annulées	21
Taux de présence	23
Profil de personnes uniques	25
Apprendre en ligne — eCampus	27
Solutions d'apprentissage	27
Visiteurs uniques e-Campus	31
Domaine Guider les talents et les organisations	33
Activités de coaching (Lumen)	33
Accompagnement de carrière	35
Trajets de leadership	38

Activités destinées aux organisations clientes	39
Domaine Une politique et une réglementation RH	40
Workforceplanning	40
NIDO	41
Plaintes	43
Domaine Prévention et bien-être	44
Stratégie et relations clients	44
Activités de prévention	45
Surveillance médicale	46
Gestion des risques	49
Aspects psychosociaux	49
Conclusion	51

Domaine attirer et sélectionner les talents

Aperçu général

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de procédures clôturées	954	1.156	1.566	1.407	1.860
Nombre d'offres d'emploi	4.696	5.415	7.612	6.014	7.308
Nombre de candidats ayant postulé	89.872	87.463	93.584	102.432	104.163
Nombre de candidats screenés	47.949	46.153	47.226	54.874	62.764
Nombre de lauréats	6.003	8.455	9.212	16.359	18.011
Taux de réussite	13 %	18 %	20 %	30 %	29 %
Taux de présence	55 %	53 %	51 %	54 %	61 %
Délai de traitement client					
• Nombre moyen de jours	128	120	109	138	105
• Médiane	104	93	84	105	71
• % dans les normes	64 %	71 %	74 %	56 %	69 %
Délai de traitement candidat					
• Nombre moyen de jours	59	51	52	65	44
• Médiane	47	44	41	41	31
• % dans les normes	73 %	78 %	80 %	68 %	84 %
Efficacité					
• 100 % — au moins 1 lauréat	72 %	71 %	67 %	70 %	69 %
• 200 % — au moins 2 lauréats	43 %	40 %	38 %	41 %	40 %
Lauréats par poste vacant					
• Nombre moyen de lauréats	2,05	2,13	1,93	2,57	1,93
• Médiane du nombre de lauréats	1	1	1	1	1
Equilibre h/f du jury	—	—	78 %	71 %	66 %
Lauréat consulté après 1 mois	2999	3571	5249	4471	6126

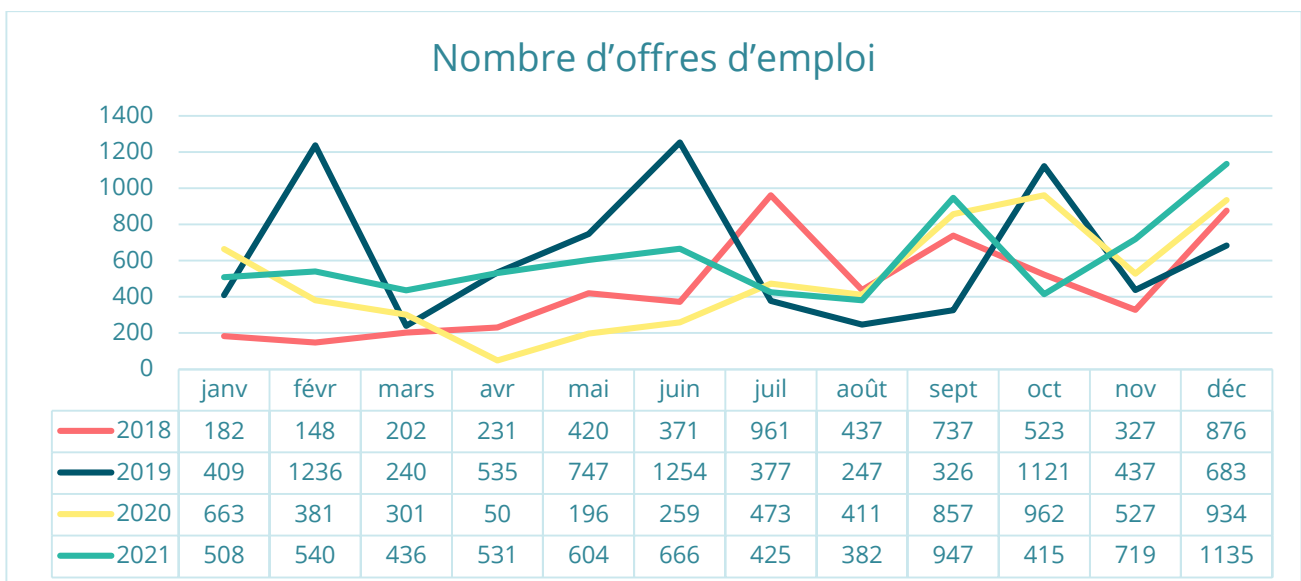
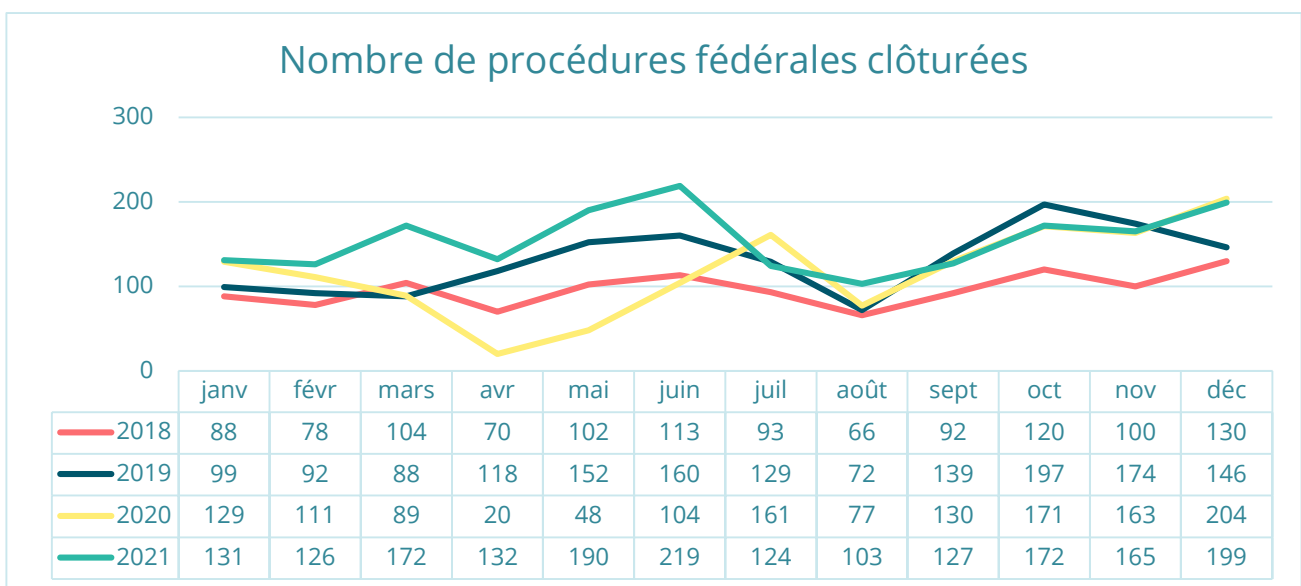
Emploi accepté après 1 mois	2152	2586	3961	3293	4390
------------------------------------	------	------	------	------	------

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, le nombre de lauréats en 2021 est plus élevé que les années précédentes. Cette augmentation est principalement due à une hausse du nombre d'inscriptions et du nombre de candidats screenés ainsi qu'à une modification d'une partie de l'approche de sélection. En effet, depuis quelque temps, il est possible d'organiser des sélections génériques par niveau avec établissement d'une liste de lauréats à l'issue d'une première étape. Et les organisations ne mènent un entretien spécifiquement adapté à la fonction qu'à l'étape suivante.

Procédures et offres d'emploi

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de procédures clôturées	954	1.156	1.566	1.407	1.860
Nombre d'offres d'emploi	4.696	5.415	7.612	6.014	7.308

Les graphiques ci-dessous montrent l'évolution par mois de ces deux indicateurs.



Candidats et lauréats

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de candidats	89.872	87.463	93.584	102.432	104.163

En 2021, nous constatons que malgré un marché du travail très difficile, le nombre de candidats ayant postulé pour un emploi dans l'administration fédérale est quand même élevé. C'est même le niveau le plus élevé atteint depuis 2017.

D'une part, ces chiffres élevés peuvent s'expliquer par les initiatives qui ont été prises dans le cadre de la campagne de communication pour 'travaillerpour.be' : en 2021, il y a eu plusieurs actions destinées à promouvoir l'administration fédérale en tant qu'employeur, notamment des campagnes spécifiques dans les secteurs des soins de santé et de l'informatique.

D'autre part, de nombreux efforts ont été fournis depuis 2020 pour adapter les screenings aux circonstances, et de plus en plus d'entretiens ont lieu en ligne.

	Entretien en ligne	Entretiens - total	% entretiens en ligne
2020	2.392	21.013	11 %
2021	12.096	24.169	50 %

2021	Missions de screening — Fédérales	Missions de screening — non fédérales	Accessions (toutes les organisations fédérales)	Accession — autres	Management — Fédéral
Nombre de procédures clôturées	1.860	292	12	348	45
Nombre d'offres d'emploi	7.308	873	Pas d'application	639	45
Nombre d'inscriptions	104.163	14.895	7.430	3.769	649
Nombre de candidats screenés	62.764	10.242	5.096	2.948	247
Nombre de lauréats	18.011	1.380	3.485	765	79

Efficacité	69 % (100 %)	74 % (100 %)	Pas d'application	60 % (100 %)	76 % (100 %)
	40 % (200 %)	36 % (200 %)	Pas d'application	28 % (200 %)	
Lauréats par offre d'emploi	1.93 lauréat en moyenne et la médiane 1	1.84 lauréat en moyenne et la médiane 1	Pas d'application	1.36 lauréat en moyenne et la médiane 1	1.76 lauréat en moyenne et la médiane 1

Délais de traitement

Nous constatons dans les chiffres ci-dessous que le délai de traitement client / candidat se rétablit après une année 2020 turbulente. Les délais, tant pour le client que pour le candidat, sont même les meilleurs depuis cinq ans. L'une des explications possibles de ce phénomène est l'utilisation croissante du modèle de screening alternatif qui permet des procédures plus rapides.

	2017	2018	2019	2020	2021
Délai de traitement client					
• Nombre moyen de jours	128	120	109	138	105
• Médiane	104	93	84	105	71
• % dans les normes	64 %	71 %	74 %	56 %	69 %
Délai de traitement candidat					
• Nombre moyen de jours	59	51	52	65	44
• Médiane	47	44	41	41	31
• % dans les normes	73 %	78 %	80 %	68 %	84 %

2021	Missions de screening — fédérales	Missions de screening — non fédérales	Accession (tous les organisations fédérales)	Accession — autres	Management — fédéral
Délai de traitement client (demande — liste de lauréats):					
• Nombre moyen de jours	105	121	Pas d'application	166	163
• Médiane	71	97		125	140
• %	69 %	41 %		68 %	
Nous communiquons le pourcentage qui respecte la norme.					
Délai de traitement candidat (date limite d'inscription — PV):					
• Nombre moyen de jours	44	42	Pas d'application	90	125
• Médiane	31	34		53	101
• %	84 %	78 %		61 %	33 %

<p>Nous communiquons le pourcentage qui respecte la norme.</p>					
--	--	--	--	--	--

Talent exchange

Le recours aux procédures de Talent Exchange a fortement augmenté. Talent Exchange ou Special Federal Forces permet d’aller travailler temporairement et pendant une courte période dans une autre organisation fédérale pour y exercer une fonction bien précise ou participer à un projet spécifique. Une fois sa mission terminée, le collaborateur peut retourner dans son organisation avec l’expérience qu’il a acquise.

	2017	2018	2019	2020	2021
Talent exchange	39	135	160	130	199
Special Federal Forces	15	9	1	117	25

Sélections de management

	2018	2019	2020	2021
Nombre de procédures clôturées	23	29	18	45
Nombre d'offres d'emploi	23	29	18	45
Nombre d'inscriptions	484	456	381	649
Nombre de candidats screenés (n'ayant pas été retenus) (C. V. / diplôme ou en development buffer)	106	73	51	110
Nombre de candidats screenés (retenus)	378	383	330	539
Nombre de candidats n'ayant pas réussi l'assessment informatisé	91	81	75	85
Nombre de lauréats à l'assessment informatisé (réussi ou dispensé)	243	258	204	327
Nombre de candidats recevables (épreuve orale)	243	258	218	374
Nombre de rejets (épreuve orale)	118	137	113	168
Nombre de lauréats	44	43	45	79

Les chiffres du tableau ci-dessous montrent que l'année passée, il y a eu une hausse du nombre de femmes à des postes de top management ; la plus grande augmentation constatée est même au niveau le plus élevé des fonctions à mandat (N). Nous remarquons qu'il y a considérablement moins de femmes que d'hommes qui s'inscrivent à une sélection de management, mais le taux de réussite chez les femmes est quant à lui plus élevé.

	Répartition homme / femme octobre 2020		Répartition homme / femme février 2022	
	H	F	H	F
N	10	4	20	11
N-1	48	15	73	29
N-2	15	5	15	8

Sélections de management - 45 sélections

2021	Total	% Hommes	% Femmes	% X
Inscriptions	649	71 %	29 %	0 %
Rejets (dev buffer + screening C. V. + test informatisé)	195	71 %	29 %	0 %
Taux de rejet	30 %	30 %	30 %	0 %
Présents (épreuve orale)	247	73 %	27 %	0 %
Lauréats	79	65 %	35 %	0 %
Taux de réussite	32 %	28 %	42 %	0 %
Taux de présence	54 %	56 %	52 %	0 %

Répartition des membres de la commission en fonction du sexe :

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de sélections de management	19	31	29	18	45
Nombre de membres du jury	137	223	211	122	325
% de femmes	49 %	47 %	52 %	39 %	52 %
% de sélections de management où la commission était constituée d'au moins 33 % de femmes	89 %	84 %	90 %	67 %	98 %

Certification

Certification linguistique

Nombre de certificats linguistiques délivrés par an



	2021
Nombre de candidats inscrits à une procédure linguistique	21.150
Nombre de candidats screenés pendant une procédure linguistique	21.956
Nombre de candidats uniques	14.574
Nombre de certificats linguistiques délivrés	6.081

Trajets de certification pour sélectionner de façon autonome

Trajet	Inscriptions 2018	Inscriptions 2019	Inscriptions 2020	Inscriptions 2021
Sélectionner de façon autonome «A-Z»	63	77	53	75 (10 arrêtés et 1 en attente)
Sélectionner de façon autonome «Interview»	31	47	93 (7 arrêté)	56 (6 arrêté)
Sélectionner de façon autonome «administrative»	23	23	42	23 (4 arrêtés)

Certification gardiennage

	2019	2020	2021
Nombre de candidats inscrits à l'examen de droit	4 803	3 377	4 330
Nombre de candidats inscrits à l'EPT*	2 769	2 210	2 986
Nombre de candidats inscrits à l'EPT* et à l'examen de droit	7 572	5 587	7 316

* EPT : examen psychotechnique

Le nombre d'inscriptions est revenu à la normale après la crise sanitaire et est remonté au niveau de 2019 avec l'ajout d'une mission supplémentaire depuis octobre 2021 pour la certification de gardien de la paix. Nous nous attendons à ce que les chiffres continuent à augmenter en 2022 en raison de cette mission.

Domaine Développer les connaissances et les compétences

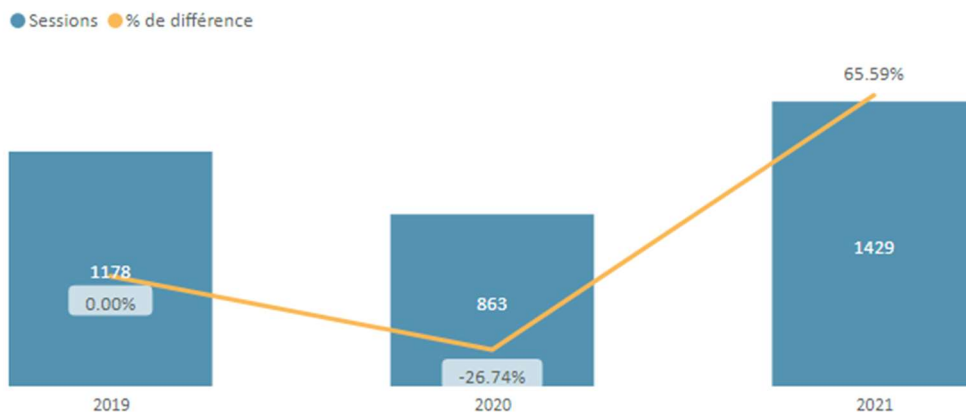
Formations en classe et webinaires

	Sessions	Inscriptions	Personnes uniques	Dates de formation *	Jours de formation *	Taux de présence
2019	1.178	13.450	7.795	4.055	2.732,5	79,48 %
2020	863	9.607	5.748	2.678	1.583,0	76,78 %
2021	1.433	16.390	8.063	6.674	3.765,5	79,11 %

* Le nombre de dates de formation correspond au nombre de jours différents au cours desquels des sessions ont eu lieu. Le nombre de jours de formation est calculé comme suit : si la session dure 4 heures ou moins par période (matin ou après-midi), elle compte comme un demi-jour. Sinon, elle compte comme un jour complet.

Sessions réalisées

Sessions réalisées par année

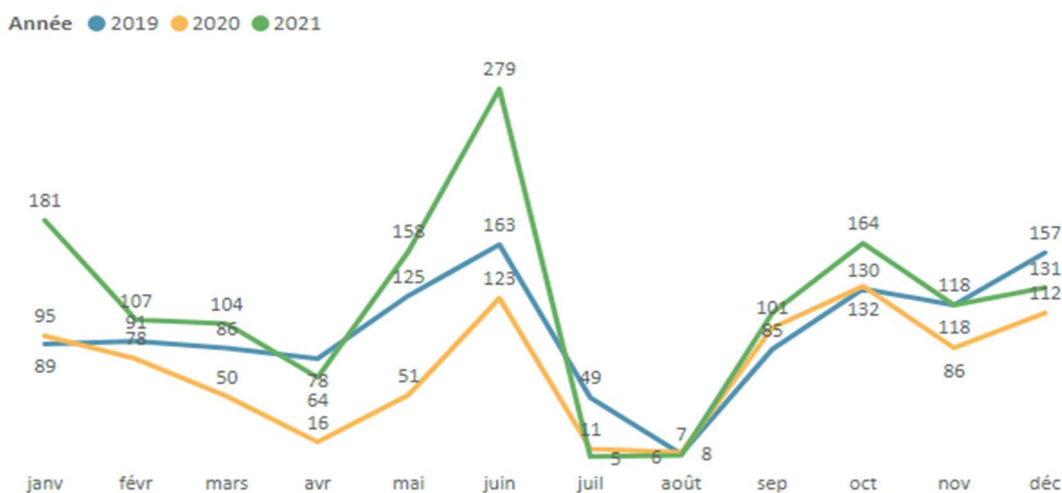


Le nombre de sessions réalisées a augmenté de 66 % par rapport à 2020 et est également supérieur à celui de 2019.

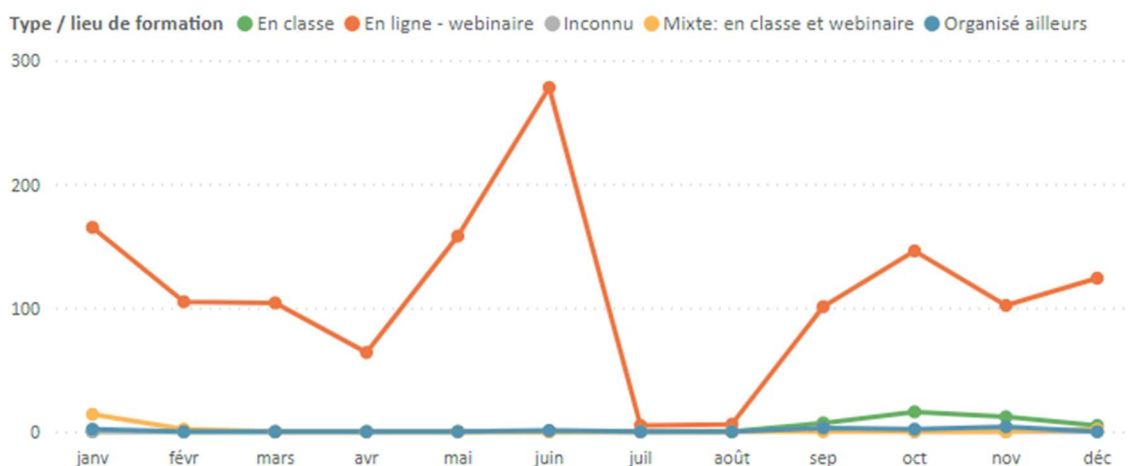
En outre, l'offre de 2021 était plus diversifiée que les années précédentes : 318 formations différentes en 2021, pour 307 en 2019 et 276 en 2020.

La plupart des sessions se sont terminées en juin, janvier, octobre et mai.

Sessions réalisées par année et par mois

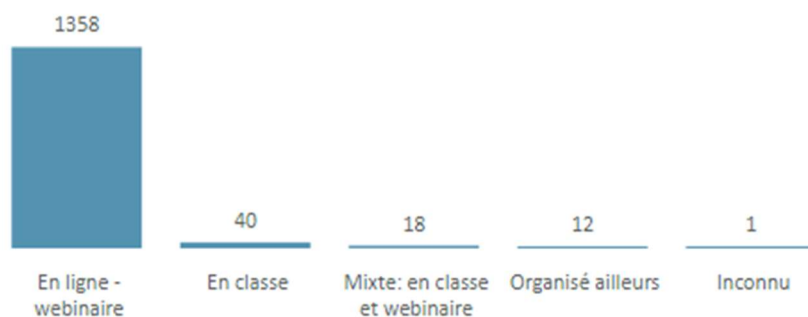


Sessions réalisées par mois et par type / lieu de formation en 2021



95 % des sessions de 2021 ont été entièrement proposées sous la forme de webinaires. En 2020, l'on était déjà passé à 55 %.

Sessions réalisées en 2021 par type / lieu de formation

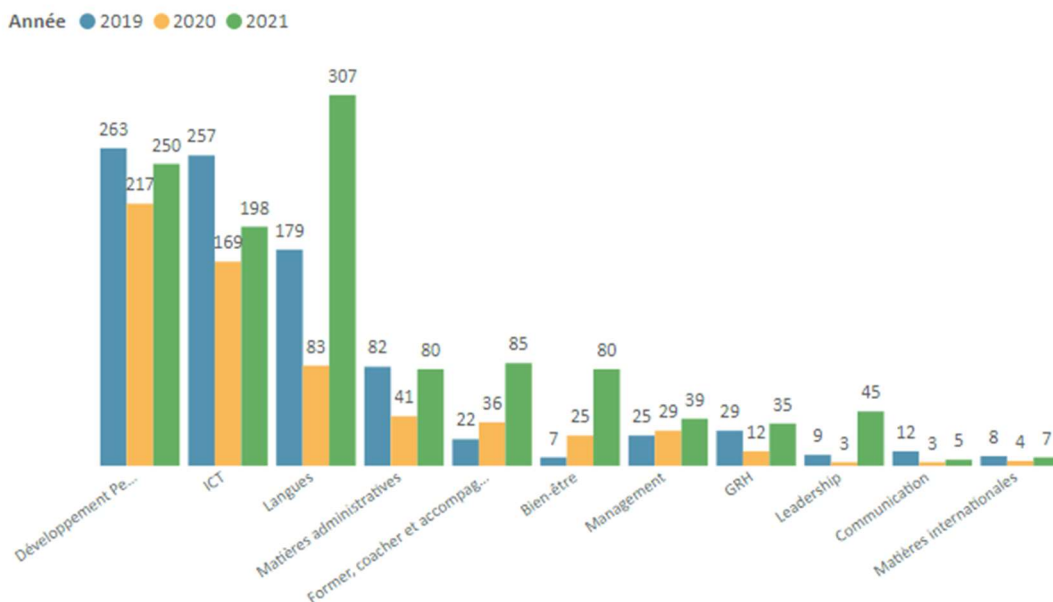


Sessions réalisées par type d'offre			
Type d'offre	2019	2020	2021
Offre pour des organisations	264	237	229
Evénements	4	3	46
Offre pour des individus	893	622	1.131
Trajets	17	1	27

Dans l'offre ouverte pour des individus, les trois premiers domaines en termes de nombre de sessions en 2021 sont : Langues, Développement personnel et Développement de carrière, ICT.

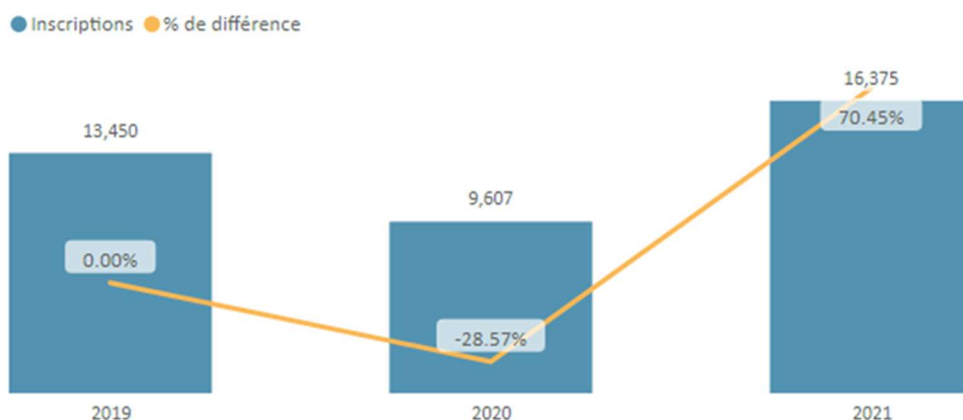
Les domaines ayant enregistré la plus forte augmentation sont : Langues, Bien-être et Leadership.

Nombre de sessions réalisées par domaine Offre ouverte pour des individus



Inscriptions aux sessions réalisées

Inscriptions par année



L'on constate une augmentation de 70 % du nombre d'inscriptions par rapport à 2020.

Inscriptions par type d'offre			
Type d'offre	2019	2020	2021
Offre pour des organisations	3 047	2 651	2 192
Événements	311	109	3 110
Offre pour des individus	9 924	6 833	10 778
Trajets	168	14	170

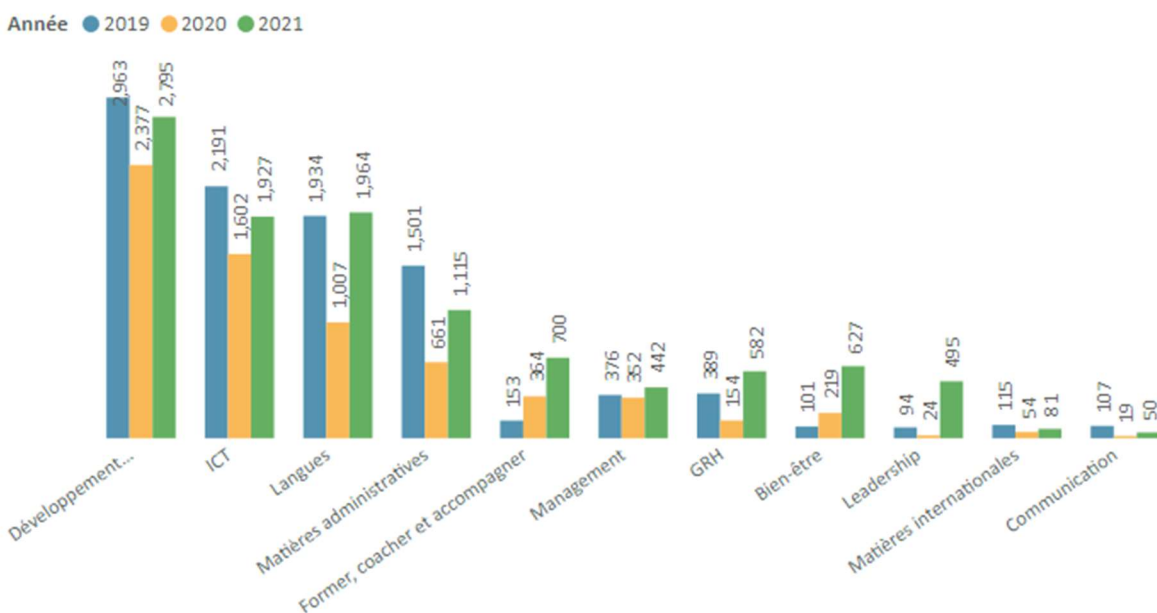
Le nombre d'inscriptions à des événements a fortement augmenté en 2021. Cela est dû au fait que l'inscription dans ITMA est devenue obligatoire. De plus, les personnes doivent s'inscrire par workshop. Par conséquent, le nombre d'événements est beaucoup plus élevé qu'avant.

Les trajets (il s'agit principalement de trajets de développement pour dirigeants) ont connu eux aussi une hausse considérable du nombre d'inscriptions. Ils ont commencé en 2020 et se sont terminés en 2021.

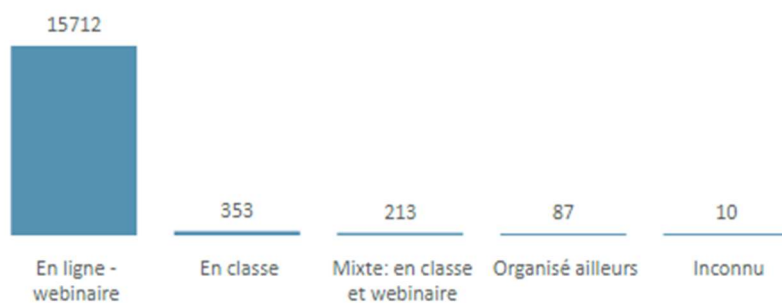
Le nombre d'inscriptions à l'offre pour des individus (10 778) est même légèrement supérieur au résultat de 2019 (9 924 inscriptions). L'on peut voir à la page 18 que 95 % des sessions de 2021 ont été proposées en webinaires. Cela n'a clairement pas rebuté les participants.

Les trois domaines avec le plus grand nombre d'inscriptions en 2021 sont : Développement personnel et Développement de carrière, Langues et ICT. Leadership, GRH et Bien-être sont les trois domaines avec la plus forte augmentation.

Nombre d'inscriptions par domaine Offre ouverte pour des individus



Inscriptions en 2021 par type / lieu de formation



Sessions annulées

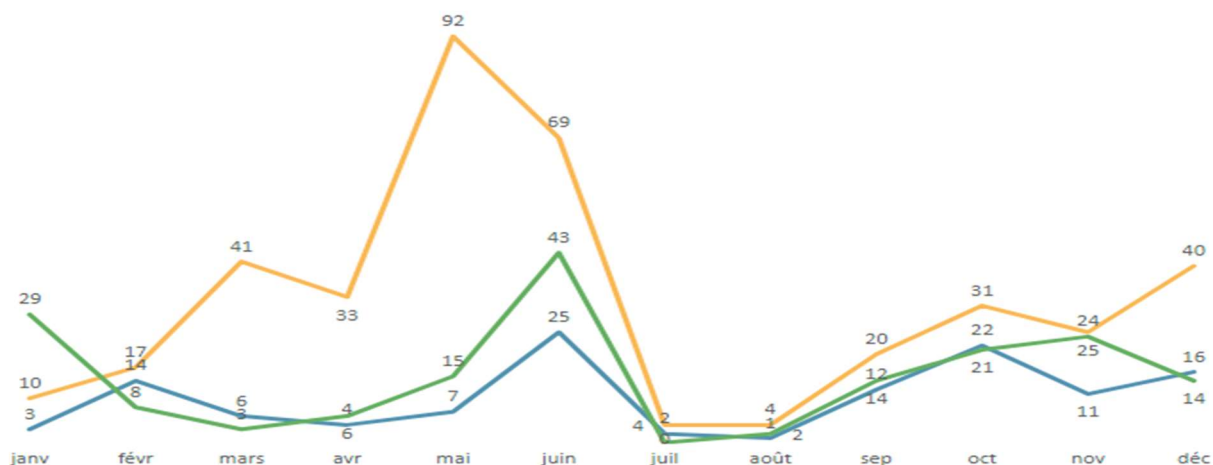
Le nombre de sessions qui ont dû être annulées a diminué de 54 % par rapport à 2020. Cela a surtout eu un impact considérable sur le nombre d'inscriptions qui devaient de ce fait elles aussi être annulées : il y en a eu 90 % de moins qu'en 2020.

	Sessions annulées	Inscriptions	Dates de formation	Jours de formation
2019	123	366	367	257,5
2020	386	2 772	910	698,0
2021	179	294	923	496,0

Alors qu'en 2020, 50 % des sessions ont été annulées pour cause de force majeure, il n'y a eu que 10 % d'annulations l'année passée.

Sessions annulées par année et par mois

Année ● 2019 ● 2020 ● 2021



Raisons de l'annulation	2019	2020	2021
Nombre minimal de participants pas atteint	39,84 %	13,47 %	63,13 %
Annulation en raison d'un NO GO	1,63 %	3,63 %	2,79 %
Annulation pour cause de force majeure	2,44 %	49,74 %	10,06 %
Aucune raison communiquée	34,96 %	31,61 %	18,44 %
Salle pas disponible	0,81 %	0,26 %	
Formateur pas disponible	17,89 %	1,30 %	5,03 %
Ressources requises pas disponibles	2,44 %		0,56 %

La raison la plus fréquente d'annulation de sessions en 2021 était que le nombre minimal de participants n'avait pas été atteint.

Taux de présence

De manière générale, nous observons une légère hausse du taux de présence en 2021 par rapport à 2020.

Taux de présence par type d'offre					
	2019	2020		2021	
	% présence	% présence	% différence	% présence	% différence
Offre pour des organisations	90,14 %	87,42 %	-3,0 %	91,14 %	4,3 %
Événements	93,87 %	94,50 %	0,7 %	96,08 %	1,7 %
Offre pour des individus	78,33 %	75,40 %	-3,7 %	78,21 %	3,7 %
Trajets	93,40 %			79,83 %	

Les chiffres ci-dessus relatifs au type d'offre Trajets portent uniquement sur les trajets de développement pour dirigeants qui se sont achevés en 2021. Ils ont débuté en 2020, juste avant la crise du Covid, et ont dû être adaptés pour passer à une forme d'apprentissage entièrement en ligne après le deuxième jour de formation en classe. Cela explique probablement le taux plus élevé d'abandon dans ces trajets. En effet, tous les participants ne disposaient pas du temps nécessaire pour continuer à suivre le trajet ou ne souhaitaient pas le suivre en ligne.

C'est toujours le domaine Langues qui enregistre le plus faible taux de présence, mais nous constatons une augmentation par rapport à 2020 et 2019. Ce taux plus faible est probablement dû au fait que la formation dure plus longtemps et que les jours de session sont plus étalés.

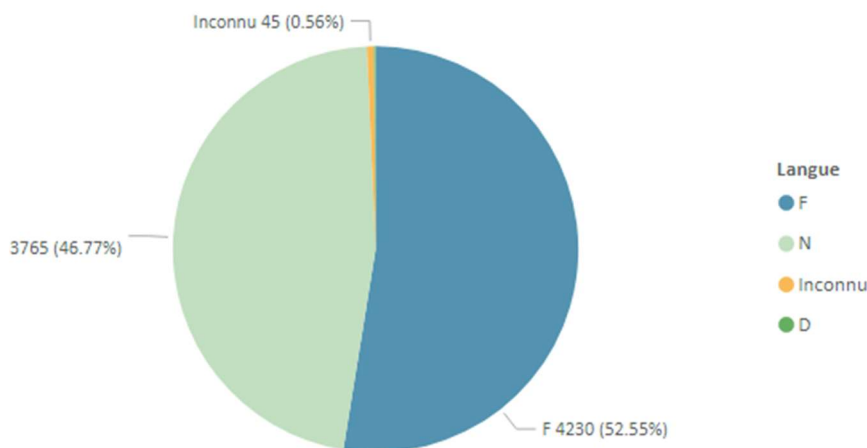
Taux de présence domaine Offre ouverte pour des individus					
	2019	2020		2021	
	% présence	% présence	% différence	% présence	% différence
Matières administratives	87,44 %	91,31 %	4,4 %	87,64 %	-4,0 %
Communication	82,24 %	93,75 %	14,0 %	87,44 %	-6,7 %

GRH	86,89 %	90,78 %	4,5 %	89,78 %	-1,1 %
ICT	90,32 %	86,72 %	-4,0 %	88,14 %	1,6 %
Matières internationales	88,89 %	96,32 %	8,4 %	92,23 %	-4,2 %
Leadership	74,11 %	79,37 %	7,1 %	82,89 %	4,4 %
Management	83,69 %	84,61 %	1,1 %	87,37 %	3,3 %
Former, coacher et accompagner	86,33 %	86,15 %	-0,2 %	85,46 %	-0,8 %
Développement personnel et Développement de carrière	88,89 %	84,03 %	-5,5 %	88,09 %	4,8 %
Langues	65,75 %	61,92 %	-5,8 %	67,76 %	9,4 %
Bien-être	91,02 %	85,36 %	-6,2 %	89,21 %	4,5 %

Profil de personnes uniques

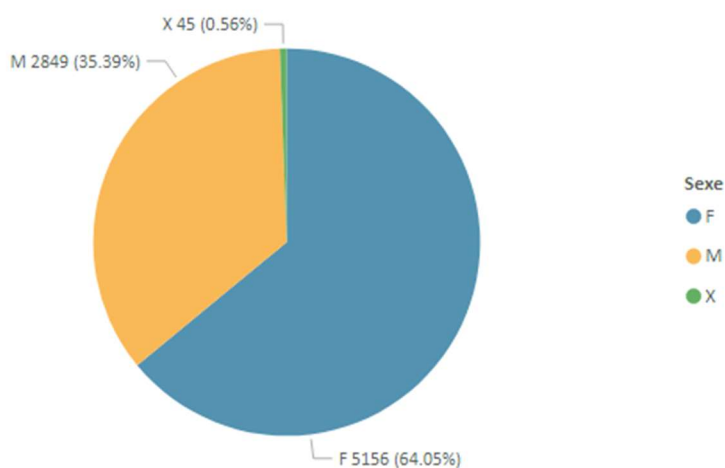
Nous constatons qu'il y a eu un peu plus de participants francophones que de participants néerlandophones aux formations de BOSA. Pour l'apprentissage en ligne via l'e-Campus, c'était à peu près équivalent (voir ci-après).

Répartition des personnes uniques par langue en 2021

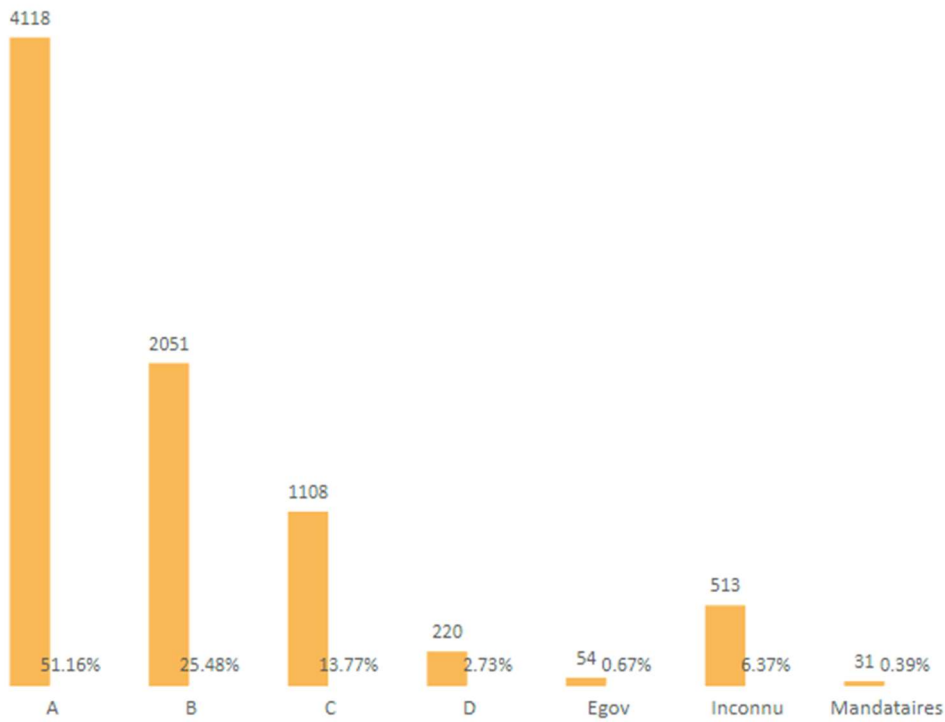


64 % des personnes uniques étaient des femmes. Ce pourcentage est comparable à celui de l'apprentissage en ligne, où 67 % des participants étaient des femmes.

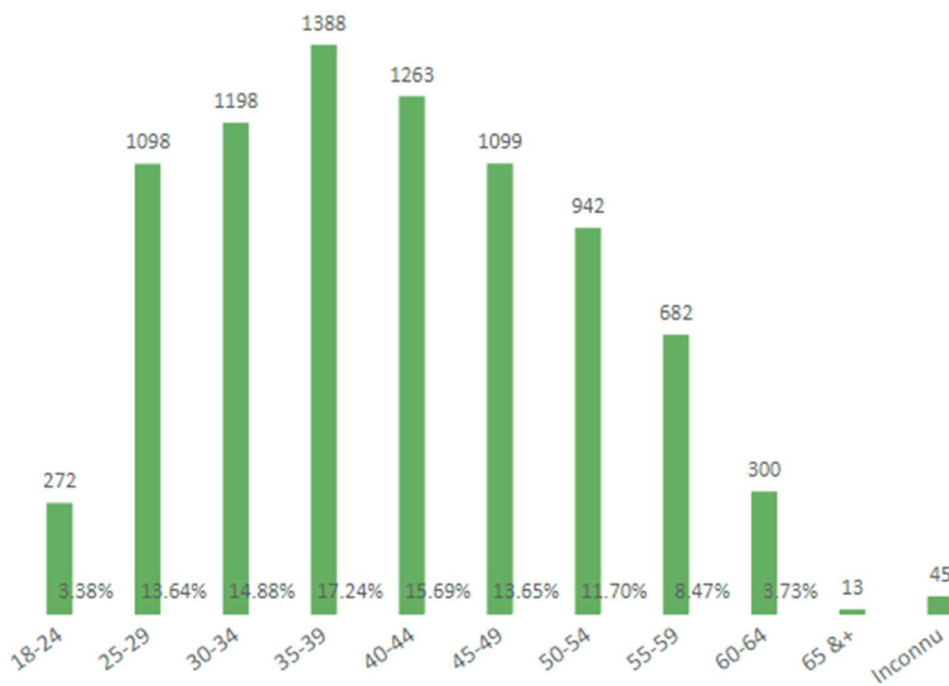
Répartition des personnes uniques par sexe en 2021



Répartition des personnes uniques par niveau en 2021



Répartition des personnes uniques par catégorie d'âge 2021



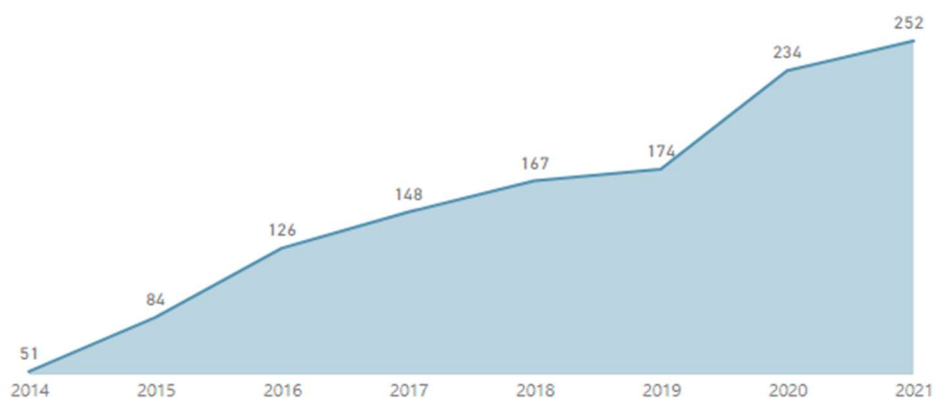
Apprendre en ligne — eCampus

	Solutions d'apprentissage	Participations	% différence	Visiteurs uniques	% différence	Nombre moyen de participations / personne
2019	+7	11 450		6 297		1,82
2020	+60	32 000	179 %	10 873	72 %	2,94
2021	+18	22 254	-30 %	9 501	-12 %	2,34

Solutions d'apprentissage

Nombre total de solutions d'apprentissage dans l'e-Campus au 31/12/2021

Nombre de solutions d'apprentissage créées par année : cumulatif

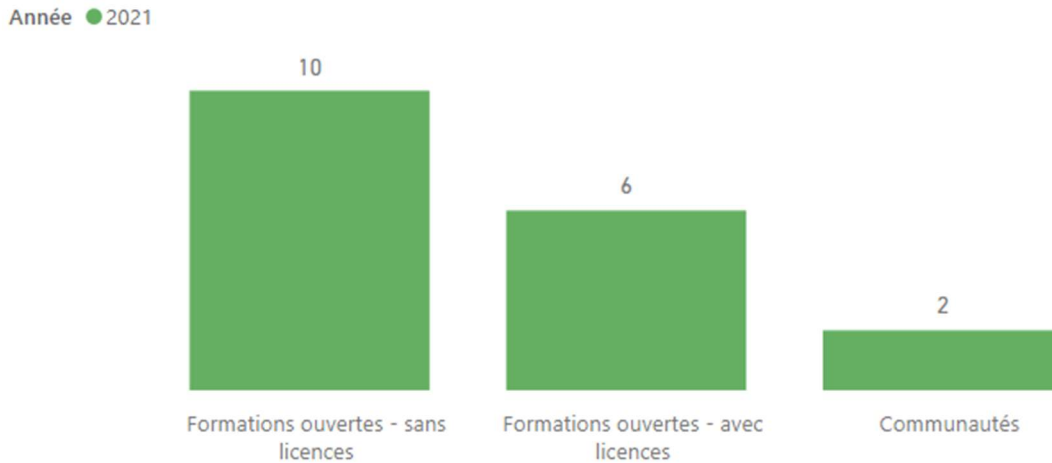


Au 31/12/2021, 252 solutions d'apprentissage en ligne étaient en production sur l'e-Campus.

De nombreuses solutions d'apprentissage en ligne ont été ajoutées en 2020 (+ 60). Cette tendance s'est poursuivie en 2021, mais de façon moins marquée (+18).

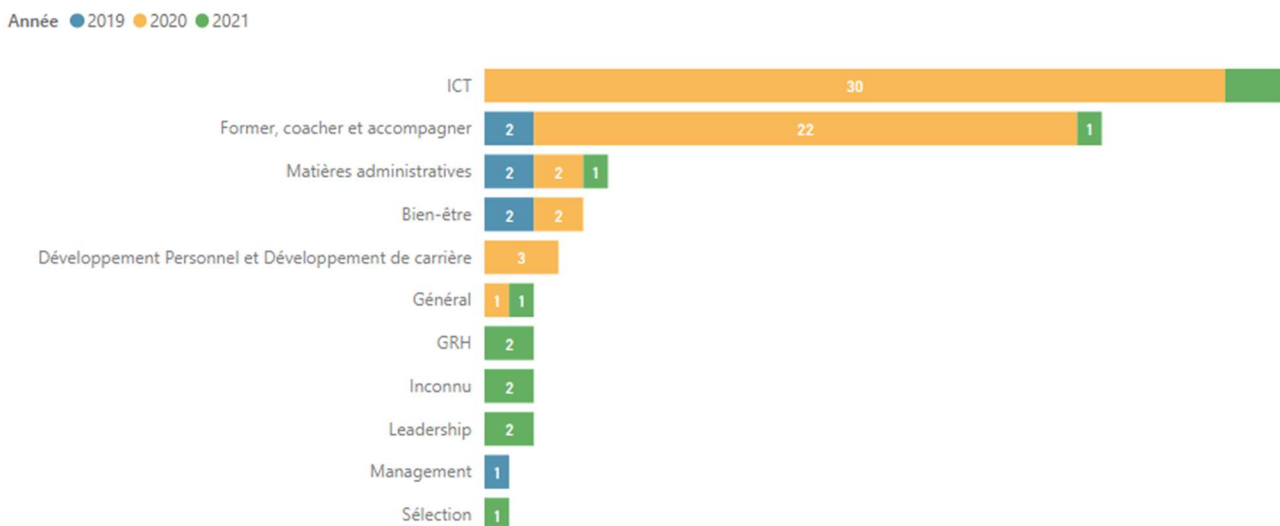
Solutions d'apprentissage en ligne créées au cours des trois dernières années

Nombre de solutions d'apprentissage par année sélectionnée et par catégorie



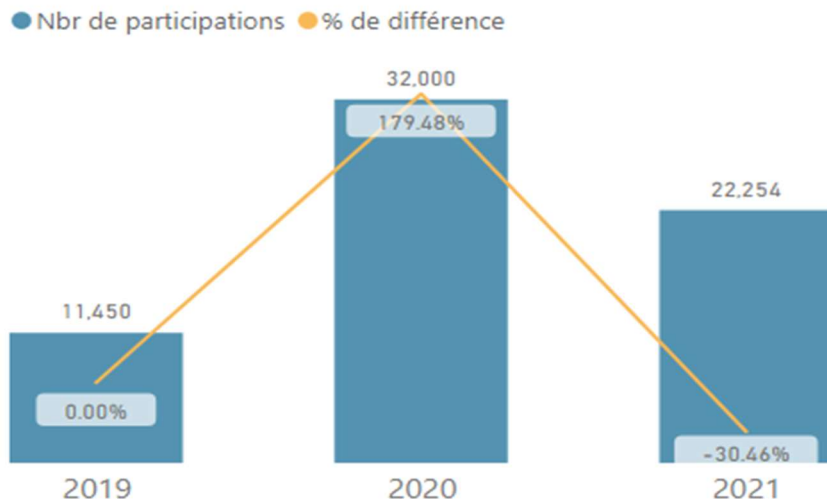
Les nouvelles solutions d'apprentissage en ligne étaient essentiellement des solutions d'apprentissage dans le domaine ICT et ce, aussi bien pour des formations liées à l'achat de licences que pour des vraies formations ouvertes sans licence y afférente.

Nombre de solutions d'apprentissage par année et par domaine



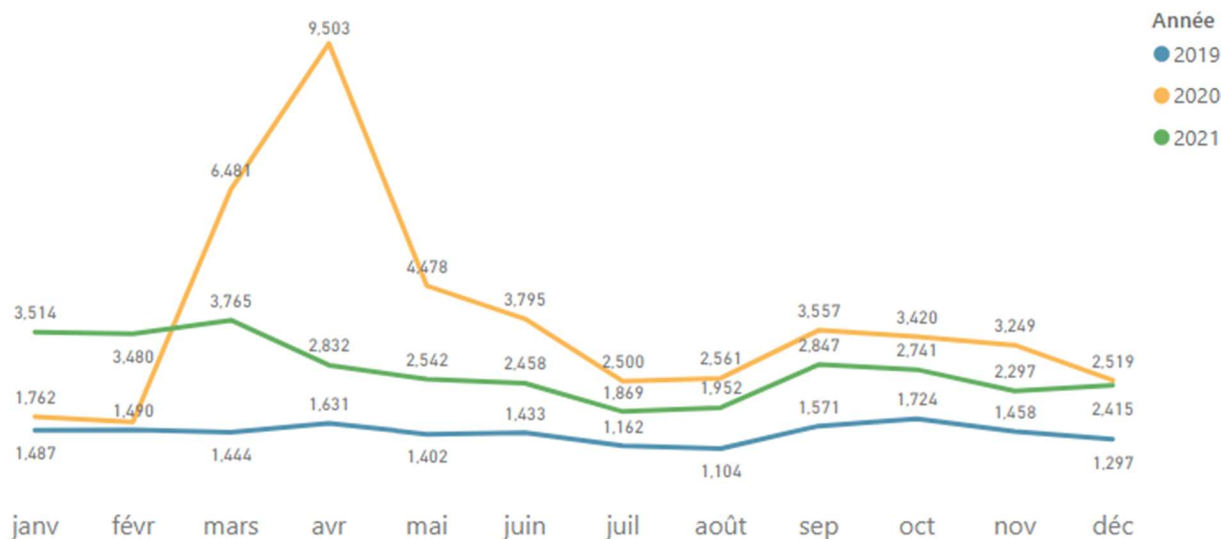
Participations à l'apprentissage en ligne sur le e-Campus

Participations par année



Comparativement à 2020, où il y a eu une très forte augmentation de l'apprentissage en ligne sur l'e-Campus, il y a eu 30 % de participations en moins en 2021 (mais le taux de participation reste toujours deux fois plus élevé qu'en 2019).

Participations par mois



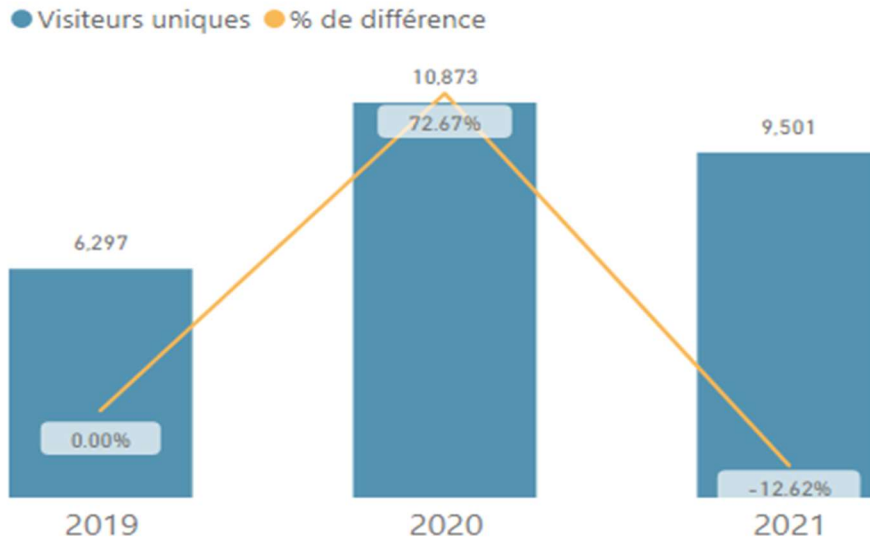
Ce sont les domaines GRH, ICT et Développement personnel et Développement de carrière qui enregistrent le plus grand nombre de participations en 2021. Les trois premiers domaines en termes de nombre de solutions d'apprentissage sont ICT (105), Former, coacher et accompagner (38) et GRH (30).

Nombre de participations par domaine						
	2019		2020		2021	
	Nombre		Nombre	% différence	Nombre	% différence
Général	0		6		389	6 383,33 %
Matières administratives	1 102		2 234	102,72 %	2 133	-4,52 %
GRH	2 546		5 003	96,50 %	4 195	-16,15 %
ICT	1 709		4 731	176,83 %	4 018	-15,07 %
Leadership	10		10	0,00 %	152	1 420,00 %
Management	796		1 184	48,74 %	925	-21,88 %
Inconnu	309		468	51,46 %	293	-37,39 %
Former, coacher et accompagner	365		10 616	2 808,49 %	3 591	-66,17 %
Développement personnel et Développement de carrière	2 423		4 314	78,04 %	3 288	-23,78 %
Sélection	671		633	-5,66 %	692	9,32 %
Langues	1 197		2 326	94,32 %	2017	-13,28 %
Bien-être	322		475	47,52 %	561	18,11 %

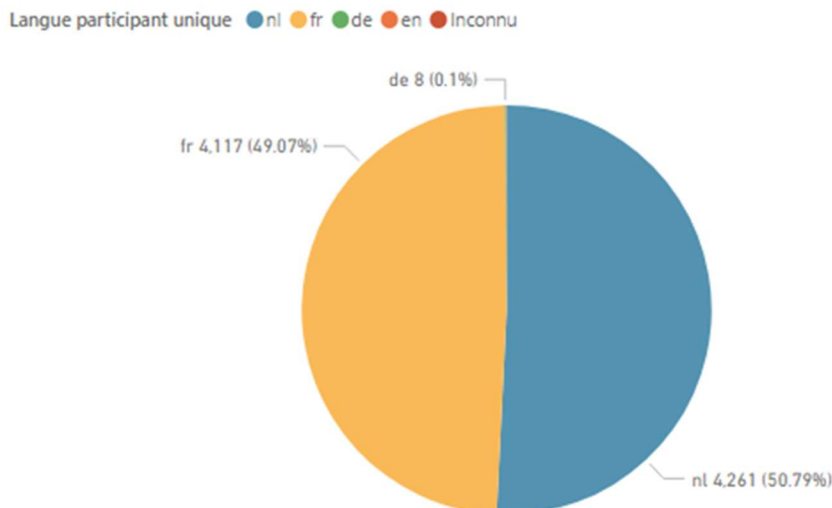
Visiteurs uniques e-Campus

La baisse du nombre de visiteurs uniques est moins forte que celle du nombre de participations : nous attirons toujours un large public pour l'apprentissage en ligne, mais les visiteurs consultent en moyenne moins de solutions d'apprentissage différentes.

Visiteurs uniques par année

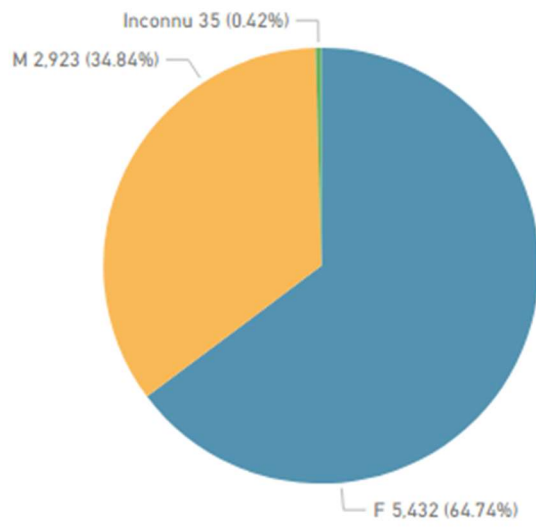


Répartition des visiteurs uniques par rôle linguistique en 2021

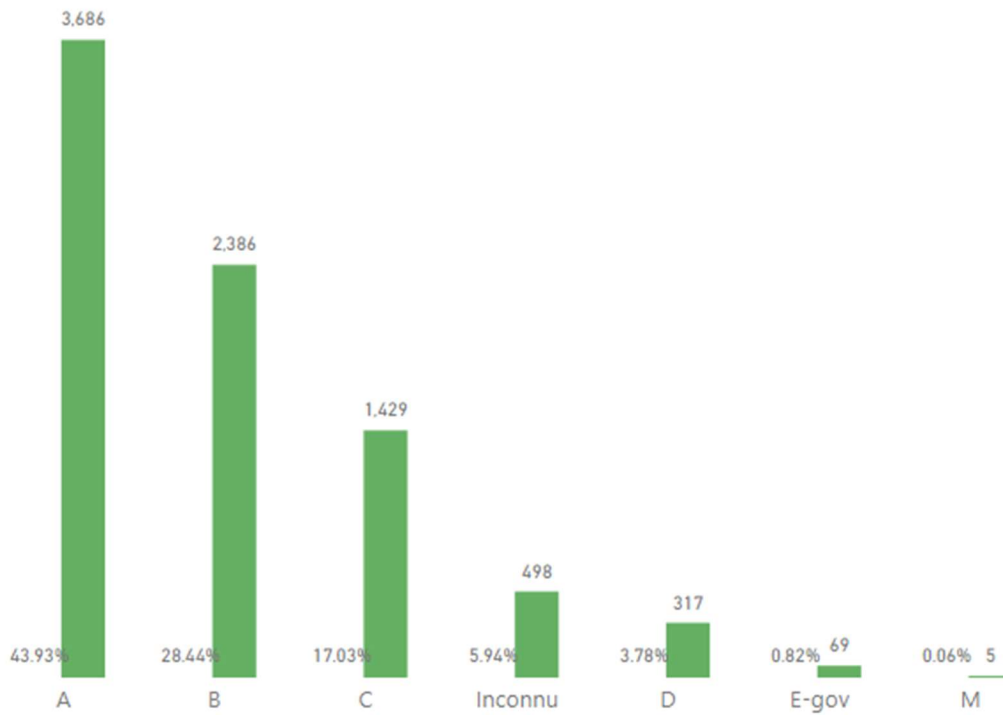


Répartition des visiteurs uniques par sexe en 2021

Sexe ● F ● M ● Inconnu



Répartition des visiteurs uniques par niveau en 2021



Domaine Guider les talents et les organisations

Activités de coaching (Lumen)

Après avoir appris à surfer sur la vague virtuelle en 2020, nous avons continué sur notre lancée en 2021 : toutes les activités ont été organisées en ligne afin d'assurer la continuité des services. Aucun produit ni service n'a baissé en qualité ni en quantité. Au contraire, nous avons vu le nombre de demandes de coaching individuel augmenter et nous avons continué à développer l'offre pour répondre aux besoins des équipes et fonctionnaires fédéraux.

Activités du réseau Lumen pour les coaches internes fédéraux

- Trois rencontres réseau ont été organisées sur les thèmes de la systémique, de la psychologie positive et du *Gestalt*. Contrairement à la période pré-Covid, les réunions sont généralement plus courtes mais attirent autant de participants.
- Deux séances d'information ont été organisées pour les coaches. Nous avons lancé l'initiative en 2020 durant la première vague Covid et nous l'avons continuée en 2021 afin de rester en contact avec les coaches et de répondre à leurs questions.
- Cinq groupes thématiques poursuivent leurs activités en se rassemblant en ligne. De plus, des activités ont été développées, notamment pour répondre aux besoins du terrain :
 - le groupe stress & burn-out s'est élargi : il compte actuellement trente membres qui accompagnent des personnes en situation de stress ou en période de pré-burn-out ou de post-burn-out ;
 - le groupe ludocoaching a par exemple développé des outils pour les équipes qui travaillent en mode hybride ;
 - le groupe intervision accompagne des coaches qui à leur tour accompagnent virtuellement des équipes.

Activités de formation

- Toutes les formations ont été organisées virtuellement et aucune n'a été annulée en raison de mesures sanitaires.
- Les intervisions et supervisions pour les coaches ont aussi été organisées en ligne. D'autre part, nous constatons que le taux de participation à ce type d'activités baisse : le service

continue d'intéresser les coaches, mais ceux-ci sont surchargés de travail en raison du contexte.

Activités de coaching

En 2021, la campagne de communication sur le travail hybride a aussi mis en évidence l'offre de coaching et de soutien.

Chiffres clés Coaching	2019	2020	2021
Nombre de coaches Lumen	135	141	153
Nombre d'organisations fédérales membres du réseau Lumen	20	26	28
Nombre de coachings individuels par Lumen	66	85	161 (*)
Nombre de demandes de coachings de groupe ou d'équipe via Lumen	91	84	86
Nombre de participations à la communauté en ligne e-Lumen	64	75	92

(*) Une soixantaine de ces coachings individuels portent sur l'accompagnement du stress et du burn-out.

Contrat-cadre Lumen 2016

Le lot 12 du contrat-cadre Lumen 2016 a été fortement demandé par les organisations fédérales pour répondre aux besoins du terrain et du contexte. Vu le nombre de commandes, ce lot devra être clôturé prématurément.

Accompagnement de carrière

Accompagnement de carrière	2019	2020	2021
Accompagnateurs de carrière dans le réseau Talent Plus	71	58	67
Nombre d'organisations dans le réseau Talent Plus	12	14	16
Accompagnements de carrière	111	102	174
Entretiens de carrière	/	8	49

Activités du réseau Talent Plus

Les fonctionnaires peuvent directement demander un accompagnement de carrière auprès du centre de carrière ou de leur organisation Talent Plus (chiffres ci-dessus). En vue de continuer à professionnaliser le réseau Talent Plus des coaches de carrière fédéraux, le centre de carrière organise des activités de formation (18,5 jours de formation en ligne en 2021). Un appel a été lancé en 2021 pour continuer à élargir ce réseau. Les 64 coaches en devenir qui se sont inscrits commenceront la formation de base en accompagnement de carrière dans le courant de l'année 2022.

Accompagnement de carrière et réorientation

Les trajets de réorientation sont réservés aux membres du personnel des organisations Talent on the move. Le fonctionnaire concerné peut effectuer des stages d'orientation dans une organisation Talent on the move tout en étant accompagné. L'objectif est qu'il y développe les compétences utiles à la réorientation qu'il souhaite pour sa carrière.

Nous constatons une importante augmentation (121 %) du nombre d'accompagnements (en ligne) dans le cadre de l'accompagnement de carrière et de la réorientation par rapport à la période pré-Covid (2019).

Réorientation	2019	2020	2021
Organisations membres du réseau Talent on the move	8	8	10
Trajets de réorientation	10	5	20

Bilans de compétences	/	5	25
-----------------------	---	---	----

Depuis 2021, les organisations peuvent demander un bilan de compétences pour l'un de leurs collaborateurs dans le cadre d'un trajet de réintégration formel après une maladie de longue durée. Ce bilan de compétences peut également être demandé dans le cadre de projets où des groupes de collaborateurs doivent réorienter leur carrière. Il vise à décrire l'expérience du collaborateur en question, ses compétences, sa motivation et ses intérêts sur la base d'un exercice de réflexion personnelle, d'un entretien et éventuellement, d'un ou plusieurs tests.

Développement des talents - job crafting et team crafting

Les workshops et le module libre-service « Opter pour les talents » restent populaires mais ont diminué en 2021 au profit des workshops et du module libre-service « Job crafting ». Les accompagnements sur mesure pour les organisations ont tout doucement repris en 2021 après une forte baisse en 2020.

Développement des talents	2019	2020	2021
Participations au module libre-service « Opter pour les talents »	132	287	76
Participants aux workshops « Opter pour les talents »	124	53	56
Accompagnements sur mesure d'organisations	7	2	2
Job crafting et team crafting			
Participants au module libre-service « Job crafting »	/	66	102
Participants au workshop « Job crafting »	/	29	25
Équipes workshop « Team crafting »	2	2	2
Accompagnements sur mesure d'organisations	5	2	4

Développement de l'outil « Parcours de carrière dans l'administration fédérale »

En 2021, nous avons développé un outil interactif visant à aider les fonctionnaires à trouver leur chemin parmi la multitude des possibilités de carrière au sein de l'administration fédérale. Il est également utile pour les coaches de carrière et les services RH : [outil « Parcours de carrière dans l'administration fédérale » Fedweb \(belgium.be\)](#).

Le **webinaire « (Re)penser la mobilité à l'ère des carrières nomades »** organisé par le centre de carrière en 2021 a intéressé **203** fonctionnaires fédéraux.

Trajets de leadership

Trajets de leadership	2019	2020	2021
Trajets pour les dirigeants	94	/	172
Coaching individuel sur demande (en heures)	197	87	108
Intervisions de suivi à la demande	135	14	125

172 participants se sont lancés dans le trajet pour dirigeants en 2021. Ils le termineront en 2022.

Trajets in Vivo	2019	2020	2021
Trajets de leadership de Vitruvius	51	58	44
Peercoaching en pleine conscience	30	35	44
Médiation en pleine conscience	45	17	47
En route vers la pension en pleine conscience	/	12	22
Alumni In Vivo Ressourcement	175	52	177

Activités destinées aux organisations clientes

	2021
Nombre de trajets de transformation	9
Nombre d'enquêtes réalisées	15
Nombre de workshops dans le réseau Cop Agile	4

Trajets de transformation

- Culture change digitalisation (NWOW) – conseil et soutien
- 3 trajets sur le change management (notamment l'intégration de collaborateurs au sein de départements)
- 5 trajets sur le User Centric Text Writing – conseil, accompagnement et soutien

Enquêtes

- 5 enquêtes sur la satisfaction du personnel
- 1 enquête sur le télétravail au sein de l'administration fédérale
- 3 enquêtes sur la satisfaction des clients
- 1 enquête sur l'infrastructure vélo au sein de l'administration fédérale
- 5 enquêtes dans le cadre du soutien aux projets au sein d'e-Procurement

Réseau Communauté de pratique – Agile

- Workshop Agility & Leadership
- Workshop Service Design – collaboration avec la DG TD – Équipe Transformation
- Workshop Agility & Organizational design
- Workshop Agility & Technical debt – collaboration avec le Service fédéral des Pensions

Il y avait entre 20 à 50 participants aux workshops, issus de plusieurs organisations fédérales.

Domaine Une politique et une réglementation RH

Workforceplanning

SEPP - Workforce Planning est responsable de la coordination du monitoring du risque de dépassement des enveloppes de personnel au moyen de la plateforme SEPP.

	2019	2020	2021
Nombre d'entités fédérales	57	54	54
Représentant un effectif de	52 964 ETP	53 816 ETP	54 263 ETP
Représentant un crédit de personnel de	3 440 000 000 €	3 498 668 000 €	3 484 847 000 €
Crédit de personnel effectivement dépensé	3 274 089 536 €	3 313 560 976 €	3 382 208 775 €

NIDO

Plateforme Gov Buys Innovation

Gov Buys Innovation est un outil qui permet aux fonctionnaires de découvrir les options disponibles sur le marché, de savoir si elles fonctionnent et/ou si elles peuvent être utilisées dans un contexte public. C'est un outil d'innovation dont la réussite repose sur la combinaison de plusieurs disciplines : une méthodologie d'innovation bien pensée, les RH et la gestion du changement, l'informatique et l'exploration de nouvelles opportunités technologiques, le marketing, la communication, les réseaux et les marchés publics. Le site web permet de prospecter le marché au sens large, mais aussi d'expérimenter. Nous travaillons avec des marchés de faible montant pour l'achat d'expériences.

- 3 expériences clôturées
- 5 **challenges** lancés :
 - Expériences : [PersoPoint](#) et [Autorité de protection des données](#)
 - Consultations de marché [Challenge HR Tools](#), [Muséum des sciences naturelles](#) et [BOSA Future proof Skills](#)
- Cette consultation de marché a débouché sur un pilote qui a été lancé début 2022.

Le 29 novembre 2021, le SPF BOSA a remporté la **médaille d'argent** avec GBI dans la catégorie Innovation des **European Public Sector Awards** de l'EIPA. GBI a entretemps aussi été nommé pour les eGov awards d'Agoria. La remise des prix est prévue pour le 17 mars 2022.

Réseau Innovation

Network Innovation est le réseau de fonctionnaires passionnés par l'innovation. Ce réseau a pour but d'accélérer l'innovation au sein du secteur public. Le SPF BOSA a tout intérêt à animer ce réseau car il permet à NIDO d'également remplir son rôle de point de contact national auprès de l'OPSI de l'OCDE, de faire connaître les cas internationaux au niveau national mais aussi d'attirer l'attention internationale sur les cas belges. NIDO peut ainsi assumer pleinement un rôle de *matchmaker* et de *knowledge broker*, et de son côté, le SPF BOSA peut se positionner comme l'une des plus importantes sources d'innovation des pouvoirs publics belges.

NIDO a organisé trois sessions d'inspiration en 2021 :

- [Innovation orientée défis](#) (96 inscriptions)
 - Collaborer avec des startups pour un service public innovant (121 inscriptions)
 - [Intrapreneuriat](#) : Une dose de rébellion diplomatique parmi les fonctionnaires fait du bien au gouvernement (83 inscriptions)
- Le nombre de membres est passé à **253**. Ils proviennent des administrations fédérale, flamande, bruxelloise et wallonne, mais aussi de quelques villes et universités.

Innovation Award

Les préparatifs pour organiser le **premier *Federal Innovation Award*** en 2022 ont commencé. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- mettre en avant et reconnaître les efforts en matière d'innovation au sein de l'administration fédérale ;
- créer de nouvelles collaborations qui accélèrent les innovations ;
- soutenir et encourager activement les innovations au sein des services publics fédéraux.

Plaintes

Aperçu des plaintes

Nombre de plaintes recevables clôturées, en fonction du bien-fondé	2019	%	2020	%	2021	%
Fondées	137	14 %	76	12 %	83	10 %
Partiellement fondées	35	4 %	7	1 %	9	1 %
Non fondées	777	82 %	563	87 %	724	89 %

Les recours introduits

FR	NL	Total
8	2	10

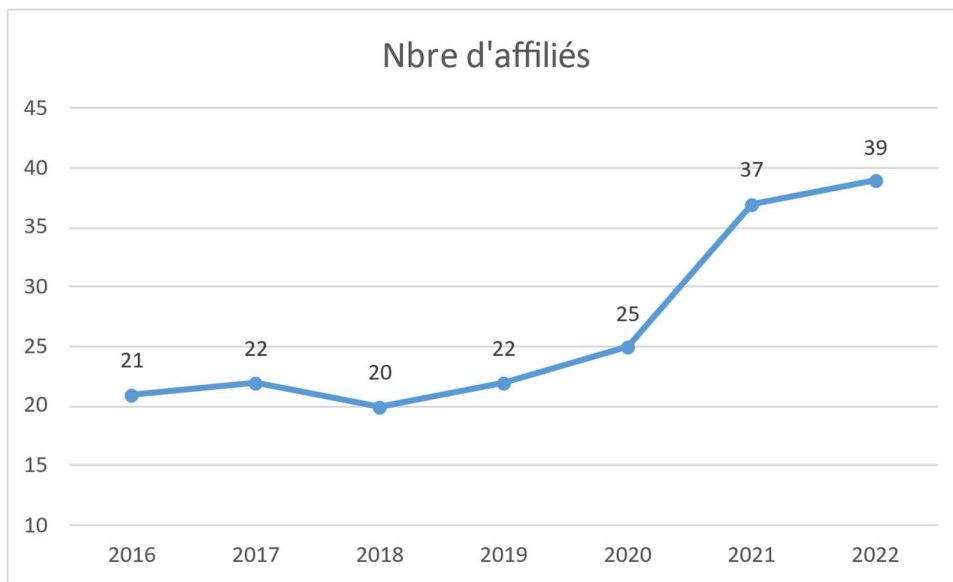
Les arrêts

Gagnés en FR	Gagnés en NL	Perdus en FR	Perdus en NL	Gagnés	Perdus
3	2	-	-	(100%)	-

Domaine Prévention et bien-être

Stratégie et relations clients

L'année 2021 a été marquée par l'arrivée de plusieurs nouvelles organisations affiliées (12 au total) pour lesquelles un important travail d'onboarding a été réalisé..



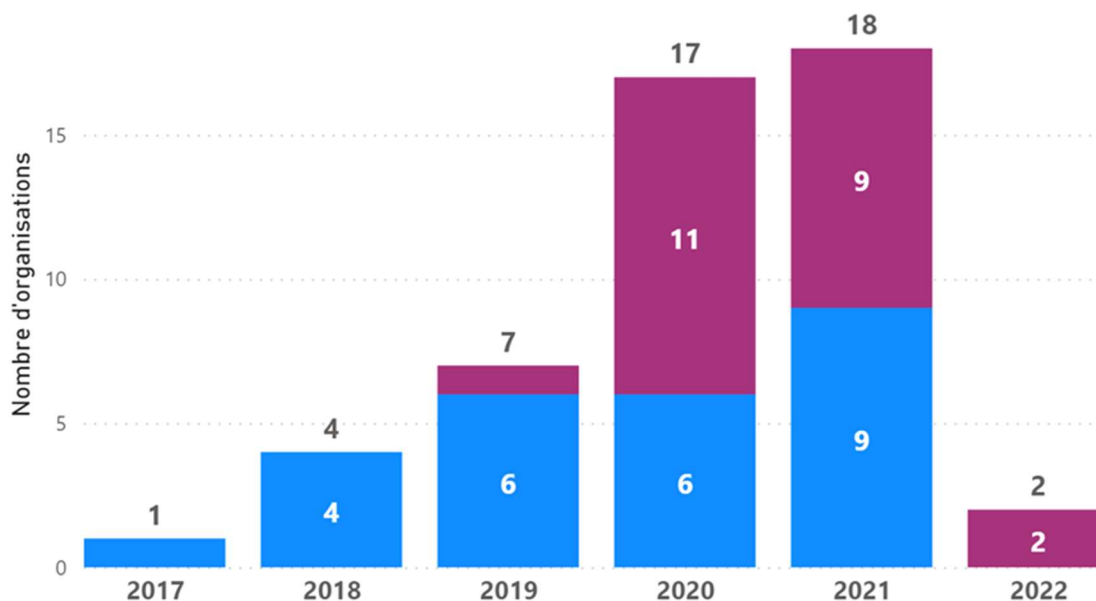
La cellule a également développé :

- Un outil d'auto-analyse relatif au télétravail afin d'améliorer l'ergonomie des travailleurs en cette période où le télétravail prend une place fortement accrue. Cet outil est finalisé et a été mis à disposition des organisations affiliées
- Un questionnaire revu afin de réaliser les analyses de risques liées aux postes de travail. Ce questionnaire est en phase-test depuis le mois de décembre 2021.

Dans le cadre de la crise liée au coronavirus, une importante collaboration a été mise en place avec la Unit 2 de la DG R&O du SPF BOSA et avec le cabinet de la Ministre de la Fonction Publique afin de réaliser un vaste programme visant à améliorer la résilience mentale. Cette collaboration a débouché sur la proposition et la mise en œuvre d'un premier plan d'actions. Ce travail se poursuivra en 2022.

Evolution du nombre d'AR réalisées (enquête réalisée)

Type ● Ecran ● Psy



Par ailleurs, l'ensemble des analyses de risques liées au travail sur écran ou sur les risques psychosociaux planifiées pour les organisations du paysage fédéral ont été réalisées.

Activités de prévention

Nombre d'activités relevant de:	Département de la surveillance médicale	Département Gestion des risques	Département des aspects psychosociaux	Total
1. Visites d'organisations	77	7	3	87
2. Cours de formation	33	37	61	131
3. Analyse des risques	211	75	235	521
5. Aide aux services internes	31	28	20	79

6. aspects psychosociaux des interventions	1		63	64
7. Mesures	2	11		13
8. Réunions	379	101	198	678
9. Autres	56	19	74	149

Surveillance médicale

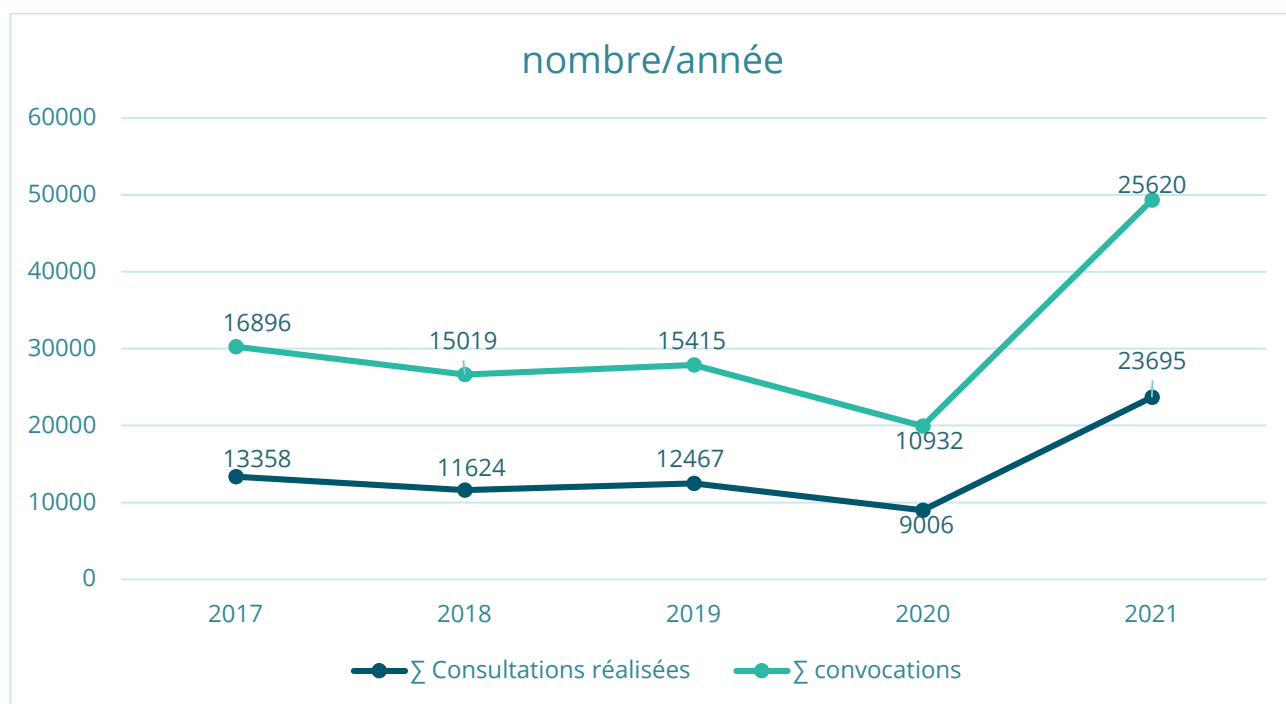
Le département médical s'est concentré sur la mise en œuvre et la communication des mesures de prévention. Une équipe a été mise en place pour traiter les demandes via la boîte mail COVID19 et pour effectuer la recherche des contacts et la gestion des clusters. Les procédures ont été régulièrement adaptées aux directives gouvernementales en constante évolution.

Au cours des mois de mai et juin 2021, Empreva a participé à la campagne de vaccination et plus de 5 000 personnes des établissements pénitentiaires ont été vaccinées dans 10 lieux différents.

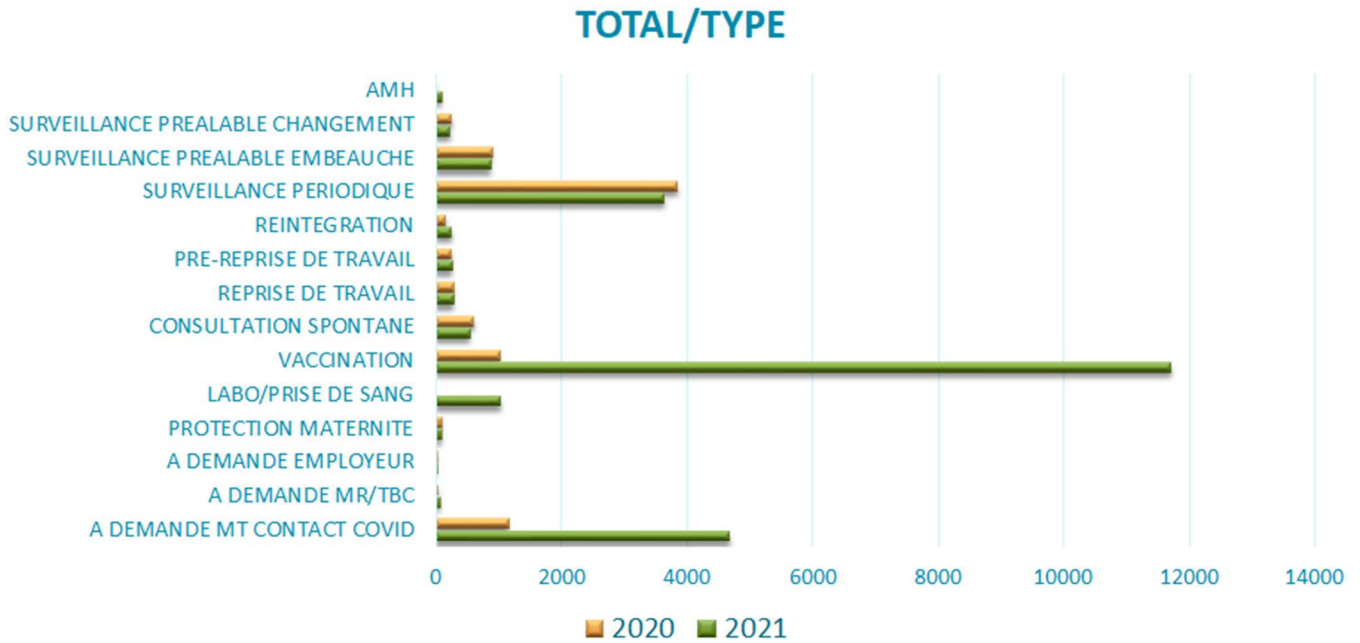
La direction médicale a également participé à de nombreux réseaux et groupes de travail externes afin d'assurer une vision commune (avec les services externes), conformément aux directives fixées par le gouvernement.

Quelques chiffres clés de la surveillance médicale:

aantal/ jaar	∑ Consultations réalisées	Absence: Avec avertissement préalable	Absence: Sans avertissement préalable	Non fait*	∑ convocations
2017	13358	1214	1980	344	16896
2018	11624	1237	1798	360	15019
2019	12467	1263	1439	246	15415
2020	9006	918	581	427	10932
2021	23695	1058	715	152	25620

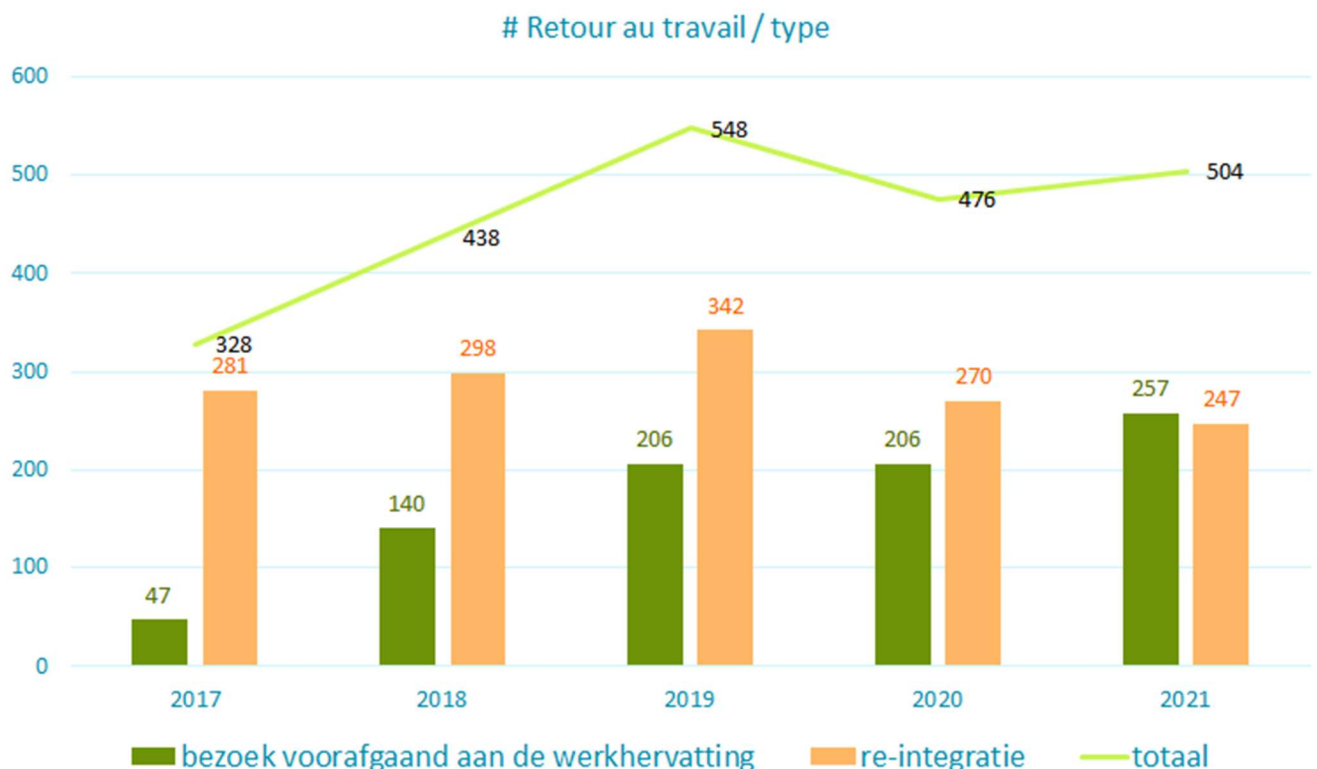


Ventilation par type de consultations effectuées:



Le niveau aberrant de 11 707 consultations concerne les vaccinations, y compris celles menées dans le cadre de la campagne nationale de vaccination contre la COVID19.

Consultations sur la retour au travail — aperçu des années 2017-2021:



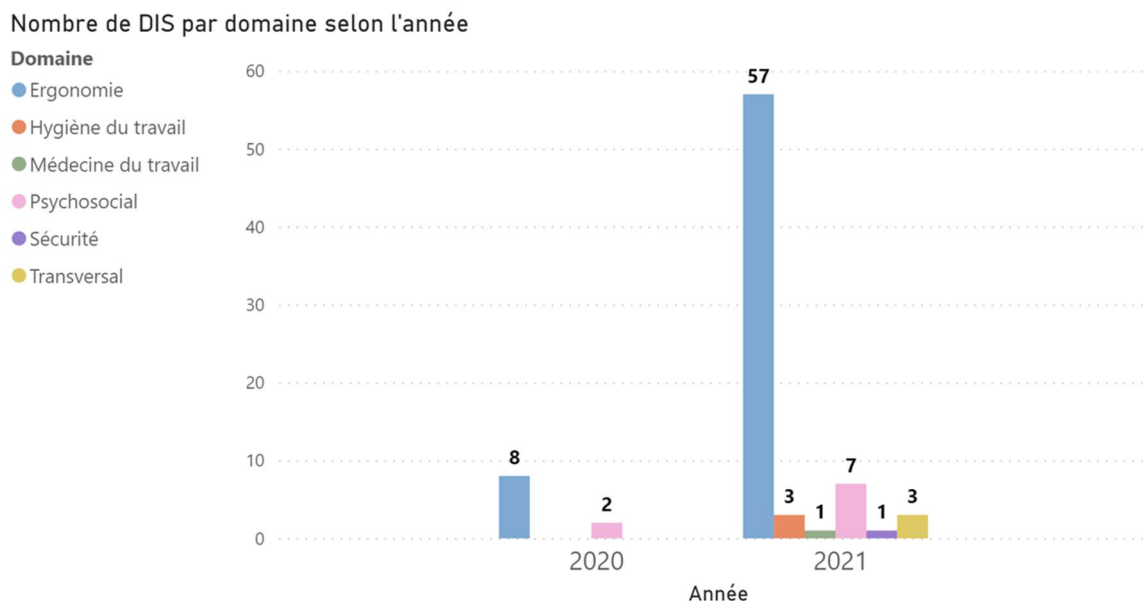
Gestion des risques

Outre les différents avis rendus dans le cadre de la crise sanitaire, de nombreuses mesures de la qualité de l'air intérieur ont également été effectuées et des recommandations formulées.

Le soutien aux affiliés s'est également largement traduit par de nombreuses visites sur le lieu de travail à domicile dans le cadre de l'achat de matériel de bureau pour les personnes ayant un handicap reconnu, dans le cadre d'un projet financé par la Ministre de la Fonction Publique.

Les comités techniques et autres groupes de travail se sont poursuivis autant que possible, compte tenu du contexte particulièrement difficile.

Voici un graphique sur les demandes d'intervention spécifiques (DIS = Demandes d'Intervention Spécifique — SA = Applications spécifiques):



Aspects psychosociaux

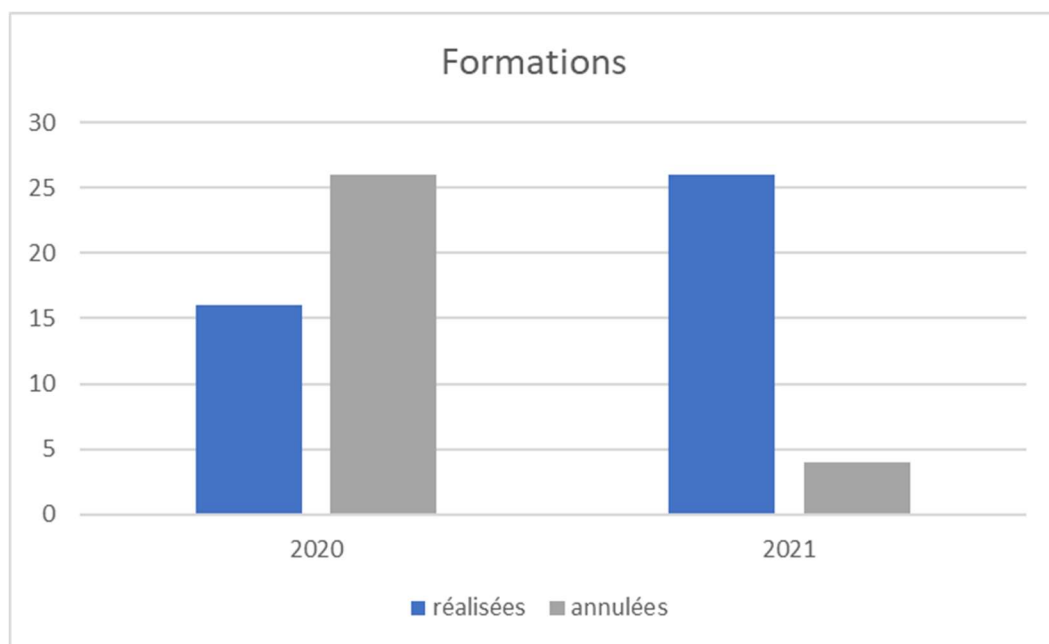
Les conséquences de la pandémie de COVID nécessitent encore des ajustements pour les travailleurs fédéraux.

Outre la poursuite de leurs missions légales, les conseillers en prévention pour les aspects psychosociaux ont participé :

- Au groupe de travail interdépartemental « Agressions contre les inspecteurs et suivi de celles-ci par les procureurs et les tribunaux » ;
- Aux réunions de concertation avec les coachs de carrière et de burnout ;
- Au groupe de suivi du SPF Emploi sur la législation relative aux aspects psychosociaux ;
- Aux groupes d'intervision des conseillers en prévention des aspects psychosociaux.

Certaines formations prévues ont dû être reportées pendant le confinement (lockdown) mais durant l'année 2021, les sessions prévues dans chaque rôle linguistique ont quand même pu se poursuivre. Les formations ont été adaptées afin de pouvoir être organisées à distance ou en ligne.

En 2021, la centralisation du registre des faits tiers avec transmission numérique sécurisée via le logiciel Kitry fut rendue opérationnelle à 100%, permettant aux conseillers en prévention internes un accès direct à la consultation du registre.



En 2021, la centralisation du registre des faits tiers avec transmission numérique sécurisée via le logiciel KITRY a été rendue opérationnelle à 100 %, donnant aux conseillers internes en prévention un accès direct au registre.

Conclusion

Pour la plupart des activités R&D, nous constatons un retour au volume que nous connaissions avant la crise du Covid-19, et même régulièrement un dépassement de ce volume. L'augmentation du nombre d'activités en ligne est irrévocable et ne constitue manifestement pas un frein pour le fonctionnaire fédéral.

Nous profitons de cette conclusion pour revenir sur quelques éléments frappants. Dans le domaine Attirer et sélectionner les talents, nous pouvons voir que le nombre de lauréats pour 2021 (plus de 18 000) avait doublé par rapport à 2019. En outre, le fameux délai de traitement moyen présentait des chiffres historiquement bas, tant pour le client dont nous nous occupions que pour le candidat qui postulait. Dans les deux cas, l'utilisation accrue de la communication numérique (avec 12 000 entretiens en ligne, par exemple) explique en partie l'amélioration observée. Outre le fait qu'un délai de traitement plus court a permis de clôturer davantage de procédures l'année passée, les sélections génériques par niveau qui ont été organisées plus fréquemment ont elles aussi (fortement) contribué à l'augmentation du nombre de lauréats.

Toujours dans domaine Attirer et sélectionner les talents, nous notons également une hausse du nombre de collègues fonctionnaires ayant participé à un échange professionnel dans le cadre de Talent Exchange. Les sélections de management ont connu un rebond après une année 2020 difficile, et nous avons remarqué que la répartition entre les lauréats hommes et femmes nouvellement désignés est de nouveau un peu plus équilibrée.

Dans le domaine Développer les connaissances et les compétences, Formations en classe & webinaires a enregistré une forte hausse par rapport à 2020, et a même dépassé les résultats de 2019. Plus de 8 000 personnes uniques se sont inscrites à une formation de ce genre en 2021. Ces résultats montrent clairement que les formations en ligne sont devenues la nouvelle normalité car 95 % des 1 429 formations réalisées en 2021 étaient des webinaires.

Pour l'apprentissage en ligne sur l'e-Campus, il était inévitable d'enregistrer une baisse par rapport à 2020 (10 900 visiteurs uniques), mais le nombre de visiteurs uniques (9 500) dépasse encore de moitié celui de 2019. Les 252 formations en auto-apprentissage proposées entretemps offrent un large éventail de sujets d'étude intéressants.

L'offre en ligne est aussi devenue la nouvelle normalité dans le domaine Guider les talents et les organisations. Les activités de coaching de Lumen ont toutes pu se dérouler virtuellement et le centre de carrière a observé une importante augmentation (+121 %) du nombre d'accompagnements (en ligne) dans le domaine de l'accompagnement de carrière et de la réorientation comparativement à 2019. Les trajets de leadership ont également retrouvé leur rythme d'avant 2020.

Enfin, dans le domaine Bien-être & prévention, l'on a aussi contribué d'une manière particulière au bien-être général de la population en 2021 en réalisant plus de 10 000 vaccinations contre le Covid-19 et ce, en plus du travail d'intégration considérable qu'a entraîné l'arrivée de douze nouvelles organisations affiliées.

Pour conclure, les différentes équipes de la DG R&D sont parvenues à saisir les opportunités de la crise du Covid-19 qui sévit encore pour avancer et dépasser en 2021 ce qu'elles avaient réussi à accomplir avant la crise sanitaire. Chapeau !