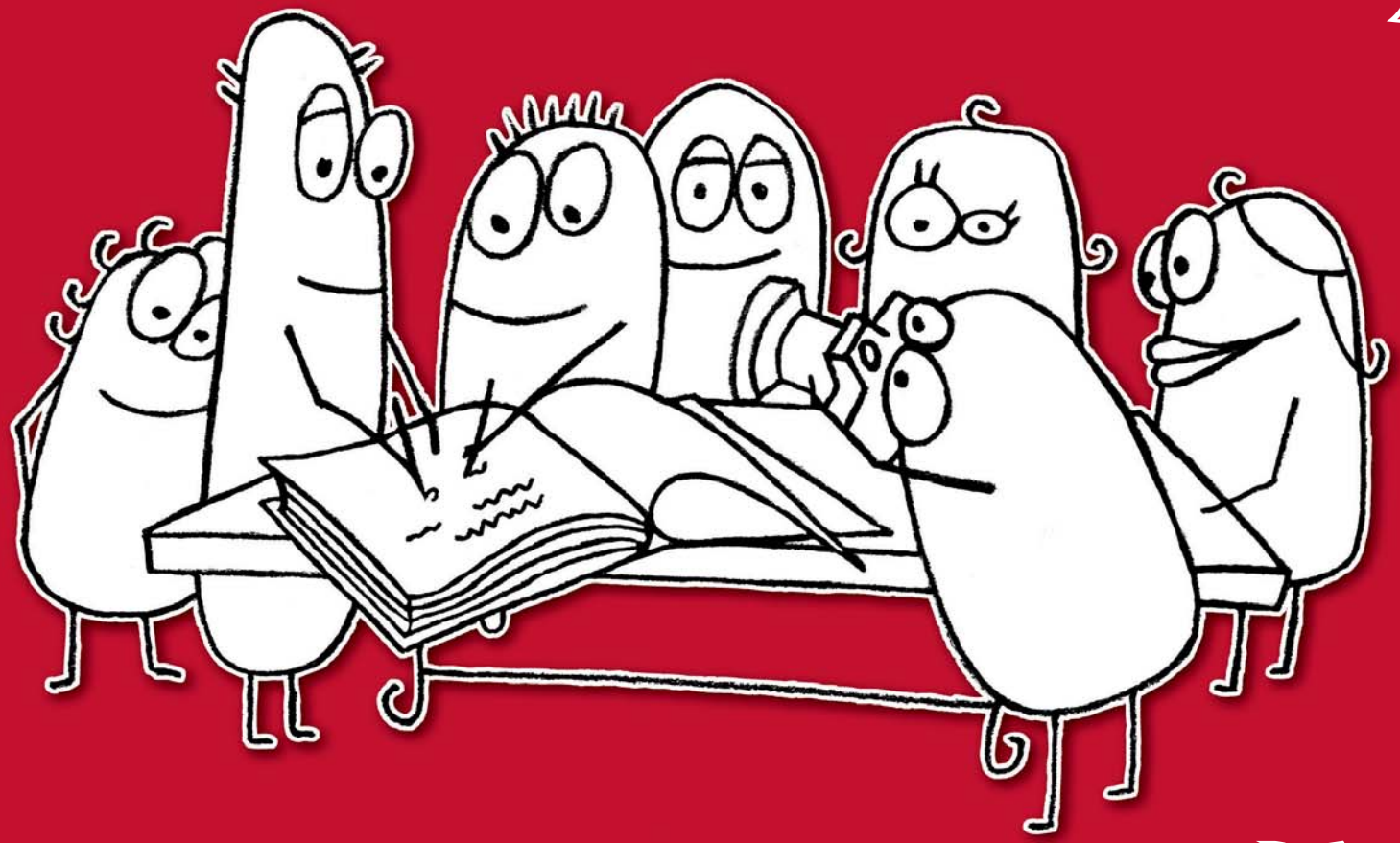
Contrat d'administration

entre le Ministre de la Fonction publique et le SPF P&O

2009-2011



Découvrir

Service public fédéral
Personnel et Organisation

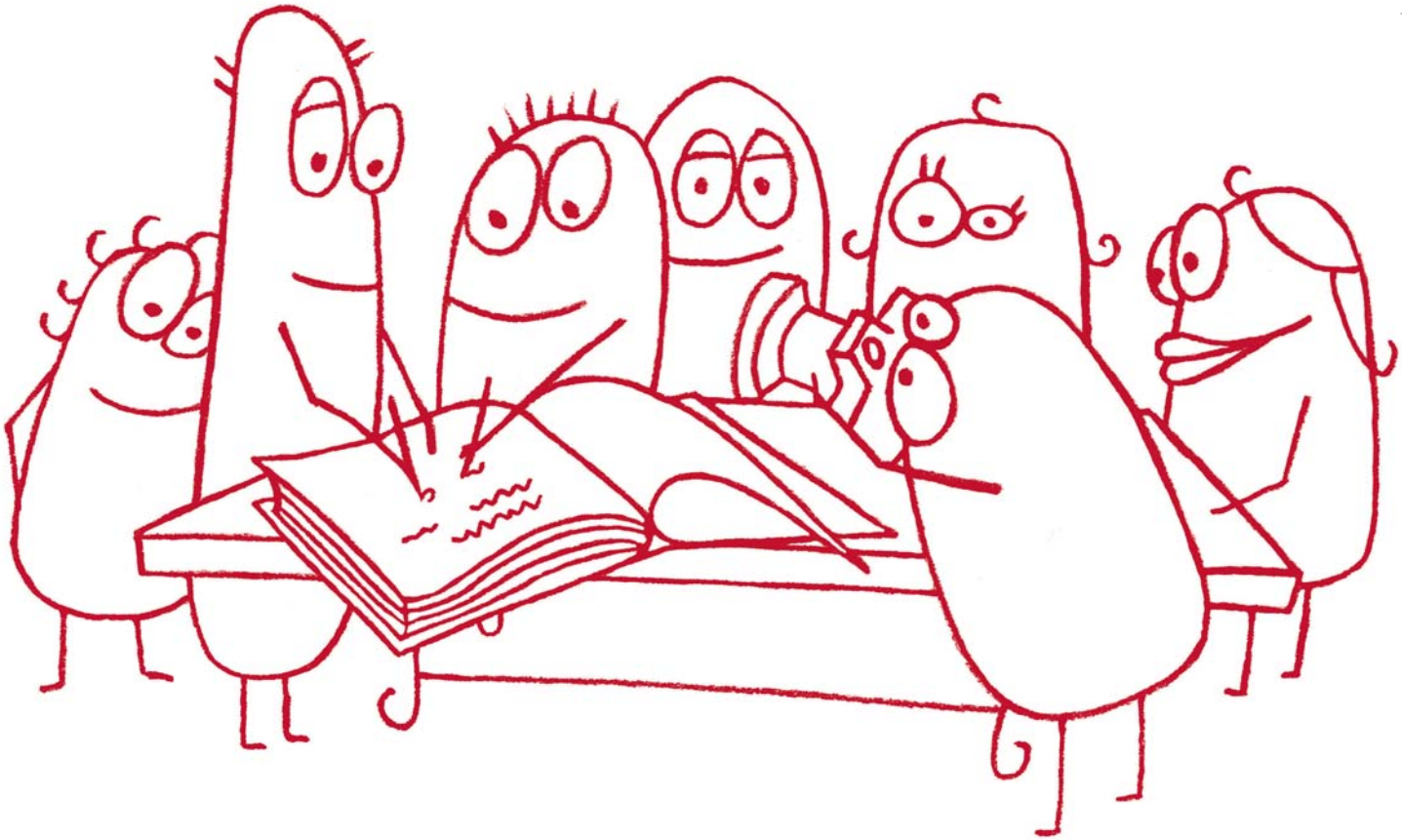
.be

Editeur responsable: Jacky Leroy • 51 rue de la loi • 1040 Bruxelles
Novembre 2009
Dépôt légal: D/7737/29
Version PDF disponible sur l'intranet P&O

Contrat d'administration

entre le Ministre de la Fonction publique et le SPF P&O

2009-2011



Sommaire

Le mot du Président 3

Qu'est-ce qu'un contrat d'administration ? 4

Des plans de management au contrat d'administration 4

Une base politique 4

La hiérarchie des documents de gestion 5

Le contexte propre à notre organisation 6

Nos mission-vision-valeurs 6

Nos stakeholders (parties prenantes) 7

Les objectifs stratégiques de notre contrat d'administration 9

Des objectifs stratégiques aux actes quotidiens 10

Lire le tableau en pratique 26

I. Le mot du Président

Il vit!

Les seuls mots que je vous demande de retenir de cette première page, ce sont ceux-là: le contrat d'administration vit!

Parce que comme vous, je connais des dizaines, des centaines de documents qui gisent dans des armoires ou des disques durs: ce sont des documents morts. Et parmi ces documents morts, des plans de management, des conclusions de BPR, des rapports, des plans d'approche ambitieux…

Pour ma part, au quotidien, je veux faire de ce contrat d'administration, la référence dans tous mes contacts avec les directeurs généraux, avec les directeurs et à travers eux, avec chacun d'entre vous.

Parce que notre contrat d'administration a l'ambition d'être le fil rouge de notre engagement au service de l'Etat. Et en servant l'Etat, c'est évidemment nos concitoyens que nous voulons servir.

Nos métiers sont divers: sélection, formation, politique d'achat, informatisation, RH, carrières, communication, planification, gestion des connaissances, développement de l'organisation, concertation sociale, sans oublier les activités de soutien dans les domaines de l'ICT, de la gestion des ressources, du budget, de la logistique au sens large…

Chacun de vous a raison d'être d'abord conscient de son appartenance à telle partie de l'organisation, compétente pour telle ou telle activité. "On" est de Selor, de l'IFA, de DOP, de RHC, de COMM-KM, d'eProcurement, de CMS et CPA, de l'ICT, d'un des services d'encadrement, de la logistique,… Mais, P&O est plus que la somme de ses directions générales.

Le contrat d'administration lie les activités des uns et des autres, pour atteindre nos objectifs stratégiques. Il leur donne leur sens.

En le parcourant, vous percevrez mieux, je crois, comment les activités de vos collègues des autres directions générales interagissent avec vos propres activités pour atteindre les objectifs communs.

Le contrat, ce sont nos cartes pour atteindre nos objectifs. Je l'aurai en permanence sur mon bureau.

Donnez à votre exemplaire le surnom que vous voulez: guide ou petit livre de telle ou telle couleur. Mais ne le rangez pas dans un vague tiroir aux documents inutiles.

Ensemble, faisons-le vivre.

Jacky Leroy

II. Qu'est-ce qu'un contrat d'administration ?

A. Des plans de management au contrat d'administration

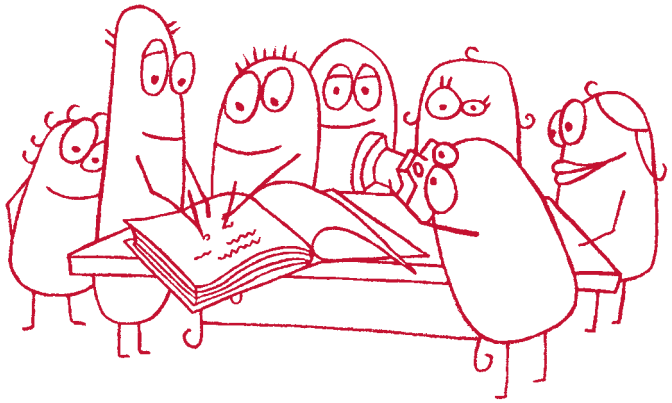
Jusqu'à présent, la relation entre les responsables politiques et les titulaires de mandat des SPF et des SPP, ainsi qu'entre les titulaires de mandat eux-mêmes, était formalisée dans des plans de management et/ou d'appui. Cela a donné naissance à une prolifération de plans difficiles à suivre et à évaluer (différences de forme, de contenu etc.).

Par contre, depuis plusieurs années, les quinze institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) accomplissent leurs missions sur la base de contrats d'administration. Ces contrats d'administration sont des contrats semi-contractuels qui comprennent les principaux accords conclus entre le(s) ministre(s) et son/leur administration. En échange d'une obligation de résultat et d'une garantie de transparence, les managers publics bénéficient d'une plus grande autonomie.

L'accord de gouvernement du 18 mars 2008 entend généraliser la pratique des contrats d'administration pour tous les services publics fédéraux.

Cependant, il ne suffit pas de faire un «copier-coller» du système mis en place dans les IPSS pour que cela fonctionne dans les SPF et les SPP. Une approche sur mesure s'avère nécessaire car les tâches-clés de ces derniers sont beaucoup plus liées à la conception de la politique que celles des IPSS.

Le SPF P&O sert tout naturellement de "pilote" et devient ainsi le premier SPF à signer un contrat d'administration. Ce contrat remplace les plans de management et les plans opérationnels du président et des directeurs généraux.



B. Une base politique

Le contrat d'administration s'appuie sur les lignes de force de la note de politique générale 2010 du Ministre de la Fonction publique. Le Ministre a identifié 4 axes d'amélioration (dans la continuité des années précédentes) et 9 priorités stratégiques. Celles-ci mettent en avant le renforcement des bonnes pratiques existantes, combiné à de nouvelles impulsions.

Axes d'amélioration

- Des services publics avec une orientation client accrue.
- Des services publics responsables, efficients et orientés résultats.
- Des services publics attractifs comme employeurs, dynamiques et innovants.
- Une fonction publique intégrée.

Priorités stratégiques

1. Continuer l'informatisation des processus de personnel et réunir progressivement les processus plus administratifs, comme la gestion des dossiers et des salaires, dans un secrétariat social central au service de l'Administration fédérale.
2. Informatiser les différentes étapes du processus d'achats et élargir le champ d'application des contrats d'achats groupés et en stimuler l'usage.
3. Insérer d'une façon générale des méthodes et des instruments de bonne gestion, servant à suivre le fonctionnement et les résultats des services et lancer des programmes d'action pour l'amélioration du fonctionnement.
4. Conclure les premières conventions entre les responsables politiques et les managers de l'administration contenant les efforts à fournir et les résultats à atteindre pendant la législature, qui à terme doivent mener à une plus grande autonomie des managers.
5. Mettre en œuvre des trajets pour continuer à développer les compétences des dirigeants en matière de leadership et de management.
6. Améliorer le recrutement et la sélection des managers, ainsi que les descriptions de fonction et les pondérations et professionnaliser leur évaluation.
7. Revoir les systèmes de carrières des fonctionnaires et démarrer l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière.
8. Rassembler les différentes sources du statut des fonctionnaires dans un texte de base cohérent, en tant que première étape du processus de la simplification et de la modernisation du statut.
9. Promouvoir le bien-être des fonctionnaires et stimuler l'autorité afin de refléter la diversité de la société dans l'effectif du personnel et dans son fonctionnement.

C. La hiérarchie des documents de gestion

Accord de gouvernement

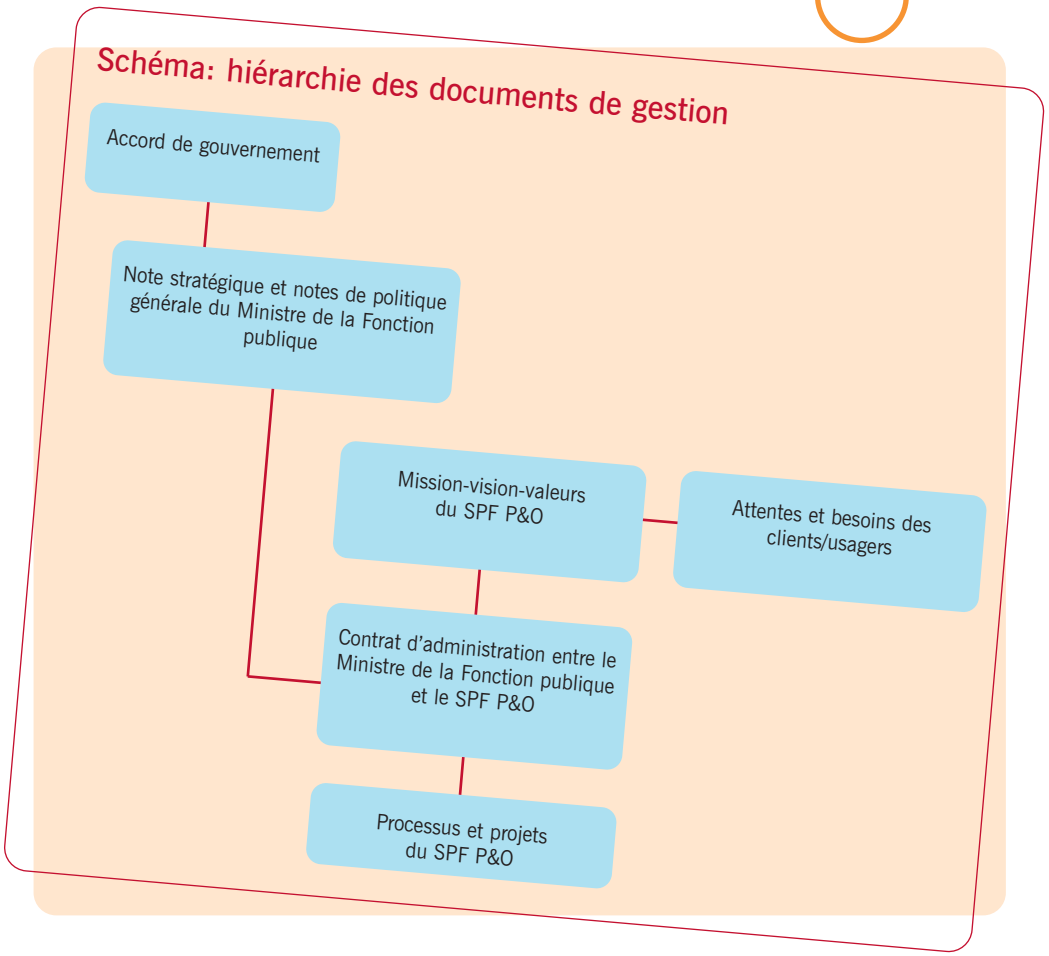
En Belgique, les élections législatives sont organisées tous les 4 ans pour renouveler le Parlement fédéral. Sous la conduite d'un formateur désigné par le Roi, les partis vainqueurs des élections cherchent à former un gouvernement de coalition. Ils négocient ensemble un programme d'action gouvernementale. L'accord de gouvernement doit recevoir la confiance de la Chambre des Représentants.

Note stratégique du Ministre de la Fonction publique

En début de législature, le Ministre de la Fonction publique rédige une note stratégique. Ce document établit les axes de l'action qu'il veut mener avec son administration au cours de son mandat (4 ans), dans le prolongement de l'accord de gouvernement.

Note de politique générale

Chaque année, le Ministre rédige une note de politique générale (NPG) qui définit les domaines prioritaires de sa politique pour la nouvelle année et le budget nécessaire à sa réalisation. Il présente sa NPG au Parlement pour approbation.



III. Le contexte propre à notre organisation

A. Nos mission-vision-valeurs

Le contrat d'administration de notre SPF est une combinaison des priorités stratégiques du politique et de nos mission-vision-valeurs traduits en objectifs stratégiques et opérationnels assortis de moyens.

1. Mission

Sur la base d'une concertation approfondie avec nos clients, le politique et le monde professionnel, notre SPF élabore une politique RH* fédérale dynamique et stratégique, et fournit des produits et des services qui répondent à leurs besoins, attentes et tendances respectifs.

En tant que partenaire, notre SPF soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de cette politique sur le terrain, pour qu'ils puissent assurer de manière optimale les services que leurs propres clients attendent d'eux, tout en étant un employeur de choix pour les collaborateurs et les candidats collaborateurs.

Dans le respect des compétences de chaque niveau de pouvoir, notre SPF accomplit en tant qu'acteur national, un certain nombre de missions légales et de coordination qui ont des répercussions sur la politique du personnel de chacun de ces niveaux.

(*) Par politique RH, nous entendons aussi bien les aspects relatifs à l'organisation que ceux qui relèvent, dans certaines approches, de la gestion des ressources humaines au sens restreint. Nous y incluons aussi l'utilisation optimale des ressources, qu'elles soient humaines ou autres.

Nos activités de base

Notre SPF réalise plusieurs missions fondamentales de manière récurrente. Celles-ci sont définies notamment par l'arrêté royal qui le constitue. Cependant, l'accord de gouvernement et la note de politique générale mettent l'accent sur des axes prioritaires qui peuvent amener notre organisation à renforcer certaines missions, à développer des projets spécifiques durant la législature.

Activités de base

- Mener des recherches en vue de développer des services, des produits et une réglementation pertinents, formuler et fournir de manière proactive des propositions politiques concrètes.
- Introduire, soutenir et accompagner des initiatives ainsi que des projets innovants.
- Automatiser les processus RH de base et collecter, analyser et mettre à disposition, de manière systématique et opportune, les données, statistiques et informations pertinentes.
- Recruter, sélectionner, orienter et certifier les talents et les compétences.
- Orienter et développer en permanence les talents et les compétences des collaborateurs en fonction des besoins des organisations clientes.
- Déterminer la politique d'achat, soutenir l'exécution des marchés publics, réaliser des achats groupés ciblés et automatiser l'ensemble du processus d'achat.
- Certifier des compétences déterminées ou des (sous-)processus en matière de personnel et d'organisation et soutenir la professionnalisation des services du personnel décentralisés dans les organisations clientes.
- Organiser et guider la concertation et encourager la collaboration au niveau fédéral, interfédéral et international, et agir comme médiateur entre les différents acteurs dans le paysage RH fédéral et national.
- Suivre et soutenir l'exécution de la politique en matière de personnel et d'organisation, ainsi que l'application correcte de la réglementation.
- Communiquer et partager les expériences et les connaissances dans tous ces domaines d'activité.

2. Vision

- Notre SPF combine la force d'une concertation approfondie avec ses clients et le monde professionnel, et la primauté du politique, garantissant ainsi une stratégie soutenue par tous et un climat de confiance.
- Pour ses organisations clientes, notre SPF est un partenaire de choix, qui crée, pour elles, une plus-value en fournissant des solutions intégrées et durables et en faisant office de catalyseur de l'innovation et de la professionnalisation.
- Notre SPF donne à chaque client individuel l'occasion de montrer son talent et de le développer.
- Notre SPF donne l'exemple par la gestion stratégique et participative de son potentiel, et est un laboratoire ouvert pour les pratiques et concepts innovants, qui sont source d'inspiration pour ses clients.
- Notre SPF est un centre d'expertise reconnu sur le plan national et international en matière de RH stratégique.

3. Valeurs

L'orientation client

Les clients sont au centre de nos préoccupations. Ils méritent respect, disponibilité, écoute et transparence. Nous leur garantissons des prestations de qualité, adaptées et intégrées.

L'espace pour le talent

Chaque membre de notre organisation a l'occasion d'exprimer sa créativité, de développer son potentiel et son esprit d'entreprise. La collaboration, l'initiative et l'innovation sont encouragées en permanence.
Chaque client individuel a l'opportunité de montrer son talent et de le développer.
Les partenariats avec les stakeholders se fondent sur une relation de confiance dans laquelle les atouts de chacun sont valorisés.

L'excellence professionnelle

Nous avons le souci de fournir un résultat de haute qualité s'appuyant sur les dernières connaissances et les meilleures pratiques dans le domaine.
Nous œuvrons de manière efficiente, proactive et en équipe dans un esprit d'amélioration continue.

B. Nos stakeholders (parties prenantes)

Pour élaborer le contrat d'administration, nous avons également tenu compte des attentes et besoins de nos stakeholders (parties prenantes).

a. Les clients

1. Les clients institutionnels fédéraux et, pour certains domaines, des clients institutionnels non fédéraux.
2. Des tiers (clients obligatoires et non obligatoires).
3. Tous les fonctionnaires fédéraux et tous les fonctionnaires de Belgique.
4. Tous les citoyens.

b. Les donneurs d'ordre

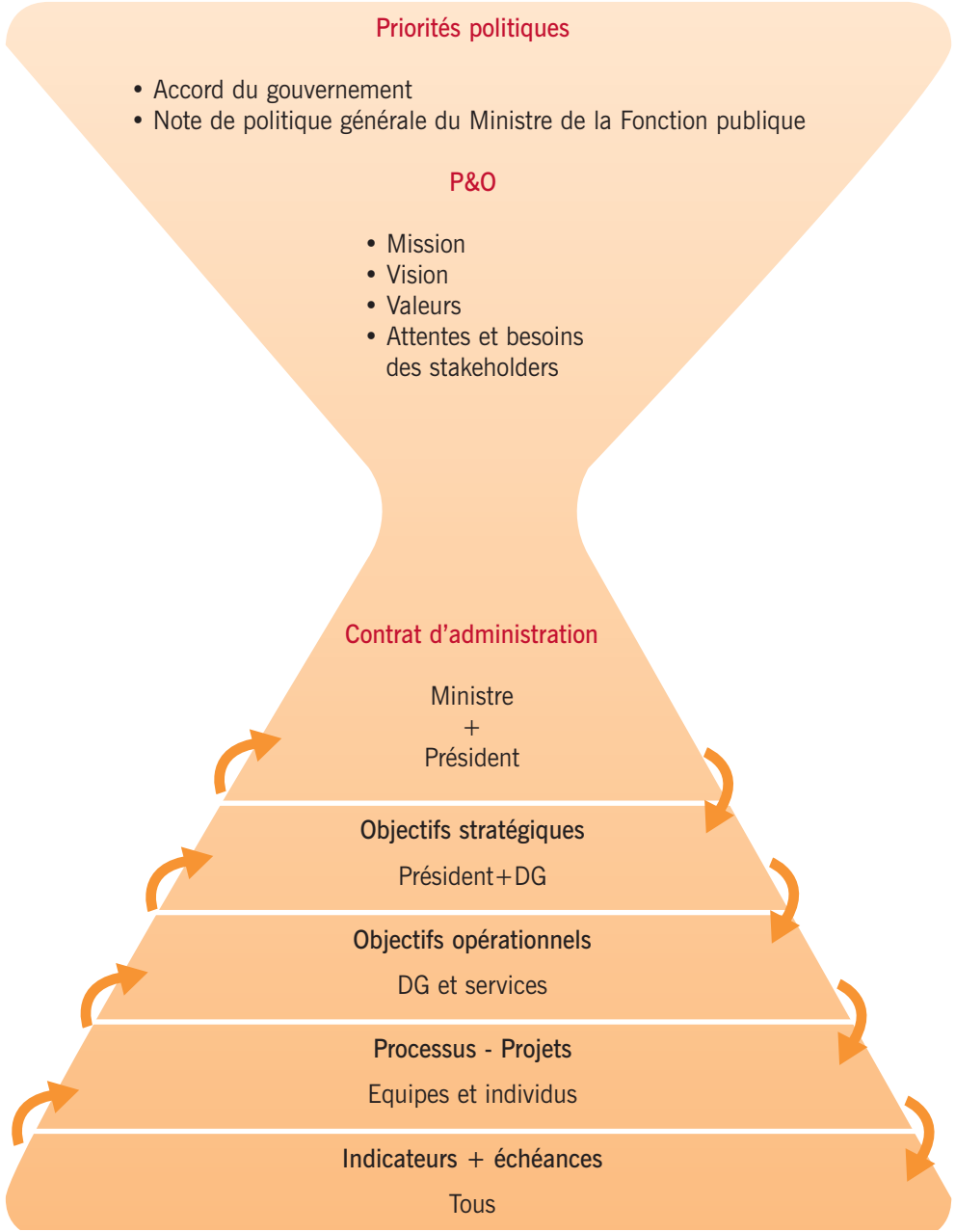
1. Le(s) gouvernement(s).
2. Le Ministre de la Fonction publique.
3. Les autres niveaux de pouvoir.

c. Nos collaborateurs

d. Les partenaires

1. Le réseau des présidents, les collèges des administrateurs généraux (OIP et IPSS).
2. Les médias.
3. Le réseau des directeurs d'encadrement P&O.
4. Les régions et communautés.
5. Les syndicats.
6. Le monde académique et scientifique.
7. Les organisations professionnelles sectorielles dans les domaines RH (sélection et recrutement, formation, gestion des compétences, etc.), dans le développement de l'organisation et dans la communication.
8. Les organisations qui représentent les entreprises, les travailleurs et les citoyens.
9. Les organisations internationales (UE, OCDE, NU, etc.).
10. Les autres partenaires internes et externes.

III. Le contexte propre à notre organisation



Notre contrat d'administration

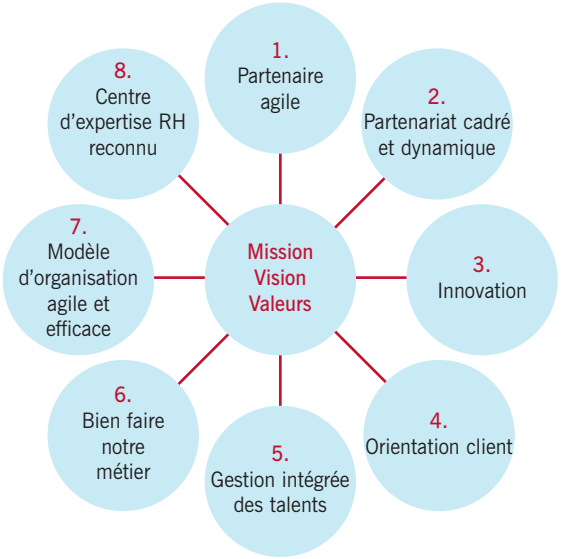
1. Est un contrat conclu entre le Ministre de la Fonction publique et notre Président (il fait le lien entre le politique et l'administration).
2. Combine des axes prioritaires du politique et nos mission-vision-valeurs traduits en objectifs stratégiques et opérationnels.
3. Ces objectifs ont été construits en impliquant nos différentes directions.
4. La négociation du contrat permet de fixer les priorités et d'attribuer les moyens en conséquence.
5. Ce contrat comporte également les acteurs, les indicateurs simples et mesurables et les échéances précises.
6. Du président aux collaborateurs, nous tous pouvons identifier nos tâches dans ce contrat.

A tous les stades de la vie professionnelle …

Ce contrat d'administration est un véritable cadre de référence, un guide. Pour les Cercles de développement, c'est un formidable outil de travail grâce auquel, déjà aujourd'hui, nous pouvons nous situer au niveau de chaque équipe et ne pas perdre de vue les échéances fixées. A titre individuel aussi, chacun d'entre nous peut identifier sur ce document la ou les tâches qu'il lui appartient de mettre en œuvre ou auxquelles il contribue.

Il permet de comprendre dans quelle logique plus large chaque projet s'inscrit et comment il s'articule avec d'autres équipes, d'autres services. De même, si certains projets sont spécifiques à une direction, d'autres objectifs, qui constituent notamment nos missions de base, nous concernent tous.

IV. Les objectifs stratégiques de notre contrat d'administration



Le contrat d'administration est un document précis et concret. Il se décline en 8 axes prioritaires (objectifs stratégiques):

1. Le développement du SPF P&O en un partenaire agile dans le processus de prise de décision.
2. Le développement stratégique d'un partenariat cadré et dynamique avec toutes les parties prenantes, afin de parvenir à une politique soutenue par tous.
3. Le développement de la capacité RH stratégique par la recherche et le développement et une politique innovatrice ciblée.
4. La mise au premier plan des besoins du client de façon à ce qu'il puisse prendre ses responsabilités.
5. Le développement et l'implémentation d'une gestion intégrée des talents, afin de fournir des services efficaces à la société et à ses citoyens.
6. La professionnalisation de nos propres prestations de services.
7. L'installation d'une culture organisationnelle ouverte et de procédures de travail efficaces, afin que nous puissions jouer un rôle d'exemple en matière d'organisation agile.
8. Le développement actif du SPF P&O en tant que centre d'expertise qui se profile comme trendsetter dans le monde RH global.

En pratique

Le contrat d'administration entre le Ministre de la Fonction publique et notre SPF P&O n'a pas la forme d'un contrat "classique", avec une succession d'articles. Il s'agit avant tout d'un document de travail rédigé de façon collective par les DG, le Président, le Ministre et ses collaborateurs et reprenant, sous 8 objectifs stratégiques, tout ce qui est en chantier dans notre SPF P&O, dans la droite ligne de la note de politique générale du Ministre. Le tout rassemblé dans un tableau (voir détails dans la partie "Parcourir" au dos de cette brochure).

Ce tableau reprend :

Le "Quoi?" - les objectifs stratégiques et opérationnels
Le "Qui?" - la DG ou le service responsable de la réalisation de l'objectif
Le "Comment?" - le résultat escompté et comment on va s'en assurer (indicateurs)
Le "Quand"? - l'échéance de réalisation de l'objectif

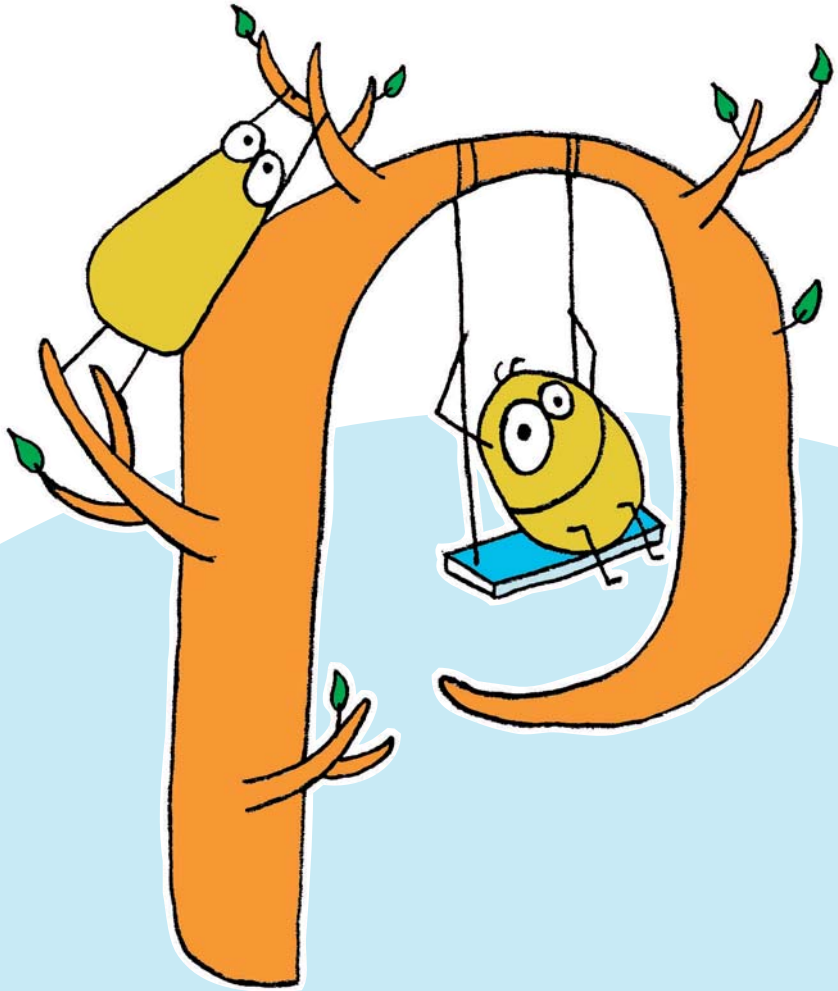
Et derrière toutes ces lignes d'objectifs et d'indicateurs, ce sont des services, des personnes, nous, qui chacun à notre niveau, contribuons à faire vivre ce contrat! Même si la métaphore est éculée, elle est néanmoins juste: le contrat d'administration, c'est la partition et nous sommes les instruments qui la jouent. Tous les jours, nous "jouons" un mouvement de cette partition, avec nos collègues d'autres services.

Dans les pages suivantes, vous trouverez le détail de ces objectifs stratégiques et opérationnels éclairés par des exemples qui les rapprochent de nos activités quotidiennes.
Dans la partie "Parcourir" de la brochure, le contrat d'administration est décliné in extenso. Celui-ci est également disponible sur l'intranet P&O.

OS 1. Le développement du SPF P&O en un partenaire agile dans le processus de prise de décision

Le mot du Président: “ADMINISTRATION AGILE”

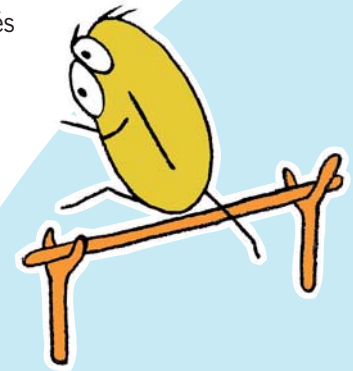
Etre “agile”, c’est être “rapide et flexible”, “proactif et réactif”. On doit toujours être “sur la balle” ou “dans les starting blocks” afin de pouvoir répondre aux demandes du Ministre et lui fournir ce dont il a besoin (préparation de textes de loi, réponses aux questions parlementaires, etc.). Mais il s’agit également d’anticiper les besoins et souhaits du Ministre de manière efficace et rapide en mobilisant toutes les compétences internes.



Les objectifs opérationnels

Dans le cadre de cet objectif, il s’agit essentiellement de fournir un appui au Ministre

1. Renforcer la capacité de préparation de la politique.
2. Fournir les infos nécessaires.
3. Fournir les analyses et les propositions conceptuelles.
4. Fournir les propositions de projets de lois et de projets d'arrêtés royaux.
5. Proposer des réponses adéquates aux questions parlementaires.



L'exemple de Veerle Heyndrikx, DG eHR, pour l'objectif
"Fournir les infos nécessaires (au ministre)"
(réf. OO1.02 dans le tableau, partie "Parcourir").

Dans cet objectif, un indicateur concerne directement eHR et il précise que pour le 30 juin 2010 "Le module eHR "administration de base" fonctionne dans 10 SPF".

La solution eHR a pour objectif la gestion automatisée du personnel. Afin de créer un environnement eHR moderne qui intégrera tous les processus communs aux SPF et aux SPP en matière de ressources humaines, ces différentes entités utiliseront un seul système d'administration de personnel uniforme et centralisé.

La mise en œuvre de cette forme électronique de gestion du personnel implique la rationalisation et la simplification des processus administratifs.

Grâce à l'eHR
- un chef fonctionnel disposera d'un aperçu structuré des compétences des agents de son service
- il sera possible de mieux répondre aux besoins
- on pourra décider de mieux faire correspondre les compétences aux objectifs généraux
- lorsqu'un agent demandera un jour de congé par ce système, tout s'effectuera par voie électronique, y compris l'approbation du chef de service.

En bref, dans les années à venir, l'ensemble du processus administratif, du recrutement au départ d'un agent, sera numérisé. La mise en place d'un projet d'une telle ampleur demande du temps. Dans les deux ans à venir, c'est d'abord la gestion administrative qui sera mise en œuvre. Ce sera ensuite au tour d'autres modules, tels que la gestion de la carrière et la gestion des compétences.

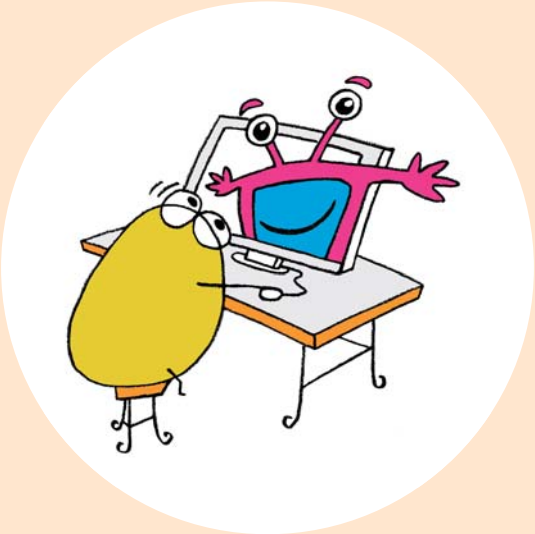
Ce système est utilisé depuis mai 2009 pour la gestion du personnel des 4 SPF horizontaux (SPF P&O, Fedict, Chancellerie, BC&G). Un projet d'implémentation est en cours pour le SPP Intégration sociale et une prochaine vague d'implémentation est en préparation pour le printemps 2010. Il s'agit non seulement de mettre en place les logiciels, mais également de former le personnel à l'utilisation, de former des experts locaux comme supports de 1ère ligne et d'être présents comme supports de 2ème ligne pour chercher les solutions en cas de besoin.

L'exemple de Vincent Triest, Cellule du Président pour le même objectif

Dans le cadre du réseau des directeurs d'encadrement P&O, nous collectons régulièrement des données et des informations auprès des administrations fédérales afin de les confronter et d'en faire rapport au Ministre ou à d'autres autorités.

Il existe par exemple une provision budgétaire interdépartementale pour financer la mobilité (personnel de la Poste ou de Belgacom, allochtones, personnes relevant de la politique de diversité, personnes avec un handicap). C'est via le réseau des directeurs P&O que l'on recueille les informations concernant le nombre de personnes rentrant dans ces catégories par SPF afin de déterminer la part de chacun dans la provision budgétaire.

Ces informations sont régulièrement fournies au Ministre de manière proactive.



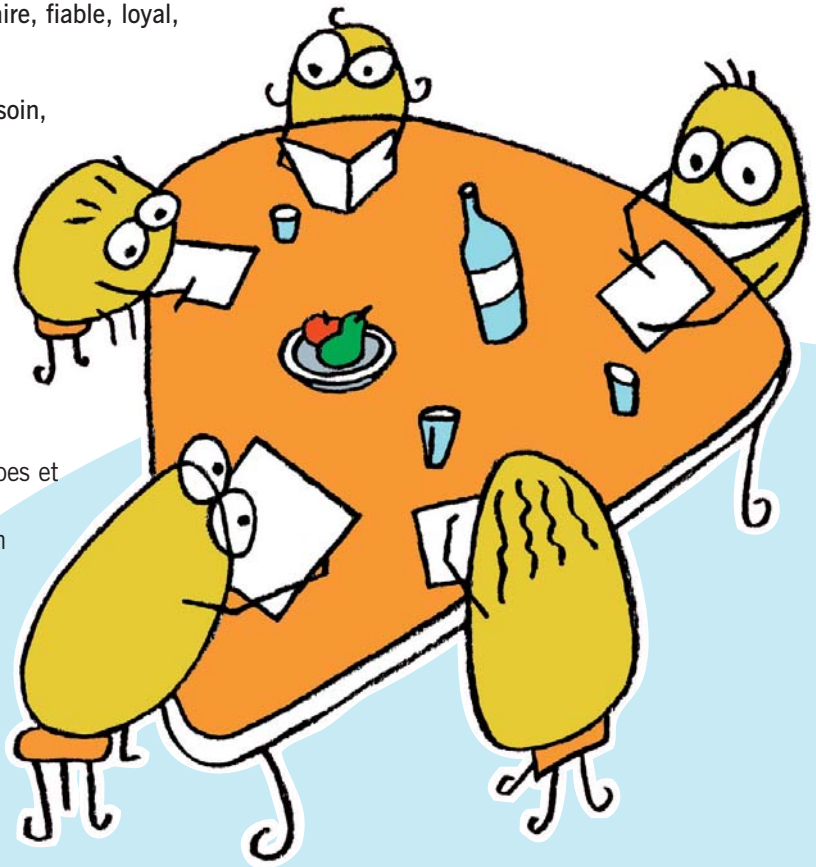
OS 2. Le développement stratégique d'un partenariat cadré et dynamique avec toutes les parties prenantes, afin de parvenir à une politique soutenue par tous

Le mot du Président: "PARTENARIAT"

Pas de tour d'ivoire! Pas de penseurs, même ultra-compétents, en chambre. Mais un partenaire, fiable, loyal, entreprenant.

Etre partenaire, c'est d'abord écouter, épouser le point de vue de l'autre, comprendre son besoin, son attente, sa revendication. C'est aussi devenir le point de convergence d'attentes contradictoires ou complémentaires. C'est enfin convaincre, entraîner, mobiliser. C'est compter sur les autres pour arriver ensemble plus loin. C'est prendre le risque de dépendre de l'autre.

Etre partenaire, c'est être convaincu au quotidien que l'enfer, c'est l'absence des autres.



Les objectifs opérationnels

1. Impliquer les 3 collèges dans l'élaboration et la mise en œuvre de la vision stratégique RH.
2. S'assurer du suivi par le collège des présidents (des SPF) de la problématique des enveloppes et des plans de personnel dans une perspective pluriannuelle.
3. Associer le réseau des directeurs P&O à la préparation, à la mise en œuvre et à l'évaluation permanente de la politique RH.
4. Rendre effective la concertation avec les organisations syndicales.
5. Mettre en œuvre dans toutes les entités de P&O un stakeholdermanagement complémentaire efficace.
6. Participer de manière effective au réseau EUPAN et à ses groupes de travail.
7. Exécuter l'accord sectoriel.

**Les 3 collèges sont :*
- *Le collège des présidents des services publics fédéraux*
- *Le collège des administrateurs généraux des institutions publiques de sécurité sociale, les IPSS (ONEM, INAMI, etc.)*
- *Le collège des administrateurs généraux des organismes d'intérêt public non-sociaux, les OIP (IGN, BIRB, etc.).*

L'exemple de Denis Ruytings, DG RHC, pour l'objectif
"Rendre effective la concertation avec les organisations syndicales"
(réf. 002.04 dans le tableau, partie "Parcourir")

Tous les 2 ans, les 3 syndicats de la Fonction publique (CGSP, SLFP, CSC) déposent un cahier de revendications sur le bureau du Ministre. Notre service rédige sur la base de ces cahiers un tableau qui
- classe par thème ou particularisme les demandes,
- analyse le contenu des propositions,
- évalue le coût, par demande,
- donne un avis sur l'opportunité, formule éventuellement une contre-proposition, analyse l'impact sur d'autres points (marché de l'emploi etc.).

Dans le cadre du Comité B, il faut également avoir une vision interdépartementale des dossiers. Le Ministre, sur la base du tableau fourni par RHC, négocie au gouvernement une enveloppe, et détermine des priorités d'affectation.

Sur la base des priorités du Ministre, la DG RHC rédige des fiches pour préparer la négociation. Ces fiches contiennent le contexte et les propositions (demandes + avis de l'administration). Elles sont distribuées à toutes les parties autour de la table (ministre, administration, syndicats).

Durant la négociation en comité B, la DG RHC peut intervenir, à la demande du ministre comme expert pour exposer le contenu des fiches, préciser certains points etc. Il arrive également que certains points non prévus soient soulevés. Nous sommes là pour fournir les réponses et réaliser en coulisse les analyses nécessaires pour permettre au ministre d'appuyer sa négociation (cela rejoint l'objectif stratégique 1: organisation agile au service du Ministre). Une fois les fiches construites, l'administration est là pour acter les concessions supplémentaires, les accords. Cela donne naissance à un protocole signé par les parties et à l'échéancier.

Après la négociation, les différents accords sont traduits en arrêtés d'exécution, nous intervenons pour préparer les textes qui seront soumis à l'Inspecteur des Finances, au Budget, au Conseil des ministres, au Comité B, au Conseil d'Etat, avant parution au Moniteur belge. Cette dernière mission rejoint l'objectif stratégique 1 "partenaire agile" et plus particulièrement pour le volet "aide à la rédaction des arrêtés royaux".

L'exemple de Brigitte Colin, DG COMM-KM, pour l'objectif
"Mettre en œuvre dans toutes les entités de P&O un stakeholdermanagement complémentaire efficace"
(réf. 002.05 dans le tableau, partie "Parcourir")

Dans le cadre du réseau KMnet, nous nous efforçons de maintenir une interaction permanente entre les partenaires: ils choisissent les sujets traités, ils influencent la décision d'entreprendre des projets transversaux, ils peuvent participer à ces projets transversaux sur une base volontaire (élaboration, suivi, pilote), certains animent également des réunions.
C'est ainsi que dans le cadre des réunions de réseau KMnet, le responsable "gestion des connaissances" au Centre d'Expertise des Soins de Santé a été amené à animer plusieurs workshops sur les outils freeware utiles pour les gestionnaires des connaissances.

L'exemple d'Urbain Bruggeman, Conseil et Politique d'Achats, pour le même objectif.

Le service Conseil et Politique d'Achats, au sein de la cellule Marchés publics a créé en 2007 une "station de travail". La Station de travail est la cellule chargée en ce moment du volet administratif / juridique des marchés publics de l'IFA au sein de notre SPF. Dans un proche avenir, son champ de travail sera étendu à tous les services de notre SPF. Elle veille au bon déroulement des marchés publics au plan juridique. A l'heure actuelle, l'équipe apporte un support à quelque 200 marchés publics chaque année.

Cette cellule, composée de 3 personnes, est reliée à de multiples réseaux: le réseau "Marchés publics" de l'Administration fédérale, le réseau interne entre le CPA et la Station de travail, le réseau entre les chefs de projets et la Station de travail, et à l'avenir, le réseau des différentes stations de travail fédérales. Elle est complémentaire aux trois entités horizontales existantes qui apportent un soutien dans le cadre des marchés publics (CPA/CMS/eProcurement).

Ce système de réseau intensif permet de centraliser un maximum de bonnes pratiques, de les faire circuler et de les mettre directement en œuvre dans le cadre des marchés en cours. La Station de travail a d'ailleurs reçu fin 2009 un "Gold Award" lors du National Tender Day qui vise à accorder une reconnaissance aux projets d'amélioration des marchés publics.

OS 3. Le développement de la capacité RH stratégique par la recherche et le développement et une politique innovatrice ciblée

Le mot du Président: “INNOVATION”

Aujourd’hui différent d’hier. Demain différent d’aujourd’hui. Pas par vaine recherche de nouveauté. Encore moins pour être à la mode.

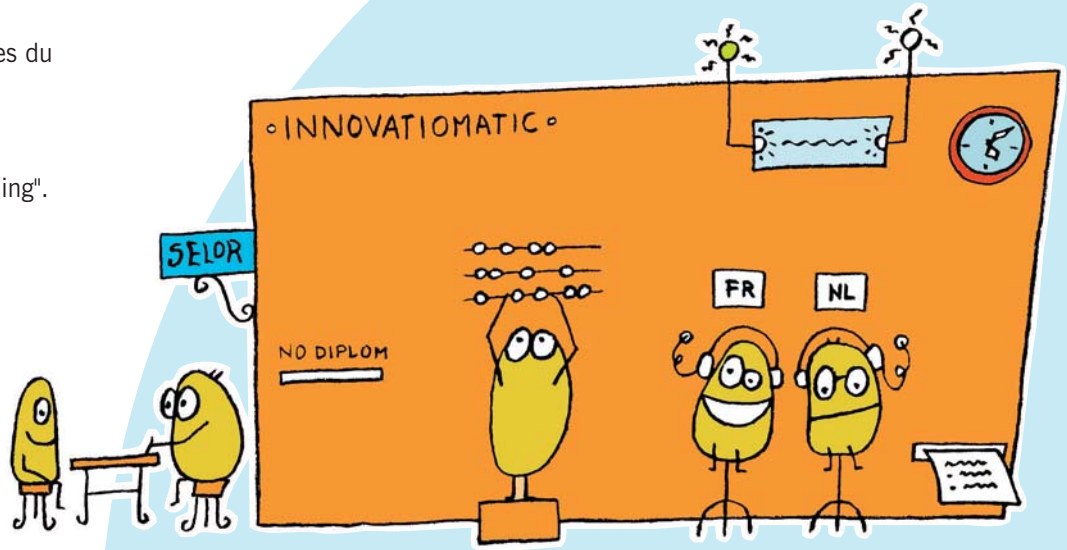
Innover, c’est respirer, c’est être aux aguets, attentif à ce qui apparaît dans nos métiers, dans nos domaines d’activité et d’attention. C’est créer. C’est se faire plaisir en répondant mieux qu’hier et moins bien que demain aux attentes, aux besoins…

Vous imaginez notre vie quotidienne sans innovation? Je vous entends répliquer : bien sûr, ah le bon vieux temps sans gsm mais avec la “Deuche (Citroën 2CV)”!

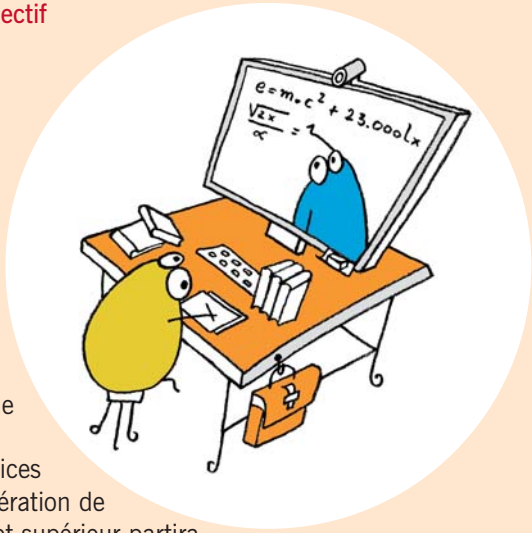
Passé ce délicieux moment de nostalgie, regardez tout ce qui vous entoure. Innover, c’est vivre, tout simplement.

Les objectifs opérationnels

1. Mettre l'innovation au cœur des apprentissages.
2. Développer des méthodes innovantes COMM-KM.
3. Proposer des solutions basées sur les compétences, à l'aide d'une méthodologie propre, appuyée par des outils et un savoir-faire innovants.
4. Encadrer et appuyer un nombre significatif d'organisations clientes dans le domaine de l'innovation et de la culture du changement.
5. Développer et adapter des méthodes et instruments innovants dans les domaines du développement du personnel et de l'organisation.
6. Augmenter la capacité d'adaptation des organisations fédérales pour anticiper l'impact des grands changements dans la société.
7. Développer et mettre en ligne les modules eProcurement "eAuctions" et "eAwarding".
8. Echanger les données entre eProcurement et Fedcom.
9. Recruter sur la base de compétences non-certifiées par un diplôme.
10. Organiser les accessions de niveau sur la base des compétences.
11. Organiser en continu via Selor le recrutement pour des fonctions à besoin constant.
12. Fonder les épreuves linguistiques sur les compétences.
13. Recruter les managers autrement.
14. Réaliser un code intégré de la fonction publique fédérale.
15. Rendre directement utilisables par SEPP les données administratives et pécuniaires du système eHR.
16. Préparer le module eHR “gestion du temps”.
17. Préparer le module eHR “calcul salarial (payroll)”.
18. Soutenir les projets de contrat d’administration.
19. Démarrer l’audit eHR.



L'exemple de Patricia Bal, IFA, pour l'objectif
"Mettre l'innovation au cœur des apprentissages"
(réf. 003.01 dans le tableau, partie "Parcourir")



L'IFA désire soutenir l'introduction de l'innovation au sein de l'Administration fédérale et concrétise notamment ceci par l'intermédiaire de ses projets sur mesure.

Un exemple: le SPF Intérieur constate que des membres du personnel compétents partent prématurément vers d'autres services publics ou vers le secteur privé. Une génération de membres du personnel du cadre moyen et supérieur partira au cours des prochaines années et doit être remplacée. Les "high potentials" doivent être détectés à temps et recevoir le soutien nécessaire pour pouvoir passer au cadre moyen ou supérieur. Certaines fonctions offrent peu de perspectives de carrière. Il est important de prévoir pour les membres du personnel qui exercent ces fonctions un soutien leur permettant d'accroître leurs possibilités afin de pouvoir remplir à l'avenir une autre fonction au sein de l'organisation. C'est pourquoi, le SPF Intérieur désire composer une équipe d'accompagnateurs de carrière.

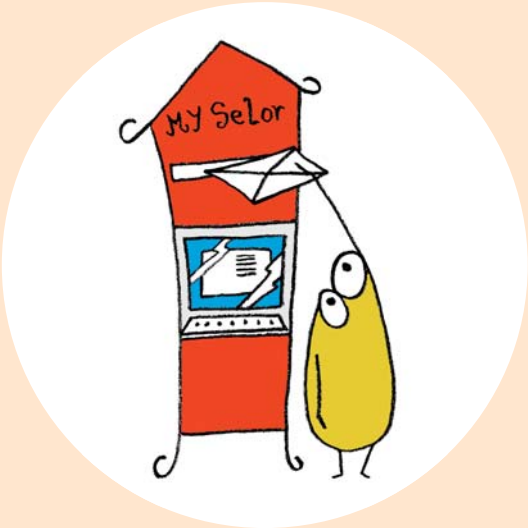
Dans le cadre d'un projet sur mesure, l'IFA développe un trajet d'apprentissage pour le groupe de membres du personnel du SPF Intérieur qui assumeront le nouveau rôle d'accompagnateur de carrière. Ce rôle sera rempli à partir de la vision que le collaborateur aura de sa carrière, vision qui cadre avec l'approche "Management des talents". L'IFA est responsable du développement du trajet d'apprentissage, de la sélection des formateurs, de la gestion de « moments d'intervision » et de la mesure de l'effet d'apprentissage. Par l'intermédiaire de ce projet, l'IFA soutient également le service d'encadrement P&O du SPF Intérieur dans le cadre de l'introduction du management des talents dans son organisation.

L'exemple de Cindy Dewaele, Selor, pour l'objectif
"Recruter sur la base de compétences non certifiées par un diplôme"
(réf. 003.09 dans le tableau, partie "Parcourir")

Actuellement, il y a beaucoup de personnes qui ont des profils et compétences très intéressants sur le marché du travail mais qui n'ont pas accès à nos sélections parce qu'elles ne possèdent pas le diplôme requis. C'est le cas par exemple des recrutements pour lesquels il faut un diplôme universitaire.

Notre projet consiste à organiser des sessions de "cartes d'accès" dans le cadre d'une sélection, sur la base de listes de compétences relevant d'un niveau A, B ou C. Les personnes réussissant cette ou ces épreuves recevront une carte d'accès pour un niveau spécifique, en fonction de leurs compétences. Grâce à cette carte, elles pourront ensuite passer la sélection sans pour autant posséder le diplôme exigé, mais pour laquelle elles peuvent se prévaloir de l'expérience requise.

Pour mettre en place cette nouvelle procédure, nous allons d'une part devoir modifier la réglementation et d'autre part organiser la certification. Ces 2 dernières actions figurent d'ailleurs dans le contrat d'administration en tant qu'indicateurs.

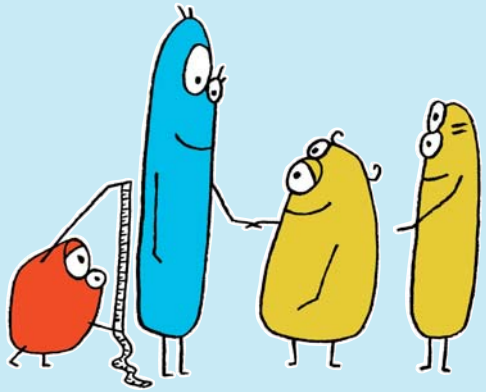


OS 4. La mise au premier plan des besoins du client de façon à ce qu'il puisse prendre ses responsabilités

Le mot du Président: "CLIENTS RESPONSABLES"

Nos clients sont au cœur de notre projet. Mais, contrairement à une entreprise commerciale, nous voulons aussi et même surtout que nos clients dépendent moins de nous demain qu'aujourd'hui. Nous voulons qu'ils puissent faire plus et mieux demain, sans nous.

Par l'innovation, la veille permanente, nous pourrons demain leur proposer de nouveaux développements pour après-demain.



Les objectifs opérationnels

1. Réaliser une meilleure adhésion au terrain en collaboration avec le client de manière à renforcer la pertinence des solutions d'apprentissage proposées et à augmenter l'impact visé.
2. Stimuler et appuyer la valorisation et l'implication d'experts internes.
3. Mettre à disposition un catalogue de formations adéquat et orienté client.
4. Délivrer des formations.
5. Articuler les systèmes d'info COMM-KM de P&O et ceux des clients.
6. Accompagner et soutenir un nombre significatif de clients dans le développement de leur politique COMM-KM.
7. Permettre aux organisations fédérales de planifier, exécuter et monitorer de manière efficace et efficiente les RH et les enveloppes de personnel.
8. L'approbation des plans de personnel et l'attribution des enveloppes se font conformément à la méthodologie annoncée.
9. L'exécution du plan de personnel se fait dans le respect des principes d'autonomie et de transparence.
10. Donner une plus grande autonomie aux organisations clientes.
11. Accorder une place centrale à la demande du client.
12. Répondre à la demande du client avec rapidité et efficacité.
13. Encadrer et appuyer un nombre significatif d'organisations clientes dans le développement et l'implémentation d'une vision stratégique de leur mission Apporter un support au management.
14. Encadrer et soutenir un nombre significatif d'organisations clientes dans leur orientation client.
15. Soutenir les organisations clientes dans le cadre de la politique du bien-être.
16. Exploiter au niveau local les données administratives et pécuniaires du système eHR.
17. Apporter un soutien efficace aux clients dans l'utilisation du module eHR "administration de base".
18. Capter et rencontrer les attentes des clients en matière eHR.
19. Soutenir la politique d'achat de l'Administration fédérale.
20. Faire de la gestion électronique des marchés publics le standard.
21. Développer une politique d'achat commune par des contrats de fournitures et de services.
22. Mettre la réglementation constamment à la disposition des organisations clientes et des fonctionnaires et répondre à leurs questions sur ce sujet.
23. Soutenir le management et les directeurs P&O en matière de sécurité juridique.
24. Soutenir la formulation des descriptions des fonctions de management et d'encadrement et en assurer la pondération.
25. Répondre aux sollicitations de toutes les autorités en matière de droit social spécifique aux pouvoirs publics et de statut syndical.
26. Mettre un secrétariat social à la disposition des organisations clientes de moins de 1.000 membres du personnel
27. Mesurer la satisfaction du client.
28. Soutenir l'amélioration du bien-être dans la sphère privée des membres du personnel des organisations clientes du SPF P&O.

L'exemple de Michèle Savelkouls, DG COMM-KM, pour l'objectif
"Encadrer et soutenir un nombre significatif d'organisations clientes dans leur orientation client"
(réf. 004.14 dans le tableau, partie "Parcourir")

Notre direction générale est concernée par cet objectif au travers d'un projet sur la *"Mesure de l'accessibilité téléphonique des services"*. Nous avons conclu un contrat cadre mis à la disposition de tous les clients qui souhaitent avoir une vue sur l'accessibilité téléphonique de leurs services.

Nous les accompagnons dans le processus depuis la première prise de contact avec la firme chargée de l'étude jusqu'à la présentation des résultats. L'évaluation et les recommandations obtenues permettent aux organisations de mettre en œuvre des mesures concrètes et pratiques pour améliorer rapidement leur accessibilité téléphonique mais aussi de nourrir leur réflexion sur des réorganisations à plus long terme. Nous sommes bien entendu disponibles pour continuer à les soutenir tout au long des projets qu'ils mettent en œuvre notamment en réorganisant une nouvelle enquête de contrôle....

Nous avons prévu de pouvoir réaliser des enquêtes téléphoniques pour 15 organisations clientes.

L'exemple de Patrick Theys, DG COMM-KM, pour l'objectif
"Mettre la réglementation constamment à la disposition des organisations clientes et des fonctionnaires et répondre à leurs questions sur ce sujet"
(réf. 004.22 dans le tableau, partie "Parcourir")

Fedweb est un site internet à destination de tous les membres du personnel fédéral. Nous essayons de concentrer sur ce site les informations qui permettent aux fonctionnaires fédéraux de suivre tout ce qui concerne les ressources humaines: brochures, statut pécuniaire, évolutions de carrière, formations, actualité etc.
En ce qui concerne la législation, le contrat d'administration stipule notamment que *"100% des textes réglementaires sur les matières P&O publiés au Moniteur belge sont disponibles sur Fedweb le vendredi qui suit leur publication"*. Pour y arriver, nous devons nous tenir informés en permanence des textes légaux en projet via nos collègues de la DG RHC.

Lorsqu'un nouveau texte paraît, nous faisons l'inventaire de ce qui doit être publié et coordonné et nous devons également vérifier si cette nouvelle législation a un impact sur le reste du contenu de notre site et le mettre à jour. Cela demande une bonne dose d'anticipation pour être prêt quasiment en même temps que la parution au Moniteur.

L'exemple de Daniel Debray, Centrale de marchés, pour l'objectif
"Développer une politique d'achat commune par des contrats de fournitures et de services".
(réf. 004.21 dans le tableau, partie "Parcourir")

Le CMS se charge de la passation et du suivi des marchés publics pour des contrats de groupe au profit des services fédéraux (services publics fédéraux, organismes d'intérêt public, établissements scientifiques,...):
- pour des fournitures et des services
- relatifs à de grandes quantités
- à caractère répétitif (à bons de commande)
- lorsqu'il existe une économie d'échelle liée au regroupement des acheteurs.

Une fois les contrats passés selon les règles des marchés publics, les divers acheteurs peuvent faire leur choix dans le catalogue en ligne et passer directement commande auprès des fournisseurs. CMS est donc une centrale de marchés et non une centrale d'achats.
CMS rencontre un des indicateurs du contrat d'administration en couvrant 8 secteurs:

1. Assurances
2. Carburants et gasoil de chauffage
3. Hygiène et entretien
4. Informatique (hard- et software) et bureautique
5. Mobilier
6. Papier et fournitures de bureau
7. Télécommunications
8. Véhicules: voitures de tourisme et véhicules utilitaires légers.

Afin d'aller plus loin, nous aimerions nous attaquer à un nouveau secteur qui semble prometteur, c'est celui des boissons. Pour cela, il faut faire une étude auprès des clients (intérêt, besoins, pratiques en cours des clients) et d'autre part auprès des fournisseurs (pour déterminer la possibilité de standardisation, d'économies, etc.).

OS 5. Le développement et l'implémentation d'une gestion intégrée des talents, afin de fournir des services efficaces à la société et à ses citoyens

Le mot du Président: "TALENTS"

Nous n'avons pas de pétrole, mais nous avons des talents. Ou plutôt, nous attirons, développons, fidélisons les talents.

Si on me disait "dessine-moi P&O" et si je savais dessiner, je croquerais en quelques traits un jardinier. Qui prépare le sol, choisit les graines, exécute les semis et puis, sarcle, bine, en pensant à la récolte. Et en sachant combien son rôle est modeste: c'est la plante, c'est le talent qui fait l'essentiel. Le jardinier ne fait qu'accompagner.

Mais je ne connais pas de jardinier qui ne soit un passionné.

Les objectifs opérationnels

1. Proposer des trajets d'intégration actuels pour les niveaux A et B, axés sur une intégration rapide au sein de l'environnement de travail fédéral et en guise d'amorce d'un développement ultérieur des talents.
2. Offrir des trajets de développement, permettant aux participants de se constituer un portfolio et d'augmenter le niveau de compétences dans le domaine ICT.
3. Appuyer les organisations clientes dans le développement et l'organisation de leurs propres formations certifiées.
4. Faciliter l'intégration des changements portés par les projets de modernisation des organisations fédérales.
5. Stimuler l'utilisation optimale des talents.
6. S'adresser au candidat par le biais d'une stratégie de recrutement optimale.
7. Apporter une plus-value au candidat.
8. Réduire les obstacles pour le talent.
9. Inscrire le développement des compétences dans le fonctionnement des organisations clientes.
10. Favoriser le développement du leadership.
11. Connaître et anticiper les besoins et attentes actuels et futurs des collaborateurs.
12. Mener une politique du personnel consciente des phases de la vie tout en tenant compte des impacts financiers.
13. Favoriser la diversité.
14. Gérer les compétences comme base d'une approche RH intégrée.
15. Adapter constamment la cartographie fédérale des fonctions du niveau A.
16. Proposer un modèle de cartographie fondé sur des fonctions génériques pour les niveaux B, C et D.
17. Utiliser l'eHR dans les services du personnel pour alléger leurs tâches administratives et augmenter leur disponibilité pour les tâches à haute valeur ajoutée (management du talent).
18. Lancer l'analyse fonctionnelle pour le module de gestion stratégique du personnel avec notamment la gestion des compétences.
19. Adapter la réglementation aux besoins de développement du talentmanagement.
20. Effectuer le contrôle administratif en veillant à la cohérence d'ensemble avec les principes HR et la sécurité juridique.
21. Assurer la conformité des rémunérations au marché du travail.

L'exemple de Elisabeth Lettens, DG RHC, pour l'objectif
"Adapter constamment la cartographie fédérale des fonctions du niveau A"
(réf. OO5.15 dans le tableau, partie "Parcourir")
"Proposer un modèle de cartographie fondé sur des fonctions génériques pour les niveaux B, C et D"
(réf. OO5.16 dans le tableau, partie "Parcourir")

La cartographie fédérale est une banque de données qui offre aux membres du personnel fédéral, aux services du personnel et aux citoyens un aperçu de toutes les fonctions et familles de fonctions qui existent au sein de la Fonction publique fédérale. Le site www.cartographiefederale.be est accessible à tous.

Grâce à cette cartographie, chaque membre du personnel a une vision de sa propre fonction et les possibilités de carrière concrètes deviennent ainsi visibles.

Pour la carrière du niveau A, toutes les fonctions sont décrites séparément et réparties dans des filières de métiers et des classes de fonctions. Les fonctions ont un caractère moins générique que les familles de fonctions et décrivent l'ensemble des tâches et des responsabilités qu'un membre du personnel (ou un certain nombre de membres du personnel) doit assumer.

Pour les carrières B, C et D, les fonctions sont groupées et décrites sous la forme de familles de fonctions. Comparativement à une fonction, une famille de fonctions est établie de manière plus large et plus générique.

Pour répondre à l'objectif opérationnel 5.15, notre service coordonne, après tout un système de validation et la classification des fonctions par le comité de pondération, la mise à jour, 2 fois par an, des modifications de la cartographie pour la carrière de niveau A. Cela se fait sur la base des propositions des organisations clientes.

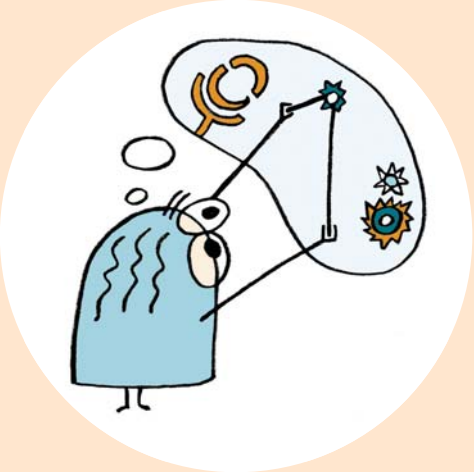
Pour répondre à l'objectif opérationnel 5.16, nous allons revoir les familles de fonctions et ajouter des descriptions de fonctions génériques pour les carrières B,C et D.
Le processus de validation de ce projet est complexe, il doit notamment faire l'objet d'une négociation avec les syndicats, le comité de pondération etc. Mais l'intérêt est évident comme point de départ dans les différents processus RH tels que le recrutement et la sélection, la planification de carrière, la formation et le développement. L'échéance indiquée dans le contrat d'administration pour ce projet est fixée au 30 juin 2010.

L'exemple de Jack Hamande, DG DOP, pour l'objectif
"Connaître et anticiper les besoins et attentes actuels et futurs des collaborateurs",
(réf. OO5.11 dans le tableau, partie "Parcourir")

Une méthode pour connaître et anticiper les besoins est le "Feedback 360°". Le Feedback 360° est une méthode d'appréciation qui permet à toute personne de se positionner dans son environnement professionnel grâce au feedback de ses collègues sur ses pratiques, ses compétences et son comportement. Elle peut alors mesurer l'écart existant entre sa propre autoévaluation, et celles de multiples répondants. Cette forme d'appréciation favorise le développement personnel et le changement. En ce sens, le Feedback 360° est considéré comme un outil essentiel de management.

L'approche 360° s'intègre parfaitement dans les pratiques de coaching d'équipe. Elle se pratique en entreprise et est particulièrement préconisée lorsqu'il s'agit de cerner la problématique et la dynamique d'un groupe, ses forces et ses faiblesses.

C'est la DG DOP qui "commercialise" ce système de "Feedback 360°" pour les organisations clientes. Nous avons un projet en cours avec le SPP Intégration sociale et le SPF Santé publique. On les accompagne dans la mise en œuvre: on définit pour eux des compétences, on met à leur disposition un programme informatique pour encoder les données, on les aide à définir quelles seront les personnes à contacter, on collecte et on analyse les résultats.



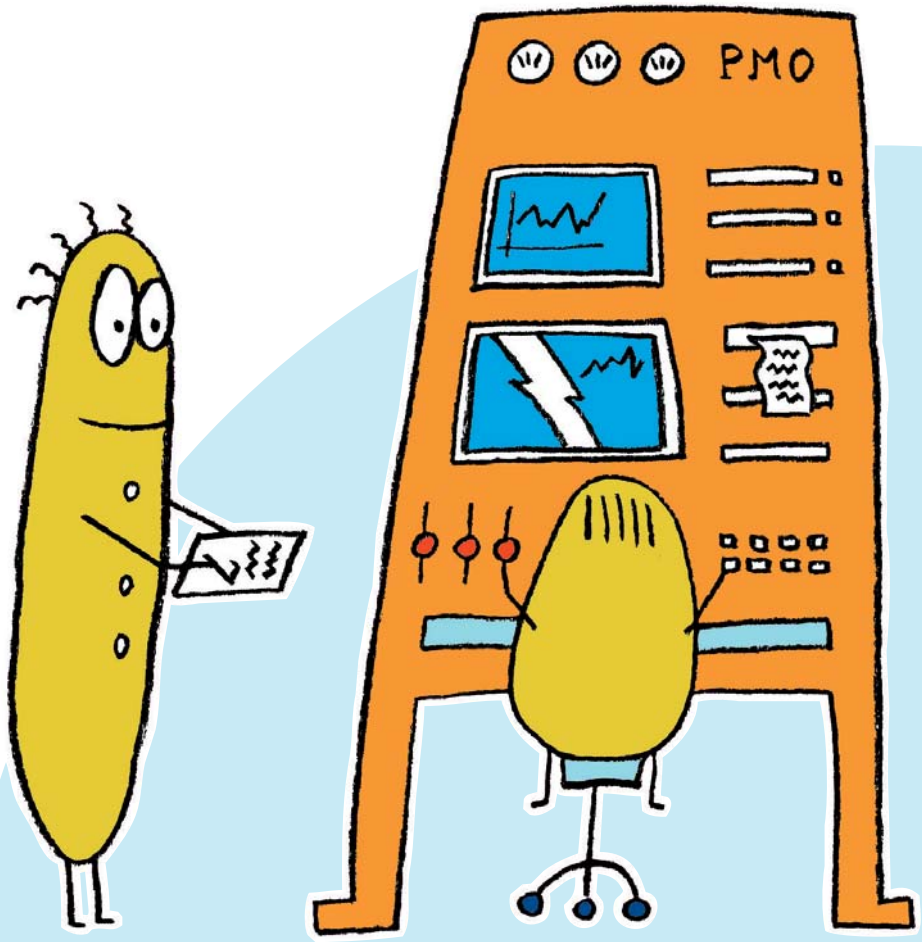
OS 6. La professionnalisation de nos propres prestations de services

Le mot du Président: “BIEN FAIRE NOTRE MÉTIER”

“Il ne manquerait plus que cela!” aurait dit une de mes vieilles tantes, pas la plus sympathique. Il ne manquerait plus que cela que nous ne fassions pas bien notre métier. En étant attentif aux coûts, aux meilleures façons de faire. Mais nous avons pensé que ce qui allait sans le dire allait encore mieux en le disant. Aussi, un peu comme un pense-bête, nous avons égrené 16 objectifs opérationnels. Pour être “pro”, tout simplement.

Les objectifs opérationnels

1. Obtenir des résultats sur le terrain au moyen d'une prestation de services de qualité.
2. Déterminer et analyser les coûts.
3. Augmenter l'efficience.
4. Organiser le front-office et le back-office du SPF P&O.
5. Élaborer des processus optimaux.
6. Réaliser une plate-forme technologique (selon les règles de l’art).
7. Gérer avec efficience un système eProcurement.
8. Rendre les processus de CMS plus efficients et plus sûrs.
9. Faire fonctionner de manière efficace le Programme Management Office dans eHR .
10. Réaliser une analyse des risques globale et définir et exécuter un plan de prévention global, conformément à la législation sur le bien-être.
11. Organiser, dans toutes les entités du SPF P&O hors services de soutien la documentation et le monitoring de la veille informationnelle et technologique dans leur domaine spécifique.
12. Mener de manière concertée des enquêtes de satisfaction auprès des organisations clientes des entités du SPF P&O.
13. Améliorer la transparence des processus financiers.
14. Augmenter la qualité de la prestation de services par l’automatisation des processus internes.
15. Améliorer le suivi des clients externes (partenaires).
16. Intégrer de nouveaux services.



L'exemple de Caroline Bonami, anciennement IFA, pour l'objectif
"Augmenter l'efficience"
(réf. 006.03 dans le tableau, partie "Parcourir")

Dans un souci d'amélioration continue de ses services et de son fonctionnement, l'IFA a mis en place une politique systématique d'évaluation de la satisfaction de la participation à ses activités de formation. En effet, quel que soit le trajet d'apprentissage auquel vous participez, votre appréciation des différents aspects (accueil, formateur, méthodes pédagogiques, etc.) de ce trajet est sollicitée.

Ces informations sont traitées dans un premier temps de manière à corriger à courte échéance tout dysfonctionnement compromettant le bon déroulement de la formation. Ces mêmes informations sont ensuite rassemblées et accumulées de façon à pouvoir faire ressortir des tendances pour un même trajet d'apprentissage. Cela signifie concrètement que toutes les données des enquêtes de satisfaction des différentes sessions d'un même trajet d'apprentissage sont consolidées, traitées statistiquement et graphiquement. De ce fait, il est alors possible d'identifier des problématiques plus profondes par rapport auxquelles il est nécessaire de mettre en place des actions d'amélioration plus importantes.

C'est donc, entre autres, grâce à la mise en œuvre de cette pratique systématique que l'IFA continue à offrir à ses clients des trajets d'apprentissage de qualité et reste attentif à l'évolution des besoins et attentes des fonctionnaires fédéraux.

L'exemple de Marion Delanghe, FED+, pour l'objectif
"Améliorer le suivi des clients externes (partenaires)"
(réf. 006.15 dans le tableau, "Parcourir")

La mission de FED+ est de renforcer le bien-être collectif et individuel des fonctionnaires. Sur le plan interne, FED+ suscite chez les fonctionnaires un sentiment d'appartenance, tandis que sur le plan externe, il tend à améliorer l'image des fonctionnaires fédéraux. FED+ négocie divers avantages pour les fonctionnaires, mais intervient aussi de temps à autre dans les frais d'inscription à des activités qui permettent d'améliorer la santé du membre du personnel, par exemple les 20 km de Bruxelles. L'objectif 15 consiste à augmenter le monitoring des clients et partenaires afin d'améliorer l'évaluation des activités proposées ou soutenues par FED+ .

L'exemple de Waldo Van Den Broeck, eProcurement, pour l'objectif
"Gérer avec efficience un système eProcurement"
(réf. 006.07 dans le tableau, partie "Parcourir")

Depuis 2005, le SPF P&O développe des outils pour que les marchés publics puissent se dérouler de manière électronique. Le terme eProcurement désigne l'utilisation de méthodes électroniques à tous les stades du processus d'achat: depuis la publication des avis de marché jusqu'au paiement et éventuellement même la gestion des contrats.

eProcurement comprend 7 modules:

-eNotification: publication des avis de marché et des documents du marché.
-eTendering: dépôt électronique des offres et ouverture électronique des offres avec génération du pv d'ouverture.
-eCatalogue: lancement de commandes via un catalogue électronique.
-eAuctions: enchères électroniques.
-eAwarding: aide à l'évaluation des offres et à l'attribution.
-eInvoicing et ePayment : facturation et paiement.

En 2009, 76% des avis de marchés publics de l'Administration fédérale ont été publiés de manière électronique, via la plateforme eNotification. Depuis 2008, l'Administration flamande a rendu obligatoire pour ses services le passage par notre plateforme. La Communauté germanophone passe également par nous. En Région wallonne, ils ont leur propre plateforme, mais nous sommes en train de signer un accord au terme duquel, tous les marchés publiés chez eux seront redirigés vers nous dans un objectif de centralisation.

Evidemment, tous les modules prévus ne sont pas au même niveau de développement. Cela demande beaucoup de moyens tant en termes de personnel que de budget. Les modules qui vont nous occuper le plus dans les prochains mois sont eAuctions et eAwarding.

Ceci dit, les projets pilotes, les demandes et les remarques des utilisateurs nous permettent de faire évoluer les modules. L'évolution de la législation en termes de marchés publics doit également être intégrée en permanence aux fonctionnalités en cours. Mes collègues de CMS et de CPA sont les premiers à tester et utiliser nos divers produits et à nous permettre de les ajuster.

OS 7. L'installation d'une culture organisationnelle ouverte et de procédures de travail efficaces, afin que nous puissions jouer un rôle d'exemple en matière d'organisation agile

Le mot du Président: "UN MODÈLE D'ORGANISATION AGILE"

Encore "agile"? Oui, mais cette fois en interne. Lisez très attentivement les 10 objectifs opérationnels repris ci-dessous. Ils ne sont pas orientés vers le Ministre, les clients, les partenaires. Ils sont orientés vers vous, vers nous.

Comment voulons-nous vivre ensemble, dans P&O? Chacun dans son coin? Ou décloisonner les différents services afin de mieux se connaître, mieux collaborer, mettre en œuvre les techniques développées pour les autres mais aussi stimuler chacun à constamment innover, se former, s'informer pour faire progresser toute l'organisation?

Sommes-nous un énorme porte-avions qui, pour virer de cap à Brest, doit entamer sa manœuvre à hauteur de Bordeaux? Ou une flottille, habile, rapide, agile, où l'on se comprend d'un geste, d'un mouvement de tête?

Les objectifs opérationnels

1. Faire vivre comme référence le contrat d'administration (CA) et les valeurs dans l'organisation.
2. Inscrire le talent au cœur de la gestion des ressources humaines.
3. Faire exercer par chaque responsable d'équipe son rôle de leader et de coach, à tous les niveaux de l'organisation (team, DG, SPF).
4. Stimuler pour chaque équipe l'esprit d'entreprise, le goût d'innover et la volonté d'être à la pointe des connaissances dans chacun de ses métiers.
5. Stimuler la collaboration entre DG dans le partage d'informations et de connaissances, la communication interne et externe, le développement des compétences (génériques, spécifiques, linguistiques).
6. Impliquer et satisfaire les collaborateurs du SPF P&O.
7. Affecter les ressources humaines et budgétaires de manière optimale et responsable aux processus et aux projets qui réalisent les objectifs du contrat d'administration.
8. Implémenter et coordonner les processus de pilotage du SPF P&O.
9. Identifier, documenter et monitorer les processus de soutien.
10. Réaliser le contrôle interne et le management de la qualité sur 3 processus clés et sur les processus de soutien budgétaire, d'administration du personnel et ICT.

L'exemple de Henk Neuckermans, Service d'encadrement B&CG, pour l'objectif
«Affecter les ressources humaines et budgétaires de manière optimale et responsable aux processus et aux projets qui réalisent les objectifs du CA"
(réf. 007.07 dans le tableau, partie "Parcourir")

Le SE B&CG est concerné par un développement de cet objectif: **"Toutes les priorités du CA sont couvertes par le budget".**

Le SE B&CG contribue à faire vivre comme référence le contrat d'administration en traduisant les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels qui les sous-tendent en budgets annuels. Aussi, est-il responsable du processus budgétaire dont l'aboutissement est la mise à disposition, sur une base annuelle, voire pluriannuelle dans le cadre de grands projets, des moyens financiers dont le SPF a besoin pour réaliser les objectifs du contrat d'administration.

Le SE B&CG joue également un rôle central dans l'exécution du budget en aidant les DG et services du SPF à rendre disponibles à temps les moyens nécessaires à l'exécution des processus et projets qu'impliquent les objectifs opérationnels du CA. C'est son rôle dans le processus d'engagement comptable et juridique du SPF.

Il est également chargé du paiement de toutes les dépenses consécutives à la mise en œuvre du CA, à l'exception notable des frais de personnel payés par le SCDF. Ces 3 processus sont gérés dans le respect de la réglementation sur les marchés publics et sur le budget et la comptabilité de l'Etat fédéral. Le service est donc au cœur du système d'information budgétaire et comptable du SPF.

L'exemple de Luc Wintmolders, Service d'encadrement P&O, pour le même objectif

Cet objectif est développé pour notre service comme suit *"le plan de personnel est exécuté"* et l'indicateur est encore plus précis : *"95% des actions du plan de personnel sont réalisées"*, et ce, tous les ans. Le plan de personnel reprend pour chaque année le nombre de recrutements et de promotions prévus. C'est un plan opérationnel qui découle du plan stratégique élaboré pour 3 ans. Concrètement par exemple, en 2009, 16 promotions étaient prévues pour le niveau A. Le comité de direction a fait un appel aux candidats et d'octobre à décembre des entretiens sont organisés. On devrait ainsi octroyer des promotions pour 10 A2, 3 A4 et 2 A3, d'ici à la fin de l'année, ce qui devrait presque permettre d'atteindre l'objectif fixé.

L'exemple de Marina Vandenbosch, Service d'encadrement Logistique-Traduction, pour l'objectif
"Identifier, documenter et monitorer les processus de soutien"
(réf. 007.09 dans le tableau, partie "Parcourir")

Le contrat d'administration reprend un indicateur très précis qui concerne directement le service de traduction: *"les traductions sont fournies dans les 10 jours ouvrables"*. Nous recevons quotidiennement des demandes de traductions, généralement urgentes. Nos clients sont tous les autres services du 51 Loi, de Selor et de l'IFA ainsi qu'occasionnellement le cabinet du ministre de tutelle.

Nous fonctionnons sur le principe de la co-gestion: la demande de traduction est reçue par tous et les traducteurs se proposent sur une base volontaire, selon leur disponibilité et le suivi de sujets déjà traités.

Nous avons pour première règle de traduire chacun 2500 mots par jour, ce qui est un vrai défi (en effet, il faut souvent faire des recherches pour fournir un travail de qualité).

Christine De Bourdeaud'huy, du service logistique, rassemble dans un tableau les données mensuelles telles que les clients, les dates d'entrée, de sortie et le nombre de mots traduits. Cela permet un vrai monitoring de notre travail. La plupart du temps, les traductions sont fournies dans les 5 jours. Pour y arriver, nous avons besoin de l'aide de tous: des demandes documentées et dans des délais raisonnables nous permettent de rencontrer cette exigence de délais mentionnée dans le CA.

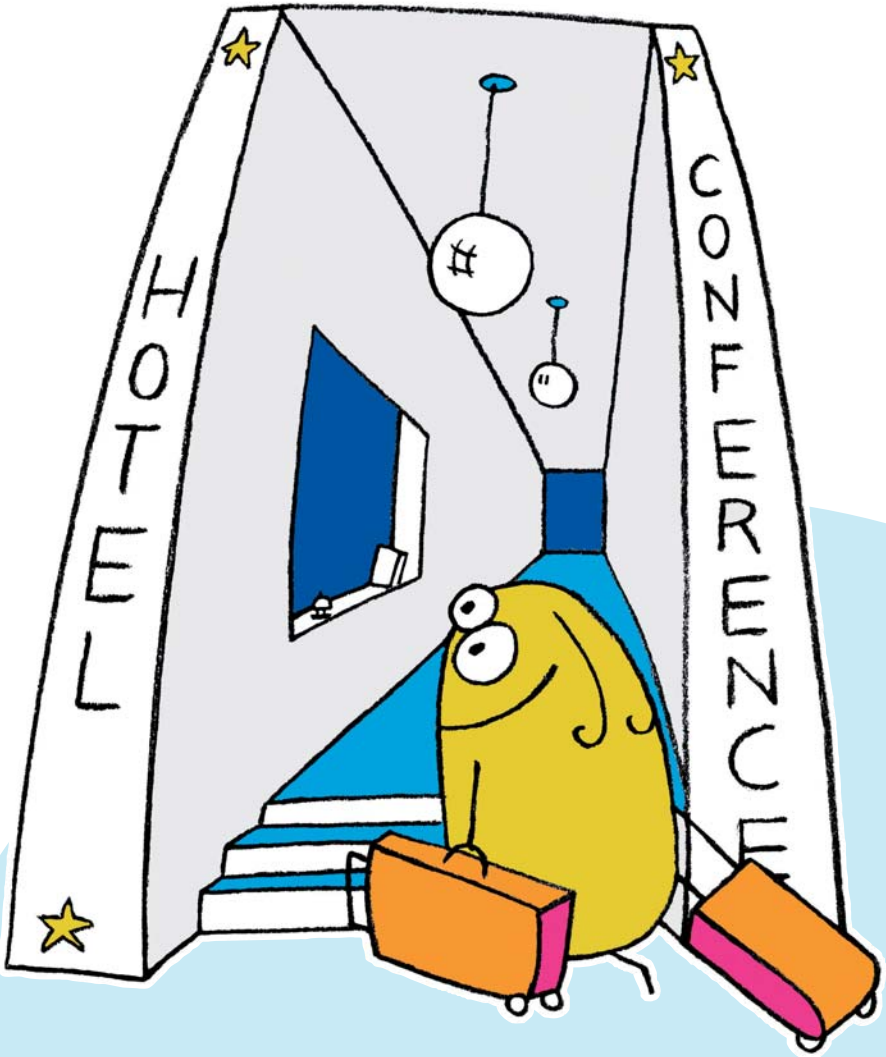
L'exemple d'Alphonse Bosch, Service d'encadrement ICT, pour le même objectif

Le contrat d'administration reprend un indicateur très précis qui concerne directement le service ICT: *"le réseau IT est opérationnel à 98% du temps (24h/24 et 7j/7)"*. Maintenir 24h sur 24 opérationnel l'outil informatique est fondamental pour tous les services de notre SPF. Tant en ce qui concerne les serveurs qui permettent les divers échanges internes et externes, mais également pour des projets tels que eHR, eProcurement, SEPP, Feedback 360°, Fedweb, etc. En tant que responsable de la maintenance et du support, notre équipe fonctionne sous forme de permanence de 7h à 22h, week-end compris, son helpdesk intervient très rapidement. Lorsqu'il y a des modifications structurelles à réaliser, nous nous efforçons de le faire en soirée ou le week-end de manière à ne pas perturber le travail. Dans un plan d'économie d'énergie, nous avons opté pour un système d'optimisation de l'utilisation des serveurs, cela permet de mieux gérer les ressources disponibles et de fonctionner de manière continue (24h sur 24) sans problème.

OS 8. Le développement actif du SPF P&O en tant que centre d'expertise qui se profile comme "trendsetter" dans le monde RH global

Le mot du Président: TRENDSETTER

Considérons cet objectif comme la cerise sur le gâteau, comme ce qui nous est accordé par surcroît.
Nous ne cherchons pas la gloire, la reconnaissance mais quand notre travail, nos talents font de nous des "trendsetter", quelle fierté!



Les objectifs opérationnels

1. Faire reconnaître l'IFA comme un centre d'expertise en matière de développement personnel et de formation.
2. Développer et mettre en œuvre une approche structurée de participation aux réseaux professionnels COMM-KM.
3. Faire reconnaître Selor comme une marque solide dans le paysage RH.
4. Faire reconnaître Selor comme centre d'expertise en matière de respect de la diversité dans la sélection.
5. Positionner la DG DOP comme un partenaire actif dans les réseaux en matière de développement du personnel et de l'organisation.
6. Faire reconnaître la DG RHC comme un centre d'expertise en matière de description et de pondération de fonctions.

L'exemple de Corinne Benharrosh, Selor, pour l'objectif
"Faire connaître Selor comme une marque solide dans le paysage des ressources humaines"
(réf. 008.03 dans le tableau, partie "Parcourir")

1) Création du réseau "HR Excellence in the Public Sector and Beyond..."
Ce réseau fondé sur la recherche d'excellence en matière de pratiques RH dans le secteur public est définitivement ouvert vers l'extérieur: le secteur privé, les autres services publics, l'international, les médias, etc. Les participants à ce réseau proviennent non seulement de la Fonction publique fédérale, communautaire et régionale mais également de toute organisation ayant une mission de service public (ex : RTBF, Belgacom, Police,...).

Les objectifs sont entre autres:
- Définir et proposer de nouveaux concepts applicables/transposables dans la majorité des organisations publiques.
- Contribuer à l'émergence des meilleures pratiques et soutenir les initiatives innovantes.
- Développer la visibilité des résultats obtenus en matière RH.
- Participer à l'animation de la communauté RH en tant que force de proposition et acteur innovant.

Le fait que Selor prenne l'initiative de la création de ce réseau le positionne, et donc positionne P&O comme centre d'expertise RH qui se profile comme un partenaire actif et innovant dans le paysage RH.

2) Asseoir la position de Selor dans le réseau des intervenants OCDE
Depuis 2004 Selor participe à des rencontres organisées par l'OCDE. Ce réseau "OCDE" organise des rencontres régulières entre pays en voie de développement et pays émergents. Ceci dans le but de partager les bonnes pratiques de chaque pays et donc d'aider les pays émergents à mieux se structurer en matière de fonction publique (ici en matière RH en particulier).

Selor y intervient en tant qu'orateur mais partage également ses interventions avec d'autres (P&O et/ou clients) en fonction du thème développé.

Le fait d'être (et de rester) un partenaire actif, répondant positivement à chaque demande d'intervention, positionne Selor, et donc P&O, comme un centre d'expertise reconnu au niveau international.

L'exemple de Sarah Stijnen et d'Alice Bialès, DG COMM-KM, pour l'objectif
"Développer et mettre en œuvre une approche structurée de participation aux réseaux professionnels COMM-KM»
(réf. 008.02 dans le tableau, partie "Parcourir")

Expert reconnu? Certains indices le laissent à penser... Nous avons par exemple été invitées par les pouvoirs publics néerlandais à exposer notre méthodologie de transfert des connaissances devant un parterre de 200 fonctionnaires réunis à La Haye pour une journée d'étude. Nous sommes également membres d'un réseau européen de gestion des connaissances qui a son siège à Paris.

VI. Lire le tableau en pratique

En retournant la brochure du côté “Parcourir” le contrat d’administration, vous trouverez un tableau complet reprenant tous les objectifs détaillés. Un schéma explicatif est situé au début de l’ouvrage.

Abréviations

BDA	Bulletin des Adjudications
COMDIR	Comité de direction
COMMnet	Réseau des communicateurs
eComm	eCommunities
KMnet	Réseau des personnes actives dans le domaine de la gestion des connaissances
Medex	Administration de l’expertise médicale
POM	Project op Maat ou projet sur mesure
Processus R&D	Processus recherche et développement
SCDF	Service central des dépenses fixes
SEPP	Support électronique au plan de personnel
SPF	Service public fédéral
SPP	Service public fédéral de programmation

Glossaire

Benchmark - Point de comparaison

Il s’agit des résultats spécifiques que diverses organisations atteignent au cours d’un processus comparable. Ils comprennent les résultats de mesure ou les normes qui servent de point de référence (bon exemple, bonne pratique) lors de la mesure des prestations d’un processus en fonction de l’amélioration de la qualité.

BPR - Business Process Reengeneering

Une remise en question fondamentale et une redéfinition radicale des processus, en vue de faire des progrès significatifs dans les domaines qui sont importants pour les clients et les parties prenantes, en particulier sur le plan des facteurs critiques de prestation tels que le coût, la qualité, la rapidité, le service et la convivialité.

BSC - Balanced Scorecard ou tableau de bord équilibré

Le BSC est un système de gestion des prestations basé sur l’utilisation de tableaux de bord. C’est une technique visant à piloter une organisation de plusieurs points de vue stratégiques, à l’aide d’indicateurs. On recherche un équilibre entre divers domaines, d’où l’appellation "système de mesure équilibré ?. Les 4 domaines classiques du BSC sont le volet financier, les consommateurs de services/les clients, le fonctionnement interne (processus organisationnels) et enfin l’innovation et la capacité d’apprentissage de l’organisation. Le modèle souligne l’importance d’un équilibre entre les objectifs à court et à long terme, la stabilité et le changement.

CAF - Common Assessment Framework

Instrument d’évaluation organisationnel pour les services publics, basé sur 9 critères, selon les principes du modèle EFQM. Basé sur l’autoévaluation, cet instrument convient très bien comme amorce d’un processus d’amélioration permanente.

GAP - GAP Analysis ou analyse d’écart

Répertorier au sein de l’organisation, les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

Indicateur

Un paramètre permettant de suivre un processus. Ces données peuvent être enregistrées dans une « banque de données de contrôle de gestion » ou un « système d’information à l’intention du management », qui représente une source d’informations importante pour le manager. Les indicateurs peuvent être internes (concernant la productivité d’une unité) ou externes (orientés client). On distingue 4 catégories importantes d’indicateurs : quantité, qualité, temps et coût.

KPI - Key Performance Indicator ou indicateur de performance clé

C’est un paramètre qui mesure une prestation quantitative et/ou qualitative d’un processus. On peut définir plusieurs KPI par processus. Ces KPI sont généralement définis en fonction des objectifs stratégiques, c’est-à-dire des résultats escomptés. C’est dans cette optique que les indicateurs sont définis, mesurés et suivis en vue d’être rectifiés.

Mentor

Personne ayant de l’expérience, qui transmet ses connaissances et sa sagesse à une personne, afin de la piloter, de lui indiquer des défis et de la guider.

Modèle CRM - Customer Relationship Management

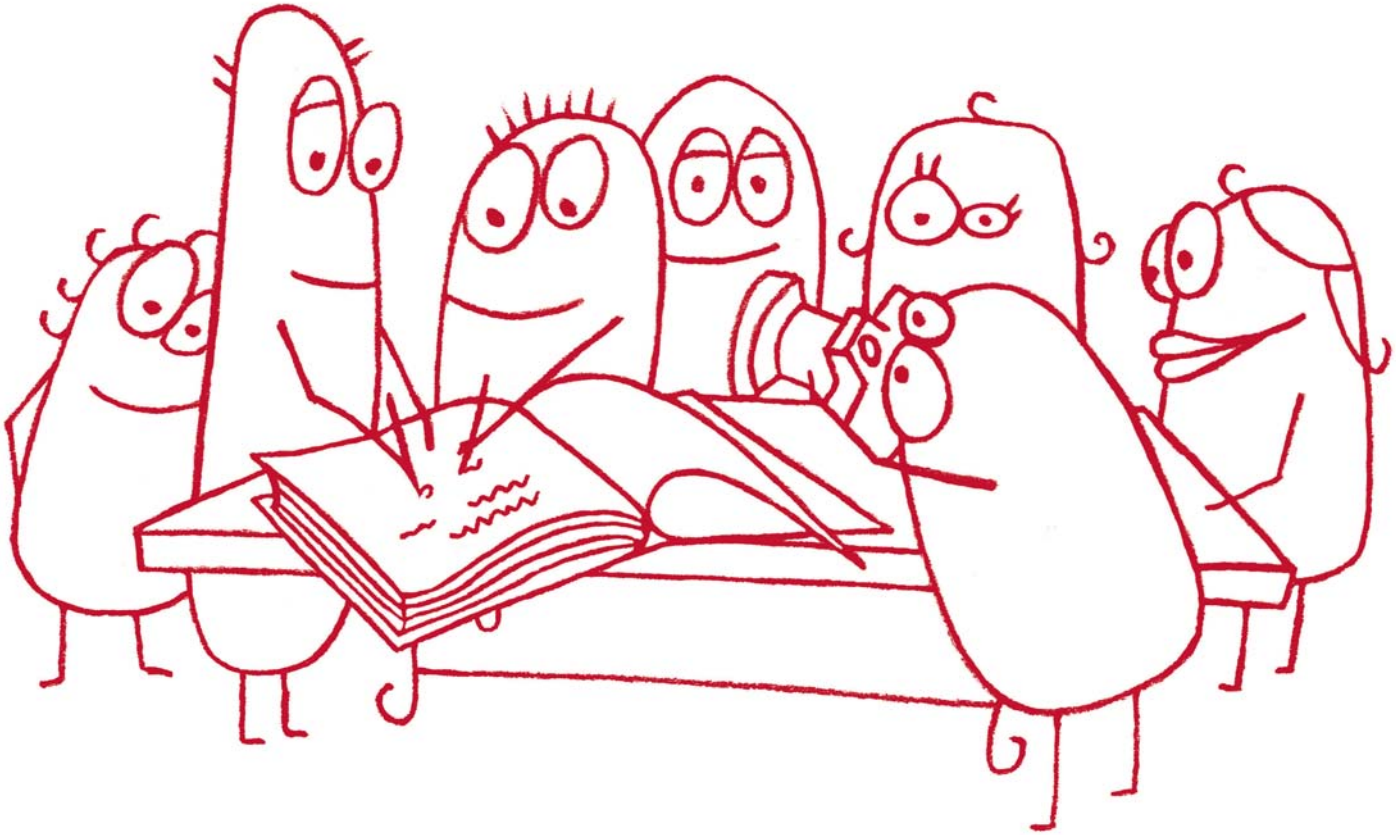
Approche mettant le client au centre de l’organisation.

Réseau Eupan - Réseau des administrations publiques européennes

EUPAN est un réseau informel qui permet aux fonctionnaires de l'ensemble des États membres de l'UE de coopérer et d'échanger leurs connaissances dans le domaine de l'administration publique.

SLA - Service Level Agreement ou accord sur les prestations de service

Accords formels (via un protocole écrit, une convention, un contrat de gestion, etc., y compris la procédure de modification) entre l’instance qui offre les services et son client, portant sur la garantie des prestations de service.

Stakeholders - Parties prenantes

Les parties prenantes sont les individus ou les instances qui ont un intérêt direct, social, financier ou autre, dans les prestations ou la réussite de l’organisation ou dont les agissements ont une influence ou une conséquence pour l’organisation.