




Une politique P&O efficace et orientée “clients” pour l’administration fédérale

Plan d’action 2008



En juin 2007 le réseau des directeurs P&O et responsables RH publiait ses Propositions 2007-2010 pour une politique P&O efficace et orientée clients pour l'administration fédérale.

Dans les mois qui ont suivi, ces propositions ont fait l'objet de réflexions et de développements complémentaires et ont abouti à un plan d'action 2008, composé de 22 fiches thématiques.

La présente brochure reprend ces fiches structurées autour des 5 thèmes de base et construites selon un canevas uniforme: état de la question et défis, objectifs, actions, budget, faisabilité et planning (lorsque ces éléments sont déjà connus).

Toute question peut être adressée à

- Kurt Van Raemdonck, président du réseau P&O,
kurt.vanraemdonck@ibz.fgov.be
- Vincent Triest, coordinateur du réseau P&O,
vincent.triest@p-o.belgium.be

A savoir

La version électronique de cette brochure est disponible en format PDF sur www.fedweb.belgium.be.




Table des matières

1. Un travail orienté "clients" et "résultats"	2
1.1 Instruments de management	2
1.2 Des managers responsables	4
1.3 Politique de proximité	6
1.4 Répondre aux attentes du citoyen	8
2. Attirer, développer et rentabiliser les talents	10
2.1 Développer et stimuler le bilinguisme	10
2.2 Analyser les risques en matière de compétences et connaissances	12
2.3 Gestion des réserves spécifiques par les organisations	14
2.4 Professionnaliser et décentraliser davantage le processus de sélection	16
2.5 Bilan de compétences pour chaque collaborateur	18
3. Le développement des carrières	20
3.1. Accompagnement de la carrière	20
3.2. Formations certifiées	23
3.3. Entrées et sorties	26
3.4. Une carrière pour les contractuels	28
4. Le Bien-être avec un B majuscule	30
4.1. Statut spécifique pour les conseillers en prévention B, C et D	30
4.2. Une offre minimale en matière de bien-être dans toutes les organisations fédérales pour tous les membres du personnel fédéral	32
4.3. Intégration des personnes handicapées	35
4.4. Télétravail	38
5 Professionnaliser la fonction P&O	40
5.1 ERP / e-HR	40
5.2 Description commune des processus-clés P&O	42
5.3 Travail en réseau	44
5.4 Communication P&O interne et externe	46
5.5 Rôle et support du manager de ligne en matière de P&O	49

1. Un travail orienté "clients" et "résultats"

Fiche 1.1. Instruments de management

Etat de la question et défis

La modernisation de l'administration fédérale est une mission permanente. L'environnement en mutation permanente nécessite de la part de l'ensemble de l'administration fédérale une évaluation, et donc une évolution, permanente et systématique. Cela est nécessaire pour faire de l'administration fédérale un meilleur employeur et un meilleur prestataire de services.

Une approche managériale intégrée, qui utilise différents instruments qui se renforcent mutuellement, confère au service public une plus grande combativité.

Objectifs

- responsabilisation des dirigeants et des collaborateurs
- veiller à la cohérence entre les moyens et les objectifs, entre l'efficience et l'effectivité
- une prestation de services continue et de qualité
- une gestion des moyens efficiente

Actions

- appliquer la gestion d'enveloppes pluriannuelles avec notamment une enveloppe de personnel pour la totalité de la législature
- intégrer des instruments de management dans le cycle budgétaire
- certifier l'utilisation d'instruments de management tels que la mesure de la charge de travail, la planification des besoins en personnel, ...
- possibilité de transférer des crédits d'investissement d'une année budgétaire à la suivante
- exécuter la réglementation relative à l'audit et au contrôle interne
- développer des indicateurs transversaux uniformes dans des Balanced Scorecards pour assurer le suivi de l'exécution de la politique
- réaliser un benchmarking sur base volontaire pour tirer apprentissage des bonnes pratiques d'autrui

Budget

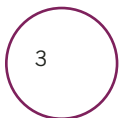
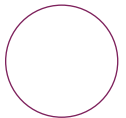
Aucun coût d'investissement supplémentaire

Faisabilité (gestion des risques)

- les mesures d'économie linéaires contrecarrent l'approche ci-dessus
- incertitude politique
- approche à court terme

Risque : harmonisation nécessaire avec le SPF B&CG

Lien avec la fiche 1.2 Des managers responsables



Fiche 1.2 Des managers responsables

Etat de la question et défis

Les managers de la fonction publique fédérale ne sont pas suffisamment rendus co-responsables des résultats globaux de leur organisation. En pratique, ils sont évalués, soit uniquement sur la base des résultats de leur plan de management, soit sur les résultats d'un plan de management intégré, soit dans les institutions publiques de sécurité sociale, en fonction des engagements pris dans leur contrat d'administration. Face à cette situation hétérogène rendue possible par un cadre juridique insuffisant, il est nécessaire de développer une approche standardisée, d'évaluer les managers pour les résultats globaux de leur institution ainsi que pour des objectifs individualisés. Cette double approche ne pourrait se concevoir que dans un système de contrôle administratif et budgétaire assoupli et responsabilisant.

Objectifs

Créer les conditions nécessaires à la responsabilisation des managers via :

- des engagements politiques concrets vis-à-vis du citoyen
- la négociation et la signature d'un contrat pluriannuel entre l'autorité politique et l'administration
- l'implémentation d'une autonomie de gestion maximale
- le développement des instruments nécessaires pour ce management autonome.

Actions

Elaboration d'un nouveau cadre fonctionnel reprenant les éléments suivants:

- la définition, sous la forme d'un contrat d'administration conclu entre le gouvernement et l'institution, des tâches que celle-ci devra assumer en vue de l'accomplissement de ses missions légales, des objectifs quantifiés, ainsi que l'efficacité et la qualité de ses tâches, et du mode de calcul des crédits de gestion qui seront affectés à l'exécution de ces tâches
- l'octroi d'une autonomie de gestion par la révision des règles et des procédures administratives concernant le budget et les comptes, le plan du personnel, le recrutement et l'emploi de personnel statutaire et

- contractuel et l'affectation des crédits de gestion
- un contrôle administratif et budgétaire basé sur le respect de la législation et des objectifs visés dans le contrat d'administration par l'adaptation du rôle et de la responsabilité des inspecteurs des Finances et des commissaires du Gouvernement (ex post)
 - l'instauration d'un système de sanctions positives et négatives en fonction de l'appréciation de la mesure selon laquelle les objectifs visés au contrat d'administration ont été atteints
 - la fixation d'objectifs opérationnels, individualisés pour chaque mandataire, concourant au respect des engagements pris par l'institution
 - la rédaction, par institution, d'un business plan indiquant la façon dont les tâches attribuées seront exécutées en vue de la réalisation des objectifs définis dans le contrat d'administration.

Budget

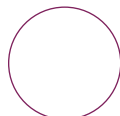
La création du nouveau cadre fonctionnel n'engendrerait pas de coût supplémentaire, si ce n'est l'impact après évaluation des sanctions positives.

Faisabilité

Le passage à un système contractuel implique la disposition d'instruments de gestion permettant à l'institution de justifier ses demandes de moyens et à l'Etat de contrôler leur affectation et la réalisation effective des engagements pris.

Planning

La généralisation d'instruments comme les tableaux de bord, la comptabilité analytique, ... nécessitera du temps et du support, mais certaines institutions remplissent d'ores et déjà les conditions nécessaires pour passer à bref délai dans un système contractuel.



Fiche 1.3. Politique de proximité

Etat de la question et défis

Le citoyen veut une administration accessible, à dimension humaine qui l'accueille en tant que client et l'aide dans ses démarches.

Bien souvent le citoyen ne sait pas quelle est l'autorité compétente pour régler le problème particulier auquel il est confronté dans la vie quotidienne et il considère les pouvoirs publics comme un tout.

La nouvelle version du site www.belgium.be répond à cette attente du citoyen puisqu'il présente des informations par thème en rapport avec la vie de tous les jours et provenant de tous les niveaux de pouvoir (fédéral, communautaire, régional, provincial, communal...). Il rompt ainsi dorénavant avec tout cloisonnement de l'information.

L'informatisation ne peut toutefois pas pénaliser ceux qui ne peuvent pas ou ne veulent pas accéder aux services publics par cette voie. Les services publics doivent veiller à rester accessibles pour tous.

Objectifs

- Développer une relation plus étroite avec le citoyen
- Mieux aiguiller l'usager dans le dédale administratif
- Veiller à ce que les services publics soient accessibles à tous, sans discrimination... Des accès plus simples, plus rapides, moins chers, plus fiables, plus à l'écoute constituent toujours un objectif pour les services publics
- Que le nouveau site www.belgium.be devienne la carte de visite des autorités belges et qu'il soit le premier site auquel pensent les internautes à la recherche d'informations à caractère administratif.

Actions

Les autorités fédérales prennent l'initiative, en concertation avec les autres niveaux de pouvoir, de :

- créer un numéro vert commun à l'ensemble des administrations fédérales, accompagné d'une véritable politique d'accueil téléphonique au moyen de formations spécifiques à destination des agents concernés
- poursuivre le développement du site portail fédéral et la mise en place de l'e-gouvernement pour qu'il soit l'instrument d'un service public convivial, performant, fiable, plus rapide et de qualité au service des usagers. Qu'il puisse passer à la vitesse supérieure en couvrant l'ensemble des informations relatives à tous les niveaux de pouvoir. Le

développement du back office doit se faire de manière coordonnée dans le respect total de la source authentique.

- généraliser le principe des Banques Carrefours et accélérer la simplification administrative notamment en faisant en sorte que les citoyens et les entreprises ne communiquent qu'une seule fois les mêmes données. Tous les niveaux d'administration, même les mutualités, les banques et les assurances peuvent être acteurs de cette coopération.
- signer un protocole avec les autres niveaux de pouvoir afin de développer des bornes interactives qui permettent de donner à chacun l'accès à l'administration électronique en élargissant la mise à disposition gratuite et en veillant à leur accessibilité pour tous les publics (personnes malvoyantes, personnes rencontrant des difficultés de lecture ou ne maîtrisant pas l'outil informatique).

Budget (indicatif)

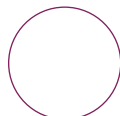
A définir pour le numéro vert.

Pour la mise à disposition gratuite et l'accessibilité pour tous les publics à l'administration électronique, un investissement de minimum 1000 € par borne est indispensable pour l'équipement informatique. Si chaque commune est équipée, il faut compter 589.000 €. Ne sont pas comptabilisés les frais d'accueil, d'assistance pour les utilisateurs.

Faisabilité (gestion des risques)

P&O joue un rôle important, surtout dans le développement de l'organisation, ainsi que pour fournir un back office sérieux notamment pour le call center.

P&O devra également prévoir des descriptions de processus uniques, des formations et une gestion des connaissances.



Fiche 1.4. Répondre aux attentes du citoyen

Etat de la question et défis

Le citoyen est notre client. Il attend de l'administration un service efficient et efficace, offrant une réponse à ses besoins et attentes. Le citoyen veut une administration accessible, à dimension humaine, qui l'accueille en tant que client et qui l'aide dans ses démarches.

Les services publics ont déjà fourni un énorme effort dans ce sens. Mais ils réfléchissent trop peu "de l'extérieur vers l'intérieur", à partir du client, afin d'orienter ensuite l'organisation et le personnel vers les besoins de la société.

Les plaintes ou réclamations constituent des éléments qui doivent être pris en considération pour améliorer le service rendu au public.

Les instruments visant à mesurer ex ante les attentes ou ex post la satisfaction du citoyen sont fort peu utilisés.

Objectifs

- Mieux connaître les besoins et les attentes des citoyens
- S'assurer que nous faisons ce qu'il attend, ce dont il a besoin et si nous le faisons bien
- Favoriser l'implication des citoyens dans les différentes phases de la prestation des services.

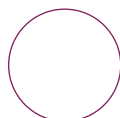
Actions

- Mener tous les 2 ans au sein de l'ensemble des services fédéraux une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs, sur la qualité de la prestation de service, et basée sur les engagements pris envers le citoyen et formalisé notamment dans la charte de l'utilisateur, dans le contrat d'administration, etc.... A cette fin, il importe d'appliquer une méthodologie commune qui laissera toutefois une marge de manœuvre pour des ajouts spécifiques à chaque secteur. Un instrument standardisé permettra un benchmarking.
Les résultats de ces enquêtes se traduiront par des plans d'actions concrets et feront l'objet d'une communication adressée aux utilisateurs, au personnel, au gouvernement et au parlement.
- Promouvoir au sein de chacun des services fédéraux une prise en charge rapide et rigoureuse des plaintes en étendant et renforçant le rôle des instances de médiation. Chaque entité fédérale mettra en place des guichets centralisés et une procédure standardisée réservée à la

réception des plaintes, qui sera largement diffusée auprès des citoyens (apprendre durablement par le traitement des plaintes: construction par exemple de FAQ ou adaptation de la réglementation).

Budget (indicatif)

Prévoir un budget interdépartemental de 7000 € par organisation.



2. Attirer, développer, rentabiliser les talents

Fiche 2.1. Développer et stimuler le bilinguisme

Etat de la question et défis

L'emploi des langues en matière administrative est réglé par les lois coordonnées le 18 juillet 1966. Certaines de leurs dispositions ont été adaptées au fur et à mesure des réformes des services publics sans pour autant faire l'objet d'une véritable modernisation et adaptation aux réels besoins des organisations, des agents et des utilisateurs des services publics. Par ailleurs, d'autres législations traitent également de l'emploi des langues et des connaissances requises pour ce qui concerne diverses catégories de personnel de l'Etat : la police, les forces armées, la magistrature,... Ces législations et réglementations sont fortement cloisonnées alors qu'elles poursuivent le même objectif : le bon fonctionnement des services publics! Le défi consiste aujourd'hui en une révision efficiente de ces normes en vue de créer un système de référence simple, clair, univoque et pourquoi pas commun à l'ensemble des personnels des services publics.

Objectifs

La réforme des services publics fédéraux a notamment pour objectif le développement des compétences au service de l'organisation avec pour corollaire l'adaptation des instruments de développement des compétences et des connaissances. Les connaissances linguistiques des agents de l'Etat doivent aussi faire partie de cette politique de développement. Aussi, les agents seront-ils stimulés dans l'apprentissage et le perfectionnement de la connaissance des langues (principalement nationales) et la fonction publique se fixera-t-elle sur la modernisation et la clarification de l'arsenal légal et réglementaire applicable à l'emploi des langues dans les services publics. Les épreuves qualifiantes de connaissance linguistique doivent pouvoir être équivalentes (voire unifiées) et le bénéfice de leur réussite doit pouvoir être valorisé dans l'ensemble des services publics.

Actions

1. Inventaire des normes actuellement applicables à tous les personnels des services publics

2. Etablissement et reconnaissance de l'équivalence des différents brevets de connaissances linguistiques (Fonction publique, Forces armées, Magistrature,...)
3. Simplification des examens de connaissances linguistiques organisés par Selor
4. Identification des besoins de connaissances linguistiques dans les services publics (pour le fonctionnement interne, les relations avec les utilisateurs, ...)
5. Détermination d'un concept apportant des réponses réellement adaptées aux besoins identifiés
6. Elaboration d'un système normatif traduisant le concept
7. Développement d'une politique HR stimulant et reconnaissant les efforts des services et des agents pour améliorer leurs connaissances linguistiques
8. Elargissement de l'offre de formations pour les cours de langues
9. Test des connaissances fonctionnelles de la deuxième langue; pouvoir les tester lors des sélections
10. Prime pour la connaissance d'autres langues (allemand, anglais, ...) si utile et nécessaire au plan fonctionnel.

Budget (indicatif)

- Selon le système normatif choisi
- Selon les mesures définies par la politique d'encouragement et de reconnaissance du développement des connaissances en cette matière (allocations, progression plus rapide de la carrière pécuniaire et/ou administrative, accès à certaines fonctions,...)

Faisabilité (gestion des risques)

Une réelle volonté de s'inscrire dans une politique novatrice ayant pour but un résultat pratique, simple et gratifiant pour tous (organisation, agent et utilisateur) est indispensable.

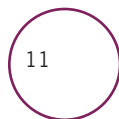
Dans cet esprit, l'audace de toucher à des « tabous » ne peut plus être critiquée.

Planning

2008: action 1 et 2, action 8

2009: action 3 – 6, action 9 et 10

depuis 2008: action 7



Fiche 2.2. Analyser les risques en matière de compétences et connaissances

Etat de la question et défis

La situation démographique place les responsables RH devant un double défi:

- prévenir l'hémorragie de connaissances que causera le départ massif des papy boomers
- attirer et conserver les expertises là où la demande excède l'offre, dans un contexte de marché du travail tendu.

Les dispositifs RH doivent en priorité s'atteler à répondre à ces défis.

Objectifs

Repérer les domaines de connaissances critiques et les expertises qui risquent de faire défaut dans un horizon de 4 ans, afin d'orienter de façon ciblée la mise en place des dispositifs RH

Actions

- SPF P&O

Fournir un inventaire des expertises pour lesquelles une pénurie sur le marché du travail est présente ou prévisible

- Dans chaque organisation

Repérer et priorétiser les domaines de connaissances critiques, compte tenu des pyramides d'âge et de l'état du marché du travail

Budget (indicatif)

- SPF P&O

Coût: dépendant des données déjà existantes

- Dans chaque organisation

Coût: variable selon la taille de l'institution

A titre indicatif:

Au SPF Justice, organisation de +/- 20 workshops d'1/2 jour

Faisabilité (gestion des risques)

Risque: les organisations ne perçoivent pas l'urgence du problème

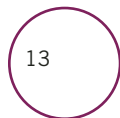
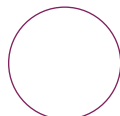
Mesure: sensibilisation

Planning

- SPF P&O
 1. collecte et collationnement des données disponibles
 2. analyse prospective (appel à un bureau d'études ?)
- Dans chaque organisation:
 1. Constitution de groupes de travail représentatifs des différentes entités de l'organisation
 2. Inventaire des domaines de connaissances par entité + transversaux
 3. Analyse des risques pour chaque domaine de connaissances
 4. Communication au comité de direction et priorétisation des actions à entreprendre (plan de développement /KM) : priorétisation des connaissances critiques

En 2008, projets pilotes dans toutes les organisations

A titre indicatif: 6 mois pour un SPF de la taille du SPF Justice



Fiche 2.3. Gestion des réserves spécifiques par les organisations

Etat de la question et défis

Depuis trois ans, Selor gère toutes les réserves, qu'elles soient générales ou spécifiques. Cela n'était pas le cas auparavant pour les réserves spécifiques.

La charge de travail supplémentaire que cela entraîne pour Selor allonge encore les délais de recrutement. En outre, c'est la sélection qui est le core business de Selor, et non le recrutement. Ce principe a d'ailleurs été appliqué dans l'A.R. du 23/01/2007 relatif au personnel de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace, qui a explicitement laissé à l'Organe de coordination la gestion des réserves.

Objectifs

- Stratégique: réduire le délai entre la déclaration de vacance de l'emploi et le moment où cet emploi est conféré.
- Opérationnel: adaptation réglementaire pour que les SPF gèrent à nouveau les réserves spécifiques.

Actions

- adaptation A.R. 11/05/2005 portant diverses dispositions en matière de sélection de personnel statutaire
- adaptation de la réglementation interne à Selor pour la gestion des réserves contractuelles.

Budget (indicatif)

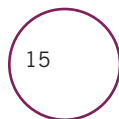
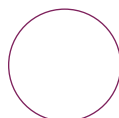
Néant

Faisabilité (gestion des risques)

- Risque: gestion discriminatoire par des personnes non compétentes.
Mesure: transfert si réalisé par des personnes certifiées par Selor.
- Risque: erreurs du SPF.
Mesure: les réserves restent électroniques, aussi à Selor, et les SPF doivent rapporter au sujet des réalisations.

Planning

1. Décrire et quantifier correctement la situation AS IS
2. Renforcer l'accès aux réserves spécifiques de Selor
3. Rédiger un manuel de qualité concernant la gestion des réserves spécifiques
4. Certification des agents concernés dans les SPF
5. Transfert des réserves et procédures nécessaires



Fiche 2.4. Professionnaliser et décentraliser davantage le processus de sélection

Etat de la question et défis

Les directeurs P&O reçoivent de plus en plus de plaintes de la ligne selon lesquelles l'affectation des postes vacants se déroule de manière trop lente. La durée moyenne est deux fois supérieure à celle en vigueur aux Pays-Bas.

Outre la décentralisation de la gestion des sélections spécifiques (voir fiche 2.3.), une plus grande implication d'agents certifiés des SPF dans les sélections de Selor représente une opportunité d'accélération des procédures, qui ne porte pas atteinte à la neutralité et à l'objectivité des procédures de sélection.

En outre, le personnel "surnuméraire" de niveau D doit être affecté de façon optimale.

Objectifs

Stratégique: la durée du processus d'affectation d'un poste vacant est de 2 mois maximum

Opérationnel:

- certification rapide des services de sélection P&O dans les SPF
- sur la base d'une analyse des processus (de 2007), accélérer les procédures de sélection par processus
- revoir le chapitre relatif aux "mutations"
- fixer pour principe de d'abord déclarer un poste vacant en interne au sein de chaque SPF
- ouvrir obligatoirement chaque poste vacant pour le niveau D (à l'exception du personnel de nettoyage et de restaurant) en interne au niveau fédéral

Actions

- meilleure harmonisation de la stratégie de Selor et de la stratégie P&O en matière de sélection (Selor, centre d'expertise ou all-in service)
- certification transparente et rapide des services de sélection des SPF et parastataux
- par processus, optimisation entre Selor et les SPF afin de réaliser l'objectif de la durée

- suppression de la règle interne à Selor de ne pas autoriser de procédures de sélection parallèles avec le même groupe cible. Chaque SPF peut à tout moment lancer une sélection et ne doit donc plus attendre qu'un précédent processus de sélection et de recrutement soit terminé
- revoir l'art. 49 relatif aux mutations en: mutation (changement de résidence automatique dans le même emploi), réaffectation (changement d'emploi dans la même famille de fonctions ou dans une autre famille de fonctions), mobilité (changement d'emploi vers un autre SPF)
- obligation d'ouvrir tous les emplois de niveau D (à l'exception du personnel de nettoyage et de restaurant) au niveau fédéral via Selor afin de pouvoir replacer les membres du personnel en surnombre
- professionnaliser le marché interne au sein de chaque SPF. Il convient de rédiger à cet effet un manuel qualité pour ce processus. Lancement d'un groupe de travail en la matière

Budget (indicatif)

Pour Selor: créer une plate-forme informatique pour les mutations au niveau D

Faisabilité (gestion des risques)

Il n'y a pas de concordance en matière de stratégie entre Selor et P&O.

Planning

2008:

- certification des services de sélection des SPF et des parastataux
- suppression de la règle interne à Selor de ne pas organiser de sélections parallèles
- mise sur pied d'un groupe de travail manuel qualité marché interne
- optimisation du processus avec Selor

2009:

- plate-forme ICT pour la mobilité au niveau D
- validation du manuel qualité marché interne
- entrée en vigueur du nouveau concept de mutation – réaffectation – mobilité



Fiche 2.5. Bilan de compétences pour chaque collaborateur

Etat de la question et défis

Le système de rémunération de l'administration fédérale a basculé vers la valorisation barémique sur la base de compétences supplémentaires. Le concept de "compétences" et de "développement des compétences" reste toutefois inconnu de la grande majorité des collaborateurs. Ce concept est pourtant à la base de la philosophie RH qui est utilisée. Un bilan de compétences individuel ne peut être réalisé qu'à Selor en cas de mobilité. La demande générale est d'élargir ce potentiel.

Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'une stratégie plus globale qui vise à avoir pour chacun une carte des compétences, basée sur un bilan des compétences (scan) et la manière dont l'agent gère ces compétences dans son emploi, comme précisé dans les cercles de développement. Nous tendons vers un "centre de compétences" au sein de chaque SPF.

Objectifs

Stratégique: chaque agent connaît ses compétences et sait comment les développer en fonction des exigences de l'organisation. Chaque organisation connaît les compétences présentes des agents.

Opérationnel: chaque agent a un bilan de compétences individuel, connu de lui-même et du service P&O, à moins que l'agent ne décide de le mettre aussi à la disposition d'autres personnes ou instances.

Actions

Deux actions peuvent se dérouler en parallèle:

- Négociation d'un accord-cadre avec un partenaire externe avec lequel les agents qui le souhaitent peuvent obtenir un bilan de compétences individuel
- Création de connaissances internes au sein des SPF pour pouvoir reprendre cette tâche

Ces deux actions peuvent se développer en parallèle. Dans l'accord-cadre, il faut également prévoir une marge pour le transfert des connaissances.

Budget (indicatif)

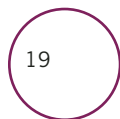
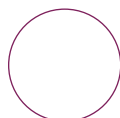
1. Sur les postes du SPF qui demande le service
2. A évaluer par le SPF P&O - l'IFA qui prend en charge le marché

Faisabilité (gestion des risques)

- Le bilan de compétences est mal utilisé par l'agent
- Le bilan de compétences ne s'inscrit pas dans le cadre d'une politique globale qui rentabilise ce bilan
- Le module e-HR Gestion des compétences se fait trop longtemps attendre

Planning

- 2008: négociation de l'accord-cadre
- 2008 - 2010: processus d'accompagnement pour installer ces connaissances au sein des SPF
- 2012: installation du module e-HR Gestion des compétences



3. Le développement des carrières

Fiche 3.1. Accompagnement de la carrière

Etat de la question et défis

Au sein de l'administration fédérale, on accorde peu d'attention à l'heure actuelle au support des collaborateurs dans le développement de leur (choix de) carrière. Néanmoins, nous attendons des agents qu'ils aient une large "employabilité" et qu'ils prennent en charge leur propre développement de carrière. Grâce à l'élaboration d'une politique en matière d'accompagnement de carrière, on peut faire en sorte que les collaborateurs au sein de l'administration fédérale occupent toujours les fonctions qui correspondent le mieux à leurs intérêts et compétences et aux besoins de l'organisation.

Objectifs

Offrir à tous les collaborateurs au sein de l'administration fédérale la possibilité de prendre en charge leur développement et leur carrière en leur proposant un support sous la forme d'un accompagnement de carrière à différents niveaux : au niveau du chef fonctionnel, au niveau de l'organisation et au niveau de l'administration fédérale dans son ensemble.

On peut distinguer à cet égard plusieurs groupes cibles:

- chacun : droit de développer sa propre carrière et d'avoir une réponse aux éventuelles demandes de carrière individuelles
- personnes confrontées à la disparition de leur fonction ou qui ne répondent pas (ou plus) aux exigences de l'organisation: in et outplacement
- outre l'accompagnement de la carrière au sens strict du terme, on peut éventuellement opter aussi pour l'élaboration d'une politique spécifique en matière de high potentials.

Actions

Bien que le principe de base, à savoir veiller à ce que le collaborateur identifie ses compétences, ses intérêts et l'offre de fonction, soit le même pour tous les groupes cibles, l'approche sera légèrement différente pour chaque groupe cible.

- Accompagnement de carrière à trois niveaux

En premier lieu, le thème de la carrière doit pouvoir être discuté entre le collaborateur et son dirigeant (dans le cadre des cercles de développement), un support du dirigeant dans ce rôle s'avère indispensable.

On peut en outre désigner au sein des services d'encadrement P&O / services RH, des accompagnateurs de carrière spécifiques qui aident le collaborateur dans ses demandes en matière de carrière.

Enfin, on peut mettre en place au sein du SPF P&O un centre d'accompagnement de la carrière central pour un accompagnement plus spécialisé.

- Annonce interne des offres d'emploi

Pour faire bouger les collaborateurs en interne au sein des organisations, on peut encourager le fait d'ouvrir les offres d'emploi d'abord en interne. La procédure de sélection interne est alors parallèle à celle des promotions. De cette manière, chaque organisation se montre attachée à la rotation d'emplois en son sein.

- Banque de données mobilité

Le fait de stimuler les organisations à introduire toutes les offres d'emploi dans la banque de données mobilité de Selor peut contribuer positivement à la mobilité des fonctionnaires et à l'optimisation de leur "employabilité".

Faisabilité (gestion des risques)

- Il faudra essentiellement investir dans le développement des compétences à la fois des dirigeants et des collaborateurs des services d'encadrement P&O, et dans le centre d'accompagnement de la carrière. On peut éventuellement choisir dans une première phase de confier l'accompagnement à des externes, avec en parallèle un transfert de connaissances et un accompagnement des collaborateurs internes.
- Partant du principe que tous les collaborateurs ont droit à un accompagnement de carrière, la réglementation pourra être ramenée à un minimum (exception: programmes de préparation spécifiques à l'intention des high potentials)
- Si l'outplacement et l'accompagnement de la carrière sont réalisés par les mêmes organisations / personnes, cela peut créer au début une image négative de l'accompagnement de la carrière
- Bon nombre d'instruments existants (360°, bilan de compétences, development centers, cartographie des fonctions, PID, ...) doivent être

intégrés dans le processus d'accompagnement de la carrière. Il s'agit d'outils concrets qui aident le collaborateur et l'accompagnateur de carrière.

Budget

Le calcul du budget total doit encore être réalisé ; voici déjà quelques aspects à prendre en compte :

- les benchmarks montrent que 0,5 à 1% des collaborateurs qui, au sein de l'organisation, ont la possibilité de suivre un trajet d'accompagnement de la carrière à part entière (4 sessions de 2 heures) en font usage. Sur cette base, on arrive à un nombre de 400 à 800 membres du personnel (par an) et ce, outre l'accompagnement qui sera réalisé au sein des services d'encadrement. Il convient donc d'y affecter un personnel suffisant.
- coût de l'outplacement : 10 à 15% du salaire annuel
- workshops dirigeants et trajets de développement

Planning

La formation (et la sélection éventuelle) des accompagnateurs de carrière et la sensibilisation des dirigeants sur ce thème prendra du temps. Il n'empêche qu'à court terme, on peut travailler avec des accompagnateurs externes également chargés du transfert des connaissances et de l'accompagnement des accompagnateurs de carrière internes.



Fiche 3.2. Formations certifiées

Etat de la question et défis

Problèmes:

- Les formations certifiées sont indépendantes des processus RH (politique de la carrière, cercles de développement, politique de la formation, ...)
- Les FC sont sur-régularisées : complexité de la réglementation, mises à jour permanentes
- L'accent est mis sur l'obtention de l'allocation
- Rétroactivité dans l'organisation des FC / le paiement des allocations
- Complexité de l'organisation en raison d'une grande diversité de l'offre, proposer 3 langues de la même manière, ampleur (nombre de participants x nombre de formations), complexité du processus global (développement, formation, test, résultats obtenus), grande implication requise de la part des propres collaborateurs (conflit d'intérêts !) vs. experts
- Les coûts des FC sont-ils compensés par les intérêts ? Augmentation des compétences et des prestations ?

Objectifs

Long terme:

Retravailler l'objectif actuel des FC, à savoir obtenir une allocation, dans un système où l'on peut obtenir un nombre x de "crédits" pendant une période de référence donnée.

Ces crédits doivent être associés aux objectifs de performance et de développement. L'allocation (ou l'accès à une fonction de niveau supérieur) est alors subordonnée aux "crédits" obtenus et aux performances sur le lieu de travail (rôle du dirigeant). Un "crédit" peut éventuellement aussi être obtenu grâce aux performances de l'équipe ou à la réalisation des objectifs de l'équipe.

Pour limiter la ruée vers les formations, on peut prévoir un nombre maximum de "crédits" par an.

Court terme:

- avant la fin 2008, donner à chacun une première fois l'accès à une FC (donc la possibilité d'obtenir une allocation). L'IFA précise toutefois déjà que cela n'est pas possible dans les conditions actuelles.

- Dans le cadre de la responsabilisation du management de ligne pour les FC et les RH en général, il convient éventuellement de penser aussi à des actions spécifiques de développement et de sensibilisation à l'intention du management de ligne (voir fiche 5.5.)

Actions

Long terme:

- simplification réglementation (corriger les incohérences et les anomalies)
- simplification processus global
- introduire (validation) certification externe
- suppression lien formation – allocation : réglementation transitoire possible ?
- redessiner la carrière

Court terme:

- simplification processus actuels
- possibilité inscription plusieurs filières de métiers
- encourager les formations transversales
- supprimer les participations successives en cas de promotion
- reconnaître les cours (professionnels existants) habituels comme FC
- une seule participation au système des FC avec allocation, et dans un deuxième temps, passer au système des “crédits”.

Budget (indicatif)

- travailler avec davantage de formations transversales permettra de réduire les coûts
- si la prime est maintenue, il faut procéder à une décentralisation du budget
- si l'on opte pour la possibilité d'une carrière accélérée / ralentie, cela aura un impact budgétaire

Faisabilité (gestion des risques)

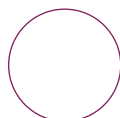
Avec les moyens actuels, l'IFA juge non réalisable l'objectif de permettre à chacun de participer une première fois aux formations certifiées avant la fin 2008.

Maintien FC avec l'allocation qui y est liée souhaitable ?

Analyse des risques stopper FC dans leur formule actuelle et phaser la mesure transitoire des anciennes FC vers un nouveau système de crédits, où l'on n'attribue plus une allocation après chaque formation.

Planning

Les actions à court terme sont réalisables pour le 1er janvier 2009.
Les actions à plus long terme doivent encore être concrétisées avant de pouvoir établir un planning.



Fiche 3.3. Entrées et sorties

Etat de la question et défis

Problèmes stratégiques:

- pyramide d'âges
- administration pas attractive, surtout pour les niveaux A : salaire, évolution salariale, exigences strictes en matière de diplômes
- faible identité des SPF individuels
- perte de collaborateurs de valeur pendant le stage

Problèmes opérationnels:

- lenteurs dues à la centralisation des activités à Selor
- durée de la procédure de recrutement, moment de l'engagement
- valorisation de l'expérience souvent impossible

Objectifs

Objectifs stratégiques:

- flexibilité, créer une liberté d'action pour les SPF, en gardant une uniformité
- exploiter la diversité (allochtones, femmes – hommes dans les fonctions types).

Objectifs opérationnels:

- pouvoir attirer des personnes expérimentées
- raccourcir la durée du processus de recrutement pour le candidat, pour le SPF qui propose l'emploi.

Actions

- publier plus rapidement un plan global avec les besoins
- développer plus avant l'e-recrutement pour une plus grande autonomie des SPF
- modifications réglementaires pour permettre les recrutements dans la classe A2 (recrutement sur la base de la fonction et non sur la base du diplôme)
- simplification et élargissement de la possibilité de valoriser l'expérience dans le secteur privé
- collaboration SPF – Selor, entre SPF

- campagnes de communication ciblées (par ex. à l'intention des allochtones, des associations de moins valides et des écoles de l'enseignement supérieur de type court)
- modifications simples dans la réglementation (par ex. concernant les exigences de diplôme, la clôture des PV des sélections)
- travailler avec une "expérience antérieure assimilée" au lieu de s'en tenir au seul diplôme
- gestion des réserves grâce à la certification des SPF (certification de la méthodologie, des présidents et des membres du jury)
- décentraliser la gestion des stages, réformer le stage
- rendre le stage plus pratique, en l'axant sur le travail en réseau, et non sur le rapport de stage
- investir dans le développement de compétences génériques pendant le stage, apprentissage des compétences spécifiques / techniques dans le cadre de l'emploi.

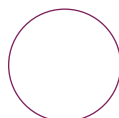
Budget (indicatif)

A évaluer notamment avec Selor

Planning

Par ordre de priorité :

- modification de la réglementation (autoriser les présidents de jury au sein des SPF, gestion des stages, ...)
- certification des SPF pour l'organisation des procédures de sélection.



Fiche 3.4. Une carrière pour les contractuels

Etat de la question et défis

- pas de carrière pour les contractuels, pas intéressant au point de vue financier et fonctionnel car pas d'évolution, au plan financier uniquement allocation de compétence formations certifiées pendant 6 ans sans pouvoir augmenter l'échelle de traitement
- travail pas toujours en concordance avec le potentiel et/ou les capacités de la fonction
- insécurité juridique emploi
- système des pensions pas intéressant

Objectifs

Dans le cadre de la vision à long terme d'un statut uniforme pour tous les agents (pas nécessairement statut à la Camus, mais cela pourrait être un emploi à durée indéterminée comme dans le privé)

A court terme donc, ne pas rendre tous les contractuels statutaires mais par ex. développement progressif de :

- première étape financière de la carrière (après 6 ans d'allocation de compétence – ensuite acquisition de certains crédits – octroi échelle de traitement supérieure – sécurité juridique contrat de travail / emploi
- pension plus attractive
- à court terme, intégrer les fonctions qui exécutent des missions permanentes et qui sont exercées par des contractuels dans le plan de personnel, prendre des mesures spécifiques pour les contractuels lauréats de sélections statutaires

Actions

- après 6 ans, incorporer allocation de compétence FC dans salaire de base, salaire de début dans la classe de traitement supérieure (A2 par ex.)
- pour les examens statutaires, lors de la première épreuve, donner la priorité par rapport aux citoyens, plus qu'une épreuve spécifique à la fonction dans l'organisation qui recrute, imbriquer les listes de lauréats
- élaborer le 2ème pilier des pensions
- pour l'emploi contractuel, la règle est le contrat de travail à durée indéterminée, les autres types de contrat étant une exception

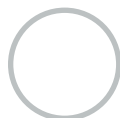
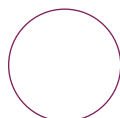
Budget

- coût structurel de l'allocation FC
- le coût d'un statutaire actif est inférieur à celui d'un contractuel actif (en raison du % ONSS)
- provision pension.

Faisabilité (gestion des risques)

A long terme, la transition vers contrat uniforme à durée indéterminée nécessite un changement de culture.

Court terme: incorporer l'allocation FC est réalisable, mais est-ce souhaité (voir fiche 3.2.)



4. Le Bien-être avec un B majuscule

Fiche 4.1. Statut spécifique pour les conseillers en prévention B, C et D

Etat de la question et défis

La loi du 04/08/1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail bénéficie progressivement d'un encadrement RH adéquat. Dans l'organigramme du service de prévention, se trouvent des agents des niveaux A, B, C et D qui ont obtenu le certificat de niveau 1 ou de niveau 2 ou qui sont en voie d'acquies ce certificat. Pour le niveau A, l'expertise et la responsabilité spécifiques ont été intégrées dans la pondération de la fonction. Pour les niveaux B, C et D, cela n'a pas eu lieu. En outre, l'emploi de conseiller en prévention est une fonction à problème.

Objectifs

Stratégique: rendre attractif l'emploi de conseiller en prévention

Opérationnel: adapter le statut et la rémunération à la responsabilité, en particulier pour les niveaux B, C et D.

Actions

- rédaction Arrêté royal relatif au statut des conseillers en prévention des niveaux B, C et D (révision A.R. 27/03/1998 section 4 ; complément A.R. 17/05/2007)
- contenu :
 - fonction conseiller en prévention à deux niveaux : certificat 1 pour le niveau A ; certificat 2 pour le niveau C
 - les autres niveaux s'inscrivent dans ce tableau, par ex. le niveau D possédant le certificat de niveau 2 se voit attribuer une fonction supérieure de niveau C
 - l'obtention du certificat de niveau 2 donne lieu à un saut de barème (par ex. de CA1 à CA2)
 - pour le niveau B, la réussite du test du certificat de niveau 1 donne lieu à la dispense de la formation certifiée
 - pour le niveau D, la réussite du test du certificat de niveau 2 donne lieu à la dispense de la formation certifiée

Budget (indicatif)

- dépend des propositions de revalorisation
- à prévoir dans les propositions de budget 2009
- minimal toutefois, car le nombre de personnes est relativement limité

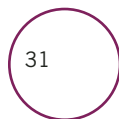
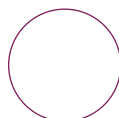
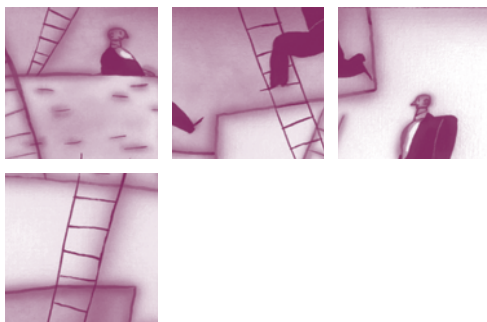
Faisabilité (gestion des risques)

Risque: départ des conseillers en prévention existants qui ne répondent pas aux modalités de la revalorisation

Mesure: période transitoire suffisamment large

Planning

1. quantification de la problématique
2. rédaction de l'Arrêté
3. contrôle budgétaire et administratif
4. intégration dans le budget 2009
5. implémentation à partir du 01/12/2008.



Fiche 4.2. Une offre de bien-être minimale dans toutes les organisations fédérales (faisant partie de la FPAF) pour tous les membres du personnel

Etat de la question et défis

Il y a aujourd'hui une offre morcelée de mesures en matière de bien-être (par ex. repas chauds ou non, à des prix différents), qui diffèrent d'une organisation à l'autre. En outre, cette offre est organisée au sein de chaque organisation par un service différent : parfois il s'agit du service social (asbl ou en tant que service de l'organisation), dans d'autres organisations, il s'agit du service d'encadrement P&O / du service du personnel même.

Objectifs

Offrir aux membres du personnel de la fonction publique administrative fédérale un paquet bien-être minimal afin de pouvoir, en tant qu'employeur attractif, concurrencer d'autres organisations.

L'on pense en priorité aux éléments suivants:

- gratuité du trajet domicile-travail (déjà existante)
- assurance hospitalisation gratuite (adaptation de l'offre actuelle)
- accueil des enfants pendant toutes les vacances scolaires
- un catering avec une alimentation saine
- facilités sportives et activités permettant de réduire le stress
- vaccination contre la grippe gratuite.

Actions

- la gratuité du trajet domicile-travail est déjà réalisée
- l'adaptation graduelle et à terme – en raison des conséquences budgétaires – de la formule actuelle de l'assurance hospitalisation, qui tiendrait compte des principes suivants:
 - gratuit pour tous les membres du personnel actifs
 - possibilité d'adhésion payante pour les autres membres de la famille (vivant sous le même toit)
 - assurance de base pour une chambre à deux lits, facilités supplémentaires à payer par le membre du personnel même.
- l'organisation de l'accueil des enfants pendant toutes les vacances scolaires en tenant compte des principes suivants:
 - pour les enfants de 2,5 ans à 12 ans inclus

- accueil de qualité
 - centralisé pour les services situés à Bruxelles
 - dans les provinces, chercher une collaboration avec d'autres autorités (Communauté flamande, Région wallonne, villes, provinces, ...)
 - paiement d'un montant journalier fixe par enfant..
- Point d'attention : le manque de crèches et d'infrastructures d'accueil pour les bébés et les tout-petits doit être analysé plus avant ; cela est problématique, car la force d'attraction du travail à Bruxelles s'en trouve réduite.
- assurer un catering avec une alimentation saine:
 - chaque cafétéria / restaurant doit proposer des repas sains, pas nécessairement des repas chauds
 - sain = varié, équilibré, assez de légumes frais, de produits frais (compte tenu de la pyramide alimentaire)
 - à des prix démocratiques
 - chaque organisation assure une offre large de fruits frais.
 - proposer des facilités en termes d'activités sportives et d'activités réduisant le stress :
 - des activités réduisant le stress (max. 1 heure par semaine) peuvent être organisées durant la pause de midi, par ex. de courtes promenades en groupe, des séances de détente comme le yoga, les séances de rire, ...
 - des facilités sportives: voir l'offre de FED+
 - l'organisation doit encourager le sport collectif et pourrait promouvoir la participation à et organiser des compétitions interdépartementales ou des événements nationaux et ce, pour favoriser et augmenter l'esprit d'équipe
 - l'organisation d'une vaccination générale anti-grippe (gratuite) pour tous les membres du personnel (sur une base volontaire) ; la vaccination gratuite contre la grippe existe déjà dans la plupart des organisations.
- Point d'attention: il faut éviter l'achat du vaccin contre la grippe par le membre du personnel lui-même, car l'organisation pourrait alors faire les frais de la vaccination anti-grippe de non membres du personnel.

Budget (indicatif)

A première vue, le coût de ces mesures est important, mais le principe consiste à offrir un paquet de base uniforme à chaque membre du personnel actif au sein de la fonction publique administrative fédérale. La collaboration et les économies d'échelle devraient cependant permettre

une réduction des coûts, rendant réalisable la mise en œuvre de ces mesures.

Faisabilité (gestion des risques)

- l'instauration d'une offre de bien-être minimale doit s'étaler dans le temps, seules la gratuité du trajet domicile-travail (déjà existante), l'assurance hospitalisation (déjà existante aussi mais sous une autre formule), les facilités sportives (voir FED+) et la vaccination contre la grippe pourraient être prévues en 2009
- il faut d'abord réaliser une analyse approfondie concernant l'organisation pratique de ce paquet
- facteur de risque pouvant jouer un rôle dans ce cadre : la collaboration vs. la situation conflictuelle entre les différents acteurs du bien-être.

Planning

Instauration progressive des différentes parties du paquet de base



Fiche 4.3. Intégration des personnes handicapées

Etat de la question et défis

L'arrêté royal du 5 mars 2007 organisant le recrutement des personnes handicapées dans certains services publics fédéraux prévoit un quota de 3% de personnes handicapées pour 2010. Outre les efforts consentis dans le cadre du recrutement et de la sélection et les aménagements des postes de travail, il convient également de prêter attention à l'intégration de ces personnes au sein de l'organisation et de l'équipe.

Objectifs

- mettre en œuvre une politique d'accueil et d'intégration de qualité pour les personnes handicapées et offrir un support aux organisations et aux équipes qui accueillent un nouveau collaborateur handicapé
- une bonne intégration des personnes handicapées au sein de l'organisation et sur le lieu de travail spécifique contribue à réduire les stéréotypes liés aux personnes handicapées et à renforcer l'image de l'administration fédérale en tant qu'employeur pluriel.

Actions

- Support des dirigeants / des services
 - entretien préparatoire avec le dirigeant concernant les questions qu'il se pose au sujet de l'intégration du nouveau venu avant son entrée en service (sur le handicap, les stéréotypes, l'acceptation par les autres membres de l'équipe, les éventuelles adaptations du travail, l'intégration dans les cercles de développement, etc.)
 - entretien avec l'équipe sur l'intégration, les points d'attention spécifiques, leurs questions, etc.
 - un moment d'accueil spécifique au sein de l'équipe avec le nouveau collaborateur
 - rédiger une liste de contrôle pour les services / les dirigeants sur l'intégration des collaborateurs handicapés

Ces entretiens doivent être faits sur mesure pour chaque organisation et chaque service et être supportés par le responsable Diversité ou un autre membre du service d'encadrement P&O. Le SPF P&O est chargé du coaching et du support de ces responsables. Il peut éventuellement être fait appel à des experts concernant un handicap spécifique pour obtenir des informations complémentaires.

- 
- mentoring / politique d'accueil

De nombreuses organisations travaillent déjà avec un mentor / une marraine / un parrain pour l'intégration de leurs nouveaux venus. Une session d'information ou une formation complémentaire sur le mentoring de personnes handicapées peut être organisée.

On peut également prévoir une session d'information / une formation spécifique pour les responsables de l'accueil au sein des organisations.

- recrutement et sélection

Pour atteindre le quota, les organisations doivent être davantage sensibilisées afin qu'elles consultent la liste parallèle des personnes handicapées par le biais du système e-recruiting.

Le fait de devoir travailler à temps plein en tant que stagiaire peut constituer un frein pour certaines personnes handicapées.

Créer la possibilité d'entamer en tant qu'agent une carrière à temps partiel au sein de l'administration peut avoir une influence positive sur le recrutement de personnes handicapées.

- réseaux thématiques sur une base volontaire

Réunir des "compagnons d'infortune" sur des thèmes spécifiques afin de développer des réseaux au travers des organisations

Prêter attention au risque d'un effet de stigmatisation.

Faisabilité (gestion des risques)

- L'accueil et l'intégration de personnes handicapées doit se dérouler autant que possible en parallèle avec la politique régulière en matière d'accueil au sein de chaque organisation. Il n'empêche que l'intégration d'un collaborateur handicapé au sein de l'organisation ou du service suscite encore de nombreuses questions chez les dirigeants et les collègues. Donner des conseils pratiques et éliminer les préjugés peut permettre d'optimiser l'intégration et contribuer à la motivation du nouveau venu et à une bonne ambiance au sein de l'équipe.
- L'organisation d'une journée d'accueil centralisée peut avoir une influence négative sur l'intégration sur le lieu de travail ou donner lieu à des stéréotypes. L'idée doit être discutée de manière plus approfondie avec des représentants du groupe cible.
- Dans une première phase, il faudra s'attacher au développement des compétences dans le domaine de l'accompagnement des équipes.

Planning

Peut être lancé à relativement court terme, commencer éventuellement par quelques projets pilotes.



Fiche 4.4. Télétravail

Etat de la question et défis

Le télétravail est un instrument important permettant aux collaborateurs d'avoir une plus grande flexibilité dans leur temps de travail et dans leurs conditions de travail. C'est aussi un facteur stimulant pour les administrations pour travailler davantage de manière orientée résultats. Grâce à l'impact sur les trajets domicile-travail, le télétravail peut également avoir un effet positif sur la problématique de la mobilité, et s'inscrit donc dans le cadre du développement durable au sein de l'administration. Un cadre légal a été créé, et des exemples pratiques et des projets pilotes sont en cours au sein de différents SPF.

Objectifs

Une évaluation des pratiques existantes et un état des lieux concernant les coûts et les bénéfices, ainsi que les enseignements tirés en vue d'une application plus générale en cas d'évaluation positive.

Le SPF P&O a déjà une idée du nombre de membres du personnel concernés par une forme de télétravail, mais l'évaluation doit être plus approfondie.

Actions

Mise en œuvre d'une vaste étude d'impact concernant notamment l'impact sur :

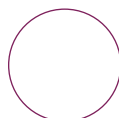
- la productivité
- l'absentéisme
- la satisfaction générale des membres du personnel
- l'espace bureau requis / le desk-sharing
- le pouvoir d'attraction en tant qu'employeur
- la collaboration entre les collègues
- la loyauté et la participation dans l'organisation
- les facteurs de résistance (des managers de ligne par ex.)
- les coûts et bénéfices directs (ICT, équipement, trajets domicile-travail)
- les coûts indirects (papier, temps de travail effectif, sécurisation des banques de données, coûts / bénéfices cachés pour le membre du personnel)
- la disponibilité des services publics pour les clients
- la situation fiscale des travailleurs

Faisabilité (gestion des risques)

L'évaluation est un travail qui doit de préférence être réalisé par le SPF P&O et en étroite collaboration avec les SPF qui ont déjà une expérience en matière de télétravail – la faisabilité doit être déterminée par le SPF P&O

Planning

Peut être lancé à relativement court terme, selon la main-d'œuvre disponible au SPF P&O ou les moyens disponibles (si confié à des consultants ou une université).



5. Professionnaliser la fonction P&O

Fiche 5.1. ERP / e-HR

Etat de la question et défis

Le projet e-HR a débuté et a déjà demandé des investissements importants (personnel, moyens financiers). Cela doit continuer.

Des banques de données et des systèmes différents coexistent et cela donne lieu à une perte d'efficacité et à des problèmes d'harmonisation (e-HR, fedcom, sepp, p-data, statform, medex, benchmarks, balanced scorecards, ...). Nous devons veiller soit à intégrer ces différents systèmes, soit à créer une synergie ou un échange suffisant(e) entre les systèmes.

E-HR a un impact important sur l'organisation, les processus de travail et les compétences nécessaires des membres du personnel au sein des services d'encadrement.

Objectifs

- réaliser le projet e-HR et veiller à ce que le premier module soit opérationnel à la fin 2008 et qu'il fonctionne correctement.
- dès le départ, veiller à l'intégration / la synergie entre les différents systèmes
- services d'encadrement qui sont disposés, au plan organisationnel et au plan du personnel, à implémenter le système

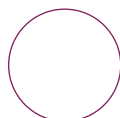
Actions

- poursuivre avec l'e-HR
- contrôle strict de l'avancement du projet (structure de projet et feedback régulier au réseau des directeurs P&O)
- bonne évaluation de la phase pilote et période suffisante pour intégrer les adaptations dans le système avant de lancer les 3 autres vagues
- analyse de la situation existante : qu'est-ce qui existe ? qu'intègre-t-on ou pas dans e-HR ?
- proposition concernant les systèmes qui ne sont pas intégrés dans e-HR

- analyse des systèmes de gestion du personnel existants et approche ciblée pour réaliser leur intégration
- analyse de l'impact de l'e-HR sur le fonctionnement et sur les membres du personnel des services d'encadrement P&O
- plan d'action pour supporter les services dans ce projet de changement

Budget (indicatif)

- cf. budgets e-HR : libérer les budgets prévus
- budgets supplémentaires éventuels si d'autres systèmes doivent être intégrés ou liés
- frais supplémentaires éventuels en matière de formation des gestionnaires de dossiers au sein des services du personnel (dans l'offre existante de l'IFA)



Fiche 5.2. Description commune des processus-clé P&O

Etat de la question

Sous plusieurs formes et dans des contextes divers, des initiatives se sont multipliées prenant pour but ou pour moyen la mise à plat, la documentation et la mise à disposition des étapes importantes de processus-clé au sein des administrations fédérales.

Exemples de réalisations:

SPF Personnel et Organisation

- description des procédures de sélection ou d'évaluation des managers (exemple de publication: Les procédures de sélection des mandataires des SPF et SPP. Guide pratique de l'administration fédérale, février 2007)

Projets transversaux:

- fixation de lignes de conduite à destination des managers de ligne pour la gestion de l'absentéisme pour cause de maladie. (Les absences pour maladie au sein de l'administration fédérale. Guide pratique pour les chefs, septembre 2006)
- description et documentation de la procédure de sélection du personnel statutaire avec épreuve complémentaire par le réseau des responsables de la sélection dans le cadre du projet NETSPOC. (e-community Select Com, Les processus de sélection)
- le projet e-hr nécessite une description préalable des processus hr à automatiser.

SPF Intérieur

- description des processus à suivre dans le cadre des procédures disciplinaires.

Défis

- réunir des acteurs émanant d'horizons divers pour bénéficier d'une analyse commune du processus.
- donner une vision globale sur le processus

Objectifs

- consolider et optimiser les processus
- découvrir et partager les best practices
- identifier les éléments d'amélioration

- partager, transmettre, mettre à jour efficacement les connaissances de tous les acteurs
- clarifier les rôles et responsabilités de chacun.
- permettre la compréhension en profondeur des processus.

Actions

- mettre en place de petits groupes de travail issus des SE P&O, centrés sur un processus-clé. Avec le support des collaborateurs du SPF P&O, systématiser la démarche pour étendre le bénéfice des expériences en cours à tous les secteurs
- mener une réflexion sur le type de support à employer : il faut un point de référence unique pour permettre le partage des connaissances entre tous les acteurs.

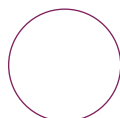
Un exemple : e-community Select Com, zone “les processus de sélection” (en annexe).

Budget, planning, faisabilité

Activité sans véritable impact budgétaire mais exigeante sur le plan des RH en termes de temps, de disponibilité et d’engagement, tant pour ceux qui travaillent le processus que pour ceux qui le rendent accessible (mise en ligne par exemple).

Risques - opportunités

- identification des processus à haute valeur ajoutée identifiée par tous, susceptibles de faire l’objet de résultats concrets à court-terme et pour lesquels une base de travail existe déjà
- constitution d’une task force assez consistante pour assurer la continuité de l’effort
- mise en place d’une systématique de description de processus et de partage des connaissances
- soutien du processus sur le long terme par une instance centrale.



Fiche 5.3. Travail en réseau

Etat de la question et défis

Nous pouvons apprendre davantage les uns des autres et pouvons mieux appréhender des problèmes similaires par l'échange et la collaboration, au lieu de vouloir réinventer l'eau chaude chacun dans sa propre organisation.

L'administration fédérale se profile trop peu.

Au niveau P&O, nous sommes trop discrets vis-à-vis de l'extérieur.

Manque de personnel durable compétent dans les services d'encadrement.

Objectifs

- apprendre des autres et augmenter ainsi le professionnalisme
- augmenter l'efficacité par l'échange (ne pas toujours réinventer l'eau chaude) et en abordant les inefficiences
- renforcer la collaboration mutuelle, pour être plus forts

Actions

- créer une plate-forme de coordination des bonnes pratiques, des indicateurs RH, des débats d'apprentissage, ... (cf. indicateurs P&O horizontaux)
- mettre en place des réseaux et les supporter en termes de contenu et d'organisation depuis le SPF P&O
 - réseau directeurs P&O, collège des présidents : les impliquer aussi dans le processus décisionnel en tant que représentants du terrain
 - lancer des réseaux sur tous les thèmes de P&O, comme c'est déjà le cas notamment pour la carrière, netspoc, la formation, ...
- échange / stage du personnel P&O parmi les SPF, les parastataux, les autres autorités, le secteur privé (cela ne doit bien sûr pas se limiter au personnel P&O, mais cela peut être une première étape)
- établir un plan de communication spécifique en matière de marketing / promotion de l'administration en tant qu'employeur (par ex. dans les études, les périodiques spécialisés, vis-à-vis des candidats, des associations de moins valides ou d'allochtones, ..., nombre de recrutements, chiffres RH)
- participation plus active à des études, des enquêtes, ... en collaboration avec le secteur privé. L'administration est un employeur qu'on oublie

dans de nombreuses études : entreprendre des actions pour attirer l'attention des bureaux d'étude et des consultants sur la situation, par ex. attractivité comme employeur par Randstad

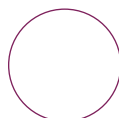
- mettre en place une "quick wins database" permanente concernant les étapes de procédures non indispensables ou les anomalies ou les initiatives de simplification (cfr. adresse e-mail interne Kafka)
- participation à l'évaluation de l'exécution de la politique RH, par ex. les cercles de développement, les formations certifiées, ...

Budget (indicatif)

- peu ou néant, car il y a des retombées positives à ne pas sous-estimer dues au développement / à l'apprentissage ; bien sûr, coûts en termes de personnel et de temps
- campagnes de communication

Faisabilité (gestion des risques)

- pas de risques: le développement et l'apprentissage mutuels favorisent la pollinisation croisée et l'augmentation du niveau P&O de l'ensemble de l'administration fédérale
- ne rien faire augmente le turn-over du personnel P&O essentiellement contractuel et jeune: nous avons d'urgence besoin de stabilité dans les services d'encadrement P&O, notamment par la statutarisation
- ne rien faire augmente les coûts, aussi parce que chacun réinvente les mêmes choses au sein de sa propre organisation, et ne tire pas suffisamment apprentissage des expériences des autres.



Fiche 5.4. Communication P&O interne et externe

Etat de la question et défis

La communication interne et externe sur les matières P&O n'est pas suffisamment élaborée et systématique.

Objectifs

Communication interne:

Contribuer à la professionnalisation de la fonction P&O en formulant sur ces matières une vision et en développant et implémentant une stratégie où les membres du personnel, le management au niveau du SPF et les professionnels RH au niveau supra-SPF (SPF P&O) reçoivent des informations pertinentes de manière accessible et peuvent en outre s'adresser à un point de contact central pour des besoins spécifiques.

Communication externe:

Communication envers la société et le marché du travail

Actions communication interne

a) Niveau SPF

Groupe cible: agent (membre du personnel)

Expéditeur: Service d'encadrement P&O / service communication

Message pour les agents

- informations liées aux matières P&O
- réglementation relative au statut juridique
- informations liées à l'organisation

Canal:

- intranet / internet (site des fonctionnaires)
- actions de communication / canaux spécifiques
- Point de contact central (accessible par plusieurs canaux)

Plus-value:

- valoriser l'intranet par une harmonisation optimale avec le site des fonctionnaires

- le SPF P&O fournit un « kit info ... » au SPF ... en cas de modifications apportées à la réglementation, pour les nouveaux projets P&O, dans le cadre du plan de communication
- projet transversal (facilité et supporté par le SPF P&O) pour la mise sur pied et l'élaboration du point de contact central (technologique, compétences, organisation, ...) (même si la situation AS IS diffère d'un SPF à l'autre, la situation TO BE peut être customisée d'un SPF à l'autre)

Message pour le management / le comité de direction

Expéditeur: Service d'encadrement P&O / direction "communication" / ...

Message: information sur le management

Canal:

A l'avenir avec le projet e-HR

A court terme, par ex. développement indicateurs RH

b) Niveau Supra-SPF

Groupe cible: professionnels RH (services d'encadrement P&O)

Expéditeur: SPF P&O

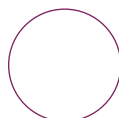
Message: Informations liées aux matières P&O
Réglementation sur le statut juridique
Fonction publique fédérale ...

Canal:

- e-Communities, réseaux, ...
- Actions de communication spécifiques dans le cadre de projets, en cas de modification de la réglementation
- Point de contact central

Actions communication externe

- Société: à intervalles réguliers, fixer les projecteurs, dans les médias, sur les pratiques liées aux matières P&O (par ex. diversité, politique du personnel consciente des phases de la vie, politique de la rémunération, ...)
- communication marché du travail - Selor



Budget (indicatif)

- niveau SPF
- niveau supra-SPF: crédits de modernisation

Faisabilité (gestion des risques)

- communication interne: mettre en place la communauté et la transversalité / partenariat SPF... et SPF P&O
- communication externe: harmonisation avec le niveau politique et avec les Présidents



Fiche 5.5. Rôle et support du manager de ligne en matière de P&O

Etat de la question et défis

Le manager de ligne joue un rôle central dans tous les processus en matière de RH, mais il a également un impact crucial sur le bien-être de ses collaborateurs. Il y a donc une corrélation évidente entre la qualité du manager de ligne en matière de direction et le bien-être de ses collaborateurs.

Par ailleurs, on en demande beaucoup aux managers de ligne et l'encadrement pourrait être meilleur. En outre, souvent, ils ne sont conscients de leur rôle en matière de bien-être que de manière intuitive, et ils ne disposent pas d'un bagage suffisant pour aborder les choses de manière adéquate.

Dans la pratique, on constate d'ailleurs souvent que de nombreux experts se retrouvent dans un rôle de manager de ligne et de dirigeant, sans avoir (encore) les compétences de base à cet effet.

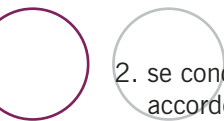
Objectifs

Veiller à ce que:

- les personnes les plus adéquates occupent une fonction dirigeante. Cette fonction requiert une série de compétences de base et d'aptitudes sociales, dont une personne doit disposer pour entrer en ligne de compte pour une fonction de ce type. Les personnes qui ne disposent pas encore entièrement des qualités requises, mais qui ont le potentiel, peuvent être "élevées" au niveau souhaité par le biais d'actions de développement ciblées ;
- les compétences en matière de direction soient maintenues à niveau et élargies en prévoyant toutes sortes d'actions de développement.

Actions

1. intégrer l'aspect "bien-être" dans le dictionnaire des compétences et les profils de compétence au moyen des indicateurs de comportement dans les compétences en matière de direction. Cela permet d'avoir une approche RH intégrée (car le modèle de compétences est le point de départ pour tous les processus RH : recrutement et sélection, gestion des performances par le biais des cercles de développement, développement des compétences, promotion, ...).

- 
2. se concentrer sur le développement des compétences des dirigeants – accorder une plus grande attention à l'intégration du bien-être, la satisfaction et la motivation du personnel, le bonheur, ... dans les actions de développement :

L'IFA offre déjà dans le cadre de son offre ouverte, un large éventail de formations pour appuyer les dirigeants (formations standard + FC). De plus, la direction OO et plusieurs SPF travaillent sur un projet de coaching des cadres pour rehausser les capacités dirigeantes du “cadre moyen”.

Actions d'amélioration possibles, considérées dans le cadre des programmes existants :

- sensibiliser les intéressés quant à la possibilité de suivre une formation sur ce thème par le biais d'une communication proactive et une bonne collaboration entre P&O / l'IFA et les services d'encadrement P&O / les responsables de la formation
- définir des “trajets de développement” pour les dirigeants (au lieu de proposer des modules indépendants), sur la base des programmes existants (standard et/ou FC). Examiner les modules de formation: dans quelle séquence, quelle suite logique.
- veiller à ce que les formations en matière de direction correspondent bien au modèle de compétences (et sont donc basées sur les indicateurs de comportement, y compris les nouveaux indicateurs en matière de bien-être)
- approfondir le contenu des formations en matière de direction : y intégrer les principes de base du bien-être, sensibiliser davantage à ce sujet. S'attacher à l'aspect bien-être comme l'un des “rôles” qu'un dirigeant doit assumer
- si l'IFA propose à nouveau, de manière progressive, les formations à la demande (dans le courant de 2008), mettre l'accent sur les formations de support aux dirigeants. Etant donné que pour ces formations à la demande, on se base sur une demande / sur un problème dans une organisation, on peut ainsi en effet mieux répondre au contexte spécifique de l'organisation. Dans ce cadre, viser essentiellement les formations axées sur les compétences douces des dirigeants, donc sur les compétences qui génèrent un impact sur le bien-être des collaborateurs. Evaluer l'impact concret de ces formations.
- offre FC: l'évolution qui se dessine progressivement des formations spécifiques vers des formations plus génériques, laissera davantage de marge à l'avenir pour le développement

des compétences douces.

- “quick win”: intégration dans le tronc commun des “formations obligatoires” pour les stagiaires d’un module général en matière de direction (par ex. formation de 2 jours), avec dans ce cadre une attention spécifique accordée aux aspects du bien-être au travail
- axer les moyens PIF sur le sujet, à savoir la “leadership capacity”, ce qui est bénéfique pour l’ensemble de l’organisation, les professionnels P&O et le personnel.

Planning

- Point 1 constitue la base proprement dite de l’exécution de la plupart des autres actions, car le modèle de compétences doit être le point de départ. Le point peut être traité par le groupe de travail mis sur pied en vue de retravailler le dictionnaire des compétences (délai estimé livraison: automne 2008).
- Quoi qu’il en soit, on travaille déjà aujourd’hui sur des profils de compétences pour les procédures de sélection et de promotion. Dès que le point 1 est réalisé, ce processus peut être appliqué de manière encore plus optimale. Les services d’encadrement P&O jouent un rôle clé dans ce processus (cfr. établissement des profils de compétences).
- Point 2 relatif au développement des compétences: la plupart des actions relatives à l’amélioration du programme existant peuvent être instaurées progressivement, à l’occasion de l’élaboration par l’IFA des nouveaux catalogues des formations pour les prochains cycles
- Point 2 relatif aux projets de formation à la demande: à intégrer dans le planning global des activités de l’IFA

Budget (indicatif)

- point 1 : aucun coût spécifique
- point 2 : à intégrer dans les allocations de base IFA / P&O

Faisabilité (gestion des risques)

Les actions sont une carte jouable. Le plus gros risque est que la réussite des actions dépend fortement de la manière dont les organisations élaborent leur politique RH et communiquent et utilisent les possibilités qui leur sont offertes.

Une application correcte des cercles de développement constitue déjà une première amorce importante, surtout en ce qui concerne l'établissement des plans de développement.

Sans une bonne application de quelques principes fondamentaux en matière de bonne gestion et sans une politique RH efficiente, ces actions risquent toutefois de rester lettre morte.







Editeur responsable: Kurt Van Raemdonck • Rue de Louvain 1 • 1000 Bruxelles
Dépôt légal: D/2087/7737/22
Juillet 2008

