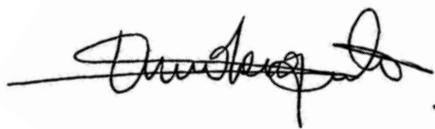
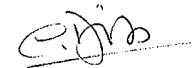
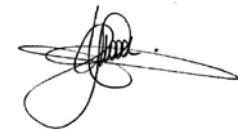


# Engagement

Rapport annuel 2009  
SPF Personnel et Organisation



Service public fédéral  
Personnel et Organisation

.be

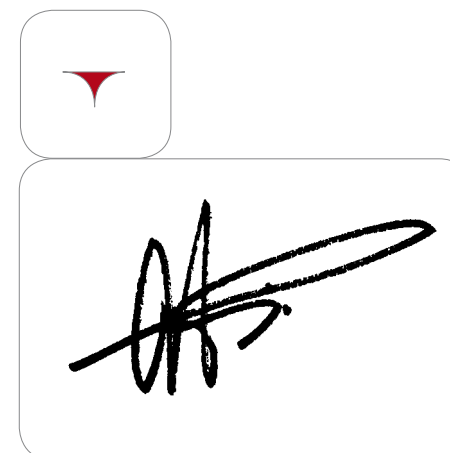
# Engagement

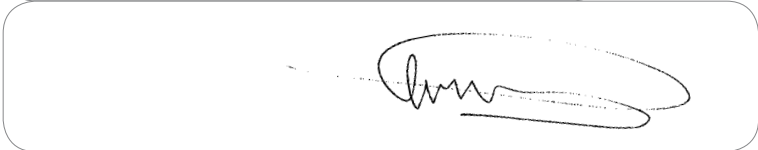
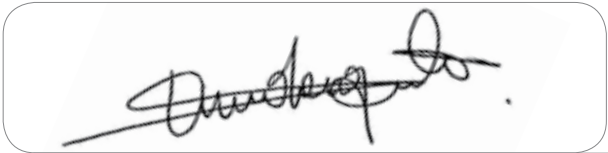
Rapport annuel 2009  
SPF Personnel et Organisation

# TABLE DES MATIERES

<b>AVANT-PROPOS</b>	5	<b>3 e-PO</b>	33
<b>1 ANALYSER ET DÉVELOPPER</b>	7	<ul style="list-style-type: none"><li>• e-Learning</li><li>• Formations en bureautique: nouveaux trajets de blended learning</li><li>• ITMA</li><li>• La solution eHR</li><li>• Mon Selor</li></ul>	33 34 34 35 36
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de personnel</li><li>• Note de politique générale Fonction publique 2010</li><li>• Accords sectoriels</li><li>• Nouvelle réglementation tests linguistiques</li><li>• Gestion des compétences</li><li>• Benchmarking RH</li><li>• Inventaire des instruments de bonne gestion</li><li>• Contrats d'administration: approche générale</li></ul>	7 7 7 8 9 10 12 12	<b>4 SELECTIONNER, ORIENTER EN CERTIFIER</b>	39
<b>2 ACCOMPAGNER ET SOUTENIR SUR LE TERRAIN</b>	17	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sélectionner<ul style="list-style-type: none"><li>- Sélections de recrutement</li><li>- Contractuels</li><li>- Marché interne</li><li>- Top Employer</li></ul></li><li>• Orienter<ul style="list-style-type: none"><li>- Stage niveau A</li><li>- Sélections d'accession</li></ul></li><li>• Certifier<ul style="list-style-type: none"><li>- Certification de collaborateurs P&amp;O</li><li>- Test linguistiques: fortement modifiés</li><li>- Secteur du gardiennage et de la sécurité</li></ul></li></ul>	39 39 40 41 41 41 41 42 42 44 45
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation clients</li><li>• Projets d'amélioration</li><li>• Mesure de la charge de travail</li><li>• Description des procédures</li><li>• Soutien stratégique</li><li>• Enquêtes de satisfaction du personnel et des clients</li><li>• Projets de formation sur mesure</li><li>• Gestion des connaissances sur le terrain</li><li>• Communication sur le terrain</li><li>• Accessibilité téléphonique</li><li>• Descriptions de fonctions et pondération</li><li>• Elaboration et adaptation des plans de personnel - SEPP</li><li>• Qualité</li><li>• Diversité</li></ul>	17 19 20 20 20 21 22 22 24 24 25 26 27 28	<b>5 DÉVELOPPER LES TALENTS ET LES COMPÉTENCES</b>	47
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Formations standard</li><li>• Formations certifiées</li><li>• Cercles de développement</li><li>• Développement du leadership: relance</li><li>• Préparation à la présidence belge</li></ul>	47 49 51 55 57

<b>6 ENCADRER LES MARCHÉS PUBLICS</b>	59	<b>ANNEXES</b>	86
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats de groupe</li> <li>• Conseils et politique d'achats</li> <li>• www.publicprocurement.be</li> <li>• Consultation et vente des cahiers des charges</li> <li>• e-Procurement</li> <li>• Sessions d'information et formations</li> </ul>	59 59 61 61 61 62	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des sites web du SPF P&amp;O</li> <li>• Le SPF Personnel et Organisation en chiffres</li> <li>• Budget - Chiffres clés 2009</li> <li>• Réglementation</li> <li>• Comité de direction</li> <li>• Un grand merci</li> <li>• Publications 2009</li> <li>• Contacts</li> </ul>	86 87 90 91 94 94 95 96
<b>7 SE CONCERTER ET COLLABORER</b>	65		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien-être</li> <li>• Développement durable</li> <li>• Réseaux</li> <li>• Concertation et collaboration internationales</li> <li>• Au SPF P&amp;O: services d'encadrement</li> </ul>	65 68 68 70 72		
<b>8 COMMUNIQUER ET PARTAGER L'EXPÉRIENCE ET LES CONNAISSANCES</b>	77		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eCommunities: nouvelle plateforme en préparation</li> <li>• Réseau des coordinateurs eCommunity</li> <li>• Bibliothèques fédérales</li> <li>• Centre d'étude et de documentation de SPF P&amp;O</li> <li>• Fédra: la parole au lecteur</li> <li>• Selor et les salons de l'emploi</li> <li>• Les campagnes de Selor</li> <li>• Selor: nouveaux canaux de recrutement</li> <li>• Points de contact de l'administration fédérale</li> <li>• Fedweb: un succès croissant</li> <li>• Journée découverte COMMnet</li> </ul>	77 77 78 79 80 81 81 82 82 82 84		

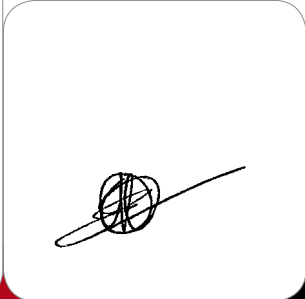
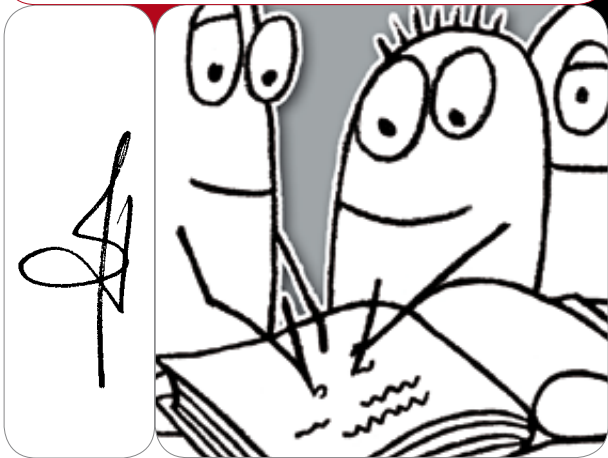




PARTAGER

COLLABORER

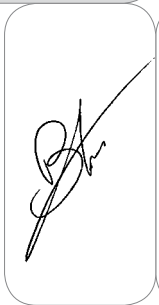
RECRUTER



DÉVELOPPER

SOUTENIR

SE CONCERTER



# AVANT-PROPOS

## S'ENGAGER:

**« SE LIER PAR UNE PROMESSE, UNE CONVENTION . [ ...] S'AVENTURER , SE LANCER. » (ROBERT)**

Tels sont les deux fils rouges, entrecroisés, de ce rapport annuel.

Contrat d'administration, qui nous engage par rapport à notre ministre mais aussi par rapport à nos principaux « stakeholders », les organisations fédérales.

Respecter nos engagements. Faire ce qu'on dit. Dire ce qu'on fait.

Mais aussi s'aventurer, oser, sortir des sentiers battus, ne pas se fier aux modes, aller voir derrière les mots.

S'engager pour le bien-être et la prospérité de nos concitoyens, avec la conviction que l'administration fédérale peut y contribuer de manière majeure.

Jacky Leroy,  
Président du Comité de direction  
SPF Personnel et Organisation



CERTIFIER

ORIENTER

ANALYSER

RÉGLÉMENTER



## CONTRAT D'ADMINISTRATION



« Le SPF P&O est le premier SPF à avoir signé un contrat d'administration. C'est un engagement entre la ministre de la Fonction publique, le président de notre SPF et ses collaborateurs. » Plus d'infos à la page 13.



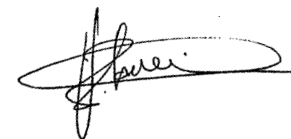
Jacky Leroy, président du SPF P&O et Inge Vervotte, ministre de la Fonction publique

fait marquant



BONNE GESTION

STRATÉGIQUE



# 1. Analyser et développer

## PLAN DE PERSONNEL

Pouvoir utiliser un plan de personnel approuvé comme instrument de gestion dès le début de l'année budgétaire à laquelle il se rapporte est un point d'attention pour les années à venir. Le plan de personnel jouera, en effet, un rôle de plus en plus important. Une économie annuelle de 0,7% sur les crédits de personnel est prévue pour ces prochaines années. Pour appréhender au mieux cette économie, les services fédéraux devront procéder au remplacement sélectif du personnel qui quitte leur organisation. Le plan de personnel et l'enveloppe de personnel constituent des instruments incontournables dans ce cadre, et ils peuvent en outre contribuer à développer une vision sur plusieurs années.

Les directives relatives aux plans de personnel 2009 figurent dans la circulaire n° 593 du 28 janvier 2009. Le délai d'introduction a été fixé au 31 mars 2009. L'accord des ministres de la Fonction publique et du Budget a été donné en juillet-août pour la plupart des plans.

La circulaire n° 600 du 22 décembre 2009 développe la politique d'économie pour 2010 et 2011 et fixe l'horizon des plans de personnel stratégiques en 2012. Cette circulaire impose non seulement un calendrier très strict, mais elle prévoit aussi une mesure restrictive pour les services qui ne respectent pas cette échéance. Comme les années précédentes, les enveloppes ont été communiquées, mais cette fois en toute transparence pour ce qui est des décisions successives qui ont influencé le niveau des crédits depuis l'enveloppe initiale de 2009 jusqu'à l'enveloppe de 2010.

## NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE FONCTION PUBLIQUE 2010

La ministre de la Fonction publique Inge Vervotte a présenté le 1<sup>er</sup> décembre 2009 sa note de politique générale en Commission de la Chambre. Le document reprend 9 actions prioritaires:

- optimiser les processus de personnel administratifs
- renforcer la politique d'achats intégrée
- introduire les instruments de bonne gestion et augmenter l'efficacité
- réaliser la phase pilote des contrats d'administration
- élaborer un programme pour le développement du leadership/management
- améliorer le système des mandats
- améliorer la carrière et lancer l'accompagnement de carrière
- simplifier et actualiser le statut
- élargir la politique de bien-être et de diversité.

Ce sont ces mêmes actions prioritaires qui ont inspiré les engagements du contrat d'administration signé le 4 décembre 2009 par la ministre Inge Vervotte et le président du comité de direction, Jacky Leroy.

## ACCORDS SECTORIELS

Le rapport annuel 2008 du SPF P&O citait une série d'engagements, conclus dans le cadre de l'accord sectoriel 2007-2008, à exécuter en 2009. Ont été réalisés en 2009:





## Nouvelle réglementation tests linguistiques

« Le traitement rapide et efficace de ce dossier est une parfaite illustration de l'agilité du SPF P&O et de la bonne collaboration entre les services chargés de la réglementation et les services qui doivent ensuite l'appliquer, comme le service linguistique de Selor.

Dès que nous avons reçu la notification de l'arrêt d'annulation du Conseil d'État le 13 février 2009, la DG Ressources humaines et Carrière (DG RHC), après avoir analysé en profondeur la portée de cet arrêt, a pris les contacts nécessaires avec Selor et entamé la concertation avec le service linguistique. C'est sur cette base que les propositions réglementaires ont été formulées le plus rapidement possible et communiquées à la cellule stratégique de notre ministre. Deux groupes de travail intercabinet ont été organisés en mars et, dès l'approbation politique, les étapes nécessaires ont été entreprises pour soumettre le dossier à la délibération du Conseil des Ministres le 3 avril.

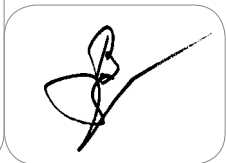
L'approbation définitive du dossier par le Conseil des Ministres a été obtenue le 26 juin, après consultation des organisations syndicales, de la Commission permanente de Contrôle linguistique et du Conseil d'État. La signature royale et la publication ont suivi au cours de la première quinzaine de juillet.

Selor a ainsi pu adapter immédiatement le contenu des tests, faire appel aux candidats et, avant la nouvelle année, organiser les premiers tests. »

**Denis Ruytings,**  
Conseiller général  
DG Ressources humaines et Carrière  
SPF P&O

- l'adaptation de l'intégration des anciens grades particuliers dans les différents niveaux
- l'accélération de l'organisation des formations certifiées
- le maintien de la prime de développement des compétences pour la totalité de sa durée de validité, également pour les personnes qui changent de statut, de niveau ou de classe
- l'extension de l'octroi de la prime de développement des compétences à quelques catégories de collaborateurs qui étaient exclus de la participation aux formations certifiées
- l'adaptation de la mesure des compétences 5+1 pour les experts ICT
- la promotion de l'accès aux métiers informatiques
- l'inventaire des allocations, primes et indemnités
- la réintégration des personnes souffrant d'une maladie ou d'une affection grave de longue durée.

Parallèlement, le SPF P&O a analysé les cahiers de revendications des organisations syndicales déposés en vue de la conclusion de l'accord sectoriel 2009-2010. Cela a permis au Ministre Vanackere de signer l'accord sectoriel le 29 septembre 2009.





*Guido Rasschaert, secrétaire général services publics CGSP et Steven Vanackere, ministre de la Fonction publique*

Cet accord comporte 19 fiches, qui abordent les thèmes les plus variés: la réforme des carrières, une augmentation de l'allocation de fin d'année, une réforme des congés et dispenses de service, des mesures en faveur du développement durable et une simplification du statut.

Deux fiches ont déjà été exécutées en 2009:

- l'augmentation de l'allocation de fin d'année
- l'octroi de jours de dispense en 2010 et 2011.

Le SPF P&O s'engage à concrétiser en 2010:

- la majoration des allocations de bilinguisme
- la majoration de l'indemnité pour l'usage du vélo

- la suppression des classes d'âge en cas d'accèsion à un niveau supérieur
- pour la carrière de niveau B, l'alignement des échelles de traitement pour les experts administratif, technique et financier
- l'augmentation des échelles de traitement pour le niveau D à raison de 100 €
- la possibilité de déroger, pour certaines sélections, à la condition de diplôme sur la base d'un certificat de compétences acquises ailleurs
- diverses adaptations à la réglementation des congés, parmi lesquelles la neutralité de celle-ci à l'égard des choix de vie.

Par ailleurs, de nombreuses mesures ont déjà nécessité et nécessiteront encore la mise en place de groupes de travail (par exemple la réforme des carrières, la situation des contractuels, ...).

## GESTION DES COMPÉTENCES

La DG Développement de l'Organisation et du Personnel (DG DOP) a coordonné une approche interdisciplinaire et participative, intégrant de manière active plusieurs organisations, afin de mettre à disposition un modèle de compétences adapté et des outils permettant son utilisation optimale dans les différents processus RH.

**En 2009**, le groupe de projet a développé un nouveau dictionnaire des compétences, une méthodologie pour répertorier l'expertise technique, des profils de compétences génériques par rôle prépondérant (support/expert, dirigeant, chef de projet), par niveau et par classe, ainsi qu'un manuel d'utilisation de ces outils.

Une première série de formations a été organisée, de manière à former en moyenne deux experts P&O par organisation.

Le SPF P&O s'engage à poursuivre sur cette lancée avec, en 2010, un support à l'implémentation de la gestion des compétences.

## Nouveau dictionnaire des compétences



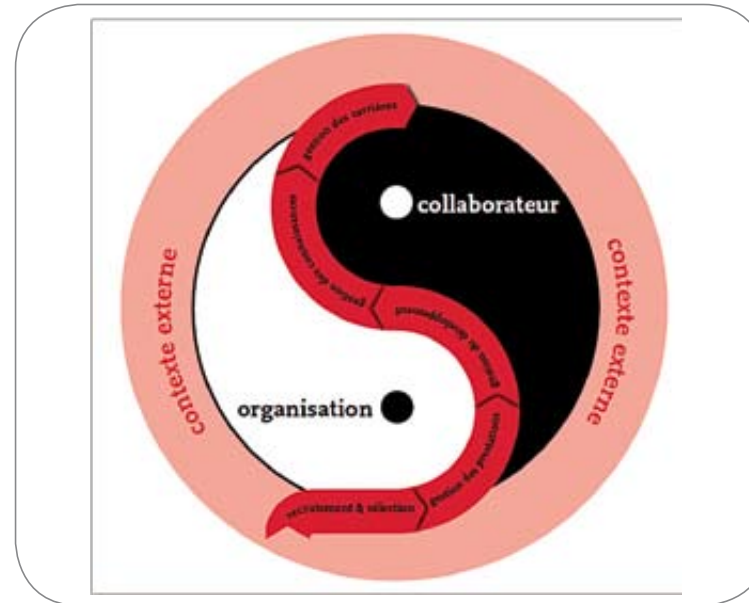
« Le nouveau dictionnaire des compétences est meilleur que la version précédente. La terminologie est plus adéquate et le dictionnaire est plus facile à utiliser. Les indicateurs de comportement sont mentionnés par compétence, ce qui est très pratique. En tant que membre du groupe de projet, j'étais aussi très enthousiaste quant à la méthode de travail de la DG DOP: très rapide et avec une bonne méthodologie. En outre, je trouve que la campagne de communication est originale et visuellement très forte. »

Sophie Włodarczyk, attaché RH, SPF Finances

Abdelwahad Harag, expert RH, SPF Finances (photo)

## Projets pilotes

En 2009, trois organisations se sont engagées dans un projet pilote d'implémentation de la gestion des compétences, soutenues par la DG DOP: le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, le SPF Intérieur et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.



## BENCHMARKING RH

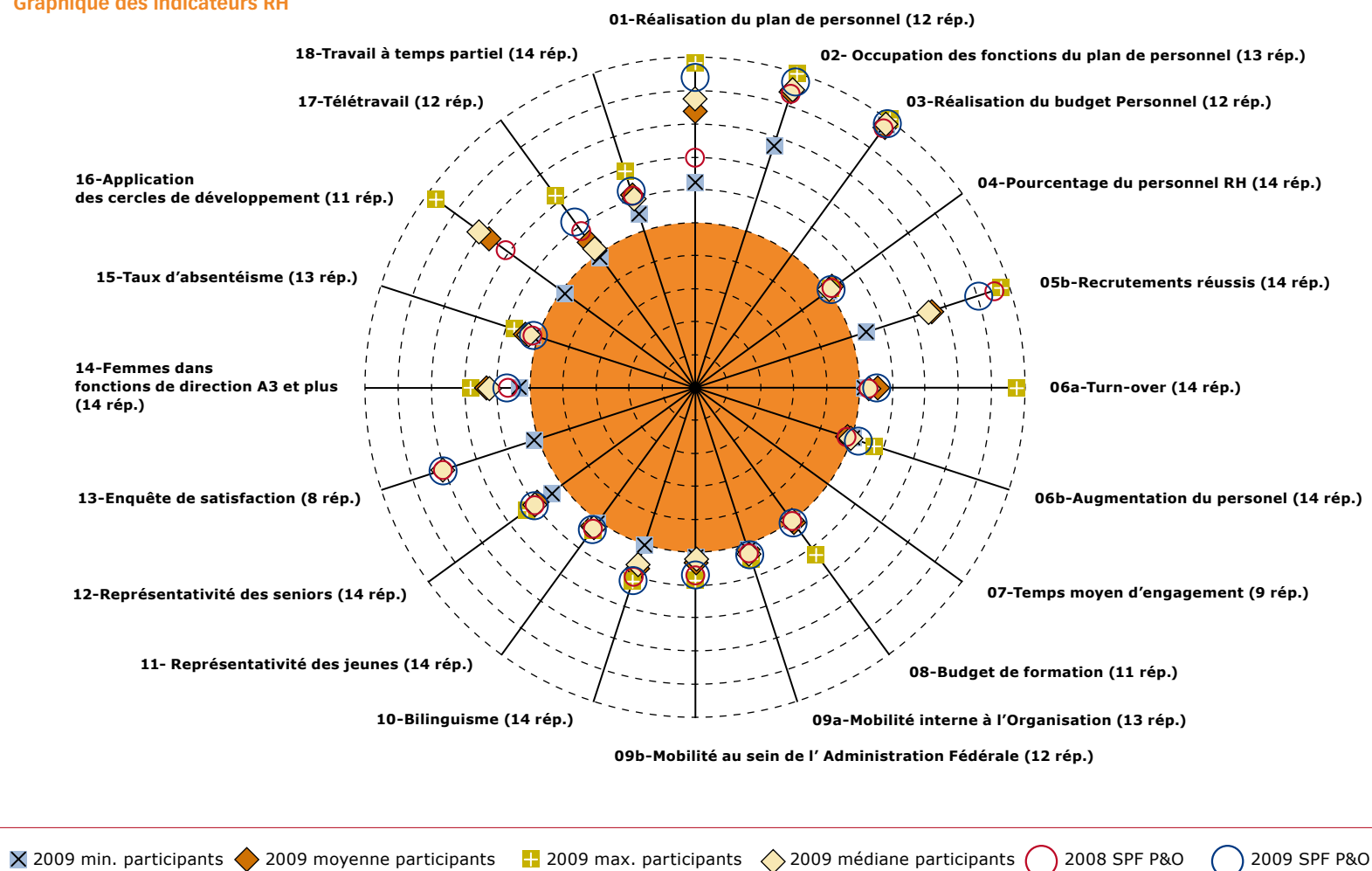
### FED20: UN SCORECARD RH POUR L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Treize organisations fédérales ont communiqué, en 2009, les chiffres de leur politique RH. L'absentéisme, les efforts en matière de formation, le télétravail, le recrutement, etc. sont exprimés en 20 'key performance indicators' [KPI] calculés de manière uniforme. Chaque organisation peut ainsi comparer sa propre politique aux résultats des autres organisations.

Le réseau FED20 ambitionne non seulement une analyse comparative sur la base de 20 indicateurs RH fédéraux, mais entend également partager les bonnes pratiques dans le domaine des ressources humaines. En 2010, la DG DOP s'engage à impliquer davantage d'organisations dans le projet et à optimiser le calcul des KPI et la collecte des données.

FED20 suscite l'intérêt du 'European public administration network' [EUPAN]. Le niveau européen consacre en effet également des travaux à la performance dans le domaine RH, ainsi qu'à la performance individuelle et organisationnelle.

### Graphique des indicateurs RH



## **VISER L'EFFICIENCE ET LA MAÎTRISE: INVENTAIRE DES INSTRUMENTS DE BONNE GESTION**

Suite aux décisions du Conseil des Ministres lors du conclave budgétaire d'octobre 2009, le SPF P&O s'est engagé à réaliser, au niveau de toutes les organisations fédérales, un inventaire des instruments de bonne gestion. Le questionnaire développé par la DG DOP couvrait la plupart des éléments de la maîtrise organisationnelle.

Les phases de ce projet ont régulièrement été soumises au débat avec les collègues des responsables des différentes organisations fédérales (SPF/SPP, OIP, IPSS) dans un souci de participation et de transparence maximales.

Les organisations fédérales sont de plus en plus conscientes de l'importance des instruments de gestion et se montrent largement disposées à collaborer !

## **CONTRATS D'ADMINISTRATION: APPROCHE GÉNÉRALE**

En 2009, la DG DOP a développé une approche générale pour permettre aux administrations fédérales de conclure un contrat d'administration (CA). Trois objectifs sont poursuivis.

Premièrement, disposer d'un cadre clair. Un CA doit créer un partenariat solide entre le gouvernement d'une part et le SPF ou le SPP d'autre part. De plus, le CA garantit un certain degré d'autonomie stratégique par l'octroi des moyens nécessaires (crédits de fonctionnement, d'investissement, de personnel), au cours de la législature, pour faire face aux engagements et aux objectifs mesurables fixés. Enfin, un CA doit identifier clairement les résultats attendus.

Le deuxième objectif d'un CA est de réaliser une planification stratégique intégrée pour l'ensemble de l'organisation, reposant sur un consensus solide entre donneurs d'ordre et SPF ou SPP. Cela permet

de cadrer l'autonomie stratégique des fonctionnaires dirigeants dans un contrat, de garantir la transparence qui favorise la réalisation d'un audit, et de garantir une bonne gouvernance grâce à la définition du rôle des acteurs, ce qui clarifie également l'évaluation des managers.

Le dernier objectif d'un CA consiste à générer une unité décisionnelle par la définition d'une ligne claire qui peut aller jusqu'au niveau individuel via les cercles de développement. Cela permet de garantir la cohérence entre la politique du ministre, le SPF ou le SPP, le management et les collaborateurs. De plus, le SPF ou le SPP est responsabilisé par sa contribution à la préparation de la politique.

L'approche relative au CA doit être suivie étape par étape. D'éventuels pilotes ont été identifiés. A suivre en 2010 !



## Au SPF P&O

### Du plan de management au contrat d'administration

Le contrat d'administration du SPF P&O a été signé le 4 décembre 2009 entre la ministre de la Fonction publique et le président du SPF P&O. Il fait le lien entre la politique et l'administration.

Il combine les axes prioritaires de la politique et les mission, vision et valeurs du SPF P&O, transposés en objectifs opérationnels et stratégiques. Ces objectifs ont été déterminés grâce à l'implication des différentes directions. Les négociations menées autour du contrat ont permis de fixer les priorités et ensuite d'allouer les moyens.

Ce contrat comprend également un aperçu des acteurs, des indicateurs simples et mesurables et des échéances. Tous les membres du personnel du SPF, du président aux collaborateurs, peuvent identifier leurs tâches dans ce contrat.

#### Contexte

Le contrat d'administration, élaboré dans le prolongement de l'accord de gouvernement du 18 mars 2008, a pour ambition de poursuivre la modernisation de l'administration fédérale et de renforcer la qualité des services rendus au citoyen.

Le SPF P&O est le premier SPF à avoir signé un contrat d'administration. Ce contrat remplace les plans de management et les plans opérationnels du président et des directeurs généraux. Il a été conclu pour la période 2009-2011 et donne le coup d'envoi de la gé-

néralisation des contrats d'administration dans tous les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation.

Il repose sur les lignes de force de la note de politique générale présentée par la Ministre Vervotte:

- des services publics plus orientés clients
- des services publics responsables, efficaces et orientés résultats
- des services publics attractifs en tant qu'employeurs, dynamiques et innovants
- une administration intégrée.

#### Objectifs stratégiques

Le contrat d'administration est un document précis et concret. Il est subdivisé 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 aux 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.

## Task Force contrat d'administration



**Patricia Bal,**  
Responsable Research & Development,  
Institut de Formation de l'Administration fédérale.

« Nous ne prenons pas toujours le temps de nous pencher sur les tendances politiques, économiques, sociales et technologiques qui se dessinent dans notre environnement. Lors de la préparation du contrat d'administration du SPF P&O, la task force se devait évidemment de déterminer les défis à relever sur le plan du personnel et de l'organisation. Ce fut une fameuse expérience que d'anticiper, avec le comité de direction, les réalisations que nous voulons concrétiser ces prochaines années dans le domaine de la politique stratégique RH, et d'identifier les projets concrets que mèneront les différentes entités du SPF P&O pour supporter ces évolutions! »



## Suivi

Le CA compte plus de 400 indicateurs et actions à réaliser. Il importe de pouvoir suivre leur mise en œuvre. Des responsables ou coresponsables d'actions ou de suivi d'indicateurs ont été désignés dans les services et mandatés lors des entretiens de planification dans le cadre des Cercles de développement.

## Lien avec les cercles de développement

Le CA est un outil de travail précieux dans le cadre des Cercles de développement. Il permet au personnel:

- de se situer au niveau de chaque équipe
- de ne pas perdre de vue les échéances fixées
- d'identifier la ou les tâche(s) qu'il lui appartient de réaliser (à titre individuel)
- de comprendre dans quelle logique plus large s'inscrit chaque projet
- de comprendre comment chaque projet implique d'autres équipes, d'autres services.

## Ligne du temps

Le contrat d'administration est le fruit du travail d'une task force, composée de différentes directions générales. Elle s'est réunie plusieurs fois dès mars 2009 afin d'élaborer la structure du document, de le conceptualiser, en tenant compte des stakeholders et du contexte.

Le comité de direction et les équipes ont ensuite affiné les objectifs opérationnels et les indicateurs sur la base des réalités de terrain. Ce travail s'est réalisé de juin à novembre 2009.

Le contrat d'administration a finalement été signé le 4 décembre par le président et la ministre Vervotte, en présence du personnel.

Le contrat d'administration a été conçu comme un véritable contrat, reprenant les différents engagements bilatéraux: du président envers la ministre, de chaque directeur général envers le président, de chaque chef d'équipe envers son directeur général, de chaque membre de l'équipe envers son chef fonctionnel.





## PROJETS D'AMÉLIORATION AU PARQUET DE BRUXELLES



**Valérie Devos,**  
Conseiller GRH  
Projets d'amélioration  
Parquet du Procureur du  
Roi, Bruxelles

**fait marquant**

**ORIENTATION CLIENT**

**TRANSMETTRE SON SAVOIR**

« Le projet de modernisation doit sa richesse à son approche intégrée: la stratégie, la gestion des moyens humains et la gestion des processus se sont emboîtées de façon à former un ensemble cohérent. »  
Plus d'infos à la page 19.

**CONSEILLER**

**DIVERSIFIER**

## 2. Accompagner et soutenir sur le terrain

### ORIENTATION CLIENTS

Le SPF P&O accorde beaucoup d'importance à ses clients. Et aux clients de ses clients. Le SPF est prêt à les soutenir et à améliorer ce soutien de manière continue dans toute une série de domaines: formation, sélection, absentéisme, satisfaction, diversité, gestion des plaintes, leadership, développement de la stratégie, mesure de la charge de travail, bien-être, communication, gestion des connaissances, marchés publics, ...

Et les clients en sont bien conscients. La DG Développement de l'Organisation et du Personnel (DG DOP) a reçu, à elle seule, en 2009, plus de 100 demandes de clients. La DG Communication interne et Gestion des connaissances (DG COMM-KM) et le service Marchés publics ont également constaté une forte augmentation des demandes de clients en 2009. Une augmentation très nette par rapport à 2008.

Le SPF P&O s'engage à rester à la disposition de ses clients, également en 2010.

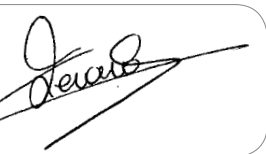
#### Intensification des contacts avec les clients

Depuis l'automne 2008, la gestion des clients est à nouveau une activité clé de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA). Les contacts avec les clients permettent un échange d'idées au sujet de leurs projets et activités prioritaires d'apprentissage et de développement. L'IFA s'intéresse au mode de collaboration qu'il entretient avec les organisations clientes, afin d'améliorer la prestation de services et d'optimiser la collaboration.

### Au SPF P&O Réorganisation

2009 fut l'année de la réorganisation orientée clients au SPF P&O. La Direction Développement de l'Organisation, le service Développement du Personnel, la cellule Diversité et le Bien-être constituent désormais un ensemble: la Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel. La DG DOP a également été renforcée par l'arrivée d'un nouveau directeur général, Jack Hamande. La Direction Gestion des connaissances a rejoint la Direction générale Communication interne.

Ces réformes ont pour objectif de mieux répondre aux besoins des clients en proposant un accompagnement interdisciplinaire.



## Au SPF P&O Gestion des plaintes

Selor mène une gestion des plaintes active depuis 2006.

	Totalement recevables	Fondées	Fondées en partie	Non fondées
2006	219	50	8	161
2007	237	79	34	124
2008	325	61	62	202
2009	424	51	141	232

La durée moyenne du traitement d'une plainte est de +/- 15 jours.

L'IFA a lancé début 2009 un système de gestion des plaintes. Au total 181 plaintes ont été enregistrées en 2009. 114 plaintes ont été traitées et 67 étaient encore en cours d'analyse fin 2009. En 2010, l'IFA optimisera le système qui sera ensuite étendu aux autres services du SPF P&O.

En 2009, l'IFA a organisé trois contacts avec ses clients:

- en février, avec des représentants des institutions publiques de sécurité sociale
- en avril avec des représentants des SPP et des organismes d'intérêt public
- en octobre avec des représentants des établissements scientifiques.

L'IFA avait déjà rencontré les SPF en octobre 2008.

Ces contacts se poursuivront en 2010 selon une nouvelle formule: les organisations clientes et l'IFA se rencontreront autour d'un thème.

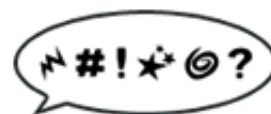
En réponse aux demandes des clients, l'IFA a organisé deux ateliers en 2009:

- en octobre, sur l'analyse des besoins. Au programme: comment situer les demandes entrantes, comment collecter l'information et réaliser une analyse d'écart, comment formuler des objectifs et rédiger un rapport. Une vingtaine de responsables de formation se sont inscrits tant du côté francophone que du côté néerlandophone.
- en novembre, sur le travail avec des formateurs internes. Au programme: possibilité de reconnaître des formateurs internes au sein de l'organisation, le profil d'un formateur interne et le rôle du responsable de formation au sein d'un réseau de formateurs internes. L'IFA a organisé cette activité en collaboration avec l'Office national des Pensions qui a une large expérience en la matière. Une trentaine de responsables de formation étaient présents.

### Gestion des plaintes

Fin 2009, la DG DOP a pu clôturer avec succès son accompagnement pour 11 organisations qui ont terminé l'implémentation de leur gestion des plaintes. Cette implémentation se poursuit dans 22 autres organisations.

Le réseau fédéral gestion des plaintes s'est également réuni. A l'agenda: une concertation sur les indicateurs, une évaluation du réseau et la présentation d'un éventuel système de gestion des plaintes électronique.



Des plaintes sur nos prestations?



Des plaintes sur nos prestations?

## PROJETS D'AMÉLIORATION

Avec pour mot d'ordre 'Ensemble dans la même direction' le Parquet de Bruxelles a lancé fin 2008, en collaboration avec la DG DOP, l'ambitieux projet MET (Modernité, Efficience, Transparence).

L'accent était mis sur l'approche intégrée de la stratégie, de la gestion RH et de l'analyse des processus.

Les ateliers stratégiques avec la direction ont permis de fixer la mission, la vision, les objectifs stratégiques et opérationnels. On a esquissé l'engagement et on y a couplé l'introduction d'un cycle de fonctionnement pour tous les collaborateurs.

Des équipes de terrain ont concrétisé plus avant la politique pénale en vue d'une exécution cohérente.

Résultats: réduction des retards, création d'un service de permanence pour les affaires prioritaires, meilleure gestion des dossiers entrants, réorientation des tâches en fonction des processus et du résultat pour le demandeur.



## Projet de modernisation Parquet de Bruxelles

« Le projet de modernisation doit sa richesse à son approche intégrée: la stratégie, la gestion des moyens humains et la gestion des processus se sont emboîtées de façon à former un ensemble cohérent. La DG DOP a collaboré de manière optimale à ce projet: leur expertise, leurs conseils, leurs questions pertinentes, la méthodologie adaptée et évidemment aussi leur enthousiasme ont fait d'eux des partenaires ouverts fort appréciés. »



**Valérie Devos,**  
Conseiller GRH  
Parquet du Procureur du Roi, Bruxelles

## NOVO

Début 2009, le SPF Sécurité sociale s'est installé dans son nouvel environnement «dynamic office».

Plus de 2 années de travail intense et d'engagement d'une série de collaborateurs de projet internes, le dévouement de consultants externes et la collaboration de la DG DOP ont préparé le passage à une culture orientée résultats.

Le télétravail, la digitalisation, l'office communicator, ... sont devenus réalité.



## MESURE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

En 2009, le Fonds des Maladies professionnelles (FMP) a réalisé en collaboration avec la DG DOP une nouvelle mesure de la charge de travail basée sur les processus. Après le service financier et le service Conventions internationales, ce fut au tour des deux services d'attribution, au cours de la seconde moitié de 2009.

Un groupe de travail composé de collaborateurs de ces services a décrit les processus, réalisé une analyse SWOT, cartographié la charge de travail et formulé différentes actions d'amélioration. Le groupe a établi la liste des lacunes et des points d'amélioration. Ceci a permis d'obtenir une meilleure vision des processus de l'organisation et du travail des collègues.

Le FMP voulait, grâce à ce projet, poursuivre l'optimisation de son fonctionnement et y associer les collaborateurs.

En 2010, le projet sera étendu.

## DESCRIPTION DES PROCÉDURES

### Bozar

Le service éducatif de Bozar (Palais des Beaux-Arts) a réfléchi en 2009 à son avenir: il a cartographié les processus, les moyens, les flux de communication et la visibilité (interne et externe) de l'organisation, avec le soutien de la DG DOP.

Bozar peut à présent proposer une offre créative à tous ses clients.



### Fonds des Maladies professionnelles (FMP)

En 2009, la DG DOP et la DG COMM-KM ont reçu de la cellule Transfert des connaissances du FMP la demande de formaliser certaines procédures. La collaboration de la DG DOP et de la DG COMM-KM a permis une offre intégrée.

Le SPF P&O a fourni au FMP un feedback sur la procédure «Master» et les templates existants, mis à disposition une méthode pour prioriser les procédures et proposé un scénario pour aider les experts à mettre par écrit leurs connaissances sous la forme de procédures.

Le projet s'est terminé par l'organisation d'ateliers et de formations pour les experts sur la façon de mettre leurs connaissances par écrit.

Depuis, la cellule Transfert des connaissances du FMP formalise les procédures prioritaires des différents services.

## SOUTIEN STRATÉGIQUE

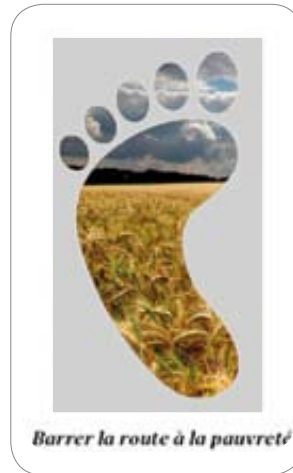
### SPP Intégration sociale (SPP IS): séminaire stratégique

Atteindre des objectifs, c'est prévoir. Le SPP IS a établi de nouveaux plans, accompagné de la DG DOP. Les engagements 2010-2012 ont pour

dénominateur commun: 'Barrer la route à la pauvreté'.

Un séminaire stratégique a permis de dégager cinq axes et huit objectifs stratégiques. Les points de départ étaient les analyses SWOT et les mesures de satisfaction internes et externes.

Un premier travail a pu être fait aussi sur les objectifs opérationnels. Les actions et projets nécessaires ou les interventions sur les processus ont été planifiés.



### Service des Pensions du secteur public (SdPSP): MAENDELEO

Le SdPSP s'engage à donner à chaque fonctionnaire de 55 ans une estimation de sa pension (pacte des générations). Un dossier pension électronique reprenant un aperçu de la carrière est essentiel à cet effet.

Lors d'un séminaire stratégique, le SdPSP a construit l'avenir (MAENDELEO en Swahili) en collaboration avec la DG DOP. Le programme comportait une analyse SWOT stratégique, une auto-évaluation orientation clients, un atelier sur le processus de base du SdPSP avec un accent particulier sur la qualité et les risques.

Ce séminaire a également permis de faire connaissance de manière interactive avec la gestion de projet, de déterminer les facteurs critiques de succès de CAPELO (le dossier pension électronique) et d'examiner l'impact de cette nouvelle manière de procéder sur la relation avec les employeurs externes et sur la finalité et le contenu des fonctions internes.



## ENQUÊTES DE SATISFACTION DU PERSONNEL ET DES CLIENTS

En janvier 2009, la DG DOP a présenté son nouveau concept pour l'évaluation de la satisfaction du personnel. Il s'agit là d'une illustration de l'engagement du SPF P&O d'améliorer ses outils en permanence.

L'enquête de satisfaction reste centrale mais l'approche est améliorée: un questionnaire standard s'applique désormais à toutes les organisations. Ce questionnaire est le résultat d'un modèle de satisfaction développé par une équipe d'experts de la DG DOP, qui part du collaborateur pour cartographier peu à peu son environnement. Le modèle se base sur les théories les plus récentes sur la satisfaction au travail mais reprend aussi des éléments de bien-être et des éléments propres à la carrière du fonctionnaire.

Un certain nombre d'organisations ont déjà appliqué le modèle en 2009: le SPP Intégration sociale, le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, le Service des Pensions du Secteur public, le SPF Mobilité et Transports et le SPF P&O lui-même.

La DG DOP a, en outre, accompagné quelques organisations dans leur enquête de satisfaction, comme l'Institut national de Criminalistique et de Criminologie.



## **Au SPF P&O**

### **Enquête de satisfaction du personnel**

En avril 2009, le SPF P&O a organisé pour la seconde fois une enquête de satisfaction du personnel (la première datait de 2006). Le service d'encadrement P&O a mené cette enquête avec le soutien des DG DOP et COMM-KM. Il a lancé en même temps une analyse des risques en exécution de la loi relative au bien-être en enrichissant le questionnaire d'un certain nombre de questions spécifiques «bien-être».

Au total, 315 membres du personnel ont répondu à l'enquête, soit 64% de l'effectif. L'indice de satisfaction global s'élève à 6,25; il s'agit là d'un progrès comparé au 6,07 de 2006. La satisfaction est un peu plus élevée en ce qui concerne les relations interpersonnelles, le contenu de la fonction et l'environnement de travail. L'enthousiasme est moindre pour ce qui est de la carrière, de la communication et de la culture d'entreprise. L'enquête sondait également les domaines d'action prioritaires. La reconnaissance du travail et la diminution du stress figurent en tête, suivies par l'amélioration de la gestion des ressources humaines et de la communication interne.

L'enquête prévoyait une segmentation au niveau des services (dix entités). Les services ont pu échanger sur les résultats, fournir un input pour le plan d'action global et prévoir une ou plusieurs actions par service. Le plan d'action se décline donc à deux niveaux: par service et pour l'ensemble de l'organisation.

## **PROJETS DE FORMATION SUR MESURE**

En 2008, l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) a relancé des projets sur mesure. L'IFA souhaite ainsi répondre au mieux aux besoins de ses organisations clientes. Un projet sur mesure permet en effet de développer un trajet d'apprentissage adapté au contexte de l'organisation et de le réaliser au meilleur moment pour l'organisation. Il aboutit ainsi à un résultat clairement défini.

En 2009, 3 vagues de projets sur mesure ont permis à 4 organisations clientes d'introduire, au total, 11 projets: le SPF Intérieur, le SPF Affaires étrangères, le SPF Sécurité sociale et l'Office national des Vacances annuelles. Les six projets acceptés sont en cours d'exécution.

Ils concernent

- la préparation de collaborateurs du SPF Intérieur à la Présidence belge du Conseil européen
- la création de communautés de pratique au sein des centres fermés pour demandeurs d'asile
- un trajet d'accompagnement pour les nouveaux dirigeants des niveaux B et C au SPF Intérieur
- la préparation des collaborateurs du Commissariat général aux Réfugiés et Apatrides à travailler dans un contexte multiculturel
- un processus de socialisation pour les nouveaux collaborateurs à l'Office des Etrangers
- un trajet de développement pour les dirigeants visant à résoudre les difficultés rencontrées au SPF Sécurité sociale: télétravail, diriger à distance ...

## **GESTION DES CONNAISSANCES SUR LE TERRAIN**

### **Transfert des connaissances entre seniors et juniors**

Les projets de transfert des connaissances accompagnés par la DG COMM-KM s'adaptent aux besoins des organisations et prennent dès lors différentes formes.

### **SPF Economie**

Après un projet pilote positif, le SPF Economie s'est lancé dans une généralisation du processus de transfert des connaissances. Les attachés RH ont participé à cet effet aux formations pour l'accompagnement de seniors et de juniors.

### **Office national des Pensions**

Avec le soutien méthodologique des DG DOP et COMM-KM, l'Office national des Pensions a lancé un projet de parrainage des collaborateurs qui changent de fonction au sein de l'organisation. Les collaborateurs ressentaient en effet le besoin d'être assistés lors de leur intégration dans un nouveau service et dans le cadre du transfert de connaissances.

La désignation de parrains et marraines, de préférence parmi les plus de 55 ans des services pilotes, a permis d'enrichir leur travail et d'améliorer leur bien-être. Une vingtaine de parrains et de marraines ont commencé à accompagner leurs nouveaux collègues.

Si le projet connaît le succès escompté, il sera étendu à l'organisation entière et pourra servir de source d'inspiration pour d'autres organisations.

### **SPF Justice**

Fin 2009, le SPF Justice a lancé, avec l'appui de la DG COMM-KM, un projet de transfert des connaissances entre seniors et juniors. L'objectif était notamment de former le responsable gestion des connaissances du SPF Justice à accompagner les seniors et les juniors dans leur transfert des connaissances. Ce projet faisait suite à un premier projet qui avait permis d'identifier les domaines de connaissances critiques.

### **Gestion des connaissances en équipe**

Le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement a poursuivi en 2009 un projet qui avait débuté en 2008 et qui visait à améliorer la gestion des connaissances dans les équipes.

## **Transfert des connaissances senior-junior**

« Le SPF Economie est aujourd'hui en mesure de répondre aux besoins de transfert des connaissances et d'accompagner à la perfection les seniors et les juniors en la matière. Le processus de transfert des connaissances est à présent réellement ancré dans notre organisation. En tant que chef de projet, je tiens à souligner l'excellente collaboration avec les collaborateurs de la DG COMM-KM. Ils nous ont soutenus et accompagnés dans un projet d'apprentissage 'transfert des connaissances' pour les collaborateurs qui coachent les seniors et les juniors et pour les seniors et juniors eux-mêmes. Nous avons élaboré ensemble un processus de transfert des connaissances à la mesure de notre SPF. Ces actions ont dès lors contribué pleinement au développement de notre 'expertise'. »



**Lieselot De Brauwer**

Attaché P&O  
SPF Economie



Ce projet a permis à la DG COMM-KM de donner un second souffle à l'outil 'Instrument de réflexion Knowledge management pour les équipes' développé en 2004. Les expériences de terrain et la collaboration avec les gestionnaires de connaissances du SPF Affaires étrangères ont enrichi l'instrument de base.

En 2010, un outil en ligne sera mis à la disposition des équipes qui désirent mieux gérer leurs connaissances.

### **Gestion des connaissances au niveau stratégique**

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a initié en 2009 un programme KM pluriannuel. Ce programme se fonde sur les résultats d'une réflexion stratégique menée en groupe de travail transversal avec l'aide de l'outil d'auto-évaluation KM pour dirigeant (SPF P&O, 2006). Il comporte une vingtaine de projets qui intègrent les volets communication interne, gestion des connaissances et gestion documentaire.

Un réseau de correspondants KM issus des différentes entités de l'organisation soutient la mise en œuvre du programme. Plusieurs projets sont en cours, parmi lesquels l'identification des connaissances critiques, susceptibles de faire défaut au sein du SPF si rien n'est entrepris pour les sauvegarder. La DG COMM-KM accompagne ces projets par du conseil.

## **COMMUNICATION SUR LE TERRAIN**

La DG COMM-KM a soutenu en 2009 des projets de communication dans des organisations clientes. Ainsi, le Fonds des Maladies professionnelles a bénéficié d'un accompagnement pour l'élaboration d'un plan de communication de son projet de «Description des procédures».

Un soutien a également été fourni à l'Office national de sécurité sociale pour l'amélioration de sa lettre d'information interne. D'autres institutions ont également fait appel aux conseils de la DG COMM-KM: le SPF Intérieur pour son plan de communication sur les cercles de développement ou le service de médiation du secteur postal dans le cadre d'une réflexion sur un plan de communication stratégique.

Des projets transversaux développés par les différentes directions générales du SPF P&O ont également bénéficié d'un accompagnement en communication. Ainsi, la DG COMM-KM a accompagné la communication de projets tels que la gestion des compétences, la politique du bien-être, les cercles de développement, la diversité, la Conférence Qualité, la formation en leadership Vitruvius ainsi que la solution eHR pour l'administration fédérale.

## **ACCESSIBILITÉ TÉLÉPHONIQUE**

La DG COMM-KM met un contrat de groupe à la disposition des organisations fédérales qui leur permet de faire mesurer, par une firme externe, l'accessibilité téléphonique de services en contact avec le public.

Cette enquête est exécutée au moyen de mesures téléphoniques (mystery calls) afin:

- de mesurer la qualité continue de l'accessibilité téléphonique pour les groupes cibles de chaque organisation
- d'analyser l'accessibilité téléphonique en mettant en évidence d'éventuels points faibles de la prestation de services.

Un rapport d'évaluation détaillé est établi et présenté à la fin de l'enquête. Il comporte des remarques relatives à l'accessibilité et propose des points d'action concrets pour aborder les éventuels défauts constatés (améliorations techniques, formation et suivi de collaborateurs, gestion des connaissances, ...)

Les points forts de cette offre sont le soutien budgétaire (paiement intégral de la facture), la méthodologie (expérience acquise au cours des projets), le caractère « sur mesure » (le projet est adapté en fonction de l'organisation et de son degré de développement sur le plan de l'accessibilité téléphonique), et la possibilité de suivi sur plusieurs années, ce qui permet l'évaluation et l'adaptation d'actions correctives mises en œuvre.

**En 2009**, des enquêtes ont été menées auprès des organisations suivantes:

- SPP Intégration sociale
- Service des Pensions du Secteur public

- Service Protocole du Ministère des Affaires étrangères
- Service logistique (téléphonistes) du SPF Economie
- Caisse auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage
- Planétarium
- Office des Etrangers (SPF Intérieur)
- DG Sécurité et Prévention du SPF Intérieur

## DESCRIPTIONS DE FONCTIONS ET PONDÉRATION

### La Monnaie

En 2007, La Monnaie contactait le SPF P&O afin d'obtenir un soutien pour la rédaction de descriptions de fonctions pour ses 400 membres du personnel et pour la pondération et la répartition en classes de ces fonctions.

En 2007 et 2008, les membres de l'équipe Politique des rémunérations et des carrières (DG RHC) ont donné un avis de fond lors des différentes phases de ce projet de classification à grande échelle. La Monnaie a aussi associé activement le SPF P&O à la rédaction des descriptions de fonctions, tant en ce qui concerne la formation des responsables que le contrôle de qualité des descriptions.

En 2009, on a achevé les descriptions de fonctions et lancé leur classification. La méthodologie de pondération utilisée est la même que celle appliquée dans l'administration fédérale. La DG HRC a analysé et évalué cette méthodologie de manière approfondie en fonction de son application à des fonctions artistiques (musiciens d'orchestre, régisseurs,...) et technico-artistiques (éclairagistes, décorateurs,...). Un comité de pondération composé de membres de la Monnaie, de la DG HRC et d'un consultant externe a pondéré les 200 descriptions de fonctions.

Sur la base des pondérations, une proposition de répartition en classes a été soumise au comité de direction et aux syndicats. Cette proposition servira en 2010 de point de départ au développement d'une politique salariale. Dans ce cas également, le SPF P&O offre un soutien de fond, allant d'informations sur la situation du marché au développement de filières de carrière éventuelles.

### Cartographie fédérale des fonctions de niveau A

L'arrêté royal du 2 octobre 1937 prévoit l'introduction d'une classification des fonctions pour les membres du personnel du niveau A. Une première liste de fonctions classifiées a été publiée le 20 décembre 2007. Elle comportait 1.550 fonctions.

Les organisations sont toutefois en perpétuel mouvement. Leurs structures et missions évoluent ce qui implique des adaptations du contenu de fonctions existantes et la création de nouvelles fonctions.

C'est pourquoi une procédure de maintenance permet d'actualiser le contenu de la cartographie des fonctions. Grâce à cette procédure, les organisations peuvent régulièrement introduire de nouvelles descriptions dans la cartographie et améliorer et/ou standardiser des descriptions de fonctions déjà classifiées.

Le SPF P&O valide ces descriptions de fonctions et le comité de pondération les classe ensuite.

En 2008, on a exécuté deux procédures de maintenance. Les résultats de la deuxième procédure ont été publiés le 14 avril 2009. On a également organisé deux procédures de maintenance en 2009. Les résultats de la première ont été publiés le 10 décembre 2009. La publication de la deuxième est prévue pour le printemps 2010.

Après la publication des résultats de classification de la deuxième procédure de maintenance de 2008 et de la première de 2009, la liste totale comporte 1.754 fonctions.

Il est possible de consulter les descriptions de fonctions dans la cartographie des fonctions ([www.cartographiefederale.be](http://www.cartographiefederale.be)).

## Soutien à l'élaboration des plans de personnel



«Notre collaboration avec la direction Planning et Sélection du SPF P&O s'est toujours très bien déroulée jusqu'à présent. La communication a été rapide dans les deux sens, ce que nous apprécions fortement. Il y a toujours une personne disponible pour répondre aux questions ou suggestions et les collaborateurs du SPF P&O mettent tout en œuvre pour fournir le meilleur résultat possible à leur client.»

### Lien Jansseune

Attachée auprès de la Cellule Planning RH stratégique  
SPF Justice

## ELABORATION ET ADAPTATION DES PLANS DE PERSONNEL - SEPP

Afin d'élaborer les plans de personnel de manière rapide et précise, la DG RHC offre son soutien via la Task Force et l'application SEPP (Support électronique au Plan de personnel).

### Task Force

Le SPF P&O coordonne les activités de la Task Force dans laquelle siègent des délégués des SPF P&O et B&CG et les cellules stratégiques Fonction publique et Budget. La Task Force a veillé, via des campagnes d'information intensives, au soutien nécessaire des acteurs associés au plan de personnel.

Cette approche commune structurée était nouvelle et avait pour objectifs:

- d'élaborer les plans de personnel de manière cohérente et conformément à la méthodologie
- d'introduire les plans à temps
- de les évaluer de manière rapide et efficace
- que les ministres de la Fonction publique et du Budget puissent prendre la décision appropriée.

La Task Force évalue également dans quelle mesure les plans de personnel tiennent compte de la politique de remplacement sélectif.

### SEPP

L'application SEPP (Support électronique au Plan de personnel) a connu une année 2009 chargée. La principale modification est sans aucun doute le passage d'une application autonome à une plateforme centrale de façon à pouvoir soutenir les clients de manière plus flexible et mieux adaptée dans le cadre de l'élaboration de leurs plans de personnel. Ceci aboutit à un enrichissement mutuel: d'une part, les organisations clientes peuvent poser des questions spécifiques, d'autre part, elles testent des innovations que d'autres organisations utiliseront à leur tour.

Une percée importante est que SEPP dispose à présent également d'un rapportage automatique des données des coûts salariaux du SCDF (Service central des Dépenses fixes). Les données disponibles peuvent être utilisées par de nombreux services comme base de données pour élaborer et suivre les plans de personnel. Il s'agit également d'une base pour le monitoring fédéral. Le Conseil des Ministres a en effet décidé qu'il est indispensable de pouvoir suivre l'évolution mensuelle des effectifs et des coûts de personnel. On attend un prototype de ce monitoring en 2010.

Sur le plan fonctionnel, les principales améliorations se situent au niveau de

- la gestion de la qualité à travers l'ensemble du processus (inventaire, monitoring, pilotage)
- une extension de l'offre d'instruments qui tient compte de la spécificité des services.

Les modifications intervenues dans SEPP ont évidemment eu une influence sur les organisations clientes. Il ne suffit plus de familiariser les personnes intéressées avec l'application mais il faut aussi les sensibiliser, les former et les accompagner.

Un aperçu des organisations clientes:

- SPF Personnel et Organisation: l'ensemble du SPF utilise SEPP de manière intensive et rigoureuse. Tous les intéressés, comme par exemple le président et le service d'encadrement P&O, disposent des données nécessaires pour prendre des décisions en matière de personnel et anticiper sur l'évolution attendue.
- Les SPF Budget et Contrôle de la gestion et Chancellerie du Premier Ministre: accompagnement intensif des deux SPF lors de l'élaboration de leurs plans de personnel pour 2009 et 2010-2011. Des questions spécifiques des deux services ont contribué à élargir les fonctionnalités de SEPP.
- FEDICT: les préparatifs de l'inventaire sont terminés. On peut lancer un cycle de suivi à partir de 2010. Une analyse spécifique s'applique aux membres du personnel occupés via e-gov. C'est là un exemple du travail sur mesure auquel SEPP se prête de mieux en mieux.
- SPF Intérieur: les SPF horizontaux sont plutôt de petites organisations, le SPF Intérieur teste les possibilités d'application de SEPP dans les organisations importantes ayant leurs particularités.

Autres: les SPF Justice et Emploi, Travail et Concertation sociale et le SPP Politique scientifique ont chacun à leur manière fait leurs premiers pas dans SEPP.

## QUALITÉ

### 5<sup>ème</sup> Conférence sur la Qualité

En collaboration avec la DG DOP, les différents niveaux de pouvoir de notre pays (fédéral, communautés, régions, provinces, villes et communes) ont organisé le 26 novembre 2009 au Kinopolis déjà pour la 5<sup>ème</sup> fois la Conférence sur la Qualité des Services publics en Belgique. Thème: Saisissons le défi ! C'est ce qu'ont fait 400 participants.

Plus que jamais d'actualité, ce thème évoque les nombreux enjeux auxquels sont confrontés les services publics. Changements sociétaux et économiques, attentes des citoyens, vieillissement au sein de l'administration, gestion des compétences et des connaissances, développement durable, ...

Trois projets ont été couronnés lors de la conférence:

- Le prix «Innovation» a été décerné à l'Institut voor Natuur en Bosonderzoek de la Communauté flamande pour le projet: «Natuurverkenning 2030: naar een oplossingsgerichte beleidsondersteuning».
- Le prix «Impact sur le citoyen» a récompensé le service Marchés publics de la Commune d'Ixelles (Région de Bruxelles-Capitale) pour le projet: «SOS... Marché public!»



- Le prix «Coup de Cœur» a été attribué au Musée royal de Mariemont de la Communauté française pour le projet «Mariemont: réflexions sur le musée et l'intégration sociale».

Plus d'information sur [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be).

### Le CAF en prison

Il existe 34 établissements pénitentiaires en Belgique. Une dizaine a déjà fait ses premiers pas dans l'auto-évaluation à l'aide du CAF (Common Assessment Framework). La DG DOP a formé douze coaches internes pour l'application ultérieure dans les autres prisons.



## DIVERSITÉ

### Aménagements raisonnables pour les personnes handicapées

Une personne souffrant d'un handicap qui désire participer à une formation ou passer un test, peut ressentir ce handicap comme un obstacle supplémentaire. Le SPF P&O veille à ce que ce handicap n'entrave pas la participation d'un candidat. Les aménagements peuvent être multiples. Quelques exemples: écran élargi pour les malvoyants, table réglable pour les handicapés moteurs, interprètes en langue des signes, format agrandi des questionnaires, davantage de temps ...

### Formations

En 2009, l'IFA a optimisé sa procédure d'aménagements raisonnables pour les personnes handicapées. La nouveauté consiste à décrire avec plus de précision les rôles et les responsabilités de tous les acteurs du processus. Une grande responsabilité incombe évidemment aussi à la personne elle-même, à son chef direct et à son responsable de formation ou personne de contact (SPOC).

Lorsqu'une demande d'aménagement arrive, l'IFA l'examine de manière approfondie en concertation avec la personne en question. Les adaptations ne se limitent pas à la formation elle-même: s'il s'agit d'une for-

mation certifiée, il faut peut-être également réaliser un certain nombre d'aménagements pour le test.

En 2009, 88 participants ont coché la case de demande d'aménagements sur le formulaire d'inscription et ont ensuite reçu de l'IFA un questionnaire relatif à leurs besoins spécifiques.

### Selections

Tout comme l'IFA, Selor prévoit des aménagements raisonnables pour les différents tests, de sorte qu'un handicap n'empêche pas les candidats de participer. En 2009, 750 aménagements ont été réalisés. Le taux de réussite moyen des candidats handicapés correspond au taux de réussite moyen des candidats sans handicap.

Types d'adaptation	
Visuel	109
Auditif	84
Moteur	195
Troubles de l'apprentissage	38
Autre	262
Combinaison	62

Un candidat handicapé qui réussit une sélection peut choisir d'être placé dans une réserve spécifique en plus de la réserve générale. Les services publics qui veulent recruter une personne handicapée peuvent consulter cette réserve. Fin 2009, 84 candidats figuraient sur cette liste, 3 candidats handicapés ont été recrutés en 2009.

Selor demande systématiquement aux participants handicapés s'ils ont été satisfaits de l'aménagement. Le score moyen s'élevait à 8,44/10 en 2009.

## Evénements

### **Bourse aux outils - 3 mars 2009**

Le ministre Steven Vanackere a participé le 3 mars à la bourse Diversité organisée par la DG DOP.

Le ministre a mis l'accent dans son discours d'ouverture sur sa vision de la diversité: il s'agit d'une réelle chance pour nos organisations et non d'une faveur que nous accordons aux personnes «différentes».

Une bonne vingtaine de stands ont présenté un large éventail de pratiques et d'outils destinés à intégrer la diversité dans tous les processus de gestion des ressources humaines.

Les quelque 120 participants ont apprécié de trouver rassemblés en un seul lieu tant de sources d'inspiration pour nourrir leur propre réflexion. Ils ont également pu participer à des ateliers de sensibilisation au handicap et prendre part à un jeu de société sur l'anti-discrimination en entreprise.



### **Journée d'étude Diversité dans les services publics – 19 novembre 2009**

Dans le cadre des 'Assises de l'Interculturalité', le SPF Personnel et Organisation a organisé en collaboration avec le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale une journée d'étude sur la diversité dans les services publics. La journée a donné un aperçu des bonnes pratiques des différents acteurs fédéraux.

Au programme: une présentation de bonnes pratiques, un débat avec des experts, des ateliers sur la communication interculturelle et sur la diversité lors du recrutement et de la sélection.

## Au SPF P&O Diversité

L'administration fédérale a introduit un quota pour garantir l'occupation de personnes handicapées dans ses services. Chaque service doit donc veiller à ce que les personnes handicapées constituent 3% de son effectif en 2010.

La commission d'accompagnement qui surveille le cadre légal du recrutement des personnes handicapées, a fait diffuser un questionnaire parmi les membres du personnel afin d'établir une situation de la représentation des personnes handicapées. Le SPF P&O a joué un rôle pilote en la matière. Les personnes handicapées représentent 3,59% de son effectif.

Bien que le SPF P&O ait déjà dépassé le quota de 3%, il poursuit ses efforts pour engager des personnes handicapées. Il consulte systématiquement la réserve de recrutement spécifique des personnes handicapées, pour autant qu'elle existe.

Le SPF P&O dispose également, depuis 2009, d'un abonnement Top employeur auprès de Wheelit. Wheelit est une plateforme Internet qui a pour mission de publier des offres d'emploi destinées aux personnes handicapées et de créer en Belgique la plus importante CV-thèque présentant leurs atouts. Grâce à Wheelit, le SPF P&O a accès à cette base de données et peut communiquer rapidement chaque poste vacant à ce groupe cible.



### Plan d'action Diversité 2009-2010

Le plan d'action Diversité du SPF P&O reprend les actions que mènent la cellule Diversité de la DG DOP, l'équipe Diversité de Selor et l'Institut de Formation de l'Administration fédérale en 2009 et en 2010.

Il évoque une vingtaine d'actions prioritaires réparties autour de 5 axes:

- sensibilisation des dirigeants
- recrutement et sélection
- accueil et intégration
- formation et développement
- accompagnement des responsables RH et Diversité.

### Diversity@SELOR

A côté des aménagements raisonnables pour les sélections, diversity@selor intervient également dans un certain nombre d'autres domaines. Ces experts ont été consultés 16 fois en 2009, par exemple pour la communication vis-à-vis des groupes cibles ou pour des conseils sur les aménagements raisonnables. En outre, ils sont intervenus, à nouveau à 16 reprises, en tant qu'orateurs, par exemple lors des Assises de l'Interculturalité et à la Commission européenne.

Les chiffres sur la présence des femmes aux sélections de management figurent au chapitre 4.

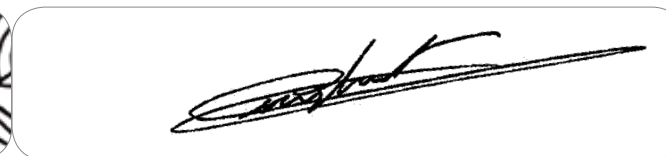
### Soutien de projets de diversité

Afin de soutenir les organisations dans leur politique de diversité, le SPF P&O lance chaque année un appel pour la mise en œuvre de projets. Cet appel prévoit un cofinancement à 50% des projets. Dans le cadre d'une politique de diversité intégrée dans les RH, les projets introduits devaient concerner un des processus RH de l'organisation et devaient pouvoir être transposés à d'autres contextes. En 2009, 4 organisations ont introduit au total 8 projets: le SPF Sécurité sociale, le SPF Justice, l'Office national de Sécurité sociale et l'Institut national d'Assurance maladie-invalidité.

### Réseau Diversité

Le réseau Diversité s'est réuni 4 fois en 2009 pour se pencher sur les thèmes suivants:

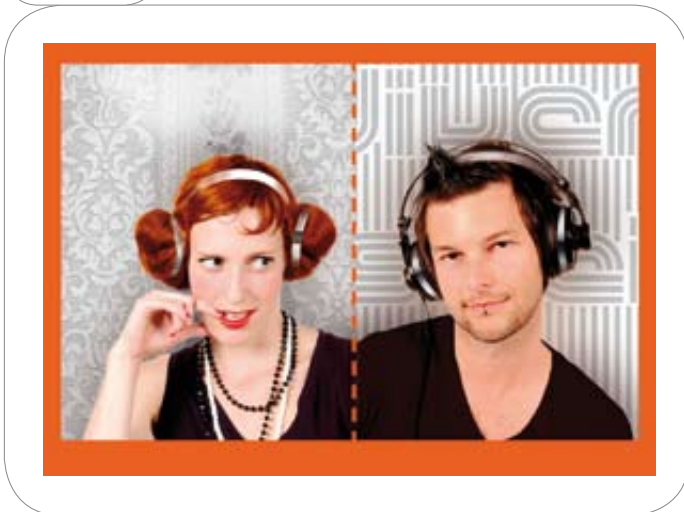
- Communication et diversité
- Comment promouvoir les formations Diversité?
- Comment motiver les membres d'un groupe de travail Diversité et comment les inciter à intégrer des actions de diversité dans leurs tâches quotidiennes?
- Comment organiser le recrutement de travailleurs handicapés?



## Diversité et RH

### *Bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger*

Le SPF P&O s'est engagé à mettre un outil à la disposition des responsables Diversité des organisations fédérales belges et aussi, de manière plus large, de tous les responsables de projets qui valorisent la diversité dans les secteurs public et privé. La DG DOP a élaboré un manuel, véritable source d'inspiration pour les responsables diversité qui doivent réaliser une politique dans leur organisation. Les bonnes pratiques reprises dans ce guide se présentent sous forme de fiches par processus RH. Ce guide donne également un aperçu de la politique relative à la diversité dans les organisations publiques belges et étrangères.



## Au SPF P&O Service juridique

Les principales missions du service juridique sont la gestion des dossiers de litiges et le suivi des questions parlementaires.

SPF P&O	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nouveaux litiges	59	27	45	46	42	169	122
Questions parlementaires	76	123	140	145	95	200	233

Les sujets des recours en 2009 restent pratiquement les mêmes qu'en 2008, avec une prépondérance en matière de formations certifiées. Viennent ensuite les recours concernant l'organisation des épreuves de sélection (y compris pour les fonctions de management), le statut des membres du personnel, l'emploi des langues en matière administrative et la diversité.

En 2008, l'augmentation du nombre de litiges était principalement due à l'introduction massive de recours au sujet d'une seule et même formation certifiée en français. Début 2009, des recours ont été introduits sur la même formation certifiée, en néerlandais.



# ANYSURFER

fait marquant



« En 2009, deux sites web du SPF P&O ont obtenu le label Any-Surfer, un label de qualité pour les sites web accessibles à tous, y compris aux personnes ayant une déficience fonctionnelle. AnySurfer tient compte de l'accessibilité pour les utilisateurs internet ayant des déficiences motrices et auditives. »



e-LEARNING

eHR



MON SELOR

INTERACTIF



## 3. e-PO

### e-LEARNING

Afin de mieux répondre aux attentes de ses utilisateurs, le campus virtuel <http://campus.ifoifa.be> de l'IFA arbore depuis 2009 un nouveau look. Parmi les nouveautés qui accompagnent cette métamorphose: la navigation par onglets, la possibilité pour le participant de suivre ses progrès, la mention de la date de début et de fin de la formation, une nouvelle aide et des FAQ en ligne, une nouvelle offre de formations en bureautique.

Depuis son lancement en 2004, 14.000 participants ont déjà utilisé le campus, et les chiffres augmentent chaque année. Un succès logique pour cette forme d'apprentissage qui permet à chacun d'apprendre à son rythme de manière rapide, efficace et autonome.

Afin de présenter à nouveau les atouts du campus virtuel, l'IFA a mené en 2009 une vaste campagne de communication. Des affiches et des folders ont été diffusés dans les services fédéraux. Les collaborateurs de l'IFA, les responsables de formation et les participants au concours 'campus' annoncé dans Fédra ont reçu un tapis de souris. L'IFA a aussi été présenter les nouvelles fonctionnalités dans un certain nombre de services qui en avaient fait la demande. Un nouveau logo et le nouveau look du campus couronnent ce travail.



## FORMATIONS EN BUREAUTIQUE: NOUVEAUX TRAJETS DE BLENDED LEARNING

L'offre de formations aux aptitudes PC a été remaniée en profondeur. De nouveaux modules d'apprentissage apparaissent sous la forme d'e-learning et/ou blended learning. Pour MS-Office, l'offre suivante est disponible:

- MS-Office 2003
- MS-Office 2007
- Transition MS-Office 2003 / 2007

Cette nouvelle approche a connu un premier développement dans les mois qui ont suivi son annonce en 2009. L'année 2010 verra la poursuite de son développement et sa réalisation.

Campus IFA en chiffres	Nombre de jours	Nombre de participants	Nombre de jours/hommes de formation (1)	Nombre de sessions de formation(2)
Gérer les tâches et l'information	36	193	772	18
eCommunities e-learning	0	25	12,5	0
Train the trainer	24	116	382	8
Transmettre ses connaissances	30	221	1.105	15
Introduction au management des connaissances	18	194	291	18
Blended learning bureautica	2	239	358,5	4
<b>Total</b>	<b>109,5</b>	<b>988</b>	<b>2.921</b>	<b>63</b>

(1) Jours/hommes de formation: une formation de 5 jours pour 10 participants = 50 jours/hommes

(2) Une session de formation correspond à un groupe.

## ITMA

En 2009, l'IFA a implémenté une série de projets dans ITMA, l'application SAP qui assure la gestion de la formation. Ces projets offrent une plus-value manifeste pour les utilisateurs internes, pour les responsables de formation et pour les membres du personnel. Ils ont été regroupés dans une nouvelle version d'ITMA. Les principales améliorations destinées aux utilisateurs externes concernent:

- **le 're-engineering' de la 'SPOC-date'**

La 'SPOC-date' est la date de la formation certifiée pertinente pour le paiement de la prime. Il est essentiel que cette date soit gérée de manière efficiente tout au long du processus des formations certifiées.

- **la gestion des qualifications**

Dans la nouvelle version, la gestion des qualifications est entièrement développée. Actuellement, les qualifications sont utilisées:

- comme mécanisme de validation, pour contrôler les conditions de participation à une formation
- lorsque quelqu'un a participé avec succès à une formation (si celle-ci implique l'obtention d'une qualification).

A côté de cela, l'IFA a développé un outil d'auto-évaluation qui permet à un candidat-participant de tester ses connaissances informatiques et d'obtenir une qualification. De cette manière, il est possible de former des groupes plus homogènes. Cet outil est accessible via <http://itmaportal.belgium.be>.

- **le développement de webservices**

La mise en place de l'infrastructure permettant d'offrir cette fonctionnalité est en voie d'achèvement. Grâce aux webservices, les clients externes peuvent faire interagir leurs applications (de manière automatique) avec ITMA. Pour la suite de l'implémentation, l'IFA a besoin de l'input de ses organisations clientes. Au printemps 2010, des ateliers auront lieu en vue d'élaborer et de développer, avec les organisations clientes, les fonctionnalités souhaitées.

## LA SOLUTION eHR

Les quatre SPF horizontaux (P&O, Fedict, B&CG et Chancellerie) et le SPP Intégration sociale ont commencé à utiliser le module administration de base début mai. Désormais, les gestionnaires de dossiers introduisent les données personnelles des membres du personnel dans le système eHR. Tant que le projet n'est pas entièrement finalisé, les anciens systèmes de gestion du personnel peuvent être alimentés au moyen d'une 'interface générique'.

Le support a démarré en même temps. Les gestionnaires de dossiers adressent leurs questions en premier lieu à leurs experts locaux. Ceux-ci transmettent les questions et les problèmes qu'ils ne peuvent pas résoudre au centre de compétences de la Direction générale eHR. Il peut s'agir de questions relatives à la réglementation, à la technique ou au contenu.

Comme prévu, l'utilisation a permis de mettre en évidence une série de points d'amélioration. Les corrections apportées sont de nature technique, fonctionnelle ou organisationnelle:

- la conversion des données depuis les bases de données d'origine ne s'est pas toujours déroulée de manière optimale. Cette conversion se déroule de mieux en mieux. Deux tiers des conversions au départ des SPF et SPP participants se déroulent désormais correctement à 99%
- l'amélioration de la stabilité et de la performance des serveurs et du réseau
- l'élaboration de plans de gestion des risques, de formation et de communication
- le développement des manuels, des formations et des démos pour les utilisateurs.

En ce qui concerne le projet eHR, les formations relatives au projet expérimental ont débuté en 2009. Le module administration de base avait une durée de 4 jours, le module pour experts une durée de 2 jours. Au total, 114 personnes ont suivi une formation dispensée par les formateurs eHR du SPF P&O dans les locaux de l'IFA. Outre les gestionnaires

de dossiers des organisations pilotes, les participants provenaient surtout des SPF Justice et Mobilité. L'IFA a pris en charge l'accompagnement pédagogique des formateurs. Ces formations ont été réalisées via le Campus IFA.

Enfin, le développement du module Business Intelligence (BI-Pdata) s'est poursuivi et des tests d'acceptation ont été réalisés dans d'autres SPF. L'année 2010 verra le lancement du module gestion du temps. Sa mise en service est prévue en 2011.



## Au SPF P&O eHR dans le Service d'encadrement P&O

Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2009, le Service d'encadrement P&O utilise le premier module de l'application eHR, le module administration de base. Les services publics horizontaux et le SPP Intégration sociale constituent le groupe pilote du projet eHR. Le Service d'encadrement P&O joue un rôle de premier plan dans ce projet. Il conseille notamment la DG eHR et le partenaire externe chargé de l'implémentation quant à l'analyse fonctionnelle, la migration des données, les tests, la mise en place de l'interface avec le SCDF et le trajet de formation. Cet input aide la DG eHR dans le cadre de l'implémentation du premier module dans les autres services publics fédéraux.

L'implémentation de l'application eHR se fait progressivement au sein de l'administration fédérale, en commençant par le module administration de base, suivi, dans les phases ultérieures, par la gestion du temps, le moteur salarial et les modules RH. Les fonctionnalités de l'administration de base qui sont utilisées à l'heure actuelle au sein du Service d'encadrement P&O comprennent notamment: la tenue à jour d'une série de données de base, comme par exemple les données concernant les personnes et les fonctions et une série de transactions de base, comme par exemple les mutations vers un autre service au sein du même SPF.

Pour le Service d'encadrement P&O, l'implémentation de l'application eHR est un projet extrêmement important. Le contrat d'administration prévoit en effet que le service d'encadrement P&O assume un rôle de secrétariat social: outre les clients dont il s'occupe actuellement (le SPF P&O, le SPF Budget et Contrôle de la gestion, Fedict, le SPP Intégration sociale et une série de cellules stratégiques), le Service d'encadrement ambitionne en effet d'assurer à partir de 2011 l'administration du personnel de 7 nouveaux clients.

## MON SELOR

La tendance des années précédentes, caractérisée par une augmentation constante des candidatures en ligne aux sélections de Selor, se poursuit en 2009. La limite sera bientôt atteinte ; les pourcentages flirtent avec les 100%.

Niveau	Inscriptions	Online	% Online
A	24.288	24.236	99,79%
B	23.682	23.655	99,89%
C	36.211	36.164	99,87%
D	15.562	15.543	99,88%
<b>Total</b>	<b>99.743</b>	<b>99.598</b>	<b>99,85%</b>

Cette tendance, combinée à l'augmentation du nombre de candidats (voir chapitre 4, Sélectionner, orienter et certifier), a une incidence sur les chiffres de visite du site de Selor. Là aussi, les chiffres sont en augmentation constante.

www.selor.be	2007*	2008**	2009**
<b>Visiteurs uniques</b>	390.135	884.785	1.253.548
<b>Moyenne/jour</b>	2.075	2.424	3.434
<b>Visites</b>	849 194	2.202.173	3.211.115
<b>Moyenne/jour</b>	4.517	6.230	8.798
<b>Pageviews</b>	3.757.407	13.586.457	19.037.668
<b>Moyenne/jour</b>	19.986	37.223	52.158

\*Chiffres du 26 juin au 31 décembre

\*\*Chiffres du 1er janvier au 31 décembre

## Au SPF P&O Vers un environnement de travail interactif

« En 2009, le service ICT du 51 Loi a développé en collaboration avec le service ICT de l'IFA et la DG DOP une série de modules relatifs à un environnement de travail interactif:

- le module 'callcenter': il est opérationnel et sera utilisé notamment pour mieux servir les clients de e-HR. Mais e-Procurement et l'accueil du 51 Loi envisagent également d'utiliser ce module.
- le projet 'voicemail' qui permet à tout collaborateur qui le souhaite d'écouter ses messages téléphoniques via le téléphone, outlook ou webmail.
- le projet 'softphone' qui permet aux collaborateurs de téléphoner gratuitement via leur portable. Cette application est surtout intéressante pour les télétravailleurs et peut être installée sur demande.
- un système de chat permettant aux collaborateurs de la DG DOP de communiquer entre eux via 'instant messaging' et webcam. Ce système peut aussi être installé dans d'autres services du SPF P&O.
- la vidéoconférence a fait son entrée au SPF P&O! Elle permet à des personnes éloignées les unes des autres de se réunir virtuellement au moyen de leur pc et d'une webcam.»



**Alphonse Bosch**  
Coordinateur ICT  
SPF P&O

**Benedikt Verhaeghe**

Responsable certification  
linguistique  
Selor

## TESTS LINGUISTIQUES: FORTEMENT MODIFIÉS



fait marquant

STAGE

CERTIFIER

RECRUTER

MARCHÉ INTERNE

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Benedikt Verhaeghe'.

« La modernisation des tests linguistiques constitue un bel exemple de combinaison travail réglementaire/travail de contenu. » Plus d'infos à la page 44.

A partial, handwritten signature in black ink, showing the letters 'T' and 'v'.

## 4. Sélectionner, orienter et certifier

### SÉLECTIONNER

#### Sélections de recrutement

Les chiffres de 2009 constituent à certains égards l'image inverse de 2008: moins de sélections mais plus de candidats et de lauréats. Le nombre de rejets est environ le même. La légère baisse de 2008 est ainsi largement compensée, les chiffres sont également plus élevés qu'en 2007.

En ce qui concerne les inscriptions, les principaux glissements se situent au niveau des inscriptions par sexe et par rôle linguistique:

- il y a eu pour la première fois plus de candidats féminins que masculins
- le nombre de candidats néerlandophones a augmenté en permanence.

Nombre de procédures de sélection par niveau		
	2008	2009
A	307	252
B	95	91
C	28	23
D	15	11

Les sélections des niveaux supérieurs sont toujours au centre de l'attention mais les sélections des niveaux inférieurs ont attiré manifestement plus de candidats par sélection.

#### Sélections de recrutement statutaires 2005 – 2009 (y compris les fonctions de management)

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Sélections</b>	176	242	372	445	377
<b>Inscriptions</b>	55.050	114.964	71.616	64.888	81.670
<b>Rejets</b>	24.766	53.455	24.507	19.847	19.008
<b>Présents</b>	17.997	42.054	31.750	29.650	39.627
<b>Lauréats</b>	6.043	8.155	5.000	7.887	9.833

#### Inscriptions selon le niveau 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>A</b>	20,23%	25,70%	28,02%	28,96%	27%
<b>B</b>	31,22%	23,46%	25,30%	15,51%	20%
<b>C</b>	24,75%	39,59%	17,71%	22,49%	28%
<b>D</b>	23,80%	11,25%	28,96%	33,04%	25%

#### Inscriptions selon le rôle linguistique 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Néerlandophones</b>	31,79%	42,54%	38,97%	40,16%	44%
<b>Francophones</b>	68,21%	57,41%	61,02%	59,79%	56%
<b>Germanophones</b>	0,00%	0,05%	0,01%	0,05%	0%



Inscriptions selon le sexe 2005 - 2009					
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>H</b>	58,41%	52,20%	58,32%	54,62%	48,62%
<b>F</b>	41,59%	47,80%	41,68%	45,38%	51,38%

Fonctions à mandat pour l'administration fédérale	
<b>Sélections</b>	53
<b>Inscriptions</b>	759
<b>Rejets</b>	495
<b>Présents</b>	178
<b>Lauréats</b>	52
<b>Taux de réussite</b>	29%

### Compétences acquises ailleurs

Un des projets mis en avant par Selor en 2009 est le projet 'Compétences Acquisées Ailleurs' (CAA). Il n'est plus possible sur le marché de l'emploi actuel de ne tenir compte que du diplôme comme condition de participation. Le vieillissement et la 'guerre des talents' incitent les employeurs, et également l'administration, à réfléchir à d'autres modes de recrutement.

Selor souhaite donner la possibilité à des personnes titulaires d' un diplôme différent, inférieur ou sans diplôme de participer à des sélections pour lesquelles un diplôme est exigé (différent ou supérieur). Ceci n'est possible que lorsqu'elles peuvent prouver qu'elles disposent des compétences appropriées pour participer à cette sélection. Selor a élaboré à cet effet un système de cartes d'accès qui, en combinaison ou non avec une expérience professionnelle dans le domaine, donnent accès aux sélections d'un niveau déterminé.

La note de politique de la ministre de la Fonction publique a repris intégralement le projet CAA proposé par Selor. L'accord sectoriel entre la ministre et les représentants des organisations syndicales a également repris la piste CAA. Il est ainsi possible à présent pour les fonctions que

la ministre de la Fonction publique détermine, sur proposition d'un de ses collègues, d'ouvrir également les emplois vacants au sein de l'administration aux candidats compétents qui ne disposent pas du niveau de diplôme requis. L'administration fédérale veut en effet se profiler davantage encore comme un employeur moderne et séduisant qui attire et évalue des collaborateurs sur la base de leurs compétences et utilise ainsi de manière optimale les talents présents sur le marché du travail en vue d'améliorer la prestation de services.

### Femmes dans les sélections des fonctions à mandat fédérales

Les chiffres des hommes et des femmes semblent se rapprocher: un tiers des inscrits sont des femmes contre un cinquième en 2008. Il y a donc une nette évolution positive. Peut-être déjà un premier effet des Top Skills? Tout comme en 2008, leur taux de réussite est plus élevé que celui des hommes mais cette différence se réduit (en 2008 respectivement 29% et 18%).

	N	N-1	N-2	Total
<b>Inscriptions H</b>	223	299	7	529 (70%)
<b>F</b>	141	88	1	230 (30%)
<b>Rejets % H</b>	63%	58%	43%	60%
<b>F</b>	83%	68%	0%	77%
<b>Absents % H</b>	22%	41%	0%	33%
<b>F</b>	26%	36%	0%	31%
<b>Lauréats % H</b>	23%	31%	50%	28%
<b>F</b>	29%	39%	0%	33%

### Contractuels

Depuis 2005, les clients fédéraux de Selor peuvent exécuter eux-mêmes en ligne des recherches pour trouver des collaborateurs contractuels. En 2009, la banque de données de cv de Selor a fait l'objet de 848 consultations (821 en 2008).

## Marché interne

En 2009, Selor a reçu 415 demandes de services fédéraux pour des sélections sur le marché interne. On a organisé 223 sélections par l'intermédiaire de la banque de données cv de Selor. On a publié 192 sélections sur le site web de Selor.

## Top Employer

Pour la cinquième année consécutive l'administration fédérale fait partie des Top Employers.



Une étoile s'est ajoutée par rapport à 2008 dans la catégorie «culture d'entreprise».

D'autres innovations:

- les critères 'conditions de travail primaires' et 'conditions de travail secondaires' sont réunis en un seul critère: 'conditions de travail'
- un nouveau critère: 'conditions et ambiance de travail' pour lequel l'administration fédérale obtient d'emblée quatre étoiles.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Conditions de travail primaires</b>	***	***	****	****	****
<b>Conditions de travail secondaires</b>	****	****	*****	****	****
<b>Formation</b>	****	*****	****	*****	*****
<b>Possibilités de promotion interne</b>	***	***	****	*****	*****
<b>Culture d'entreprise</b>	*****	*****	*****	****	*****
<b>Conditions et ambiance de travail</b>					****

## ORIENTER

### Stage niveau A

En vertu de l'arrêté royal du 19 novembre 2008, l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) n'est plus responsable que des stages déjà en cours. Fin 2009, il y en avait encore 69.

Puisque les formations IFA ne sont plus obligatoires pour les stagiaires, l'IFA peut présenter son offre à un groupe plus large. Il prend dès lors des initiatives pour se profiler, en collaboration avec tous les intéressés, comme partenaire lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs, quels que soient leur niveau ou statut.

Un nouveau programme de formation pour les nouveaux venus sera lancé au second semestre 2010. En attendant, les stagiaires ont la possibilité de faire leur choix parmi les formations de stage ou les offres standard de l'IFA.

### Sélections d'accession

En 2009, Selor a organisé différentes sélections d'accession parmi lesquelles une épreuve spécifique Expert financier niveau B et une épreuve générale niveau C. L'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) a soutenu les candidats lors de leur préparation. Cette préparation changera d'ailleurs de manière approfondie à partir de 2010.

#### *Au niveau B*

161 agents ont suivi une formation de quatre jours en vue de préparer leur sélection. Cette préparation avait pour thèmes 'Mécanismes de la comptabilité en partie double' et 'Elaboration et analyse de tableaux budgétaires'.

#### *Au niveau C*

Plus de 2 000 agents ont participé à la formation de deux jours pour la sélection pour le niveau C. Une période d'auto-apprentissage séparait les deux jours de cours. La première journée était consacrée à la présentation des compétences testées par Selor. Lors de l'auto-apprentissage, les candidats ont pu faire des exercices sur ces compétences. La deuxième journée a servi à parcourir le syllabus d'auto-apprentissage et à faire un exercice récapitulatif.

## Certification de collaborateurs P&O



«Le principal avantage de pouvoir recruter soi-même des collaborateurs est l'organisation plus rapide des sélections. Nous dépendons en effet moins du planning chargé de Selor et sommes responsables nous-mêmes du bon déroulement de la procédure. Je réalise aussi beaucoup mieux que l'organisation d'un recrutement statutaire est complexe. Je peux ainsi relativiser et placer dans son contexte la critique selon laquelle l'organisation des sélections à Selor dure beaucoup trop longtemps. J'estime que la responsabilisation des différents services publics est importante et la certification de collaborateurs P&O y contribue. Les formations que Selor organise dans le cadre de la certification permettent de rafraîchir les différents aspects du recrutement et de la sélection. Le certificat offre en même temps un label de qualité à l'organisation.»

**Robby Vanlaer**  
Collaborateur RH  
SPF Economie

### Nouvelle approche de la préparation

L'approche actuelle peut donner aux participants l'impression que quelques jours de cours suffisent pour réussir la sélection d'accession. Il est toutefois indispensable qu'ils développent leurs compétences de manière plus permanente et durable. En 2010, l'accent sera mis sur le développement permanent des compétences.

#### Sélections d'accession 2004 - 2009 (IFA)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Inscriptions</b>	5.171	20.101	9.932	9.971	6.191	6.484
<b>Présents</b>	3.617	15.174	5.863	7.050	3.983	5.079
<b>Lauréats</b>	1.761	8.879	1.657	2.417	1.000	2.097
<b>Lauréats %</b>	30%	25%	41%	29%	36%	22%
<b>Présents %</b>	49%	59%	28%	34%	25%	41%

## CERTIFIER

### Certification de collaborateurs P&O

La certification de collaborateurs P&O des services fédéraux permet aux services de jouer un rôle plus important lors du recrutement des membres du personnel. Les collaborateurs certifiés peuvent réaliser eux-mêmes des sélections de recrutement. L'action a débuté en 2008, les premiers collaborateurs certifiés ont achevé leur formation en 2009. Selor a entre-temps déjà accompagné un deuxième groupe et lancé, fin 2009, un appel pour un troisième groupe qui débutera en 2010.

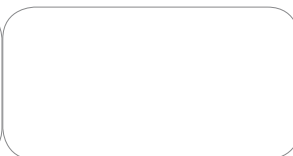
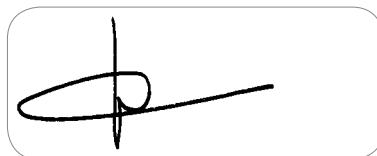
Le premier groupe composé de 26 collaborateurs coachés a commencé sa formation au mois d'avril. Selor les a non seulement associés de près à la pratique mais leur a aussi donné toute une série de formations. Cette certification d'experts en sélection s'obtient en effet après avoir suivi un trajet d'accompagnement et passé un certain nombre de certificats. Le trajet d'accompagnement proprement dit, que suit un coach Selor, se compose de trois volets:

- le suivi de formations Selor spécifiques (feedback, diversité, gestion des plaintes, prise de connaissance des instruments de test, interprétation des données de test, Intranet Selor, banque de données, publication en ligne, psychodiagnostic et statistique)
- l'organisation de deux procédures de A à Z
- le passage de certains tests de certification (il s'agit des tests «STAR» et «Psychodiagnostic et Statistique»).

Pour réussir, les candidats doivent:

- mener avec succès les deux procédures de sélection
- réussir deux tests de certification ('Statistique et psychodiagnostic' et 'méthodologie STAR')
- recevoir une évaluation finale positive de leur coach.

Le deuxième groupe a débuté au mois de septembre. Les participants provenaient de différents services: les SPF Finances, Justice, Intérieur, Mobilité et Transports, l'Office national de l'Emploi et l'INAMI.



## Au SPF P&O Certification de collaborateurs P&O

Dans le cadre de la certification d'experts en sélection par Selor, le service d'encadrement P&O a organisé en 2009 3 sélections dans les deux langues nationales. Deux attachés et deux experts techniques se sont chargés de cette sélection. Plusieurs collaborateurs du service d'encadrement P&O suivront également le trajet de certification en 2010. (voir Chapitre 7, Se concerter et collaborer)

## TESTS LINGUISTIQUES: FORTEMENT MODIFIÉS

En février, le Conseil d'Etat a décidé que pour certains tests linguistiques, on ne pouvait pas faire de distinction entre les grades administratifs des candidats. Cela signifiait qu'on ne pouvait plus organiser toute une série de tests. Cette décision ne concernait pas les tests des articles 7, 11 et 12 de l'arrêté royal du 8 mars 2001. Rien ne changeait non plus pour les brevets accordés avant le 12 février 2009.

Le nouvel arrêté royal paraît déjà en juillet. L'arrêté royal du 12 juillet a profondément modifié l'approche. Les tests linguistiques ne sont désormais plus organisés par niveau administratif (A, B, C, D) (sauf pour l'article 7), mais selon le niveau de connaissances linguistiques.

Les tests linguistiques ont redémarré en novembre, il faudra attendre 2010 pour les premiers résultats 'nouveau style'.

Rien ne change pour le moment pour l'allocation de bilinguisme, la réglementation sera adaptée en 2010.

## Modernisation

«La modernisation des tests linguistiques constitue un bel exemple de combinaison travail réglementaire/travail de contenu. Les textes décrivent à présent les aptitudes linguistiques dont un candidat doit disposer pour obtenir un brevet linguistique déterminé. Une connaissance élémentaire de l'autre langue nationale est aujourd'hui la même quel que soit le niveau administratif. En outre, on mesure des aptitudes linguistiques et on a renoncé au vocabulaire scolaire et aux tests grammaticaux. Le citoyen veut un fonctionnaire qui puisse le comprendre et l'aider dans sa langue.»



**Benedikt Verhaeghe**

Responsable certification linguistique

Selor

## SECTEUR DU GARDIENNAGE ET DE LA SÉCURITÉ

Selor certifie des agents du secteur du gardiennage et de la sécurité. Cette certification se fait à la demande du SPF Intérieur. Selor certifie également quelques centres de formation d'entreprises de gardiennage. Ces entreprises peuvent organiser elles-mêmes des tests psychotechniques grâce à cette certification.

En 2009, Selor a également commencé la certification d'écoles FSES (formations à la sécurité dans l'enseignement secondaire). Etant donné l'essor qu'a connu le secteur de la sécurité au cours des dernières

années, et la multiplication de fonctions y afférentes, l'organisation d'une formation spécifique est devenue une évidence. Début septembre 2009, on a lancé une spécialisation pour les élèves de la septième année d'enseignement technique qui suivent l'orientation «Sécurité et Prévention». Tout comme les agents de gardiennage, les élèves qui veulent suivre cette formation doivent d'abord passer un test psychotechnique d'admission à la formation. Après la formation, les élèves doivent également passer un test sur la législation de base à Selor. Après avoir réussi cette année de spécialisation, les élèves diplômés ont accès aux professions du secteur.

	Secteur du gardiennage			Secteur de la sécurité			Ecoles FSES 7 <sup>ème</sup> année		
	Présents	Lauréats	Taux de réussite	Présents	Lauréats	Taux de réussite	Présents	Lauréats	Taux de réussite
<b>Test psychotechnique</b>	1.720	1.620	94,19%	47	45	96,00%	868	797	91,91%
<b>Test législation base</b>	3.167	2.445	77,20%	306	219	71,57	-	-	-
<b>Repêchage législation base</b>	739	640	86,60%	94	58	61,70%	-	-	-
<b>Test législation dirigeant type B</b>	73	71	97,26%	-	-	-	-	-	-
<b>Repêchage législation dirigeant type B</b>	5	5	100,00%	-	-	-	-	-	-
<b>Test législation dirigeant type A</b>	172	83	48,26%	-	-	-	-	-	-
<b>Repêchage législation dirigeant type A</b>	52	24	46,16%	-	-	-	-	-	-

## FORMATIONS PRÉSIDENTE BELGE

« L'IFA a développé une formation sur mesure pour notre SPF, en nous impliquant étroitement dans la définition des aspects liés au contenu. Notre équipe est aujourd'hui très bien préparée aux six mois de présidence. » Plus d'infos à la page 57.

**Philippe Rosseel**

directeur Relations internationales  
SPF Intérieur.



fait marquant

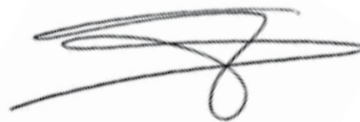


FORMER

MATURITÉ

FEED-BACK

DIRIGER



## 5. Développer les talents et les compétences

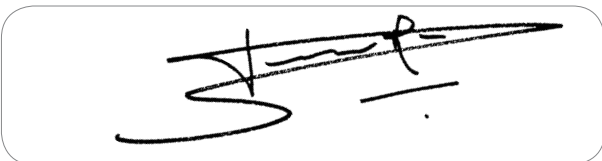
### FORMATIONS STANDARD

#### Catalogue

Le nouveau catalogue des formations standard a été mis en ligne début juillet. Il est valable de septembre 2009 à août 2010. L'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) renoue ainsi avec un système d'offre valable pour une année académique. Cette manière de travailler convient, en effet, mieux aux clients.



Formations standard	Jours de formation <sup>(1)</sup>		Participants		Jours / hommes <sup>(2)</sup>	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Langues	1.871,5	1.811,5	6.165	5.864	20.445	18.967,5
Efficacité personnelle	498	507	1.815	1.641	5.756	5.147,5
Management	199	251	846	1.202	2.619	2.748
Matières administratives	139,5	193	973	1.322	2.248,5	3.765
Méthodologie de la formation et gestion des connaissances	123,5	66,5	277	152	714	373,5
Aptitudes PC	448,5	340,5	2.530	1.672	3.141	2.221,5
<b>Total</b>	<b>3.280</b>	<b>3.169,5</b>	<b>12.606</b>	<b>11.853</b>	<b>34.923,5</b>	<b>33.223</b>



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



## Au SPF P&O Formations

Le SPF P&O a consacré en 2009 283.988 € à des formations externes. En 2009, aucun crédit PIF n'était disponible.

Jours de formation par niveau	2007	2008	2009
A	1.364	1.112,5	990,5
B	246	210	371,5
C	253,5	169,5	192
D	80,5	79	107
<b>Total</b>	<b>1.944</b>	<b>1.571</b>	<b>1.661</b>

En comparaison avec 2008, il y a une légère augmentation du nombre de jours de formation. Cette augmentation s'explique essentiellement par un grand nombre de membres du personnel de niveau B invités aux formations certifiées en 2009.

Formations suivies

- Formations IFA: il s'agit des formations dans le cadre des stages de niveau A et des formations certifiées. Dans l'offre standard, les choix concernent essentiellement les formations PC, les formations linguistiques et les formations visant à augmenter l'efficacité personnelle.
- Formations externes: il s'agit surtout de formations et de journées d'étude portant sur les activités principales du SPF P&O (RH, développement de l'organisation, public management, ...).

## SATISFACTION DES PARTICIPANTS

De manière générale, les participants se disent satisfaits des formations de l'IFA. Les chiffres pour les formations de 2009 sont les suivants:

- 84% de participants satisfaits pour l'offre standard
- 74% pour les formations certifiées.

Depuis le mois de décembre 2008, l'IFA mesure de façon systématique la satisfaction des participants après chaque formation et chaque test. Les résultats sont consignés dans un rapport standard établi pour chaque formation. Un rapport récapitulatif est rédigé tous les trois mois par type de formation. Ce processus a déjà donné lieu à quelques actions correctives, tant au niveau d'une formation en particulier qu'au niveau organisationnel.

Le projet en lui-même fait également l'objet d'une amélioration permanente afin de pouvoir disposer plus rapidement des résultats, limiter les erreurs ou obtenir des résultats ou des rapports plus détaillés.

La lecture optique des questionnaires et leur traitement pour l'obtention de rapports sont confiés à une société externe. Depuis septembre 2009, l'IFA pose les premiers jalons pour pouvoir, à terme, gérer ce processus entièrement en interne

### Nouveaux locaux de formation

En janvier, l'IFA a investi les locaux de formation d'un nouveau campus, le Campus 2. Il se situe Rue Marie-Thérèse 1 à 1000 Bruxelles, près de la station de métro Arts-Loi. Ce campus vient remplacer les anciens locaux du 71 Loi. Les salles de cours du Boulevard Bischoffsheim 15 restent disponibles.

## FORMATIONS CERTIFIÉES

### Révision de l'offre

Fin 2009, l'IFA a procédé à un remaniement en profondeur de son catalogue des formations certifiées afin d'accélérer l'organisation de ces formations et limiter les efforts en termes de développement. L'IFA propose donc aujourd'hui moins de formations:

- suppression des formations comptant moins de 90 inscriptions
- ajout de quelques formations pour le développement de compétences génériques.

Plusieurs formations génériques sont à présent également proposées en langue allemande:

- pour les niveaux A et B: 'Selbstmanagement' et 'Versammlungs- und Verhandlungstechniken'
- pour les niveaux C et D: 'Selbstmanagement' et 'Effizient mündlich und schriftlich berichten'.

Afin de donner aux participants un meilleur aperçu des dates de leurs formations, le portail Fedweb publie désormais un tableau reprenant la date de la première session des formations. Il s'agit uniquement des formations planifiées dans une période relativement courte.

### Transmettre ses connaissances

En 2009, l'IFA a pris l'initiative de stimuler le partage des connaissances entre générations. La formation certifiée spécifique 'Transmettre ses connaissances' est destinée aux membres du personnel qui partent bientôt à la retraite et qui doivent transmettre leur savoir. Cette formation se fait en blended learning, mêlant l'apprentissage classique à l'apprentissage à distance. Ce trajet de formation original est le résultat d'une véritable collaboration entre la DG COMM-KM et le service Gestion des connaissances de l'IFA. En 2009, 221 membres du personnel y ont participé.

## Décentralisation des formations certifiées

« En tant qu'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, nous développons pour nos collaborateurs techniques des formations certifiées sur mesure avec nos formateurs internes, sans perdre pour autant le professionnalisme que l'IFA a mis en place. L'arrêté royal du 29 août 2009 a donné le feu vert à cette manière de travailler et ensuite, tout est allé très vite. Les moyens étaient disponibles pour mettre ce projet sur les rails. Toutes les procédures à suivre se trouvent dans le « Toolkit Formations certifiées » de l'IFA (sur les eCommunities). Pour le coaching des formateurs et la validation de chaque étape, nous avons travaillé avec les docimologues de l'IFA. Nous nous sommes également préparés à la surveillance lors des tests et ce, en collaboration avec l'IFA également, qui met des locaux à notre disposition les jours de test. Quatre formations sont programmées en 2010 pour les laborantins et les contrôleurs, au premier semestre pour les niveaux B et C, et au second semestre pour le niveau A. Le nombre d'inscription est élevé et les fonctionnaires sont satisfaits car ils ont ainsi l'opportunité de se perfectionner dans leur domaine. »



**Cathérine Dib**

Responsable de la formation  
Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire

### Trajet de suivi 'Transmettre ses connaissances'

Le travail se poursuit en collaboration avec la DG COMM-KM sur un 'trajet de suivi' pour les SPF qui souhaitent, en parallèle avec la formation, agir en interne pour sensibiliser, soutenir et former les chefs concernés. Ce trajet prévoit notamment un scénario et du matériel spécifique: une présentation PowerPoint et une Boîte à outils Seniors-Juniors qui, après une première phase de test au SPF Sécurité sociale pourront être mises à la disposition d'autres SPF.

### Les formations certifiées en chiffres

En 2009, 11.987 membres du personnel ont participé à une formation certifiée organisée par l'IFA. L'IFA a par ailleurs assuré le contrôle de qualité d'une série de formations organisées par le SPF Finances.

Formations certifiées IFA							
	Formations			Tests			
	Jours de formation (1)	Participants	Jours de formation / homme (2)	Jours de test	Participants	Jours de test / homme	Taux de réussite
Niveau A	177	624	3.286	5	418	218,5	78,51%
Niveau B	268	357	1.596	11	314	166,5	76,44%
Niveau C	594	1.604	5.922	10	1.781	890,5	66,03%
Niveau D	1.751,5	6.649	18.938	22	5.586	2793	67,08%
Mixte	169	952	2.734	12,5	391	195,5	74,8%
Formations en extinction (3)	403	1.076	5.509	22	920	575,5	
Formations supprimées (4)	243	725	3.592	21	1153	590,5	
<b>Total 2009</b>	<b>3.605,5</b>	<b>11.987</b>	<b>41.577</b>	<b>103,5</b>	<b>10.563</b>	<b>5.430</b>	
<b>Total 2008</b>	<b>1.801,5</b>	<b>5.859</b>	<b>20.659</b>	<b>58</b>	<b>4.087</b>	<b>2.098</b>	

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

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

(3) Formations en extinction: l'IFA n'accepte plus aucune inscription et ne planifie plus aucune nouvelle session. Les sessions planifiées sont dispensées. Ensuite, la formation sera entièrement supprimée de l'offre.

(4) Formations supprimées: formations supprimées de l'offre (et qui n'existent donc plus).

L'augmentation du nombre de participants en 2009 par rapport à 2008 s'explique notamment par la rationalisation de l'offre qui visait en effet à accélérer l'organisation des formations. De plus, en 2009, l'IFA a pu récolter les fruits d'une série de gros marchés publics attribués en 2008, notamment pour le niveau D.

Il ne faut pas oublier non plus la restructuration de l'IFA qui était en cours en 2008. L'année 2009 correspond à une phase de stabilité où la nouvelle structure a fait ses preuves. De plus, l'équipe de docimologues a finalement été complétée en 2009, ce qui a permis de rattraper une partie du retard dans l'organisation des tests et de ramener l'ensemble des activités à un rythme normal.

### Nouvel arrêté royal

Le 1<sup>er</sup> octobre, un nouvel arrêté royal sur les formations certifiées entre en vigueur.

Principales modifications:

- L'IFA conserve le monopole des formations certifiées, mais les présidents de comité de direction peuvent décider de reconnaître d'autres formations. A condition de répondre aux exigences de qualité, un service peut donc organiser ou sous-traiter ses propres formations
- Les présidents de comité de direction peuvent reconnaître des diplômes ou des certificats en tant que formation certifiée
- Les personnes inscrites à une formation peuvent modifier leur choix tout en conservant leur première date d'inscription. En cas d'échec, une nouvelle inscription est possible: la nouvelle inscription est supposée avoir été introduite 365 jours après l'inscription d'origine.



## CERCLES DE DÉVELOPPEMENT



Les cercles de développement existent déjà depuis plusieurs années au sein des services fédéraux, mais pas encore partout. Depuis la publication de l'arrêté royal du 15 mai 2009, les cercles de développement s'appliquent aussi aux établissements scientifiques.

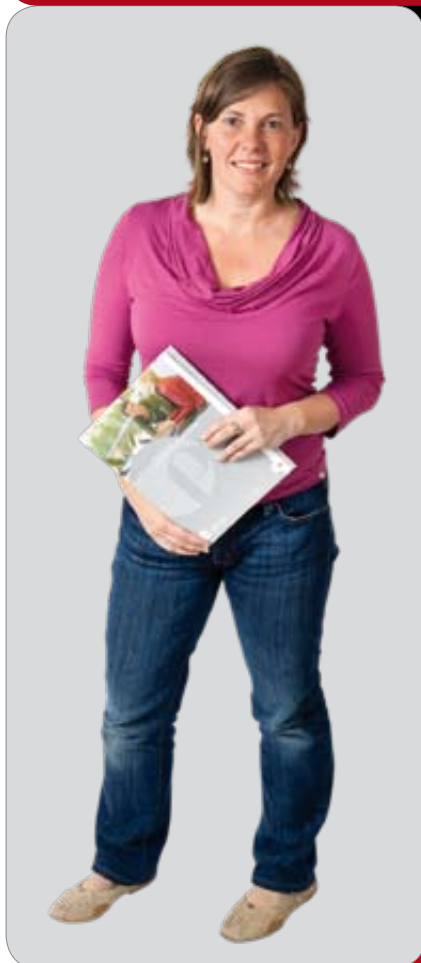
La DG DOP s'engage à soutenir ces services dans leur préparation, dans les choix à opérer et dans l'organisation de formations pour les chefs fonctionnels et les collaborateurs.

Un réseau prévu pour les établissements scientifiques les aide dans l'implémentation des cercles de développement et leur offre une plateforme pour l'échange d'expériences.

### Evaluation

Que pensez-vous des cercles de développement ? Le SPF P&O a déjà posé la question en 2006. Fin 2008, début 2009, il a organisé une enquête de suivi. Au total, 3.767 collaborateurs ont complété le questionnaire. Ce n'est toujours pas un nombre très élevé comparé à l'effectif du personnel fédéral.

## Dans les établissements scientifiques



« Dans le cadre de la préparation de l'implémentation des cercles de développement au sein des établissements scientifiques fédéraux, nous avons reçu l'aide du SPF P&O. Avec eux, nous avons ainsi mis un réseau en place et nous avons prévu une formation en collaboration avec la DG DOP et l'IFA. Nous sommes très satisfaits de leur expertise et des différents outils qu'ils ont mis à notre disposition: documents, formulaires, FAQ et un plan par étapes. »

### Colette Janssens

conseiller Développement de l'Organisation  
et du Personnel  
Politique scientifique fédérale

- La plupart des participants à l'enquête (87%) savent quel est l'objectif des cercles de développement et quelle en est la méthode de travail.
- Par contre, il s'avère que la moitié seulement des répondants les utilise effectivement. Ce nombre relativement peu élevé s'explique par le fait qu'une série de services n'ont pas encore instauré les cercles de développement, ou seulement partiellement.
- La communication entre le chef fonctionnel et le collaborateur obtient un bon score.
- La plupart des répondants se montrent aussi satisfaits quant au déroulement des entretiens individuels et à la définition des objectifs individuels.
- De même, les collaborateurs jugent intéressant le fait d'avoir, grâce aux cercles de développement, une idée plus précise de ce que l'on attend d'eux.

Un plan d'action est défini en collaboration avec le réseau Cercles de développement. Le SPF P&O maintient son engagement sur l'implémentation des cercles de développement, en mettant notamment l'accent sur le développement des compétences !

### Formations

Le SPF P&O assiste également les organisations dans la mise en œuvre des cercles de développement. Dans ce cadre, les formations de l'IFA, qui se présentent sous différents formats et visent des groupes cibles différents, jouent un rôle important.

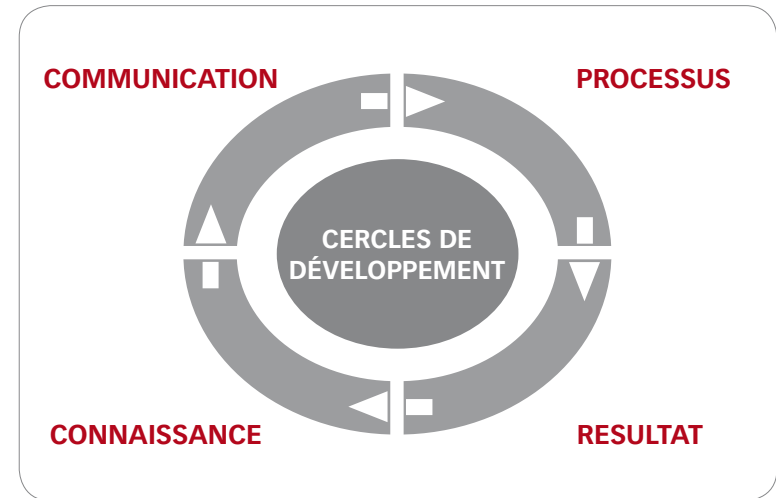
- La formation 'Être formateur pour la formation *Se préparer en tant que chef fonctionnel aux entretiens des Cercles de développement*' est une formation train-the-trainer. Les collaborateurs RH y apprennent comment dispenser eux-mêmes la formation obligatoire pour les évaluateurs. Cette formation est donnée 6 fois au total, notamment à des collaborateurs des établissements scientifiques.
- À l'Office national des Vacances annuelles (ONVA), les sessions d'intervision débutent. Les collaborateurs RH y apprennent comment diriger eux-mêmes des sessions d'intervision.
- Des workshops de sensibilisation sont organisés pour des groupes de 40 à 50 collaborateurs d'un même service.
- Des workshops de sensibilisation pour le management d'un service (SPF Chancellerie, établissements scientifiques) et pour des groupes spécifiques, comme les inspecteurs des Finances, sont également proposés.

### Indice de maturité

En 2009, la DG DOP a mis au point un indice de maturité pour les cercles de développement. Cet indice permet au SPF P&O de proposer une prestation de services sur mesure.

Pour concrétiser cet engagement, il était indispensable de collecter toutes sortes de données. La DG Développement de l'Organisation et du Personnel est donc allée à la rencontre de 53 services fédéraux pour compléter un questionnaire avec la personne de contact pour les cercles de développement.

Le traitement des données étant à présent terminé, la DG DOP pourra en 2010 rassembler des organisations ayant le même niveau de maturité pour discuter de leurs bonnes pratiques et pour trouver ensemble des solutions aux défis qu'elles doivent relever.

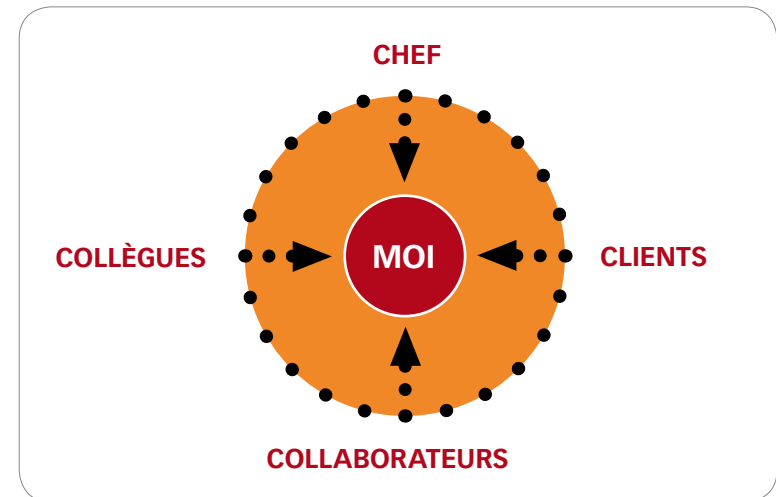


### Feed-back X°

Les SPF Intérieur et Sécurité sociale ont lancé en 2009 un projet de feed-back X° (360°).

Un feed-back X° consiste à sonder de manière systématique les observations et les impressions de différents types de répondants comme le participant, ses collègues, les collaborateurs, le chef et les clients (internes et externes) à l'aide d'un questionnaire axé sur les compétences et le comportement. Un feed-back X° s'effectue dans l'environnement professionnel du participant. L'analyse des réponses permet de définir les compétences fortes et les compétences à améliorer, et de formuler des conseils en matière de développement.

La DG Développement de l'Organisation et du Personnel a entièrement adapté les questionnaires en fonction du nouveau modèle de compétences et a rédigé un rapport d'équipe afin de rendre l'instrument encore plus maniable.



## Au SPF P&O

### Cercles de développement

#### Les cercles de développement

Le quatrième cycle des cercles de développement a débuté à l'automne. Bien que les cercles de développement ne soient pas nouveaux, ce quatrième cycle présente tout de même quelques éléments neufs par rapport aux précédents. L'enquête de satisfaction 2009 a révélé en effet que les cercles de développement doivent encore renforcer leur impact sur la gestion des ressources humaines au SPF P&O.

#### Formations et coaching

Outre les formations obligatoires pour les (nouveaux) chefs fonctionnels, des formations s'adressent également aux collaborateurs afin de les aider à mieux se préparer aux entretiens: 33 collaborateurs et 14 dirigeants ont suivi les formations dispensées par l'IFA. Les dirigeants pouvaient également faire appel à un coach (externe) pour une préparation optimale et le traitement de points d'apprentissage individuels: 13 dirigeants ont suivi le trajet de coaching individuel. La durée moyenne de ce trajet était de 5 heures par dirigeant.

#### Entretiens en équipe

Trois nouveautés:

- Chaque dirigeant mène un entretien d'équipe, avant les entretiens individuels, sur les objectifs de l'équipe en fonction des objectifs définis dans le contrat d'administration.
- Chaque dirigeant formule à la fois des objectifs de prestation et des objectifs de développement pour l'équipe et pour l'individu.

- Le planning des entretiens de l'organisation respecte le système de cascade (le président commence).

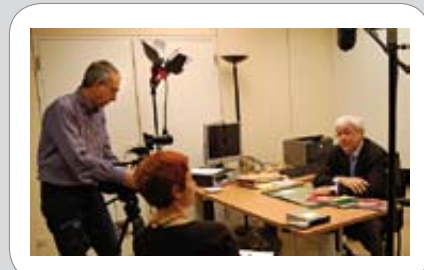
#### Suivi

- Le Service d'encadrement P&O reçoit un rapport de tous les entretiens, et les partenaires RH suivent les entretiens de près dans les différents services.
- Le contrat d'administration prévoit des objectifs chiffrés: 100% d'entretiens d'équipe documentés et 80% d'entretiens individuels documentés.
- Le suivi et la visualisation des objectifs chiffrés pour l'organisation s'effectue à l'aide d'un baromètre.

#### Témoignages en vidéo

A l'occasion du lancement du 4ème cycle des cercles de développement, le SPF P&O a réalisé un petit film de 4 minutes où il donne la parole à différents membres du personnel, qui partagent de leur expérience des cercles de développement et leurs attentes par rapport au nouveau cycle. L'objectif était de mettre à nouveau en lumière les grands principes des cercles de développement (communiquer, travailler en équipe, définir des objectifs, se développer, s'améliorer).

Les services fédéraux peuvent utiliser cette vidéo pour faire la promotion de leurs propres cercles de développement. ([www.fed-web.belgium.be](http://www.fed-web.belgium.be) > évaluation)



## DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP: RELANCE

L'année 2009 a vu la deuxième vague de Vitruvius et Top skills et la fin du PuMP.

Dès 2010, une nouvelle approche se mettra en place. Le SPF P&O opère un remaniement en profondeur du développement du leadership et du management. L'IFA et la DG Développement de l'Organisation et du Personnel (DOP) unissent leurs efforts à cet effet. Cet engagement commun leur permettra d'apporter une réponse aux besoins et à la demande en matière de développement des dirigeants au sein de l'administration fédérale.

La vision sous-jacente est basée sur l'idée que le leadership public moderne n'est pas un résultat en soi, mais qu'il s'agit d'un levier nécessaire pour aboutir à la culture souhaitée. Cette culture s'articule autour de valeurs et principes généraux tels que l'orientation vers l'humain et les relations, l'orientation résultats, le rapport entre prestations et motivation, l'orientation client, ... En outre, les instruments existants tels que les cercles de développement et la gestion des compétences continuent à être développés.

Le nouveau projet prévoit un trajet pour 3 groupes cibles:

- le management de première ligne
- le middle management
- le top management.

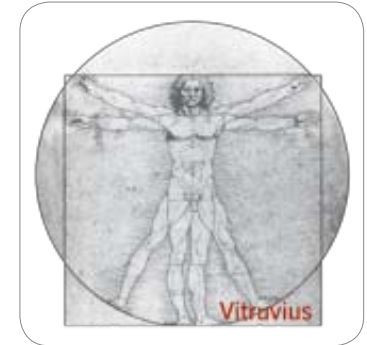
Chaque groupe cible se verra proposer un programme modulaire adapté et flexible.

Les nouveaux trajets de développement visent à la fois le développement des aptitudes en leadership et le développement des compétences managériales. Ils seront solidement ancrés dans les organisations des participants et visent des résultats concrets sur le terrain.

### Vitruvius: 2<sup>ème</sup> partie

Au total, 74 candidats issus de 27 services ont participé au deuxième cycle du programme Vitruvius, encadré par la DG DOP.

Le programme offre un large éventail d'activités: des techniques d'attention à l'organisation de sessions d'intervention dans les services mêmes, en passant par le peer coaching.



### Objectifs

- développer un style de leadership orienté vers l'humain au sein de l'administration fédérale, mettant l'homme au premier plan
- augmenter la capacité de changement des organisations en formant des acteurs clés (dirigeants et collaborateurs d'encadrement) qui peuvent avoir un effet de levier transversal pour un changement profond et durable au sein de l'administration fédérale
- créer un réseau d'apprentissage transversal en matière de développement du leadership
- construire une expertise en matière de développement du leadership qui peut être appliquée et transférée à d'autres organisations de l'administration fédérale.

Les effets du premier groupe se font encore sentir. Plusieurs candidats ont en effet mis des projets sur pied au sein de leur service dans le domaine du leadership: accueil de nouveaux collaborateurs, coaching d'appréciation, management participatif, communication non violente.

### Journée thématique Leadership

Le 25 juin 2009, les Musées Royaux d'Art et d'Histoire ont été le décor de la deuxième conférence sur le leadership en présence du ministre de la Fonction publique Steven Vanackere. Cette journée était organisée par la DG DOP dans le cadre du programme Vitruvius.



## Top Skills: 2<sup>ème</sup> session



**Marijke Weewauters**  
Conseillère  
Institut pour l'égalité des  
femmes et  
des hommes

Le projet Top Skills a été lancé en décembre 2008 pour encourager les femmes à participer à des sélections pour les fonctions de management. Les femmes peuvent passer gratuitement un assésment qui correspond dans les grandes lignes aux tests utilisés dans le cadre d'une sélection de management. Vu le succès, Selor a décidé de relancer le projet chaque année.

« Le projet est une chance unique et très enrichissante. Avec ce projet, j'ai eu la possibilité de participer gratuitement à une épreuve d'assésment et d'obtenir un feedback personnel et professionnel. L'attention porte à la fois sur les points positifs et sur les points d'apprentissage, qui s'avèrent très réalistes et parfaitement utilisables. L'avis formulé dans ce cadre est très professionnel et il donne une idée précise de nos capacités personnelles. Tous les éléments importants dans ce type de candidatures, et le CV également, ont été abordés et ont fait l'objet d'une discussion ouverte et sincère.

Grâce à ce projet, les femmes ont une meilleure compréhension de leurs points forts, mais aussi des points d'apprentissage, ce qui leur permet de définir des actions spécifiques de perfectionnement pour stimuler leur carrière de façon plus positive. »

Au programme, outre les témoignages de participants du premier cycle, une intervention du keynote speaker Arnoud Raskin. Il y a une dizaine d'années, cet orateur engagé, qui a consacré son travail de fin d'études en tant que designer industriel à 'l'école mobile', s'est rendu en Amérique du Sud pour y donner cours à des enfants des rues. Lors de son intervention, Arnoud Raskin a témoigné des résistances et des opportunités qu'il a rencontrées, et de la manière dont le designer se réoriente vers l'aide au développement et dont le coopérant adhère au HR business.

Avec ce récit, les candidats potentiels au deuxième cycle Vitruvius se sont familiarisés avec l'essence du leadership orienté vers l'humain.

### PuMP

C'est en octobre 2009 que s'est clôturée la huitième et dernière édition du Public Management Programme (PuMP). Le PuMP ne sera pas reconduit sous sa forme actuelle.

Les objectifs, les thèmes et les formes d'apprentissage abordés dans le programme seront intégrés dans un trajet de développement plus large par lequel le SPF P&O entend offrir annuellement à un grand groupe de dirigeants diverses possibilités de développement.

## PRÉPARATION À LA PRÉSIDENTICE BELGE

Du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 31 décembre 2010, la Belgique présidera le Conseil de l'Union européenne. L'IFA organise des formations préparatoires dans cette perspective.

Une première formation a été élaborée en collaboration avec le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement. Cette formation porte sur toute une série de thèmes: les institutions et les compétences de l'Union, le processus décisionnel au sein du Conseil, le rôle du parlement, le Traité de Lisbonne, ... La formation est également agrémentée d'exemples et d'exercices concrets. Près de 600 participants de différentes administrations y ont pris part.

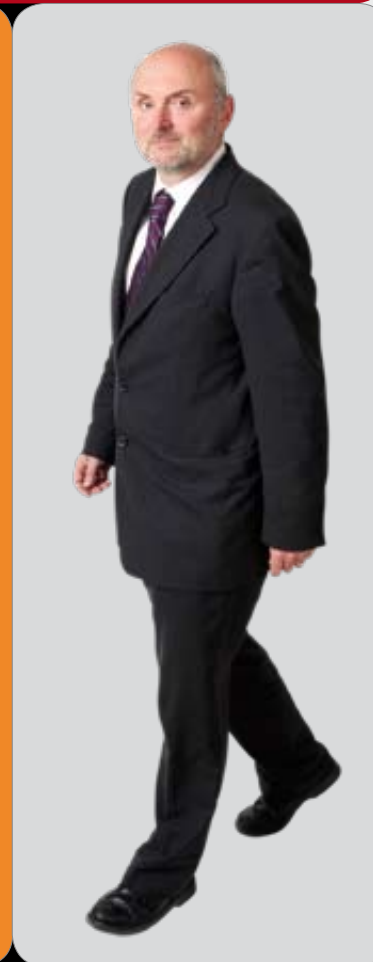
Une deuxième formation a été développée sur mesure pour les SPF Justice et Intérieur qui ont tous les deux, par la nature de leurs compétences (asile, immigration, sécurité, ...), un rôle important à jouer durant la Présidence. En novembre, 120 fonctionnaires ont participé à la première partie. Les sujets étaient notamment les principes institutionnels fondamentaux, la représentation permanente et la présidence, le cadre juridique pertinent des deux SPF, l'asile, l'immigration, la sécurité et la coopération judiciaire.

La deuxième partie suivra en 2010. Elle sera élaborée en collaboration avec l'Ecole nationale d'Administration de la République française et portera notamment sur les techniques de négociation.

## La formation à la Présidence belge

« Avec la perspective de la Présidence européenne en 2010, la formation s'avère très importante pour tous les fonctionnaires qui auront une tâche à accomplir durant cette présidence. Les fonctionnaires de l'Intérieur se sont dès lors empressés de participer aux formations que l'IFA a prévues spécialement pour la présidence. La formation générale sur la présidence de l'Union européenne était enrichissante, et très axée sur la pratique. Les trois jours de formation 'Anglais pour la présidence' ont également connu un beau succès auprès des collaborateurs 'internationaux' du SPF. Cette formation était spécifiquement axée sur le vocabulaire utilisé dans le cadre des réunions internationales.

Mais le plus intéressant est que l'IFA a répondu favorablement à notre demande d'organiser deux formations sur mesure, spécialement pour le secteur 'Intérieur et Justice'. Des accords mutuels ont ainsi permis d'aboutir à deux programmes de trois jours, comprenant un volet plus théorique sur les procédures de prise de décision et une formation pratique sur la négociation et la présidence. Le SPF a été étroitement associé à toutes les phases du développement du contenu des deux formations, qui correspondaient donc parfaitement aux besoins des collaborateurs du SPF. Grâce à ces formations, notre équipe est à présent mieux armée pour faire face aux six mois de présidence, qui seront très vite à notre porte ! »



**Philippe Rosseel**

Directeur Relations internationales  
SPF Intérieur

## LA STATION DE TRAVAIL GAGNE UN GOLDEN AWARD

fait marquant



CONTRATS DE GROUPE

CONSEILS D'ACHATS ET ENCADREMENT

« Le jury a surtout été séduit par la petite échelle du projet, qui a permis d'obtenir un résultat remarquable avec des moyens très simples. »

Equipe station de travail avec trophée:  
**Stéphanie Delvaux, Nathalie Gorgon et Klaartje Gijzen**  
Plus d'infos à la page 60.



AUTOMATISER

INTÉGRATION



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stéphanie Delvaux'.

## 6. Encadrer les marchés publics

### CONTRATS DE GROUPE

La Centrale de Marchés pour Services fédéraux (CMS) a développé son offre de marchés publics qui permettent à d'autres services d'acheter des biens et des services de manière simple et bon marché. Les acheteurs fédéraux trouvent toutes les informations utiles dans le catalogue sur internet (voir aussi e-Catalogue).

#### Quelques exemples:

- outre l'achat d'imprimantes, il est aujourd'hui également possible de louer ce type d'appareils
- les primes de l'assurance collective pour l'hospitalisation et les soins de santé n'augmentent que de 1,49% grâce aux formules choisies pour la révision des prix.

En collaboration avec CPA (Conseils et Politique d'Achats), CMS prépare et accompagne également une réforme de la fonction d'achat. L'objectif est de développer les possibilités de créer des centrales d'achats dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Les visites du catalogue électronique de CMS sont stables: le site a reçu 12 255 visites en 2009, un chiffre comparable au chiffre 2008. Ce site sécurisé répond ainsi aux besoins des acheteurs qui, par cette voie, peuvent rédiger des bons de commande pour des produits et services proposés dans le catalogue.

Le montant des commandes a légèrement diminué. Cette baisse est entièrement due à la diminution du prix du pétrole (11 millions d'euros de commandes en moins en 2009). Pour tous les autres contrats, le montant des commandes a augmenté.

Commandes sur les contrats de groupe	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
En millions d'euros	52	69	77,5	82	92	105	100

### CONSEILS ET POLITIQUE D'ACHATS

La cellule Conseils et Politique d'Achats (CPA) accompagne les responsables fédéraux des marchés publics. Le transfert des connaissances est primordial dans ce domaine. La cellule communique des informations via le site portail fédéral [www.publicprocurement.be](http://www.publicprocurement.be). Elle formule des conseils et dispense des formations aux fonctionnaires fédéraux. Elle conseille également les entreprises.

En 2009, les conseils de nature plus complexe étaient plus nombreux. Le SPF Personnel et Organisation est resté le principal client de CPA. La proportion des autres entités fédérales a légèrement diminué.

En 2010, CPA se concentrera essentiellement, en plus de son core business, sur le contrat d'administration du SPF P&O. Pour 2010, les projets suivants sont sur la table:

- informer de façon permanente les responsables des marchés publics quant aux modifications de la réglementation. La réalisation de cet objectif repose sur la mise à disposition d'un guide avec les nouvelles procédures et modalités, en ce compris l'utilisation des moyens électroniques



- traduire auprès des responsables des marchés publics la politique d'achats durable, développée à l'initiative du SPP Développement durable en collaboration avec la Commission interdépartementale du Développement durable

- réaliser une enquête de satisfaction pour le portail [www.publicprocurement.be](http://www.publicprocurement.be).

Activités CPA 2004 - 2009	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Visites sur <a href="http://cpaba.p-o.be">http://cpaba.p-o.be</a>	9.600	12.036	13.101	13.203	13.305	14.805
Conseils au SPF P&O	1.234	2.930	2.021	2.280	2.047	2.263
Conseils au reste de l'administration fédérale	1.823	2.722	3.093	3.043	3.572	3.492
Support au SPF P&O	57	61	14	11	21	17
Support au reste de l'Administration fédérale	-	27	42	47	44	49
Formations Marchés publics	12	15	27	24	26	37
Participants au formations	183	202	354	405	434	223
Participation à des workshops au niveau belge	14	27	31	36	41	40
Participation à des workshops internationaux	2	5	5	5	5	5

## Au SPF P&O La station de travail remporte un Golden Award

La station de travail de la cellule Conseils et Politique d'Achats (CPA) a reçu le 20 octobre 2009 le prestigieux Golden Award des mains du ministre Vanackere, au cours du National Tender Day.

La station de travail est la cellule chargée du volet administratif et juridique des marchés publics de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA). Elle veille à ce que ces marchés se déroulent correctement d'un point de vue juridique. L'équipe supporte ainsi chaque année quelque 200 marchés.

La station de travail complète les trois entités horizontales du SPF P&O qui apportent un support en matière de marchés publics

(Conseils et Politique d'Achats, Centrale de Marchés pour Services fédéraux et e-Procurement).

Le jury a surtout été séduit par la petite échelle du projet, qui a permis d'obtenir un résultat remarquable avec des moyens très simples.

Les autres candidats étaient la Région wallonne, la ville de Bruges, la Banque nationale de Belgique et Toerisme Vlaanderen.

La station de travail peut compter sur le support juridique des juristes de CPA, ce qui lui permet de gérer les procédures de ses clients de manière, performante et dans un délai raisonnable.

L'implémentation de la station de travail en tant qu'organe d'exécution du traitement des marchés publics s'étendra en 2010 aux autres services du SPF Personnel et Organisation.

fait marquant

## WWW.PUBLICPROCUREMENT.BE

Décembre 2009 a vu disparaître définitivement le site de CPA (<http://cpaba.p-o.be>). Tous les documents peuvent dorénavant être consultés et téléchargés sur le portail des marchés publics [www.publicprocurement.be](http://www.publicprocurement.be).

## CONSULTATION ET VENTE DES CAHIERS DES CHARGES

Le Bureau de Vente et de Consultation des Cahiers des charges a fermé ses portes en 2009. Son rôle est repris par les différents modules e-Procurement.

## e-PROCUREMENT

### e-Notification

e-Notification, la plateforme qui permet aux acheteurs de publier leurs annonces et aux entreprises de chercher des marchés, est en production depuis 2008 (auparavant, e-Procurement proposait l'application JEPP). L'utilisation de cette application a considérablement augmenté en 2009.

	Publications via e-Notification 2004-2009
2004	213
2005	433
2006	997
2007	1.590
2008	2.310
2009	3.996

Au 31 décembre 2009, l'application compte 6.218 utilisateurs enregistrés (acheteurs et entreprises), alors qu'ils n'étaient encore que 3.000 environ en 2008.

L'intégration du module e-Notification avec d'autres applications pour la publication a également pris forme en 2009. C'est ainsi que la plateforme de publication de la Communauté française et de la Région wallonne envoie depuis le mois de novembre 2009 toutes ses publications via e-Notification au Bulletin des Adjudications et si nécessaire au Journal officiel de l'Union européenne.

Une convention analogue a été conclue en 2009 avec une entreprise privée.

En 2009, l'application a subi quelques modifications afin de continuer à répondre aux besoins des utilisateurs et de rester en phase avec la réglementation (changeante). Ainsi, e-Notification prévoit maintenant une interface pour réaliser l'intégration avec un back-office. Toutes les données pertinentes pour la publication d'un marché public sont ainsi copiées depuis le back-office vers le module e-Notification.

### e-Tendering

e-Tendering est une plateforme qui permet aux entreprises d'introduire des offres électroniques et aux acheteurs d'organiser une ouverture. Elle est opérationnelle depuis début 2007. Dans une première phase, cette application n'était ouverte qu'à un nombre limité d'institutions. Depuis la mise en application du module e-Notification, l'application e-Tendering est aussi pleinement opérationnelle. S'ensuit une augmentation considérable de l'utilisation de cette application.

Ouvertures électroniques	
2007	8
2008	2
2009	88

Un quart des offres ouvertes au cours d'une ouverture électronique ont été introduites par voie électronique.

L'Administration flamande a mis en place en 2009 une dizaine de projets pilotes avec e-Tendering. Ces projets ont reçu un accueil très favorable, de sorte qu'il est prévu de les implémenter au sein de l'administration flamande en 2010 et 2011.

### **e-Catalogue**

e-Catalogue, la plateforme de gestion des catalogues électroniques et de placement des commandes électroniques, se trouve en phase test. En 2009, cette application a fait l'objet de nombreuses améliorations pour ensuite commencer son implémentation à la fin 2009. Plusieurs entreprises ont reçu une formation pour placer leur catalogue en ligne.

### **e-Awarding et e-Auctions**

L'application qui apportera un soutien aux fonctionnaires durant l'évaluation de leurs offres et qui leur offrira également la possibilité d'organiser des enchères électroniques inversées a été attribuée fin 2009. Cela signifie que ces applications pourront être opérationnelles à la fin 2010.

### **L'intégration avec le Bulletin des Adjudications**

L'une des décisions prises lors du conclave budgétaire concernait l'intégration du Bulletin des Adjudications (BDA) au sein du SPF P&O. Concrètement, cela signifie que l'application e-Notification reprendra le rôle du BDA. Cette décision a reçu l'approbation du Conseil des Ministres le 16 octobre 2009.

### **Collaboration avec d'autres administrations**

Le protocole de coopération entre l'État belge et l'administration flamande a été signé le 25 mai 2009. Cet accord prévoit que l'administration flamande utilise les applications fédérales e-Procurement et apporte une contribution financière à la maintenance évolutive de ces applications.

Un protocole de collaboration a également été signé avec la Région wallonne et la Communauté française en date du 8 juin 2009. La Région

wallonne et la Communauté française disposent de leur propre plateforme de publication. Les avis de marché publiés sur cette plateforme sont à présent envoyés au module e-Notification, qui se charge de la suite de la procédure de publication (envoi au Bulletin des Adjudications et transfert à la plateforme de publication européenne). La Région wallonne et la Communauté française ne fournissent pas de contribution financière pour la maintenance évolutive. Il va de soi que ces instances n'ont dès lors pas leur mot à dire dans la définition des nouveaux besoins pour l'application.

La Région de Bruxelles-Capitale compte aussi des utilisateurs enregistrés qui utilisent les outils fédéraux. En 2009, les deux instances ont entamé les entretiens pour aboutir à une éventuelle collaboration.

### **À l'agenda en 2010**

- Le développement d'un outil e-Awarding et d'un outil e-Auction (le premier en support de l'évaluation des offres et l'attribution d'un marché, le second pour la réalisation d'enchères électroniques inversées).
- L'intégration du BDA au SPF P&O.
- Le support de nouvelles modalités électroniques comme le système d'achat dynamique.
- La poursuite de l'implémentation du module e-Catalogue.
- La finalisation d'une éventuelle collaboration avec la Région de Bruxelles-Capitale.

## **SESSIONS D'INFORMATION ET FORMATIONS**

Les différentes cellules chargées des marchés publics proposent une série de formations et de sessions d'information. D'autres formations sont élaborées en collaboration avec l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA).

- En raison de l'évolution rapide dans le domaine de l'e-Procurement, les entreprises et les fonctionnaires ont la possibilité d'assister régulièrement à des sessions d'information. Dix sessions d'information ont été organisées.

- En outre, des formations intensives sont prévues pour les acheteurs en collaboration avec l'IFA. Quatre formations néerlandophones et trois formations francophones ont été organisées.
- CPA propose une série de formations sur les marchés publics qui portent sur des thèmes spécifiques définis par les clients.

### Formations IFA sur les marchés publics

Conscient de la nécessité des formations et du professionnalisme toujours plus pointu que requiert la réalisation des marchés publics, l'IFA a développé deux nouveaux trajets de formation. Cette nouvelle offre se traduit donc par deux trajets de formation, l'un sur les 'Marchés de fournitures et de services' et l'autre sur les 'Marchés de travaux' (12 jours). Ces formations permettent aux participants - en plus de confirmer l'expérience qu'ils avaient déjà - d'apprendre tous les processus qui ont trait aux marchés publics.

### Sessions d'information IFA pour les formateurs externes

L'IFA travaille à raison de 80% avec des formateurs externes engagés sur le marché. Afin d'accroître la notoriété de l'IFA auprès des partenaires potentiels en matière de formation, et afin de mieux les informer sur son fonctionnement, l'IFA a organisé en 2009 trois sessions d'information.

Ces sessions ont connu une belle affluence. Au total, quelque 220 participants s'y sont inscrits. L'évaluation montre que les participants étaient particulièrement satisfaits de ces sessions.

L'IFA s'engage à développer d'autres actions pour ce groupe cible spécifique.

## e-Procurement: collaboration avec l'administration flamande

« L'accord de coopération entre l'administration fédérale et l'administration flamande pour le programme e-Procurement est un exemple de bonne collaboration entre les différents niveaux de pouvoir. Le protocole prévoit une utilisation intégrale des applications fédérales e-Procurement par l'autorité flamande. Cette collaboration engendre une situation win-win pour toutes les parties intéressées. D'une part, les applications ne doivent pas faire l'objet d'un développement et d'une gestion distincts par niveau de pouvoir. D'autre part, les entreprises ont tout intérêt à ce que les adjudicateurs, quel que soit leur niveau de pouvoir, utilisent la même plateforme de manière à pouvoir organiser les activités de manière efficiente. »



**Johan Van Steelandt**

Chef de programme  
e-Procurement  
Vlaamse Overheid

**Lore Hollevoet**

Communication e-Procurement  
Vlaamse Overheid



## 20 KILOMÈTRES DE BRUXELLES

BIEN-ÊTRE

ANALYSE DE RISQUES

.be Team



FED+ organise régulièrement des actions qui renforcent l'esprit de groupe des membres du personnel fédéral. La principale action dans ce cadre a été la participation de la .beTeam aux 20 km de Bruxelles le 31 mai. FED+ a enregistré plus de 600 inscriptions et quelque 450 membres de différents services de l'administration fédérale ont effectivement participé à la course. Une .beTeam participe également en 2010 aux 20 kilomètres.

fait marquant



RÉSEAUX

INTERNATIONAL

.be Team



Nathalie Duffios et Marion Delanghe, FED+

## 7. Se concerter et collaborer

### BIEN-ÊTRE

#### Fed+

Alors que le nombre d'avantages variait en 2006 entre 50 et 75 et en 2007 autour des 120, le site web FED+ reprend en permanence depuis 2008/2009 quelque 140 offres. Il s'agit de réductions permanentes ou d'offres temporaires. Les membres de FED+ profitent de manière intensive de ces avantages. A titre d'exemple: un partenaire du secteur des voyages qui a réalisé au cours de la période du 1er janvier au 30 septembre 2009 un chiffre d'affaires de 1 million d'euros pour la vente de voyages à des membres de FED+. Ceux-ci ont bénéficié d'une réduction de 5% sur des voyages. L'économie collective pour les membres du personnel fédéral représente donc 50.000 euros.

FED+ s'affirme de plus en plus. Ceci ressort notamment de l'enquête Fédra de 2009 dans le cadre de laquelle 49% des lecteurs ont indiqué qu'ils avaient déjà bénéficié d'un avantage FED+. L'année précédente, il n'y avait encore que 40%. Les abonnements à la newsletter sont également en augmentation constante, de 11.325 en janvier à 15.722 en décembre. Le nombre de visiteurs uniques du site web a même doublé, de 9.948 en janvier à 19.899 en décembre. Le site [www.fedplus.be](http://www.fedplus.be) a obtenu en 2009 le label anysurfer qui garantit une accessibilité aisée à tous les visiteurs.



### Nouvelle carte FED+

Tous les bénéficiaires (environ 100.000) ont reçu leur nouvelle carte FED+ début décembre 2009, soit dans le Fédra de novembre, soit par courrier.

Afin de pouvoir fournir cette nouvelle carte, il a été nécessaire de délimiter clairement le groupe cible de FED+. L'intérêt pour la carte FED+ augmente en effet mais les avantages FED+ constituent un droit pour les membres du personnel fédéral et uniquement pour eux. La liste des services dont les membres du personnel ont droit à la carte FED+ se trouve sur le site [www.fedplus.be](http://www.fedplus.be).

Une vaste campagne de communication mettant également en valeur les avantages de FED+ a accompagné la diffusion de la nouvelle carte.



### Manuel:

#### 'Vers une politique de gestion des agressions'

Les services publics sont de plus en plus confrontés à des utilisateurs agressifs, tant de manière verbale que physique. Cette politique de gestion des agressions représente un gain, et pour l'organisation et pour le personnel (réalisation des objectifs de l'organisation, sentiment de sécurité, satisfaction accrue, ...).

Le manuel 'Vers une politique de gestion des agressions', développé par la DG DOP aborde le thème de l'agression par des tiers de manière systématique. C'est un outil pratique qui reprend des conseils, des exemples et des check-lists. Il est complété d'un site web qui publie notamment un formulaire électronique de déclaration de faits de violence, harcèlement moral ou sexuel. Ce site web peut être installé localement sur l'intranet de chaque organisation.



### Enquête accueil des enfants

En 2009, la DG DOP a interrogé 42 organisations fédérales sur la manière dont elles accueillent les enfants de leur personnel au cours des vacances scolaires et sur leur souhait de collaborer. 50% d'entre elles organisent l'accueil des enfants, soit elles-mêmes, soit en collaboration avec d'autres organisations. L'intérêt pour une collaboration est important, surtout de la part des organisations qui ne prévoient actuellement pas d'accueil. Le SPF P&O s'engage à poursuivre l'étude en la matière.

### Médiation engagée

La médiation est une technique qui restaure le dialogue en invitant les parties à trouver elles-mêmes une solution à leurs problèmes dans une situation win-win. L'utilisation de cette technique est souhaitable parce qu'elle favorise la durabilité des relations.

La DG DOP a pu tester un bon trajet de formation 'Médiation pour les personnes de confiance' au Ministère de la Défense. Elle essaie actuellement de rendre cette formation, ou une formation similaire, accessible à toutes les personnes de confiance, conseillers aspects psychosociaux et conseillers en prévention fédéraux qui le souhaitent. Une enquête à ce sujet a été initiée dans le réseau 'bien-être'.



## Au SPF P&O Bien-être

### Service de prévention

Le service de prévention doit assurer le bien-être et la sécurité des travailleurs au travail. Le Comité de concertation de base (agissant en sa qualité de Comité pour la Protection et la Prévention au Travail) composé de représentants tant des dirigeants que des organisations syndicales, l'assiste dans cette tâche. Le comité s'est déjà réuni 5 fois cette année.

Comme c'est déjà le cas depuis plusieurs années, une vaccination anti-grippe a été proposée, en collaboration avec le Service social, dans le bâtiment du 51 Loi. Quelque 80 personnes s'y sont inscrites.

Il y a eu en 2009 23 accidents du travail, dont 9 sur le lieu de travail même.

### Analyse de risques bien-être

En 2009, le service d'encadrement P&O a mené une analyse des risques bien-être en collaboration avec un partenaire externe, IDEWE. La méthodologie SOBANE a servi de fil rouge pour cartographier et ensuite maîtriser les risques pour le bien-être des travailleurs dans l'organisation ([www.sobane.be](http://www.sobane.be)).

Le premier niveau de la stratégie SOBANE, le screening ou Déparis, a permis de cartographier les risques de manière participative. 12 groupes de discussion, composés en moyenne de 8 membres du personnel de la même direction générale ou du même service, ont eu lieu entre octobre et décembre.

Lors des groupes de discussion, les participants ont donné leur avis sur les facteurs qui peuvent influencer leur bien-être au travail, répartis en 16 rubriques:

1. Locaux et zones de travail
2. Organisation du travail
3. Risques ou accidents
4. Sécurité des personnes ou objets
5. Hardware
6. Software
7. Positions de travail
8. Efforts et manutentions
9. Eclairage
10. Bruit et ambiances thermiques
11. Hygiène atmosphérique
12. Autonomie et responsabilités individuelles
13. Contenu du travail
14. Contraintes de temps
15. Relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie
16. Environnement psychosocial

L'examen conjoint des résultats de l'analyse des risques et des résultats de l'enquête de satisfaction (voir chapitre 2, Accompagner et soutenir sur le terrain) a permis d'aboutir à un plan d'action intégré. En ce qui concerne l'enquête de satisfaction du personnel, il s'agira d'un plan d'action à deux niveaux: global et par service. Pour l'analyse des risques, le plan de prévention global 2010-2014 se déclinera annuellement en un plan opérationnel.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Cellule développement durable renouvelée

En novembre, le comité de direction a approuvé la création et la composition de la Cellule développement durable. La Cellule s'est réunie une première fois le 23 novembre afin de faire le point des missions qui l'attendent. Rapportage 2009, plan d'action 2010, du travail en suffisance donc.

### Semaine du Développement durable

Le mardi 20 octobre, quelque 130 membres du personnel du SPF P&O ont participé à un petit-déjeuner «durable». Trier les déchets, acheter des produits locaux et saisonniers, réduire la consommation d'énergie,... 94 collègues ont signé la charte qui reprend les petits gestes qu'ils font quotidiennement en faveur de l'environnement.

Pour sa première édition, la foire aux livres d'occasion a proposé quelque 160 ouvrages de tous genres. 91 livres ont trouvé un nouveau propriétaire. Une association a reçu les livres restants.

39 personnes ont visité l'exposition «C'est notre Terre 2» à Tour et Taxis. Elles ont été unanimes: l'exposition était fantastique et il est urgent de freiner le réchauffement de la planète.



Le SPF P&O a également organisé un atelier 'éco-percussion' dans le cadre de la semaine du développement durable.

## RÉSEAUX

### Réseau des directeurs d'encadrement P&O

Le deuxième objectif stratégique du contrat d'administration vise le développement d'un partenariat cadré et dynamique avec toutes les parties prenantes afin de parvenir à une politique soutenue par tous.

Le réseau des directeurs d'encadrement P&O constitue l'élément clé pour les parties prenantes et le partenariat. De manière plus large, ce réseau réalise la cogestion de la politique RH à laquelle il est associé dès la phase de préparation. Le réseau représente le monde RH pour l'ensemble de l'administration fédérale. L'échange de bonnes pratiques y fait l'objet d'une attention toute particulière.

Le réseau se réunit mensuellement. Un séminaire approfondit une fois par an un thème stratégique. La mesure de la valeur ajoutée de la fonction RH figurait à l'agenda en 2009.

Après des rencontres avec ses collègues néerlandais, le réseau a poursuivi en 2009 son ouverture sur les expériences étrangères par une visite à l'Administration française début mai 2009. Les réformes importantes réalisées au cours des dernières années ont fait l'objet de discussions approfondies pendant deux jours. Le dernier jour du séminaire s'est déroulé au siège de l'OCDE.

### Réseau Apprendre et Développer

Le réseau Apprendre et Développer, réseau des responsables de formation fédéraux, s'est réuni à trois reprises en 2009. La réception de Nouvel An du réseau s'est déroulée cette fois dans le cadre prestigieux du Musée Royal de l'Afrique centrale à Tervueren, ce qui a permis de découvrir les collections permanentes et temporaires du musée en compagnie de guides expérimentés.

Le 27 mars 2009, la journée d'étude du réseau se plaçait sous le signe du mentoring, avec des présentations et des témoignages de collègues et d'orateurs extérieurs à l'administration fédérale. Au programme: 'Qu'est-ce que le mentoring proprement dit?', 'Le mentoring a-t-il de l'effet?' ou 'Comment sélectionner des mentors et des mentorés?'. L'après-midi fut consacrée aux facteurs à prendre en compte lors du lancement d'un projet de mentoring.

Deux orateurs de renom ont participé à la journée d'étude du réseau du 11 décembre 2009: le Néerlandais Joseph Kessels et la Française Nathalie Delobbe. Le thème du jour était 'Fusionner le travail et l'apprentissage dans la société de la connaissance'. Le travail et l'apprentissage ne peuvent plus rester séparés dans une 'société de la connaissance' mais doivent être harmonisés.

### **KMnet, le réseau des gestionnaires des connaissances fédéraux**

En 2009, KMnet connaît des évolutions importantes notamment en raison de la plus grande maturité de la gestion des connaissances dans les organisations. La manière informelle de travailler et le public cible restreint de l'époque des pionniers de la gestion des connaissances a évolué vers une approche structurée comportant un programme annuel et un public plus étendu. La participation aux rencontres et aux ateliers a doublé entre 2008 et 2009.

Afin de stimuler les synergies entre les domaines communication et gestion des connaissances, une rencontre sur le thème 'La communication à la rencontre de la gestion des connaissances' a permis aux réseaux KMnet et COMMnet de se découvrir l'un l'autre. Il s'agit de la première étape vers un rapprochement qui se poursuivra en 2010.

### **COMMnet, le réseau des communicateurs fédéraux**

COMMnet, le réseau des communicateurs fédéraux, compte environ 600 membres issus d'une soixantaine d'organisations fédérales. En 2009, COMMnet a réuni ses membres 19 fois. Un total de 300 membres ont participé à quatre rencontres plénières sur 'La communication à la rencontre de la gestion des connaissances', 'Branding, image de marque, identité visuelle, logo', 'Storytelling' et 'Communication et processus de changement'.

- Plus de 200 membres ont participé aux 14 ateliers pratiques sur différents thèmes: 'Réussir sa présentation orale', 'Communication et marchés publics', 'Améliorer son journal interne', 'Participer efficacement aux foires et salons'.
- La journée découverte 'A la rencontre des agences de communication' a réuni quelque 120 membres pour apprendre à mieux connaître le panorama des agences de communication et nouer des contacts avec des professionnels du secteur

Outre ces activités, COMMnet soutient les communicateurs fédéraux en les conseillant, en les accompagnant dans leurs projets et en mettant à leur disposition eCOMMnet, un workspace pour la collaboration et le partage de documents.



### **Réseau CPA/CMS**

La cellule Conseil et politique d'achats (CPA) et la Centrale de marchés (CMS) organisent régulièrement des réunions de concertation avec le responsable marchés publics de chaque SPF, SPP, de la Police fédérale et des parastataux sociaux. L'objectif est l'échange de bonnes pratiques en matière de marchés publics. Lors de ces réunions, on aborde également la situation des contrats-cadres conclus par CMS. CPA attire l'attention sur des points importants pour l'exécution correcte des procédures d'attribution. CPA réalise également des benchmarks. Le service fédéral eProcurement y présente ses nouvelles réalisations en matière d'eProcurement. Ce réseau de concertation développe également la politique d'achats de l'administration fédérale avec pour objectifs: la réalisation d'économies d'échelle, la participation active des entités fédérées et l'application de bonnes pratiques en matière de développement durable.

## FELINK

Le réseau Felink a fêté son troisième anniversaire en 2009. Felink a pour objectif de mettre les femmes de l'administration fédérale au premier plan en leur donnant la possibilité de développer leur réseau et leur carrière.

Cet engagement s'est traduit en 2009 par 5 événements:

- réseautage à la réception de Nouvel An (évaluation des actions 2008 et programme 2009)
- atelier time management
- lancement du projet mentoring
- sessions thématiques sur les réseaux sociaux virtuels, prendre sa carrière en main, violences et harcèlement au travail
- activités de réseau à midi.

Le SPF P&O gère et anime encore un certain nombre d'autres réseaux: Bien-être (voir p. 66), Cercles de Développement (voir p. 52), Gestion des Plaintes (voir p. 18), Diversité (voir p. 30), coordinateurs eCommunity (voir p. 77).

Ces différents réseaux se sont réunis régulièrement au cours de l'année 2009.



## CONCERTATION ET COLLABORATION INTERNATIONALES

### Délégations étrangères

En 2009, l'IFA a reçu deux délégations. La première délégation, envoyée par la République démocratique du Congo, est venue en janvier et comptait quatre fonctionnaires qui ont suivi un stage en ingénierie de formation. Une seconde délégation, qui a rendu visite à l'IFA en février, a été envoyée par la Chine et comptait une trentaine de participants.

L'IFA a donné à ces deux délégations, pendant une demi-journée, une présentation générale de l'Institut, de sa mission et de ses projets ainsi qu'une présentation sur le modèle de Kessels.

### Collaboration avec l'ENA de Tunis

Hafif Hendaoui, directeur général de 'l'Ecole Nationale d'Administration de Tunis – ENA Tunis', lors de sa visite à l'IFA en mars 2009, et Jacky Leroy, président du comité de direction du SPF P&O, ont signé un protocole d'accord qui prévoit une collaboration entre les deux organisations afin de lancer une coopération et de bénéficier ainsi de leur savoir-faire mutuel. Ce document prévoit notamment l'accueil de stagiaires tunisiens en dernière année du cycle supérieur de l'ENA Tunis. Cette formation de trois ans aboutit à un diplôme leur permettant d'occuper une fonction de middle management du niveau A dans l'administration tunisienne.

L'IFA a organisé dans ce contexte l'accueil de 6 stagiaires du 1er septembre au 31 octobre 2009. Ce stage pratique leur a permis de découvrir le fonctionnement de l'administration belge dans des organisations représentatives telles que le SPF Emploi, le SPF Justice, le SPF P&O et FEDASIL.

Le 23 décembre 2009, deux collaborateurs de l'IFA ont siégé - aux côtés de hauts fonctionnaires de l'administration tunisienne - dans le jury qui devait évaluer le stage des 6 stagiaires. L'expérience se renouvellera par l'accueil de 6 nouveaux stagiaires au printemps 2010.

### Un engagement international

Un collaborateur de la DG DOP a eu la chance unique de travailler un an pour l'OCDE dans le cadre d'un projet relatif à la bonne gouvernance dans les pays des Balkans et du Caucase. Travailler dans et pour une organisation internationale constitue un monde de différence.



On y travaille avec des personnes de différents horizons et nationalités, chacune avec sa propre valeur et spécificité. Ensemble dans la diversité pour un but commun et avec une vision commune. Il est également apparu que le travail réalisé par le SPF P&O n'a rien à envier à d'autres organisations.

### Concertation sociale européenne

Le SPF P&O poursuit sa politique de présence active sur le terrain international, plus particulièrement dans le réseau des autorités européennes et au sein de l'OCDE.

Les experts du SPF P&O ont constaté sur le plan européen le résultat d'un effort de plusieurs années visant à organiser une concertation sociale au niveau européen. Personne ne peut nier que la concertation sociale est déjà établie depuis longtemps dans notre petit pays. Notre réputation n'est plus à faire sur ce plan. L'Union européenne organise également le dialogue entre les employeurs et les travailleurs. Tout d'abord au niveau intersectoriel mais aussi secteur par secteur. Il existe actuellement une quarantaine de comités sectoriels qui couvrent presque tous les domaines de l'activité économique. On n'a toutefois pas encore organisé le dialogue social pour les administrations centrales. Les directeurs généraux des administrations de 27 états membres se sont réunis en décembre à Stockholm et ont donné leur accord pour la création d'un comité sectoriel européen pour les pays qui le souhaitent afin d'organiser ainsi également le dialogue pour les administrations centrales. On a donc lancé l'action. Il faut à présent réunir suffisamment de pays qui veulent se lancer dans cette aventure. La présidence espagnole devrait permettre de régler les détails de la procédure. Espérons que le lancement officiel aura lieu au cours de la présidence belge fin 2010.

### Collaboration avec le monde universitaire

La DG DOP collabore avec le monde universitaire dans le domaine RH. C'est ainsi qu'elle s'engage déjà depuis quelques années notamment comme membre actif du CEPP. Ce Centre for Excellence est une forme de partenariat et de collaboration entre les différentes organisations et la Vlerick Leuven Gent Management School dans le domaine du people performance management.

Cette collaboration permet de développer et de tester de nouveaux concepts de management, d'améliorer, d'adapter et d'actualiser les concepts existants, de partager et de transmettre les connaissances vers et entre les membres de ce réseau, de discuter en confiance d'expériences vécues.

La DG DOP veut améliorer grâce à ce partenariat l'orientation client, la prestation de services et l'implication de ses clients par le biais du benchlearning.

En 2009, l'accent a été mis sur la gestion des performances au départ de la perspective du manager de ligne.





## Au SPF P&O Recrutements et réserves de recrutement



« J'ai pu commencer au SPF P&O par mobilité interne. La procédure comportait un screening des cv dans la banque de données de Selor et un entretien de sélection avec un de mes futurs collègues du service d'encadrement P&O. J'ai pu poser toutes sortes de questions pour avoir une idée du contexte dans lequel j'allais travailler. Et l'idée que je m'en étais faite correspond à la réalité.

J'ai reçu un accueil très chaleureux lors de mon arrivée. Le service d'encadrement P&O a constitué en 2009 des réserves de recrutement pour différents profils. J'ai pu constater que la composition de ces réserves nécessitait un travail énorme de la part de mes collègues. Grâce à ce travail, nous avons pu recruter de nombreux nouveaux collaborateurs et satisfaire les demandes des services.»

**Estelle Breyne**

Attaché Service d'encadrement P&O  
SPF P&O

## Au SPF P&O Services d'encadrement

### Recrutements

Dans le cadre de la certification d'experts en sélection au sein des services d'encadrement par Selor, le service d'encadrement P&O a organisé en 2009 trois sélections dans les deux langues nationales. L'organisation de sélections pour des profils de fonctions spécifiques à l'initiative d'un SPF correspond à la politique menée par Selor en la matière et permet en même temps d'exécuter presque complètement les actions du plan de personnel (voir aussi chapitre 4 – Sélectionner, orienter et certifier).

En outre, d'autres services publics fédéraux ont consulté les réserves de recrutement constituées par le SPF P&O et ont recruté plusieurs lauréats.

Le 23 février, le service d'encadrement P&O a publié la sélection pour Assistant en gestion de projets– niveau B sur le site deSelor. Du côté francophone, il y a eu 459 inscriptions; 23 lauréats figurent dans la réserve de recrutement. Du côté néerlandophone, le nombre d'inscriptions s'élevait à 138 et 20 lauréats ont rejoint la réserve. Le SPF P&O a finalement recruté 8 lauréats francophones et 9 lauréats néerlandophones; 4 lauréats francophones et 5 lauréats néerlandophones sont entrés en service dans un autre SPF.

Le 2 mars, on a lancé la sélection pour Collaborateur personnel et organisation – niveau A. Du côté francophone, 389 candidats se sont inscrits, 30 lauréats ont rejoint la réserve de recrutement. 199 candidats néerlandophones se sont inscrits; 19 lauréats ont rejoint la réserve. Le SPF P&O a recruté 2 candidats francophones et 3 lauréats

néerlandophones, d'autres SPF ont recruté 5 lauréats francophones et 4 lauréats néerlandophones.

La sélection pour Juriste – niveau A est publiée le 4 mai. Du côté francophone, 190 candidats se sont inscrits; 10 lauréats ont abouti dans la réserve de recrutement. Du côté néerlandophone, 97 candidats se sont inscrits, parmi lesquels 15 lauréats ont rejoint la réserve. Le SPF P&O a recruté 1 lauréat francophone et 4 lauréats néerlandophones; 1 lauréat francophone et 1 lauréat néerlandophone sont entrés en service dans un autre SPF.

Au sein du service d'encadrement P&O, 2 attachés et 2 experts techniques se sont chargés de ces sélections. Différents collaborateurs du service d'encadrement P&O poursuivront également en 2010 le trajet de certification.

Le SPF P&O dispose à présent d'une belle réserve de recrutement et certains candidats sont déjà devenus entre-temps des collègues.

### **Analyse de risques**

L'analyse de risques constitue une responsabilité importante du management. Les engagements pris par le comité de direction via le contrat d'administration l'ont incité à réaliser une analyse de risques sur la base des objectifs stratégiques et opérationnels du contrat. Un plan opérationnel reprend les risques estimés prioritaires. Le comité de direction suit l'exécution de ce plan dans le cadre du monitoring du contrat d'administration.

### **Le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion**

Le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion, responsable de la gestion du cycle budgétaire, de la gestion des opérations comptables, de l'évaluation de l'exécution du budget et du développement du contrôle interne, s'est concentré en 2009 sur:

- le développement du contrôle par la rédaction et l'implémentation de différentes procédures, tant pour son propre service que pour les autres services du SPF P&O. La traçabilité de chaque document de paiement ou d'engagement est garantie. Le service assure:
  - un délai de paiement moyen de 28,17 jours
  - une gestion améliorée de chaque étape dans l'engagement d'un dossier
  - une information immédiate de tous les acteurs principaux dans un dossier d'engagement ou un paiement
  - la détection rapide de problèmes en matière d'engagement ou de paiement
- le système Fedcom: tous les collaborateurs du service ont été mobilisés pour rendre le nouveau système opérationnel tant au sein du service, que pour les autres collaborateurs du SPF chargés de l'exécution du budget.

En 2010, la poursuite de l'implémentation de Fedcom sera l'activité principale du service. Les possibilités qu'offre le système seront analysées en vue d'améliorer la comptabilité budgétaire générale et analytique. Une deuxième priorité est le développement d'un système pour la gestion du contrôle. Les procédures existantes seront réexaminées en fonction de Fedcom et la description des principaux processus sera affinée. Le service calculera aussi les frais de prestations des services de support.

Quelques chiffres:

- montant total engagements en 2009 en milliers d'euros: 55.557
- montant total liquidations en 2009 en milliers d'euros: 55.549
- nombre dossiers de paiement exécutés: 5.838

### **Service d'encadrement ICT Loi 51: économie d'énergie**

En 2009, le service ICT a réalisé différents projets. Deux sont particulièrement importants dans le cadre de l'environnement et de la sécurité.

Parce que l'informatique consomme beaucoup d'énergie (électricité et refroidissement d'air), le service ICT a réalisé une virtualisation des serveurs d'application et réduit ainsi la consommation d'électricité de +/-50%. Le service a fait migrer ces serveurs d'une manière transparente afin d'entraver le moins possible l'utilisation des applications implémentées.

Afin de maintenir le niveau de sécurité le plus élevé possible, les firewalls et le système VPN ont été remplacés. Les collaborateurs peuvent à présent se connecter à VPN à l'aide d'eID.

D'autres tâches exécutées en 2009:

- helpdesk avec 2800 interventions par an
- entretien des serveurs
- programmation pour les projets CUBSC, eHR, KM, CM-OC.

### **Service d'encadrement Logistique Loi 51: des sandwiches aux traductions en passant par les déménagements**

Le Service d'encadrement Logistique fournit différents services qui contribuent au bon fonctionnement du SPF P&O.

Le service accueil et dispatching du 51 Loi a accueilli en 2009 9603 visiteurs, répondu à 15251 appels téléphoniques et réservé 1539 salles. L'équipe nettoyage et l'équipe d'entretien technique veillent à ce que tout soit propre et techniquement en ordre. Les chauffeurs ont effectué 492 trajets.

La cafétéria a servi 18 740 clients, préparé 3 800 assiettes chaudes, 2 770 assiettes froides et 11 920 sandwiches.

L'économat achète des produits d'entretien, des boissons chaudes et du matériel de bureau respectueux de l'environnement et du commerce équitable.

Le service gestion des documents enregistre et distribue des dossiers entrants et envoie des dossiers enregistrés de services internes. Le service fournit aussi aux différents services du SPF P&O quantité d'informations et de dossiers en matière de jurisprudence.

Le déménagement du service eHR de Finto à la rue de la Loi 51 a été effectué par une société privée sur base d'un appel d'offres. Les membres du personnel se sont chargés de transporter leur PC. En 2009, le service Logistique a également effectué des travaux de transformation à différents étages.

Chiffres du service gestion des documents							
Rue de la Loi 51	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
dossiers - in	3.331	4.903	3.099	2.785	2.550	2.603	2.026
dossiers - out	3.523	4.962	3.301	2.395	2.670	2.752	2.084
envois postaux	n.b.	43.214	33.572	34.822	20.989	38.487	35.214
info@p-o.be	341	558	723	611	616	583	Remplacé par fedwebteam@p-o.belgium.be

### Service de traduction

L'équipe des traducteurs assure des missions pour toutes les entités du SPF P&O:

- traduction en français, néerlandais, allemand et anglais de textes légaux, réglementaires, administratifs, techniques, politiques
- révision de textes rédigés par les différents services
- consultation en matière linguistique.

En 2009, le service de traduction a suivi l'évolution des différentes entités du SPF P&O et s'est adapté aux nouvelles terminologies utilisées.

Le service de traduction dispose d'un système de suivi qui lui permet d'augmenter son efficacité et de contrôler sa charge de travail.

Cela permet par exemple de noter qu'il a reçu en 2009 2.205 demandes de traduction (= 1.758.773 mots) de l'ensemble des services du 51 Loi, Selor et l'IFA.



## LA JOURNÉE DÉCOUVERTE COMMnet

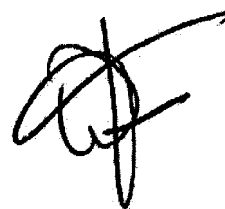


« La journée découverte COMMnet était en 2009 placée sous le signe de l'échange et de la rencontre entre les communicateurs fédéraux et les bureaux de communication. Au cours de cette journée, les 120 personnes présentes ont pu découvrir un panorama des bureaux de communication et participer à plusieurs workshops thématiques. »

fait marquant



Plus d'infos à la page 84.



PLATEFORME

BIBLIOTHÈQUES

CANAUX DE COMMUNICATION

CENTRE D'ÉTUDE ET DE DOCUMENTATION



## 8. Communiquer et partager l'expérience et les connaissances

### eCOMMUNITIES: NOUVELLE PLATEFORME EN PRÉPARATION

#### Alfresco - beConnected: une fugation!

Au premier semestre 2009, le groupe de pilotage eCommunities a développé et évalué, avec le soutien de la DG Communication Interne et Gestion des Connaissances (DG COMM-KM), un 'proof of concept'. L'objectif était double: examiner si la technologie Open Source d'Alfresco est adéquate pour répondre aux besoins courants en matière d'espaces de travail collaboratifs et évaluer si cette technologie offre assez de flexibilité pour répondre de manière rapide et efficace au développement de besoins spécifiques.

Début juillet, le groupe de pilotage a tranché. Il a pris deux décisions stratégiques: LiveLink, le logiciel utilisé pour les eCommunities sera remplacé par Alfresco, un système open source qui sera utilisé comme nouvelle plateforme, et d'autre part les eCommunities et les eWorkspaces de la sécurité sociale seront réunis en un seul et nouveau système. Un projet de fusion ET de migration donc, d'où le néologisme 'fugation'.

En octobre, un concours a été organisé via Fédra pour trouver un nouveau nom pour les eCommunities & eWorkspaces fusionnés. Parmi une centaine d'envois, c'est finalement 'beConnected' qui a été choisi. Depuis, le nom a trouvé une forme définitive et un logo lui a été associé.

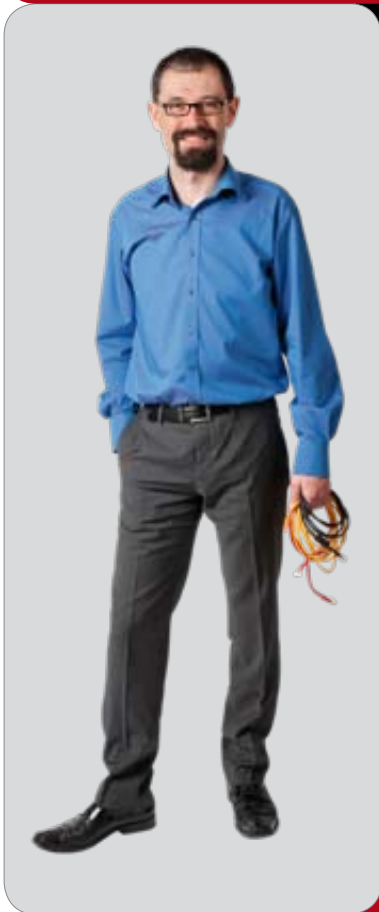
Les développements sont actuellement en cours et l'ergonomie du produit est au centre de toutes les attentions. Le planning prévoit une première mise en production pour la mi-2010 et une migration progressive.



### RÉSEAU DES COORDINATEURS eCOMMUNITY

Fin 2008, la DG COMM-KM a réalisé une enquête auprès des coordinateurs des eCommunities et procédé à une analyse quantitative et qualitative approfondie de l'utilisation des eCommunities. Suite aux résultats de cette enquête et aux besoins constatés, la DG COMM-KM a décidé d'intensifier en 2009 l'accompagnement des coordinateurs. Ils ont été associés au choix d'un nouveau nom pour leur réseau «COORDnet» et la communication avec les intéressés s'est considérablement accrue. Une lettre d'information électronique paraît maintenant après chaque réunion et en cas d'actualité exceptionnelle.

## Un proof of concept pour beConnected



**Bart Theunis**  
Projectmanager Glo.be  
Commissariat général aux  
Réfugiés et aux Apatrides

«Début 2009, il a été décidé que les eCommunities migreraient vers une plateforme open source. Ce type de plateforme présente l'avantage de ne plus dépendre d'une politique stricte en matière de licences. Actuellement nous payons une licence par participant au projet eCommunities et dès que nous démarrons un nouveau projet ou que nous impliquons de nouveaux collègues, l'impact financier est important. En outre, une plateforme open source nous laisse plus de liberté en ce qui concerne l'utilisation de standards ouverts ce qui s'inscrit mieux dans la démarche que l'administration a choisi de poursuivre.

Après une étude de marché, nous avons décidé de faire construire un proof of concept dans le système Alfresco. Un proof of concept est une sorte de prototype élémentaire qui nous permet de voir effectivement fonctionner une série de fonctionnalités du logiciel Alfresco. Un proof of concept est la manière idéale d'évaluer les possibilités d'une plateforme et de collaborer avec l'équipe technique qui devra porter le projet final. Cela nous permet de prendre une décision en confiance.

Début juillet, le groupe de pilotage a tranché et décidé que Live-Link serait remplacé en 2010 par Alfresco.»

En ce qui concerne les réunions, le focus est davantage mis sur les ateliers axés sur des thèmes spécifiques et moins sur les réunions d'information plénières (2 réunions plénières et 3 ateliers en 2009). Toutes les informations utiles et les outils développés pour les coordinateurs ont été réunis dans un 'dossier COORDnet' pratique, que chaque coordinateur a à sa disposition.

La nouvelle approche a eu pour effet l'augmentation du taux de présence du groupe cible et entraîné une meilleure diffusion de l'information auprès des personnes absentes à ces activités.

Défis COORDnet pour 2010:

- la préparation de la migration vers beConnected
- la fusion avec le réseau des coordinateurs des eWorkspaces.

### Utilisation de la plateforme eCommunities 2005 – 2009

Total	2005	2006	2007	2008	2009
Utilisateurs inscrits	3.000	3.510	3.393	2.916	3.021
Espaces de collaboration	26	30	35	37	38
Documents	140.000	250.000	309.500	601.048	741.863
Connexions	73.660	70.018	285.128	118.110	184.325
Nombre d'actions (ouvrir, créer, modifier un document, participer à une discussion ...)	1.123.028	1.329.629	2.168.442	1.692.000	1.949.645

## BIBLIOTHÈQUES FÉDÉRALES

En 2009, le catalogue commun – une initiative de la DG COMM-KM – a fonctionné durant une première année complète dans le nouveau système, à la satisfaction générale des utilisateurs et des bibliothèques participantes. Le catalogue du Centre fédéral d'expertise des soins de santé a rejoint l'ensemble. Le nombre de bibliothèques participantes s'élève actuellement à 23.

Le nombre de descriptions dans le catalogue montre clairement l'influence des projets de rétrocatalographie des établissements scientifiques qui impliquent la digitalisation de quantités importantes d'anciennes fiches papier. En juillet 2008, le catalogue comptait 3.628.843 titres, en décembre 2009 ce nombre s'élevait déjà à 4.088.522, un rythme de croissance exceptionnel pour des catalogues de bibliothèque qui ne connaissent en général qu'une croissance relative assez faible.

Utilisation du catalogue commun 2005-2009					
	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Demandes	1.024	1.124	1.842	881	764
Recherches	43.548	47.425	63.608	68.696	98.242
Visiteurs	57.112	143.076	158.827	208.051	454.665
<b>Moyennes mensuelles</b>					
Demandes	85	94	154	73	64
Recherches	3.629	3.952	5.301	5.725	8.187
Visites	4.759	11.923	13.236	17.338	37.889

*\*Tout comme l'an dernier, nous attirons l'attention sur le fait que mi-2008 un nouveau système a été mis en service pour la gestion du catalogue commun. Les grandes différences constatées dans les années de transition 2008 et 2009 sont dues à des différences au niveau des indicateurs du système.*

## CENTRE D'ÉTUDE ET DE DOCUMENTATION DU SPF P&O

En 2009, 2900 ouvrages ont été prêtés, 404 nouveaux ouvrages ont été intégrés dans la collection et 4816 articles ont été répertoriés et intégrés dans le catalogue.

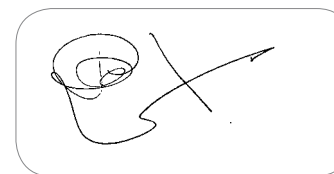
Au rayon des nouveautés en 2009, signalons la sélection thématique mensuelle d'ouvrages et de documents multimédias présentés aux clients sur base de thèmes spécifiques:

- gestion de projet
- coaching, mentoring
- tests, tests de recrutement, tests psychotechniques

- psychologie, développement personnel
- gestion d'équipe
- leadership
- réseaux, Web 2.0.

L'aperçu mensuel des nouvelles acquisitions est désormais disponible aussi via **Fedweb>Formation et Développement>Bibliothèques**.

Dans le cadre de la gestion des connaissances, le Centre d'étude et de documentation gère également les archives de l'IFA.





## FÉDRA: LA PAROLE AU LECTEUR

Pour la neuvième année consécutive, Fédra, le magazine du fonctionnaire, réussit à captiver ses lecteurs. L'enquête 2009 auprès des lecteurs montre que:

- 84% des fonctionnaires lisent Fédra
- environ un quart des conjoints et membres de la famille prennent régulièrement Fédra en main
- 89% des lecteurs veulent continuer à recevoir le magazine.

Ce dernier chiffre est sans doute le plus étonnant quand on sait que le site, en ligne depuis environ 2 ans, attire aussi 42% des lecteurs interrogés.

Malgré le grand succès du site web, le personnel fédéral tient apparemment à continuer à recevoir la version papier. Fédra est non seulement lu, mais apprécié. Si l'on compare avec les enquêtes précédentes, il s'avère que Fédra est lu de manière plus superficielle. Quelque 67% dit lire en diagonale. En revanche, une grande majorité des lecteurs (89%) trouve dans Fédra des informations utiles pour le fonctionnaire. En 2009, 6823 fonctionnaires ont en outre consulté le site [www.fedra-magazine.be](http://www.fedra-magazine.be)



### Visiteurs du site Fédra (par mois)

www.fedramagazine.be		visiteurs uniques	nombre de visites
2009	moyenne	6.823	9.760
2009	maximum	8.057	11.748

### Abonnements à Fédra

	Avril 2007			Janvier 2008			Janvier 2009			Décembre 2009		
	NL	FR	Total	NL	FR	Total	NL	FR	Total	NL	FR	Total
<b>Version électronique</b>	712	596	1.308	1.051	829	1.880	1.203	988	2.191	1.277	1.073	2.350
<b>Lettre d'information</b>	313	102	415	880	455	1.335	1.435	833	2.268	2.241	1.565	3.806
<b>Pensionnés</b>	199	133	332	452	292	744	863	527	1.390	1.234	771	2.005

## SELOR ET LES SALONS DE L'EMPLOI

Selor participe de plus en plus souvent à des salons de l'emploi et privilégie à cet égard les salons importants comme Career Launch de Jobat et Talentum de Vacature/Références. Selor participe aussi aux salons pour jeunes diplômés des universités de Leuven et Gand. Il a fait construire un grand stand professionnel et du matériel spécifique, comme par exemple un totem violet sur lequel sont projetés des messages textes (offres d'emploi).



Dans le cadre de la campagne pour ingénieurs et informaticiens, Selor a invité en octobre 2009 les SPF recruteurs au salon de l'emploi Talentum. Selor a développé, en concertation avec les organisateurs du salon, une formule permettant aux SPF de participer sous le dénominateur commun de Selor ou moyennant une rémunération minimale. De cette manière, Selor soutient les SPF dans le cadre de leur 'employer branding'. Plus d'infos à ce sujet en 2010.

## LES CAMPAGNES DE SELOR

En septembre et octobre, Selor a été très actif dans le monde du recrutement. En septembre, il se lance à la recherche de 150 juristes pour une vingtaine de services publics. En octobre, il lance une campagne visant à recruter 50 informaticiens et 50 ingénieurs. Le visuel de cette campagne a mis l'accent sur l'impact social de l'emploi de juriste, d'ingénieur ou d'informaticien dans l'administration. Les principaux médias offline et online ont repris ce message.

Pendant cette campagne, Mortierbrigade a réalisé une série de spots radiophoniques, dont la dominante était l'humour. Ces spots ont d'ailleurs fait couler beaucoup d'encre. Pourtant, un des spots a été élu Ultraspot du mois de novembre par les auditeurs de Radio IP.

Les médias sociaux tels que Facebook, LinkedIn et YouTube ont également été mis à contribution. L'augmentation de 25% du nombre de visites sur le site web de Selor pendant cette période, le nombre d'inscriptions et les résultats de l'enquête de feed-back, témoignent du succès indéniable de cette campagne.

Cependant, Selor préfère abandonner ce type de grandes campagnes de recrutement et réaliser des recrutements plus restreints et plus ciblés, qui se déroulent plus rapidement pour le candidat et le client et entraînent une charge de travail moins importante.



Résultats	Inscriptions	NL	FR	Inscriptions uniques
Juristes	3813	1721	2092	1090
Ingénieurs	1339	401	938	660
Informaticiens	4142	1075	3076	1225



### Enquête ingénieurs (345 personnes interrogées)

J'ai vu que cette annonce était de Selor.	87% donnent un score de 7/10 ou plus
J'ai trouvé le look de cette annonce attrayant.	73% donnent un score de 7/10 ou plus
Cette annonce m'a convaincu de poser ma candidature.	84% donnent un score de 7/10 ou plus

## SELOR: NOUVEAUX CANAUX DE RECRUTEMENT

Début août, Selor a lancé une campagne de recrutement d'inspecteurs pour la Sûreté de l'Etat. Cette campagne s'est caractérisée par un mix media d'un genre nouveau comportant une séquence vidéo sur YouTube et une campagne sur Facebook. Le succès de cette campagne a encore été renforcé par une approche créative incluant l'utilisation d'anagrammes.



Selor soutient ces nouveaux canaux de recrutement. Ils sont très bon marché et donnent des résultats positifs:

- Le nombre d'inscriptions a été très élevé. Du côté francophone, Selor a invité 2.308 personnes à la présélection, du côté néerlandophone 1.407. Pendant la campagne, la séquence vidéo a été regardée 23.477 fois du côté néerlandophone et 17.868 fois du côté francophone.
- La campagne sur Facebook a provoqué deux fois plus de clics qu'en moyenne.
- Les chiffres relatifs aux visiteurs sur [www.selor.be](http://www.selor.be) ont été très élevés pendant le mois d'août.

## POINTS DE CONTACT DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

La nouvelle édition de la COMM Collection 6 «Les points de contact de l'administration fédérale» a été publiée. Ce guide reprend les structures et les missions des services publics fédéraux et des services publics fédéraux de programmation, ainsi que les différentes manières d'entrer en contact avec eux.

## FEDWEB: UN SUCCÈS CROISSANT

En 2009, le portail du personnel fédéral, [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be), a continué sur sa lancée. Les chiffres de visite augmentent fort - souvent bien au-delà des 40.000 visiteurs par mois - ce qui représente environ 30% de plus que pour la période correspondante de 2008.

Outre les rubriques prévisibles comme la formation, la rémunération et les congés, l'actualité attire beaucoup de monde. Les 220 informations insérées dans les 36 éditions de la newsletter Fedweblight jouent un rôle important à cet égard. Le nombre d'abonnés monte en flèche.

Dans le courant de l'année, le contenu du site est constamment mis à jour et une série de modifications et d'améliorations apparaissent dans le cadre des exigences anysurfer. Fedweb s'attend à recevoir le label anysurfer en 2010.

Enfin, les membres du personnel fédéral peuvent adresser leurs questions à la Fedwebteam: 200 questions par mois ne constitue pas un chiffre exceptionnel. Ce nombre relativement important obligera toutefois à court terme la Fedwebteam à envisager la professionnalisation du traitement. Une tâche à laquelle elle s'attellera en 2010.

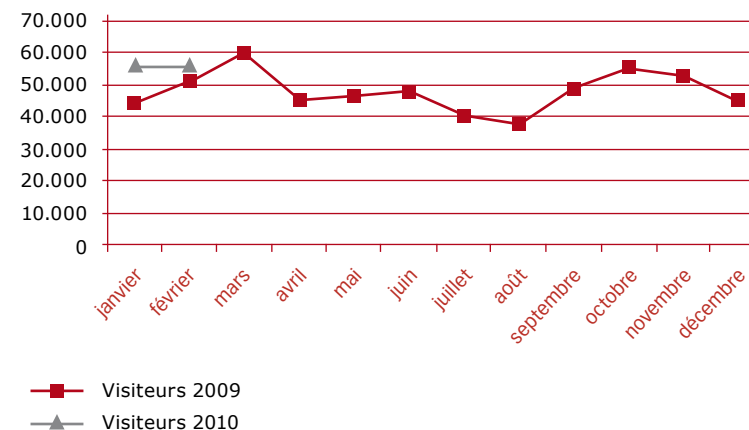


Nombre de visiteurs et visites Fedweb		
Base annuelle	2008*	2009
Visiteurs	143.820	444.846
Visites	288.778	1.040.432
Pages visitées	1.609.797	5.588.658

\*Chiffres à partir de juin



Evolution visiteurs uniques Fedweb



Chiffres Fedweb: visiteurs, visites et pages visitées						
Base mensuelle	Visiteurs		Visites		Pages visitées	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
janvier	-	44.581	-	77.164	-	410.648
février	-	51.382	-	94.528	-	545.991
mars	-	60.049	-	113.630	-	633.926
avril	-	45.853	-	80.474	-	405.808
mai	-	46.827	-	78.523	-	381.968
juin	36.451	47.991	57.290	81.597	347.754	405.973
juillet	27.098	40.815	47.423	75.400	255.481	414.512
août	21.313	37.763	35.858	65.071	204.648	373.916
septembre	23.790**	48.943	39.373**	88.372	202.961**	499.498
octobre	103**	55.615	118**	103.610	143**	584.296
novembre	18.058**	53.220	28.338**	95.523	141.001**	511.220
décembre	35.781	45.695	64.306	87.101	333.426	430.040

\*\*chiffres incomplets

## JOURNÉE DÉCOUVERTE COMMnet: RENCONTRE AVEC LES AGENCES DE COMMUNICATION

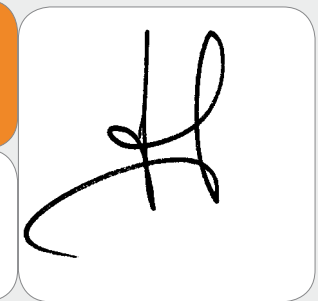
La DG COMM-KM et la DG Communication externe de la Chancellerie du Premier Ministre ont organisé une journée d'étude le 24 novembre 2009 au Résidence Palace pour les membres de COMMnet, le réseau des communicateurs fédéraux.

Cet événement, placé sous le signe de l'échange et de la rencontre, vise à améliorer les relations entre les communicateurs fédéraux et les bureaux de communication par une meilleure connaissance mutuelle. Pendant cette journée, les 120 personnes présentes ont pu découvrir un panorama des bureaux de communication et participer à un certain nombre d'ateliers thématiques qui présentaient des cas et leur permettaient de nouer des contacts avec des professionnels du secteur. L'événement s'est terminé par une présentation de campagnes de communication nationales et internationales. Une vidéo du déroulement de cette journée de rencontre a été diffusée dans les jours suivants. Cette vidéo est toujours disponible sur YouTube.

### Résidence Palace



**Arlin Bagdat**  
Conseiller communication  
SPF P&O



## Au SPF P&O Rencontres

### News P-O: numéro 300

Le 30 octobre 2009 paraît le 300ème numéro de la News P&O, la lettre d'information interne du SPF P&O. Le premier numéro date du 2 octobre 2002, presque 7 ans plus tôt, jour pour jour. La News P&O informe chaque semaine, et en moyenne 43 fois par an, le personnel du SPF P&O de tout ce qui se passe au sein du SPF.



### Rencontres P&O

Le SPF P&O a organisé différentes activités visant à encourager la collaboration interne et les contacts informels entre ses collaborateurs. Quatre midis P&O, un Happy Lunch et une promenade estivale ont ainsi eu lieu en 2009.



Happy Lunch au SPF P&O le 4 juin 2009

# Annexes



## LISTE DES SITES WEB DU SPF P&O

### Fedweb – Le portail du personnel fédéral

- [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)

### SPF P&O

- [www.p-o.belgium.be](http://www.p-o.belgium.be)

### Selor

- [www.selor.be](http://www.selor.be)

### Fed+

- [www.fedplus.be](http://www.fedplus.be)

### Statistiques du personnel fédéral

- [www.pdata.be](http://www.pdata.be)

### Catalogue des bibliothèques fédérales

- [www.bib.belgium.be](http://www.bib.belgium.be)

### Public Quality

- [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be)

### IFA

- [www.ofoifa.be](http://www.ofoifa.be)

### Statistiques en matière de formation

- [www.statform.be](http://www.statform.be)

### Marchés publics

- [www.publicprocurement.be](http://www.publicprocurement.be)

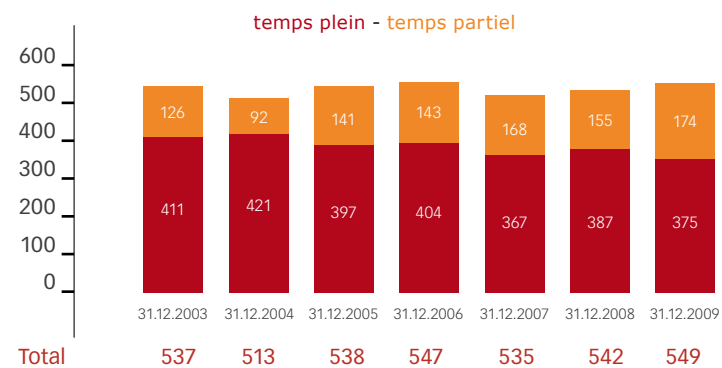
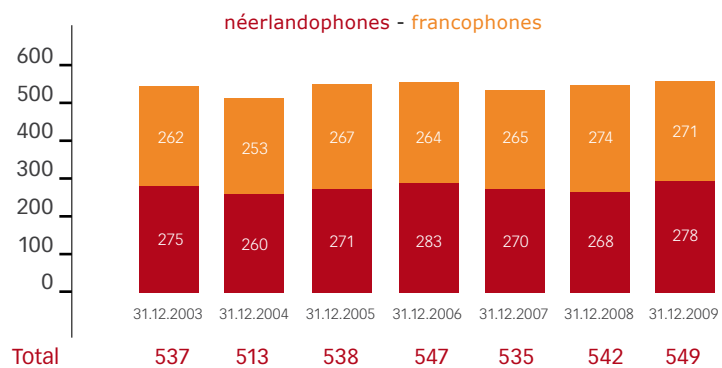
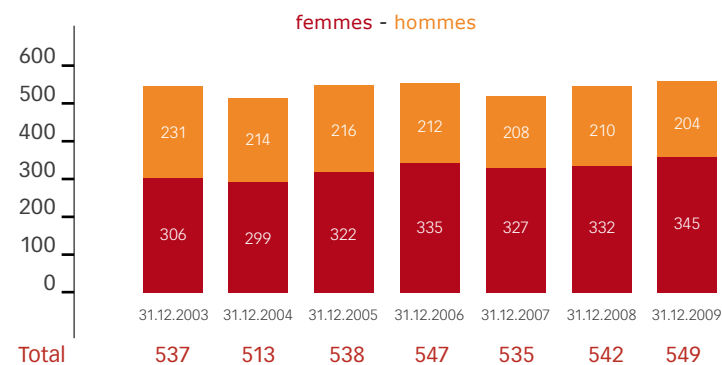
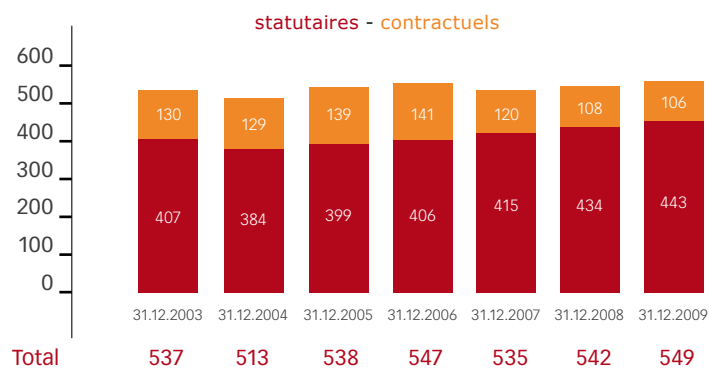
### Cartographie fédérale des fonctions

- [www.cartographiefederale.be](http://www.cartographiefederale.be)

## LE SPF PERSONNEL ET ORGANISATION EN CHIFFRES

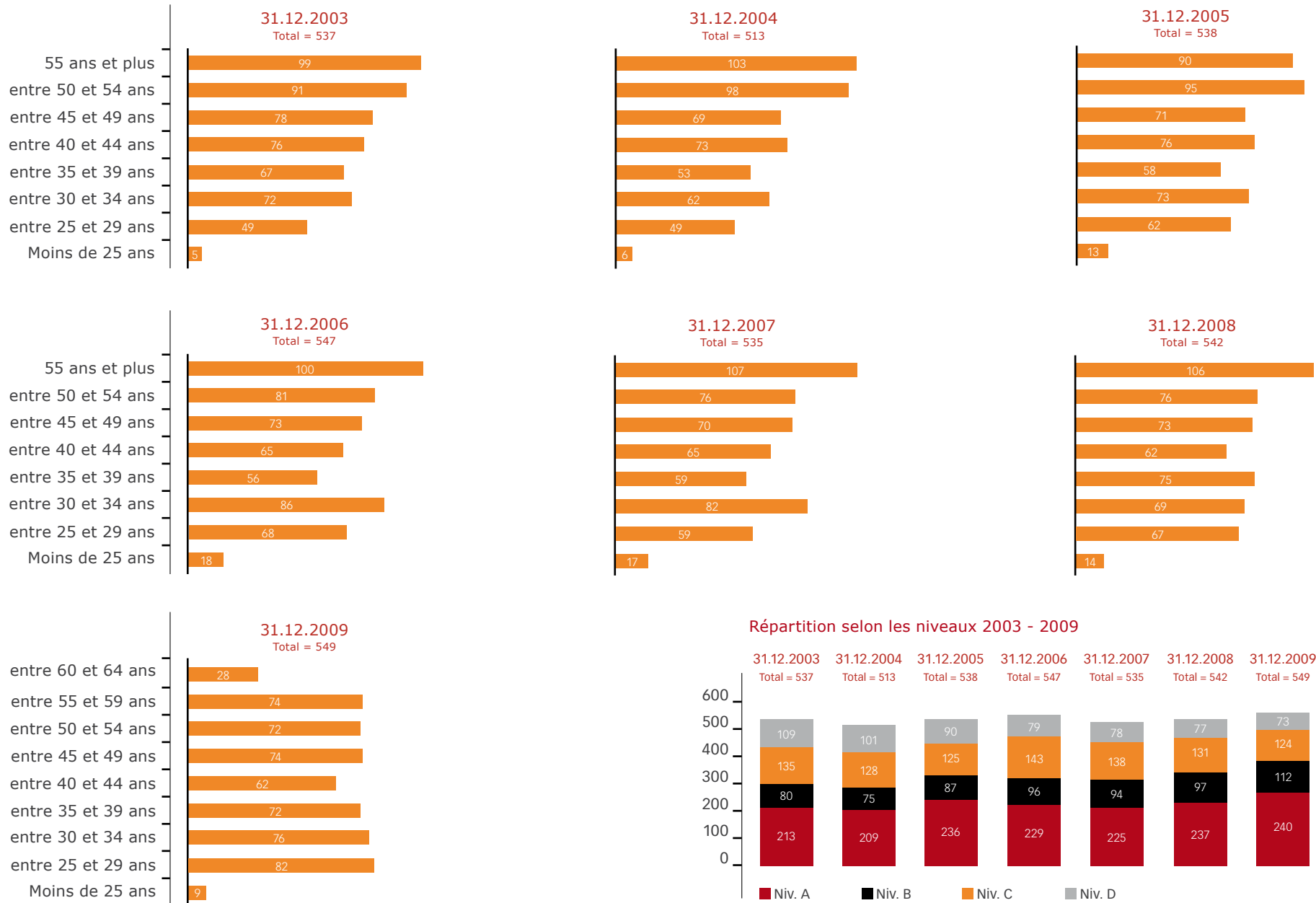
### PERSONNEL

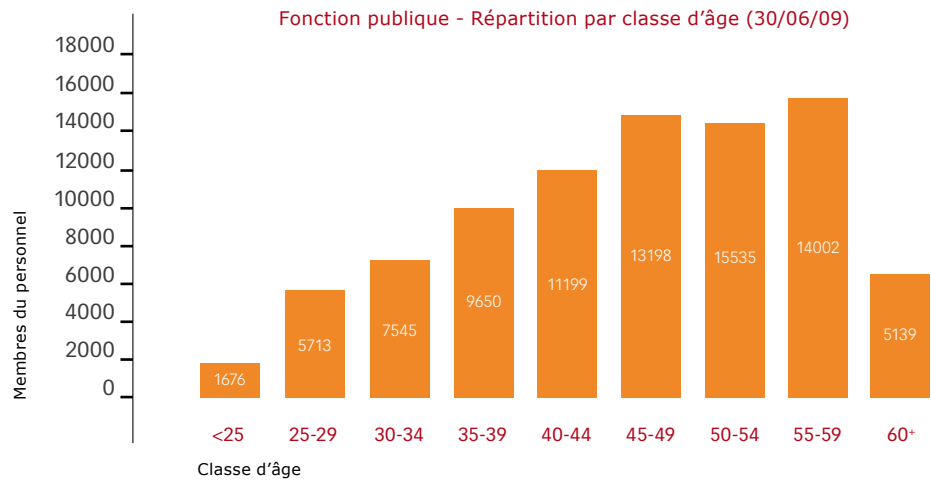
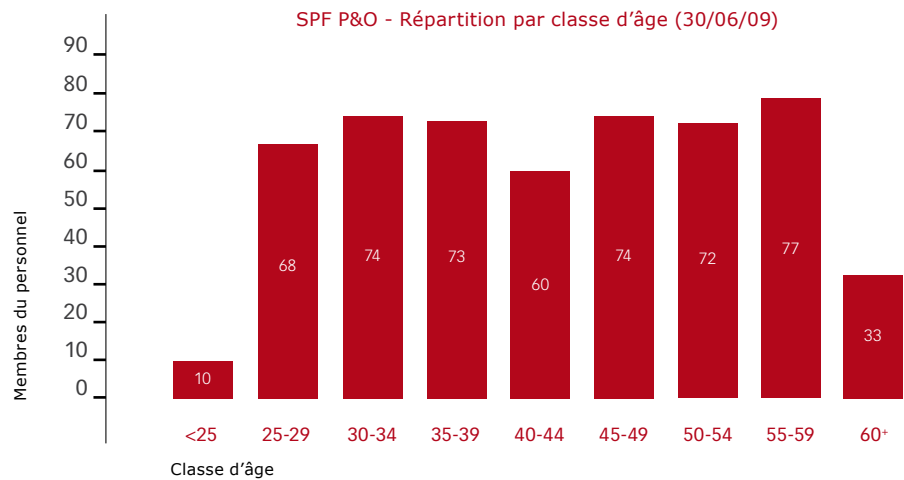
#### Composition du personnel 2003 - 2009



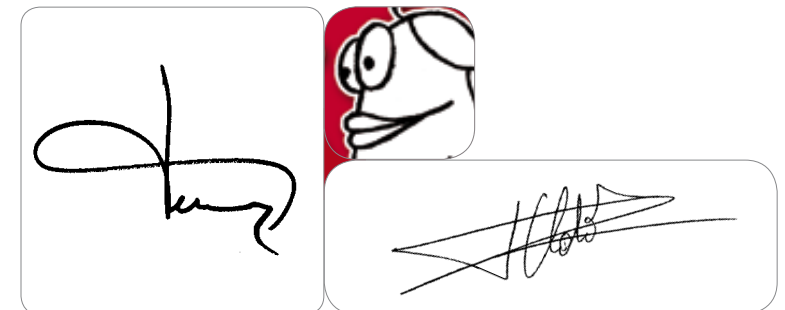


### Répartition selon l'âge 2003 - 2009





Par rapport aux chiffres de l'administration fédérale, le SPF P&O présente une pyramide des âges jeune, avec une représentation assez uniforme des différentes classes d'âge.



## BUDGET - CHIFFRES CLÉS 2009

Engagements réalisés 2003-2009 (en milliers d'euros)							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Organes stratégiques	2.219	3.002	3.026	3.210	3.097	2.645	3.944
Personnel (1)	14.497	14.068	15.403	16.599	16.903	17.171	19.288
Frais de fonctionnement et d'investissement (2)	1.690	2.171	1.952	2.153	1.822	1.974	1.778
Subventions, indemnités, autres	781	2.803	605	1.744	1.681	1.681	1.773
Modernisation et diversité	17.490	12.882	8.915	12.635	9.083	8.975	7.268
Formation (IFA)	6.777	6.664	7.399	5.975	4.404	5.808	6.039
Selor	10.648	12.022	12.448	12.520	12.570	13.018	13.358
FED+	182	241	244	248	352	358	364
eHR	0	0	0	241	28.112	529	2.135
<b>Total général</b>	<b>54.284</b>	<b>53.853</b>	<b>49.992</b>	<b>55.325</b>	<b>78.024</b>	<b>52.159</b>	<b>55.947</b>

(1) Les dépenses de personnel 2009 concernent les rémunérations pour la période de décembre 2008 à décembre 2009.

(2) Hors frais de fonctionnement et investissements de l'IFA et d'eHR

Nombre de dossiers			
	2007	2008	2009
Engagement	365	341	*
Ordonnancement	1.249	1.185	*
Factures acquittées **	5.129	4.771	*
Documents d'achat créés	-	-	3.088
Factures, créances et notes de crédit enregistrées	-	-	6.120

(\*) Pour les "Dossiers d'engagement" et les "Factures acquittées", il n'y a plus de chiffres pour 2009 étant donné que depuis cette année, les notions utilisées dans Fedcom sont différentes des notions utilisées jusqu'à présent dans la comptabilité publique classique.

(\*\*) À l'exclusion des avances de fonds

## RÉGLEMENTATION

### ARRÊTÉS ROYAUX

Promulgation	Publication MB	Titre
31.01.2009	06.02.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 16 mai 2003 portant la désignation d'adjoints bilingues à titre de mesure transitoire dans les services centraux des services publics fédéraux.
31.01.2009	05.02.2009	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 19 novembre 1998 relatif aux congés et aux absences accordés aux membres du personnel des administrations de l'Etat.
14.04.2009	22.04.2009	Arrêté royal remplaçant l'annexe première de l'arrêté royal du 20 décembre 2007 portant la classification des fonctions de niveau A.
12.05.2009	27.05.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 8 janvier 1973 fixant le statut du personnel de certains organismes d'intérêt public.
15.05.2009	28.05.2009	Arrêté royal fixant les modalités d'application de l'arrêté royal du 2 août 2002 instituant un cycle d'évaluation dans les services publics fédéraux pour le personnel administratif et technique des établissements scientifiques fédéraux.
15.05.2009	02.06.2009	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 29 juin 1973 accordant une rétribution garantie à certains agents des services publics fédéraux.
28.06.2009	10.07.2009	Arrêté royal portant exécution des articles 14 et 27, § 4, de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public.
12.07.2009	16.07.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 8 mars 2001, fixant les conditions de délivrance des certificats de connaissances linguistiques prévus à l'article 53 des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966.
14.07.2009	24.07.2009 ERR. 28.07.2009	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 18 avril 2005 portant nomination de magistrats de l'ordre judiciaire en qualité de président ou de présent suppléant dans les Chambres de recours créées près le Service public fédéral Personnel et Organisation et près les Etablissements scientifiques de l'Etat.
10.08.2009	01.09.2009	Arrêté royal portant diverses modifications à la réglementation pour réaliser l'égalité entre les anciens grades spécifiques et les anciens grades communs.
29.08.2009	11.09.2009	Arrêté royal relatif aux formations certifiées.
20.09.2009	25.09.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 2 août 2002 instituant un cycle d'évaluation dans les services publics fédéraux.
27.09.2009	13.10.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 15 janvier 2007 relatif à la mobilité des agents statutaires dans la fonction publique administrative fédérale.
27.09.2009	12.10.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 5 janvier 1971 relatif à la réparation des dommages résultant des maladies professionnelles dans le secteur public.
01.10.2009	15.10.2009	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 16 mai 2003 portant la désignation d'adjoints bilingues à titre de mesure transitoire dans les services centraux des services publics fédéraux.

07.10.2009	26.10.2009	Arrêté royal portant modification de diverses dispositions réglementaires relatives aux prestations réduites pour raisons médicales pour les membres du personnel des administrations de l'Etat.
12.11.2009	08.12.2009	Arrêté royal portant exécution de l'article 2, 2e alinéa de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public.
07.12.2009	17.12.2009	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 2 septembre 2008 désignant les membres du Comité de recours en matière d'évaluation des titulaires de fonction de management et d'encadrement créé auprès de la Ministre de la Fonction publique.
09.12.2009	14.12.2009	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 28 novembre 2008 remplaçant, pour le personnel de certains services publics, l'arrêté royal du 23 octobre 1979 accordant une allocation de fin d'année à certains titulaires d'une fonction rémunérée à charge du Trésor public.
10.12.2009	17.12.2009	Arrêté royal remplaçant l'annexe première de l'arrêté royal du 20 décembre 2007 portant la classification des fonctions de niveau A.
17.12.2009	06.01.2010	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 1er février 1993 déterminant les tâches auxiliaires ou spécifiques dans les services publics fédéraux, les services publics fédéraux de programmation et autres services qui en dépendent ainsi que dans certains organismes d'intérêt public.

## ARRÊTÉS MINISTÉRIELS

Promulgation	Publication MB	Titre
11.02.2009	16.02.2009	Arrêté ministériel désignant les greffiers-rapporteurs auprès du Comité de recours en matière d'évaluation des titulaires de fonction de management et d'encadrement créé auprès du Ministre de la Fonction publique.
08.07.2009	03.08.2009	Arrêté ministériel portant création d'un comité spécial de concertation pour le Centre pour le placement provisoire de mineurs ayant commis un fait qualifié infraction à Kortenberg.
17.09.2009	01.10.2009	Arrêté ministériel portant création d'un comité spécial de concertation pour le bâtiment EUROSTATION à Bruxelles.
17.09.2009	01.10.2009	Arrêté ministériel portant création d'un comité spécial de concertation pour le centre administratif à Bruxelles constitué des bâtiments FINTO et DOOR BUILDING.
12.10.2009	20.10.2009	Arrêté ministériel désignant ou agréant les assesseurs et les assesseurs suppléants et désignant les greffiers-rapporteurs et les greffiers-rapporteurs suppléants pour la Chambre de recours interdépartementale.
12.10.2009	20.10.2009	Arrêté ministériel fixant la composition de la Commission interparastatale des stages de certains organismes d'intérêt public.
10.12.2009	28.12.2009	Arrêté ministériel portant création d'un comité spécial de concertation pour les membres du personnel occupés à Tongres au centre fédéral fermé pour mineurs ayant commis un fait qualifié infraction.

## CIRCULAIRES

Promulgation	Publication MB	Titre
28.01.2009	06.02.2009	Circulaire n° 593 – Information relative à l’enveloppe de personnel 2009, au plan de personnel stratégique 2009-2011 et aux plans de personnel opérationnels y associés
11.03.2009	17.03.2009	Circulaire n° 594 – Application de l’article 20octies de la loi du 3 juillet 1967 sur la prévention ou la réparation des dommages résultant des accidents du travail, des accidents survenus sur le chemin du travail et des maladies professionnelles dans le secteur public
24.04.2009	08.05.2009	Circulaire n° 595 – Pécule de vacances 2009
18.06.2009	29.06.2009	Circulaire n° 596 – Arrêté royal du 18 janvier 1965 portant réglementation générale en matière de frais de parcours. Adaptation du montant de l’indemnité kilométrique
13.07.2009	03.08.2009	Circulaire 307quinquies - Acquisition de véhicules de personnes destinés aux services de l’Etat et à certains organismes d’intérêt public
10.08.2009	18.08.2009	Circulaire n° 597 – Directives pour la préparation à l’émergence d’une pandémie de grippe pour le personnel des services de la fonction publique administrative fédérale telle que définie à l’article 1er de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique
11.12.2009	14.12.2009	Circulaire n° 599 – Allocation de fin d’année 2009
11.12.2009	14.12.2009	Circulaire n° 598 – Allocation de fin d’année 2009
22.12.2009	30.12.2009	Circulaire n° 600 – Information relative à l’enveloppe de personnel 2010, au plan de personnel stratégique 2010-2012 et aux plans de personnel opérationnels y associés.

## COMITÉ DE DIRECTION

### Au 31.12.2009, le Comité de direction se compose de:

- Jacky Leroy, président
- Anne Coekelberghs, directeur général Communication interne et Gestion des connaissances
- Jack Hamande, directeur général Développement de l'Organisation et du Personnel
- Sandra Schillemans, directeur général de l'IFA
- Luc Wintmolders, directeur du Service d'encadrement Personnel et Organisation
- Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué de Selor
- François Florizoone, directeur de la Cellule stratégique Fonction publique
- Vincent Triest, préparation et suivi

## UN GRAND MERCI

Nous remercions tous nos collègues qui ont collaboré à ce rapport annuel.

### Colophon

- Coordination et rédaction: Patrick Theys en Hilde Verbeken
- Photographie: Carl Vandervoort

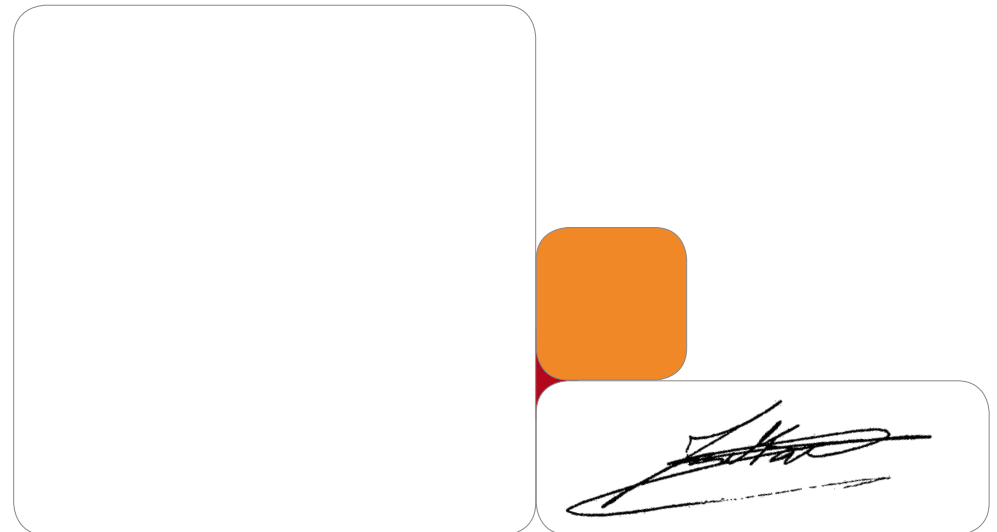


Concept, lay-out et impression: CIBE asbl, communication sur mesure du secteur public - [www.cibecommunicatie.be](http://www.cibecommunicatie.be)  
Imprimé sur papier certifié Ecolabel européen



## PUBLICATIONS 2009

- Un emploi dans l'administration fédérale: nouvelle version
- Brochure standard 2008-2009 IFA
- Programme COMMnet 2009
- Programme KMnet 2009
- Fardes Cercles de développement
- COMM Collection 6 - Les points de contact de l'administration fédérale
- Folder eHR Formation de base
- Vitruvius - Au centre: l'être humain
- Rapport annuel 2008 - Envie - En vie
- Brochure standard IFA septembre 2009 - août 2010
- Diversité dans l'administration fédérale: plan d'action 2009-2010
- E-procurement
- Vademecum Formations certifiées IFA
- Contrat d'administration 2009-2011 du SPF P&O
- Vers une politique de gestion des agressions
- Manuel gestion des compétences





## CONTACTS

### SPF Personnel et Organisation

Rue de la Loi 51  
BE-1040 Bruxelles

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

### Plus d'informations:

[www.p-o.belgium.be](http://www.p-o.belgium.be)  
[www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)



### Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA)

Boulevard Bischoffsheim 15  
BE-1000 Bruxelles

T +32(0)2 229 73 11  
F +32(0)2 217 53 48  
info@ofifa.fgov.be

### Plus d'informations:

[www.ofoifa.be](http://www.ofoifa.be)



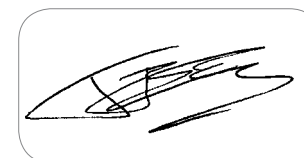
### SELOR

Boulevard Bischoffsheim 15  
BE-1000 Bruxelles

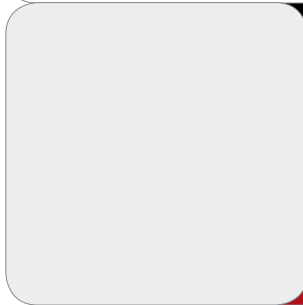
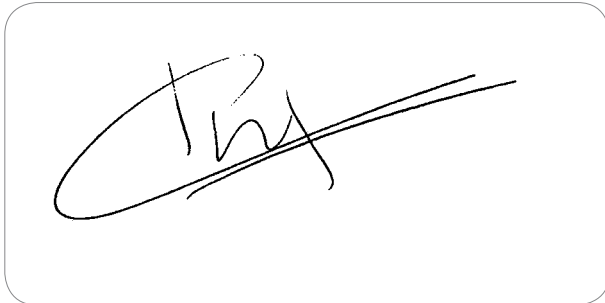
T +32(0)800 505 54 (N) et +32(0)800 505 55 (F)  
F +32(0)2 788 68 44  
info@selor.be

### Plus d'informations:

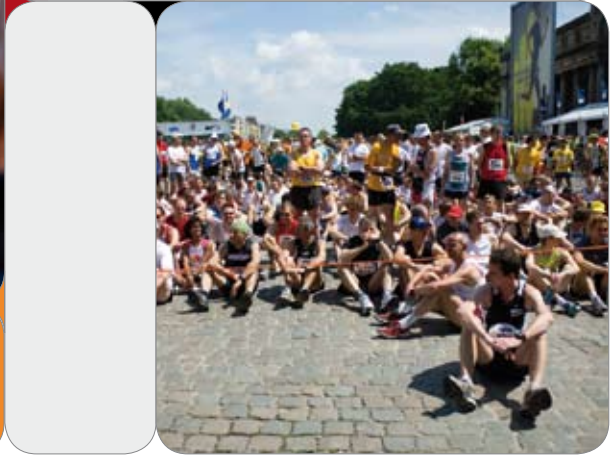
[www.selor.be](http://www.selor.be)



La version pdf de ce rapport annuel est consultable sur [www.p-o.belgium.be](http://www.p-o.belgium.be) > publications



Editeur responsable : Jacky Leroy.  
Rue de la Loi 51. BE-1040 Bruxelles - Dépot légal : D/2010/7737/24



Rue de la Loi 51 - T. +32 (0)2 790 58 00 - info@p-o.belgium.be - www.fedweb.belgium.be  
BE-1040 Bruxelles - F. +32 (0)2 790 58 99 - www.p-o.belgium.be