RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 2015

SOUTENIR LES ADMINISTRATIONS FÉDÉRALES AU SERVICE DU CITOYEN

Service public fédéral
Personnel et Organisation

/Profil du rapport responsabilité sociétale

Portée du rapport

Ce rapport sur la responsabilité sociétale concerne le **Service Public Fédéral Personnel & Organisation (SPF P&O)**. Le SPF P&O comprend les services du département proprement dit, qui est établi rue de la Loi 51 à 1040 Bruxelles, et deux agences: l'IFA et SELOR, en charge respectivement de la formation et de la sélection. Ces deux dernières entités ne sont pas comprises dans la portée, sinon en tant que composantes de la sphère d'influence.

Le rapport est publié en 2015 et couvre les années 2012-2013-2014.

Conformité GRI

Le rapport a été établi selon les lignes directrices **GRI G4** (www.globalreporting.org), option **Core** et sera mis à jour tous les deux ans.

La Cour des comptes exerce un contrôle sur la régularité des opérations financières et sur le bon usage des deniers publics. Elle procède régulièrement à des audits thématiques.
L'Inspection générale des Finances contrôle à priori l'opportunité des dépenses d'un montant supérieur à 31.000,00 € TVA/c.
Le Comité d'Audit des Administrations Fédérales (CAAF) se prononce sur la maîtrise des risques au sein du SPF et supervise les activités de l'audit interne.
Les informations qui portent sur l'environnement sont validées par la société AIB Vinçotte dans le cadre de l'enregistrement EMAS.

Le rapport GRI dans les services publics belges:
6 projets pilotes

L'IFDD (Institut Fédéral pour le Développement Durable) a initié un projet qui encourage 6 SPF à rédiger en 2014 un rapport responsabilité sociétal selon les lignes directrices du GRI – Global Reporting Initiative. Les 6 SPF participants sont: P&O, Justice, Finance, Economie, Chancellerie et IFDD.
Ce projet a bénéficié d'un accompagnement de consultants externes, les sociétés CAP conseil (www.capconseil.be) et slidingdoors (www.slidingdoors.be). Ils étaient chargés de développer la méthodologie, offrir un accompagnement et dispenser des formations sur les lignes directrices GRI.

Le projet a démarré en mars 2014 et a duré jusque fin novembre 2014. Il alterne accompagnement individuel (au sein de chaque SPF) et réunions collectives (6 SPF ensemble). Les 6 SPF avançaient au même rythme et rendaient compte de leur avancement lors des échanges des sessions collectives. Ils devaient produire progressivement tous les éléments constitutifs de leur futur rapport, soutenus par les consultants.

/Table des matières

02 Profil du rapport responsabilité sociétale
03 Highlights
04 Les fondamentaux de notre SPF
05 Mot du président
06 Le Service Public Fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O)
09 Evolution de notre SPF
10 En ligne avec nos parties prenantes
12 La matrice de pertinence
14 Au service de 77.600 fonctionnaires fédéraux
16 Espace pour le talent dans l'administration fédérale
24 Orientation Client
30 Excellence professionnelle du SPF P&O
36 Index GRI

/Highlights

Mission	Elaborer une politique de ressources humaines fédérale dynamique et stratégique, et fournir des produits et services qui répondent aux tendances et besoins de ses clients, les services publics fédéraux. Le SPF P&O soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de leur politique RH de manière à ce qu'ils soient des employeurs attractifs et de bons prestataires de services.			
Valeurs	Espace pour le talent dans l'administration fédérale	L'Orientation client	L'excellence professionnelle du SPF P&O	
Ambitions	être un employeur attractif, dynamique et innovant	être orienté-clients dans une optique participative	rôle d'exemple en tant qu'employeur	être responsable, efficient et axé sur les résultats
Points d'attention liés aux valeurs	Relations et conditions de travail Développement des compétences Droits de l'homme	Relations avec les clients	Relations et conditions de travail Développement des compétences Droits de l'homme Loyauté des pratiques	Gouvernance de l'organisation Responsabilité sociétale Environnement

63%
de satisfaction globale
de nos produits et services

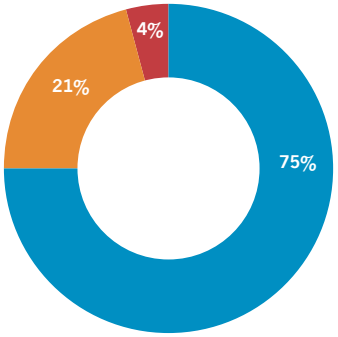
202
salariés

Au service de
77.600
fonctionnaires fédéraux

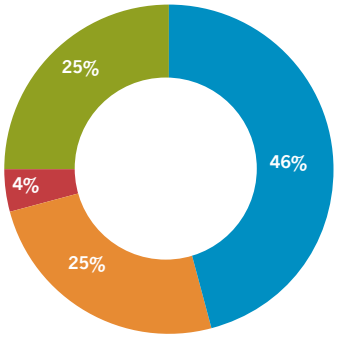
Budget total:
56.170.00 €
(IFA et Cabinet compris)

470
collaborateurs au total du SPF
(IFA et Selor inclus)

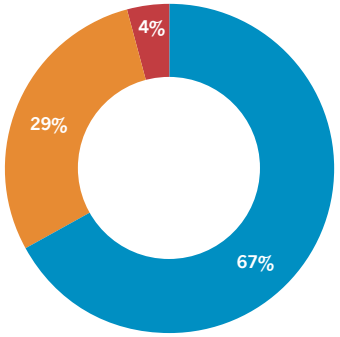
Avez-vous le sentiment que le SPF P&O agit en ligne avec ses valeurs?



Orientation client



Espace pour le talent



Excellence professionelle

- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Sans avis

Enquête auprès des responsables des services d'encadrement P&O des organisations fédérales du 6 juin 2014

/Les fondamentaux de notre SPF

Notre mission

Le SPF P&O élabore une **politique de ressources humaines** (RH) fédérale dynamique et stratégique, et fournit des **produits et services** qui répondent aux tendances et besoins de ses clients, les services publics fédéraux belges. Le SPF P&O soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de leur politique RH de manière à ce qu'ils soient **des employeurs attrayants et de bons prestataires de services.**

Le SPF P&O existe depuis 2001 et est devenu un partenaire fiable, spécialisé dans plusieurs domaines RH et apprécié des services publics.

Notre vision

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

Nos valeurs

Espace pour le talent

Chaque collaborateur a l'occasion d'exprimer sa créativité, de développer ses talents et son esprit d'entreprendre. La collaboration, l'initiative et l'innovation sont encouragées en permanence. Le SPF P&O laisse **place au talent.**

Orientation client

Le SPF P&O prône **l'orientation client** et accorde beaucoup d'attention à la qualité de ses services ainsi qu'à la transparence dans la relation avec ses clients. Le SPF P&O leur garantit des prestations de qualité, adaptées et intégrées.

Excellence professionnelle

Le SPF P&O vise **l'excellence professionnelle.** Il veut fournir des résultats de grande qualité s'appuyant sur les dernières connaissances et les meilleures pratiques dans le domaine. Travailler de manière efficiente, proactive et en équipe contribue à ce professionnalisme.

/Mot du président

En tant que département horizontal en charge des aspects ressources humaines et organisationnels au service de la fonction publique administrative fédérale, le Service Public Fédéral Personnel et Organisation relève le défi de la Responsabilité Sociétale.

Déjà, dans le cadre des plans de développement durable définis et mis en œuvre pour le SPF, des actions significatives ont été entreprises dans les domaines de la dématérialisation, des contrats cadres de fournitures pour les services publics fédéraux, du télétravail et des réductions de l'empreinte écologique.

En février 2010, le Comité de direction a estimé qu'il était nécessaire de mener une démarche structurée impliquant l'ensemble du personnel concerné et a donc exprimé sa volonté de s'engager dans le processus de certification environnementale EMAS. Dans une première étape, cette démarche se concentre sur les activités et les services situés dans le bâtiment situé au 51 rue de la Loi, siège du département.

Premier SPF à disposer d'un contrat d'administration, son Comité de direction entend pérenniser la démarche de la Responsabilité Sociétale en inscrivant dans ce contrat les objectifs et les indicateurs qui permettent de mesurer l'évolution de la réalisation des objectifs, évolution rendue possible par les actions d'amélioration et par le suivi de son système de management.

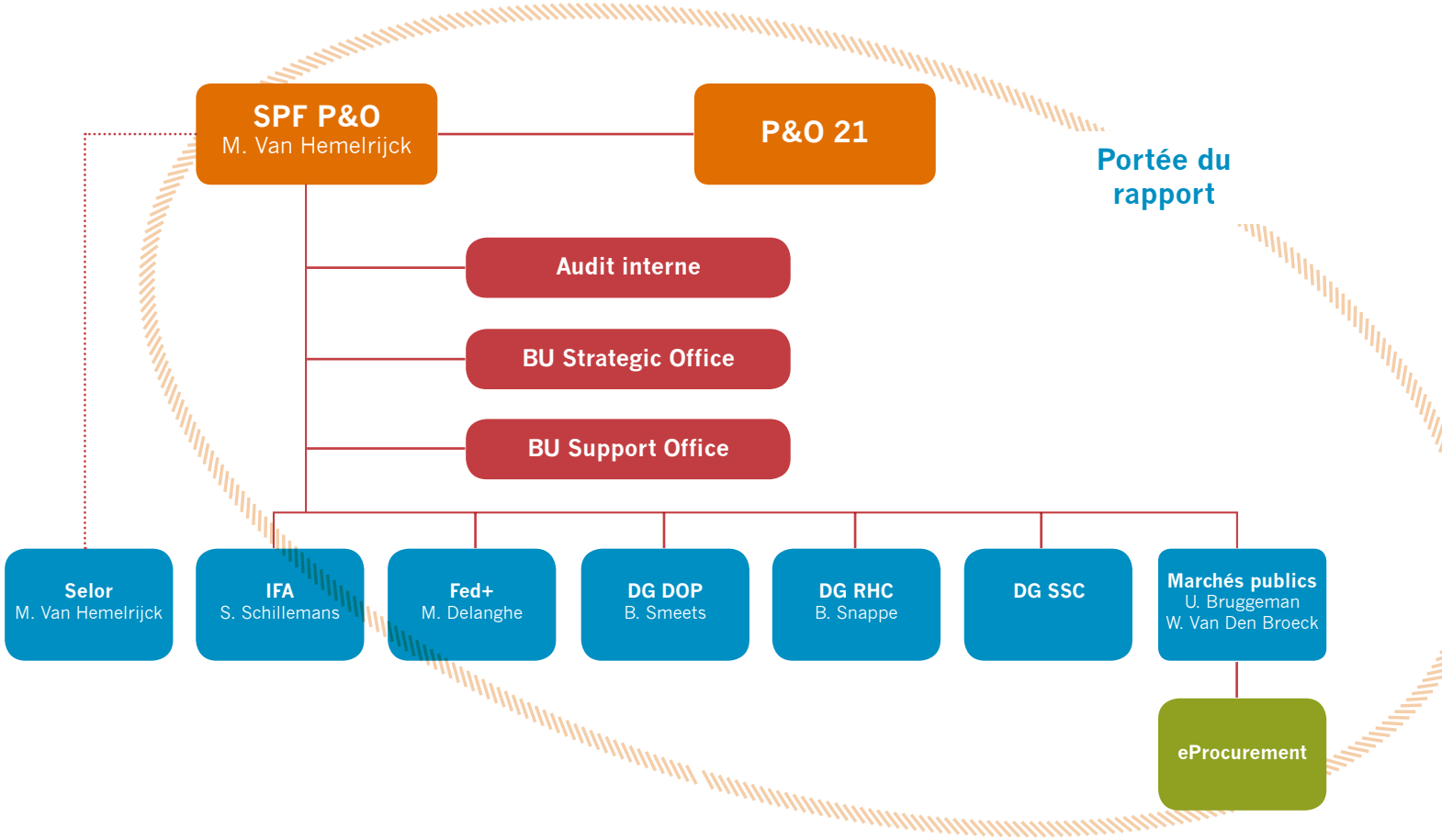
Le présent rapport confirme la détermination du Comité de direction et de tous les collaborateurs concernés à s'engager pleinement et de manière permanente dans les meilleures actions qui permettront au Service Public Personnel et Organisation d'apporter sa pierre au Développement Durable, considéré dans ses dimensions sociales, économiques et environnementales.

Marc Van Hemelrijck
Président du Comité de direction a.i.

/Le Service Public Fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O)

Le SPF P&O est un département ministériel qui fait partie de l'Administration générale de l'Etat fédéral.
Les attributions du SPF P&O s'étendent à tous les services qui forment l'Administration générale de l'Etat. Les Corps spéciaux (armée, police, magistrature) ne font pas partie de son domaine d'action, de même que les administrations des entités fédérées, des provinces et des communes.

Le principe de précaution est pris en compte dans le cadre de la maîtrise des risques, pour laquelle le SPF P&O a mis en place un dispositif qui s'étend à toute la profondeur de l'organisation, aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel.



La Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel (DG DOP) soutient l'administration fédérale, afin qu'elle soit un prestataire de service orienté client, efficient et efficace et un employeur de qualité. La DG DOP privilégie le développement d'une approche intégrée pour la gestion des organisations, du personnel et le soutien au management. Dans cette optique, elle prépare la politique, accompagne l'administration fédérale et développe de nouveaux outils.

La **Direction générale Ressources Humaines et Carrière** (DG RHC) est spécialisée en matière de conditions de travail, gestion des rémunérations, statut syndical et planning du personnel pour lesquels elle développe et implémente des outils pratiques (par exemple: standard pour un plan de personnel électronique, cartographie fédérale des fonctions).

Le Service des Marchés publics conseille les responsables marchés publics et conclut des contrats-cadres avec des fournisseurs et prestataires de services de sorte que les services publics puissent acheter des biens et services de manière simple et avantageuse. **eProcurement** développe des outils de passation électronique des marchés publics.

La Direction générale Shared Service Center (DG SSC) est un nouveau service qui sera en charge de la gestion du personnel des administrations fédérales.

FED+ est un service qui est à la recherche d'avantages et d'activités pour les membres du personnel fédéral, en vue d'améliorer le bien-être des membres du personnel fédéraux et de leur famille, de stimuler le sentiment de groupe des membres du personnel et de valoriser l'image de l'administration fédérale.

Pour de plus amples informations sur la structure, voyez notre portail Febweb

Service public fédéral
Personnel et Organisation

202 SALARIÉS

93 | 109

NL 99 | FR 103

177 Statutaires | 25 Contractuels

470
collaborateurs au total du SPF (IFA et Selor inclus)

Budget total
56.170.00 €
(IFA et Cabinet compris)

Frais de fonctionnement
1.430.000 €

Investissements
340.000 €

Nombre de fournisseurs
618

INTRANTS

Ressources humaines
Ressources informationnelles
Infrastructures et équipements
ICT
Ressources financières

PROCESSUS-MÉTIERS

SPF/FOD

- Gestion des données du personnel fédéral / reporting
- Marchés publics
- Application et contrôle de la politique et des réglementations RH
- Communication interne fédérale
- Dialogue social
- Coordination (organisation et favorisation des échanges entre les organisations)
- Conseil et soutien aux organisations (développement de l'organisation et du personnel)
- Gestion interne / support

EXTRANTS

Produits

Processus-métiers	Développements sur les processus-métiers	Finalités
Gestion des données du personnel fédéral / reporting	Collecter, analyser et mettre à disposition, de manière systématique et opportune, les données, statistiques et informations pertinentes	Contribuer au pilotage global des Ressources humaines
Marchés publics	Déterminer la politique d'achat, soutenir l'exécution des marchés publics, réaliser des achats groupés ciblés et automatiser l'ensemble du processus d'achat.	Assurer la transparence et l'efficacité des marchés
Application et contrôle de la politique et des réglementations RH	Suivre et soutenir l'exécution de la politique en matière de personnel et d'organisation, ainsi que l'application correcte de la réglementation.	Contribuer au pilotage global et local des Ressources humaines
Communication interne fédérale	Communiquer et partager les expériences et les connaissances dans tous ces domaines d'activité.	Contribuer à la transparence et au pilotage global et local des Ressources humaines
Dialogue social	Suivre les relations avec les syndicats	Tendre vers une gouvernance participative
Coordination (organisation et favorisation des échanges entre les organisations)	Organiser et guider la concertation et encourager la collaboration au niveau fédéral, interfédéral et international, et agir comme médiateur entre les différents acteurs dans le paysage RH fédéral et national.	Contribuer au pilotage global et local des Ressources humaines
Conseil et soutien aux organisations (developement de l'organisation et du personnel)	Mener des recherches en vue de développer des services, des produits et une réglementation pertinents, et formuler et fournir de manière proactive des propositions politiques concrètes. Introduire, soutenir et accompagner des initiatives et des projets innovants. Communiquer et partager les expériences et les connaissances dans tous ces domaines d'activité.	Contribuer au pilotage global et local des Ressources humaines
Gestion interne / support	Orienter et développer en permanence les talents et les compétences des collaborateurs en fonction des besoins des organisations clientes.	Assurer les moyens internes de la gouvernance

/Evolution de notre SPF

MEMBRE DE :
OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economique)
EUPAN (European Public Administration Network)
EIPA (European Institute of Public Administration)
HR Public

2001
Le Service Public Fédéral P&O est créé

Première conférence sur la qualité des Services publics en Belgique

2002
Premières applications du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques (CAF)

Lancement des projets d'amélioration Business Process Reengineering (BPR)

Lancement des cercles de développement (évaluation des fonctionnaires)

2003
Lancement de Pdata (base de données RH)

2005
Premières applications e-Procurement (marchés publics en ligne)

Lancement du Peer Review de l'OCDE sur la Fonction publique en Belgique

2006
Adoption du télétravail

Le SPF P&O reçoit l'award Top Employer (renouvelé en 2008)

2008
Lancement du trajet de leadership Vitruvius

Lancement du système de gestion des plaintes

Mise en place des indicateurs Fed20 (benchmark des administrations fédérales)

2009
Premiers travaux sur la gestion des risques

Le SPF P&O adopte le 1er Contrat d'administration

2010
Création du modèle des compétences

Knowledge management : lancement du kit de survie

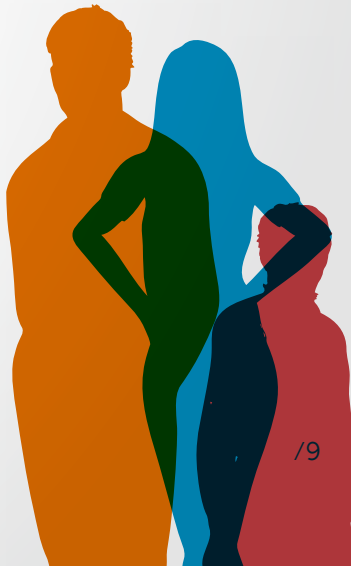
Adoption du plan de préventi-on des risques psycho-sociaux

2011
Enregistrement EMAS

2013
Lancement du réseau Bien-Etre

2014
La première application du Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS) à l'Office National de Sécurité Sociale

DEMAIN

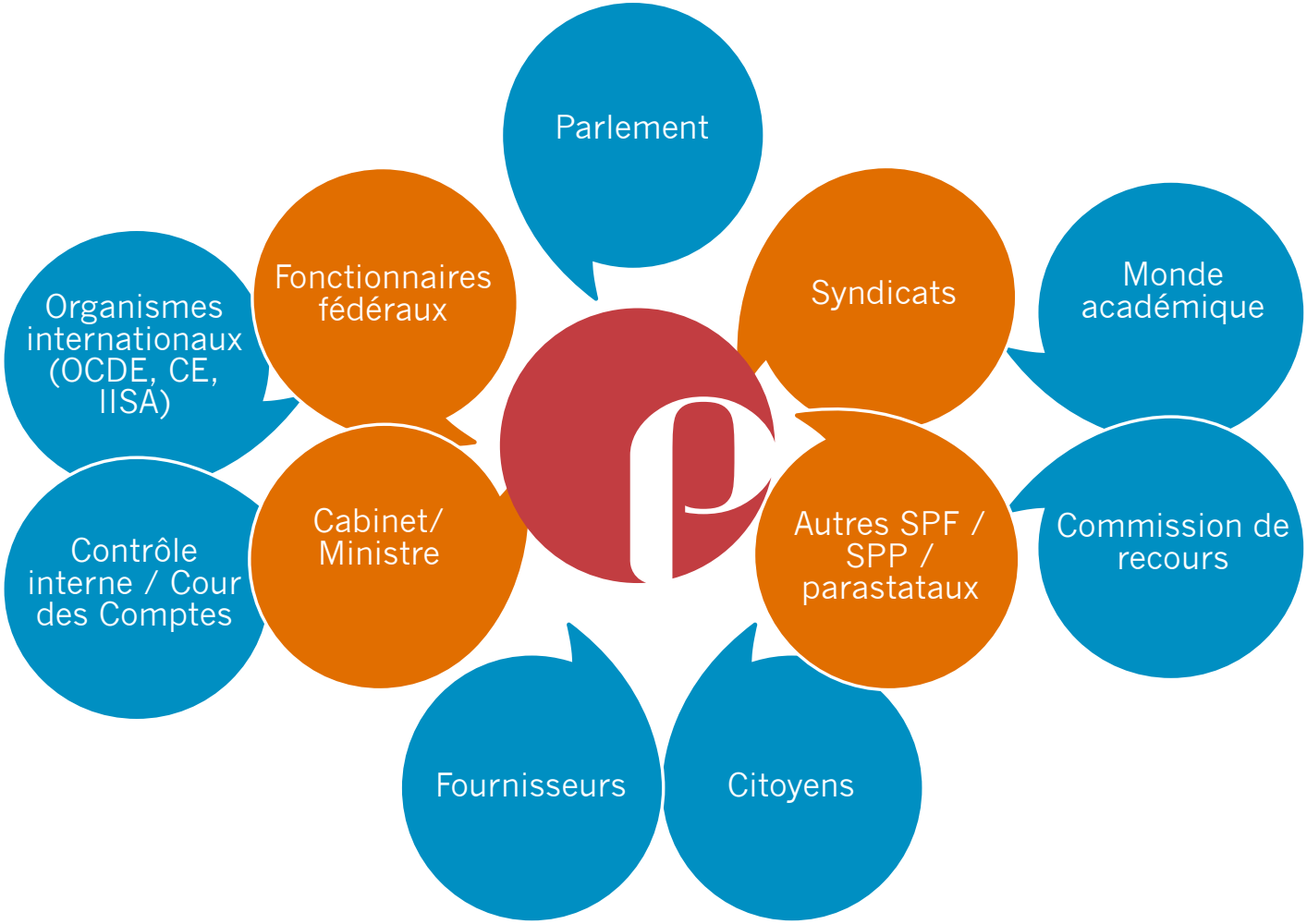


Service public fédéral
Personnel et Organisation

/En ligne avec nos parties prenantes

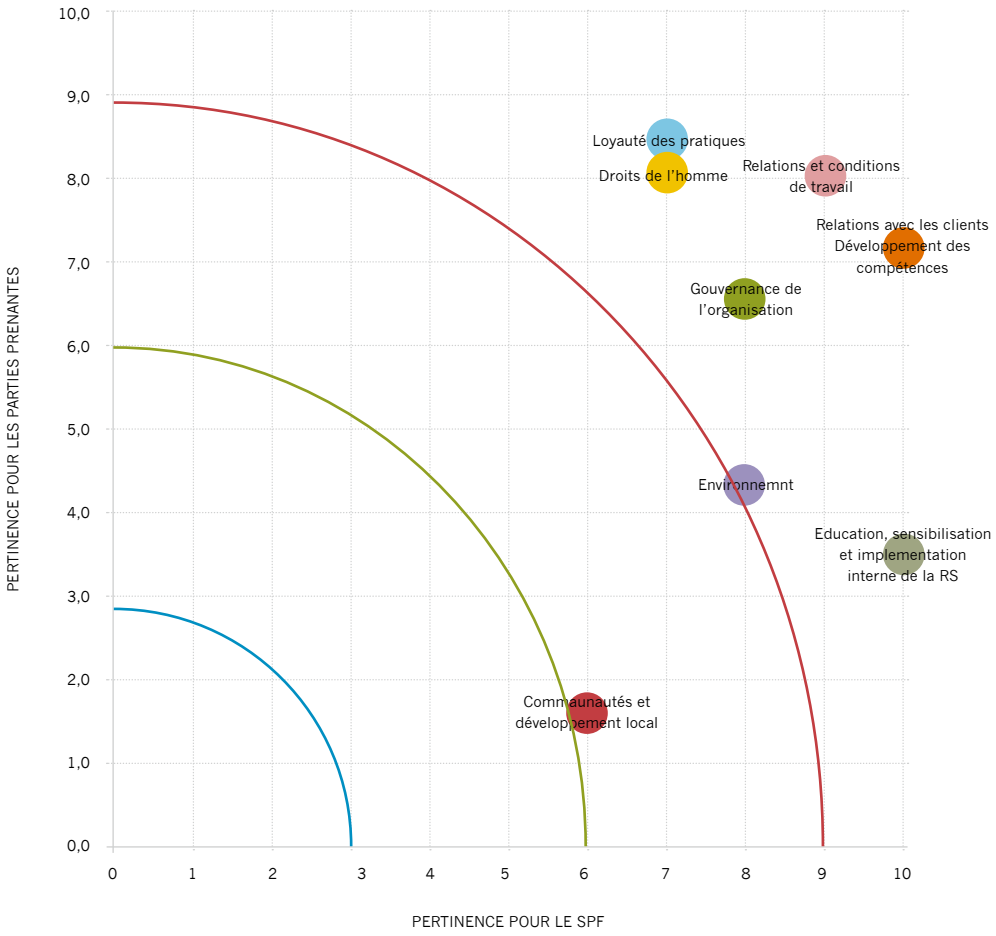
Chaque contact avec nos parties prenantes est une occasion d'entamer un dialogue. En effet, le feed-back sur notre service est essentiel pour pouvoir continuer à nous améliorer et à faire la différence. Voici nos parties prenantes les plus pertinentes, qui ont un impact sur notre SPF ou qui sont impacté par notre SPF.

La liste des parties prenantes à côté présente aussi une hiérarchisation, faite sur la base de deux questions :
• Quel est le niveau d'impact de mon organisation sur cette partie prenante (haut ou bas) ?
• Quel est le niveau d'impact de cette partie prenante sur mon organisation/mon métier (haut ou bas) ?



PARTIES PRENANTES	LEURS ATTENTES ET INTÉRÊTS	PROCESSUS DE DIALOGUE
Comité de direction	Pilote le SPF, sous la conduite du président, est en relation constante avec le Ministre. Inscrire P&O dans le mainstream de la Responsabilité sociétale, qui est soutenu par la politique fédérale	Réunit deux fois par mois les mandataires du SPF et le représentant du Ministre
Personnel	Ressources humaines qui contribuent aux politiques de Fonction publique; adopter une vision à longue terme sur le Développement Durable et la Responsabilité sociétale, intégrer dans le fonctionnement au quotidien du SPF	Enquêtes (notamment sur le bien-être), groupes de réflexion (teams), cellule Développement Durable, journal électronique tous les vendredis (news P&O) , organisation d'évènements, informations sur Fedweb
Syndicats	Composante essentielle de la gouvernance participative; défense des droits des fonctionnaires, bien-être, relations employeur-employés, statuts, négociations des accords (comité B), prise en compte de leurs propositions	Concertations et consultations prévues dans le statut syndical
Fonctionnaires fédéraux	Destinataires des politiques de Ressources humaines; attentes: vision pour la Fonction publique à long terme, aide pour améliorer la qualité des services à la population	Fedweb, Fedra (journal électronique), évènements thématiques
Autres SPF, SPP, parastataux	Destinataires des politiques de Ressources humaines; attentes: consensus dans les négociations syndicales, soutien dans leurs projets d'amélioration (enquêtes de statisfaction, CAF, etc.)	Enquête de satisfaction, réseau des directeurs P&O, collèges des fonctionnaires dirigeants
Cabinet/Ministres	Fixe la politique en lien avec le Gouvernement et rend compte au Parlement; attentes: préparer et exécuter la politique, SPF comme force de proposition	Les mandataires sont "en ligne" permanente avec le Ministre et le Cabinet
Parlement	Le Ministre est responsable devant le Parlement	Note de Politique générale, budget, questions parlementaires
Citoyens	Destinataires finaux des politiques de Ressources humaines (impact indirect)	Enquêtes ponctuelles de satisfaction
Fournisseurs	La reconnaissance de leur engagement en faveur de la Responsabilité sociétale, simplification administrative des processus, loyauté des pratiques	Clauses dans les marchés publics, support fonctionnel aux SPF
Monde académique	Les référentiels de gestion publique sont suivis et commentés	Programmes de recherche BELSPO
Commissions de recours	Contentieux touchant au disciplinaire et à l'évaluation	Casuel
Contrôle interne / Cour des Comptes	Contrôle de l'opportunité (iF) et redevabilité	Contrôles prévus dans lois et réglementations organiques

/La matrice de pertinence



Un rapport GRI est un rapport qui présente les activités clés du SPF en offrant une lecture critique des points d'attention essentiels qui caractérisent ses métiers et les attentes sociétales.

Il est entièrement dédié à la matérialité de l'information: la matérialité est le degré de pertinence des sujets abordés. Ceci signifie que le contenu du rapport est déterminé par la volonté du SPF d'aborder les vrais sujets, ce qui importe réellement, et d'expliquer la façon dont il s'acquitte de ses tâches en réponse aux attentes de la Société et de ses parties prenantes.

Trouver et sélectionner ces sujets est un exercice crucial qui se fait en début de processus, avec l'apport de la haute direction du SPF. Cela permet de lister une série d'enjeux clés, de les prioriser, et de veiller à que ces thèmes soient traités de façon équilibrée, chiffrée et illustrée, en sélectionnant les informations nécessaires pour offrir une vision à la fois synthétique et complète.

Un rapport pertinent peut ne cibler que quelques sujets phares, expliquer ce choix, et se concentrer sur un traitement professionnel de ceux-ci.
C'est l'ambition de ce rapport : offrir un regard neuf, critique et inédit sur les sujets qui comptent réellement pour le top management, les employés et les parties prenantes du SPF.

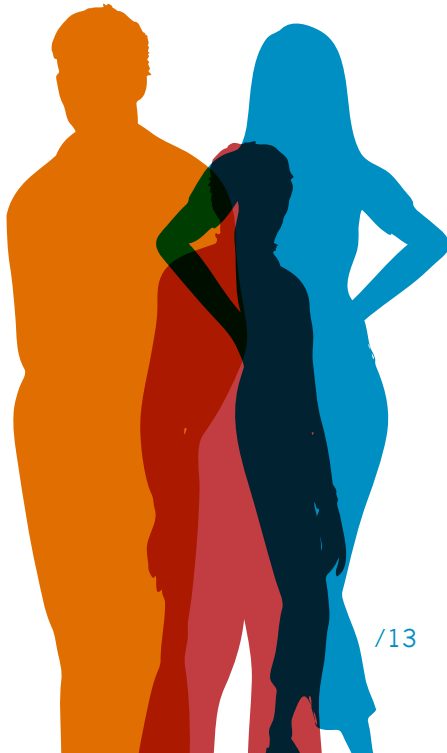
Application au SPF P&O

Mission	Elaborer une politique de ressources humaines fédérale dynamique et stratégique, et fournir des produits et services qui répondent aux tendances et besoins de ses clients, les services publics fédéraux. Le SPF P&O soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de leur politique RH de manière à ce qu'ils soient des employeurs attractifs et de bons prestataires de services.			
Valeurs	Espace pour le talent dans l'administration fédérale	L'Orientation client	L'excellence professionnelle du SPF P&O	
Ambitions	être un employeur attractif, dynamique et innovant	être orienté-clients dans une optique participative	rôle d'exemple en tant qu'employeur	être responsable, efficient et axé sur les résultats
Points d'attention liés aux valeurs	Relations et conditions de travail Développement des compétences Droits de l'homme	Relations avec les clients	Relations et conditions de travail Développement des compétences Droits de l'homme Loyauté des pratiques	Gouvernance de l'organisation Responsabilité sociétale Environnement

Valeurs de l'Administration fédérale

Trois postulats de base font de l'administration un acteur qui apporte une véritable plus-value à la société:

1. l'administration doit être un employeur attractif, dynamique et innovant
2. l'administration doit être orientée-clients
3. l'administration doit être responsable, efficiente et axée sur les résultats

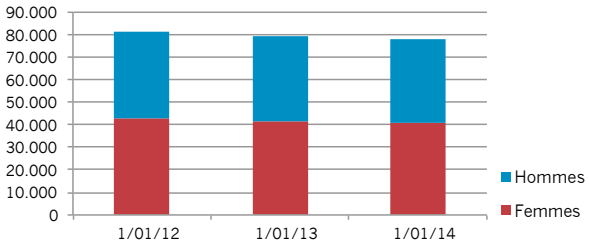


/Au service de 77.600 fonctionnaires fédéraux

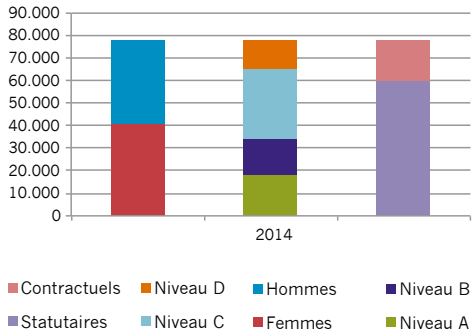
Le SPF Personnel et Organisation (P&O) soutient et guide les autres services fédéraux (SPF, SPP, organismes d'intérêt public, établissements scientifiques, institutions publiques de sécurité sociale IPSS). Le SPF P&O élabore une politique de ressources humaines fédérale dynamique et stratégique, et fourni des produits et services qui répondent aux tendances et besoins de ses clients, les services publics fédéraux. Le SPF P&O soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de leur politique RH de manière à ce qu'ils soient des employeurs attrayants pour les 77.600 fonctionnaires fédéraux et de bons prestataires de services.

Evolution des effectifs fédéraux

Effectifs services publics (évolution)

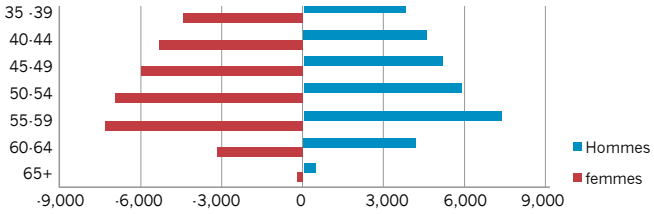


Effectifs services publics



On observe une baisse des effectifs de 3.500 unités, ce qui traduit les mesures adoptées ces dernières années pour augmenter l'efficience.

Effectifs fédéraux par tranche d'âges (2014)

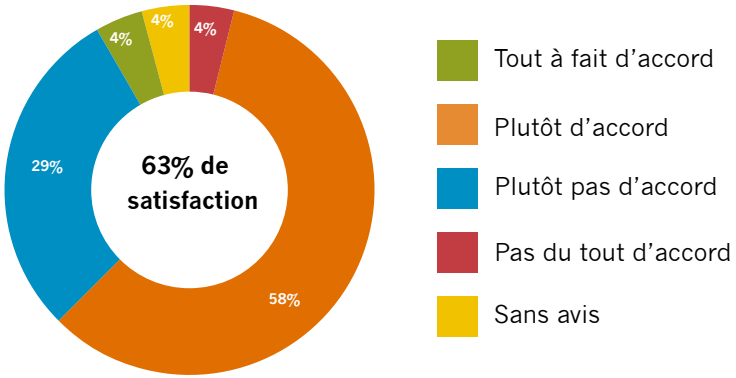


La pyramide des âges illustre un des principaux défis de la fonction publique durant les prochaines années: l'arrivée à l'âge de la retraite des générations du baby boom qui a suivi le second conflit mondial. Dans les 5 à 10 prochaines années, on peut prévoir plus de 8.000 départs à la retraite.

Nos clients sont-ils satisfaits de nos produits et services?

En juin 2014, le SPF P&O a réalisé une enquête online auprès des responsables des services d'encadrement P&O des organisations fédérales. **27 organisations fédérales** sur **44 ont répondu** à notre enquête.
Satisfaction globale par rapport à P&O

Satisfaction globale sur le SPF P&O



Les organisations **les plus satisfaites** sont les **IPSS** (90%)
Les organisations **les plus critiques** sont les SPF et les **SPP** (33%).

A souligner:

- Une majorité des clients estiment que **P&O est orienté client** (71%) et fait preuve d'excellence professionnelle (63%).
- Par contre, **seulement 48% estiment qu'il y a de l'espace pour le talent** (22% n'en savent rien).

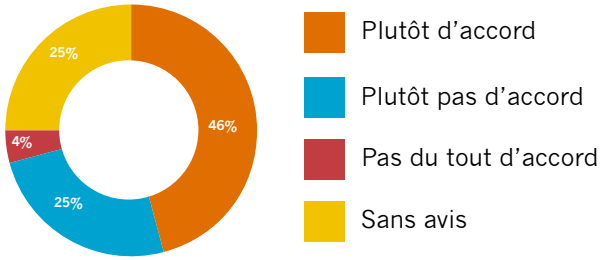
/Espace pour le talent dans l'administration fédérale

Chaque collaborateur a l'occasion d'exprimer sa créativité, de développer ses talents et son esprit d'entreprendre. La collaboration, l'initiative et l'innovation sont encouragées en permanence. Le SPF P&O laisse place au talent.

Pourquoi être un employeur attractif, dynamique et innovant?

Avez-vous le sentiment que le SPF P&O agit en ligne avec ses valeurs?

Enquête auprès des organisations clientes du 6 juin 2014



Espace pour le talent

Ambition : être un employeur attractif, dynamique et innovant

auprès du personnel. Le SPF P&O offre un instrument de mesure des attentes et des perceptions du personnel des administrations fédérales et apporte un support à la mise en œuvre de cet outil. Cette enquête s'inscrit dans le cadre plus large du développement de l'organisation et vise à accroître la satisfaction des membres du personnel. À l'issue du sondage, l'organisation dispose des données et analyses nécessaires pour identifier des points d'amélioration et constituer un plan d'actions dans le but d'augmenter le degré de satisfaction des collaborateurs. Les résultats des enquêtes sont à la disposition exclusive des administrations. Il n'existe pas de chiffres de satisfaction sur l'ensemble des services publics.

Au cours des dernières années, la fonction publique est manifestement devenue un employeur plus attractif. En atteste le nombre d'inscriptions aux sélections qui a presque doublé et l'augmentation des candidatures à des fonctions qui requièrent un niveau d'étude élevé.

« Le travail n'est pas une marchandise »
(Déclaration du Philadelphie, 1948)

Cela signifie qu'il convient de ne pas traiter les travailleurs comme un facteur de production et de ne pas les soumettre aux mêmes mécanismes du marché que ceux qui s'appliquent aux marchandises.

Le SPF P&O accompagne les services publics dans leur processus **d'enquête**

Votre organisation réalise-t-elle des **enquêtes (de satisfaction) auprès du personnel ?** (40 répondants)

Réponses	Nombre d'occurrences	Proportion
Non	4	10.0%
Oui	36	90.0%

Que fait le SPF P&O à ce sujet ?

Relations et conditions de travail

Un travail enrichissant et productif est un élément essentiel de l'accomplissement personnel. Il contribue à la qualité de vie.

Bien-être (PreviUs)	Animer le réseau fédéral du Bien-Etre (PreviUs), composé des conseillers en prévention et personnes de confiance, en vue d'améliorer les conditions de travail des fonctionnaires fédéraux et de prévenir les risques psycho-sociaux (dont le harcèlement sexuel et moral)		
	Produits	**Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)**	
	Bien-être (Previus)	Activités (C)	2
	Bien-être (Previus)	Organisations (C)	10
Descriptions de fonctions	Offrir une méthodologie de description de fonction et en soutenir l'application ; constituer une cartographie fédérale des descriptions de fonction		
	Produits	**Indicateurs**	
	Evaluation	Entretiens de planification 2014	45.914
Communication interne	Elaborer une politique de communication et des standards, soutenir les services de communication fédéraux, animer le réseau fédéral **COMMnet**, proposer formation et information aux communicateurs fédéraux, informer les fonctionnaires fédéraux		
Organisation d'événements	Contribuer à des manifestations interdépartementales, comme la semaine du Développement Durable, organiser des événements dans les domaines de compétence du SPF, par exemple en matière diversité ou de marchés publics,		
Accords sectoriels	Soutenir la concertation avec les syndicats de la Fonction publique notamment afin de conclure des accords sectoriels qui prévoient les actions convenues entre l'autorité et les syndicats, à partir de leurs cahiers revendicatifs		
Télétravail	Permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée en fixant le cadre juridique du télétravail et en assurant un suivi de sa mise en œuvre au sein des administrations fédérales		
	Produits	**Indicateurs**	
	Télétravail	Nombre	6087
	Télétravail	Nombre de jours de télétravail (par semaine)	8024
Assurance hospitalisation	Offrir aux collaborateurs la possibilité de souscrire une assurance hospitalisation aux meilleures conditions sur base d'un contrat-cadre		
	Produits	**Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)**	
	Assurance hospitalisation	Utilisateurs	40.000

Développement des compétences

Acquérir des connaissances nouvelleset les partager, en particulier entre les générations.
Il s'agit d'un processus permanent qui est soutenu par un leadership à l'écoute des collaborateurs.

Réseau KM	Animer le réseau KMnet afin de permettre le partage des connaissances et leur transmission entre les générations, compte-tenu de la pyramide des âges		
	Produits	**Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)**	
	Réseau KM (gestion des connaissances)	Organisations	60
	Réseau KM (gestion des connaissances)	Membres	335
	Réseau KM (gestion des connaissances)	Activités	29
	Réseau KM (gestion des connaissances)	Participants	709
Vitruvius	Mettre en place et accompagner des trajets de développement de leaders via des apports théoriques et des exercices d'intégration		
	Votre organisation dispose-t-elle d'un trajet de développement du leadership ? (40 répondants)		
	Réponses	**Nombre d'occurrences**	**Proportion**
	Non	9	22.5%
	Oui	31	77.5%
	Proposer un trajet de formation au leadership qui associe des éléments de théorie managériale et des expériences concrètes, en assurant l'accompagnement des participants		
	Produits	**Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)**	
	Réseau KM (gestion des connaissances)	Organisations	60

Droits de l'homme

Les droits de l'homme sont les droits fondamentaux de tous les êtres humains, tels que définis dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et dans la convention européenne des droits de l'homme de 1950. Il incombe aux organisations publiques d'exercer un devoir de vigilance visant à identifier, prévenir et traiter les impacts réels ou potentiels sur les droits de l'homme, résultants de leurs propres activités ou de celles menées par ceux avec lesquels elles ont des relations.

L'accompagnement afin d'élaborer une politique de diversité et la lutte contre le harcèlement sexuel et moral sont les aspects droits de l'homme particulièrement pertinents pour le SPF P&O

Diversité	Animer le réseau fédéral de la Diversité afin que la Fonction publique fédérale reflète la société belge : genres, origines et cultures, personnes frappées d'un handicap		
	Produits	**Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)**	
	Diversité (actions)	Réunions réseau (C)	4
	Diversité (réseau)	Soutiens organisations (C)	3
	Personnes Handicapées	Nombre (estimation)	726
	Origine	Pas disponible, selon les principes de confidentialité et de respect de la vie privée	
Lutte contre le harcèlement	Intégrer la lutte contre le harcèlement sexuel et moral en tant que socle de la politique du bien-être, afin que les droits de l'homme et la dignité de tous soient préservés		
Support des commissions de recours	Assurer le secrétariat des commissions de recours en matière disciplinaire et d'évaluation		

Coup de projecteur : Bien-être au travail

Le concept de bien-être au travail regroupe l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles le travail est effectué.
L'obligation de porter un casque pour effectuer un travail dangereux, l'utilisation de mobilier confortable et ergonomique, la prévention des comportements de harcèlement, ... sont autant d'exemples de mesures en matière de bien-être au travail.
Le bien-être au travail couvre sept domaines :

- la sécurité au travail
- la protection de la santé du collaborateur
- la charge psychosociale (stress et violences, harcèlement moral ou sexuel au travail)
- l'ergonomie, c'est-à-dire l'adaptation du travail à l'homme
- l'hygiène au travail
- l'embellissement des lieux de travail
- les mesures environnementales ayant une influence sur le bien-être au travail

Le SPF P&O anime le réseau fédéral du Bien-Etre (PreviUs), composé des conseillers en prévention et personnes de confiance, en vue d'améliorer les conditions de travail des fonctionnaires fédéraux et de prévenir les risques psycho-sociaux (dont le harcèlement sexuel et moral).

Une **analyse des risques** a-t-elle été exécutée au sein de votre organisation dans le cadre de la gestion des différents aspects du **bien-être** ? (40 répondants)

Réponses	Nombre d'occurrences	Proportion
Non	8	20.0%
Oui	32	80.0%

Votre organisation dispose-t-elle d'un plan de prévention global ?
(Un document d'une durée de 5 ans, dans lequel sont énumérées toutes les activités dans le cadre de la prévention) (40 répondants)

Réponses	Nombre d'occurrences	Proportion
Non	5	12.5%
Oui	35	87.5%

Absentéisme dans l'ensemble de l'administration fédérale: 6,51 %

Coup de projecteur : les cycles d'évaluation

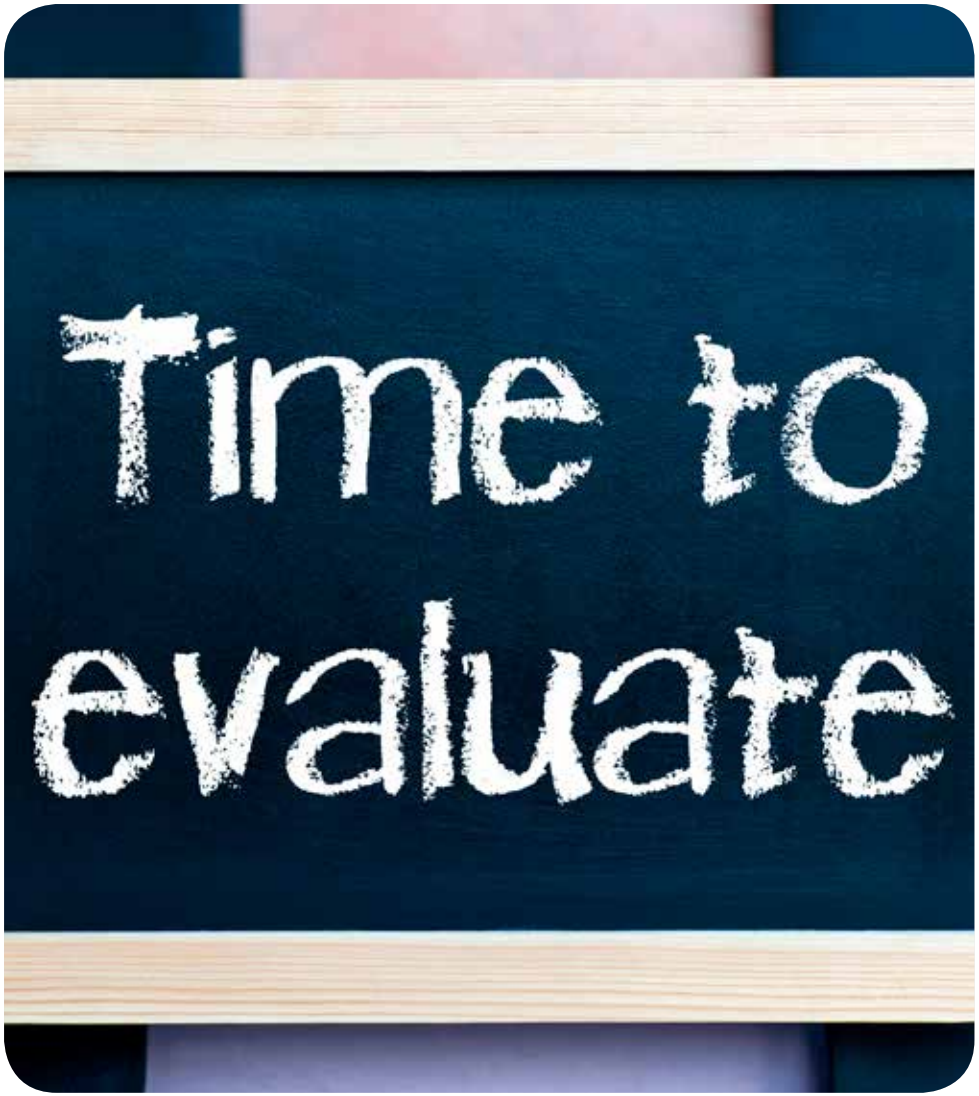
La gestion des prestations au sein de l'Administration fédérale repose sur les Cycles d'évaluation.
En tant qu'instrument de management, les cycles d'évaluation poursuivent plusieurs objectifs que ce soit au niveau de l'organisation, de l'équipe ou de l'individu:

- l'amélioration du **fonctionnement** de l'organisation dans son ensemble et de la réalisation de ses objectifs au niveau du **développement des compétences des** équipes et de tous les membres du personnel (dirigeants et collaborateurs)
- la **responsabilisation des collaborateurs** et l'augmentation de leur motivation par le biais d'une plus grande implication
- l'instauration d'une **communication optimale** entre le chef et le collaborateur.

Les cycles d'évaluation s'inscrivent par conséquent dans un processus de développement continu basé sur la stimulation d'une communication directe et structurée entre le chef et le collaborateur, qui sont tous deux co-responsables de la réalisation des objectifs et de l'atteinte des résultats.

Pour les mandataires et le personnel scientifique d'autres systèmes d'évaluation existent.

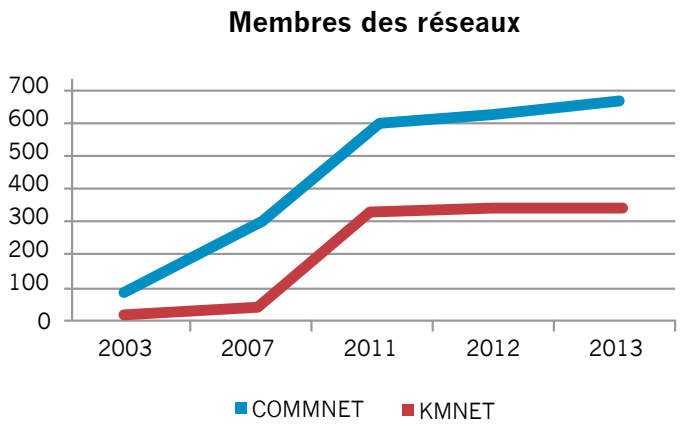
Le SPF P&O a élaboré le système d'évaluation et il a traduit celui-ci dans un cadre réglementaire. Il offre un dispositif d'accompagnement à la mise en œuvre, notamment à l'aide d'un logiciel adapté, **Crescendo.** Crescendo est une application dont le but est de faciliter la gestion électronique des cycles d'évaluation via l'automatisation des données nécessaires aux entretiens, la sauvegarde des formulaires d'entretiens et la gestion des entretiens et de leur planification.



Coup de projecteur : Les réseaux KMnet et COMMnet

Le SPF P&O anime deux réseaux.
Le réseau **KMnet** est le réseau des gestionnaires des connaissances fédéraux. Les membres de KMnet se réunissent une dizaine de fois par an dans le cadre d'activités organisées sur des thèmes liés à la gestion des connaissances. **COMMnet** est le réseau des fonctionnaires fédéraux actifs dans le domaine de la communication.
Ces deux réseaux offrent l'opportunité d'apprendre, de rencontrer des collègues et de partager des expériences pour construire ensemble une politique commune dans l'administration fédérale.
Chaque année, le SPF P&O propose aux membres un programme d'activités autour de thèmes d'actualité. Différentes formules sont proposées : rencontres plénières, ateliers, visites et intervisions. Outre la possibilité de participer aux activités du programme, les membres peuvent prendre part à des groupes de travail interdépartementaux et bénéficier d'une série d'outils et de services : des guides pratiques, des conseils, des contrats-cadres, etc.

	2003	2007	2011	2012	2013
Membres COMMnet	90	300	612	630	660
Membres KMNet	25	45	324	335	335
Activités			32	26	29
Participants			963	745	709
Satisfaction: intéressant			95%	94%	97%
Satisfaction: utile			87%	89%	93%
Membres LinkedIn			250	430	526



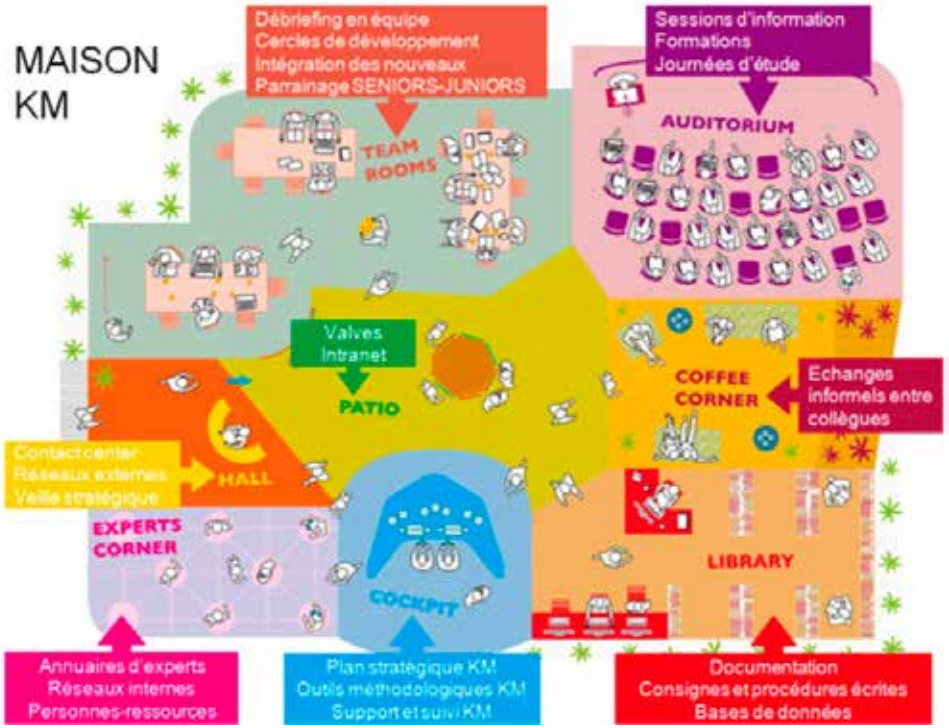
Gestion des connaissances (KM) : illustration imagée

La maison KM est une représentation imagée qui aide à saisir les multiples facettes de la gestion des connaissances. Elle constitue un cadre de référence commun pour les gestionnaires des connaissances fédéraux, membres du réseau KMnet.

Chaque pièce de la maison peut être associée à une catégorie d'instruments KM:

1. **Library:** instruments pour formaliser, enregistrer de manière structurée et partager des connaissances explicites (bibliothèques, bases documentaires...)
2. **Coffee corner:** instruments pour favoriser la confiance mutuelle et le partage informel des connaissances (espaces de détente, activités collectives récréatives...)
3. **Auditorium**: instruments pour transmettre des connaissances à un groupe (sessions d'information, formations...)
4. **Experts corner:** instruments pour développer l'expertise métier et mettre cette expertise à la disposition de l'organisation (réseaux internes, annuaires d'experts...)
5. **Team rooms:** instruments pour développer le partage des connaissances au sein des équipes (trajets d'intégration des nouveaux, parrainage SENIORS-JUNIORS...)
6. **Patio:** instruments pour diffuser des connaissances à toute l'organisation (intranet, lettres d'information...)
7. **Hall:** instruments pour favoriser les échanges de connaissances avec le monde extérieur (réseaux externes, veille stratégique...)
8. **Cockpit:** instruments de pilotage de la gestion des connaissances (plans stratégiques KM, tableaux de bord...)

Librement inspiré de:
Françoise Rossion, dans Knowledge Management in Practice: Connections and Context, Michael Koenig and Taverekere Srikantaiah, Information Today Inc, March 2008. Transfert des savoirs. Stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, Françoise Rossion, Hermès-Lavoisier, Paris, 2008



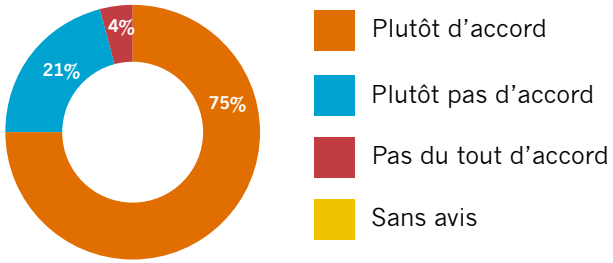
Gestion des connaissances (KM) : illustration imagée

/Orientation Client

Le SPF P&O prône l'orientation client et accorde beaucoup d'attention à la qualité de ses services ainsi qu'à la transparence dans la relation avec ses clients. Le SPF P&O leur garantit des prestations de qualité, adaptées et intégrées.

Avez-vous le sentiment que le SPF P&O agit en ligne avec ses valeurs?

Enquête auprès des organisations clientes du 6 juin 2014



Orientation client

Ambition : être orienté-clients dans une optique participative

Pourquoi être orienté-clients dans une optique participative ?

Le SPF P&O soutient et guide les autres services fédéraux, afin qu'ils puissent contribuer de manière efficace et efficiente à la prospérité et au bien-être des citoyens. En tant que service "horizontal", le SPF P&O n'est pas directement au contact du public, mais celui-ci forme la trame de fond de sa mission. Les fonctionnaires sont des citoyens qui travaillent pour les citoyens. Le lien qui unit leur métier avec la responsabilité sociétale apparaît dès lors particulièrement fort.

Voici quelques tendances principales, de l'enquête de satisfaction réalisée en juin 2014 auprès des responsables des services d'encadrement P&O des organisations fédérales.

- **P&O, partenaire pour la stratégie, le développement de l'organisation et la politique RH**

Ce qu'ils apprécient le plus	Ce qu'ils apprécient le moins	Ce qu'ils connaissent le moins
• La politique fédérale RH est **applicable concrètement** (63%) • **P&O joue son rôle** dans la préparation de la politique RH (59%)	• **L'implication des clients** dans le développement de la stratégie du SPF P&O (82% pensent le contraire) • **L'adéquation de la stratégie** du P&O **avec les attentes des clients** (59% pensent le contraire) • **P&O partenaire privilégié** du développement de l'organisation (48% pensent le contraire)	• P&O **réalise ses objectifs stratégiques** en 5 ans (59% l'ignorent et 26% pensent le contraire).

- **P&O en tant que prestataire**

Ce qu'ils apprécient le plus	Ce qu'ils apprécient le moins	Ce qu'ils connaissent le moins
• **L'engagement** des collaborateurs (92%) • **L'expertise** des collaborateurs (85%) • **La collaboration** avec les collaborateurs (78%)	• **L'applicabilité de la réglementation** définie par P&O (52% pensent le contraire) • **L'approche intégrée** des services de P&O (48% pensent le contraire) • **La clarté des points de contact** (41% pensent le contraire) • **La compréhension des besoins** des clients (41% pensent le contraire)	• La **mise à disposition équitable** des ressources (41% l'ignorent) • Le rôle joué par P&O **en matière de réseaux** (41% l'ignorent)

- **Communication**
  - L'offre **d'outils et canaux de communication** de P&O est **de qualité** (88%) et les **instruments pour la communication interne sont utiles** (85%).
- **Atteinte des résultats**
  - Les **prestations de services** de P&O ont un **effet positif** sur les organisations clientes (59%) et sur la politique RH fédérale (59%).
- **Satisfaction pour 5 produits phare de P&O (e-Procurement, Crescendo, SEPP, e-Learning, Fedweb)**
  - **100%** de satisfaction pour **Fedweb** et **88%** de satisfaits de l'offre catalogue et **e-Learning** de l'IFA!
  - Grande méconnaissance de e-Procurement et de SEPP

Que fait le SPF P&O à ce sujet ?

Développement des compétences

Le SPF P&O met à disposition de ses clients des **outils de gouvernance** qui visent à améliorer le processus client de l' organisation ainsi que la qualité des produits ou services.

Méthodologie des contrats d'administration	Mettre à disposition des administrations fédérales un outil pour élaborer le contrat d'administration et offrir un accompagnement à la mise en œuvre		
CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques)	Développer un Cadre d'auto-évaluation des Fonctions publiques qui traite de tous les aspects de l'excellence organisationnelle (total quality management), entre autres le leadership, la planification stratégique, l'orientation citoyen, la performance publique y compris les processus, l'innovation, les partenariats entre organisations, la responsabilité sociétale (voir aussi CARS) ainsi que la satisfaction et le développement du personnel.		
	Produits	Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)	
	CAF (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques)	Soutiens organisations (C)	2
CARS (Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale)	Construire un Cadre d'auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS) qui permet d'appliquer la norme ISO 26000 au contexte des administrations publiques		
	Produits	Indicateurs	
	CARS (Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale)	Soutiens organisations (C)	1
SEPP (outil de gestion des effectifs)	Construire, implémenter et monitorer l'outil qui permet de de planifier les effectifs et d'en évaluer les coûts, en soutien du management des services publics fédéraux et en permettant à l'autorité de suivre l'évolution des effectifs et de la masse salariale		
	Produits	Indicateurs	
	SEPP (outil de gestion des effectifs)	Monitorings (organisations)	188
Pdata	Constituer la base des données du personnel fédéral		
Crescendo (logiciel support de l'évaluation)	Mettre à disposition des administrations fédérales un outil informatique qui structure et facilite le processus d'évaluation des agents, en lien avec les objectifs de l'organisation (contrat d'administration), les descriptions de fonction, les besoins de formation		
	Produits	Indicateurs	
	Crescendo (logiciel support de l'évaluation)	Utilisateurs individuels (C)	47.500
	Crescendo (logiciel support de l'évaluation)	Organisations (C)	35
Enquêtes utilisateurs	Proposer un outil qui permet d'évaluer la satisfaction des usagers à propos des prestations réalisées par les services publics fédéraux et procurer un support à la mise en œuvre		
	Produits	Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)	
	Enquêtes utilisateurs	Enquêtes	7

Enquêtes utilisateurs	Proposer un outil qui permet d'évaluer la satisfaction des usagers à propos des prestations réalisées par les services publics fédéraux et procurer un support à la mise en œuvre		
	Produits	Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)	
	Enquêtes utilisateurs	Enquêtes	7
Fed20 (enquête sur les principaux indicateurs de GRH)	Soutenir le réseau d'échanges de données (benchmark) sur les indicateurs RH significatifs		
	Produits	Indicateurs	
	Fed20 (enquête sur les principaux indicateurs de GRH)	Organisations	52
Quick Scan (enquête sur les outils de management)	Organiser régulièrement une enquête sur les outils de management qui sont utilisés par les services publics fédéraux		
	Produits	Indicateurs	
	Quick Scan (enquête sur les outils de management)	Organisations	40
Lean	Accompagner les trajets d'amélioration (processus) du service rendu aux clients tout en optimalisant l'organisation du travail et en limitant les coûts		
Costing out	Identifier les services qui peuvent être réalisés dans de meilleures conditions et à moindre coût grâce à leur regroupement en services partagés ou leur externalisation ; procurer un support à la mise en œuvre de ces projets		
Fedweb (site internet de la Fonction publique fédérale)	Gérer le site internet de la Fonction publique fédérale qui offre l'information utile aux différents publics (citoyens, entreprises, fonctionnaires)		
	Produits	Indicateurs	
	Fedweb (site internet de la Fonction publique fédérale)	Utilisateurs	571.536
Fedra (magazine électronique de la Fonction publique fédérale)	Assurer la diffusion d'un magazine électronique d'information sur les actualités de la Fonction publique		
	Produits	Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)	
	Fedra (magazine électronique de la Fonction publique fédérale)	Utilisateurs	73.663
Plaintes (outil de gestion)	Construire et soutenir l'application d'un outil qui permet aux usagers du service public d'introduire des plaintes et de recevoir un suivi systématique de celles-ci		
	Produits	Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)	
	Plaintes (outil de gestion)	Utilisateurs (organisations)	68/70

Contrats cadres pour les marchés publics (CMS)	Négocier avec les fournisseurs des contrats-cadres pour des produits et services standard ; ces contrats-cadres sont proposés aux clients par la Centrale de marché pour Services fédéraux (CMS)		
	Produits	Indicateurs (C = cible contrat d'administration 2014)	
	Contrats cadres pour les marchés publics	Contrats	82
	Contrats cadres pour les marchés publics	Utilisateurs	3.472
E-Procurement (passation électronique de marchés publics)	Développer, mettre à disposition et soutenir des applications électroniques qui prennent en charge une étape des marchés publics		
	Produits	Indicateurs	
	E-Procurement (passation électronique de marchés publics)	Utilisateurs	7.747
	E-Procurement (passation électronique de marchés publics)	Entreprises enregistrées	22.606
CPA (Conseil et Politique d'Achats)	Apporter aux services d'achats fédéraux un support en matière de marchés publics		
	Produits	Indicateurs	
	CPA-CMS (service des marchés publics)	Utilisateurs	9.706
Fed+ (avantages commerciaux offerts aux fonctionnaires)	Négocier avec des partenaires commerciaux des avantages pour les fonctionnaires fédéraux, avec un accent croissant sur les activités culturelles, et l'amélioration de la qualité de vie		
	Produits	Indicateurs	
	Fed+ (avantages commerciaux offerts aux fonctionnaires)	Avantages en moyenne (C)	100
beConnected	Mettre à disposition des organisations fédérales des communautés d'échanges sécurisés sur internet (e-community)		

Coup de projecteur : Deux outils d'auto-évaluation : le CAF et le CARS

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques (CAF ou Common Assessment Framework)

Le CAF est un outil destiné aux administrations publiques de l'Union européenne pour les aider à comprendre et à utiliser les techniques de management dans l'administration publique. Il s'agit d'une grille destinée à fournir un cadre simple et facile d'utilisation qui permette l'auto-évaluation des organisations du secteur public dans toute l'Europe.

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques est en réalité le résultat d'une coopération effectuée sous les présidences successives de l'Union Européenne. Il intègre les traits principaux du modèle de qualité totale de la Fondation européenne du management par la Qualité (EFQM) et de l'Institut Speyer (Allemagne).

Pratiquement, le CAF propose une grille d'auto-évaluation à partir de laquelle les agents d'une organisation, réunis dans un groupe ad hoc, peuvent produire une évaluation critique de leur fonctionnement. Le CAF utilise une structure en 9 cases pour identifier les traits principaux d'une organisation requis dans toute analyse organisationnelle. Pour chacune de ces cases, une liste de critères est fournie. En relation avec chacun de ces critères, 5 niveaux d'évaluation sont énumérés en fonction des "facteurs" et des "résultats". L'addition des scores pour chaque case permet d'obtenir un résultat global pour l'organisation.

Le CAF met l'accent sur une approche participative associant le management dans la phase finale d'élaboration du plan d'action,

Le cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité sociétale (CARS) pour les organisations publiques

La stratégie Europe 2020 a été lancée en 2010, dans le contexte d'une crise sans précédent. Elle énonce une vision pour une croissance intelligente, durable et inclusive pour l'Europe d'ici 2020. Les grands objectifs ont un lien étroit avec la Responsabilité sociétale pour laquelle les organisations publiques ont un rôle important à jouer.

En développant un principe d'excellence (la Responsabilité sociétale) en lien avec le modèle CAF et en référence à la norme ISO 26000, ce nouvel outil CARS pour le secteur public permet d'identifier et de développer le rôle d'une organisation publique dans le domaine de la Responsabilité sociétale. Ce rôle peut faire référence à 7 questions :

- la gouvernance
- les droits de l'homme
- les relations de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les relations avec le citoyen
- l'implication dans la communauté et le développement local.

L'outil permet aux organisations publiques d'identifier les principaux domaines de responsabilité sociétale en lien avec ses missions et les besoins de leurs parties prenantes, d'élaborer un plan d'action intégré dans leur planification stratégique et de faire rapport aux parties prenantes.

Un témoignage : Koen Snyders, Administrateur-général de l'Office National de Sécurité Sociale

"

L'ONSS a toujours été concernée de près par la question de la Responsabilité sociétale. Notre mission témoigne de la Responsabilité sociétale. Notre contrat d'Administration contient des engagements en matière de développement durable, d'égalité des chances, etc.. En outre, des initiatives ont également été prises par le personnel afin d'accroître la prise de conscience écologique et l'engagement social au sein de l'ONSS.

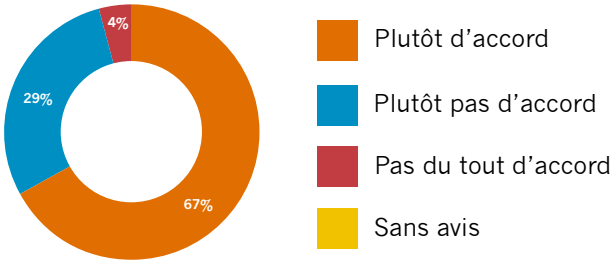
Dès lors, il nous a semblé particulièrement utile de nous inscrire dans le projet pilote « Responsabilité sociétale » proposé par le SPF P&O. Cela nous a permis de réfléchir de manière structurée sur tous les aspects de la responsabilité sociétale à la lumière de notre mission, et ceci avec tout le personnel concerné,. Nous avons pu situer les initiatives existantes dans un cadre clairement défini et formuler de nouvelles actions, en particulier dans des thèmes qui n'ont jusqu'à présent pas reçu toute l'attention nécessaire, tels que les droits de l'homme et le développement local.

/Excellence professionnelle du SPF P&O

Le SPF P&O vise **l'excellence professionnelle.** Il veut fournir des résultats de grande qualité s'appuyant sur les dernières connaissances et les meilleures pratiques dans le domaine. Travailler de manière efficiente, proactive et en équipe contribue à ce professionnalisme.

Avez-vous le sentiment que le SPF P&O agit en ligne avec ses valeurs?

Enquête auprès des organisations clientes du 6 juin 2014



Excellence professionnelle

Ambitions :

1) rôle d'exemple en tant qu'employeur

2) être responsable, efficient et axé sur les résultats

Témoignage de Ben Smeets, Directeur général a.i. de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel

"Le pouvoir fédéral et ses agents remplissent une fonction-clé au sein de la société. Ils sont des partenaires des citoyens et des entreprises et ils œuvrent ensemble au développement de la prospérité et du bien-être durables. Le secteur public doit être responsable, efficient et orienté vers les résultats, afin de répondre aux nouvelles exigences qui apparaissent constamment. Le citoyen, qui devient de plus en plus exigeant en tant que client, occupe une position centrale. La qualité du travail doit être améliorée et les coûts diminués. Un monde qui change appelle à de grands changements dans le fonctionnement des pouvoirs publics.

Le SPF Personnel et Organisation a aussi retenu l'excellence professionnelle comme une de ses valeurs de base pour améliorer en permanence la qualité de ses services, pour faire preuve d'ouverture et de créativité et pour rencontrer le mieux possible les besoins de ses clients. Cela ne signifie pas seulement que tous les collaborateurs soient centrés sur l'offre de résultats de qualité, qui s'appuient sur les connaissances les plus récentes et les meilleures pratiques du domaine, qu'ils coopèrent efficacement, de manière proactive et en équipe, dans un souci d'amélioration continue, mais aussi que notre SPF, sur base d'une concertation poussée avec ses clients, s'inscrive dans un paysage politique et professionnel qui conduise à une politique RH fédérale dynamique et stratégique, qu'il délivre des produits et des services qui répondent aux différents besoins, attentes et tendances. En tant que partenaire, notre SPF appuie et accompagne ses clients dans la réalisation de cette politique sur le terrain, afin qu'ils soient en position optimale pour assurer les prestations de services que leurs clients respectifs attendent d'eux et, en même temps, qu'ils représentent des employeurs de choix pour leurs collaborateurs et candidats-collaborateurs.

Afin, en tant qu'institution publique, de satisfaire à l'intégrité, à la qualité et à la fiabilité, l'organisation doit s'engager en permanence sur le chemin d'une organisation plus efficiente et efficace, au bénéfice de la performance. Quelques clés du succès résident dans l'utilisation du capital humain, le focus systématique sur la valeur du client, la suppression pas à pas des gaspillages dans les processus de travail et l'utilisation intelligente de l'innovation technologique. Car il existe bien un potentiel d'amélioration, de qualité du management et de confiance dans la culture des fonctionnaires pour bien faire les choses. Il est fait usage de techniques comme Lean et le management de la qualité, mais parfois cela va plus loin encore avec la « nouvelle manière de travailler » (New Way of Working – NWOW).

Rôle d'exemple comme employeur

Evolution des effectifs P&O

L' équipe P&O compte actuellement 470 fonctionnaires (IFA et Selor compris) ou 411, 40 ETP (équivalents temps plein).

Le SPF P&O joue effectivement son rôle d'exemple dans la diminution des effectifs, tout en offrant davantage de services. Il améliore ainsi son efficience, et simultanément, préserve son efficacité, comme cela apparaît ci-dessus, au point relatif à *l'orientation client.*

En matière de genres, les femmes sont particulièrement bien représentées.

Total entrées 10

Total sorties 28

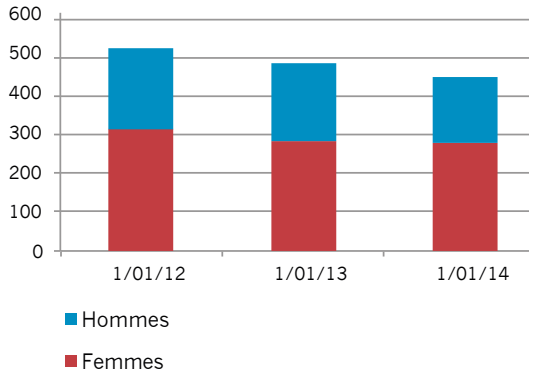
Age moyen des entrants: 38

Age moyen des sortants: 45

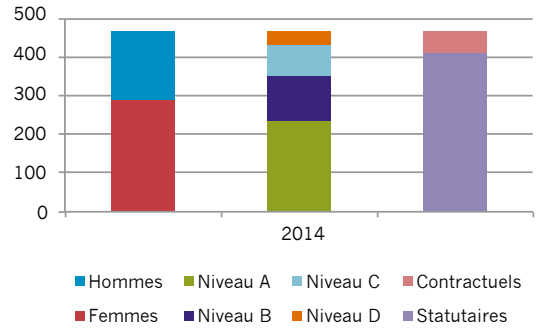
Total sorties (pension) 7

Niveau de satisfaction du personnel 90,40%

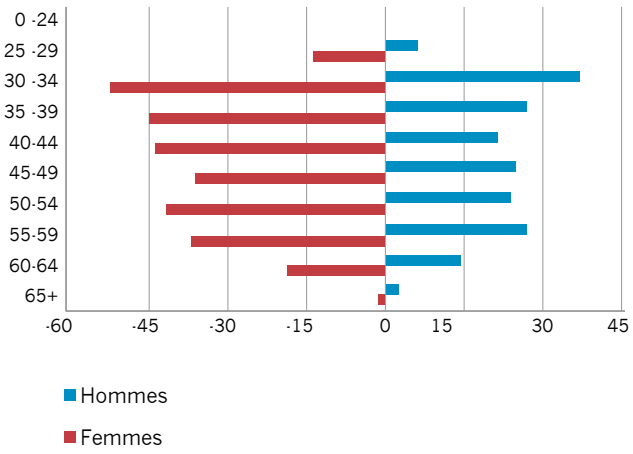
Effectifs SPF P&O (évolution)



Effectifs SPF P&O



Effectifs par tranche d'âges (ensemble du SPF)



Au vu de la composition des effectifs, le SPF apparaît particulièrement jeune. Ce n'est pas seulement dû à sa création récente, en 2001. Pour la plupart, ses missions étaient nouvelles. Il a fallu faire appel à de nouveaux talents formés aux nouvelles techniques, en particulier en matière de gestion des ressources humaines.

Nos actions et notre rôle d'exemple

Relations et conditions de travail

				Benchmark par rapport à l'ensemble des services publics fédéraux (Source Bilan social)
Evaluation des collaborateurs	Jouer un rôle d'exemple dans la mise en œuvre du régime			Le SPF P&O se trouve en peloton de tête
	Produits	Indicateurs		
	Evaluation	Entretiens d'évaluation 2013 en % de l'effectif	90,1 %	
	Evaluation	Entretiens planification 2014	249	
Formation	Offrir aux collaborateurs la possibilité de se perfectionner et d'élargir leur domaine de compétence **Effort de formation de l'organisation sur 3 ans :**			Nombre de jours de formation par ETP pas disponible pour l'ensemble des services publics
	Date de référence	Nombre de jours de formation par ETP (Nb jours formation/Nb ETP)		
	2012-01-01	5.95		
	2013-01-01	6.58		
	2014-01-01	6.58		
Plan de prévention des risques psycho-sociaux	Traduire les résultats des enquêtes dans un plan qui vise la prévention des risques psycho-sociaux (stress, burn-out, harcèlements, ...) Absentéisme : 4,51 %			Absentéisme : 6,51 %
Télétravail (P&O)	Permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée en appliquant le régime du télétravail et en assurant le suivi de celui-ci			Les données fédérales ne sont pas représentatives, du fait du développement inégal du télétravail, notamment au SPF Finances
	Produits	Indicateurs		
	Télétravail (P&O)	Nombre de télétravailleurs	133	
	Télétravail (P&O)	Nombre de jours de télétravail (par semaine)	237	
Actions de communication interne	Apporter aux collaborateurs toute l'information nécessaire par différents canaux : lettre électronique News P&O, espace intranet, réseau interne sur beConnected			
Organisation d'événements internes	Organiser des manifestations pour les collaborateurs du SPF P&O			

Développement des compétences

Talent+ (accompagnement de carrière) (P&O)	Répondre aux collaborateurs du SPF P&O qui souhaitent un accompagnement de carrière		
	Produits	Indicateurs	
	Talent+ (accompagnement de carrière) (P&O)	Bénéficiaires	15

Droits de l'homme

Diversité	Jouer un rôle d'exemple en matière de diversité : genres, origines et cultures, personnes frappées d'un handicap		
Lutte contre le harcèlement (P&O)	Prévenir les risques (plan de prévention) et remédier aux situations de harcèlement via le conseiller en prévention et les personnes de confiance		
	Produits	Indicateurs	
	Lutte contre le harcèlement (P&O)	Plaintes	0

Loyauté des pratiques

Outre les systèmes d'évaluation, les agents de ladministration fédérale sont tenus de respecter un cadre déontologique qui garantit la loyauté des pratiques. Le régime disciplinaire s'applique en cas de non-respect des règles statutaires et déontologiques.

Application du cadre déontologique	Application du Cadre déontologique notamment pour ce qui concerne les conflits d'intérêt

Etre responsable, efficient et axé sur les résultats

La **gouvernance de l'organisation** est une fonction essentielle car elle lui permet d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer ainsi la **responsabilité sociétale** en son sein et dans ses relations. Une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale dans tous les processus de décision et de mise en œuvre. Le rôle des dirigeants est également essentiel dans la motivation des collaborateurs à appliquer la responsabilité sociétale et à l'intégrer dans la culture de l'organisation.
Dans le cadre des plans de développement durable définis et mis en œuvre pour le SPF P&O, des actions significatives ont été entreprises dans les domaines de la dématérialisation, des contrats cadres de fournitures pour les services publics fédéraux, du télétravail et de la réduction de l'empreinte écologique (voir EMAS).

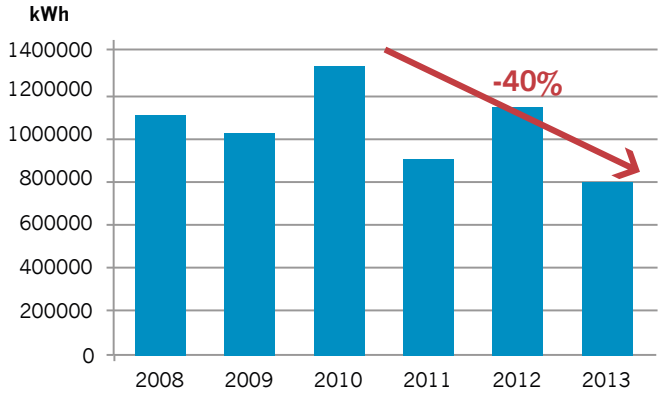
Contrat d'administration	Jouer un rôle de pilote dans le développement du Contrat d'administration comme outil qui encadre l'action de l'organisation : cadre de référence (mission, vision, valeurs), objectifs stratégiques et opérationnels, indicateurs de réalisation		
Rapport d'activité	Présenter et éditer chaque année un bilan annuel des activités et des résultats du SPF P&O		
Réduction des coûts et économies sur le budget du SPF P&O en 2014	Améliorer l'efficience : faire plus avec moins		
	Produits	Indicateurs	
	Economies sur le budget du SPF P&O en 2014	Economies (-5,8 % budget)	2.977.000 €
Plaintes vis-à-vis du SPF P&O	Donner un suivi à toute plainte adressée au SPF P&O		
	Produits	Indicateurs	
	Plaintes vis-à-vis du SPF P&O	Nombres de plaintes	3
	Plaintes vis-à-vis du SPF P&O	Traitement des plaintes sous les 30 jours (C)	100 pc
Risques	Identifier les risques susceptibles de porter atteinte aux objectifs du Contrat d'administration, les évaluer (probabilité et incidence), mettre au point des actions de prévention et, le cas échéant, des actions de remédiation		
	Produits	Indicateurs	
	Risques	Nombre de risques stratégiques	118
	Risques	Nombre de risques opérationnels	154
Responsabilité sociétale	Contribuer au développement dans l'administration fédérale du nouveau référentiel de la Responsabilité sociétale ; inscrire la gouvernance du SPF dans ce référentiel		
EMAS	Appliquer la démarche du règlement européen EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) en vue de réduire l'empreinte environnementale du SPF P&O, y compris dans la mise en œuvre de ses missions L'enregistrement EMAS a été accordé par Bruxelles Environnement (IBGE), sous le numéro BE-BXL-000026, avec effet au 28 novembre 2011.		

En février 2010, le Comité de direction a estimé qu'il était nécessaire de mener une démarche structurée impliquant l'ensemble du personnel concerné et a donc exprimé sa volonté de s'engager dans le processus de certification environnementale EMAS. Dans une première étape, cette démarche se concentre sur les activités et les services situés dans le bâtiment situé au 51 rue de la Loi, siège du département.

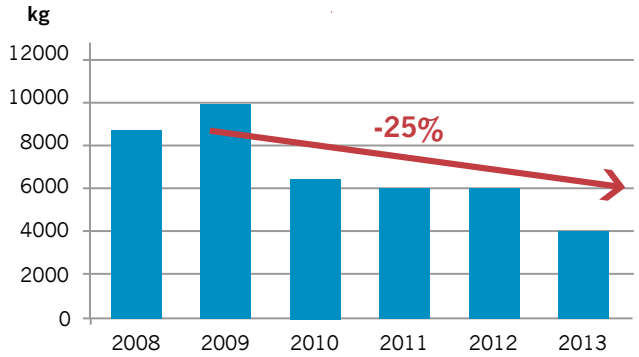
Voici les résultats les plus spectaculaires au niveau environnemental :

EMAS
GESTIONE AMBIENTALE VERIFICATA
Reg.n.IT - 00XXXX

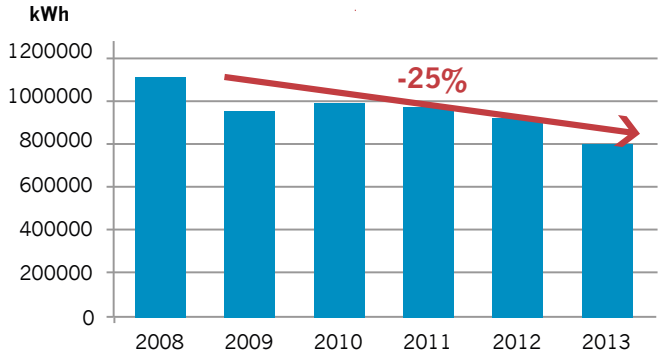
Consommation de gaz



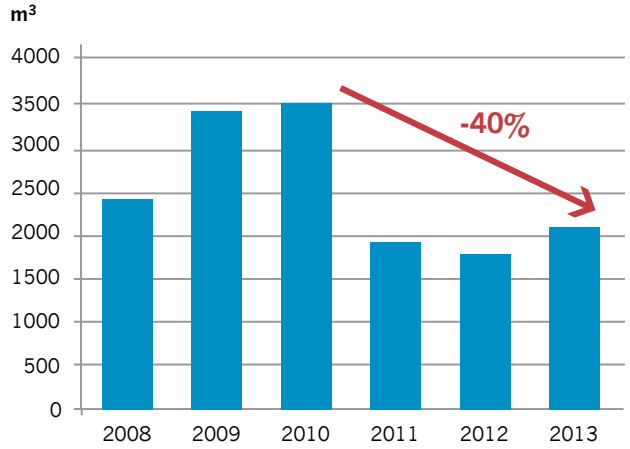
Consommation totale de papier (commandes)



Consommation d'électricité



Consommation d'eau



/Index GRI

G4 ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION		pagina rapporteringsniveau
1. Stratégie et analyse		
G4.1	Une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	p5
2. Profil de l'organisation		
G4.3	Nom de l'organisation	p2
G4.4	Les principales marques et principaux produits et services	p4
G4.5	Le lieu où se trouve le siège de l'organisation	p2
G4.6	Les pays dans lesquels l'organisation est implantée ou exerce d'importantes activités	p2, 6
G4.7	Le mode de propriété et la forme juridique	p6
G4.8	Les marchés desservis	p3
G4.9	La taille de l'organisation	p3, 8
G4.10	Personnes employées	p8, 31
G4.11	Le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	100% (accord sectoriel)
G4.12	La chaîne d'approvisionnement de l'organisation	p6-8
Betrokkenheid bij externe initiatieven		
G4.14	Indiquer si la démarche ou au principe de précaution est prise en compte par l'organisation, et comment	p6
G4.15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	p9
G4.16	Répertorier les affiliations stratégiques à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	p9
3. Aspects et périmètres pertinents identifiés		
G4.17	Répertorier toutes les entités incluses	p2, 6
G4.18	Expliquer le processus de contenu et du périmètre des aspects	p2, 12, 13
G4.19	Répertorier tous les aspects pertinents	p12, 13
G4.20	Indiquer le périmètre des aspects au sein de l'organisation	p6, 8, 13
G4.21	Indiquer le périmètre des aspects dehors de l'organisation	p6, 8, 13
4. Implication des parties prenantes		
G4.24	Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	p10
G4.25	Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	p10
G4.26	Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes	p11
G4.27	Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu	p11, 12
5. Profil du rapport		
G4.28	Période de reporting pour les informations fournies	p2
G4.30	Cycle de reporting	p2
G4.31	Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	couverture
G4.32	Core/Comprehensive index de contenu GRI	p2
G4.33	Indiquer la référence au rapport de vérification externe, si le rapport a été vérifié en externe	p2
6. Gouvernance		
G4.34	Indiquer la structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance	p6
7. Éthique et intégrité		
G4.56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	p4, 13

G4 ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION		pagina rapporteringsniveau
ÉCONOMIE		
Performance économique		
G4 EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	p3, 8, 34
ENVIRONNEMENT		
Matières		
G4 EN1	Consommation de matières	p35 (papier)
Energie		
G4 EN3	Consommation énergétique	p35
Eau		
G4 EN8	Volume totale d'eau	p35
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT		
Emploi		
G4 LA1	Nouveau salariés embauchés et taux de rotation	p31
Santé et sécurité au travail		
		p20, 32
Formation et éducation		
G4 LA9	Nombre moyen d'heures de formation	p32
G4 LA10	Programmes de développement des compétences et de formation	p18, 21-23, 32
DROITS DE L'HOMME		
Mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société		
G4 SO11	Nombre des griefs concernant les impacts sur la société	p34
RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS		
Santé et sécurité des consommateurs		
G4 PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration	p16-23
Étiquetage des produits et services		
G4 PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client	p15, 16, 24-30, 34

Service public fédéral
Personnel et Organisation

Rue de la Loi 51 | 1040 Bruxelles

Expertise en durabilité – suivi: © slidingdoors – Concept et réalisation : © Cayman