Grandir

Service public fédéral
Personnel et Organisation

Rapport annuel 2003

Grandir

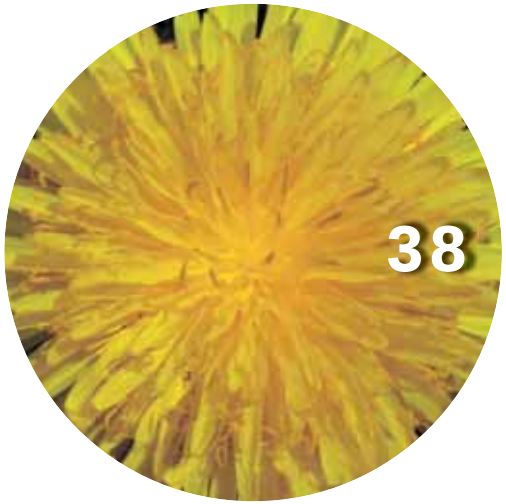
Rapport annuel 2003

4

6

10

12


38

4 Le mot du président

6 Intentions et recommandations du comité de direction

10 La mission du SPF Personnel et Organisation

12 La carrière du fonctionnaire

Planification et sélection
Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs
Le développement de la carrière
La formation en cours de carrière
Les conditions de travail
Le dialogue social ininterrompu
La diversité du personnel

38 Le soutien et l'accompagnement de la fonction publique fédérale

Une culture de communication
Une gestion moderne des ressources humaines : « e-HR »
Une gestion efficace des connaissances
Le plan de formation
Le soutien aux dirigeants
Les projets de modernisation : « BPR »
Les marchés publics
Fed+

56 Le fonctionnement quotidien du SPF Personnel et Organisation

La coordination
Les services d'encadrement
La communication
La prévention et le bien-être au travail

70 Annexes

L'organigramme des services publics fédéraux
L'organigramme du SPF Personnel et Organisation
Les entités du SPF Personnel et Organisation

80 Contacts

Le mot du président

Vous avez entre les mains le tout premier rapport annuel du SPF P&O, le Service public fédéral Personnel et Organisation. Peut-être ne trouverez-vous rien d'extraordinaire à cela. Cela n'a pourtant rien d'anodin. Ce rapport annuel est l'une des illustrations, il y en aura d'autres dans les pages suivantes, de la modernisation en cours dans les services publics fédéraux et dont le SPF P&O est l'un des pionniers.

La transparence est l'une des clés de cette modernisation. Elle nous incite à vous offrir une vue d'ensemble de nos activités. Ce rapport annuel est résolument une démarche en ce sens.

Il est évident que nous préférons vous présenter le meilleur de nous-mêmes. En 2003, nous avons fourni beaucoup d'efforts et remporté quelques succès, petits et grands. Nous avons pris de nombreuses initiatives au cours des dernières années et nous en prenons toujours de nouvelles. Nous avons cependant essayé de limiter ce rapport annuel à l'essentiel, en nous concentrant sur les nouveautés 2003 ou sur les points qui ont connu une évolution remarquable.

Celui qui a quelque peu suivi la progression du SPF P&O sait en effet que l'année 2003 ne s'est pas déroulée sans problème. La modernisation lancée par la réforme Copernic a révélé des imperfections à corriger. Lors de l'installation du nouveau gouvernement, il y eut quelques moments d'hésitation sur la voie à suivre.

La croissance a néanmoins été le fil rouge de l'année 2003: dans certains domaines, on peut parler de poussées de croissance, dans d'autres de maux de croissance.

Nous sommes tout à fait conscients du fait que sur bien des points nous pouvons faire mieux ou plus. C'est dans cette perspective qu'avec le comité de direction, nous avons tenu à ajouter quelques intentions et recommandations au présent rapport.

Mais que nous soyons sur la bonne voie, ça j'en suis convaincu.

Georges Monard

Intentions et recommandations du comité de direction

Au fil des pages de ce rapport notre identité apparaît clairement : nous sommes un « service public ». Les deux composantes ont leur importance :

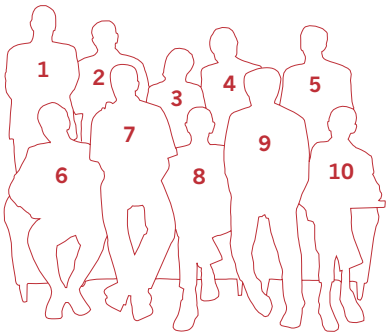
Service : nous prestons des services pour les citoyens et pour d'autres services publics (et indirectement, dans ce cas, à la population). Nous ne pouvons en aucun cas abuser de notre situation de monopole en tant qu'administration : notre prestation de services doit être efficiente, rapide, correcte et communicante. Nous traitons et prenons soin de l'utilisateur comme d'un client, même s'il n'en est pas véritablement un.

Public : nous ne visons pas le bénéfice ou le chiffre d'affaires d'un groupe particulier, mais l'intérêt général, la population, les citoyens. Tous les citoyens, sans aucune distinction, et surtout ceux qui ont le plus besoin de l'administration.

Nous sommes également au service du gouvernement : par le soin que nous apportons à la préparation de la politique, nous voulons lui permettre de prendre des décisions mûrement réfléchies.

En tant qu'administration, nous voulons être un employeur exemplaire pour nos collaborateurs. Nous voulons leur offrir un emploi passionnant, assorti de responsabilités. Nos collaborateurs ne sont pas de simples exécutants, ils sont appréciés pour leur sens de l'initiative et leur créativité.

1 Geert Sintobin
2 Yves Vander Auwera
3 Anne Coekelberghs
4 Marc Van Hemelrijck
5 Serge Peffer
6 Luc Wintmolders
7 Ludo Waterschoot
8 Georges Monard
9 Jacky Leroy
10 Daniel Braun



Tout au long de leur carrière, dès leur recrutement, leurs compétences et leur implication sont au centre de nos préoccupations. Nous devons bien entendu conclure avec eux des accords clairs sur leurs tâches et les compétences requises, et leur donner la possibilité de développer et de valoriser ces compétences, sans oublier de les y encourager. C'est dans cet esprit que nous serons tous évalués en 2004 ou en 2005, dans le cadre des « cercles de développement ».

La politique du personnel se focalise de manière croissante sur la formation et le développement. Pour permettre un développement optimal, la mobilité entre services publics fédéraux, avec d'autres services publics et avec le secteur privé doit être stimulée.
Cela aussi nous permet de « grandir ».

Nous demandons avec insistance aux ministres de fonder la politique relative à la fonction publique sur les tendances actuelles et sur une approche créative du management des ressources humaines et de l'organisation. Cela s'impose dans les déclarations de politique et les projets d'arrêtés sur la sélection, les carrières,... mais aussi dans la pratique journalière. La confiance, la valorisation et le développement des personnes sont incontournables. Concluons des accords clairs quant à vos objectifs (politiques), et accordez à votre personnel et à votre management la confiance et la marge de manoeuvre nécessaires. Faites-vous ensuite une opinion sur base des résultats et des faits, de préférence au moyen d'indicateurs.

La Belgique est un pays passionnant mais compliqué. Le niveau fédéral est régulièrement mis sous pression. Depuis 35 ans, des compétences sont de temps à autre transférées aux communautés et aux régions qui développent leur propre dynamique.

Les services publics fédéraux ne sont-ils pas, par excellence, le lieu où réaliser la synthèse des conceptions et des sensibilités du nord et du sud du pays, et où tirer enseignement des expériences vécues dans les nombreuses administrations ? En Europe, les visions de la modernisation des services publics au nord et au sud tendent à converger. Faisons preuve, dans notre pays aussi, au sein de chaque gouvernement et au niveau de chaque ministre, de réceptivité à l'égard de la formidable diversité qui s'exprime dans les différentes parties du pays, et veillons à en tirer un enrichissement mutuel.

Une plus grande continuité d'un gouvernement à l'autre et la création d'une véritable plate- forme sont d'ailleurs les seuls moyens d'aboutir à une amélioration réelle et durable de la prestation de services.

À cet effet, nous adressons aux décideurs politiques les recommandations suivantes :

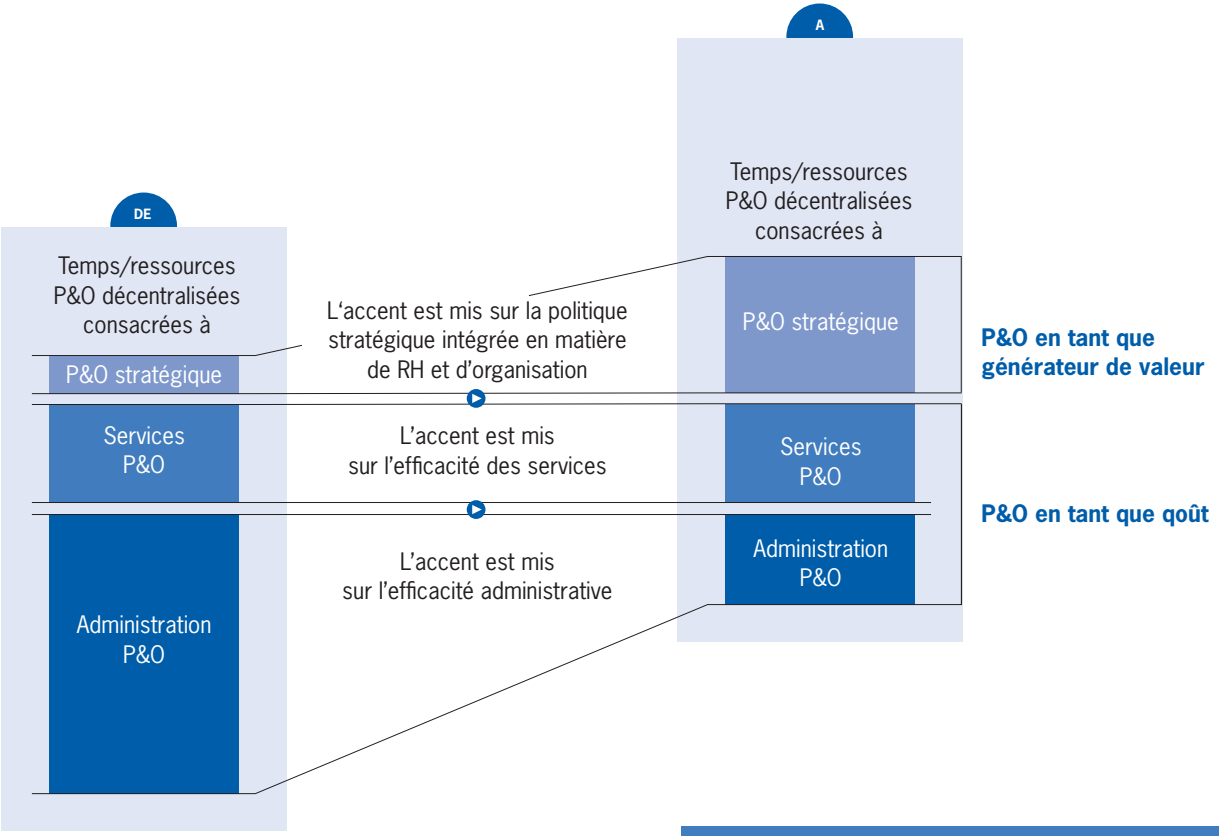
1. Investissez davantage dans la recherche scientifique menée par les excellents centres de management (public) des universités et des écoles supérieures, et engagez un dialogue actif avec eux. Ils connaissent les tendances internationales et les derniers développements en matière de ressources humaines.
2. Travaillez en collaboration plus intensive et plus étroite avec vos services, valorisez leur expertise et dialoguez avec eux. Tous vos collaborateurs, et en particulier vos managers, ne demandent pas mieux que de collaborer en confiance avec un gouvernement démocratique, quelle que soit sa composition. Ils savent ce qui se vit dans les services et au sein de la population et ils ont appris à dialoguer dans le contexte belge. Ils sont fiers de défendre les valeurs du service public et veulent continuer à le faire.

« Grandir » est le fil rouge de ce rapport annuel 2003. Et fort heureusement, nous grandirons encore en 2004 et au-delà ...

Le comité de direction

La mission du SPF Personnel et Organisation

En mai 2001, le Ministère de la Fonction publique a été rebaptisé Service public fédéral Personnel et Organisation. Non sans raison. D'un ministère quelque peu bureaucratique, le SPF évolue depuis vers un service public moderne qui entend piloter la mise en œuvre de la politique « personnel et organisation » pour l'administration fédérale.



Le SPF P&O a l'ambition de devenir la référence en matière de politique P&O pour les organisations publiques. L'objectif est de développer un environnement de travail de qualité dans lequel la gestion des connaissances est au centre des préoccupations et où le fonctionnaire peut développer ses compétences.

Des services publics qui fonctionnent bien ont en effet besoin d'un personnel compétent et motivé. Chaque aspect de la politique des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, rémunération, ...) mérite dès lors une attention particulière. Le SPF P&O définit cette politique pour les services fédéraux et les accompagne dans l'introduction et la mise en œuvre de celle-ci. Voilà ce qui fait de P&O un SPF « horizontal », avant tout au service des services fédéraux.

Objectifs

Pour réaliser cette mission, le SPF P&O mène des actions dans de nombreux domaines. Il contribue à:

- responsabiliser le management de ligne dans le domaine du people management
- professionnaliser la fonction P&O au sein de l'administration fédérale
- axer davantage l'administration fédérale sur l'usager (convivialité)
- mettre en place et adapter en permanence une politique de développement et de gestion des compétences de l'organisation et de ses collaborateurs
- instaurer, pour tous les niveaux, une politique de rémunération adéquate de façon à attirer et fidéliser des collaborateurs motivés et compétents
- augmenter la participation des collaborateurs
- développer l'expertise dans les domaines du développement de l'organisation et de la gestion du changement, nécessaire à la modernisation de l'administration fédérale

Valeurs

On ne peut relever un pareil défi sans disposer d'un cadre de valeurs solide. Pour le SPF P&O, ces valeurs sont : la serviabilité, l'objectivité et le respect, l'intégrité, le souci du développement personnel du fonctionnaire et un environnement de travail de qualité.

Contexte politique

On s'en souvient, 2003 fut une année électorale. Le gouvernement Verhofstadt II a succédé au gouvernement Verhofsatdt I.

Pour Verhofstadt I, la modernisation des services publics était l'une des premières priorités. La réforme Copernic fut mise sur les rails par le Ministre de la Fonction publique de l'époque, Luc Van den Bossche.

Dans l'accord gouvernemental de Verhofstadt II, la réforme de l'administration reste une priorité importante. La Ministre Marie Arena commence donc en juillet sa mission de poursuite de la réforme, en y apportant toutefois les corrections nécessaires. Les principales priorités de sa note stratégique sont les carrières des niveaux A, B, C et D, la formation et la valorisation du fonctionnaire.

La carrière du fonctionnaire

Pour celui qui veut devenir fonctionnaire fédéral, le Service public fédéral Personnel et Organisation, Selor en particulier, est souvent le premier point de contact. Il ne s'agit pas d'un hasard. Le SPF P&O est en effet associé à presque chaque étape et chaque aspect de la carrière du fonctionnaire: le recrutement, la formation, les congés, le statut, les cercles de développement, la rémunération,... Sa mission principale consiste en effet à attirer et à retenir les collaborateurs compétents et motivés.

De nombreux fonctionnaires ne connaissent toutefois pratiquement pas le SPF P&O. Dans la plupart des cas, le fonctionnaire s'adresse à son propre service d'encadrement Personnel et Organisation ou au service du personnel.

Planification et sélection

La planification et la gestion de la sélection partent de la même préoccupation : identifier le capital humain pour valoriser les ressources disponibles, déterminer les besoins actuels et futurs, et assurer l'adéquation des moyens à mettre en oeuvre aux objectifs à atteindre.

Il s'agit donc, pour chaque organisme, d'élaborer son propre « plan de personnel » par lequel il précise ses besoins de manière quantitative, qualitative et prospective. Mais ce plan lui sert également d'outil de gestion des ressources humaines et financières.

La maîtrise du processus de sélection, dont le point de départ est évidemment le besoin d'agents de différents profils, vise l'ensemble du parcours d'une personne, depuis le premier contact avec l'Etat fédéral d'un citoyen qui envisage d'offrir ses services à l'administration, jusqu'aux différentes situations professionnelles qui lui seront proposées au cours de sa carrière.

Le plan de personnel

C'est en 2003 que le plan de personnel est passé de l'état de concept théorique à celui d'instrument opérationnel. Désormais, le plan de personnel est, pour chaque organisme de la fonction publique fédérale, un outil majeur de management. Il constitue en effet le centre de l'information, actuelle et prospective, concernant ce qui est la substance même de l'administration fédérale : son personnel.

Pour aboutir à cette situation, il a fallu définir les bases minimales réglementaires, budgétaires et opérationnelles d'un tel document. Un premier modèle, qualifié de minimal parce que des évolutions futures sont encore envisagées à court terme, a été mis au point, et fera l'objet d'une circulaire en 2004.

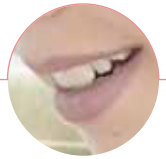
Ce modèle constitue un ensemble cohérent dans lequel chaque aspect a été modélisé et validé, et ce dans un processus constant de concertation approfondie avec les autres SPF, et en particulier avec les responsables de leurs services d'encadrement P&O.

Les aspects suivants ont été particulièrement pris en compte :

- intégration complète du plan de personnel dans la réglementation statutaire, définition générique uniforme du lien entre l'emploi et le plan de personnel, d'une part et du mécanisme de nomination statutaire, d'autre part

- intégration du plan de personnel et de l'enveloppe budgétaire de personnel, avec la définition d'un suivi de l'enveloppe. L'importance stratégique de cette intégration a conduit à la constitution d'un groupe de travail inter-SPF pour aboutir à l'automatisation du suivi des coûts en personnel, avec la collaboration du Service central des dépenses fixes (SCDF) du SPF Finances

- développement d'un corpus méthodologique et administratif de base en matière de gestion et de planification du personnel : modélisation, recherche de définitions uniformes des données relatives à l'administration du personnel, modélisation et réalisation d'une base de données génériques définissant l'ensemble des objets et paramètres relatifs à l'inventorisation et à la planification des ressources humaines.



La sélection et le recrutement

Le renouvellement complet des structures et des équipes, dans un contexte bouleversé par la finalisation de pans importants de la nouvelle réglementation concernant les agents de la fonction publique fédérale, a conduit le SPF P&O à créer, en matière de sélection et de recrutement, un point de convergence et de référence pour tous les services d'encadrement P&O des SPF.

L'objectif central est d'améliorer de manière constante l'affectation des ressources et compétences disponibles aux besoins réels et de rendre la sélection de nouveaux talents sans cesse plus performante, plus efficace et plus rapide.

Sur base d'une synthèse et d'un état des lieux documenté, chaque aspect a fait l'objet d'une réflexion et d'une concertation approfondie : synthèse opérationnelle de la réglementation et des procédures de sélection, problématique du recrutement contractuel, introduction au redéploiement et propositions de dynamisation du marché interne.

La direction Planning et Sélection, en étroite collaboration avec Selor, a fourni une aide efficace aux SPF en élaborant:

- un vade-mecum sur les possibilités de sélection
- un vade-mecum sur les possibilités d'engagement de personnel contractuel
- un plan d'action pour la globalisation des besoins en personnel

Le rôle de Selor

Chaque organisme disposant de son plan de personnel, il s'agit alors d'engager les personnes les plus aptes pour les différents postes prévus.

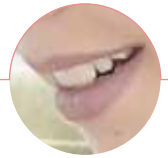
L'opérationnalisation de la tâche de « sélection et recrutement » est dévolue depuis sa création à Selor, le bureau de sélection de l'administration fédérale. Celui-ci a poursuivi cette mission en 2003 pour le compte de l'administration fédérale. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'il agit également à la demande d'autres pouvoirs publics, en particulier les communautés et les régions, ainsi que d'autres organisations publiques qui ne sont pas dans l'obligation légale de recourir aux services de Selor pour organiser leurs sélections.

Selor est ainsi le garant de l'autonomie et de l'indépendance de la fonction publique fédérale en ce qui concerne le recrutement des fonctionnaires.

Qualité du service

En 2003, la direction Planning et Sélection et Selor ont défini ensemble les principes permettant la mise en place d'un système de SLA (Service Level Agreement) . Ce système détermine, de manière claire et en tentant d'éviter tout malentendu, les modalités de collaboration entre Selor et les organismes faisant appel à ses services. Il sera d'application dès 2004.

Un projet « Méthodes et processus de sélection » a également été mené à bien. Il s'agissait d'analyser les tests utilisés, d'en évaluer la validité et la fiabilité, de les adapter et, éventuellement, de les compléter par l'acquisition de nouveaux tests performants.



Les sélections de recrutement

En 2003, Selor a enregistré 46.599 inscriptions, 23.106 participations effectives aux épreuves et 5.095 réussites.

www.selor.be: de plus en plus visité

En 2003, les inscriptions par le site internet de Selor ont atteint 50% du total des inscriptions. Par rapport à 2002, cela représente une augmentation d'environ 10% de l'utilisation de ce mode de communication entre les candidats et l'administration.

Banque de données « Contractuels » de plus en plus consultée

Depuis juin 2002, Selor met à la disposition des SPF une banque de données de candidats à des fonctions contractuelles. Ils peuvent y puiser selon leurs besoins. En comparant les chiffres 2002 et 2003, on constate que les consultations de la banque de données ont triplé !

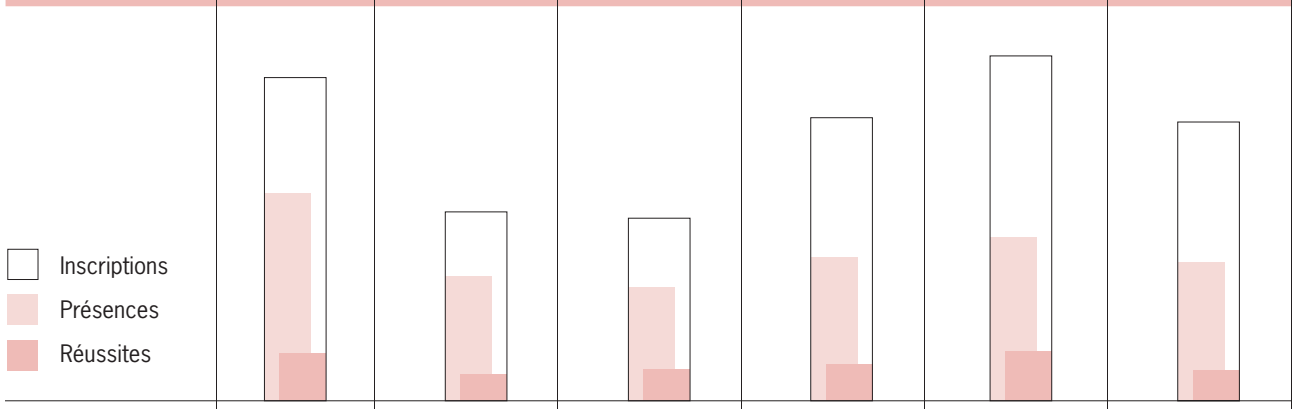
Sélections de recrutement 2003 en chiffres

	Inscriptions			Présences			Réussites		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Niveau 1									
N	5.802	4.282	10.084	3.207	2.297	5.504	1.125	635	1.760
F	6.054	5.237	11.291	3.376	3.001	6.377	398	446	844
Total	11.856	9.519	21.375	6.583	5.298	11.881	1.523	1.081	2.604
Niveau B									
N	2.904	3.094	5.998	1.469	1.554	3.023	323	311	634
F	1.534	1.071	2.605	955	673	1.628	116	31	147
Total	4.438	4.165	8.603	2.424	2.227	4.651	439	342	781
Niveau C									
N	2.615	418	3.033	1.121	171	1.292	169	24	193
F	2.529	3.039	5.568	973	1.215	2.188	77	105	182
Total	5.144	3.457	8.601	2.094	1.386	3.480	246	129	375
Niveau D									
N	1.288	813	2.101	546	333	879	264	127	391
F	2.914	3.005	5.919	1.055	1.160	2.215	464	480	944
Total	4.202	3.818	8.020	1.601	1.493	3.094	728	607	1.335
Total									
N	12.609	8.607	21.216	6.343	4.355	10.698	1.881	1.097	2.978
F	13.031	12.352	25.383	6.359	6.049	12.408	1.055	1.062	2.117
Total général	**25.640**	**20.959**	**46.599**	**12.702**	**10.404**	**23.106**	**2.936**	**2.159**	**5.095**

En 2003, il n'y a eu aucune sélection de recrutement pour candidats germanophones.

Sélections de recrutement : évolution 1998 - 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Inscriptions	54.095	31.620	30.573	47.353	57.686	46.599
Présences	34.683	20.762	19.001	24.025	27.435	23.106
Réussites	**7.989**	**4.467**	**5.273**	**6.076**	**8.236**	**5.095**
Tx absentéisme	36%	34%	38%	49%	52%	50%
Tx réussite	**23%**	**22%**	**28%**	**25%**	**30%**	**22%**

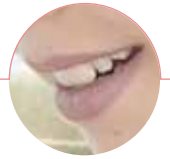


Plus de candidats universitaires

Un fait saillant de 2003 est la forte augmentation, par rapport à 2002, des inscriptions aux sélections de niveau universitaire, avec corrélativement un fort recul des inscriptions aux sélections exigeant des candidats un diplôme de fin d'humanités.

Le taux d'absentéisme est d'environ 50%. Il reste stable depuis 2001. Le taux moyen de réussite, depuis 1998, est de 24%. Le chiffre 2003, soit 22%, se situe dans cette ligne.

Si l'on regarde le taux de réussite par sexe, on observe une petite différence en faveur des hommes. En effet, depuis 1998, cette différence varie entre 0 et 3%. Si on analyse de plus près les chiffres 2003, on remarque que, proportionnellement, les pourcentages d'inscriptions et de présences sont équivalents (45% de femmes et 55% d'hommes). Cette différence se creuse légèrement si on examine le taux de réussite (42% pour les femmes contre 58% pour les hommes).



Sélections aux fonctions de management clôturées en 2003												
	Sélections			Inscriptions			Présences			Réussites		
	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot
Président	3	2	5	41	65	106	12	22	34	4	6	10
H				27	54	81	8	19	27	2	5	7
F				14	11	25	4	3	7	2	1	3
Directeur général	26	27	53	362	523	885	155	210	365	29	49	78
H				322	429	751	145	184	329	26	42	68
F				40	94	134	10	26	36	3	7	10
Directeur	27	27	54	344	441	785	204	187	391	41	39	80
H				284	352	636	184	152	336	37	32	69
F				60	89	149	20	35	55	4	7	11
Total	**56**	**56**	**112**	**747**	**1029**	**1776**	**371**	**419**	**790**	**74**	**94**	**168**

Sélections aux fonctions d'encadrement clôturées en 2003												
	Sélections			Inscriptions			Présences			Réussites		
	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot	N	F	Tot
H				398	384	782	225	187	412	54	28	82
F				58	91	149	25	30	55	10	7	17
Total	**11**	**11**	**22**	**456**	**475**	**931**	**250**	**217**	**467**	**64**	**35**	**99**

Sélections pour les fonctions à mandat

Les « sélections pour les fonctions à mandat » couvrent les sélections aux fonctions de management et aux fonctions d'encadrement.

Pour les fonctions d'encadrement, 64% des inscrits sont acceptés après la vérification des conditions de participation (diplôme et expérience professionnelle). Ce pourcentage est pratiquement le même dans les procédures pour les fonctions de management (59%).

Le taux d'absentéisme est plus ou moins similaire pour les deux types de sélections (21% pour les fonctions d'encadrement et 24% pour les fonctions de management).

Si on regarde le pourcentage de réussite en fonction du sexe, on remarque que, proportionnellement, les femmes réussissent mieux que les hommes, spécialement pour les fonctions d'encadrement dont le taux de réussite est de 20% chez les hommes, contre 31% chez les femmes. Pour les fonctions de management, ce taux atteint 21% chez les hommes, contre 24% chez les femmes.

Les sélections en cours de carrière

En cours de carrière, le fonctionnaire est amené soit à changer de poste, dans le cadre de la mobilité, soit à participer à des épreuves pour l'accès à un niveau supérieur. Selor intervient dans les deux cas. L'IFA participe également au processus en offrant aux fonctionnaires des formations ciblées pour les aider à préparer certaines épreuves.

Accession à un niveau supérieur

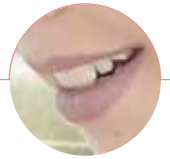
Selor a mis en oeuvre un projet de création d'un outil de sélection adapté à chacun des niveaux d'accession (C, B et 1). Il s'agit d'évaluer à la fois les compétences génériques de niveau définies par l'autorité fédérale et les compétences spécifiques des diverses fonctions.

On constate une diminution sensible du nombre d'inscriptions à ce type de sélections en 2003. Cela s'explique clairement par le fait que l'on se trouve dans une période de transition.

En 2003, l'IFA a lancé une série de formations préparatoires à l'obtention du brevet pour l'accès au niveau 1 dans les quatre matières imposées par Selor : droit constitutionnel, droit administratif, économie et institutions européennes.

Sélections d'accession de niveau : évolution 1998-2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Inscriptions						
N	7.216	7.830	8.408	7.828	6.005	3.996
F	6.467	6.161	7.048	8.585	7.229	4.538
D	104	58	90	104	56	50
Présences						
N	5.698	5.489	6.377	5.411	4.400	2.916
F	4.630	4.195	5.179	5.562	4.878	2.997
D	71	45	71	41	44	38
Réussites						
N	1.862	2.035	2.504	1.877	1.098	1.016
F	1.383	1.381	2.022	1.730	1.251	1.116
D	28	18	34	10	9	13



Brevets linguistiques

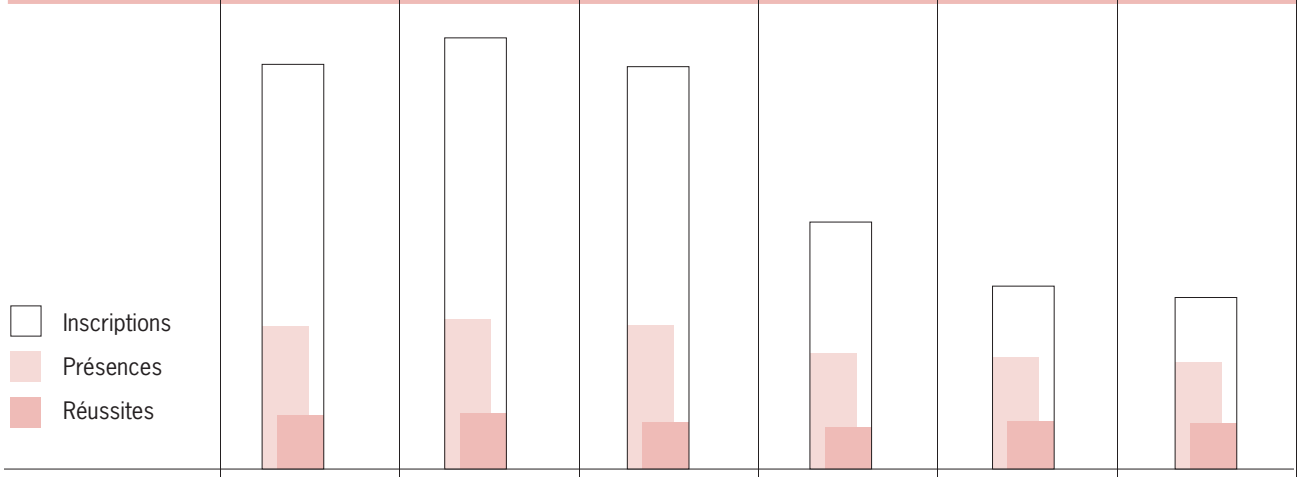
Dans un pays fédéral avec trois langues nationales, la connaissance de langues autres que la langue maternelle peut avoir une grande importance pour certaines fonctions. Dans le cadre des lois sur l'emploi des langues en matière administrative coordonnées le 18 juillet 1966, Selor a poursuivi en 2003 l'organisation d'examens linguistiques, non seulement pour les membres (ou candidats membres) de l'administration fédérale, mais aussi pour les membres des administrations régionales et locales. Notons que cette activité ne concerne pas que les fonctionnaires, mais que tout citoyen désireux d'évaluer de manière objective ses connaissances peut bénéficier du service (accessible sur www.selor.be). Il faut remarquer qu'environ 85 % des candidats de 2003 relevaient de la Région de Bruxelles-Capitale.

Ces examens sont organisés selon les modalités définies par l'arrêté royal du 8 mars 2001. Les épreuves sont basées sur une batterie de tests informatisés (système Atlas). Des épreuves orales et écrites sont également organisées.

Le taux global de réussite en 2003 est de 43 %, inchangé par rapport à 2002.

Examens linguistiques : évolution 1998-2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Inscriptions	59.432	63.343	59.110	36.202	26.786	25.215
Présences	20.997	22.016	21.125	16.932	16.372	15.584
Réussites	7.879	8.153	6.859	6.157	7.031	6.625
Tx absentéisme	65%	65%	64%	53%	39%	38%
Tx réussite	38%	37%	32%	36%	43%	43%



Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

Déroulement et contenu du stage

Avant de pouvoir être nommés à titre définitif, les collaborateurs statutaires doivent effectuer un stage.

Pour les collaborateurs des niveaux B, C et D, il s'agit d'une période d'essai de 3 à 12 mois, au cours de laquelle ils sont éventuellement accompagnés par leur propre service.

Pour les collaborateurs de niveau 1, l'accompagnement du stage est assuré par l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA). L'IFA organise également un programme de formations, avec options (voir page 30). Il est également responsable de l'évaluation du mémoire de stage. La formation des inspecteurs du SPF Finances est, elle, organisée par l'École nationale de Fiscalité et des Finances.

Le directeur du service d'encadrement Personnel et Organisation établit chaque trimestre un rapport d'évaluation du stagiaire. À la fin du stage, le directeur général de l'IFA décide si le stagiaire peut être nommé à titre définitif.

Quelques chiffres

En 2003, les SPF sont passés des cadres organiques aux plans de personnel ; le nombre de stagiaires devenant en conséquence bien inférieur au nombre habituel. On compte pour la même année nettement plus de stagiaires francophones que de stagiaires néerlandophones, surtout aux Finances.

Stagiaires niveau 1 en 2003

	N	F	D	Total
Stagiaires IFA	70	78	0	**148**
Inspecteurs (Finances)	24	54	1	**79**
Total	**94**	**132**	**1**	**227**

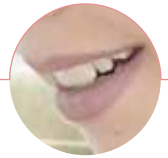
Une procédure de licenciement pour inaptitude professionnelle a été lancée à l'encontre d'un stagiaire francophone.

Perspectives

Les formations dispensées au cours du stage du niveau 1 ne répondent plus suffisamment, dans leur forme actuelle, aux besoins des services et des stagiaires. Le programme de stage se composera vraisemblablement à l'avenir de deux volets : un tronc commun pour tous les stagiaires comportant, notamment, des formations sur les réglementations et les institutions et une partie individuelle qui sera adaptée aux besoins du stagiaire et de son service.

Les possibilités d'assurer un meilleur accompagnement du stage des collaborateurs des autres niveaux sont également examinées.

L'accompagnement des nouveaux collaborateurs contractuels n'est pas encore réglé. Les services d'encadrement Personnel et Organisation ressentent toujours davantage la nécessité de mettre en place un accompagnement à leur intention.



Le développement de la carrière

La carrière : un élément-clé

La réforme des carrières est une des activités essentielles du SPF Personnel et Organisation depuis sa création. C'est en effet un des éléments-clés pour rendre l'administration fédérale plus attrayante en tant qu'employeur et pour insuffler à la politique du personnel une dynamique nouvelle.

Les carrières B, C et D

Lors de la réforme des anciennes carrières 2+, 2, 3 et 4, les niveaux ont été réorganisés. La combinaison des niveaux 3 et 4 a donné le niveau D et le nombre de grades a été considérablement réduit. La réforme a été réglée dès 2002 par l'arrêté royal du 5 septembre.

L'intégration pécuniaire des fonctionnaires dans leurs nouveaux grades a eu lieu en 2002 déjà. Une représentation de théâtre d'entreprise a été organisée pour les collaborateurs de niveau D. Le suivi de cette représentation leur donnait droit à une prime.

En 2003, l'exécution de cette réforme a atteint son rythme de croisière. La plupart des fonctionnaires de ces niveaux ont pu ressentir pour la première fois les effets de leur nouvelle carrière. Les étapes suivantes ont été réalisées:

- les fonctionnaires de niveau B et C ont été rattachés à une famille de fonctions
- les mesures de compétences ont débuté pour les niveaux B et C
- les cercles de développement ont été préparés dans de nombreux services publics
- les premiers plans individuels de développement ont été établis
- la plupart des traitements ont été revus à la hausse.

La carrière A

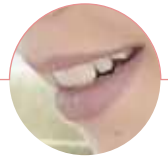
A la suite des autres carrières, la carrière A aurait, elle aussi, dû faire l'objet d'une réforme en 2003.

Au Conseil des Ministres du 19 juillet 2002, une note détaillée avait déjà été approuvée. Sur la base de cette note, toute la réglementation relative aux carrières a été remaniée: les lignes de force de la note de principe ont été détaillées, 22 arrêtés royaux ont été supprimés ou considérablement simplifiés.

Le projet d'arrêté royal abordait pratiquement tous les aspects de la carrière, du stage jusqu'à la mobilité, et devait être applicable à tous les niveaux et donc remplacer l'arrêté royal du 5 septembre 2002 pour les niveaux B, C et D. Le projet suivit son cours, mais ne fut finalement pas approuvé au Conseil des ministres du 4 avril 2003.

En attendant l'introduction de la nouvelle carrière, tous les traitements bruts ont toutefois été augmentés de 1% à partir du 1er janvier 2003 et le pécule de vacances a été augmenté à concurrence de 80% du traitement mensuel brut.

A l'entrée en fonction du nouveau gouvernement, les activités ont repris et une nouvelle note a été élaborée pour la carrière A. Sa mise en œuvre est attendue en 2004.



Les mesures de compétences

Dans le cadre de la nouvelle carrière des niveaux B et C, des mesures de compétences ont été mises en place afin de développer les compétences au sein de l'administration fédérale et de valoriser financièrement les membres du personnel qui investissent dans leur développement.

C'est le 7 janvier 2003 qu'ont été lancées les premières mesures de compétences pour les grades communs du niveau C. En juin 2003, les mesures pour les grades communs du niveau B ont suivi. Les fonctionnaires des grades particuliers ne peuvent participer que lorsqu'ils sont intégrés dans les grades communs. Cela se fera vraisemblablement dans chaque SPF en 2004.

Contenu des mesures de compétences

Une mesure de compétences pour les collaborateurs des niveaux C et B se compose en principe de deux parties :

- un test d'aptitudes PC avec trois modules
- une épreuve d'application qui teste les compétences « gérer les tâches et l'information ».

Les mesures de compétences en chiffres

	Niveau C	Niveau B
Test Aptitudes PC		
Participants	11.482	2.006
Réussites 1ère fois	5.686 (49,52%)	895 (44,62%)
Formation + post-test		
Participants	2.835	A partir de 2004
Réussites post-test	2.346 (82,75%)	
Total pour Aptitudes PC	91,29% (1)	
Exercice Bac à courrier		
Participants	7.488	389
Réussites	5.901 (78,81%)	281 (72,24%)
Total	71,94% (1)	67% (1)

(1) Taux de réussite des collaborateurs qui ont parcouru l'ensemble de la procédure.

Les collaborateurs qui échouent au test d'aptitudes PC reçoivent une formation et peuvent passer un second test, à savoir le post-test. Seuls les collaborateurs qui réussissent le test d'aptitudes PC peuvent passer l'épreuve d'application. Celle-ci se compose d'un exercice de bac à courrier ou d'une épreuve technique.

Pour certaines familles de fonctions, la mesure de compétences consiste en fait en une formation certifiée.

Après les épreuves, le candidat reçoit un rapport de feed-back sur ses points forts et les compétences à développer, ainsi qu'une mention précisant s'il a réussi ou non.

À l'origine, une interview était également prévue, à savoir l'interview STAR, laquelle était destinée à tester les compétences en matière de relations interpersonnelles et de direction. Des formations ont été lancées pour les assesseurs, mais en fin de compte, l'interview STAR n'a pas été retenue comme élément constitutif des mesures de compétences.

Quelques constats sur base des chiffres :

- En 2003, on compte bien plus de participants du niveau C que du niveau B. En 2003, aucune formation PC et aucun post-test n'ont encore eu lieu pour les candidats du niveau B. Le nombre de participants à l'exercice du bac à courrier est également provisoirement limité.
- Les résultats pour les candidats des niveaux B et C semblent être proches. Il faut cependant rappeler que les candidats du niveau B doivent satisfaire à une norme plus élevée : ils doivent en effet obtenir 70% par module, contre 60% pour le niveau C.
- Pour le niveau C, il est frappant de constater que 91% des candidats ont réussi après avoir suivi la formation.
- Après le test d'aptitudes PC, un certain temps est nécessaire pour informer les participants de leur résultat et leur donner la possibilité de s'inscrire à la formation suivie du post-test. Ce délai explique pourquoi il y a au niveau C une différence relativement grande entre le nombre de non-réussites au premier test et le nombre de participants à la formation suivie du post-test.

Organisation sous pression

La base réglementaire des mesures de compétences est l'arrêté royal du 5 septembre 2002 relatif aux nouvelles carrières B, C et D. Toutefois, en 2003, suite à la concertation syndicale, de nombreuses modifications sont intervenues dans le processus de décision politique. Cela a contribué à créer une certaine confusion sur ce qui était d'application et ce qui ne l'était plus.

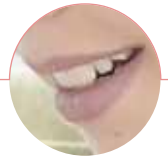
L'organisation des mesures de compétences a représenté un effort considérable pour le SPF P&O. De nombreux membres du personnel ont en effet dû être impliqués dans l'organisation de tests et de formations entièrement nouveaux et réagir rapidement aux modifications et circonstances imprévues.

Vu la sensibilité du sujet, notamment en raison des conséquences financières et du grand nombre d'agents impliqués, les problèmes de lancement ont suscité de lourdes critiques. Après quelque temps cependant, le processus était sous contrôle.

Perspectives

En 2004 suivront :

- une attribution de crédits supplémentaires à l'IFA, de manière à garantir la suite des formations PC et les formations certifiées
- un arrêté royal comblant les lacunes dans la réglementation relative aux mesures de compétences
- un arrêté royal parachevant la nouvelle carrière aux niveaux B, C et D
- la définition de la nouvelle carrière A prévoyant des formations certifiées en remplacement des mesures de compétences.



La description des fonctions

La description de fonction en tant qu'instrument de base permet d'établir clairement quels sont les contenus des fonctions et les compétences présentes dans un service. Les descriptions de fonction constituent en outre la base d'une série de processus liés aux ressources humaines, tels que le recrutement, la sélection, les cercles de développement ou la formation et le développement. Le projet « descriptions de fonctions » a été lancé au premier trimestre 2003.

Un seul modèle de description de fonction

Dès le début, la décision d'opter pour un modèle unique de description de fonction était prise, de manière à ce que les fonctions puissent être comparées entre elles. Une telle option permet d'accroître la transparence et l'uniformité. Les principes de base de l'établissement de descriptions de fonctions figurent dans le « manuel des descriptions de fonction pour les services d'encadrement P&O » et le « manuel descriptions de fonction » destinés aux dirigeants et aux généralistes.

Familles de fonctions pour les niveaux B et C

Les familles de fonctions pour les niveaux B et C ont été établies de manière assez générale afin de garantir la faisabilité de l'organisation des mesures de compétences. Elles ont par ailleurs été établies pour refléter le mieux possible la réalité. Les descriptions des familles de fonctions sont rassemblées dans les livres des familles de fonctions pour les niveaux B et C.

Descriptions de fonctions interdépartementales

Les fonctions interdépartementales sont des fonctions présentes dans plusieurs services de l'administration fédérale. Elles sont décrites selon le modèle de description de fonction. Le livre des fonctions interdépartementales comprend 109 fonctions. Il est à la disposition de tous les services fédéraux.

Processus « établissement de descriptions de fonctions »

Le processus « établissement de descriptions de fonctions» comprend quatre étapes, permettant à chaque service fédéral d'établir des descriptions de fonctions départementales de manière rapide et efficiente. Il est décrit dans le document « processus d'établissement des descriptions de fonctions ».

Finesse

Finesse est un outil informatique qui aide les services fédéraux à réaliser, stocker et gérer des descriptions de fonctions. Il a été développé par le SPF Finances en collaboration avec le SPF P&O et est disponible via le portail fédéral.

Formation descriptions de fonctions

Au second semestre 2003, 165 fonctionnaires ont suivi une formation pour se familiariser à l'établissement de descriptions de fonctions.

Perspectives

La description des fonctions du niveau 1 débutera rapidement dans le cadre de la réforme de ce niveau. Les fonctions des niveaux B, C et D feront également l'objet d'une description plus détaillée.

L'accompagnement proposé par le SPF P&O s'étendra aux organismes d'intérêt public et aux établissements scientifiques.

La mobilité sur le marché interne

“The right employee in the right place”

La réglementation organisant la mobilité du personnel de la fonction publique fédérale, implique de facto l’existence, au sein même de l’administration fédérale, d’un « marché du travail interne » où se rencontrent offres et demandes d’emplois. Selor est chargé d’organiser la rencontre entre cette offre et cette demande.

Grâce à ce marché interne, le nombre de fonctionnaires fédéraux ayant réorienté leur carrière au sein de l’administration fédérale a plus que doublé en 2003. L’amélioration du service proposé par Selor à l’ensemble des fonctionnaires fédéraux a contribué à ce résultat.

Communiquer

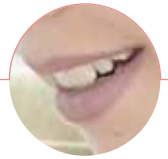
Des actions ont en effet été menées en 2003 afin de promouvoir le marché interne tant auprès des employeurs potentiels – c’est-à-dire les organismes fédéraux – qu’auprès des fonctionnaires. Les actions entreprises auprès des employeurs potentiels visaient à susciter chez eux le réflexe de faire appel en premier lieu au marché interne.

Des pages spécifiques ont été développées sur le site Web de Selor à l’intention des fonctionnaires fédéraux. Ces pages reprennent tant les offres d’emplois disponibles que des informations générales sur le marché interne. Des questionnaires spécifiques destinés aux candidats au marché interne permettent de mieux évaluer leur demande de mobilité et, par conséquent, de mieux les orienter vers des emplois correspondant à leur profil et à leurs souhaits.

Une écoute attentive

S’ajoute encore à ces actions l’écoute permanente des agents de Selor, qui répondent quotidiennement, par voie téléphonique ou électronique, aux fonctionnaires fédéraux se renseignant sur les possibilités du marché interne.

Enfin, en 2003, Selor a pris en charge la réorientation d’un groupe d’environ 90 agents mis en mobilité d’office, par suite de diverses réorganisations liées à la réforme Copernic. Cette action devrait conduire, en 2004, à la réaffectation de plus du tiers de cet effectif.



Les plans individuels de développement

Une nouvelle initiative

Le plan individuel de développement s'inscrit dans la politique de développement et de gestion des compétences que requiert la modernisation des administrations fédérales. Il s'agit d'offrir à chaque collaborateur la possibilité de continuer à se développer. Le plan individuel de développement définit des actions concrètes de développement dont notamment, mais pas exclusivement, la formation.

Le rôle du SPF P&O consiste à soutenir les organismes fédéraux en leur proposant une méthodologie d'élaboration de ces plans.

Afin d'assurer une gestion intégrée des ressources humaines, ces plans sont étroitement liés à la philosophie des cercles de développement ainsi qu'à toutes les mesures d'accompagnement de la carrière.

Etat du projet et perspectives

Les plans individuels de développement sont élaborés sur la base des résultats obtenus par les agents aux mesures de compétences. L'élaboration de ces plans est également étroitement associée à l'implémentation des cercles de développement . L'idée centrale du système est de partir des points forts et des points faibles de l'agent pour développer encore davantage ses forces et pallier ses lacunes. Peu de plans ont déjà vu le jour en 2003. Cela tient à la complexité de l'implémentation et de la planification du processus.

En 2004, l'accent sera mis sur le suivi de ce projet dans les administrations fédérales et surtout sur l'amélioration des différents modèles et guides déjà élaborés en concertation avec les services d'encadrement P&O.

Il s'agira également d'adapter la méthodologie élaborée aux nouvelles lignes directrices en matière de gestion des compétences (notamment le concept de filières de métiers).

La démarche implique une concertation constante avec l'IFA pour trouver l'adéquation optimale entre l'offre de formation et la demande exprimée dans les plans individuels de développement.

De plus, il s'agira d'intégrer les plans individuels de développement dans les plans de développement d'équipe. Des plans de développement globaux par SPF sont également prévus.

Enfin, le projet prévoit la possibilité d'informatiser le plan individuel de développement grâce aux logiciels actuels ou futurs de gestion intégrée des ressources humaines.

Les cercles de développement

L'administration fédérale avait besoin d'un système d'évaluation axé sur une approche positive du collaborateur. Les cercles de développement répondent à ce souci. Ils permettent:

- de développer les compétences
- de renforcer la motivation des collaborateurs
- d'améliorer le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble.

Le concept fut traduit dans l'arrêté royal du 2 août 2002, qui laisse une grande liberté aux différents services publics quant à sa mise en œuvre.

En 2003, le SPF Personnel et Organisation s'est surtout concentré sur la mise en oeuvre du concept et sur le soutien aux SPF et aux organismes d'intérêt public (OIP).

Ce soutien se concrétise par :

- l'accompagnement des chefs de projet au sein de leur propre organisation
- le développement de supports méthodologiques
- l'organisation de formations.

Accompagnement

En 2003, tous les SPF ont lancé les cercles de développement. Les OIP démarreront en 2004.

Depuis février 2003, les réunions de concertation du SPF P&O avec les autres services publics se sont muées en véritable plate-forme d'échange d'informations et d'expériences, laquelle permet également au SPF P&O de prendre la mesure des difficultés et des besoins éprouvés sur le terrain.

Supports méthodologiques

Toute une gamme de supports méthodologiques a été développée, notamment :

- des présentations électroniques et des brochures
- un workshop pour l'établissement d'un plan de communication spécifique par SPF
- des formulaires-types et des manuels
- un document détaillé « questions et réponses juridiques fréquemment posées » (FAQ)
- des fiches didactiques regroupées en un « Guide pour le chef » et un « Guide pour le collaborateur ».

Formations

Chaque évaluateur doit suivre une formation organisée par son SPF. Le SPF P&O a fixé le contenu de ce workshop. Des adaptations en fonction de la spécificité des services restent bien sûr possibles.

De plus, depuis septembre, quelque 600 fonctionnaires ont suivi une formation en « techniques d'entretien ». En 2004, l'IFA proposera une formule adaptée de cette formation dans un programme réservé aux évaluateurs.

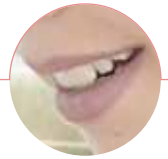
Perspectives 2004

Une vidéo à utiliser lors des sessions d'information et des formations obligatoires pour les évaluateurs est actuellement en cours de finalisation.

L'outil informatique « Progresse » est en cours de développement, en collaboration avec le SPF Économie. Son but est de permettre aux services d'encadrement P&O de suivre plus facilement les cercles de développement et aux chefs et à leurs collaborateurs, d'en faire un usage plus aisé.

Quelques nouveaux projets sont lancés, tels que :

- la création d'un point de contact externe et impartial
- la création d'un système de suivi de la qualité
- l'organisation de discussions en petits groupes sur un thème déterminé
- l'organisation de formations spécifiques pour les évaluateurs, les évalués et les accompagnateurs de workshops.



La formation en cours de carrière

Les collaborateurs doivent maintenir leur niveau de compétence et de préférence l'améliorer encore. A cet égard, la formation au cours de la carrière joue un rôle essentiel.

L'IFA organise des formations pour environ 90 services fédéraux (SPF, organismes d'intérêt public, établissements scientifiques, ...), soit quelque 105.000 fonctionnaires.

L'IFA offre par ailleurs un appui aux services d'encadrement P&O, aux services de formation et aux managers de ligne et joue un rôle de conseil en matière de développement des compétences.

4 axes

1. Une offre de formations qui répondent aux besoins des fonctionnaires et des services

   En 2003, une soixantaine de formations ont été proposées dans diverses matières, comme l'informatique ou le fonctionnement personnel. Ces formations sont dispensées en français et en néerlandais. Elles sont répertoriées dans le catalogue des formations que l'IFA publie chaque année.

2. Formations sur mesure

   L'IFA a traité en 2003 quelque 70 demandes de formations sur mesure.
   Les organisations concernées sont associées à chaque étape du développement du projet: de l'analyse des besoins à l'élaboration concrète d'un trajet de formation ou d'une formation spécifique.

   Les formations sur mesure se donnent généralement dans les organisations mêmes. Elles peuvent ainsi davantage tenir compte du contexte de l'organisation, ce qui facilite le transfert de l'acquis sur le lieu de travail.

   Un exemple: les projets de formations sur mesure réalisés à la demande du SPF Affaires étrangères pour les diplomates stagiaires et les attachés stagiaires.

3. Accompagnement des stagiaires de niveau 1 (voir page 21)

4. Soutien de la réforme de l'administration par des activités de formation

L'IFA a par exemple assuré des formations dans le cadre des cercles de développement et des mesures de compétences. En 2003, 2.787 fonctionnaires ont assisté aux représentations de théâtre d'entreprise « 4 devient D ». L'IFA a aussi organisé le « Public Management Programme » (PUMP) pour 40 fonctionnaires prometteurs de niveau 1, et des formations à l'intention des personnes de confiance désignées dans le cadre de la nouvelle réglementation en matière de harcèlement sur le lieu de travail.

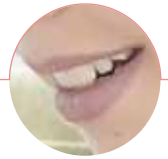
Formateurs

L'IFA fait appel à des formateurs qualifiés, qui disposent des aptitudes didactiques requises et d'une expérience en formation des adultes. Il s'agit de:

- formateurs du SPF P&O et de l'IFA même: les formateurs de l'IFA sont principalement actifs dans les domaines des langues et de l'informatique (PC)
- plus de 350 formateurs extérieurs au SPF P&O: des fonctionnaires internes et externes à l'administration fédérale, des professeurs d'université et de hautes écoles, des formateurs indépendants et des consultants.

Quelques chiffres		
Nombre de jours-hommes de formation	91.756	Une formation d'une durée de 5 jours pour 10 participants représente 50 jours-hommes de formation
Nombre de jours de formation	8.734	Une formation d'une durée de 5 jours pour 10 participants représente 5 jours de formation
Durée moyenne des formations	**5,5 jours**	

	Type de formation	Nombre de formations	Nombre d'inscriptions
	Exemple	Une formation de 5 jours pour 10 participants compte pour 1 formation	Une formation de 5 jours pour 10 participants compte pour 10 inscriptions
Axe 1	Brochure IFA	906	9.325
Axe 2	Sur mesure	90	1.103
Axe 3	Pour les stagiaires (voir p. 21)	73	1.190
Axe 4	Mesures de compétences	1.063	6.217
Axe 4	"4 devient D"	13	2.787
	Total	**2.145**	**20.622**



Budget
Le budget 2003 de l'IFA consacré exclusivement aux activités de formation s'élève à 5.621.000 euros.

En 2003, la formation a représenté 1,3% de la masse salariale de l'administration fédérale (y compris le coût salarial des personnes formées). On s'attend à ce que ce pourcentage augmente progressivement à l'avenir.

Activités en réseau
En 2003, un nouvel élan a été donné au réseau des responsables de la formation fédérale, le réseau "Former et Développer". Des réunions du réseau ont été organisées sur des thèmes d'actualité tels que l'intégration et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs.

Les collaborateurs de l'IFA prennent régulièrement part aux activités de réseau d'organisations professionnelles, telles que la "Vereniging voor Opleidingsverantwoordelijken" (VOV) et Epsilon.

Obstacles
Les restrictions budgétaires ont considérablement freiné les prestations de l'IFA en 2003. Certaines activités, comme les trajets de formations destinés aux collaborateurs des services P&O, n'ont pu se réaliser.

Perspectives
L'analyse des besoins des organisations a incité l'IFA à augmenter son offre de formation de 50% en 2004.

En 2004, le projet de développement du "blended learning" sera prioriataire. Ceci implique l'installation d'une plate-forme d'apprentissage et l'offre d'un certain nombre de contenus de formation: la formation « gérer les tâches et l'information », des formations en bureautique (traitement de texte, tableur, base de données, etc.) et en langues.

Les formations certifiées - formations au terme desquelles un test évalue les compétences acquises, et donnant droit à une allocation de compétences - seront le moteur du développement de la carrière de niveau A. Elles représenteront une mission importante en 2004.

Les conditions de travail

En 2003, le SPF Personnel et Organisation a aménagé les conditions de travail des fonctionnaires.

Un projet de loi a été rédigé pour résoudre certains problèmes liés à la durée du travail, notamment le paiement d'heures supplémentaires.

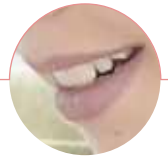
En matière d'accidents du travail, les arrêts de la Cour d'arbitrage, les observations du Fonds des Accidents du Travail et de l'Administration des Pensions, les demandes des organisations syndicales et les problèmes qui se sont posés depuis trois ans ont permis d'établir un inventaire méthodique des modifications nécessaires. Cet inventaire débouchera en 2004 sur un projet de loi et quelques projets d'arrêtés.

La problématique du harcèlement a conduit à mettre en place un point de contact externe pour le mobbing (harcèlement sur les lieux de travail) et les intimités non souhaitées. Ce point de contact a fait l'objet d'un contrat-cadre, qui a montré ses limites, principalement financières. Le forum des présidents des SPF a décidé de créer un service interne à l'administration fédérale.

Un nouvel outil de gestion est imposé aux SPF par le droit du travail : le règlement de travail. Le SPF P&O a voulu faire de cette obligation légale une opportunité de progrès dans l'organisation. Ce fut l'occasion de poser, entre autres, les questions de la pointeuse et du télétravail. Ce dernier point devra être approfondi en 2004.

Enfin, diverses mesures ont été prises :

- assouplissement du régime des congés pour mission, de l'interruption de carrière, du congé pour raisons sociales et familiales et du congé de paternité
- création de la pause allaitement, du congé d'adoption, du congé parental et du congé d'accueil
- prolongation du régime de la semaine des quatre jours et du congé préalable à la retraite.



Le dialogue social ininterrompu

Les réformes mises en chantier ont nécessité de nombreuses séances de négociation syndicale au niveau de l'Etat fédéral. Le « Comité B » en fut le siège quasi hebdomadaire. A côté des réunions officielles, se sont tenues, à certaines époques plusieurs fois par semaine, des réunions officieuses.

En effet, si l'autorité, conformément au statut syndical, ne peut accepter d'être contrainte, elle a intérêt à redoubler d'efforts pour aboutir à des accords, gages d'une meilleure implication du personnel, condition essentielle à la réussite des réformes.

Les réformes ont suscité une intense activité de négociation syndicale: le redécoupage des ministères suite à la réforme Copernic, mais aussi les nouveaux transferts de compétences aux Régions ont nécessité de modifier les lieux de concertation et les présidences des comités de négociation fédéraux. Ces modifications ont été réalisées par deux arrêtés royaux. Tâche obscure mais indispensable tant au fond - il s'impose de fournir aux représentants du personnel les lieux adéquats pour négocier - que d'un point de vue formel, le respect des procédures étant une formalité substantielle dans la "production" de la réglementation.

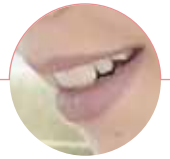
Dans ce qui précède, c'est l'autorité qui prenait l'initiative et la négociation portait sur ses projets. A l'inverse, la négociation syndicale part aussi des revendications des organisations syndicales. Sur base d'un cahier revendicatif, des accords, intersectoriels puis sectoriels, sont conclus puis exécutés. En 2003, se sont ainsi chevauchés la fin de l'exécution des accords 2001-2002, portant notamment sur le fonctionnement du Comité A (celui qui concerne tous les services publics du pays) et les droits minimaux, et la conclusion d'un premier volet de l'accord intersectoriel 2003-2004. Afin de modifier le statut syndical en ce sens, un projet de loi a été déposé et trois arrêtés royaux ont été adoptés.

Le statut syndical est resté une compétence fédérale. Comme de coutume, les questions, demandes d'interprétation, de conseils, de consignes en provenance de tout le secteur public belge (communautés, régions, communes, etc.) se sont accumulées.

Le système est particulièrement ouvert en matière d'agréation d'organisations syndicales, notion radicalement différente de celle d'organisations représentatives. S'il n'existe que trois organisations syndicales représentatives pour tous les services publics plus une

pour les Finances, il y a une trentaine d'organisations agréées. Parmi les droits des délégués des organisations agréées, figure celui du congé syndical, matière ayant fait l'objet de nombreuses interpellations.

Dans cette matière, il faut respecter les obligations internationales issues notamment de la convention de l'Organisation internationale du travail (OIT) n°151 et de la Charte sociale européenne du Conseil de l'Europe. Le SPF P&O a dû défendre les pratiques fédérales et prouver leur conformité aux engagements belges. Pour des matières comme la liberté syndicale, le droit de négociation collective et le droit de grève, le SPF P&O se tient en état d'informer les différentes autorités de l'évolution de la jurisprudence internationale.



La diversité du personnel

Au second semestre 2003, le SPF Personnel et Organisation, en concertation avec la Ministre Arena et la Cellule stratégique « Fonction publique », a élaboré un programme consacré à la diversité du personnel de la fonction publique fédérale.

Par diversité du personnel de la fonction publique fédérale, il faut entendre :

- un meilleur équilibre femmes-hommes et la création d'une culture « mixte »
- l'accès réel de personnes d'origine étrangère aux emplois et le respect actif de leur culture
- l'adaptation du lieu de travail aux personnes handicapées.

L'objectif de ce programme est de faire en sorte que les organisations publiques fédérales reflètent la société belge et sa diversité, tout en assurant un sain équilibre entre les exigences d'efficacité et de diversité. Il repose sur une approche pragmatique, basée sur la conclusion de conventions claires avec les managers sur des objectifs précis et concrets plutôt que sur la rédaction de textes réglementaires détaillés.

Concrètement, au travers de projets à développer et à exécuter en 2004, ce programme prévoit de:

1. baliser le terrain en réalisant une étude scientifique sur les problématiques de la diversité au sein des organisations fédérales
2. recruter si nécessaire des collaborateurs ayant l'expertise spécifique requise
3. effectuer un suivi de ces problématiques dans des domaines Personnel et Organisation tels que le recrutement, les mesures de compétences, les descriptions de fonctions, la carrière A, les cercles de développement, etc.
4. réaliser des actions de formation en lien avec la diversité (« gestion de la diversité » pour les dirigeants, « gender » pour les services d'encadrement P&O, opportunités de formation pour les moins qualifiés)
5. veiller à une meilleure combinaison entre le travail et la vie privée (projets en lien avec le régime de travail, le télétravail, etc.)
6. veiller à un aménagement adéquat des bâtiments et du matériel, permettant une meilleure intégration des personnes handicapées.

Dans le cadre de ce programme, Selor a démarré un projet « politique de la diversité », destiné à garantir aux groupes cibles des chances égales lors des procédures de sélection et les mesures de compétences. Ce projet se déploiera au cours de l'année 2004.

Le soutien et l'accompagnement de la fonction publique fédérale

Le SPF Personnel et Organisation est un service public 'horizontal', c'est-à-dire un service public au service des autres services, les "verticaux".

Il n'est pas suffisant de recruter, de former, d'accompagner et de motiver de bons collaborateurs. Les conditions de travail doivent permettre un travail efficace. C'est pourquoi, le SPF P&O offre également support et accompagnement dans une multitude de domaines tels que le management des connaissances, le développement de l'organisation, la communication ou les marchés publics.

Une culture de communication

Une communication efficace est indispensable à la réussite de toute action de modernisation des services publics fédéraux. La communication a dès lors pris un nouvel élan en 2002 avec la création de la direction générale Communication interne. Les services de communication se doivent d'accompagner les managers afin de promouvoir une culture de communication qui améliore le fonctionnement et l'image des services (voir page 68).

Dans le cadre de l'accompagnement des services de communication fédéraux, le SPF Personnel et Organisation a trois priorités:

1. élaborer une politique de communication et définir des standards
2. soutenir les services de communication fédéraux
3. fournir une information et une formation continues aux communicateurs fédéraux

Activités de réseau

Les activités de réseau sont le fil conducteur de toutes les actions de communication. Elles sont organisées conjointement avec la direction générale Communication externe du SPF Chancellerie du premier ministre.

Le réseau élargi des communicateurs fédéraux, COMMnet, et son noyau restreint, le COMMnetKern, ont véritablement trouvé leur rythme de croisière en 2003. Lors des réunions mensuelles, une multitude de sujets d'actualité sont abordés, la rédaction de Fédra reçoit des propositions pour des articles, il y a des invités...

Les « Midis de la Communication » ont été créés. Il s'agit de groupes de réflexion sur des thèmes d'actualité. Par exemple, comment réagir aux rumeurs ou comment toucher les exclus de la communication.

Quelques initiatives qui portent leurs fruits depuis fin 2003:

- la COMM Collection: une série de guides pratiques pour les communicateurs. Ils sont le résultat des travaux de groupes de communicateurs issus des différents services fédéraux
- les COMMtrainings: une série de 11 sessions de formation en communication.

Accompagnement des services de communication

En 2003, le SPF P&O a accompagné huit SPF dans le développement de leurs équipes de communication. Cet accompagnement peut prendre différentes formes, par exemple le développement d'un plan opérationnel, des projets ou l'élaboration d'un réseau.

En 2004, cet accompagnement sera étendu à d'autres services fédéraux.

Canaux électroniques de communication

Les canaux électroniques permettent des actions de communication rapides et ciblées.

- En octobre 2003, P&O Horizon a été lancée. Cette lettre d'information électronique sur l'actualité P&O est envoyée aux quelque 1.000 personnes de contact P&O dans les services fédéraux. Quatre numéros sont sortis en 2003.
- Depuis le mois de juillet, la DG Communication interne préside le comité de rédaction du volet « fonctionnaires » du portail fédéral. Le comité assure le développement du contenu de ce volet et sa mise à jour régulière.
- La DG Communication interne veille également à la publication d' « actualités » sur le portail (24 en 2003 dont 12 de septembre à décembre).
- La DG Communication interne a coordonné l'enquête de satisfaction Artémis, réalisée principalement par voie électronique en février 2003.

Une gestion moderne des ressources humaines: « e-HR »

La fonction « administration du personnel », suite à l'évolution de la société et des nouvelles possibilités technologiques, s'est transformée en « gestion des ressources humaines », et même en « gestion électronique des ressources humaines », GeRH, ou en anglais e-HRM (electronic human resources management) ou e-HR. Le terme « électronique » fait allusion aux avancées les plus récentes des techniques de l'information et de la communication, et en particulier désigne l'usage des modalités de communication « en ligne » rendues possibles par l'Internet.

Les différents organismes constituant la fonction publique fédérale ont besoin d'un outil moderne, cohérent et efficace pour la gestion des resources humaines. C'est dans ce but que le SPF P&O a décidé de mettre en oeuvre un système technologiquement avancé des e-HR pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Repérer, analyser, choisir

Il s'agit donc de faire le choix des outils les plus performants et les mieux adaptés aux besoins spécifiques de la fonction publique et d'en assurer l'implémentation et le suivi. La solution qui sera mise en place est de type ERP (Enterprise Resource Planning) : c'est un « progiciel » permettant, grâce à une gestion centralisée de l'information, d'intégrer dans un seul système d'information l'ensemble des fonctions RH d'une entité.

C'est ainsi que la fin de 2002 et l'année 2003 ont été principalement consacrées à

1. étudier les outils ERP disponibles sur le marché et
2. prévoir l'organisation des diverses phases de la mise en place de la solution qui sera retenue.

L'étude des outils ERP a consisté à effectuer un benchmarking des progiciels des éditeurs de logiciel de référence du secteur, c'est-à-dire une analyse comparative des fonctionnalités proposées. Certaines solutions déjà implémentées dans le secteur public en Europe ont également fait l'objet d'une analyse poussée.

Un phasage de l'implémentation a été proposé, en concertation avec les différents SPF. Celle-ci se ferait en quatre étapes. La phase 1, qui débutera en 2004, prévoit l'implémentation des fonctionnalités de base dans un groupe de huit organisations fédérales. La phase 2 ajoutera d'autres fonctionnalités pour les mêmes organisations. La phase 3, dont le début est programmé pour 2006, concernera un deuxième groupe d'organisations fédérales. La phase 4, prévue pour 2007, concernera les organisations fédérales restantes. Il est envisagé que la totalité des SPF et organismes dépendant de l'autorité fédérale utiliseront le même outil de type ERP fin 2008.

Déjà des solutions

Des solutions temporaires ont été développées, visant à remédier à certaines situations urgentes, avant même l'installation de l'outil ERP. C'est ainsi que la gestion automatisée des descriptions de fonctions, développée par le SPF Finances (projet Finesse), a été choisie pour être mise à la disposition des autres SPF, avec le soutien de la direction générale e-HR. Ce produit sera utilisé jusqu'à la reprise de ses fonctions par la solution fédérale d'e-HR.

D'autre part, un outil informatique – également temporaire – a été développé pour intégrer les données du Service central des dépenses fixes de la Trésorerie concernant les fonctionnaires du SPF P&O aux données dont dispose le service d'encadrement P&O. Ceci permet un meilleur suivi des coûts de personnel.

Les statistiques du personnel de la fonction publique fédérale

L'outil statistique de la fonction publique fédérale "PData" (données relatives aux fonctionnaires de l'administration fédérale) a été modernisé, en particulier de manière à être accessible via Internet (www.pdata.be). PData 2, mis à disposition sur le portail fédéral www.belgium.be, est également une solution transitoire, dans l'attente de la solution d'e-HR définitive. Sa base de données doit être alimentée par des mises à jour en provenance de 93 entités administratives (les SPF et d'autres organismes fédéraux). Toutefois, fin 2003, certaines de ces entités n'avaient pas encore alimenté la base de données, si bien qu'à cette date les données disponibles étaient encore fragmentaires, ne représentant qu'environ 60 % du personnel concerné.

Une gestion efficace des connaissances

En janvier 2003, le concept de knowledge management était largement méconnu de l'administration fédérale: les organisations n'avaient confié la responsabilité de la gestion des connaissances à aucune équipe ou personne en particulier et le développement de stratégies pour une gestion plus efficace des connaissances n'était pas à l'ordre du jour.

Pour sa première année d'existence, la direction Gestion des connaissances s'est fixé trois priorités:

1. créer un réseau de correspondants en gestion des connaissances issus des différentes entités de l'administration fédérale
2. élaborer les premières pièces d'un porte-folio d'outils méthodologiques destinés à soutenir les administrations dans leur effort pour introduire des pratiques nouvelles de partage du savoir
3. implémenter des outils de gestion des connaissances utiles à l'ensemble de l'administration fédérale, à savoir les e-Communities et le catalogue électronique commun des bibliothèques fédérales.

Le réseau des correspondants en gestion des connaissances

Le réseau des correspondants en gestion des connaissances comprend, après une année de vie, des représentants de 11 SPF et de 5 organismes d'intérêt public (OIP). Il se réunit chaque mois, avec pour buts le développement d'une vision commune de la gestion des connaissances, la diffusion de bonnes pratiques, la formation permanente et le lancement de projets communs. Sur l'initiative du réseau, des actions de sensibilisation du management ont été entreprises. Fin 2003, cinq SPF ont pris la décision d'élaborer un plan de gestion des connaissances et d'en initier la mise en œuvre dès l'année suivante.

De nouveaux outils méthodologiques

Deux projets communs ont été menés: l'introduction d'une méthode de formalisation des connaissances (IMap) et l'élaboration d'un outil de diagnostic de la gestion des connaissances à l'usage des chefs de service et de leur équipe.

Les e-Communities

La direction Gestion des connaissances, en collaboration étroite avec FEDICT, a implémenté en 2003 la plate-forme électronique e-Communities. Il s'agit d'espaces électroniques de gestion documentaire et de coopération accessibles à distance, à partir de tout ordinateur personnel connecté à Internet. En décembre

2003, la plate-forme comptait 6.550 documents, 920 utilisateurs enregistrés et 350 visiteurs par semaine ; elle permet à une dizaine de réseaux de concertation interdépartementaux de gérer leurs connaissances et projets communs; trois SPF verticaux l'exploitent pour leur propre compte.

Le catalogue commun des bibliothèques fédérales

Le forum informel des bibliothécaires fédéraux, a défini en 2003 les spécifications fonctionnelles et techniques d'un catalogue électronique commun des bibliothèques fédérales. Ce catalogue sera, dès juillet 2004, consultable via une interface unique, accessible à tous sur le portail fédéral (www.belgium.be). Il comprendra les références des ouvrages et périodiques de 11 bibliothèques fédérales et facilitera le prêt inter-bibliothèques entre les services publics fédéraux.

Centre d'Étude et de Documentation

Le Centre d'Étude et de Documentation P&O, géré par l'IFA, est spécialisé dans les publications relatives aux matières administratives, au management et au domaine « apprentissage et développement ». En 2003, 99 fonctionnaires se sont enregistrés comme nouveaux utilisateurs.

Fin 2003, l'IFA a conclu avec la KU Leuven un contrat en vue d'intégrer le catalogue du Centre d'Étude et de Documentation (9.000 titres) au catalogue collectif LIBIS (Leuven Integraal Bibliotheek Info Systeem). La gestion du centre en est ainsi facilitée et le catalogue plus accessible. Le catalogue LIBIS peut en effet être consulté via internet (www.libis.be). L'intégration s'achèvera en octobre 2004.

Le plan de formation

Le plan de formation est l'un des outils de gestion des ressources humaines que le SPF Personnel et Organisation entend proposer aux autres SPF.

La plupart des SPF établissent à ce jour un plan de formation, sur base de la méthodologie préconisée lors de la formation pour l'obtention du Brevet de Directeur de la Formation. Ces plans peuvent toutefois être améliorés : certains ne reposent pas sur une analyse approfondie des besoins, d'autres consistent plutôt en un catalogue de formations.

Un plan d'action en deux volets

Concrètement, la direction générale Personnel a développé un plan d'action en deux volets.

Le premier volet consiste à développer des fiches méthodologiques pour aider les institutions fédérales à faire évoluer leur plan vers un réel « plan des besoins en formation ». Ces fiches portent sur :

- l'analyse des besoins en formation
- le recensement des actions de développement/formation par direction générale ou service
- le recensement de l'ensemble des plans de développement individuels et/ou d'équipe.

L'objectif est d'articuler les besoins du terrain et les orientations principales du plan de management.

Le second volet concerne l'accompagnement des SPF pilotes dans l'élaboration d'un « plan global de développement des compétences ». Ce plan vise à ajouter aux plans de formation existants une dimension stratégique (avec une perspective à 5 ans pour les actions visant un changement de culture).

Concrètement, il s'agit de :

- convertir des actions ponctuelles de formation et d'apprentissage en trajets de développement, visant des changements de comportement observables sur le lieu de travail, à moyen (6 mois à 1 an) et long terme
- relier explicitement ces trajets de développement aux priorités des managers
- doter chaque trajet ou groupement de trajets de développement d'une structure de suivi, sous la responsabilité des managers de ligne (contrairement aux formations ponctuelles sous la responsabilité directe des services d'encadrement P&O).

Pour concrétiser ce plan d'action, deux projets pilotes ont démarré en 2003, avec les services d'encadrement du SPF Justice et du SPF Economie. Le travail en projet pilote vise à élaborer des outils adaptés aux réalités de terrain et aux besoins spécifiques des SPF. Ces outils pouvent ensuite être mis à la disposition des autres SPF. Le processus de mise en place est modulaire et permet d'engranger des résultats à chaque étape du projet. Ces projets s'étaleront sur plus d'une année.

Un groupe inter-SPF de responsables de la formation a également été créé en 2003, à des fins de concertation, d'intervision et d'échange d'expériences.

Perspectives 2004

Le processus d'accompagnement des SPF se poursuivra en 2004, avec le démarrage de deux nouveaux projets pilotes. Le partage d'idées et d'expériences au sein du réseau des responsables de formation se poursuivra également.

A long terme, ces activités devraient stimuler le partage d'une vision du développement des compétences par les différents services d'encadrement P&O et favoriser le développement d'une politique de formation homogène pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Le soutien aux dirigeants

Le soutien aux top managers

Parallèlement au recrutement des top managers à partir de 2002, la direction HRM-Topmanagement, a développé une prestation de services entièrement neuve.

Recrutement et sélection

En 2002, le recrutement s'est principalement concentré sur les directeurs généraux (N-1), les directeurs des services d'encadrement et certains directeurs (N-2).

Suite à l'arrêt Dewaide prononcé par le Conseil d'Etat en décembre 2003, il faut revoir la composition des jurys de sélection afin que les candidats des deux rôles linguistiques soient évalués par le même jury. Dans l'attente d'un nouvel arrêté royal, le recrutement des titulaires de mandat est momentanément suspendu.

Gestion des rémunérations et pondération de fonction

Le SPF P&O détermine les formes de rémunération adaptées aux top managers. Conformément à l'accord de gouvernement, il a été décidé de revoir les traitements des titulaires de mandats à la baisse, de manière à réduire l'écart avec le traitement des autres fonctionnaires.

La direction HRM-Topmanagement élabore pour chaque poste vacant une proposition de pondération destinée à déterminer le traitement. En raison de la suspension des sélections de mandataires dans le courant de l'année 2003, moins de demandes de pondération ont été reçues.

Une loi sur la pension complémentaire pour les titulaires de mandat est en préparation.

Développement d'une culture de management et des compétences en management.
L'élaboration du réseau physique et virtuel des titulaires de mandat a constitué une tâche importante.

Le réseau virtuel Topnet (lié aux eCommunities) a été lancé en août 2003. Les titulaires de mandat peuvent y trouver la majeure partie des informations dont ils ont besoin et entrer en contact avec leurs collègues au sujet des thèmes relatifs au management. En outre, 13 éditions de la lettre d'information électronique « Topnet Flash » ont été publiées.

Une série d'activités du réseau physique ont été organisées :

- un séminaire résidentiel à Knokke avec 90 participants (avril)
- une séance d'accueil pour les nouveaux directeurs d'encadrement (avril)
- un séminaire à Genval sur, notamment, les cercles de développement, l'évaluation des titulaires de mandats, les BPR, ... (décembre)
- deux soirées thématiques avec orateurs : « Regards sur le Management », ainsi qu'une série de formations et ateliers sur l'établissement d'un plan de management, les marchés publics, les finances publiques, les eCommunities, ...

Pour développer une culture de management commune, des ateliers d'induction pour les comités de direction ont été organisés en 2002 et 2003 dans 5 SPF.

Chaque nouveau titulaire de mandat a reçu un recueil des textes les plus pertinents sur la modernisation de l'administration fédérale.

Le soutien aux managers de ligne

En 2003, la direction Développement du personnel a procédé à une analyse détaillée des besoins spécifiques des managers de ligne (environ 8500 personnes). Cette étude met en exergue un ensemble de valeurs et de tâches complexes pour lesquelles un soutien structuré s'avère indispensable.

Compétences à développer

Il ressort de l'analyse que l'accent devait être mis sur l'optimisation des compétences managériales liées au développement personnel et au style de leadership.

Le Programme d'investissement pour la formation

L'IFA (Institut de formation de l'administration fédérale) a collaboré au développement des compétences de ce public cible par le biais du Programme d'investissement pour la formation (PIF). Un crédit de 528.470 euros a été dégagé pour ce faire et réparti en 22 projets issus des Services publics fédéraux.

Offre de formation adaptée de l'IFA

Dans le cadre de son catalogue 2004 l'IFA proposera plusieurs formations spécifiquement destinées aux managers de ligne.

Citons un trajet de formation de base et un module d'approfondissement qui font l'inventaire des rôles et tâches du dirigeant et abordent les outils et les techniques disponibles pour ce rôle-clé dans l'organisation. Une attention particulière est accordée au développement des aptitudes au coaching, à la communication en général et à la gestion d'équipes. L'ensemble de la démarche s'inscrit dans la philosophie des cercles de développement.

Le développement personnel et l'intégration sont les thèmes majeurs de ces formations, dont le but est d'offrir la possibilité d'exercer pratiquement des compétences et de les intégrer dans la pratique professionnelle individuelle.

Optique de la formation

Ce type de formation répond aux desiderata de la Ministre Arena concernant les filières de métiers et les formations certifiées.

Les projets de modernisation : « BPR »

En 2003, l'accent fut mis sur le lancement et le suivi de projets d'amélioration, ou BPR, au sein des services publics fédéraux (SPF) et sur la mise sur pied de la direction Développement de l'organisation (DO).

Pour améliorer la qualité des services, plusieurs programmes de changement ont été mis en place. Ils prévoient une révision fondamentale des processus administratifs internes. Les processus existants sont bien trop compliqués et trop éparpillés. Ils doivent être simplifiés afin de supprimer les activités superflues et/ou sans valeur ajoutée.

Qu'est-ce qu'un BPR ?

Le Business Process Re-engineering (BPR), également appelé projet d'amélioration, est un ensemble de méthodes et de techniques permettant d'élaborer des processus administratifs efficaces dans un délai bien défini. Un BPR consiste à « repenser » radicalement les processus et les structures.

Cette révision, appuyée par une nouvelle culture organisationnelle, doit permettre d'atteindre de manière cohérente les objectifs fixés dans les plans de management. La valeur ajoutée pour les utilisateurs et les collaborateurs est d'une importance capitale.

Les premiers BPR ont débuté en 2002 à l'initiative du cabinet de l'ancien ministre de la Fonction publique. Début 2003, la direction Développement de l'organisation en a progressivement repris le suivi et a elle-même lancé de nouveaux projets d'amélioration.

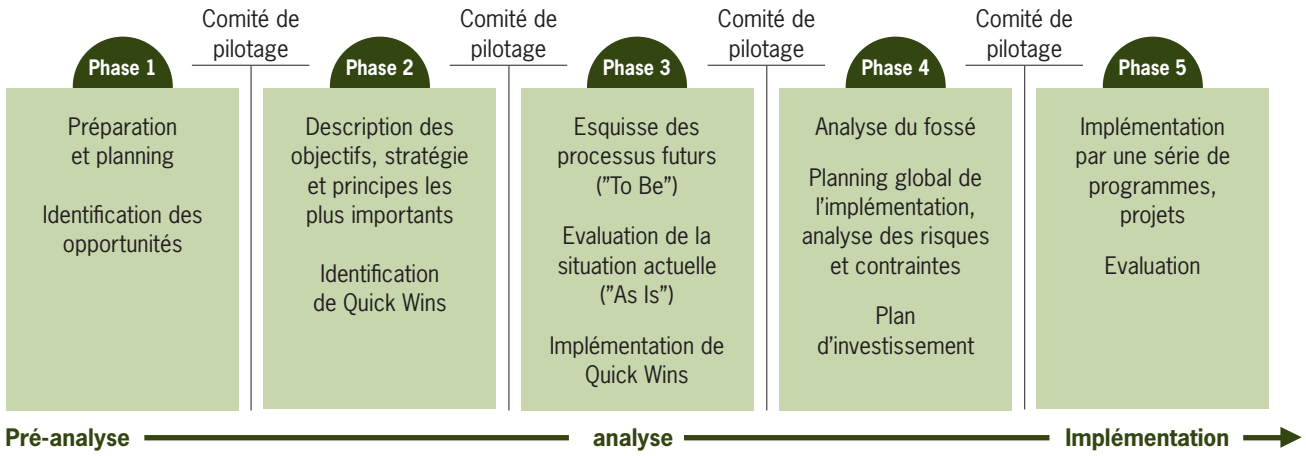
Méthode de travail

Une approche standard en cinq phases a été élaborée. Une série d'outils méthodologiques (checklist qualité, facteurs critiques de succès, gestion du changement et communication, etc.) garantissent non seulement la réalisation d'une analyse mais aussi l'obtention de résultats concrets.

Le SPF Finances, le SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement et le SPF Sécurité sociale ont terminé leur analyse en 2003 par un plan d'implémentation. Ils ont entamé la mise en œuvre d'une série de changements effectifs.

Quelques exemples de tels trajets de changement, mis en œuvre prioritairement :

- l'informatisation poussée au SPF Finances
- une approche transversale de l'inspection et de la gestion de crise au sein du SPF Santé publique
- l'accueil téléphonique au sein de la Direction d'administration des prestations aux personnes handicapées ou l'approche intégrée de l'inspection sociale au sein du SPF Sécurité sociale.



Etat de la situation des programmes d'amélioration fin 2003

SPF	BPR	PHASE (*)				
		1. identification des opportunités	2. plan de projet + objectifs	3. élaboration as is + to be ; quick wins	4. fossé + plan d'implémentation	5. implémentation
Finances	Coperfin 1	x	x	x	x	(x)
	Coperfin 2	x	x	x	x	(x)
	Coperfin 3 (Trésorerie)	x (interne)	x (interne)	x (interne)		-
Sécurité sociale	CoperSOC	x	x	x	x	(x)
	Coperhan	x	x	x	x	(x)
Mobilité et Transports	VPA	x (interne)	(x)	-	-	-
	Transport aérien	x	x	x	x	(x)
Santé publique	Inspection pharmaceutique	x	x	x	x	(x)
	Copermed	x	x	x	x	(x)
	Coperhealth	x	x	x	x	(x)
Intérieur	MPM	x (interne)	(x)	-	-	-
	Office des étrangers	x	x	x	x	x
Affaires étrangères	CoperWorld	x (interne)	(x)	-	-	-
Justice	Just-in-time	x (interne)	(x)	-	-	-
	Greffes et Parquets	-	-	-	-	-
AFSCA	food@work	x (interne)	-	-	-	-
Economie		x (interne)	-	-	-	-
Institut géograhique nat.		x (interne)	-	-	-	-
SPP Politique scientifique	Coperscience	-	-	-	-	-

(*) Il s'agit ici des phases standard qui ne correspondent pas toujours aux phases utilisées par les consultants sur le terrain.

Le SPF Mobilité et Transports, le SPF Intérieur, le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et coopération au développement et le SPF Justice ont exécuté entièrement en interne, en 2003, la première phase de leur projet d'amélioration avec le soutien du SPF P&O. Malgré plusieurs mesures budgétaires, les autres phases de ces projets d'amélioration ont encore pu être attribuées fin 2003.

Fin 2003 a également vu le lancement de la préparation du projet d'amélioration au sein du SPF Économie.

Rôle des consultants externes

Les premiers BPR ont été essentiellement réalisés avec l'aide de consultants externes. L'expertise interne faisant défaut et les nouveaux managers n'étant pas encore à leur poste, le rôle des consultants externes était souvent très déterminant. Cela a bien sûr donné lieu à quelques effets non souhaités. Ensuite, l'approche a progressivement été adaptée : un pilotage interne plus marqué et une approche plus participative avec une implication active des collaborateurs des SPF.

L'approche repose toujours sur trois piliers complémentaires :

- la compétence dans le SPF concerné sur le plan du développement de l'organisation
- l'expertise de la direction Développement de l'organisation du SPF P&O
- l'implication de consultants externes.

Les moyens propres étant limités, il reste nécessaire de faire appel à des consultants externes. Cet appui est toutefois limité et ponctuel.

À l'Administration de la trésorerie du SPF Finances, un premier projet pilote a été lancé (Coperfin 3) afin de mettre en œuvre le projet d'amélioration entièrement sans l'appui de consultants externes. Cette approche a entre-temps également été appliquée à l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire et l'Institut géographique national.

Qualité

Pour moderniser les services publics, des réformes radicales ne sont pas toujours nécessaires. Une approche pour stimuler la qualité des services publics a également été développée.

La direction Développement de l'organisation a participé très activement au développement au niveau européen du Common Assessment Framework (CAF) et en soutient l'application. Il s'agit d'une approche élaborée que les services publics peuvent utiliser de manière aisée pour réaliser une auto-évaluation. Au niveau européen, les administrations belges sont reconnues comme expertes dans l'application du CAF. En 2003, une telle approche de la qualité a été lancée à la Sûreté de l'État.

Les conférences belges sur la qualité ont permis à différentes organisations du secteur public d'entrer en contact afin d'échanger des expériences. La « 2e Conférence sur la Qualité des Services publics en Belgique », organisée les 12 et 13 novembre 2003 au Heysel à Bruxelles, a remporté un franc succès. La conférence interministérielle de la fonction publique a dès lors décidé d'organiser une nouvelle conférence sur la qualité en 2005.

Les marchés publics

Les services publics investissent beaucoup de temps et d'argent dans l'achat de biens et de services. Les procédures sont toutefois lourdes et chères. Les acheteurs ont dès lors intérêt à grouper leurs achats afin d'obtenir le meilleur prix et de limiter au minimum les formalités et erreurs administratives. Ils doivent en outre disposer de directives claires sur les procédures à suivre et d'informations sur les meilleures pratiques. Le transfert de connaissances est essentiel à cet égard.

Les cellules Conseil et politique d'achats (CPA) et Contrats-cadres multi-SPF (CMS) offrent à ce sujet des services complémentaires.

Conseils donnés par CPA en 2002 et 2003

	en 2002 (7 mois)	en 2003 (12 mois)
SPF Personnel et Organisation	487	1.113
Autres SPF	312	1.160

Conseils

Les services d'achat peuvent s'adresser à la cellule CPA pour obtenir des conseils, par courrier (électronique), par téléphone ou par des contacts personnels. La formulation de conseils a démarré en 2002, et a connu un bel essor en 2003. La part que représentent les SPF autres que P&O dans l'ensemble des conseils prestés augmente de manière significative.

Accompagnement

En 2002, en effet, ce sont essentiellement des projets du SPF P&O qui ont été accompagnés. En 2003, plusieurs services publics fédéraux, surtout les SPF Finances, Fedict et Affaires étrangères, ont demandé à la cellule CPA de les aider pour leurs marchés publics. En 2004, la proportion des autres SPF augmentera probablement encore.

Contrats de groupe

La conclusion de marchés publics au profit de l'ensemble des administrations fédérales permet de limiter le nombre de procédures et donc aussi leur coût, de garantir un traitement expert et d'obtenir les services à un prix avantageux. Des réductions de prix importantes, jusqu'à 45% et parfois même davantage, sont possibles grâce à des marchés publics de groupe. Cela donne lieu à des économies pouvant se monter à plusieurs millions d'euros chaque année.

En 2003, la cellule CMS a géré 116 contrats et en a conclu 45 nouveaux pour un large éventail de produits et de services : matériel de bureau (mobilier, papier, appareils, ...), véhicules et carburant, assurances, ... pour un montant total de 50 millions d'euros.

Des critères éthiques ont été insérés dans les cahiers des charges pour la sélection des soumissionnaires, et des critères environnementaux pour les produits.

L'un des grands défis concerne le développement de la collaboration avec les autres services publics, de manière à réaliser des marchés publics dans d'autres secteurs et donc à augmenter les économies.

Le développement de moyens électroniques est une nécessité pour atteindre un très haut niveau de performance. L'e-procurement, procédures d'achat par voie électronique, particulièrement pour les commandes et les paiements, facilite la gestion et le suivi des marchés pour l'organisation de contrats de groupe. Il permet un meilleur contrôle ainsi qu'une évaluation permanente.

Formations

Pour accroître l'autonomie des services d'achats fédéraux, une série de formations ont été lancées en 2003 par les cellules CPA/CMS:

- une formation générale sur les marchés publics (2 sessions, 102 participants)
- une formation sur la procédure négociée (1 session, 23 participants).

Réseau

Les cellules CPA et CMS ont mis en place le réseau des responsables des services logistiques des SPF, de la police intégrée et du SPP Politique scientifique. Ce réseau se réunit six fois par an et prend des décisions au sujet des contrats de groupe. Le lancement et la finalisation des procédures sont confiés à la cellule CMS.

Outre ce réseau formel, se développe également un réseau informel. Une attention particulière est accordée à la communication personnelle avec les acheteurs lors des nombreuses visites dans les services fédéraux.

La cellule CMS organisera en outre en 2004 plusieurs ateliers où clients et fournisseurs pourront se rencontrer.

Sites Web

Les sites Web jouent un rôle important dans le transfert des connaissances et dans la communication.

La cellule CPA – depuis avril 2003 – et la cellule CMS disposent de leur propre site Web. Les services fédéraux d'achats y trouvent des documents-types, les coordonnées des personnes de contact au sein et en dehors de l'administration fédérale, ainsi qu'un guide pratique reprenant des conseils sur les différentes étapes de la procédure. La cellule CMS y propose son catalogue électronique de marchés publics et de produits. Les informations de base sont accessibles à tous, tandis que d'autres informations telles que les bons de commande, les listes de prix ou les fiches techniques, nécessitent l'introduction d'un mot de passe.

Fin 2003, la partie CMS avait été visitée 10.700 fois, la partie CPA quelque 3.700 fois.

La cellule CPA est également très présente sur le portail fédéral. De nombreux clients de l'administration fédérale ont découvert la fonction d'achat via le portail fédéral. Outre les informations de base, on y trouve également depuis novembre 2003 une série de « questions fréquemment posées » (FAQ).

Le nombre de FAQ s'élargira encore en 2004. Une première approche de la politique d'achat peut également être mise à la disposition des entreprises via le portail

fédéral. Ce site peut ainsi devenir un point de rencontre important entre l'administration et le monde des entreprises.

Lignes de force pour 2004

Les cellules CPA et CMS entendent continuer à développer en 2004 la prestation de services, le réseau et la communication. Les nouvelles initiatives seront essentiellement axées sur les organismes d'intérêt public et les établissements scientifiques.

Fed+

Fed+ a été créé fin 2002. C'est un service « avantages » dont la mission est d'offrir, à tout fonctionnaire fédéral ainsi qu'à sa famille, un très large éventail de réductions, soit lors de sa participation à des événements socioculturels ou sportifs, soit sur l'achat de divers biens ou services. Il est clair que par cette activité apparemment « économique », Fed+ participe activement au développement personnel des fonctionnaires qu'il s'agisse de formation, de culture ou de loisirs. Il contribue également à créer chez les fonctionnaires fédéraux un sentiment d'appartenance à la fonction publique fédérale.

A la recherche d'avantages

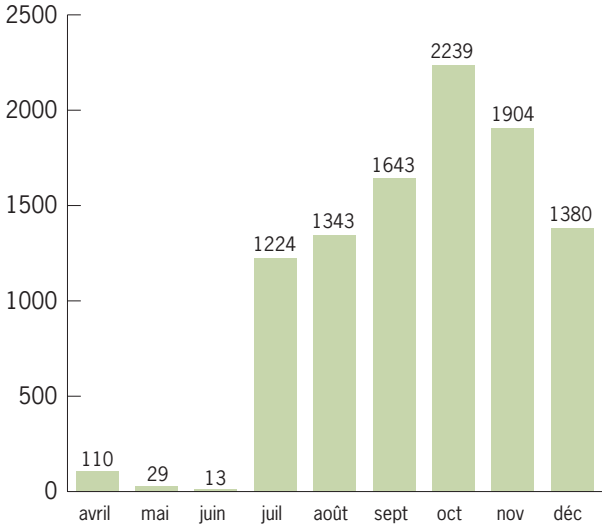
L'équipe de Fed+ prospecte en permanence le marché à la recherche d'offres intéressantes. Des négociations avec les fournisseurs permettent d'obtenir des conditions très avantageuses. Au cours de l'année 2003, 38 partenaires (15 en 2002) ont été retenus, pour un total de 157 offres (60 en 2002).

L'opération la plus significative de l'année fut baptisée « @ction PC ». Il s'agissait de faciliter l'acquisition d'un ordinateur personnel à usage domestique par les fonctionnaires. Résultat : 2.083 commandes.

Information permanente

Dans le périodique Fedra, Fed+ occupe régulièrement plusieurs pages pour l'annonce des offres de ses partenaires.

Un site Web (www.fedplus.be) permet à tout fonctionnaire de consulter en permanence les « bonnes occasions » : événements ou produits. Une page du site est prévue à l'intention des candidats partenaires, c'est-à-dire des firmes et organismes qui veulent faire une offre pour leurs produits ou activités. Mis en service en avril, le site a commencé à être visité de manière significative à partir du mois de juillet.



Le fonctionnement quotidien du SPF Personnel et Organisation

Prester des services efficaces pour le reste de l'administration fédérale suppose un bon fonctionnement interne.
Le comité de direction assume la coordination du SPF P&O.
Les services d'encadrement, Personnel et Organisation, Budget et Contrôle de la gestion, ICT,
Logistique et Secrétariat, jouent quant à eux un rôle central de soutien.
La communication interne contribue à la bonne collaboration de l'ensemble.

La coordination

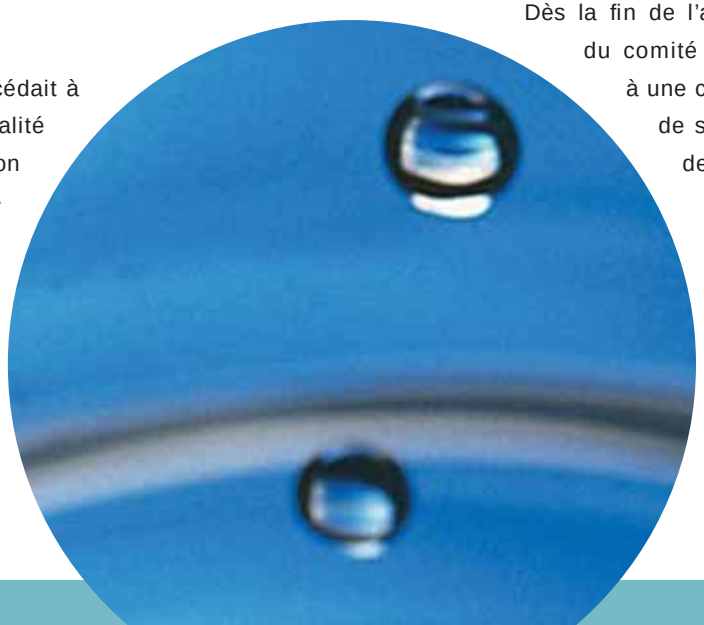
Pour assurer son rôle de coordination stratégique et opérationnelle, le comité de direction s'est réuni plus d'une trentaine de fois au cours de l'année.

Concertation et coordination stratégiques

L'année 2003 fut marquée par les élections législatives de juin et la mise en place d'un nouveau gouvernement.

Le comité de direction du SPF Personnel et Organisation a tenu à jouer un rôle proactif à l'égard de la nouvelle coalition gouvernementale. Dès les résultats du scrutin connus, il transmettait aux négociateurs de l'accord gouvernemental, puis aux informateur et formateur, un dossier minutieusement préparé proposant des lignes de force dans les domaines Personnel et Organisation. Il tenait ainsi à assumer pleinement son rôle de préparation de la politique.

En juillet, Marie Arena succédait à Luc Van den Bossche en qualité de Ministre de la Fonction publique. La cellule stratégique Fonction publique se renouvelait. Le conseil stratégique n'était pas remis en place.



Dès septembre, le comité de direction démarrait un travail de concertation avec la cellule stratégique et la Ministre pour adapter la stratégie du SPF à l'accord gouvernemental et aux nouveaux objectifs de la Ministre dans les matières Personnel et Organisation. En décembre, la Ministre publiait sa note stratégique, tandis que le comité de direction entreprenait d'adapter la liste des projets résultant de l'ensemble des plans de management des mandataires du SPF à ce nouveau cadre stratégique.

Le comité de direction a également examiné et approuvé les plans de management des nouveaux mandataires de plusieurs directions du SPF et de deux services d'encadrement.

Pilotage stratégique

Dès la fin de l'année 2002, le président du comité de direction avait confié à une cellule ad hoc une mission de suivi de la mise en œuvre de la stratégie du SPF (plans de management). En 2003, cette cellule a démarré un « program office » qui soutient le comité de direction dans la gestion stratégique du porte-folio des projets du SPF. Afin d'assumer au mieux son rôle de pilotage, le comité de direction a pris en charge, quant aux projets, la sélection, la gestion des priorités et le suivi. Les efforts en ce sens se poursuivront en 2004.

Coordination opérationnelle

Deux grands axes de la gestion opérationnelle du SPF par le comité de direction se dégagent :

1. la coordination opérationnelle externe, en concertation étroite avec la cellule stratégique, qui correspond à la coordination effective des différentes entités du SPF collaborant, au travers de grands projets, à l'exécution de la stratégie

2. la coordination opérationnelle interne, consistant en la gestion prévisionnelle et quotidienne des ressources nécessaires à l'exécution de la stratégie (RH, budget, ICT et logistique).

Sur le premier axe se retrouvent toutes les initiatives liées aux métiers de base du SPF qui sont exposées dans les pages précédentes. Par exemple, la carrière A, les mesures de compétences, les BPR, etc.

Sur le second, se retrouvent les actions du comité de direction par lesquelles il s'est efforcé, avec l'appui des services d'encadrement, de consolider les structures et le fonctionnement modernisés du SPF. Par exemple, l'élaboration et l'exécution du plan de personnel et du budget 2003, le lancement d'un projet pilote de télétravail, etc. Ces initiatives sont également présentées dans les pages consacrées aux services d'encadrement.

Sur ces deux axes, le comité de direction s'est également réuni avec les directeurs du SPF P&O pour prendre certaines décisions essentielles au fonctionnement du SPF et à l'exécution de ses missions.

Concertation syndicale

La mise en œuvre des grands projets Personnel et Organisation 2003 n'aurait évidemment pu se réaliser sans une concertation avec les organisations syndicales représentatives. Cette concertation trouve sa place au sein de comités ad hoc, auxquels participent des représentants de la Ministre et du comité de direction.

Les services d'encadrement

Vu la taille des quatre SPF horizontaux, les présidents respectifs ont décidé de mettre sur pied des services d'encadrement communs qui exécutent les missions en matière de Personnel et Organisation, Budget et Contrôle de la gestion et ICT pour chacune des quatre organisations, tout en maintenant en leur sein des antennes disposant d'une certaine autonomie. Les services d'encadrement ont été installés aux mois d'avril et mai.

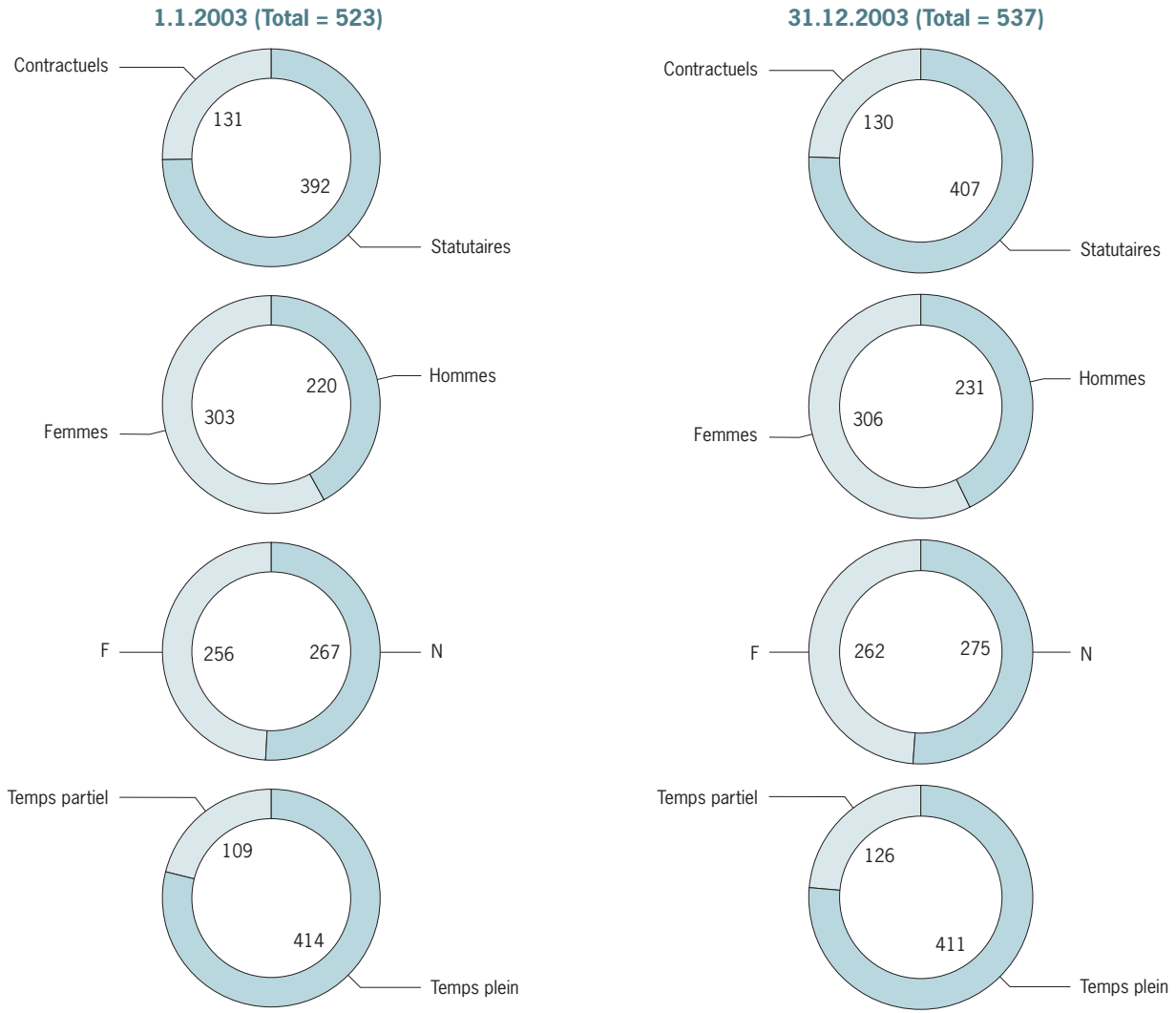
Le service d'encadrement Personnel et Organisation

En 2003, les préoccupations essentielles furent l'opérationnalisation et la constitution de l'équipe du service d'encadrement Personnel et Organisation.

Le plan de management définit les accents pour les prochaines années : la mise en place d'une administration du personnel centralisée et le développement et l'implémentation de descriptions de fonctions et de profils de compétences en tant qu'instrument de base pour les divers processus RH.

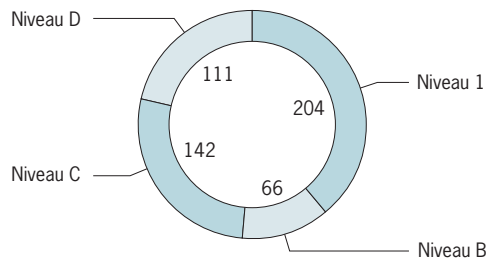
Au cours du second semestre 2003, une série de projets ont été lancés. Par exemple, le nouveau régime de travail par lequel les collaborateurs peuvent choisir entre le système « classique » d'enregistrement du temps de travail ou un système de « non-pointage » basé sur la responsabilisation et l'atteinte de résultats. Pour d'autres projets, les concepts et les plans ont été développés en 2003 et seront implémentés en 2004, comme par exemple le projet « télétravail ».

Effectif du personnel du SPF P&O

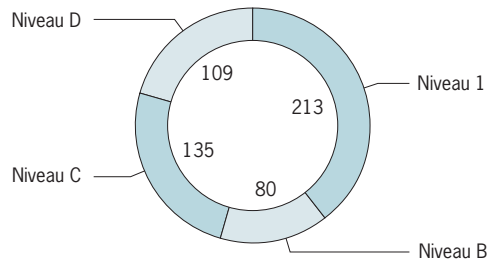


Effectif du personnel du SPF P&O
Répartition selon le niveau

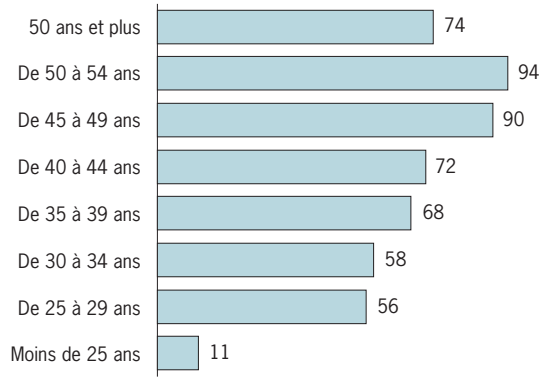
1.1.2003 (Total = 523)

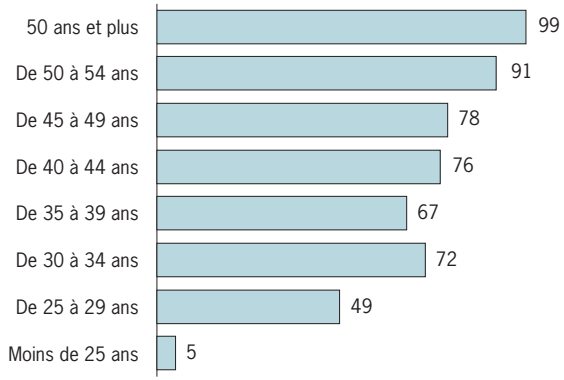


31.12.2003 (Total = 537)



Répartition selon l'âge





L'effectif du personnel a augmenté de 2,7% en 2003. Les recrutements ont principalement visé à renforcer les effectifs des niveaux 1 et B. L'augmentation du nombre de collaborateurs de ces niveaux se situe surtout chez les collaborateurs statutaires. Pour 2004, le plan de personnel met à nouveau l'accent sur le recrutement de collaborateurs statutaires, principalement pour les niveaux 1 et B.

Les plus de 50 ans – plus d'une personne sur trois – sont bien plus nombreux que les moins de 35 ans, qui ne représentent qu'un quart de l'effectif du personnel. L'âge moyen est de 44 ans.

Arrivées et départs

En 2003, les départs s'élevaient à 10%, contre 12,7% pour les arrivées.

Absences	au 1.1.2003	au 31.12.2003
Absence de longue durée - raisons personnelles	7	6
Interruption de carrière 100%	11	11
Congé pour missions d'intérêt général ou international	13	14
Fonction à la cellule stratégique	5	15
Semaine volontaire de quatre jours	67	57

Formations

Budget pour les formations externes : 111.200 euros.

Formations internes (à l'IFA)	Nombre total
Jours	1.805
Formations suivies	407
Participants	216

Un membre du personnel P&O a suivi en 2003 en moyenne 4,3 jours de formation interne. Ces jours se répartissent toutefois sur moins de la moitié des membres du personnel.

40% des membres du personnel ont suivi en 2003 une ou plusieurs formations – internes– pour une moyenne de 8,35 jours.

Service social

Le Service social est une asbl indépendante, au service de tous les agents de la Régie des Bâtiments et du Service public fédéral P&O (et de leur famille). Le Service social propose entre autres une assurance groupe hospitalisation et donne accès au Centre familial et sportif de Woluwé. Il organise en outre une vaccination anti-grippe, une garderie pendant les vacances scolaires et une journée sportive.

Plus d'informations:
Service social du SPF Personnel et Organisation
Présidente: Danielle Tudts (02 541 65 65)
Secrétariat: 02 541 65 68 (francophone) et
02 541 65 67 (néerlandophone)

Avenue de la Toison d'Or 87 boîte 2
1060 Bruxelles

Le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion

Planification et exécution budgétaires

En 2003, le service d'encadrement B&CG a consenti un effort particulier pour faire évoluer le budget vers un réel instrument de planning, élaboré au départ des objectifs stratégiques et opérationnels du SPF. La réalisation de fiches budgétaires et le développement d'un outil de planning budgétaire interne, qui se poursuivra dans les mois à venir, s'inscrivent dans cette perspective.

Afin d'améliorer le suivi de l'exécution budgétaire, le service d'encadrement B&CG a entamé cette année le développement de tableaux de bord qui doivent permettre de suivre l'évolution des dépenses. Il a également veillé à adapter les procédures budgétaires existantes à la réalité du fonctionnement du SPF.

Dans le cadre de ses missions quotidiennes, le service entretient également des contacts réguliers avec l'Inspection des finances, le SPF Budget et contrôle de la gestion, la Cour des comptes et le Contrôleur des engagements.

Management support

Le service d'encadrement B&CG assiste le management du SPF dans l'utilisation du budget comme instrument de planification et d'aide à la décision.

Dans le courant de l'année 2003, le service d'encadrement B&CG a convié le management à réaliser une analyse préalable à la mise en place d'un environnement et de moyens (outils et procédures) de contrôle interne, sur la base du modèle COSO (Committee of Sponsoring Organizations – USA).

Le modèle COSO (Committee of Sponsoring Organizations –of the Treadway Commission) est un modèle de contrôle interne qui a été développé aux Etats-Unis au début des années '90. L'arrêté royal du 26 mai 2002 relatif au système de contrôle interne au sein des services publics fédéraux (M.B. du 31 mai 2002, pp. 24134-24143) a rendu son application obligatoire à l'administration fédérale belge.

Au sens de l'arrêté, le contrôle interne est « un processus mis en œuvre, exécuté et suivi par le comité de direction, par les titulaires des fonctions de management et par le personnel de tout service public fédéral, conçu pour procurer une garantie raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs dans les domaines suivants :

- l'efficience et l'efficacité des opérations
- la fiabilité des informations financières et de gestion
- le respect de la législation et des réglementations en vigueur. »

Budget 2003

Au cours de l'exercice budgétaire, le crédit initial global du SPF P&O a été ajusté en fonction de la conjoncture économique, passant ainsi de 62.840.000,00 à 55.306.000,00 euros.

Il s'agit là d'une réduction sensible des crédits initialement prévus. L'augmentation des crédits des organes stratégiques (première ligne du tableau) correspond dans les faits à une réorganisation de la structure budgétaire et un transfert de certains moyens budgétaires existants vers les organes stratégiques. Cette modification est intervenue après la mise en place du nouveau gouvernement et des nouveaux organes stratégiques (cellules stratégiques).

Depuis 2003, les dépenses de personnel sont gérées au moyen d'une enveloppe de personnel propre à chaque SPF.

Tableau des crédits d'engagements 2003 (en milliers d'euros)

	2002	Budget 2003		2003
	Réalisations	Initial (1)	Ajusté (2)	Réalisations(3)
Organes stratégiques	1.152,00	1.275,00	2.295,00	1.789,00
Enveloppe de personnel	13.998,00	13.953,00	13.425,00	13.425,00
Frais de fonctionnement et d'investissement	1.961,00	2.008,00	1.539,00	1.539,00
Subventions, autres	1.058,00	2.189,00	1.899,00	1.100,00
Modernisation	23.077,00	22.190,00	17.752,00	17.203,00
Formation (IFA)	6.029,00	9.293,00	7.748,00	6.700,00
Selor	11.233,00	11.932,00	10.648,00	10.648,00
Total général	58.508,00	62.840,00	55.306,00	52.404,00

(1) Loi du 27 décembre 2002 contenant le budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2003 (M.B. du 31 janvier 2003, pp. 3909-3966).

(2) Loi du 22 décembre 2003 contenant le troisième ajustement du budget général des dépenses de l'année budgétaire 2003 (M.B. du 09 avril 2004, pp. 19660-19790).

(3) Chiffres provisoires de décembre 2003

Le budget global du SPF P&O constitue l'ensemble des ressources disponibles pour l'exécution de ses missions principales :

- modernisation
- recrutement et sélection des fonctionnaires (Selor)
- formation des fonctionnaires (IFA)

Les crédits de modernisation financent les projets de modernisation de l'administration fédérale comme la réalisation des BPR, l'organisation des mesures de compétences et des formations qui y sont liées, ainsi que toutes les autres initiatives poursuivant cet objectif et qui ont été mentionnées au fil des pages précédentes.

Le service d'encadrement ICT

Le service ICT a assuré le support quotidien de l'infrastructure informatique et téléphonique des diverses implantations du SPF, à savoir les locaux de Selor, de l'IFA et le 51 rue de la Loi. Cela représente la gestion d'un groupe important de serveurs, d'un peu plus de 500 postes de travail (de type PC), de quelque 520 postes téléphoniques, de copieurs et d'imprimantes « réseau ». Outre les postes mis à la disposition des agents, il faut noter quelques dizaines de machines équipant les salles de cours à l'IFA et les salles d'examens à Selor. Au cours de l'année, le nombre d'ordinateurs « portables » mis à la disposition de certains fonctionnaires a triplé par rapport à 2002, passant d'une trentaine à environ 90.

Les serveurs

L'informatique du SPF P&O est basée sur un ensemble de machines de type « serveurs », commandant des réseaux locaux auxquels sont connectés les ordinateurs personnels et les téléphones.

L'activité la plus notable de l'année 2003 fut certainement l'opération Secure OS, qui consista à faire migrer partiellement les serveurs de la plate-forme logicielle Windows NT vers d'autres systèmes d'exploitation (operating systems), à savoir UNIX et Linux.

La téléphonie

Le SPF P&O fut un précurseur, au sein de l'administration fédérale, pour l'utilisation de la technologie « Voice over IP », qui fait circuler le trafic téléphonique sur les câbles du réseau informatique, et qui ajoute de nombreuses fonctionnalités par rapport à la téléphonie classique. Cette technologie était pleinement utilisée dès 2001, et

en 2003 quelques fonctionnalités supplémentaires ont été implémentées.

Applications

Plusieurs applications importantes ont été développées par l'équipe ICT.

Checkdoc SQL est un système de gestion documentaire développé à l'aide des outils logiciels mySQL et php. La mise en production date de juillet 2002. A la fin de 2003, on en était à la version 1.3.

Catalogue est la mise à disposition sur le Web de l'information concernant l'activité de la cellule Contrats-cadres Multi-SPF (CMS) : liste des marchés publics conclus ou en cours d'attribution, cahiers spéciaux des charges, etc. Une sécurisation a été développée de manière à ce que les informations sensibles – telles que les prix – ne soient accessibles qu'aux fonctionnaires dûment habilités. Développée en langage Python, cette application a été mise en production en mars 2003.

Conseil d'achat est l'équivalent de l'application précédente pour la cellule Conseil et Politique d'Achats (CPA). Toute une série de conseils et informations concernant l'achat (marchés de fournitures et de services) sont mis à la disposition des personnes autorisées appartenant à l'administration fédérale. Ici aussi, la sécurisation de l'application a été réalisée. Développée également à l'aide de Python, l'application a été mise en production en août 2003.

Articles de presse est une « revue de presse » concernant l'administration fédérale, mise à disposition des fonctionnaires du SPF P&O sur son Intranet. La mise en service date de mai 2003.

Public quality est un site Web (www.publicquality.be) concernant la qualité des services publics. Il a été rendu accessible en octobre 2003.

Pour le compte de l'IFA, deux applications de type base de données pour e-learning ont été développées. Il s'agissait de gérer d'une part l'opération « 4 devient D », au cours de laquelle quelque 4.500 agents fédéraux sont passés de l'ancien niveau 4 au niveau D après une formation adéquate. L'autre application a permis la gestion des quelque 7.000 participants à l'opération « Aptitudes PC ». Egalement en 2003, le service ICT a démarré le développement d'une application « In basket » qui devrait être opérationnelle en 2004. Il s'agit de la gestion des participations de certains fonctionnaires aux mesures de compétences.

Pour le compte de Selor, une application a également été développée dans le cadre des mesures de compétences (enregistrement et suivi des candidats). En outre, l'installation d'un outil d'e-recruitment est en cours (depuis septembre 2002), en collaboration avec la société qui a fourni le produit logiciel.

Helpdesk

Afin d'assurer à quelque 520 utilisateurs de micro-ordinateurs, imprimantes, copieurs et téléphones un service de qualité, le service ICT a poursuivi, comme les années précédentes, l'organisation de ses interventions sous la forme d'un « helpdesk ». Le changement de ministre ayant le SPF P&O dans ses attributions a entraîné un surcroît de travail très important au cours de l'année.

Le service d'encadrement Logistique et Secrétariat

Le service Logistique et Secrétariat fournit divers services qui facilitent le bon fonctionnement de l'ensemble du SPF : entretien, traduction, cafétéria, etc.

Le Service juridique

En 2003, les activités du Service juridique ont été principalement axées sur le contentieux pour l'ensemble du SPF P&O (Conseil d'État , Cour d'Arbitrage, juridictions ordinaires ...). Au cours de l'année, 59 nouveaux dossiers contentieux ont été ouverts. Le service a également repris les dossiers contentieux en matière de marchés publics traités antérieurement par le Bureau fédéral d'achats (BFA).

Le service gère aussi les questions parlementaires, pour coordonner les éléments de réponse provenant des différentes entités du SPF . En 2003, 76 questions parlementaires ont été traitées.

Il élabore la réglementation applicable au SPF P&O et est chargé de la simplification des textes réglementaires. Il a collaboré aussi au renouvellement du marché assurance omnium et aux marchés de services de modernisation.

Il émet des avis juridiques concernant l'interprétation de textes légaux et réglementaires, à l'intention des entités du SPF P&O ou d'autres SPF.

La logistique

Le service Accueil et dispatching au 51 rue de la Loi, accueille les visiteurs, répond au téléphone et réserve les salles de réunion. En 2003, il y a eu une moyenne mensuelle de 678 visiteurs, de 2.778 coups de téléphone et de 137 réunions.

Le service Chauffeurs a assuré une moyenne mensuelle de 102 déplacements.
Le service Cafétéria et restauration s'occupe des boissons et des plats froids. Il fournit également des repas chauds deux fois par semaine, et espère en fournir chaque jour en 2004.

Le Bureau de vente et de consultation des cahiers des charges et autres documents concernant les adjudications publiques (BVCD)

Le BVCD vend les cahiers des charges de marchés publics et les propose à la consultation à environ 3.500 clients : entrepreneurs privés, fournisseurs et prestataires de services qui sont intéressés par l'exécution des marchés publics.

Les cahiers des charges sont fournis par les services publics fédéraux et régionaux. Le BVCD verse à ces fournisseurs le produit des cahiers des charges vendus, après déduction des coûts.

En 2003, le chiffre d'affaires, qui dépend de l'offre en matière de cahiers des charges, est resté stable à environ 535.000 euros. Le BVCD compte aujourd'hui parmi ses fournisseurs la BIAC, un important nouvel éditeur de cahiers des charges.

Le service de traduction

Le service de traduction, sous sa forme actuelle de « pool », a été créé en mai 2002. Il assure les missions suivantes 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
- interprétation simultanée lors de diverses réunions.

Depuis 2003 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'en 2003 environ 1,5 million de mots ont été traduits.

La communication

Plan de communication interne du SPF P&O

La communication est l'affaire de tous dans l'organisation, et pas seulement des communicateurs. Il est donc indispensable de sensibiliser un maximum de responsables de projets et de managers de ligne, de les former et de les accompagner dans l'élaboration de leurs plans de communication.

La direction générale Communication interne a donc assuré la formation de 35 collaborateurs et l'accompagnement de 25 d'entre eux dans la rédaction de leur plan de communication.

Le premier plan global de communication interne a été validé en septembre 2003.
L'objectif 2004 est de continuer dans cette voie et d'accroître encore le réflexe de communication. De nouvelles sessions de formation sont prévues. Le suivi des plans de communication existants et la réalisation de nombreux nouveaux plans sont programmés.

Canaux de communication interne

Les canaux de communication interne ont également fait l'objet de toutes les attentions.

- La 50e édition de la lettre d'information électronique News P-O est parue le 20 novembre 2003.
- En novembre 2003, une enquête de satisfaction des utilisateurs de l'intranet P-O a été organisée. Sur base des résultats de cette enquête, la structure et le look de l'intranet seront revus en 2004.
- Un certain nombre d'événements ont été organisés: réceptions, séances d'information sur l'enquête Artemis, sur le nouveau régime de travail, sur la note aux négociateurs de gouvernement, ...

Communication externe

La communication externe prendra un nouvel essor en 2004. Il y a déjà eu quelques activités en 2003:

- accueil d'étudiants à la recherche d'informations sur les débouchés professionnels
- accueil de délégations étrangères.

Le nombre de visiteurs uniques du site internet de Selor a augmenté en 2003. La moyenne est de 2.200 par jour. Chaque semaine, 140.000 abonnés reçoivent la liste des sélections en cours par e-mail. Le nombre d'inscriptions en ligne représente 50 % contre 40 % en 2002.

Le stand entièrement rénové de Selor a accueilli plus de 3.000 visiteurs dans le cadre de 18 bourses à l'emploi.

Nouvelle identité visuelle de Selor

La nouvelle identité visuelle et le logo de Selor ont été lancés le 18 octobre. Une enquête a montré qu'ils étaient ressentis auparavant comme dépassés, industriels et peu attirants. Il ressort des résultats de panels que le nouveau logo de Selor est devenu depuis l'un des plus attractifs de tous les bureaux de sélection.

Prévention et bien-être au travail

Pour l'implantation du SPF P&O au 51 de la rue de la Loi, la cellule Prévention a principalement élaboré un plan d'action annuel approuvé par le comité de prévention et de bien-être au travail.

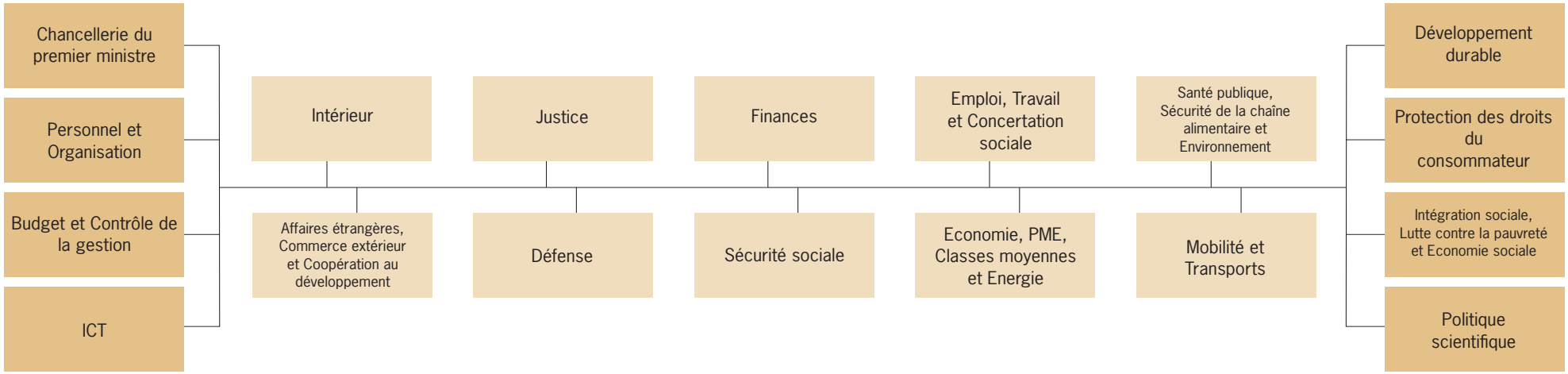
Ce plan porte entre autres :

- la mise au point de mesures de sécurité et d'évacuation : amélioration de la signalisation, amélioration des systèmes d'alarme, etc.
- la formation : évacuation et lutte contre l'incendie, premiers soins
- l'organisation d'examens médicaux pour les fonctions à risque : chauffeurs, personnel de cuisine, etc.
- l'analyse des risques pour la prévention de la légionellose et l'élaboration d'un plan d'assainissement et de gestion des risques
- l'analyse globale des risques, sous forme d'enquête sur le confort du poste de travail individuel. Les résultats de celle-ci démontrent que de nombreux symptômes de fatigue ont un lien avec l'usage du PC. Chacun des postes de travail sera examiné individuellement et un programme d'action sera établi.

Pour la nouvelle implantation de l'IFA et de Selor au Boulevard Bischoffsheim, la cellule a effectué un suivi de l'aménagement des locaux.

Annexes

L'organigramme des Services publics fédéraux

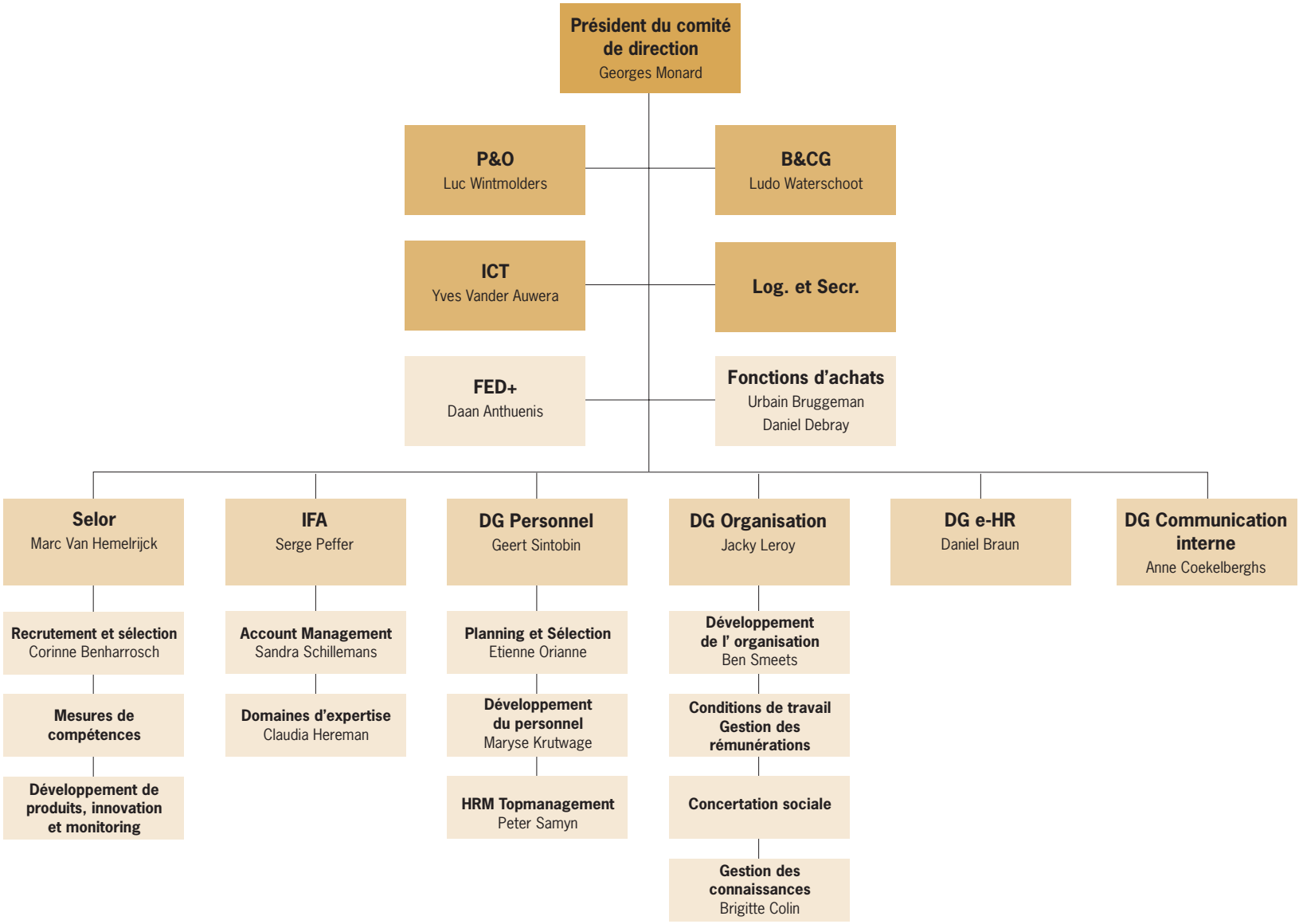


Les SPF 'horizontaux' déterminent la politique dans leurs domaines respectifs et assistent les autres SPF pour ce qui relève de leurs compétences.

Chaque SPF 'vertical' est chargé d'une politique spécifique. Les citoyens en quête d'un service précis ne doivent plus frapper qu'à une seule porte.

Les services publics de programmation (SPP) s'occupent de dossiers liés à des enjeux de société qui nécessitent une coordination entre plusieurs SPF.

L'organigramme du SPF Personnel et Organisation



Les entités du SPF Personnel et Organisation

Le comité de direction

Le comité de direction assure la gestion quotidienne et opérationnelle du service public fédéral, conformément au plan de management du président. Il coordonne également les différents services du SPF.

Concrètement :

- il formule toute proposition utile sur le fonctionnement du SPF ;
- il propose le projet de budget et veille à son exécution ;
- il propose le plan de personnel et toute modification éventuelle à apporter à celui-ci et veille à son exécution.

Composition

Le comité de direction se compose de :

- Georges Monard, président
- Tom Auwers, directeur de la cellule stratégique jusque juin 2003
- Alice Baudine, directrice de la cellule stratégique à partir de juillet 2003
- Daniel Braun, directeur général e-HR
- Anne Coekelberghs, directeur général Communication interne
- Jacky Leroy, directeur général Organisation
- Geert Sintobin, directeur général Personnel
- Serge Peffer, directeur général IFA
- Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué de Selor
- Luc Wintmolders, directeur du service d'encadrement Personnel et Organisation

Ludo Waterschoot, directeur du service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion, et Yves Vander Auwera, directeur du service d'encadrement ICT, sont invités une fois par mois et chaque fois que l'ordre du jour le nécessite.

Les services du président

Les services du président assistent le président dans le management opérationnel du SPF dans les domaines suivants:

- coordination internationale
- « management support et program office »
- prévention et bien-être au travail

La cellule coordination internationale coordonne la participation aux réseaux internationaux de la Fonction publique (UE, OCDE). Elle organise également la coopération internationale en développant des partenariats avec des administrations étrangères sur des projets concrets de développement administratif.

La cellule « management support et program office » (MSPO) a reçu pour mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie du SPF. Concrètement cette cellule développe un « program office » destiné à assurer le suivi du porte-folio constitué de l'ensemble des projets du SPF, issus des plans de management des mandataires. Elle soutient le comité de direction dans la gestion stratégique de ce porte-folio et l'assiste dans le suivi effectif des actions qu'il décide.

Le conseiller en prévention prépare le plan d'action annuel et le plan global. Il conseille le président, la ligne hiérarchique et le comité de prévention et de bien-être au travail. Il veille à la bonne exécution de la réglementation en la matière.

Dirigeant : Georges Monard
Nombre de membres du personnel : 15 (ETP : 13,9)

Les services d'encadrement

Vu la taille des quatre SPF horizontaux, les présidents respectifs ont décidé de mettre sur pied des services d'encadrement communs qui exécutent les missions en matière de Personnel et Organisation, Budget et Contrôle de la gestion et ICT pour chacune des quatre organisations, tout en maintenant en leur sein des antennes disposant d'une certaine autonomie. Les services d'encadrement ont été installés aux mois d'avril et mai.

Le service d'encadrement Personnel et Organisation

Le service d'encadrement Personnel et Organisation assiste le comité de direction dans l'élaboration d'une politique HR moderne au sein du SPF. Cela concerne notamment le recrutement et la sélection, l'accompagnement de la carrière, les formations, les cercles de développement, les mesures de compétences, ... Le service d'encadrement applique donc à son propre personnel la politique HR que le SPF définit pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Le service d'encadrement joue en outre un rôle de concertation sociale et est compétent pour la prévention et le bien-être au travail.

Dirigeant : Luc Wintmolders
Nombre de membres du personnel: 10 (ETP : 9,5)

Le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion

Le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion soutient le comité de direction et le management de ligne dans la planification, le suivi et l'évaluation financiers, notamment par :

- la rédaction de propositions budgétaires
- l'analyse de l'impact budgétaire des demandes de crédits
- le suivi des crédits
- la gestion des flux financiers
- le dépôt des états financiers à la Cour des comptes
- le développement des instruments de gestion et de management
- la mise en œuvre du contrôle interne.

Dirigeant : Ludo Waterschoot
Nombre de membres du personnel: 5 (ETP : 4,8)

Le service d'encadrement ICT

Le service d'encadrement ICT assure la gestion et le développement de l'infrastructure technique. Il développe et implémente les initiatives, les processus IT et les applications nécessaires à la réalisation des objectifs du SPF P&O.

Dirigeant : Yves Vander Auwera
Nombre de membres du personnel : 9 (ETP : 9)

Le service d'encadrement Logistique et Secrétariat

Le service d'encadrement Logistique et Secrétariat comprend :

- l'accueil, le dispatching et les chauffeurs
- la cafétéria
- le nettoyage et l'entretien technique
- le service juridique
- le service de traduction
- la gestion de la documentation et la distribution du courrier
- le Bureau de vente et de consultation des cahiers des charges.

Nombre de membres du personnel: 42 (ETP : 39,2)

La direction générale Personnel

La direction générale Personnel développe la politique, la méthodologie et les lignes directrices dans trois domaines :

- planning et sélection : planifier, recruter, sélectionner et réorienter les membres du personnel
- développement du personnel : développement de la carrière, management des prestations, accompagnement de la carrière, formation et développement personnel
- HRM-topmanagement : soutien des titulaires de mandat et des futurs titulaires de mandat.

Dirigeant : Geert Sintobin
Nombre de membres du personnel: 33 (ETP : 31,3)

Plus d'informations :
www.belgium.be , volet fonctionnaires

La direction générale Organisation

La direction générale Organisation développe la politique, la méthodologie et les lignes directrices dans quatre domaines :

- développement de l'organisation : analyse et implémentation de projets d'amélioration, gestion de la qualité
- gestion des connaissances : promotion et mise à disposition d'outils et de méthodologies pour une gestion plus efficiente des connaissances présentes dans l'organisation
- conditions de travail et gestion des rémunérations : réglementation relative notamment aux congés, à la rémunération, au statut, ...
- statut syndical : réglementation relative aux organisations syndicales représentatives pour la Fonction publique.

Dirigeant : Jacky Leroy
Nombre de membres du personnel : 36 (ETP : 34,5)

Plus d'informations :
www.belgium.be , volet fonctionnaires
www.publicquality.be

L'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA)

L'Institut de formation de l'administration fédérale est le service central de formation de l'administration fédérale.

En collaboration avec les services d'encadrement Personnel et Organisation, il détermine les besoins en formation et comment y répondre.

- Pour les besoins en formation spécifiques, l'IFA peut conseiller dans le choix des prestataires de formation.
- Pour les besoins en formation communs à plusieurs services fédéraux, l'IFA développe une offre. Cette offre couvre en particulier les domaines suivants : informatique, langues, management, efficacité personnelle, matières administratives, méthodologie de la formation et gestion des connaissances.

L'IFA offre des conseils, met à disposition son expertise en matière d'apprentissage et de développement et fait la promotion d'autres formes d'apprentissage, telles que le coaching et l'apprentissage sur le lieu de travail.

Dirigeant : Serge Peffer
Nombre de membres du personnel : 91 (ETP : 80,5)

Plus d'informations :
www.belgium.be , volet fonctionnaires (catalogue des formations)

La direction générale e-HR

La direction générale e-HR entend offrir un soutien de qualité aux responsables HR fédéraux en mettant à leur disposition des instruments visant à automatiser les processus HR et à exploiter au maximum les possibilités offertes par une politique HR moderne.

Dirigeant : Daniel Braun
Nombre de membres du personnel : 7 (ETP : 6,5)

Plus d'informations :
www.belgium.be , volet fonctionnaires
www.pdata.be

La direction générale Communication interne

La direction générale Communication interne contribue au perfectionnement permanent de la politique du personnel et de l'organisation en développant une culture de communication qui consiste à :

- informer et accompagner le personnel du SPF P&O
- informer et accompagner les dirigeants et les membres des services de communication des SPF
- informer de manière interactive les citoyens et les utilisateurs du SPF P&O

Dirigeant : Anne Coekelberghs
Nombre de membres du personnel : 9 (ETP : 8,5)

Plus d'informations :
www.p-o.be

Selor

Les tâches essentielles de Selor sont la sélection et la certification des compétences.
Selor organise les sélections de recrutement du personnel statutaire et des fonctions à mandat, ainsi que les sélections de promotion des fonctionnaires statutaires. Selor offre également un appui lors de la procédure de sélection pour les fonctions contractuelles ou pour les fonctions auprès de tiers (clients non obligés). En outre, Selor gère le marché interne, c'est-à-dire la rotation des postes au sein de l'administration fédérale pour tous les fonctionnaires statutaires, ainsi que la banque de données des profils de compétences disponibles pour les fonctions contractuelles et le marché interne.
Selor est chargé du développement et de l'exécution des mesures de compétences des fonctionnaires fédéraux. Selor est le seul organisme en Belgique habilité à délivrer un brevet de connaissance des langues. Les examens linguistiques sont ouverts à tous.

Les tâches essentielles de Selor s'appuient sur l'innovation des produits, l'information et le monitoring (PIM):

- le développement de tests, d'outils méthodologiques, etc.
- la communication interne et externe : le site internet, le positionnement de Selor sur le marché du travail en tant que voie d'accès vers l'administration fédérale et la promotion de l'administration fédérale en tant qu'employeur attractif
- le suivi de la qualité à tous les niveaux de l'organisation.

Dirigeant: Marc Van Hemelrijck
Nombre de membres du personnel: 139 (ETP: 129,6)

Plus d'informations:
www.selor.be
www.belgium.be , volet fonctionnaires

La fonction achats (CPA – CMS)

La fonction achats se compose de deux cellules :

- Conseil et politique d'achats (CPA)
- Contrats-cadres multi-SPF (CMS)

La cellule Conseil et politique d'achats soutient les acheteurs de l'administration fédérale et leur donne des conseils afin qu'ils aboutissent – de manière autonome – aux meilleurs résultats en matière d'achats.

Dirigeant : Urbain Bruggeman
Nombre de membres du personnel: 5 (ETP :5)

La cellule Contrats-cadres multi-SPF offre aux SPF et aux autres services fédéraux des contrats de groupe aux meilleures conditions, de manière à bénéficier de réductions importantes.

Dirigeant : Daniel Debray
Nombre de membres du personnel: 9 (ETP :9)

Plus d'informations :
www.belgium.be , volet fonctionnaires
www.p-o.be:8080

Fed+

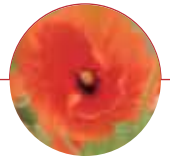
Fed+ est un « service avantages » à la recherche d'avantages et de réductions intéressantes pour des événements socioculturels ou sportifs ou pour des achats et ce, au profit des fonctionnaires et de leur famille.

Fed+ apporte ainsi une contribution au développement et au bien-être du fonctionnaire fédéral et participe à la création d'une culture propre au service public.

Dirigeant : Daan Anthuenis
Nombre de membres du personnel: 4 (ETP : 4)

Plus d'informations :
www.fedplus.be

Ce premier rapport annuel est le fruit d'une collaboration active entre de très nombreux collaborateurs du SPF P&O. Merci pour toutes ces petites et grosses pierres qui permettent à l'édifice de GRANDIR, et félicitations aux dix enfants de la maison (Edmond, Arne, Elisa, Téo, Axel, Eliot, Grégoire, Manolito, Aurélien et Rodrigue) d'avoir pris la pose pour faire remonter le temps au comité de direction.



Réalisation : www.cibe-cvo.be

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.be

Plus d'informations :
ww.p-o.be
www.belgium.be, volet fonctionnaires

Service public fédéral
Personnel et Organisation

Institut de formation de l'administration fédérale (IFA)
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles

T +32(0)2 229 73 11
F +32(0)2 223 60 83
info@ofoifa.fgov.be

Plus d'informations :
Catalogue disponible sur www.belgium.be (fonctionnaires – développement de compétences)

IFA
Institut de Formation de l'Administration fédérale

Selor
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles

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

Plus d'informations :
www.selor.be

selor

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.be
www.p-o.be

Editeur responsable: Georges Monard • Rue de la Loi 51 • BE-1040 Bruxelles • Dépôt Légal: D/2004/7737/19