

.be ...

où il fait bon
travailler

2005 Rapport annuel



Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

.be ...

où il fait bon
travailler



2005

Rapport annuel



Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

Faits marquants 2005



100ème édition de la News P-O

News P-O, la lettre d'information électronique du personnel du SPF P&O fête sa centième édition le 20 janvier.



janvier

Plan d'action Diversité

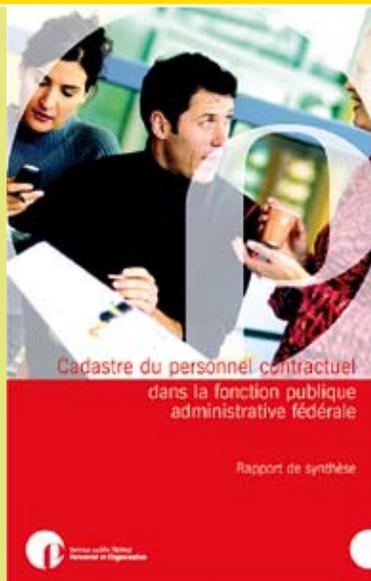
Le Ministre de la Fonction publique lance son plan d'action Diversité: plus de 80 actions pour faire de l'administration fédérale le reflet de la société qu'elle sert.



Administrative Medialis, un employeur plural



février



Cadastre du personnel contractuel dans la fonction publique administrative fédérale

Rapport de synthèse



be

Cadastre des contractuels

Une première photo de la situation du personnel contractuel de la fonction publique fédérale est disponible.

mars

Premier Midi P&O

Chaque dernier mardi du mois, le SPF P&O invite tous ses collaborateurs à partager le temps de midi sur un modèle convivial: 30 minutes de présentation d'un thème, suivies d'un échange d'impressions et d'un sandwich maison. Coup d'envoi: le 26 avril.



Il est midi à P&O !

mardi 31 mai

notre rapport annuel 2004
Carte de visite, votre favori ou outil de travail, comment est-il né? Que s'est-il retrouvé?
Pour le savoir... il suffit de venir jouer!

avril



Journée BPR

Le 12 mai, les principaux acteurs de l'administration fédérale font le bilan de 5 ans de modernisation. Les démarches portent leurs fruits!

mai

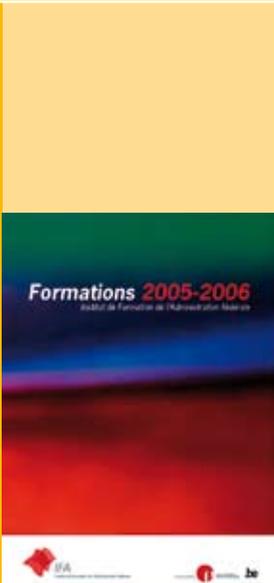
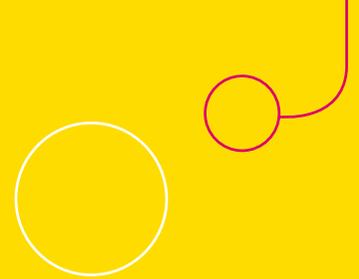


FEDRA: deux Plumes d'Or

FEDRA remporte, le 21 juin, les Plumes d'Or du meilleur dessin d'humour et de la meilleure photo décernées par l'Association belge de la Presse d'entreprise.



juin



Carrière D

L'arrêté royal du 10 août modifie la carrière D: 25 000 fonctionnaires de ce niveau ont désormais accès aux formations certifiées et voient leur situation financière revalorisée.

Formations IFA 2005-2006

L'IFA propose désormais son programme de formations par année académique. Le catalogue 2005-2006 paraît en juillet.



Assurance hospitalisation

Une nouvelle assurance collective hospitalisation et soins de santé est proposée aux fonctionnaires fédéraux et à leur famille.



Développement durable

Le 14 octobre: journée du développement durable dans l'administration fédérale. Les fonctionnaires se mobilisent autour du projet.



Formations certifiées B et C

L'IFA publie l'offre de formations certifiées pour les familles de fonctions des niveaux B et C. Au total, une centaine de formations.



Top Entreprises 2006

L'administration fédérale figure parmi les 32 Top Entreprises où il fait bon travailler en Belgique en 2006. Elle se distingue comme employeur performant pour ses conditions de travail, les possibilités de formation et de promotion interne, son environnement de travail et sa culture d'entreprise.

juillet

août

septembre

octobre

novembre

décembre

M



message du président

TOP

**ENTREPRISE OÙ IL
FAIT BON TRAVAILLER
BELGIQUE 2006**

L'administration fédérale figure parmi les Top entreprises où il fait bon travailler en Belgique en 2006!

Personne n'aurait parié sa fortune sur ce constat de la Corporate Research Foundation.

Et pourtant, en y regardant de plus près, l'administration fédérale présente bien toutes les caractéristiques de l'employeur performant et attractif:

- nous attirons de nouveaux talents,
- nous sommes soucieux du développement de nos collaborateurs, de leur bien-être, de leur évolution professionnelle, du respect de chacun, de l'échange des expériences et des connaissances,

- nous sommes partisans de méthodes de travail modernes pour nos organisations,
- nous sommes ouverts sur le monde et, confrontés à nos pairs, nous n'avons pas à rougir de nos réalisations.

Vous trouverez dans ce rapport annuel les 1001 initiatives qui ont permis, en 2005, de (re)découvrir le plaisir de s'engager aux côtés d'un employeur au service de chacun.

Ce petit moment d'autosatisfaction ne doit pas nous faire oublier les grands chantiers qui nous mobiliseront dans les prochains mois:

- la révision du système actuel de contrôle administratif et budgétaire, en concertation avec tous les acteurs concernés,
- la réflexion sur la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle et d'audit internes,
- l'accompagnement des managers dans la définition du positionnement stratégique de leurs organisations, dans

l'intégration d'outils de gestion tels que le balanced scorecard ou dans l'organisation d'enquêtes de satisfaction auprès de leurs utilisateurs,

- le transfert des connaissances entre collaborateurs seniors et juniors qui se posera avec acuité dans nos services à court terme,
- la concrétisation des formations certifiées A et D.

Je tiens à remercier très sincèrement tous ceux qui ont consacré et qui consacreront encore leur temps et leur énergie à faire de l'administration fédérale un employeur performant et courtois.



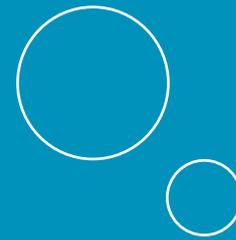
Georges Monard
Président du Comité de direction

Top

bedrijven | **entreprises**
om voor te werken in | où il fait bon travailler en
België | **Belgique**

2006

Pour

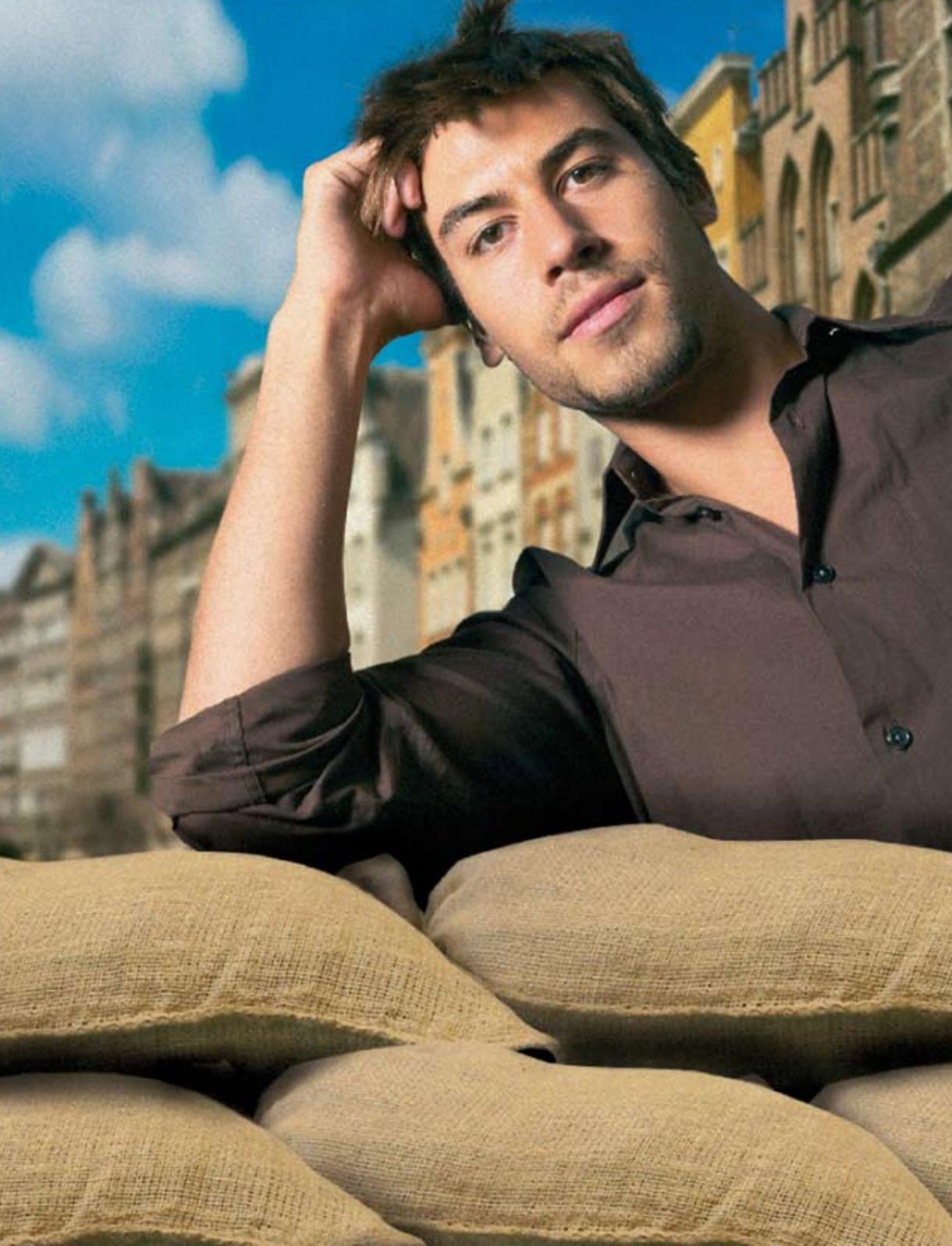


La Corporate Research Foundation dans les coulisses
de 32 entreprises belges
Couverture de l'ouvrage

quoi fait-il bon travailler dans l'administration fédérale?

parce qu'elle ...

attire de nouveaux talents	①	9
forme ses collaborateurs	②	15
partage les connaissances et les informations	③	25
se préoccupe du bien-être de ses collaborateurs	④	33
offre des possibilités de carrière	⑤	39
innove dans ses façons de travailler	⑥	47
est attentive à la diversité	⑦	59
se profile parmi les professionnels	⑧	65
s'ouvre sur le monde	⑨	69
peut compter sur ses services d'encadrement	⑩	75
annexes	⑪	78



parce qu'elle ...

1

“Ben, collaborateur, homme de terrain. Et fonctionnaire”
Affiche de la campagne Selor

attire de nouveaux talents

Lorsque la conjoncture économique est moins favorable, travailler dans l'administration devient plus intéressant. Mais ceci n'explique qu'en partie l'augmentation spectaculaire du nombre de candidats à un emploi dans l'administration. Il y a bien plus que cela. En effet, tout est mis en œuvre pour informer les candidats de ce que travailler au sein de l'administration signifie, pour faciliter le déroulement des sélections et offrir à chacun des chances égales. Pour finalement recruter les meilleurs candidats.

Sélections de recrutement

Inscriptions et taux de réussite

En 2005, Selor a enregistré 107.107 inscriptions aux sélections. Ce chiffre couvre les sélections statutaires pour différentes administrations (niveau fédéral, communautés et régions), les sélections pour des tiers et pour des fonctions à mandat. Le nombre d'inscriptions augmente très rapidement. A titre de comparaison, les deux précédentes années records, 2002 et 2004, ont enregistré respectivement un peu plus de 57.000 et de 82.000 inscriptions.

La proportion d'hommes et de femmes est pratiquement identique: 52% et 48%. Les francophones sont clairement majoritaires avec 60%. En outre, c'est essentiellement pour les sélections d'universitaires (niveau A) et de titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (niveau C) qu'il y a énormément de candidats. Rien que pour la sélection d'assistants administratifs et techniques (niveau C), on compte déjà 35.000 inscriptions.

En ce qui concerne les sélections clôturées en 2005, le taux de réussite global est de 37%. La répartition entre régimes linguistiques est pratiquement équilibrée: 36,75% pour les francophones et 37,1% pour les néerlandophones. La répartition hommes/femmes est également équilibrée: 35,6% pour les hommes et 36,4% pour les femmes. L'ambition de Selor d'utiliser des tests non discriminatoires tant entre hommes et femmes qu'entre régimes linguistiques est en grande partie réalisée.

Adaptations de la réglementation

Pour la sélection de statutaires et de contractuels, plusieurs dispositions sont modifiées.

- Le rôle de coordinateur de Selor est confirmé et renforcé, notamment en ce qui concerne la gestion des réserves de recrutement et la surveillance des épreuves, même lorsque Selor ne les organise pas lui-même (AR des 11 et 25 avril 2005).

- Les agents contractuels en service depuis au moins trois ans sont dispensés de l'éventuelle épreuve préalable (AR du 6 octobre 2005).
- Les personnes handicapées lauréates d'une sélection de recrutement peuvent se faire inscrire sur une liste de lauréats spécifique (AR du 6 octobre 2005) (voir aussi chapitre 7).

Sélections pour les fonctions à mandat

En 2005, les sélections pour les fonctions à mandat ont pleinement repris. Le nombre d'inscrits s'élève à 1.150. Pour rappel, en 2004, les sélections n'avaient pu reprendre qu'en fin d'année, en raison de la modification de la procédure suite à l'arrêt Dewaide. Les taux de réussite varient selon la fonction:

- 39% pour les fonctions de président (N)
- 30% pour les directeurs généraux et les directeurs d'encadrement (N-1)
- 23% pour les directeurs (N-2). Il s'agit ici de sélections pour le SPF Finances.

Ces taux sont comparables à ceux de 2004 où environ 30% des participants avaient réussi.

Sélections pour les fonctions à mandat

	inscrits	après screening	présents
2004	216	72	43
2005	1.150	422	282

Valérie Mollard, conseillère de sélection à Selor, à propos des commissions de sélection

En juillet 2005, la composition des commissions de sélection des managers des SPF a été réduite de 10 à 6 membres.

Cette réduction a permis d'accélérer les procédures de sélection en simplifiant la synchronisation des agendas. En effet, réunir autant de monde pour siéger plusieurs journées dans un jury, est loin d'être évident!

Cette réduction n'a en rien diminué la qualité ou l'objectivité des procédures.

Siègent dans cette nouvelle formule un expert en ressources humaines, un expert en management, deux experts techniques et deux fonctionnaires, ... sans oublier, bien sûr, le Président et l'adjoint bilingue. Chaque membre de la commission de sélection possède ainsi un domaine d'expertise qui répond à une ou plusieurs aptitudes à évaluer.

Depuis février 2006, les commissions de sélection des directeurs d'encadrement sont également réduites et ce sera également le cas pour de nombreuses autres fonctions dans les mois qui viennent.



Communication de recrutement

En 2005, deux grands axes sont poursuivis. D'une part, les annonces de recrutement conservent un rôle essentiel. D'autre part, une attention particulière est accordée aux annonces corporate 'travailler pour l'administration'.

Ces annonces corporate mettent en lumière le large éventail des fonctions proposées et mettent l'accent sur l'intérêt social d'un emploi dans l'administration. Des enquêtes révèlent que les jeunes y attachent de plus en plus d'importance. En même temps, ces campagnes expliquent que Selor est la porte d'entrée vers l'administration fédérale.



www.selor.be

Le nombre moyen de visiteurs uniques par jour est de 2590. Les mois records sont septembre, octobre et novembre.

En 2005, 79% des inscriptions ont été enregistrées via le site internet, contre 58% en 2004.

En 2005, 64.877 personnes se sont inscrites à la mailing-list. Au total, quelque 250.329 personnes reçoivent maintenant chaque semaine la liste des sélections nouvelles et en cours via leur messagerie électronique.

En 2006

- la deuxième édition de Talent@public aura lieu les 6 et 7 octobre
- un nouveau site internet sera lancé.



Journée Découverte Entreprises 2005: l'administration, à nouveau en vogue

Lors de la Journée Découverte Entreprises du dimanche 2 octobre, Selor ouvre ses portes au grand public, en collaboration avec bon nombre de services publics. Tous les projecteurs sont braqués sur l'administration (fédérale) en tant qu'employeur. Selor explique le parcours d'une sélection, de l'inscription à l'entrée en fonction.

Au stand du SPF P&O, les visiteurs en apprendront plus, notamment sur les avantages d'un emploi dans l'administration et sur les possibilités de formation.

Avec plus de 5.000 visiteurs, Selor détient le record du nombre de visiteurs de la Région de Bruxelles-Capitale. L'évaluation révèle en outre que la journée leur a permis d'améliorer leur connaissance de l'administration fédérale en tant qu'employeur et de s'informer sur la façon d'y décrocher un emploi.



Mohammed Laarbaoui, responsable Sélection et Recrutement au SPP Politique scientifique, à propos de l'e-recruiting

L'e-recruiting va devenir l'un des principaux outils de recrutement. Actuellement, je demande déjà aux personnes qui posent une candidature spontanée dans notre SPP, de placer leur cv dans la banque de données e-recruiting, car c'est le meilleur moyen d'obtenir une fonction contractuelle.

Cette application simplifiera considérablement notre mission de recherche de personnel qualifié. Nous avons maintenant accès à une grande base de données. De plus, pour les fonctions contractuelles, nous ne devons plus suivre une procédure de sélection complète avec Selor, ce qui représente un gain de temps non négligeable.



Selor exerce un contrôle afin de s'assurer que les critères de sélection que nous utilisons garantissent l'objectivité. Si tel est le cas, nous pouvons convoquer immédiatement les personnes qui nous intéressent. Il en va de même pour la mobilité interne. Les fonctionnaires peuvent préciser eux-mêmes, en toute discrétion, qu'ils sont à la recherche d'une nouvelle fonction. e-Recruiting nous permet de savoir plus précisément qui recherche une nouvelle fonction au sein de l'administration fédérale.

Le programme est déjà très convivial, mais il reste encore, ici et là, quelques améliorations techniques à y apporter.

e-Recruiting

Après une période d'essai, l'e-recruiting est officiellement lancé le 1er février 2005. Au cours de l'année, les procédures à suivre pour le recrutement de contractuels et le marché interne sont affinées, stabilisées et totalement mises en conformité avec la réglementation. Une très grande attention est également accordée à la gestion des réserves de recrutement.

Evolution en chiffres

Le nombre de cv contenus dans la banque de données des cv pour les emplois contractuels et pour le marché interne augmente. Parmi les 31.090 candidats qui ont introduit leur cv fin 2005, on compte un peu plus de femmes (16.619) que d'hommes (14.471).

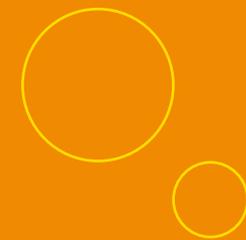
Tous les 6 mois, Selor demande aux candidats si leur cv doit rester actif dans la banque de données: fin 2005, 10.045 cv étaient actifs; les autres peuvent être réactivés à tout moment.

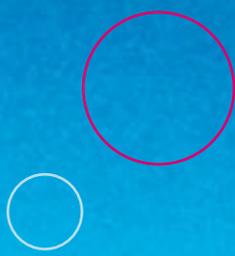
Le service qui souhaite engager un contractuel obtient de Selor les cv anonymes des candidats correspondant au profil recherché. Le service choisit les profils les plus adéquats et reçoit, à ce moment-là, les coordonnées des

candidats pour pouvoir organiser un entretien. Ce système permet de limiter au maximum les risques de subjectivité dans l'engagement des contractuels et garantit un engagement basé avant tout sur les qualités et les compétences des candidats.

En 2006

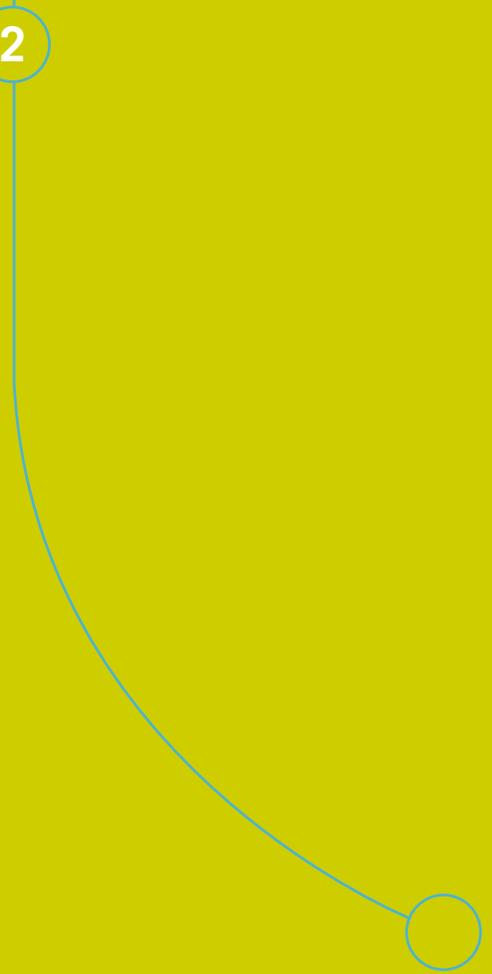
le dossier unique sera mis au point, de manière à éviter aux candidats de devoir envoyer certains documents à plusieurs reprises.





parce qu'elle ...

2



Formations en langues 2005-2006
Brochure partielle formations IFA

forme ses collaborateurs

Les membres du personnel attachent de plus en plus d'importance à leurs possibilités de se perfectionner. Un employeur qui répond à leurs attentes dans ce domaine a la cote. L'administration fédérale a toujours offert de nombreuses possibilités de formation à ses collaborateurs, mais l'initiative leur en revenait souvent. C'est encore le cas, mais ils y sont encouragés de multiples manières: de nouvelles méthodes d'apprentissage, une offre de formation élargie, les cercles de développement, les formations certifiées, ... Autant de voies pour guider les fonctionnaires au travers des multiples possibilités de développement.

Accueil

Brochure d'accueil

Les nouveaux collaborateurs étaient autrefois trop souvent abandonnés à leur sort lorsqu'ils commençaient à travailler au sein de l'administration fédérale. De nombreux services ressentaient cependant la nécessité de les accueillir et de les accompagner dès leur premier jour de travail.

Une brochure de base a dès lors été élaborée en 2005 pour les services d'encadrement Personnel et Organisation et les services du personnel. Elle contient une série de fiches générales avec des informations communes à l'ensemble de l'administration fédérale. Il y est, par exemple, question de la rémunération, des congés ou des possibilités de carrière. Les services d'encadrement P&O et les services

du personnel peuvent, en outre, adapter cette brochure et la compléter par les informations qu'ils jugent pertinentes pour leur propre organisation. La brochure est disponible et régulièrement mise à jour sur les eCommunities (Pnet>accompagnement de la carrière>accueil).

Stagiaires

Le stage contribue à ce que le stagiaire s'intègre de manière optimale dans son service, tout en permettant de vérifier s'il possède les compétences requises pour exercer sa fonction.

L'Institut de formation de l'Administration fédérale (IFA) accompagne les stagiaires de niveau A. L'IFA organise un programme de formation pendant le stage, excepté pour les inspecteurs d'administration fiscale.

Stagiaires niveau A 2003 - 2005

	2003	2004	2005
Stagiaires IFA	148	204	292
Inspecteurs (Finances)	79	114	57
Etablissements scientifiques et OIP	0	31	119
Total	227	349	468

Frappant en 2005: le nombre croissant de stagiaires pour les SPF et le faible nombre d'inspecteurs d'administration fiscale.

Au SPF Personnel et Organisation

Accueil des nouveaux

Au sein de chaque SPF, le directeur d'encadrement Personnel et Organisation est responsable de l'accueil des nouveaux collaborateurs. Le SPF P&O organise, tous les deux mois, une journée d'accueil pour l'ensemble de ses nouveaux collaborateurs. A cette occasion, la structure et le fonctionnement du SPF et de l'administration fédérale dans son ensemble leur sont expliqués. Sont également abordés: le régime de travail, le statut, la communication, le fonctionnement par projets, ...

Formation

En 2005, le nombre de journées de formation dispensées par l'IFA a augmenté, principalement en raison du succès des formations 'blended learning' et 'Cercles de développement'. Le nombre de jours/hommes a quant à lui diminué par rapport à 2004. Cette diminution s'explique surtout par l'"explosion" des formations enregistrée en 2004 notamment dans le cadre des mesures de compétences (aptitudes PC, gestion des tâches, ...). En 2005, ce sont les formations certifiées de niveaux B et C, plus ciblées et destinées à des groupes plus restreints, qui ont pris le pas sur les mesures de compétences.

L'IFA a par ailleurs investi beaucoup d'énergie dans la préparation des formations certifiées de niveau A par exemple, au détriment d'autres activités telles que les formations sur mesure.

Formation en chiffres 2003 - 2005

	2003	2004	2005
Journées de formation (1)	8.734	9.433	11.267,5
Jours/hommes (2)	91.756	97.658,5	83.081

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

Formations IFA 2005 - 2006

L'IFA publie, chaque année, un catalogue des formations standard. En 2005, l'offre standard adopte le rythme académique: de septembre à août. L'offre de formations diffusée en juillet porte sur la période septembre 2005-août 2006.

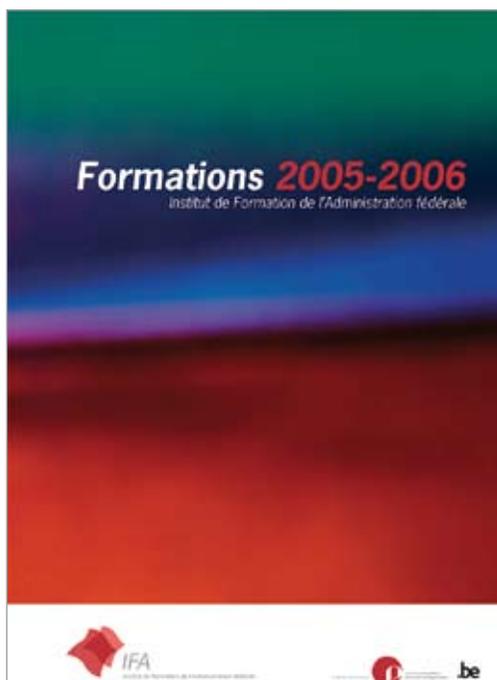
L'offre standard 2005-2006 comprend au total 120 formations en néerlandais et en français (contre 90 en 2004) et se répartit sur six domaines d'expertise tels que les langues et l'informatique.

Pour accompagner la recherche d'une formation adaptée, le catalogue contient un tableau récapitulatif qui montre le lien entre les formations et les compétences tirées du modèle de compétences de l'administration fédérale.

Lors de la constitution de l'offre de formations, l'IFA tient autant que possible compte des besoins de ses 87 organisations clientes. Voilà pourquoi l'offre est évaluée et adaptée chaque année. L'offre 2005-2006 contient dès lors un certain nombre de nouveautés:

- de nouvelles formations pour les fonctionnaires de niveau D, surtout dans les domaines 'efficacité personnelle' et 'management',
- trois nouvelles formations relatives à la diversité,
- par le biais du blended learning, une série de nouvelles formations sont proposées, notamment en informatique et en langues, mais aussi en ce qui concerne les eCommunities.

Plus d'informations: www.belgium.be>fonctionnaires> apprendre et évaluer>apprentissage à distance



Formations 2004 - 2005

	participants		journées de formation		jours/hommes	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Offre standard (stage compris)	12.710	11.908	4.365,5	5.067	47.612,5	47.593,5
Aptitudes PC	12.006	2.839	2.581,0	2.136	15.905,0	4.725
Gérer les tâches et l'information	2.362	1.786	316,0	318	4.724,0	1.985
Formations certifiées B et C	1.150	1.115	758,0	330	4.025,0	3.233
PuMP	40	50				
Formations sur mesure	2.463	1.302	492,0	31	7.389,0	105
COMMtrainings Résidence	685		84,0		1.027,5	
Réunions réseau/journées d'étude	300	293	3,0	1	300,0	293
Accession niveau A	349		38,5		2.688,0	
Accession niveau C - administratif		6.000		300		6.000
Accession niveau C - technique		909		52		909
Accession autres niveaux	10.000		500,0		10.000,0	
4 devient D/Théâtre de la diversité	1.451	55	24,0	1	725,5	27,5
Blended learning		2.208		2.629,5		13.784
Cercles de développement	932	2.316	271,0	402	3.262,0	4.426
Total	44.448	30.781	9.433,0	11.267,5	97.658,5	83.081

Formations en langues

Une grande partie des formations standard de l'IFA sont des formations en langues. Au sein des services fédéraux, une bonne connaissance fonctionnelle de la deuxième langue est en effet capitale. Bon nombre de fonctionnaires s'investissent dans l'amélioration de leurs connaissances linguistiques, notamment en suivant une formation à l'IFA.

Les fonctionnaires veulent non seulement améliorer leur maîtrise de la deuxième langue, mais apprécient également une reconnaissance officielle en la matière. Les formations qui préparent aux examens linguistiques de Selor connaissent dès lors un succès croissant.

En 2005, l'offre est élargie aux terrasses de conversation en français, néerlandais et anglais. Quiconque participe en été à une terrasse de conversation, a l'occasion de mettre ses connaissances linguistiques en pratique sous la conduite d'un formateur qui propose des thèmes de discussion.

Pour l'annonce des formations standard, l'IFA est passée à la publication d'une brochure par année académique. Ceci explique la parution, en avril, d'une brochure distincte consacrée aux formations linguistiques également organisées en été.

Formations certifiées

Les formations certifiées étaient, au départ, une alternative aux mesures de compétences pour un groupe restreint de fonctionnaires des niveaux B et C. Elles remplacent progressivement les mesures de compétences dans ces niveaux. Pour les niveaux A et D, elles démarreront concrètement en 2006.

En novembre, l'offre est intégrée dans une série de brochures.

Niveau B et C

En 2005, le champ d'application des formations certifiées est élargi à 20 nouvelles familles de fonctions des niveaux B et C et à quelques grades du SPF Finances. De nouvelles formations sont élaborées: 55 d'entre elles figurent dans les brochures de l'IFA qui paraissent en novembre et une soixantaine, dans une brochure du SPF Finances.

Niveau A

Dès le mois de mai, les 17 commissions de filières se penchent sur l'offre de formations certifiées de leur filière de métiers. Chaque commission se compose de fonctionnaires disposant d'une certaine expertise et d'une bonne connaissance de leur organisation. L'IFA leur fournit une méthode de travail et un appui concret.

La commission inter-filières définit les critères généraux et veille à la qualité, à l'homogénéité et à la cohérence des formations proposées.

Pour le niveau A, pas de brochure contenant toutes les formations certifiées: l'offre serait trop importante et cela ralentirait aussi considérablement la procédure. En effet, les commissions de filières ne clôturent pas leur offre en même temps. Afin de permettre aux fonctionnaires de s'inscrire au plus vite, une brochure est publiée pour chaque filière de métiers uniquement sous forme électronique. A partir de novembre 2005, les quatre premières brochures sont disponibles sur le portail fédéral. Les autres brochures suivent peu après.

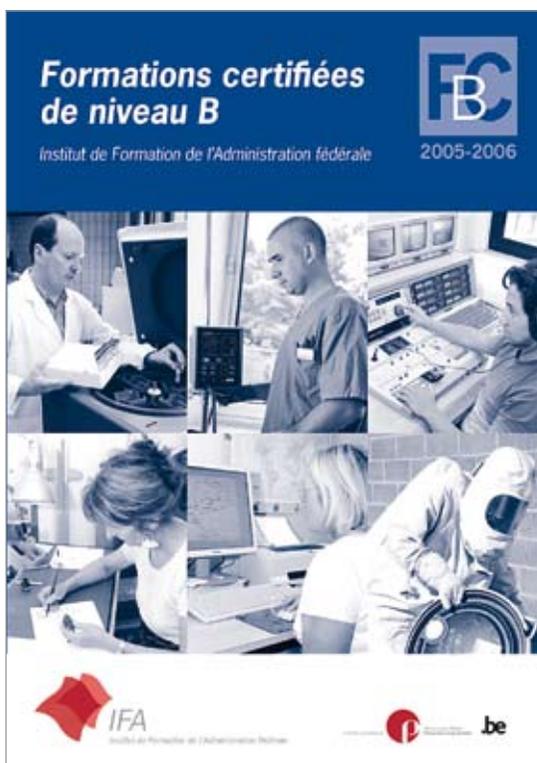
Chaque brochure contient:

- l'offre de formation pour la filière de métiers,
- un formulaire d'inscription.

Plus d'informations: www.belgium.be>fonctionnaires> apprendre et évaluer>formations certifiées

En 2006

- l'offre de formations certifiées de niveau A sera finalisée,
- les premières formations certifiées de niveau A seront organisées
- la majorité des 16.000 fonctionnaires des niveaux B et C entrant en ligne de compte pour une formation certifiée seront formés
- l'offre de formations certifiées de niveau D sera concrétisée.



Danny Crits, attaché au Ministère de la Défense, à propos des formations certifiées de niveau A

J'ai participé aux travaux de la commission de filière de métiers niveau A 'Technique et Infrastructure'. J'ai travaillé avec beaucoup de plaisir dans cette équipe particulièrement motivée et soudée.

Au départ, la création des fiches de formation nous semblait chose relativement aisée. Nous nous sommes cependant rapidement rendu compte que nous devions être beaucoup plus rigoureux afin de rendre les descriptifs compréhensibles non seulement par des 'spécialistes' des domaines concernés, mais également par toute personne, quelle que soit sa filière. Ces descriptifs devaient également obéir à des règles strictes et précises, avec des contraintes et des interdictions rendant l'exercice encore plus difficile. Cette rigueur et l'approche critique qui en découle sont deux leçons importantes que je retiens de cette expérience.

L'esprit de groupe a imprégné la méthode de travail de la commission: à chaque étape de la phase d'élaboration, chacun pouvait émettre des suggestions pour améliorer le contenu des fiches de

formation. Leur approbation finale était ainsi généralement obtenue à l'unanimité, ... en espérant que l'échelon supérieur, la commission inter-filières, approuve également le résultat!

En conclusion, même si ce travail m'a demandé un investissement professionnel et personnel important, j'en retire une grande satisfaction et je suis prêt à me porter à nouveau candidat.



2005



Guy Le Boterf et Joseph Kessels

Public Management Programme (PuMP)

En 2005, le Public Management Programme (PuMP) est proposé pour la cinquième année consécutive aux fonctionnaires fédéraux de niveau A. Le nombre de participants passe de 40 à 50 (25 par groupe linguistique) afin de permettre à plus de fonctionnaires de développer leurs compétences. Des moments d'évaluation sont introduits dans le programme; le PuMP entre ainsi en ligne de compte comme formation certifiée.

La procédure de sélection pour l'édition 2006 est modifiée: les services d'encadrement P&O ou les responsables de la formation peuvent présélectionner les candidats. Pour le PuMP 2006, 40 participants seront finalement retenus.

Plus d'informations: www.pump.be

Formations sur mesure

Jusqu'à la mi-2005, l'IFA traite encore de nombreuses demandes de formation sur mesure. Traditionnellement, ces formations se concentrent surtout sur les domaines 'efficacité personnelle' et 'management'. Quelques exemples: un trajet de formation de plusieurs jours sur les méthodes quantitatives, une formation en 'management by objectives', plusieurs formations relatives aux aptitudes au coaching.



A partir de juin 2005, l'IFA suspend temporairement les formations sur mesure afin de se consacrer à des projets transversaux tels que les formations certifiées et les formations aux sélections d'accession.

Réseau Apprendre et Développer

En 2005, le réseau Apprendre et Développer, le réseau des responsables de la formation, se réunit à quatre reprises:

- en janvier sur l'approche RH au Palais des Beaux-Arts,
- en avril sur la mesure de l'efficacité des formations,
- en juin sur le thème 'apprendre et développer autour de la diversité',
- et en novembre, avec en point d'orgue, la présence de deux éminents orateurs: Joseph Kessels sur le thème 'Naar een corporate curriculum voor de overheid: een leerplan voor kenniswerk' et Guy Le Boterf sur le thème 'Professionaliser: de quoi s'agit-il?'. Plus de 100 membres du réseau Apprendre et Développer et du réseau Gestion des connaissances participent à cette journée d'étude.

En moyenne 80 participants assistent à chacune des réunions du réseau. L'évaluation révèle que ces journées d'étude sont tout particulièrement appréciées.

4 devient D

Le projet 4 devient D se termine en novembre 2005 par deux représentations du théâtre d'entreprise. 24 fonctionnaires de niveau 4 profitent de cette dernière occasion d'intégrer le niveau D.

e-Campus

En presque deux ans, le campus virtuel de l'IFA a offert de nouvelles possibilités d'apprentissage en ligne à près de 7.000 fonctionnaires

- en proposant des formations, des exercices ou de la documentation spécifique en ligne (e-learning) ou
- en combinant des méthodes de formation (blended learning).

En 2005, l'offre est élargie, principalement en ce qui concerne l'informatique et les langues.

Plus d'informations: <http://campus.ifoifa.be>

Ruud Buyl, expert technique au service formation et développement du SPF Economie, à propos du blended learning

Dans notre SPF, il y a un grand besoin de formations aux logiciels Word, Excel, Powerpoint et Access. Une formation classique offre trop peu de possibilités à nos collaborateurs.

C'est pourquoi nous avons répondu à l'offre de l'IFA en matière d'aptitudes Office. Le nouveau projet "Blended Learning" nous permet de suivre des formations à grande échelle et à coût réduit. De plus, nos collaborateurs peuvent suivre un trajet de formation sur mesure.

En 2005, quelque 280 fonctionnaires de notre SPF ont participé au projet pendant trois mois. Ils qualifient la nouvelle initiative de l'IFA de positive.

Un point d'attention pour l'avenir: le suivi du processus d'apprentissage des participants. La formule

donne à l'utilisateur une grande autonomie et requiert de sa part une bonne dose d'autodiscipline, ce qui n'est pas évident pour tout le monde.

En ce qui nous concerne, le projet est une réussite. Nous souhaitons continuer à investir par ce biais dans le développement de nos collaborateurs.



Statform

Les services publics font de plus en plus souvent appel à des entreprises et à des enseignants qui proposent des formations spécifiques. Afin d'avoir un aperçu de l'ensemble des efforts de formation consentis par l'administration fédérale, le projet Statform a été lancé en 2004. 73 services ont été contactés. Il ressort des réponses de 51 services (représentant 72% de l'effectif), que les efforts de formation correspondent, en 2003, à 1,72% de la masse salariale.

En 2005, une enquête semblable a été lancée afin de recueillir les données 2004. Il en ressort que les efforts de formation correspondent, en 2004, à 2,14% de la masse salariale fédérale (26 réponses sur 74 services contactés représentant 63,56% de l'effectif).

	2003	2004
Services contactés	73	74
Réponses	51	26
% effectif fédéral	72%	63,56%
% masse salariale	1,72%	2,14%

En 2006

l'introduction et la consultation des données se feront directement via l'application www.statform.be.

Développement

Cercles de développement

En 2005, les cercles de développement ont démarré dans la plupart des services fédéraux. Ils sont toutefois appliqués de différentes manières: certains services ont fixé à deux ans la durée d'un cycle, d'autres ont commencé par un projet pilote, d'autres encore introduisent le système par phases successives. Dans quelques services, la mise en œuvre se fait avec difficulté ou s'est arrêtée.

Le SPF P&O accompagne les services de différentes manières et met de nouveaux outils à leur disposition:

- la version germanophone des fiches didactiques (fils conducteurs)
- de nouvelles FAQ juridiques
- la solution informatique Progresse permettant un support automatisé et sécurisé des entretiens des cercles de développement (disponible via le portail fédéral).

Le point de contact cercles de développement reçoit 52 appels en 2005.

Les formations relatives aux cercles de développement contribuent à l'application aisée et correcte des cercles de développement par les évaluateurs et les évalués. En février 2005, une nouvelle équipe de formateurs rejoint l'IFA. Cette équipe travaille au développement d'une formation pour les évalués, 'Se préparer aux entretiens dans

le cadre des cercles de développement', qui est dispensée à partir du mois de mai.

Des formations sont également destinées aux évaluateurs:

- techniques d'entretien
- fixation d'objectifs et d'indicateurs
- développer vos collaborateurs et votre équipe.

En 2006

- l'instrument de suivi de la qualité sera lancé
- les instruments d'auto-évaluation et de feed-back 360° seront terminés et testés
- les formateurs internes continueront à dispenser toutes les formations cercles de développement, de manière à garantir une utilisation cohérente de la méthodologie
- une brochure contenant l'offre de formations relative aux cercles de développement sera publiée.

Examens linguistiques

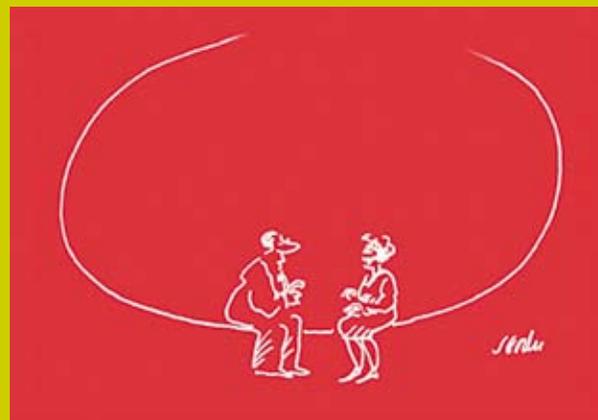
Les fonctionnaires qui ont besoin d'une preuve de leurs connaissances linguistiques ou qui souhaitent bénéficier d'une prime, peuvent passer un examen linguistique à Selor. C'est également le cas de tous ceux qui souhaitent faire certifier leurs connaissances linguistiques.

En 2005, les inscriptions sont assez stables par rapport aux années précédentes. Selor a affiné sa méthode de calcul des absences. Celles-ci s'élèvent à 19%. La mesure d'exclusion des candidats après une absence non motivée, continue à jouer un rôle important à ce niveau.

En 2005, 47% des participants réussissent. C'est 4% de plus qu'en 2004. Cette augmentation est probablement due à une meilleure préparation des candidats grâce au module d'e-learning de Selor et aux formations de l'IFA.

Les examens linguistiques sont, dans une large mesure, neutres quant au sexe et à l'âge.

- En ce qui concerne la répartition hommes/femmes, on ne relève aucune différence pertinente dans les pourcentages de réussite: 48% pour les hommes et 45% pour les femmes.
- Dans les catégories d'âge allant jusqu'à 45 ans, les pourcentages de réussite varient entre 45% et 48%; au-delà de 45 ans, ils montent jusqu'à 58%.



Formations

Le nombre de jours/hommes pour les formations externes est de 411; pour les formations suivies à l'IFA, il s'élève à 1.454,4 soit une moyenne d'environ 3,5 jours par membre du personnel.

Les agents du SPF P&O suivent surtout des formations visant au développement des aptitudes nécessaires à l'exercice d'une fonction. Concrètement, il s'agit essentiellement de techniques d'appui (ICT, langues), de compétences en communication et d'aptitudes de conseiller, facilitateur ou chef de projet.

Les niveaux A représentent près de trois quarts du public formé.

	Formations par niveau	% de l'effectif
niveau A	73 %	44
niveau B	9,5 %	16
niveau C	15 %	23
niveau D	2,5 %	17

Le budget consacré aux formations externes augmente considérablement chaque année. Les chiffres 2005 comprennent également le crédit de 53.200 euros accordé dans le cadre du programme d'investissement pour la formation (PIF). Ce crédit a été utilisé pour un accompagnement des équipes en vue d'accroître l'efficacité de leur fonctionnement.

Budget formations externes (+évolution annuelle)

2003	111.200	
2004	130.000	+17%
2005 (1)	171.568	+32%
2005 (2)	224.768	+73%

(1) crédit PIF exclu
(2) crédit PIF inclus

Examens linguistiques 2000 - 2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Inscriptions	59.110	36.202	26.786	25.215	26.374	24.846
Refus	-	-	-	-	-	5.337
Présences	21.125	16.932	16.372	15.584	16.995	15.879
Réussites	6.859	6.157	7.031	6.625	7.347	7.464
%absence	64%	53%	39%	38%	36%	19%
%réussite	32%	36%	43%	43%	43%	47%

En 2005, quelques dispositions relatives aux examens linguistiques ont été adaptées:

- la méthode de calcul du nombre minimum de points à obtenir a été redéfinie
- le ministre-président de la Région de Bruxelles-Capitale peut à présent aussi mandater un représentant.

Selor a organisé deux sessions d'examens linguistiques pour la magistrature. Dans ce cadre, les candidats ont le choix entre deux types d'examens. Le premier type (article 5 AR du 19 décembre 2002) évalue la connaissance écrite passive et la connaissance orale active et passive de l'autre langue nationale. Le deuxième type (article 6 AR du 19 décembre 2002) concerne la connaissance écrite et orale active et passive. Le choix du type d'examen dépend de l'emploi visé. Pour toutes les langues ensemble, le pourcentage de réussite s'élevait à 32% des candidats et le taux d'absence à 20%.

Mesures de compétences

Selor organise les mesures de compétences des niveaux B et C, et ce, par famille de fonctions. Les mesures de compétences se composent de deux parties:

- un test d'aptitudes PC comprenant trois modules; qui-conque échoue à un ou plusieurs modules, est invité à une formation à l'IFA, suivie d'un post-test
- une épreuve d'application.

Par la suite, les candidats reçoivent un rapport de feedback mentionnant leurs points forts et les compétences qu'ils doivent encore développer.

Après le record de 2003, le nombre de participants en 2005 est relativement limité. Les pourcentages de réussite sont comparables à ceux des années précédentes. Les pourcentages de réussite au test d'aptitudes PC ont légèrement baissé.

ma jeunesse; j'ai effectué des pèlerinages à la
nant que mes yeux sont à peine capables de
es de l'hexagone où je naquis. Mort, il ne
mon tombeau sera l'air insondable; mon
ré par la chute, qui est infinie. Car
es de la Bibliothèque.

ou du moins de notre
ncevable. Quant aux
galement.

leurs livres
ssique: la
nce est
nce
la

parce qu'elle ...

3

partage


www.bib.belgium.be
CATALOGUE DES BIBLIOTHÈQUES FÉDÉRALES

Promotion du catalogue en ligne des bibliothèques fédérales
Affiche de la campagne

les connaissances et les informations

Le savoir, c'est le pouvoir! Une réflexion courante au sein de l'administration fédérale, il n'y a pas si longtemps encore. Elle appartient désormais au passé et l'idée fait son chemin: celui qui donne, reçoit en retour. Un meilleur environnement de travail, par exemple. Bien que les mentalités évoluent, bon nombre d'initiatives restent nécessaires pour faciliter le partage des connaissances et des informations dans la pratique. Des enquêtes de satisfaction sont de plus en plus souvent menées pour savoir si ces initiatives atteignent leur but et apporter des corrections le cas échéant.

Gestion des connaissances

eCommunities

Les eCommunities poursuivent leur développement: le nombre d'utilisateurs, d'espaces de collaboration, de documents et le nombre de visites par jour ont fortement augmenté.

Un espace de collaboration offre aux fonctionnaires la possibilité de collaborer, même s'ils travaillent à des endroits différents. La plate-forme eCommunities accueille aujourd'hui 26 espaces de collaboration et de partage des connaissances à distance:

- 16 espaces de collaboration transversale (réseaux de professionnels des métiers suivants: marchés publics, logistique, informatique, gestion du personnel, formation, organisation, communication)
- 10 espaces de collaboration propres à des institutions spécifiques (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale,

FEDICT, SPF P&O, SPF Santé publique, SPF Sécurité sociale, SPP Intégration sociale, AFSCA, Centre d'expertise des soins de santé, CGRA, ONSS).

Parmi les innovations les plus frappantes et les plus prometteuses: le workflow documentaire. Cette fonctionnalité est déjà utilisée en 2005 pour l'élaboration des formations certifiées niveau A. La description de chaque formation est enregistrée sur une fiche électronique, placée dans un workflow et approuvée à différents niveaux.

Utilisation eCommunities

	Janvier 2005	Janvier 2006
Utilisateurs	1.800	3.000
Espaces de collaboration	21	26
Documents	40.000	140.000
Visites/jour	300	450

Jan Baten, conseiller général à la Direction générale Contrôle du bien-être au travail du SPF Emploi, à propos des eCommunities

Dans notre direction, nous voulons que les inspecteurs qui contrôlent des entreprises à Liège, Ostende ou Hasselt travaillent tous de la même manière. Notre eCommunity constitue un centre de connaissances où se développe une circulation dans les deux sens. Cette plate-forme permet aux inspecteurs de consulter la manière dont leurs collègues ont par exemple abordé un problème de harcèlement moral au travail. D'autre part, ils peuvent également apporter des informations et partager leur expérience avec leurs collègues sur certaines façons de travailler. Tous nos inspecteurs disposent d'un ordinateur portable et peuvent se connecter en différents endroits.

Le réflexe du partage des connaissances doit encore être aiguisé. Il est encore trop souvent considéré comme une perte de temps. Mais en raisonnant de la sorte, on oublie que le bénéfice pour l'organisation dans son ensemble est énorme.



Catalogue des bibliothèques fédérales

Afin d'accroître la notoriété du catalogue commun, une campagne de communication est organisée en septembre et octobre: des affiches et des dépliants sont envoyés à quelque 2.500 bibliothèques, un communiqué de presse informe une série de rédactions spécialisées et un article paraît dans FEDRA.

Dès novembre, le nombre de visites du site www.bib.belgium.be double, pour atteindre une moyenne mensuelle d'environ 12.000.

Catalogue commun en ligne

Moyenne mensuelle en 2005

Visites	4.761
Recherches	3.629
Demandes	85

Les adaptations pour l'obtention du label Blindsurfer sont réalisées et le label est attribué début 2006.

En 2006

le nombre de titres disponibles doublera, grâce à l'ajout des collections des bibliothèques des établissements scientifiques fédéraux.

Plus d'informations: www.bib.belgium.be

Centre d'étude et de documentation (CED)

En 2005, le nombre de visiteurs du Centre d'étude et de documentation de l'IFA augmente et la collection s'élargit.

Cette augmentation du nombre de visiteurs et de lecteurs est notamment due aux dépliants mis à la disposition des responsables de la formation et, à partir d'octobre, aux visites guidées organisées en collaboration avec les formateurs en langues. Fin 2005, on compte 292 nouveaux lecteurs (contre 97 en 2004).

Quelque 350 nouveaux ouvrages viennent enrichir la collection. Le nombre de références sur le réseau LIBIS et dans le catalogue commun des bibliothèques fédérales s'élève à plus de 8.500.

En 2006

un projet d'amélioration du service rendu aux visiteurs sera finalisé.

Plus d'informations: <http://opac.libis.be>;
www.bib.belgium.be

Accompagnement et formation

La plupart des organisations qui avaient élaboré un plan de gestion des connaissances en ont entamé l'exécution. C'est notamment le cas des SPF Affaires étrangères, Economie, Intérieur, Justice, Mobilité et Transports ainsi que du SPP Intégration sociale. Plusieurs institutions

publiques de sécurité sociale progressent également dans la mise en place de structures et de plans d'action. Ainsi, l'ONEM s'est doté d'un service Gestion des connaissances, pleinement opérationnel aujourd'hui; l'INASTI et l'INAMI ont mis sur pied des cellules multidisciplinaires avec pour mission d'identifier les projets prioritaires.

Afin de soutenir ces initiatives, la direction Gestion des connaissances réunit régulièrement le réseau des correspondants en gestion des connaissances (KMnet). Le partage d'expériences et les apports d'experts externes stimulent la réflexion et l'action. Des outils méthodologiques sont également proposés, en fonction des besoins des institutions.

Par ailleurs, l'IFA a considérablement élargi son offre de formations en gestion des connaissances. Quelques nouveautés:

- mettre en pratique la gestion des connaissances
- gérer ses documents
- utiliser les eCommunities (e-learning).

En 2006

deux nouveaux outils méthodologiques seront à la disposition des institutions:

- un instrument permettant aux dirigeants d'évaluer la gestion des connaissances au sein de leur organisation
- un guide méthodologique pour le transfert de connaissances entre les seniors et les juniors.

Au SPF Personnel et Organisation

Les Midis P&O

Le 26 avril, à midi, les membres de la cellule Diversité ouvrent le feu. Ils se présentent et expliquent leurs activités durant une petite demi-heure à leurs collègues. Des sandwiches sont prévus pour prolonger la discussion.

Pour le service d'encadrement P&O, l'objectif des Midis P&O est non seulement d'informer les membres du personnel sur qui fait quoi au SPF P&O, mais également de leur permettre de mieux se connaître.

Les sujets abordés chaque dernier mardi du mois sont très variés: le rapport annuel, le plan de personnel, le service social, ... Une séance d'exercices pour le dos est même organisée pour ceux qui restent assis de longues heures.

Programme d'investissement pour la formation (PIF)

La gestion des connaissances était le thème du PIF 2005. Sur les 74 projets introduits, 35 projets de 18 organisations ont été sélectionnés.

Communication

La communication est, par définition, au service des projets et des activités qu'elle soutient et fait connaître.

La liste complète des publications et des actions de communication du SPF P&O en 2005 figure en annexe.

L'administration fédérale poursuit le développement d'une culture de communication et des compétences en communication. Le réseau des communicateurs fédéraux, COMMnet, joue un rôle central à ce niveau.



Ellen Lorang, assistante administrative au Bureau d'intervention et de restitution belge (BIRB), à propos de COMMnet

COMMnet est une formidable initiative du SPF P&O. Je pense qu'elle contribue vraiment à stimuler l'intérêt des

fonctionnaires pour une politique de communication de qualité, et ceci était plus que nécessaire.

J'essaie de me rendre le plus souvent possible aux réunions COMMnet. Au total j'y ai déjà participé 5 fois. Si je n'y suis pas, c'est qu'il y a trop de travail au bureau ou que je suis en vacances.

Je me souviens surtout de la réunion sur le plan de communication et de celle sur les tendances en matière d'organisation d'événements, parce que ces sujets étaient justement d'actualité dans mon service.

C'est ce qui fait l'intérêt des réunions COMMnet: on en retire ce dont on a besoin pour l'appliquer dans le cadre de son propre travail, ce qui est tout compte fait le but de l'opération!

Je trouve les publications des séries 10/10 astuces et COMM Collection très conviviales. Les 10/10 astuces se trouvent sur notre intranet. De cette façon tout le monde peut les consulter à tout moment. Je les connais presque toutes par cœur et je mets un point d'honneur à les transmettre.

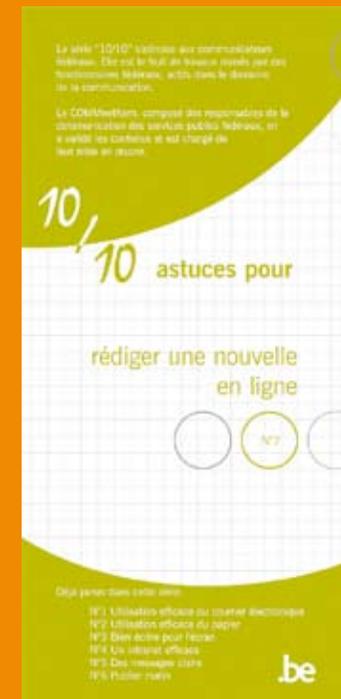
Alors, je dirais: 'Faites passer le message'.

COMMnet en chiffres

3 groupes de travail se penchent sur 'comment communiquer durablement', 'évaluer les actions de communication' et 'élaborer le plan de communication d'un projet'.

4 nouveaux numéros de la série '10/10 astuces pour...' paraissent:

- Des messages clairs
- Publier malin
- Rédiger une nouvelle en ligne
- Maîtriser une communication de crise.





4 nouveaux guides enrichissent la COMM Collection:

- Concevoir et diffuser une lettre d'information électronique
- Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- Établir le plan de communication d'un projet.

5 Midis de la communication sont organisés sur quatre thèmes:

- Tendances dans le graphisme (2x)
- Communication informelle
- Communication et motivation
- Communication et créativité.

40 à 60 membres du réseau des communicateurs fédéraux se réunissent à 8 reprises en 2005. Les sessions les plus appréciées concernent 'l'organisation de fêtes du personnel et d'événements', 'les tendances dans les canaux de communication', 'la communication et l'image' et, en point d'orgue, 'les tendances en matière de campagnes de communication'.

Accompagnement

La direction générale Communication (DG COMM) soutient les services fédéraux de communication grâce au réseau COMMnet. Mais les services de communication bénéficient également d'un accompagnement individuel, par exemple pour le développement de leurs plans de communication. En 2005, le SPF P&O ne se limite plus aux SPF et SPP. Concrètement, le Bureau d'intervention et de restitution belge (BIRB) et Fedasil bénéficient de cet accompagnement.

La DG COMM soutient aussi les autres services en concluant des contrats-cadres que les différents services peuvent utiliser. En 2005, Fedasil fait usage du contrat-cadre P&O pour évaluer son accessibilité téléphonique. Les SPF P&O, Justice, Affaires étrangères et Santé publique ainsi que Selor, la Sûreté de l'Etat et la Direction générale de la coopération au développement (DGCD) utilisent le contrat-cadre P&O pour la réalisation de leur rapport annuel.

175 ans au service de tous

A l'occasion des 175 ans de la Belgique, le SPF P&O prend l'initiative de rédiger la 'petite histoire' des services publics en Belgique.

L'ouvrage décrit de manière ludique tous les aspects du secteur public en Belgique. Il est écrit par François-Xavier Nève et paraît aux Editions de l'Université de Liège en octobre.

Communication sur www.belgium.be

La communication a pris beaucoup d'importance ces dernières années. On communiquait hier de manière intuitive, aujourd'hui la démarche se fait de plus en plus consciente. Réservée autrefois à un groupe restreint de fonctionnaires, la communication est désormais le fait de tous.

Une rubrique Communication a dès lors été créée dans le volet Fonctionnaires de www.belgium.be. Cette rubrique contient des informations, des sources et des contacts pour quiconque veut en savoir plus sur la communication. Ces informations sont progressivement étoffées.

2005

Enquêtes de satisfaction

Bon nombre d'activités de communication et de gestion des connaissances fonctionnent depuis quelques années déjà. Il était donc grand temps d'évaluer la satisfaction des utilisateurs et de se pencher sur les pistes d'amélioration.

En 2005, 4 enquêtes de satisfaction ont pour objet:

- FEDRA
- les eCommunities
- la communication sur la carrière A
- le volet Fonctionnaires du portail fédéral.

Bien que les personnes interrogées se déclarent en général satisfaites, elles demandent de façon récurrente à ce que les informations correspondent davantage à leur situation personnelle.

FEDRA

Une enquête de satisfaction téléphonique s'est déroulée du 8 au 10 novembre auprès de 382 lecteurs.

Les résultats sont globalement très positifs.

- FEDRA est lu: 86% des personnes interrogées lisent FEDRA.
- FEDRA a des lecteurs fidèles: 80% des lecteurs lisent les 10 numéros par an.



- FEDRA stimule l'interaction entre les fonctionnaires: 58% des lecteurs discutent des articles avec leurs collègues.
- FEDRA est surtout apprécié par les collaborateurs des niveaux inférieurs: FEDRA obtient une cote moyenne de 7,3/10. La cote baisse de 7,6 pour les lecteurs de niveau D à 6,7 pour les lecteurs de niveau A.
- Presque tout le monde, 96%, souhaite continuer à recevoir FEDRA: 75% en version papier, 10% via internet et 14% via les deux canaux. L'intérêt pour une version électronique est le plus élevé chez les lecteurs de niveau A (19%).

Le principal point négatif est que de nombreux lecteurs souhaitent des articles plus proches de leur service, de leur région et de leur niveau.

eCommunities

Fin 2005, l'enquête de satisfaction confirme l'intérêt et le succès des e-communities.

Les 398 répondants sont globalement très contents et la satisfaction augmente à mesure qu'ils utilisent les eCommunities, suivent une formation et se servent des manuels d'utilisation.

La participation aux formations et le recours aux manuels d'utilisation doivent toutefois encore être stimulés.

Les points à améliorer sont:

- la navigation, qui doit devenir plus intuitive
- l'efficacité du moteur de recherche
- le temps de réponse du système.



Communication sur la carrière A

Fin 2005, 357 personnes donnent leur avis à propos de la communication sur l'introduction de la carrière A. Les agents de niveau A souhaitent surtout des informations plus personnalisées.

Les agents de niveau A tirent leurs informations tant des canaux internes que transversaux. Ces derniers paraissent cependant avoir un impact un peu plus grand.

Les fonctionnaires fédéraux cherchent et trouvent leurs informations dans les dossiers détachables de FEDRA (75%), dans la brochure relative à la carrière A (72%), sur le portail fédéral et leur intranet (chacun 53%) et auprès de leur service d'encadrement P&O ou de leur service du personnel (44%).

Les participants sont globalement satisfaits de la qualité et de la quantité des informations, ainsi que du moment de leur diffusion.

Trois points négatifs à noter:

- un répondant sur deux ne voit pas clairement quelles conséquences concrètes la nouvelle carrière entraîne pour lui
- 44% des participants ne savent pas à qui adresser leurs questions concernant leur situation. C'est surtout le cas des fonctionnaires des services extérieurs,

- le besoin d'une information individualisée revient fréquemment dans les suggestions d'amélioration.

Portail fédéral > Fonctionnaires

Fin 2005, 415 participants, essentiellement des fonctionnaires de niveau A, donnent leur avis sur les informations du portail fédéral destinées aux fonctionnaires.

- La réglementation est la rubrique la plus consultée; avec l'âge, les congés et les mesures de compétences prennent plus d'importance, les informations sur la carrière moins.
- La pertinence et la formulation des contenus sont bien appréciés.
- La cote de satisfaction générale est de 6,5/10. Les utilisateurs réguliers sont plus satisfaits que les utilisateurs occasionnels. Plus le niveau de l'utilisateur est bas, plus il est content du site.

Principaux points négatifs:

- les informations ne sont pas toujours suffisamment mises à jour
- les informations restent souvent trop générales
- on ne sait pas toujours identifier les personnes à qui adresser une question ou un problème.



Au SPF Personnel et Organisation

Sessions d'information

Outre la poursuite du développement de l'intranet et la lettre d'information électronique quasi-hebdomadaire, News P-O, des sessions d'informations sont régulièrement organisées pour les agents.

En 2005, le service d'encadrement P&O a organisé des sessions sur

- le règlement de travail et le nouveau régime de travail
- la nouvelle carrière niveau A
- la nouvelle carrière niveau D.

Le Comité de direction a également invité chacun à découvrir et à discuter la vision, la mission et les objectifs stratégiques de P&O définis dans le cadre du projet MIRO, le balanced scorecard du SPF. Ces points sont aussi abordés en détail lors de sessions d'équipe.



parce qu'elle ...

4

Les naissances multiples donnent droit à deux semaines de congé de maternité supplémentaires

se préoccupe du bien-être de ses collaborateurs

Le bien-être est une notion plutôt large et relativement difficile à définir. En effet, chaque mesure qui contribue à ce qu'un fonctionnaire se sente bien dans sa peau a un impact. Cette partie du rapport annuel évoque les nouveaux avantages qui profitent aux agents et aussi souvent aux membres de leur famille. Par exemple parce qu'ils facilitent la combinaison vie professionnelle/vie privée, parce qu'ils permettent une meilleure protection, également au plan financier, ou qu'ils tendent à éliminer petit à petit les différences entre statutaires et contractuels.

Protection du fonctionnaire et de sa famille

Assistance en justice et indemnisation

Les agents de l'administration fédérale cités en justice pour des faits commis dans l'exercice de leurs fonctions sont mieux protégés. La prise en charge par l'autorité des frais d'assistance en justice est uniformisée.

Ceci permet de réaliser un des engagements de l'accord sectoriel 2003-2004 conclu avec les syndicats de la fonction publique administrative fédérale.

L'indemnisation des dégâts causés aux biens utilisés par les agents dans l'exercice de leurs fonctions est étendue. Ces biens étaient généralement déjà assurés par les services. L'indemnisation couvre à présent aussi le montant de la franchise de l'assurance spécifique (AR du 16 mars 2006).

Frais funéraires

Lorsqu'un agent statutaire décède, une indemnité correspondant à un mois de son dernier salaire brut est octroyée. Pour les agents contractuels, c'est le régime du secteur privé, moins avantageux, qui était appliqué.

Cette inégalité est supprimée: l'indemnité pour les agents contractuels est alignée sur celle des agents statutaires.

Congés

Adaptations

Plusieurs dispositions du congé de maternité, du congé d'adoption et du congé pour motifs impérieux d'ordre familial ont été modifiées.

Peter Bastiaens, attaché au SPF Personnel et Organisation, à propos du congé d'adoption

Comme Lie, la petite fille que j'ai adoptée, avait moins de trois ans, j'ai eu droit à 6 semaines de congé d'adoption. Si l'enfant a plus de trois ans et moins de dix ans, on a droit à 4 semaines.

Six semaines, c'est parfait. C'est bien sûr un droit dont on dispose, mais beaucoup dépend de la manière dont les choses s'organisent dans le cadre du travail. Pour moi, cela s'est passé de manière très souple. En concertation avec mon directeur, et avec l'accord de mon directeur général et du directeur d'encadrement P&O, j'ai utilisé 2 semaines pour aller chercher ma fille en Chine. Ensuite, j'ai pu passer encore 4 semaines avec elle à la maison.

Ces 6 semaines sont une période vraiment unique pour s'habituer l'un à l'autre, au sens large du terme!



Congé de maternité

- Le congé prénatal est ramené de 7 à 6 semaines, mais le congé postnatal est rallongé de 8 à 9 semaines.
- Les naissances multiples donnent droit à deux semaines de congé supplémentaires.
- La période de repos postnatal peut être prolongée à certaines conditions.

Congé d'adoption

Le congé d'adoption est étendu à maximum 6 semaines. Si l'enfant adopté est handicapé, le congé est doublé.

Congé pour motifs impérieux d'ordre familial

Le congé pour motifs impérieux d'ordre familial pour l'accueil, pendant les périodes de vacances scolaires, des enfants qui n'ont pas atteint l'âge de quinze ans, s'élève à maximum 30 jours ouvrables par an. Cette disposition est étendue aux enfants de moins de 18 ans atteints d'un handicap physique ou mental d'au moins 66% ainsi qu'aux enfants qui se trouvent sous le statut de la minorité prolongée.

Les services d'encadrement P&O ou les services du personnel peuvent désormais demander une preuve du motif impérieux d'ordre familial.

Augmentation des allocations

Les allocations versées pour le congé parental et pour l'interruption de carrière pour assistance médicale et pour soins palliatifs sont augmentées

- de 100 euros pour l'interruption de carrière à temps plein; elles passent à 671,52 euros bruts (indexés)
- de 50 euros pour l'interruption de carrière à mi-temps; elles passent à 335,75 euros bruts (indexés).

Prolongation de mesures existantes

La semaine volontaire de quatre jours, le départ anticipé à mi-temps et la dispense de cotisations patronales de sécurité sociale pour les agents contractuels engagés en remplacement des fonctionnaires qui optent pour la semaine volontaire de quatre jours, n'étaient applicables que jusque fin 2005. Ces mesures sont prolongées de deux ans.

Suppression du jour de carence

Lorsque l'incapacité de travail d'un ouvrier n'atteint pas quatorze jours, le premier jour ouvrable de la période d'incapacité est un jour de carence. La période de salaire garanti prend cours le lendemain. Le jour de carence n'était donc pas rémunéré.

L'accord sectoriel 2003-2004 de la fonction publique administrative fédérale contenait l'engagement de supprimer le jour de carence. Ce sera prochainement chose faite: le premier jour d'absence pour incapacité de travail sera rémunéré. L'arrêté royal doit encore être publié au Moniteur belge.

Cette disposition s'appliquera également aux employés engagés à l'essai ou pour une durée déterminée inférieure à trois mois.

Démission volontaire

La démission volontaire d'un agent de l'Etat entraîne la cessation des fonctions. Il ne peut quitter son service que s'il y a été dûment autorisé et après un préavis de 30 jours.

Ce préavis de 30 jours ne correspondait toutefois pas à la pratique administrative. La procédure a dès lors été adaptée:

- le fonctionnaire qui souhaite démissionner en informe l'administration par lettre recommandée,
- il doit respecter un préavis d'au moins 30 jours,
- ce délai peut être réduit de commun accord.

Frais de parcours

L'indemnité pour frais de parcours augmente. Les agents qui utilisent leur propre véhicule pour raisons de service bénéficient, à partir du 1er juillet 2005, d'une indemnité de 0,2841 euro du kilomètre. La méthode de calcul annuelle de l'indemnité kilométrique est adaptée. Désormais, l'indemnité est liée à l'indice général des prix à la consommation, qui tient compte de l'évolution des prix des carburants. Cela facilitera l'adaptation annuelle.

Concertation sociale

En 2005, le SPF P&O a adapté le statut syndical pour mieux prendre en compte les différents types de services publics.

Un nouveau régime de droits minimaux est entré en vigueur. Il simplifie les règles de compétences du comité commun à l'ensemble des services publics (Comité A).

Une organisation syndicale a introduit une plainte contre le non-respect par la Belgique du droit à la négociation collective. La direction Concertation sociale a

défendu la Belgique avec succès contre cette plainte devant le Conseil de l'Europe.

Une part importante des négociations en Comité B a concerné les nouvelles carrières et les formations. La nouvelle assurance hospitalisation, le cadastre du personnel contractuel (voir chapitre 5) et la problématique du personnel de restaurant et de nettoyage suite au déménagement de plusieurs services ont constitué d'autres priorités.

En 2006

l'accord sectoriel 2005-2006 sera finalisé et exécuté.

Une nouvelle assurance hospitalisation

En septembre, une assurance collective hospitalisation et soins de santé est contractée auprès de Fortis AG SA pour les membres du personnel et leur famille. Le contrat lie les SPF, les SPP et quelques parastataux qui se sont ralliés au projet.

Le contrat est entré en vigueur le 1er janvier 2006. Il est valable pour 3 ans et peut être prolongé pour une nouvelle période de 3 ans.

Le nouveau contrat comporte deux formules:

- une formule de base pour une chambre à deux lits
- une formule élargie, plus onéreuse, pour une chambre, à un lit.

Les services affiliés prennent en charge une partie des primes. Le montant de l'intervention de l'employeur pour 2006 a été fixé au Conseil des Ministres du 21 octobre:

- pour les fonctionnaires des SPF, des SPP et des établissements scientifiques, l'employeur intervient pour 53,40 euros, quelle que soit la formule choisie
- pour les assurés secondaires, les systèmes en vigueur actuellement le restent (ils varient d'une organisation à l'autre).

Plus d'informations: www.belgium.be > fonctionnaires > bien-être et culture > services sociaux et avantages > assurance hospitalisation



FED+

Grâce à la carte avantages, FED+ élargit le nombre de ses partenaires et de ses offres. Plus de 2.000 nouvelles cartes avantages sont distribuées.

FED+ 2002-2005

	2002	2003	2004	2005
Partenaires	15	38	134	162
Offres	60	157	178	204
Fonctionnaires inscrits sur le site	11	320	3.008	6.501

En 2005

- FED+ lance FED+info, une lettre d'information électronique. Deux numéros paraissent en 2005.
- Le nombre de points d'information et de développement de photos passe à six.
- La moyenne du nombre de visiteurs du site internet www.fedplus.be passe de 5.000 à plus de 7.000 par mois. On constate une nette augmentation des visites après la parution de FEDRA et de la lettre d'information FED+info.

Quelques points négatifs:

- FED+ n'a pas d'informations sur les ventes de ses partenaires. Il lui est donc difficile d'évaluer l'impact exact des offres.
- La distribution des produits et des tickets est problématique. Un partenaire logistique pourrait y remédier.

Au SPF Personnel et Organisation

Prévention

Le service de prévention assure des conditions de travail optimales.

Les sites du 51 rue de la Loi et du 15 Boulevard Bischoffsheim ont fait l'objet de visites des médecins du travail. Les lieux de travail sont globalement en ordre à quelques détails près: l'entassement de matériel sur les armoires et des câbles sur le sol.

En 2005, le local Premiers soins du 51 rue de la Loi a été équipé d'une chaise d'évacuation. Elle permet d'évacuer plus facilement les personnes moins valides en cas d'alerte.

On dénombre 20 accidents du travail (2 de moins qu'en 2004) et une diminution du nombre d'heures de travail non prestées du fait de ces accidents.

Le Comité pour la prévention et la protection au travail s'est réuni à 5 reprises.

Service social

Le service social contribue également au bien-être des agents par l'organisation de la journée sportive, de la garderie pour les enfants et des séances de vaccination anti-grippe. Il intervient également dans les frais d'assurance hospitalisation.



parce qu'elle ...

5

Les procédures d'évaluation des titulaires
de fonction à mandat démarrent
Couverture du guide pratique

offre des possibilités de carrière

Carrière et administration n'ont pas toujours fait bon ménage. La stabilité d'emploi était une évidence, les possibilités d'évolution l'étaient beaucoup moins. De plus, elles étaient pratiquement exclusivement réservées aux niveaux supérieurs. Avec la nouvelle carrière D, l'administration fédérale donne le signal que tous ses collaborateurs ont des perspectives de carrière et qu'ils peuvent les développer progressivement.

Niveau A

Les premières étapes de la nouvelle carrière A ont été franchies en 2004. D'autres suivent en 2005.

Fonctions types

Afin de pouvoir classer les quelque 1.500 fonctions de niveau A, 300 fonctions types sont définies, pondérées et attribuées à l'une des 17 filières de métiers. Grâce à ce cadre de référence, on entame, fin août, la description et la classification des autres fonctions. Cette tâche sera terminée dans le courant de 2006. .

Attribution des filières de métiers

A partir de juin 2005, tous les niveaux A, à l'exception des experts contractuels qui bénéficient d'une échelle de traitement supérieure à celle du grade de recrutement, se voient attribuer l'une des 17 filières de métiers. Ceci permet de

savoir dans quel domaine un agent exerce principalement son activité.

Une filière de métiers est un groupe de fonctions qui appartiennent à un domaine d'expertise et de connaissance déterminé. Elle offre à l'agent une meilleure vue sur sa carrière fonctionnelle et pécuniaire. En outre, la filière de métiers détermine le choix d'une formation certifiée qui, en cas de réussite, donne droit à une allocation de compétences et offre des possibilités de promotion vers une échelle de traitement supérieure.

Les filières de métiers et les descriptions de fonctions sont disponibles via l'application Delicatesse: www.belgium.be > fonctionnaires > GRH/Outils de gestion du personnel (voir aussi chapitre 3: enquêtes de satisfaction).

2005

Saïda Ben Mekki, collaboratrice administrative à l'Office national des allocations familiales pour travailleurs salariés (ONAFTS), à propos des formations certifiées niveau D

J'ai accepté de participer à un petit groupe de travail concernant les formations de niveau D. Au départ, je ne savais pas très bien de quoi il s'agissait. J'avais entendu dire que le SPF P&O préparait des formations pour les niveaux D, comme cela avait déjà été fait pour les niveaux B et C.

En fait, cela s'est très bien passé: deux personnes du SPF P&O étaient présentes et donnaient la parole tour à tour à tous les membres du groupe. Le but de la réunion était d'arriver à la description d'une famille de fonctions qui est un regroupement de fonctions similaires. Chacun a pu exposer le contenu de son travail et nous avons cherché des points communs. Les représentants de P&O étaient vraiment attentifs et, à mon avis, ils ont tenu compte de nos remarques. Pour moi qui venais du privé, c'était tout à fait nouveau.

Récemment, ma chef m'a demandé mon avis sur la famille de fonctions à laquelle ma fonction devait appartenir. C'est cette famille de fonctions qui déterminera la formation certifiée que je pourrai suivre.

Donc, maintenant, j'attends les propositions de formations sans trop de stress: je sais que le service du personnel m'avertira quand il y aura du nouveau.



Niveau D

Les faits marquants de 2005 sont le lancement de la nouvelle carrière et les épreuves particulières des sélections d'accession au niveau C.

Sélections d'accession

En 2005, les agents de niveau D peuvent participer aux épreuves particulières d'accession aux grades d'assistant administratif et technique. L'épreuve générale avait eu lieu fin 2004.

Assistant administratif

Les compétences requises pour cette fonction sont testées au moyen d'un questionnaire à choix multiple basé sur une situation de travail concrète dans laquelle les candidats doivent se placer.

Pour aider les nombreux candidats dans leur préparation, l'IFA élabore un syllabus et encadre une série de formateurs internes qui, à leur tour, accompagnent les candidats dans leur auto-apprentissage.

Le taux de réussite à la deuxième épreuve s'élève à 33%, soit 1.622 lauréats. Afin de poursuivre son développement, chaque candidat a reçu un rapport personnalisé mentionnant ses points forts et les compétences encore à développer.

Assistant technique

L'épreuve particulière pour les assistants techniques comprend deux volets. Le taux de réussite du premier volet s'élève à 68%. Le second sera organisé en 2006.

Marché interne

En 2005, l'administration fédérale fait appel au marché interne à 280 reprises, un chiffre comparable à 2004: 136 fois via l'e-recruiting et 144 fois par annonces destinées au marché interne sur le site internet de Selor. 118 réaffectations ont lieu, contre 173 en 2004.

En 2006

Selor invitera les candidats au marché interne à établir un bilan de compétences. Des pistes de formation seront élaborées en collaboration avec l'IFA.

Fonctions à mandat

Sélection

En 2005, 44 procédures de sélection ont été lancées. Fin décembre, 14 d'entre elles étaient clôturées, et pour 20 d'entre elles, la nomination devait encore avoir lieu. Les 10 procédures encore en cours fin 2005 ont été, pour la plupart, entamées en novembre ou décembre.

Nouvelle carrière niveau D

La carrière de niveau D fait peau neuve. Les échelles de traitement des collaborateurs administratifs et techniques et du personnel de cuisine et de nettoyage sont progressivement adaptées (de juin 2005 à septembre 2007).

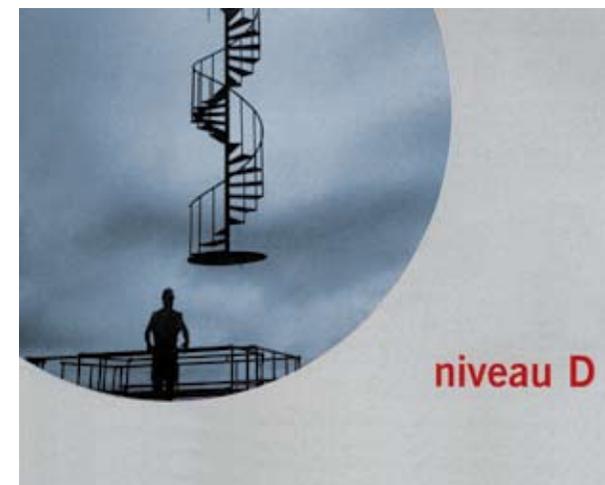
Les collaborateurs statutaires se voient offrir de nouvelles possibilités de promotion vers des échelles de traitement supérieures.

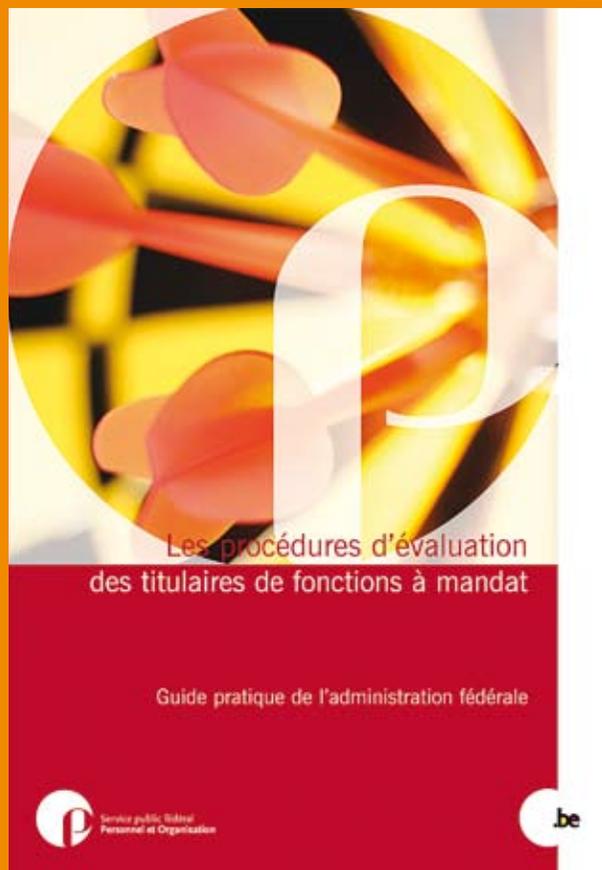
L'introduction des formations certifiées constitue la grande nouveauté. Les agents de niveau D sont à présent aussi encouragés à développer leurs compétences.

En cas de réussite à la formation certifiée, chaque agent bénéficie de surcroît d'une allocation de compétences d'au moins 1.000 euros bruts (indexés) durant huit ans.

Afin d'adapter les formations aux besoins des agents et des services, elles sont organisées par famille de fonctions. Chaque famille de fonctions (16 en tout) regroupe une série de tâches similaires.

Le livre des familles de fonction est disponible sur www.belgium.be > fonctionnaires > parcours de carrière > évolution de la carrière > niveau D.





La composition des commissions de sélection a été modifiée pour les SPF et les SPP. Elle le sera également pour les autres institutions dans les prochains mois (voir témoignage chapitre 1).

Evaluation: nouvelle formule

Une nouvelle formule d'évaluation des managers voit le jour. Elle s'articule autour de six axes:

- chaque manager établira un plan de management et un plan opérationnel dans les six mois suivant sa désignation
- une évaluation régulière sera organisée, en principe tous les deux ans
- l'évaluation porte non seulement sur la réalisation des objectifs, mais aussi sur la manière dont ces objectifs ont été atteints
- l'évaluation repose sur le dialogue et garantit l'objectivité; chaque manager est évalué par un premier évaluateur, assisté d'un second évaluateur
- l'évaluation se fonde sur des règles uniques (l'arrêté royal du 29 octobre 2001)
- pour les managers en place, des mesures transitoires sont prévues: ils seront évalués à deux reprises au cours de leur mandat.

Les mêmes principes s'appliquent mutatis mutandis à l'évaluation des directeurs d'encadrement.

Afin d'accompagner toutes les personnes concernées dans les procédures, le SPF P&O publie le guide pratique 'Les procédures d'évaluation des titulaires d'une fonction à mandat'.

Fonctions d'encadrement des services publics de programmation (SPP)

Les dispositions de l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics s'appliquaient déjà aux fonctions d'encadrement au sein des SPF. Elles sont désormais étendues aux fonctions d'encadrement au sein des SPP si ces fonctions y existent.

Ces fonctions sont déjà créées au sein du SPP Politique scientifique et le seront prochainement au sein du SPP Intégration sociale.

Emploi des langues

Les fonctions de management et d'encadrement des institutions publiques de sécurité sociale et des organismes d'intérêt public figureront prochainement dans la législation relative à l'emploi des langues.

Cette adaptation évite que des fonctions soient reprises dans les arrêtés fixant les degrés de la hiérarchie, sans que leur existence ne soit bien établie dans les lois linguistiques.

La loi a été votée début 2006.

Adjoints bilingues

La suppression du cadre bilingue a entraîné la suppression de l'obligation de désigner des adjoints bilingues légaux. Dans le même temps, le bilinguisme fonctionnel de certains managers est devenu obligatoire. Cette obligation n'a toutefois pas encore été concrétisée par un texte réglementaire.

Dans l'attente de cette formalisation, l'arrêté royal du 16 mai 2003 qui prévoit la désignation d'adjoints bilingues dans les services qui assurent l'unité de jurisprudence, est prolongé jusqu'au 31 décembre 2006.



Le cadastre du personnel contractuel

En exécution de l'accord sectoriel fonction publique 2003-2004, le SPF P&O établit un cadastre du personnel contractuel. Il constitue une photo de la situation du personnel contractuel dans l'administration fédérale au 1er décembre 2004: nombres, catégories de contractuels, types de contrats de travail, ...

Afin de collecter les données, la direction Planning et Sélection a élaboré un questionnaire et sept tableaux à compléter. Les données sont recueillies auprès de 68 services fédéraux et synthétisées début 2005.

Quelques chiffres.

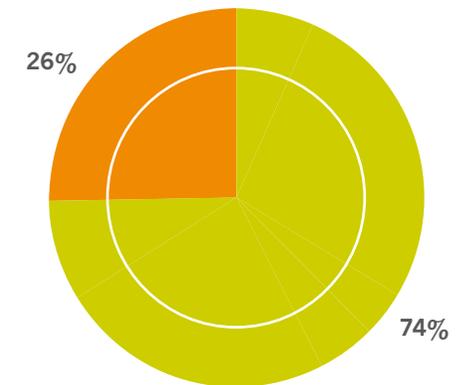
- 26% de l'effectif de la fonction publique fédérale sont des contractuels (21.409 sur 83.704)
- Plus de 75% d'entre eux ont un contrat à durée indéterminée
- 94% sont chargés d'une mission permanente, c'est-à-dire une mission liée à la raison d'être du service
- 42% comptent plus de 5 années de service et 23% comptent même plus de 10 ans de service
- 75% sont niveau C ou D
- 69% sont des femmes. Plus le niveau diminue, plus leur proportion augmente: de 53% au niveau A à 74% au niveau D. Dans l'effectif statutaire-contractuel global, les femmes constituent, avec 51%, une faible majorité.

Après la présentation du cadastre du personnel contractuel au Comité B, un groupe de travail a été constitué afin d'analyser les conclusions du rapport et de formuler des propositions pour améliorer le fonctionnement de l'administration. A l'issue de ses travaux, ce groupe de travail a insisté sur la priorité à donner à l'emploi statutaire et a proposé d'établir un aperçu permanent de l'emploi contractuel, de faciliter la nomination des contractuels lauréats d'une sélection et de mieux harmoniser les principes et les pratiques de l'emploi contractuel.

Un premier effet concret des travaux du groupe est l'octroi, aux contractuels en service depuis au moins trois ans, d'une dispense à l'éventuelle épreuve préalable des sélections de recrutement (AR du 6 octobre 2005).

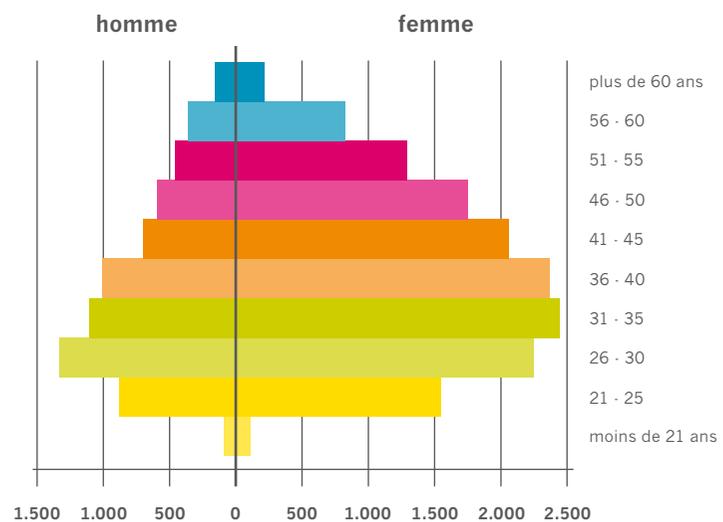
Plus d'informations: www.p-o.be > information générale > publications > cadastre du personnel contractuel dans la fonction publique administrative fédérale

Répartition statutaires/contractuels

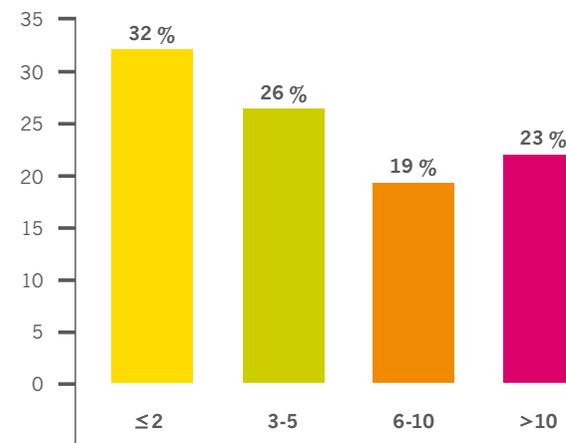


■ Statutaire
■ Contractuel

Répartition selon l'âge et le sexe



Durée d'occupation des contractuels



- 2 ans de service ou moins
- de 3 à 5 ans de service
- de 6 à 10 ans de service
- plus de 10 ans de service



parce qu'elle ...

6

Dialoguer pour s'améliorer
Affiche de la troisième Conférence Qualité

innove dans ses façons de travailler

Moderniser en permanence, ne pas attendre que les méthodes et les conditions de travail soient dépassées, observer la façon dont les autres procèdent, puis adapter et appliquer les meilleures pratiques, ... Cette modernisation structurelle prend la forme de projets visant un meilleur fonctionnement des organisations dans leur ensemble, mais aussi d'autres domaines tels que la formation, les ressources humaines et les marchés publics.

Projets d'amélioration

Les projets BPR sont probablement les projets d'amélioration les plus connus et les plus conséquents. Cela ne signifie pas pour autant que les autres sont moins importants. Il arrive souvent que plusieurs projets soient combinés. Ainsi un projet BPR peut-il servir de cadre à une évaluation CAF et/ou à un balanced scorecard.

Plus d'informations: www.belgium.be > fonctionnaires > gérer son service > projets d'amélioration; www.publicquality.be.

Business Process Re-engineering (BPR)

Les projets BPR sont devenus un outil de modernisation essentiel de l'administration fédérale.

Afin de familiariser davantage les fonctionnaires avec la notion et le concept de BPR, la brochure 'Projets

d'amélioration BPR. Instrument de la modernisation de l'administration fédérale' paraît en avril 2005.



BPR: 5 années de modernisation

Les services publics fédéraux consentent d'énormes efforts pour être au service de leurs clients et travailler de manière plus efficace et efficiente. Depuis 2000, une vingtaine de BPR ont été lancés dans le cadre de cette modernisation.

Le 12 mai, le SPF P&O rassemble les principaux acteurs de la modernisation de l'administration fédérale afin de dresser un bilan et d'envisager l'avenir.

Au programme: des témoignages de présidents et de chefs de projet et quelques bonnes pratiques. L'accent est mis sur les efforts consentis et surtout sur les résultats concrets. L'échange d'expériences occupe également une place importante dans le programme.

Les 424 inscriptions à cette première journée confirment l'importance des projets BPR et l'intérêt qu'ils suscitent. Il ressort des 211 formulaires d'évaluation que:

- 72% des participants trouvent qu'il s'agit là d'une très bonne initiative et 25%, d'une bonne initiative
- 86,7% en ont retiré de nouvelles idées
- 80,1% en ont retiré des idées directement applicables dans leur propre organisation.

Dans le prolongement de cette journée BPR, un rapport reprenant la situation des 22 projets BPR menés dans 13 services publics entre 2002 et mai 2005 est présenté au Conseil des Ministres.

Plus d'informations: www.p-o.be > **information générale > publications > projets BPR: état des lieux et résultats**

Projets

En 2005, six projets BPR se clôturent avec succès. Bien que le monde extérieur ne s'en aperçoive pas encore toujours, ils entraînent des changements importants.

Projets BPR clôturés en 2005

Service	Nom	Exemples de résultats
SPF Finances	Trésorerie	L'implémentation se réalise en interne
SPF Justice	Just-in-time	Informatisation, gestion de projets, nouvelle structure d'organisation
SPF Intérieur	MPM	Intégration de la planification d'urgence au Centre de crise, optimisation du service des Calamités
SPF Affaires étrangères	Coperworld	Introduction et organisation de la gestion des connaissances, réduction de moitié des délais d'attente des demandes de carte d'identité pour les Belges à l'étranger
SPF Mobilité et Transports	VPA Mobilité	Approche coordonnée pour le contrôle et l'inspection, simplification de la reconnaissance de la navigation intérieure, suppression du timbre fiscal, guichet unique affaires maritimes
SPF Personnel et Organisation	Analyse du poste de travail service d'encadrement P&O	Plan d'action

Workshop

Afin d'encore mieux adapter les projets BPR aux attentes des SPF et d'en garantir une mise en œuvre réussie,

un workshop est organisé le 23 novembre 2005 avec les présidents de plusieurs SPF et leurs chefs de projets BPR.

Quelques conclusions de cette session.

- La mise en œuvre des résultats des BPR est essentielle. Pour ce faire, le soutien permanent du SPF P&O est indispensable.
- Il faut prévoir suffisamment de formations pour le développement des compétences internes, notamment la gestion de projets, et les compétences techniques spécifiques requises par la mise en œuvre.

- La création d'un Project Management Office (PMO) ou d'une cellule d'organisation s'avère cruciale pour la modernisation.

En 2006

les projets BPR en cours seront poursuivis. Certains se trouvent dans la cinquième et dernière phase, d'autres sont prêts à démarrer.

Projets BPR 2005-2006

Service	Nom	Phase (sur 5)
SPF Economie	Eco-bpr	phase 5
SPF Justice	Sûreté de l'Etat	phase 5
SPF Justice	Maisons de justice	phase 5
AFSCA	Food@work	phase 5
SPF Finances	Opéra	phase 5
SPF Intérieur	Centres fermés pour illégaux	phase 5
Institut géographique national	IGN	phase 3
SPF Personnel et Organisation	Projet d'amélioration IFA	phase 3
SPF Santé publique	Absentéisme	phase 2
Etablissements scientifiques Santé publique	CERVA-ISP	phase 2
Fedasil	Fedasil	phase 1
Musées royaux des Beaux-Arts	MRBA	phase de lancement

Approche qualité (CAF)

Accompagnement

En 2005, la direction Développement de l'organisation du SPF P&O a accompagné plusieurs services dans le cadre de l'autoévaluation de leur organisation.

C'est notamment le cas du SPF Intérieur (DG Sécurité et Prévention), de la Sûreté de l'Etat, du SPP Intégration sociale et de la Coopération technique belge (CTB) qui, à l'aide du Common Assessment Framework (CAF), réalisent une évaluation de leur situation et établissent un plan d'action.

Conférence qualité

La troisième Conférence sur la qualité des services publics en Belgique s'est tenue les 17 et 18 octobre 2005. Elle a rassemblé quelque 850 participants de tous les niveaux de pouvoir.

5 programmes sont proposés autour du thème 'Dialoguer pour s'améliorer':

- CAF et Instruments de qualité
- Qualité et Enseignement
- Approche globale de la Qualité
- Gestion participative
- Orientation Client.

Piet Vanthemsche, administrateur délégué de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA), à propos des nouvelles méthodes de travail

Les compétences liées à la sécurité de la chaîne alimentaire étaient réparties sur plusieurs services de tailles différentes.

En 1999, après la chute du gouvernement suite à la crise de la dioxine, la barre a été placée très haut. C'était un souhait des politiques mais aussi du grand public. La nouvelle AFSCA a dû relever le défi. Nous sommes partis de la question: quelles sont nos activités de base? Cet exercice a ensuite servi à définir nos processus de base. Nous avons commencé par construire un programme basé sur une analyse de risques scientifique qui décrivait nos contrôles et nos prélèvements sur le terrain. Tout cela a été traduit dans un planning des contrôles et prélèvements, qui tient compte de toute une série de paramètres comme l'influence des saisons, des différences géographiques, des effectifs réduits à certains moments, ... Ce planning est exécuté par nos unités provinciales de contrôle et soutenu par une application informatique sécurisée qui permet également le rapportage.

L'exécution de nos processus de base est constamment améliorée, ce qui explique que nous lançons régulièrement de nouveaux projets d'amélioration.

Des expériences négatives? Notre cycle interne est difficile à faire correspondre au cycle budgétaire. La traduction d'un programme en plan d'action est aussi souvent sous-estimée. Et bien sûr la résistance au changement, par exemple de la part de ceux qui craignent de perdre leur indépendance. Mais les expériences positives sont plus nombreuses. La résistance a cessé dès que le personnel a perçu les avantages de la nouvelle méthode. Nos activités sont plus mesurables et on gagne ainsi beaucoup en transparence.

Un dernier conseil de l'AFSCA? N'ayez pas peur du chaos au début. Un peu de chaos au démarrage peut même faciliter l'acceptation d'une nouvelle méthode de travail.



Le dernier jour, les trois bonnes pratiques qui représenteront la Belgique à la quatrième Conférence européenne sur la qualité en 2006 sont dévoilées: la Ville de Gand, la Haute Ecole Provinciale de Charleroi-Université du Travail et l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA).

Il ressort des 543 formulaires d'évaluation (64% des 850 participants) que:

- 61,2% jugent la conférence bonne et 18,2%, très bonne
- 51% estiment que la conférence répond bien à leurs attentes et 16,5%, très bien
- 73,2% sont prêts à participer à la prochaine conférence belge.

Enquêtes de satisfaction

En 2005, le SPF P&O a démarré la mise au point et la réalisation d'enquêtes de satisfaction tant auprès des citoyens (externe) qu'auprès des fonctionnaires (interne). Le but de ces enquêtes est de sonder les attentes des citoyens et des fonctionnaires afin d'en tenir compte dans le cadre de la modernisation et de l'amélioration permanente d'une organisation. Les résultats de ces enquêtes sont ensuite traduits dans des plans d'action.

Enquêtes de satisfaction 2005

SPF	Service	Enquête
SPF Mobilité et Transports	DIV	Enquête externe réalisée auprès des clients (= projet PuMP)
SPF Intérieur	Service d'encadrement P&O	Interne
SPF Intérieur	Logistique	Interne
SPF P&O	4 SPF horizontaux	Interne (en phase de lancement)
INASTI	Mesure de satisfaction interne	Interne (en phase de lancement)

Balanced scorecard

Un balanced scorecard est un instrument qui fournit au management d'un service un aperçu des activités, grâce à un certain nombre d'indicateurs. Il peut ainsi entreprendre les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs. L'élaboration d'un balanced scorecard fait souvent partie d'un BPR.

De plus en plus de services publics reconnaissent l'utilité et la plus-value de cet instrument de mesure, qui permet de suivre et, si nécessaire, d'adapter la réalisation et l'évolution des objectifs fixés. Ainsi, le SPF P&O a notamment accompagné, en 2005, le SPP Intégration sociale et la Sûreté de l'Etat dans le développement d'un balanced scorecard.

Positionnement stratégique

Dans les projets de positionnement stratégique, le SPF P&O soutient les organisations dans le cadre de l'élaboration de leur plan de management. Lors de chaque projet BPR, le positionnement stratégique est systématiquement revu. Cela ne signifie pas que les organisations qui souhaitent réaliser un (re)positionnement stratégique ont nécessairement besoin d'un BPR.

La direction Développement de l'organisation a accompagné, en 2005, le Bureau d'intervention et de restitution belge (BIRB) et l'Institut royal du patrimoine artistique (IRPA) dans la définition de leur positionnement stratégique et l'établissement de leur plan de management.

Au SPF Personnel et Organisation

Télétravail: évaluation

En 2004, le SPF P&O a lancé un projet pilote de télétravail. D'abord 25 collaborateurs, puis 33 autres, se sont vu offrir la possibilité de travailler 1 à 2 jour par semaine à domicile.

Travailleur et employeur en attendaient un certain nombre d'avantages: une meilleure combinaison vie professionnelle/vie privée, des trajets réduits, une motivation accrue, moins de stress, une plus grande productivité, davantage de flexibilité, ...

En 2005, le projet pilote est évalué. Dans les grandes lignes, les avantages attendus sont ressentis. Le contact et la concertation avec les collègues et le chef posent toutefois certaines difficultés et quelques aspects pratiques restent à améliorer.

Il s'ensuit certaines décisions et recommandations du Comité de direction:

- le télétravail devient un élément permanent de l'organisation du travail
- le télétravail est, de préférence, limité à un jour par semaine
- la concertation au sein de l'équipe doit être bien organisée
- il faut clarifier les fonctions qui se prêtent au télétravail
- il faut pouvoir indemniser les frais de téléphone.

L'extension du télétravail dans l'administration fédérale occupe une place importante dans le plan d'action 2006 du gouvernement. C'est notamment sur base de l'expérience acquise au SPF P&O que la DG Organisation élaborera le cadre réglementaire et organisationnel en la matière.

Francine Bonjean, directrice de la formation à l'Office national des Pensions (ONP), à propos d'ITMA

Après une formation efficiente, pratique et conviviale, les agents du Centre de formation de l'ONP travaillent enfin en direct avec l'IFA par ITMA interposé!

Depuis fin 2005, ce système permet, en effet, de centraliser toute l'information concernant les formations certifiées: inscriptions, suivi, présences, ...

Nous pouvons également suivre l'évolution d'une inscription indépendamment du bon vouloir du participant, établir des rapports, ... Bref, le gain de temps réalisé, après 2 mois d'utilisation quasi journalière, nous amène à nous demander comment nous faisons avant! Chez nous, il y a désormais 'avant ITMA' et 'après'!



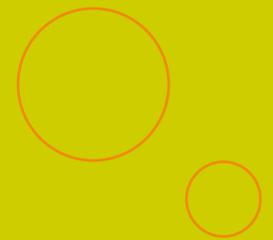
Toutefois, comme il n'y a jamais de roses sans épines, quelques souhaits:

- pouvoir à l'avenir imprimer directement les informations du système sans devoir passer par le navigateur (surimpression des menus sur une même page, ...),
- avoir accès à un suivi des problèmes soumis pour résolution au helpdesk ITMA et enfin
 - bénéficier d'un classement alphabétique des formations.

Nous sommes certains que vous y travaillez!

Alors c'est avec impatience que nous attendons que ce système soit généralisé pour l'ensemble des inscriptions aux formations dispensées par l'IFA.

Bonne chance pour l'avenir!



Plan de personnel: bilan après 2 ans

Les plans de personnel 2005 sont approuvés plus tôt que les plans 2004 et les délais sont réduits. Cependant, la procédure complète reste très longue et les plans sont finalisés trop tard.

Quelques chiffres

Le nombre de plans de personnel augmente: 23 en 2004 et 35 en 2005. Il s'agit de 18 plans sur enveloppe de personnel et de 17 plans de personnel avec un financement distinct. Entre l'approbation du premier plan et l'approbation du dernier, 9 mois s'écoulaient contre 14 en 2004.

Accélérer la procédure

Avant son approbation définitive, le plan de personnel doit franchir plusieurs étapes, tant au sein des services qu'au SPF P&O. Afin de faciliter cette procédure, le SPF P&O intervient de plusieurs manières.

Conformité

La direction Planning et Sélection (P&S) contrôle la conformité des plans soumis au Ministre de la Fonction publique.

En 2005, le temps de traitement moyen des dossiers s'élève à 18 jours. Ce chiffre est encore supérieur de quatre jours à

Nombre de plans de personnel approuvés



l'objectif fixé, mais représente néanmoins une remarquable amélioration. En 2004, en effet, un dossier était traité en moyenne en 70 jours calendrier, et seuls 66% des dossiers étaient conformes à la méthodologie.

C'est pour cette raison qu'en 2005, une grande attention est consacrée à l'explication de la méthodologie d'élaboration d'un plan de personnel, notamment par le biais d'une formation et d'un accompagnement individuel.

Formation

Fin 2004, l'IFA et la direction P&S ont mis au point un trajet de formation 'Etablir un plan de personnel'. Cette formation repose sur le manuel méthodologique et est illustrée d'un exemple concret entièrement développé.

En 2005, une dizaine de sessions de formation de deux jours sont organisées pour 32 participants néerlandophones et 36 francophones. L'exemple illustrant les différentes étapes de la méthodologie a particulièrement prouvé son utilité pédagogique.

Accompagnement

La direction P&S propose systématiquement un accompagnement aux services avant qu'ils n'introduisent leur plan. Si un plan de personnel antérieur a posé problème,

un débriefing est systématiquement organisé à ce sujet.

Au total, une trentaine de sessions d'accompagnement sont organisées dans 11 SPF et organismes d'intérêt public.

En 2005, il s'agit, dans 62% des cas, d'un deuxième plan de personnel et, dans 38% des cas, d'un premier plan. Le temps de traitement moyen diminue, pour passer de 22 jours pour un premier plan à 16 jours pour un deuxième. Outre l'expérience, c'est surtout l'effet de l'accompagnement qui joue un rôle: dans les services qui ne sont pas soutenus, l'expérience d'un plan antérieur n'a pratiquement pas d'influence. Dans les autres services, la procédure est manifestement plus rapide.

Temps de traitement moyen (+ pourcentage de dossiers)

	Premier plan en 2005	Deuxième plan en 2005
Temps de traitement moyen	22 jours	16 jours
Avec accompagnement	20 jours (29%)	11 jours (50%)
Sans accompagnement	35 jours (9%)	34 jours (12%)

Affinement de la méthode de travail

Malgré les progrès et le fait que presque tous les plans soient approuvés pendant l'année sur laquelle ils portent, la plupart des plans n'entrent pas en vigueur pour la période qu'ils planifient. Un plan de personnel doit, en effet, franchir toute une série d'étapes avant d'être définitivement approuvé.

Le plus important est que les services commencent l'élaboration le plus tôt possible.

Une des raisons pour lesquelles certains services commencent assez tard à établir leur plan de personnel est que l'enveloppe de personnel n'est pas encore connue. Ces

enveloppes ne sont généralement connues qu'à la fin de l'année. Attendre les chiffres implique que le plan de personnel ne sera pas prêt à temps.

Les services ne sont pas obligés d'attendre l'enveloppe de personnel définitive pour commencer à établir leur plan de personnel. L'enveloppe peut en effet être estimée avec une précision suffisante et la méthodologie du plan de personnel permet des adaptations flexibles lors de l'exécution.

C'est dans le suivi, en effet, que les décisions concrètes se prennent en fonction des crédits effectivement disponibles.

Support électronique

Avec le projet Sepp (support électronique au plan de personnel), lancé fin 2004, le SPF P&O entend mettre un outil électronique à la disposition des services afin de les soutenir dans toutes les phases du plan de personnel: planification, suivi et exécution. Les services et les départements concernés, comme l'inspection des finances et le SPF B&CG, y ont activement collaboré.

Il s'en est suivi une analyse approfondie des fonctionnalités indispensables. Le projet Sepp II, lancé fin 2005, vise la réalisation concrète de l'outil qui devrait être opérationnel fin 2006.

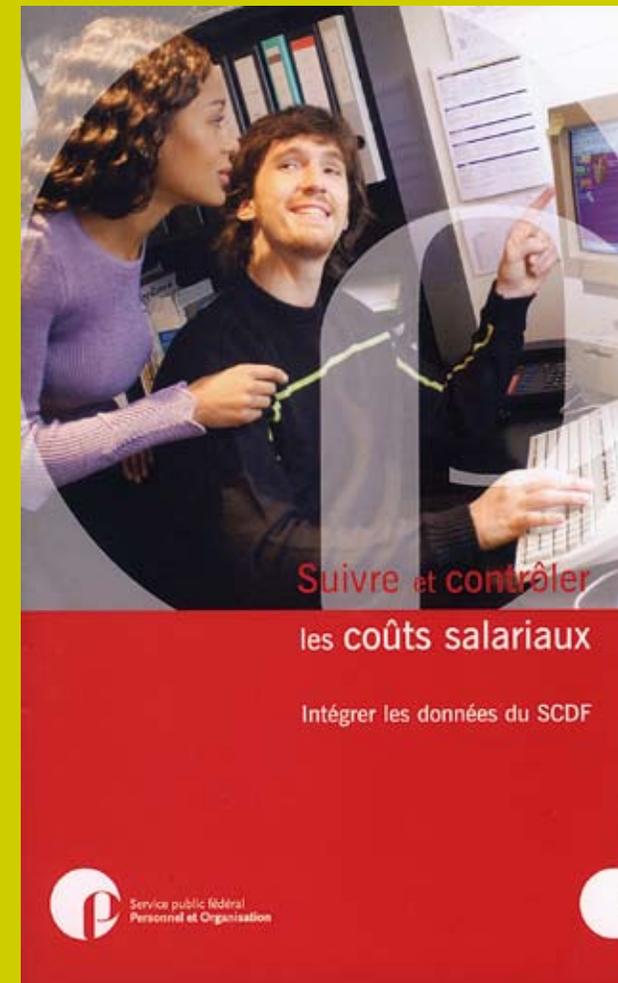
Coûts salariaux: données fiables et utilisables

Les services ne disposaient pas toujours d'informations budgétaires fiables et pertinentes sur leurs coûts salariaux. Afin de leur donner une meilleure idée de leurs possibilités budgétaires, la direction P&S et le SCDF ont élaboré une méthodologie qui présente les données du SCDF de manière uniforme et claire.

Cette application offre pas mal d'avantages:

- elle facilite le contrôle des dépenses
- elle permet de calculer les marges budgétaires
- elle permet une analyse de la structure des frais de personnel.

La méthodologie est décrite dans la brochure 'Suivre et contrôler les coûts salariaux - Intégrer les données du SCDF'.



2005

Nathalie Orban, responsable de la Cellule marchés publics du service d'encadrement ICT du SPF Finances, à propos de l'e-procurement

J'utilise le système JEPP (publication informatisée des marchés publics) depuis son lancement par la Défense, il y a quelques années.

On sent clairement depuis la reprise du projet par le service e-procurement qu'il y a une volonté de faire bouger les choses et que les moyens nécessaires ont été dégagés.

J'attends de l'e-procurement qu'il modernise et qu'il simplifie les tâches administratives des acheteurs. Je pense, par exemple, à la notification automatisée ou à l'ouverture des offres électroniques qui nous épargnera les fastidieuses séances de paraphes de chaque page des offres auxquelles nous sommes astreints actuellement.

J'apprécie également beaucoup la façon dont le service e-procurement implique et tient compte des besoins et des desiderata des services utilisateurs. On peut parler de collaboration très constructive!



e-HRM

ERP

Les préparatifs relatifs au déploiement d'un instrument e-HRM pour l'administration fédérale se poursuivent. Concrètement, une étude de faisabilité est réalisée en collaboration avec les SPF. Elle aboutit à une analyse précise des processus et à la rédaction d'un cahier des charges approuvé par le Conseil des Ministres début 2006.

Les premières fonctionnalités seront installées, début 2007, dans les entités pilotes.

PData

PData est une solution web qui donne un aperçu des données et statistiques relatives au personnel des 75 services fédéraux: répartition par niveau, sexe, ...

En 2005, Pdata inclut une interface avec la Banque-carrefour des Entreprises (BCE) et démarre la gestion des adresses des services fédéraux afin d'effectuer, par exemple, les statistiques de déplacements entre le domicile et le lieu de travail.

Le site www.pdata.be a obtenu, en 2005, le label Blindsurfer pour les aveugles et les malvoyants.

Au SPF Personnel et Organisation

ContactTIC

ContactTIC est une base de données centralisée des partenaires de P&O (contacts, réseaux, ...).

Elle permet l'utilisation de données identiques par tous les collaborateurs du SPF. Les données de ContactTIC sont également intégrées dans le système d'e-mails et dans les téléphones à écran.

En 2006

la nouvelle version contiendra beaucoup plus de possibilités de rapportage statistique et inclura le cadastre des contractuels.

e-Procurement

L'e-procurement (achat électronique) doit déboucher sur l'informatisation complète des marchés publics: de l'annonce à l'adjudication et à l'exécution. Tous les instruments à cette fin doivent être opérationnels pour 2009 au plus tard.

C'est l'ambition de la roadmap (feuille de route) présentée au Conseil des Ministres le 2 décembre 2005. L'e-procurement simplifie et accélère les marchés publics et les démocratise en les ouvrant également à des entreprises plus petites. A terme, cela aboutira à une meilleure gestion des marchés publics en diminuant les coûts d'administration et en améliorant la concurrence.

2005 est une année de transition.

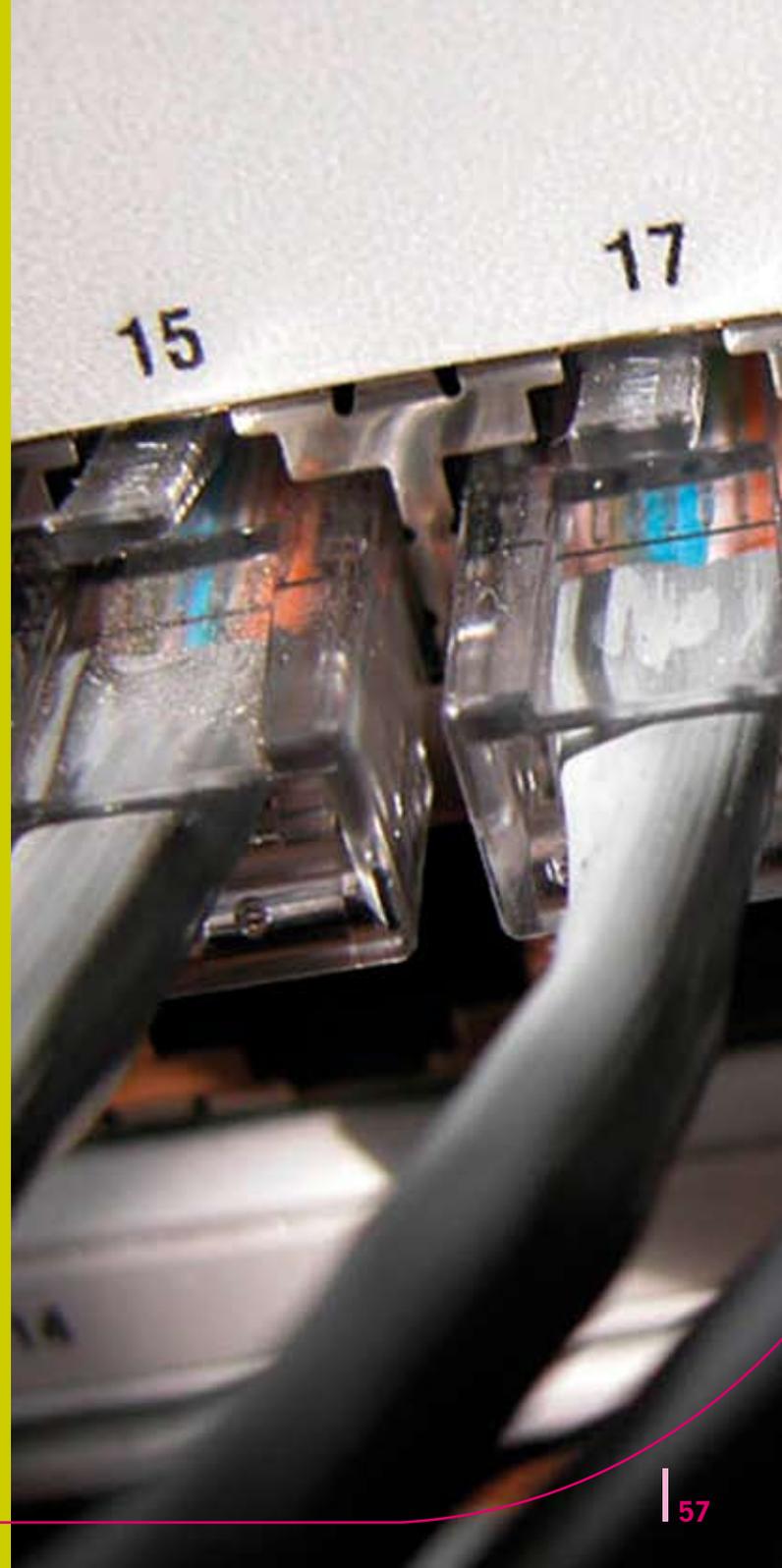
- Début 2005, le Conseil des Ministres approuve le plan d'action e-procurement. Le projet relève désormais de la responsabilité du SPF P&O.
- En février, le service e-procurement est créé au SPF P&O. Il établit la roadmap pour l'exécution ultérieure du projet.
- JEPP (Joint Electronic Public Procurement), une plateforme électronique, centralise la publication de tous les marchés publics et veille à ce que les entreprises puissent s'inscrire afin de rester informées des marchés qui les intéressent.
- Fedict lance Digiflow. Cet instrument permet aux fonctionnaires fédéraux qui s'occupent de marchés publics de consulter directement, à partir d'octobre 2005, certaines banques de données afin de vérifier la situation des soumissionnaires. Les banques de données de l'ONSS, de la

TVA et de la centrale des bilans de la Banque nationale (BNB) sont déjà accessibles en ligne. Le SPF P&O accompagne les utilisateurs dans le cadre de l'application.

En 2006

- un instrument sera créé en collaboration avec Fedict pour l'e-tendering qui permettra aux entreprises d'introduire leurs offres via l'internet
- un marché sera lancé pour acquérir un outil de gestion des catalogues (e-cat)
- les services du SPF P&O (CMS, CPA et e-procurement) et du SPF Chancellerie, concernés quotidiennement par les marchés publics, développeront un site portail pour les marchés publics.

Plus d'informations: www.jepp.be





parce qu'elle ...

7

Une future femme au top? Il suffit d'y croire pour la voir!
Affiche de la campagne

est attentive à la diversité

La diversité, une valeur ajoutée. Ce slogan a remporté le premier prix du concours 'Create Diversity'. Ce slogan et le nombre de participants au concours illustrent combien la diversité peut avoir des répercussions positives pour l'administration fédérale elle-même, et pour les services qu'elle rend à la société. En effet, une administration qui n'est pas en mesure de gérer la diversité dans ses propres rangs, ne le sera pas non plus dans le cadre de ses services.

Les différentes actions menées par le SPF P&O s'inscrivent dans le cadre du 'Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité'.

L'administration fédérale, employeur potentiel

L'administration fédérale est un employeur potentiel important pour les différents groupes cibles. Mais pour les amener à poser leur candidature, il faut faire tomber les barrières qui existent encore: les candidats issus des groupes cibles doivent apprendre à mieux connaître l'administration fédérale et être convaincus du fait qu'ils ont des chances égales.

Le recrutement et la sélection doivent donc tenir compte de différents aspects de la diversité. Selor est attentif à la diversité, par exemple, lors de l'acquisition de nouveaux tests.

Meilleure information des personnes handicapées et d'origine étrangère

Pour promouvoir l'administration en tant qu'employeur pluriel et veiller à ce que ces deux groupes cibles trouvent plus facilement le chemin de l'administration fédérale, plusieurs initiatives sont prises.

- Des journées de rencontre avec des organisations des groupes cibles sont organisées. Selor invite ces organisations à se présenter sur son site internet. Ce sera le cas pour la plupart à partir de 2006.

Plan d'action Diversité

Le 14 février 2005, Christian Dupont, Ministre de la Fonction publique, présente à la presse son Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité: plus de 80 actions précises, concrètes et réalistes.

L'administration fédérale se concentre, dans un premier temps, sur trois aspects de la diversité

- l'égalité des femmes et des hommes
- la participation à l'emploi public des personnes handicapées
- l'intégration des personnes d'origine étrangère dans l'administration publique.

Pour chacun de ces aspects, un éventail de mesures est sur le métier: certaines mesures sont très concrètes et pratiques, d'autres sont plus structurelles. Les actions ne visent pas à favoriser certains groupes par rapport à d'autres, mais à offrir des chances égales à tous.

Plusieurs actions sont déjà réalisées en 2005, les autres suivront en 2006 et 2007.

Plus d'informations: www.p-o.be > information générale > publications > Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité

- Les canaux de distribution qui touchent les groupes cibles sont recensés. Les postes vacants sont systématiquement signalés par le biais de ces canaux.
- Des brochures relatives à l'administration en tant qu'employeur pluriel sont diffusées, notamment lors de salons de l'emploi et de la journée Découverte Entreprises 2005 (voir chapitre 1).
- Après la campagne d'information visant à attirer l'attention des candidats sur la sélection de recrutement de niveau C, on enregistre 10.600 inscriptions supplémentaires. En outre, Selor enregistre 238 demandes d'adaptation de l'épreuve pour les personnes handicapées.
- Plusieurs sites internet du SPF P&O obtiennent le label d'accessibilité 'Blindsurfer' pour les aveugles et malvoyants. Les autres l'obtiendront en 2006.
- Les brochures 'Un emploi dans l'administration fédérale', 'Respect de la personne handicapée' et 'Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité' sont traduites en braille et diffusées.

En 2006

- en mars/avril une campagne nationale visera à promouvoir l'image d'employeur pluriel de l'administration fédérale auprès du grand public par le biais d'affiches, de spots télévisés, d'annonces, d'un site internet, d'actions de proximité auprès des associations, ...

- des informations relatives à la diversité seront placées sur le portail fédéral www.belgium.be.

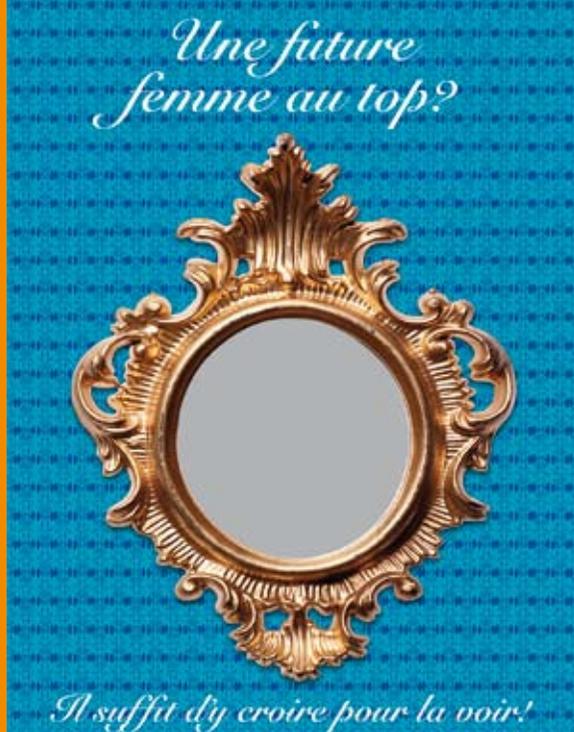
Adaptations raisonnables des sélections pour personnes handicapées

Selor continue à développer la procédure 'adaptations raisonnables pour personnes handicapées' et crée le réseau 'Emploi des personnes handicapées', composé de 31 experts en la matière.

Le projet ne se limite plus aux sélections de recrutement. Il est également élargi aux tests linguistiques, aux sélections pour les fonctions à mandat et aux épreuves de promotion.

En 2005, Selor enregistre 331 demandes d'adaptations. 85 sont traitées, principalement pour des handicaps visuels (27) et moteurs (22). La majorité des demandes concernent des sélections qui auront lieu en 2006.

Selor s'attèle à la mise en place d'un centre d'expertise pour les adaptations raisonnables. Il développe également une banque de données des adaptations raisonnables accordées dans le cadre des sélections.



Egalité femmes/hommes

Campagne de communication 'Femme au top'

'Femme au top' incite les femmes à poser leur candidature aux fonctions de management au sein de l'administration fédérale. Dans un premier temps, la campagne est menée en interne au moyen d'une lettre adressée à l'ensemble des fonctionnaires féminins de niveau A et de la diffusion d'affiches illustrées d'un miroir et du message 'Une future femme au top? Il suffit d'y croire pour la voir!'. Dans un second temps, la campagne s'adresse à des candidates externes par le biais d'annonces placées dans la presse.

La proportion de candidates aux sélections pour des fonctions de management et d'encadrement a augmenté de 2% en moyenne après la campagne interne, passant

ainsi de 33% à 35%. Chez les femmes francophones, on constate une augmentation plus significative de presque 9% (de 30,9% à 39,52%).

La proportion des candidates a encore progressé après la campagne externe, pour atteindre 42%. En 2005, sur les 28 managers désignés, 6 sont des femmes, soit 20%.

Événement 'Femmes au top'

Le SPF P&O est le partenaire du séminaire de HR Square 'Femmes au top – Développez votre réseau pour franchir le plafond de verre' organisé le 13 septembre 2005.

L'administration fédérale, employeur pluriel

Employeur attentif à la diversité, l'administration fédérale entreprend des actions sur différents terrains et à différents moments de la carrière de ses collaborateurs.

Adaptation des postes de travail

Une procédure pour l'adaptation raisonnable des postes de travail est élaborée. Les demandes seront traitées en collaboration avec un réseau d'experts en matière de handicaps (professionnels), créé en 2005. La procédure entrera en vigueur en 2006.

En 2006

- une brochure 'Adaptations des postes de travail' sera publiée
- une brochure relative à l'accueil des collaborateurs handicapés sera publiée.

Formation et sensibilisation

En 2004, le théâtre d'entreprise avait été testé à petite échelle afin d'introduire le thème de la diversité d'une manière humoristique et interactive. En 2005, 4 représentations sont organisées; 26 le seront en 2006 dans 7 institutions.

Le catalogue 2005-2006 de l'IFA annonce trois nouvelles formations relatives à la diversité au sein de l'administration fédérale: 'La diversité: une plus-value dans les relations personnelles et professionnelles', 'La communication interculturelle sur le lieu de travail' et 'Gestion de la diversité dans les organisations'.

En 2006

la diversité sera intégrée aux formations sur les cercles de développement et un module optionnel sera proposé aux stagiaires de niveau A.

2005

Philippe Bossens, traducteur à la Régie des Bâtiments, à propos de Create Diversity

Lorsque le concours 'Create diversity' a été lancé, j'ai décidé de manier la 'plume douce', vu l'objectif des dessins ou des slogans. Mes cartoons ne sont généralement pas trop méchants, plutôt 'soft'.

Ces dernières années, bon nombre de concours ont été organisés sur le thème de la discrimination ou du racisme, tant en Belgique qu'à l'étranger. Le concours sur la diversité m'a incité à développer et à améliorer quelques idées.



Les cartoons font 'bouger' beaucoup de choses! Ils peuvent susciter une 'prise de conscience' humoristique, ironique, voire sarcastique, souvent suivie d'une sorte d'acceptation, de n'importe quel point de vue.

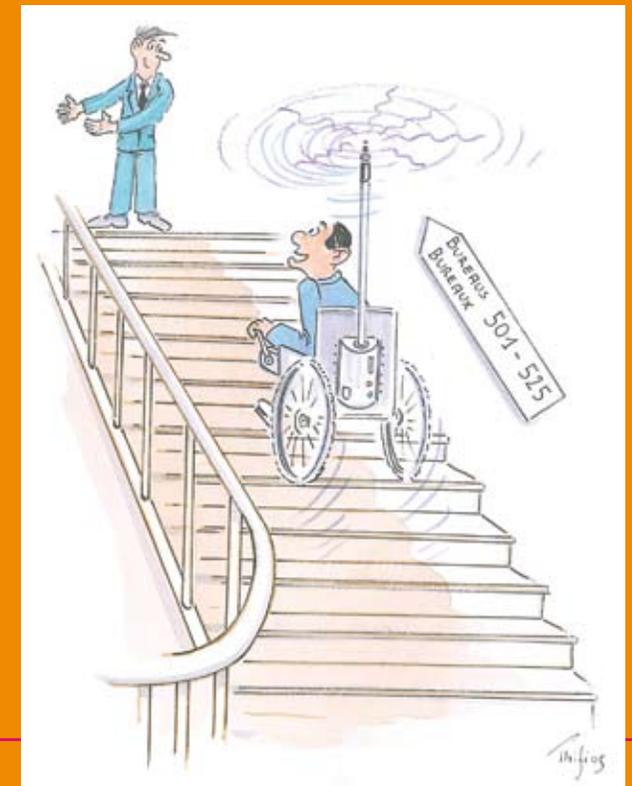
Le mail m'annonçant que j'avais gagné le voyage au Maroc fut une très agréable surprise. Remporter un prix, c'est évidemment magnifique, mais le fait que mes dessins seront publiés est pour moi la plus belle des récompenses.

Implication

Le SPF P&O multiplie les occasions d'accroître l'implication des fonctionnaires dans la diversité.

Create Diversity

Le concours Create Diversity a pour objet la création d'un slogan et/ou d'un dessin humoristique illustrant la diversité. On compte plus de 200 participants. Le gagnant de chaque catégorie remporte un voyage.



En 2006

une exposition itinérante sur le thème de la diversité sera organisée.

Réseau des responsables diversité

Le réseau des responsables diversité se réunit tous les deux mois. La cellule Diversité propose des informations, des actions concrètes et une formation. Du 23 au 25 mai 2005, une formation de trois jours 'Politique de la diversité dans les organisations' est proposée aux membres du réseau.

En 2006

- un coaching individuel et des groupes de travail sur l'application de la diversité sont prévus
- une e-community sera créée.

Sensibilisation du management

Le 30 septembre 2005, lors de leur séminaire annuel, les directeurs d'encadrement P&O reçoivent une information sur le projet Diversité de l'administration fédérale et assistent à une représentation du théâtre de la diversité. Le but est de créer une base d'implication plus large et de leur permettre d'intégrer la notion de diversité dans leur politique RH.

En 2006

les Présidents des SPF et SPP seront invités à signer la Charte fédérale de la Diversité.

Nouvelles réglementations

La personne handicapée qui réussit une sélection de recrutement au Selor peut, si elle le souhaite, figurer sur une liste séparée de lauréats. Cette liste constitue une réserve illimitée dans le temps. Les services qui souhaitent engager une personne handicapée peuvent puiser dans cette liste et respecter ainsi leurs obligations réglementaires (voir aussi chapitre 1).

Le membre du personnel handicapé qui utilise son véhicule personnel bénéficie d'une intervention de 100% dans ses frais de transport, sur base du prix de la carte train.

En 2006

un quota de 3% de personnes handicapées dans l'effectif du personnel sera proposé au gouvernement.





parce qu'elle ...

8

Luc Henderickx et son compagnon Sibbo
FEDRA: Plume d'Or de la meilleure photo

se profile parmi les professionnels

Il n'y a pas si longtemps, l'administration fédérale véhiculait l'image d'une organisation lourde et d'un employeur peu attractif. De nos jours, l'administration fédérale est de plus en plus souvent perçue comme un employeur attractif qui met le professionnalisme à l'honneur et qui offre des atouts, certes différents de ceux du secteur privé, mais qui n'a plus rien ou presque à lui envier.

L'important, c'est de participer, ...

En 2005, le SPF P&O s'inscrit au HRM Development Award avec le projet cercles de développement. Cet award vise à faire connaître et à récompenser des projets réussis en matière de GRH. Les entreprises belges mènent, en effet, en permanence des projets innovants qui peuvent être une source d'inspiration pour d'autres entreprises.

Le HRM Development Award est décerné pour la cinquième fois en 2005. Les projets proposés doivent présenter un lien avec l'un des thèmes suivants:

- le retour sur investissement des projets RH
- la composition, la gestion et l'animation d'équipes virtuelles
- une nouvelle forme de dialogue social

- une gestion systématique intégrée des compétences, telle que les cercles de développement.

Un appel à candidatures paraît dans la presse. Les projets présentés sont analysés et confrontés à un certain nombre de critères :

- le caractère innovant du projet
- les résultats
- la reproductibilité.

Parmi les candidats à l'award figurent également Accor Hotels, Nashuatec, le SPF Economie et GB qui remporte finalement le prix pour un projet relatif à l'accueil de la clientèle par les caissiers/caissières.

...mais aussi de gagner

Fin septembre, 5.864 lecteurs de vacature.com répondent en ligne à la question: pour quelle entreprise aimeriez-vous travailler?

Les résultats ont de quoi surprendre:

- les femmes placent l'administration (pas uniquement fédérale) à la première place, devant Janssen Pharmaceutica et Microsoft
- les hommes placent Microsoft à la première place, l'administration en deuxième position et Janssen Pharmaceutica à la troisième place.

L'administration fédérale, organisateur

L'administration fédérale ne se contente pas de remporter des prix de temps en temps ou de participer à certaines activités. Elle organise aussi des actions visant à promouvoir les bonnes pratiques et les nouvelles idées. Pour ce faire, elle s'appuie sur de nombreux réseaux et organise des événements tels que la Conférence Qualité et la journée BPR (voir chapitre 6).

Contrôle interne

Le 15 décembre, les SPF P&O et B&CG organisent, avec l'ICHEC, une journée d'étude destinée aux dirigeants et autres acteurs de la mise en oeuvre du contrôle interne dans le secteur public. Quelque 300 participants des différentes administrations y prennent part.

Le contrôle interne y est présenté comme:

- une aide à la gestion opérationnelle
- un élément central de la collaboration entre les entités et les instances de contrôle externe
- une nouvelle forme de contrôle plus participative et moins contraignante.

Une plume pour FEDRA, ou plutôt deux

La section francophone de l'Association royale belge de la presse d'entreprise couronne FEDRA le 21 juin. FEDRA remporte deux prix:

- la 'Plume' du meilleur dessin humoristique pour un dessin de Meynen
- la 'Plume' de la meilleure photo pour une photo de Luc Henderickx malvoyant du SPF Economie, et de Sibou, son fidèle compagnon.



Top entreprise 2006

La Corporate Research Foundation dresse chaque année un inventaire des entreprises qui se distinguent en tant qu'employeur. Pour ce faire, elle se base sur un questionnaire élaboré par un panel d'experts RH et sur un entretien mené par un journaliste de renom avec des directeurs RH.

L'administration fédérale figure dans la liste 2006 aux côtés de 31 autres organisations, essentiellement issues du secteur privé.

Cette reconnaissance consacre les efforts consentis ces dernières années par l'administration pour devenir un employeur attractif.

Chacun des 5 critères évalués obtient de 1 à 5 étoiles. Une entreprise qui obtient au moins trois étoiles à chaque critère est considérée comme top entreprise. La cote de l'administration fédérale:

- Conditions de travail primaires ★★★★★ rémunération, jours de vacances, ...
- Conditions de travail secondaires ★★★★★ régime de pension, assurances, autres avantages, ...
- Possibilités de formation ★★★★★ possibilités de formation interne et externe, ...
- Opportunités de promotion interne ★★★★★ possibilités de développement personnel, priorité pour les postes vacants, fréquence des entretiens de fonctionnement, ...
- Environnement de travail et culture d'entreprise ★★★★★ comment rendre le travail agréable, enquêtes de satisfaction, ...



D'autres entreprises obtiennent-elles de meilleurs résultats? Les entreprises ne sont pas classées, mais il est bien entendu possible de comparer les étoiles. L'administration fédérale ne figure pas (encore) en première position. Microsoft occupe le haut du classement, avec un maximum pour chaque critère.

Plus d'informations: Top entreprises où il fait bon travailler en Belgique, Standaard Uitgeverij, 2005;
www.researchfoundation.com

Jan Bogaert, directeur d'encadrement P&O du SPF Justice, à propos des atouts de l'administration fédérale

Nous avons plusieurs atouts qui font certainement bonne figure par rapport aux avantages du privé: une rémunération conforme au marché, une stabilité sociale, un bon encadrement social, une harmonie travail/vie privée, une grande flexibilité du travail et une professionnalisation croissante. Particulièrement en période de crise économique l'administration constitue un partenaire sérieux sur le marché du travail.

L'administration s'est engagée sur la voie du professionnalisme, mais n'est certainement pas encore au bout de ses peines. De petits départements atteignent déjà un niveau élevé de qualité grâce à des enquêtes de satisfaction du client, à des processus orientés résultats et clients et à des instruments de mesure permettant de vérifier l'output et l'outcome. D'autres ont encore pas mal de chemin à parcourir.

Après sa mise en œuvre, la solution ERP e-HR permettra de mener une politique des ressources humaines performante, axée sur la gestion des compétences, la planification de la carrière, les actions de motivation et de bien-être et l'ancrage de la nouvelle culture d'entreprise.





parce qu'elle ...

9

Développement durable dans l'administration fédérale
Affiche de la campagne

s'ouvre sur le monde

P&O à l'étranger

Le SPF P&O participe activement aux activités de réseau de l'UE et de l'OCDE et poursuit des coopérations bilatérales avec quelques administrations étrangères.

Réseaux internationaux

Union européenne

Les services de la fonction publique de l'Union européenne sont regroupés dans le réseau informel EPAN (European Public Administration Network). Les fonctionnaires dirigeants se réunissent tous les semestres à l'invitation du pays qui assure la présidence de l'UE. Les réunions de 2005 ont lieu à Mondorf-les-Bains au Luxembourg et à Newcastle au Royaume-Uni.

Les Luxembourgeois organisent aussi une réunion ministérielle, au cours de laquelle la Belgique se fait l'avocat d'un dialogue social au niveau européen.

En outre, des groupes de travail réunissent des experts en ressources humaines, modernisation, e-gov et simplification administrative.

OCDE

Le 'comité de la gouvernance publique' (GOV) réunit chaque semestre des représentants des 30 Etats membres. Le SPF P&O participe à deux réunions à Paris ainsi qu'à la réunion ministérielle de Rotterdam sur le rôle de l'Etat au 21e siècle. Le SPF P&O participe aussi activement à des groupes de travail du comité, par exemple sur les ressources humaines ou sur l'intégrité et l'éthique. Le cadre de l'OCDE sert aussi à l'échange de bonnes pratiques et au recueil de données et d'indicateurs sur de nombreux aspects de la gestion publique. Le SPF P&O représente la Belgique dans le cadre des enquêtes de l'OCDE sur la fonction publique.

L'administration fédérale n'est pas isolée dans sa tour d'ivoire. Elle est sensible aux nouveaux développements et assume ses responsabilités sociales, en Belgique et à l'étranger.

2005

Maurice Limbaya, responsable de l'Unité Ressources humaines, à propos de la collaboration avec le Congo

Je fais partie du groupe de projet structure opérationnelle de la réforme de l'administration publique du Congo. Je suis responsable de l'Unité Ressources humaines.

Mes contacts avec les experts de P&O qui viennent travailler avec nous m'ont vraiment permis d'améliorer mes compétences techniques et comportementales.

Ils m'ont aidé à clarifier plusieurs zones d'ombre dans les ressources humaines ; par exemple:

- comment objectiver le développement du personnel?
- quels sont les liens entre les missions, les structures, les objectifs, les résultats, les fonctions, ...?
- comment élaborer une gestion intégrée des ressources humaines dans l'administration congolaise?

Je souhaite vraiment continuer à travailler main dans la main avec eux pour élaborer des outils de gestion que nous pourrions tester d'abord dans les cellules de réforme et ensuite appliquer dans l'administration. Leur accompagnement apporte une plus-value importante tant à la réforme qu'à chaque membre de l'Unité Ressources humaines.

En 2006

aura lieu le premier peer review: la politique RH belge sera passée au crible par une équipe d'experts d'autres pays membres de l'OCDE.

Coopération bilatérale

Le SPF P&O apporte son expertise dans le domaine des RH dans des projets de coopération avec la Lituanie et le Congo. Deux délégations chinoises et une délégation lituanienne viennent par ailleurs nous rendre visite.

Lituanie

En juillet 2005 prend fin le projet de 'parrainage' européen de la Lituanie, auquel la Belgique participait avec la France et le Danemark. Ce projet visait à améliorer la gestion des RH au sein des services lituaniens de la fonction publique. La contribution des experts de P&O au cours de leur mission à Vilnius a pris la forme d'un nouveau système d'évaluation basé sur les descriptions de fonctions et d'un concept pour l'appui informatisé à la gestion des RH.

En 2006

la coopération se poursuivra. Le travail accompli dans le cadre du projet a en effet été évalué positivement par l'ensemble des intéressés. La poursuite d'une coopération bilatérale attend encore l'approbation des ministres compétents.

Congo

La coopération avec le Congo constitue assurément un important défi pour le SPF P&O. Depuis début 2004, la Coopération technique belge (CTB) est responsable d'un projet pour la réforme des services publics congolais.

Depuis avril 2005, le SPF P&O est chargé de la coordination technique de l'appui belge. Depuis lors, le SPF envoie chaque mois plusieurs experts sur place. Leurs activités sont coordonnées par les services congolais qui dirigent la réforme, les experts assurant un appui aux membres du groupe de projet du Ministère congolais de la Fonction publique, initiateur de la réforme. Les contributions concrètes concernent essentiellement la réorganisation fonctionnelle, la gestion des RH, les sélections et la formation.

Cette coopération se poursuivra en 2006.

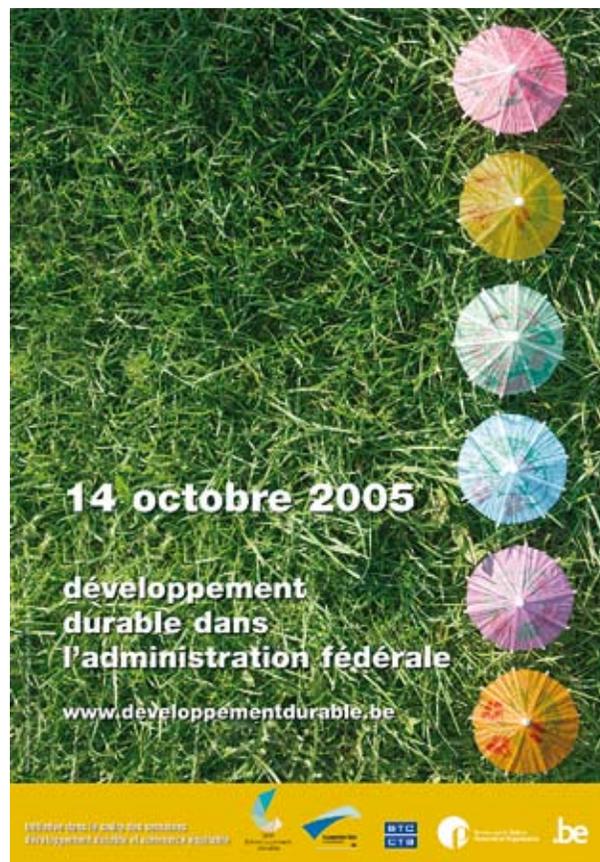
Journée du développement durable

Le 14 octobre 2005 a lieu la première journée du développement durable au sein des services publics fédéraux: l'occasion pour les fonctionnaires de s'informer sur le développement durable et d'en mettre les principes en pratique. Cette journée s'inscrit dans le cadre de la semaine du développement durable, organisée du 17 au 23 octobre.

Le SPF P&O propose un programme bien rempli, réparti sur toute la journée: visites guidées des zones vertes de Bruxelles, projection continue d'un court métrage, quiz durable, ...

Selor expose durant toute la semaine des œuvres d'art réalisées à partir de matériaux recyclés par Tracé, un collectif d'artistes anversois.

La cellule Contrats-cadres multi-SPF (CMS) organise une rencontre entre ses fournisseurs et ses clients sur le thème du développement durable. Les acheteurs et les responsables des marchés publics fédéraux peuvent y obtenir des informations sur la cellule CMS elle-même ou dans le domaine des fournitures de bureau, de l'informatique, des combustibles ou d'autres produits.



Au SPF Personnel et Organisation

Le développement durable

Depuis 2005, l'économat et la cafétéria du bâtiment de la rue de la Loi utilisent autant que possible des produits durables. L'économat achète des produits d'entretien écologiques. Les denrées alimentaires employées sont durables dans la mesure du possible. Concrètement, cela signifie que le café, les jus de fruit, le thé, le chocolat et le sucre servis pendant les réunions, dans les cafétérias et les distributeurs automatiques de boissons chaudes sont issus du commerce équitable. C'est aussi le cas du chocolat distribué par Saint-Nicolas lors de sa tournée. L'ami des enfants se doit de montrer l'exemple!

Des poubelles spéciales installées dans le bâtiment permettent de trier les canettes et les gobelets.

Les distributeurs de boissons chaudes de Selor proposent du café et du thé issus du commerce équitable. La journée Découverte Entreprises a mis à l'honneur les produits du commerce équitable pour la restauration collective des visiteurs et des exposants et lors de la fête qui suit pour le personnel.

En 2006

- l'IFA installera trois nouveaux distributeurs de boissons proposant des boissons issues du commerce équitable aux visiteurs, aux participants aux cours et aux membres du personnel
- l'IFA améliorera le ramassage sélectif du papier, des gobelets et des canettes.

Marchés publics

Critères sociaux et éthiques

En 2005, une très grande attention est accordée, dans le cadre des marchés publics, à l'application de critères sociaux et éthiques ainsi qu'à la définition d'une politique d'achat durable.

Les services fédéraux n'utilisent désormais, pour leur consommation, plus que du bois coupé dans le respect des principes de la gestion durable des forêts. La circulaire du 18 novembre 2005, détermine les critères à respecter par les services fédéraux pour l'achat, la location ou le leasing de produits en bois.

Plus d'informations: www.guidedesachatsdurables.be

Contrats de groupe et politique d'achat

Les contrats de groupe de la cellule Contrats-cadres multi-SPF (CMS) permettent aux services publics d'acquérir des biens et des services de manière simple et peu coûteuse. Dans un rapport rédigé suite à un audit de la cellule, la Cour des comptes mentionne que la cellule CMS fonctionne de manière professionnelle et légalement correcte.

En 2005, la cellule CMS propose un contrat de téléphonie mobile attractif et contracte une nouvelle assurance hospitalisation (voir chapitre 4).

La cellule Conseil et Politique d'achats (CPA) apporte son aide aux SPF (en particulier le SPF Personnel et Organisation), SPP et à d'autres services publics fédéraux. En termes de contenu, elle donne des conseils détaillés sur des questions complexes.

Le travail en réseau avec des organisations belges et étrangères occupe une place importante. Le 14 novembre, un workshop réunit à Bruxelles des participants venus de 14 pays membres de l'Espace économique européen, pour un échange de bonnes pratiques en matière d'achat.

Plus d'informations: <http://cpaba.p-o.be>; <http://forcms.p-o.be>; www.belgium.be > fonctionnaires > gérer son service > marchés publics

Activités CMS - CPA 2004 - 2005

	2004	2005
Visites sur http://forcms.p-o.be	15.000	20.000
Chiffres de vente enregistrés	€ 69 millions	€ 80 millions
Visites sur http://cpaba.p-o.be	9.600	12.036
Conseils au SPF Personnel et Organisation	1.234	2.930
Conseils au reste de l'administration fédérale	1.823	2.722
Initiatives d'appui	57	61
Formations marchés publics	12	15
Participants aux cours	183	202
Participation à des workshops au niveau belge	14	27
Participation à des workshops internationaux	2	5

Bureau de vente et de consultation des cahiers des charges (BVCC)

En 2005, le nombre de consultations et de pouvoirs adjudicateurs augmente au sein du BVCC, mais le chiffre d'affaires diminue fortement, tout comme l'offre de cahiers des charges. L'informatisation des procédures liées aux marchés publics n'est pas étrangère à cette tendance.

Chiffre d'affaires BVCC

2003	€ 535.000,00
2004	€ 606.087,92
2005	€ 472.466,68





parce qu'elle ...

10

Il est midi à P&O
Affiche programme des midis P&O

peut compter sur ses services d'encadrement

Le personnel d'entretien, le comptable, le spécialiste ICT, ... on les sous-estime volontiers, on les oublie parfois un peu. On en parle surtout lorsque quelque chose ne va pas!

Ce chapitre évoque les activités des services d'encadrement du SPF P&O, pour autant qu'elles n'aient pas déjà été abordées dans d'autres chapitres. Les réalisations du service d'encadrement Personnel et Organisation ont été présentées dans les pages précédentes, en relation directe avec les thèmes abordés au fil des chapitres du rapport annuel 2005. C'est pourquoi elles ne seront plus évoquées ici.

ICT

Rue de la Loi

En 2005, le service ICT situé rue de la Loi apporte une quantité d'améliorations et de nouveautés dont les utilisateurs ne s'aperçoivent pas toujours. En outre, l'appui et l'entretien sont des tâches capitales pour ce service. Quelques projets sont également menés à bien.

Entretien et appui

Le helpdesk a reçu 4.300 questions:

- 95% obtiennent une réponse dans les délais prévus
- 90% sont résolues dans les délais prévus
- plus de 80% sont résolues lors du premier contact.

Le planning du remplacement du matériel est respecté. Les ordinateurs portables sont remplacés tous les trois ans, les PC, les écrans et les imprimantes les plus utilisées, tous les quatre ans. Les imprimantes font l'objet d'une rationalisation, notamment par le placement de peti-

tes imprimantes en réseau dans les bureaux où travaillent plusieurs personnes.

Les firewalls (pare-feu) sont considérablement accélérés et sont accompagnés de filtres anti-spam et anti-virus. Leur utilisation est élargie, entre autres, aux projets relatifs à l'e-HR et à l'e-tendering. Les systèmes de backup sont également améliorés. A signaler également, la mise à la disposition des services de P&O d'un serveur leur permettant d'échanger des informations avec les fournisseurs.

Projets

- La technologie Blackberry est testée avec succès et mise à disposition de ceux qui en ont besoin.
- Finalisation du projet pilote Pingo relatif à l'utilisation des logiciels libres au SPF P&O. Le rapport final attend encore l'approbation du comité de pilotage.

- L'ancien système de messagerie électronique, vieux de sept ans, ne répondait plus aux besoins, en particulier en matière de stockage. L'utilisateur d'aujourd'hui envoie en effet énormément de messages, souvent lourds, et les conserve plusieurs années. La base de données ne convenait plus. Une simple mise à jour semblait insuffisante et d'autres produits étaient disponibles sur le marché. En octobre 2004, la procédure d'achat est lancée.

Le nouveau produit, Groupwise de Novell, est mis en service dans le courant de 2005. Il offre des possibilités de stockage quasi illimitées. Le système prend progressivement sa vitesse de croisière après des débuts difficiles. Des formations sur mesure sont prévues en 2006.

En 2006

- les télétravailleurs disposeront de nouvelles fonctionnalités, par exemple pour la téléphonie
- des logiciels peu utilisés et souvent onéreux seront mis à disposition par le biais d'un serveur
- certaines parties de l'UPS seront modernisées pour une meilleure continuité des serveurs, notamment en ce qui concerne l'internet.

Selor

2005 voit l'apparition de nouvelles versions de certains modules d'e-recruiting, développées grâce aux dernières technologies et surtout aux compétences internes.

Les compétences internes de Selor sont certifiées en 2005: Selor obtient le certificat MCAD (Microsoft Certified Application Developer).

Selor a l'honneur d'être nommé dans le cadre du projet 'eGovernment eID awareness'. Grâce à l'expertise développée pour l'eID (carte d'identité électronique), Selor est prêt à faciliter l'e-government.

Logistique et Secrétariat

Les services logistiques contribuent au bon fonctionnement des autres services du SPF P&O. Un élévateur a été installé dans le hall d'entrée du 51 rue de la Loi pour les utilisateurs de chaises roulantes et les personnes éprouvant des difficultés à monter les escaliers.

Accueil, dispatching et chauffeurs

En 2005, le service accueil et dispatching reçoit 15.619 visiteurs, répond à 20.612 coups de téléphone et réserve 1.794 salles. L'équipe de nettoyage et l'équipe de l'entretien technique veillent à ce que tout soit propre et techniquement en ordre. Les chauffeurs effectuent 656 trajets.

51 Loi	2003	2004	2005
Visiteurs	8.136	16.123	15.619
Appels téléphoniques	33.336	26.592	20.612
Réervations salles	1.644	1.840	1.794
Missions chauffeurs	1.224	751	656

Gestion des documents

Le service gestion des documents enregistre et remet 3.099 dossiers entrants et en envoie 3.301. Le nombre d'envois postaux s'élève à 33.572. En outre, le service répond à 723 e-mails. Il fournit également des renseignements et des dossiers de jurisprudence aux différents services.

51 Loi	2003	2004	2005
Dossiers IN	3.331	4.903	3.099
Dossiers OUT	3.523	4.962	3.301
Envois postaux	n.d	43.214	33.572
info@p-o.be	341	558	723

Service traduction

Le service traduction reçoit 1.451 demandes de traductions, révise des textes, répond à des questions d'ordre linguistique et réalise des missions d'interprétation simultanée lors de réunions.

SPF P&O	2004	2005
Demandes de traduction	1.625	1.451

Service juridique

En 2005, 45 nouveaux dossiers en litige sont ouverts. Ceux-ci concernent en majeure partie des décisions de Selor. A titre de comparaison, on dénombrait 59 dossiers en 2003 et 27 en 2004.

Le nombre de questions parlementaires a quasiment doublé en deux ans: de 76 en 2003 à 140 en 2005. Elles portent essentiellement sur la diversité, des problèmes linguistiques, le statut des fonctionnaires, les congés, les fonctions de management, Selor et les formations.

Le service juridique fournit en outre une série de conseils à propos des contrats de travail ou de l'emploi des langues entre autres. Il répond aussi aux demandes d'autres SPF, à propos de l'attribution de mandats par exemple.

Enfin, le service juridique a également assuré la modification de l'AR du 11 mai 2001, qui élargit la compétence

du SPF P&O à l'ensemble de l'administration fédérale et, éventuellement, à d'autres services publics (AR du 13 janvier 2006).

SPF P&O	2003	2004	2005
Nouveaux litiges	59	27	45
Questions parlementaires	76	123	140

Economat et cafétéria

(voir chapitre 9)

Budget et Contrôle de la gestion

Le service d'encadrement gère le processus financier du SPF et est chargé de mettre en place le contrôle de gestion au sein du SPF.

L'année 2005 voit la réalisation des projets suivants:

- la comptabilité est entièrement prise en charge par le SPF P&O en collaboration avec les trois autres SPF horizontaux
- un tableau de bord de l'évolution mensuelle du budget est élaboré
- en collaboration avec l'ICHEC, une journée d'étude relative au contrôle interne dans le secteur public est organisée le 15 décembre (voir chapitre 8).

Quelques indicateurs financiers du service d'encadrement B&CG.

- 458 dossiers d'engagements comptables: les engagements comprennent les obligations contractées par le SPF P&O au cours de l'année concernée. Cela va des frais de fonctionnement actuels à des marchés publics importants et complexes.
- 798 dossiers d'ordonnancement: dossiers de paiement qui peuvent porter sur des obligations datant des années précédentes comme de l'année en cours.
- 4.548 factures payées pour l'ensemble du SPF.

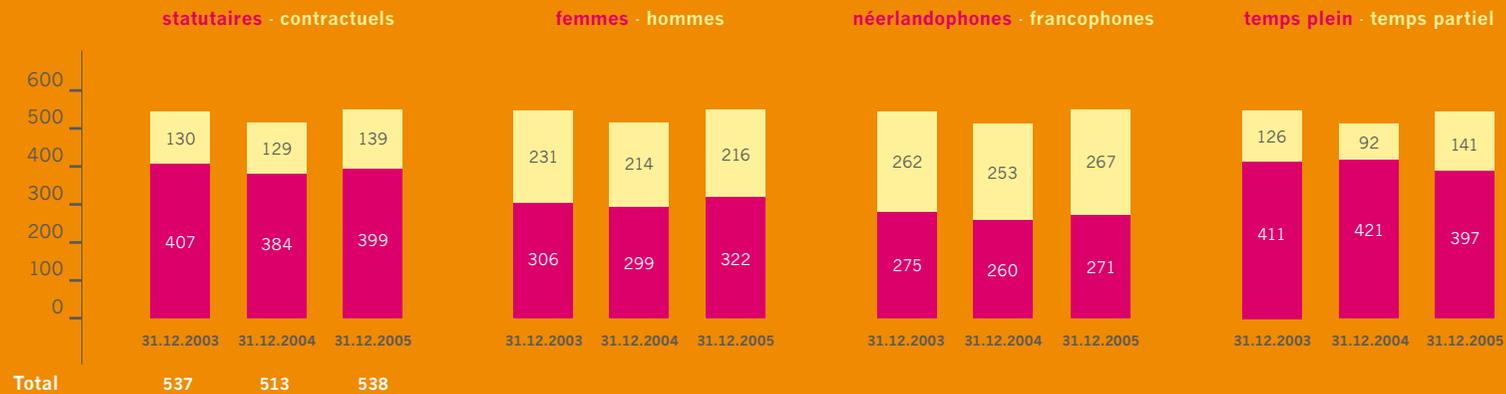
En 2006

- Renforcement du contrôle interne: à cette fin, les règles internes seront affinées en collaboration avec les autorités de contrôle (la Cour des comptes, le Contrôleur des engagements et l'Inspection des Finances).
- Implémentation d'un balanced scorecard pour permettre au management de mieux suivre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.
- Plusieurs projets relatifs à l'intégrité en collaboration avec le service Contrôle de l'intégrité du SPF Budget et Contrôle de la gestion.

le SPF Personnel et Organisation en chiffres

Personnel

Composition du personnel 2003 - 2005



Répartition selon l'âge 2003 - 2005



Répartition selon le niveau 2003 - 2005



Absences 2003 - 2005

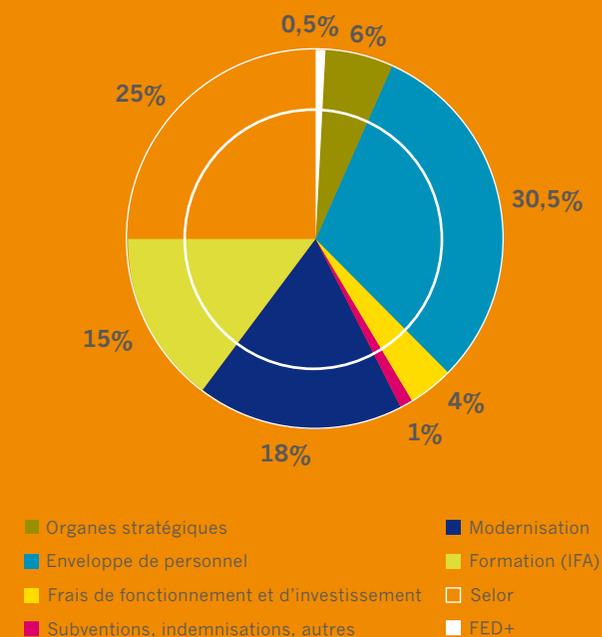
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
Absence de longue durée pour convenance personnelle	6	4	2
Prestations réduites pour convenance personnelle	n.d.	3	4
Interruption de carrière 100%	11	11	10
Interruption de carrière 50 %	n.d.	14	19
Congé pour mission d'intérêt général ou international	14	10	20
Congé pour fonction au sein d'une cellule stratégique	15	16	15
Semaine volontaire de quatre jours	57	63	67
Départ anticipé à mi-temps	n.d.	4	5

Budget

Crédits d'engagement 2003-2005 (en milliers d'euros)

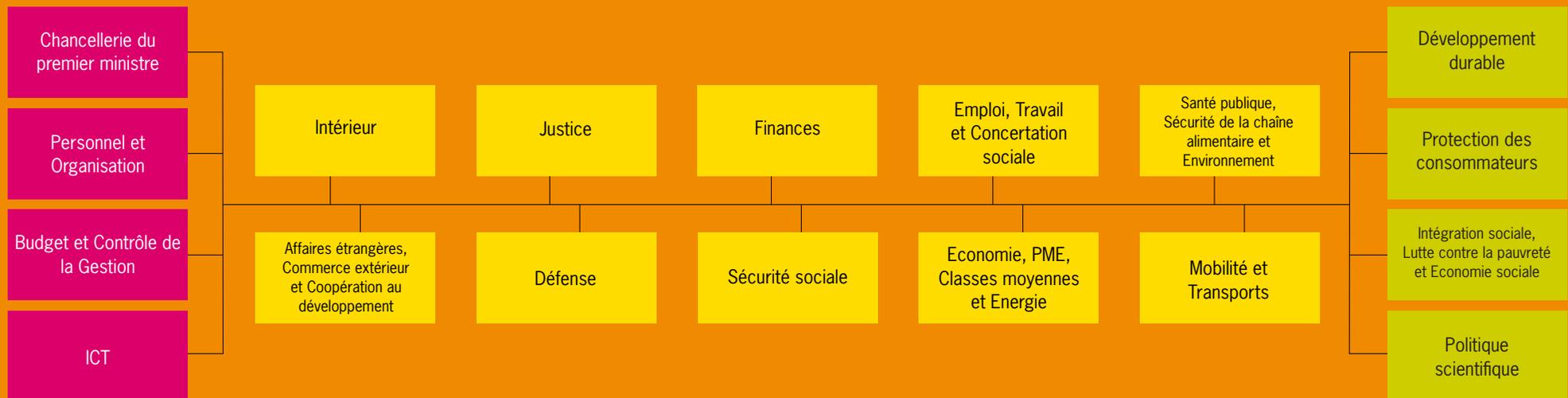
	2003	2004	2005 (1)
Organes stratégiques	2.219	3.002	3.026
Enveloppe de personnel	14.497	14.068	15.403
Frais de fonctionnement et d'investissement	1.690	2.171	1.952
Subventions, indemnités, autres	781	2.803	605
Modernisation	17.490	12.882	8.915
Formation (IFA)	6.777	6.664	7.399
Selor	10.648	12.022	12.448
FED+	182	241	244
Total général	54.284	53.853	49.992

Crédits d'engagement 2005



(1) sur base de Budgetex au 26/1/2006

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



Au 31.12.2005, le Comité de direction se compose de:

Georges Monard, président
Alice Baudine, directrice de la Cellule stratégique
Anne Coekelberghs, directeur général Communication interne
Daniel Braun, directeur général eHR
Jacky Leroy, directeur général Organisation
Serge Peffer, directeur général IFA
Geert Sintobin, directeur général Personnel
Yves Vander Auwera, directeur du Service d'encadrement ICT
Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué de Selor
Ludo Waterschoot, directeur du Service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion
Luc Wintmolders, directeur du Service d'encadrement P&O

Jean-Noël Brouir, préparation et suivi

Ont collaboré au présent rapport:

Peter Bastiaens, Jan Baten (SPF Emploi), Jean Baudet, Saïda Ben Mekki (Office national d'allocations familiales pour travailleurs salariés), Stefanie Billiet, Ingrid Birman, Jan Bogaert (SPF Justice), Francine Bonjean (Office National des Pensions), Philippe Bossens (Régie des Bâtiments), Jean-Noël Brouir, Anne Coekelberghs, Danny Crits (Ministère de la Défense), Christine De Backer, Barbara De Raedt, Nathalie Debraine, Mohammed Laarbaoui (SPP Politique scientifique), Maurice Limbaya (Unité Ressources humaines, Congo), Ellen Lorang (Bureau d'intervention et de restitution belge), Sonja Mathijs (Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage), Valérie Mollard, Georges Monard, Nathalie Orban (SPF Finances), Guy Sempot, Patrick Theys, Els Van de Kauter, Piet Vanthemsche (Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire), Cathy Verbyst, Luc Vervliet

Photos: Barbara De Raedt, F-Twee, Carl Vandervoort



Lay-out et impression: www.cibe-cvo.be

Ce rapport annuel est imprimé sur du papier respectueux de l'environnement

Publications

Version pdf : www.p-o.be > information générale > publications

Formation

- Formations IFA 2005-2006
- Formations en langues IFA 2005-2006
- Formations certifiées de niveau A (en pdf seulement)
- Formations certifiées de niveau B
- Formations certifiées de niveau C
- Accession au grade d'assistant administratif - Manuel d'apprentissage
- Accession au grade d'assistant technique - Manuel d'apprentissage

COMM Collection

- Concevoir et diffuser une lettre d'information électronique
- Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- Etablir le plan de communication d'un projet

10/10

Des messages clairs
Publier malin
Rédiger une nouvelle en ligne
Maîtriser une communication de crise

Autres publications

- 175 ans au service de tous
- Projets BPR - Etat des lieux et résultats
- Projets d'amélioration BPR - Instrument de la modernisation de l'administration fédérale
- La nouvelle carrière du niveau A - La carrière A en pratique
- Les procédures d'évaluation des titulaires de fonctions à mandat
- Cadastre du personnel contractuel dans la fonction publique administrative fédérale
- Suivre et contrôler les coûts salariaux - Intégrer les données du SCDF
- Un emploi dans l'administration fédérale. Laissez-vous tenter.
- Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité
- Ensemble. Rapport annuel 2004 SPF P&O
- Rapport annuel 2004 Selor
- Fedra
- Selor@home

Multimédia

Sites internet

<http://www.p-o.be>
<http://www.selor.be>
<http://www.pdata.be>

<http://forcms.p-o.be>
<http://cpaba.p-o.be>
<http://www.publicquality.be>
<http://www.fedplus.be>
<http://www.bib.belgium.be>
<http://campus.foifa.be>
<http://ecomunities.belgium.be>
<http://www.belgium.be> > fonctionnaires

Portail fédéral www.belgium.be: 42 nouvelles

Lettres d'informations électroniques

P&O Horizon
News P-O
Topnet flash
Newsflash (Selor)

Evénements

- Modernisation de l'administration fédérale - projets BPR - Etat des lieux (12 mai 2005)
- Journée Découverte Entreprises (2 octobre 2005)
- Développement durable dans l'administration fédérale (14 octobre 2005)
- Conférence Qualité - Dialoguer pour s'améliorer (17-18 octobre 2005)
- Contrôle interne dans le secteur public (15 décembre 2005)

Arrêtés royaux promulgués ou publiés en 2005

Promulgation	Publication	
25.11.2004	7.1.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 8 mars 2001 fixant les conditions de délivrance des certificats de connaissances linguistiques prévus à l'article 53, alinéa 2, des lois sur l'emploi des langues en matière administrative coordonnées le 18 juillet 1966
27.12.2004	27.1.2005	Arrêté royal portant répartition partielle du crédit provisionnel inscrit au programme 04-31-1 du budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2004 et destiné à couvrir les dépenses liées à l'octroi d'une allocation aux membres du personnel chargés du développement de projets au sein de certains services publics
9.1.2005	9.2.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 30 mai 2000 portant exécution de l'article 14 de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
1.2.2005	22.2.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 30 mai 2000 portant exécution de l'article 14 de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
1.2.2005	16.2.2005	Arrêté royal instituant un régime d'évaluation des titulaires des fonctions de management dans les services publics fédéraux et modifiant l'arrêté royal du 7 novembre 2000 portant création et composition des organes communs à chaque service public fédéral
1.2.2005	14.2.2005	Arrêté royal pris en exécution de l'article 27, § 3, de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
1.2.2005	14.2.2005	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 16 mai 2003 portant la désignation d'adjoints bilingues à titre de mesure transitoire dans les services centraux des services publics fédéraux
3.3.2005	24.3.2005	Arrêté royal portant mise à disposition d'un membre du personnel de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications
11.3.2005	18.3.2005	Arrêté royal portant création d'un service commun pour la prévention et la protection au travail pour certains services publics fédéraux
15.3.2005	24.3.2005	Arrêté royal portant désignation de certaines administrations des services centraux du Service public fédéral Sécurité sociale qui assurent l'unité de jurisprudence
26.3.2005	1.4.2005	Arrêté royal déterminant les fonctions-types dans le niveau A
7.4.2005	19.4.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 10 juillet 2002 accordant une prime Copernic à certains agents des administrations de l'État
7.4.2005	14.4.2005	Arrêté royal octroyant une subvention à l'A.S.B.L. Service social du Ministère de la Fonction publique pour l'année budgétaire 2005
11.4.2005	20.5.2005	Arrêté royal portant diverses dispositions en matière de sélection de personnel statutaire
12.4.2005	6.5.2005	Arrêté royal instituant un régime d'évaluation des titulaires des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à l'audit interne au sein des services publics fédéraux
18.4.2005	27.4.2005	Arrêté royal portant nomination de magistrats de l'ordre judiciaire en qualité de président ou de président suppléant dans les Chambres de recours créées près le Service public fédéral Personnel et Organisation et près les Établissements scientifiques de l'État
18.4.2005	27.4.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État et l'arrêté royal du 29 juin 1973 portant le statut pécuniaire du personnel des services publics fédéraux
25.4.2005	6.10.2005	Arrêté royal fixant les conditions d'engagement par contrat de travail dans certains services publics
26.4.2005	13.5.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 20 décembre 2002 portant exécution, pour les services publics qui relèvent du comité de secteur XVIII, Communauté flamande et Région flamande, de l'article 18, alinéa 3, de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités

28.4.2005	12.5.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 3 septembre 2000 réglant l'intervention de l'État et de certains organismes publics dans les frais de transport des membres du personnel fédéral et portant modification de l'arrêté royal du 20 avril 1999 accordant une indemnité pour l'utilisation de la bicyclette aux membres du personnel de certains services publics fédéraux
4.5.2005	24.5.2005	Arrêté royal modifiant l'article 224 de l'arrêté royal du 4 août 2004 relatif à la carrière du niveau A des agents de l'État
11.5.2005	30.5.2005	Arrêté royal portant exécution de l'article 14 de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
11.5.2005	19.5.2005	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État
27.5.2005	7.7.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 3 septembre 2000 réglant l'intervention de l'État et de certains organismes publics dans les frais de transport des membres du personnel fédéral et portant modification de l'arrêté royal du 20 avril 1999 accordant une indemnité pour l'utilisation de la bicyclette aux membres du personnel de certains services publics fédéraux
15.6.2005	29.6.2005	Arrêté royal modifiant certains arrêtés royaux relatifs aux régimes d'interruption de la carrière professionnelle et au crédit-temps dans le cadre de l'uniformisation des règles relatives à la résidence
17.6.2005	8.7.2005	Arrêté royal portant répartition partielle du crédit provisionnel, inscrit au programme 04.31.2 du budget général des dépenses de l'année budgétaire 2005
3.7.2005	8.7.2005	Arrêté royal portant désignation de certaines administrations des services centraux du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement qui assurent l'unité de jurisprudence
3.7.2005	8.7.2005	Arrêté royal fixant les droits minimaux au sens de l'article 9bis, § 5, de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités
5.7.2005	20.7.2005	Arrêté royal octroyant une subvention au « Centre de droit public de l'Université libre de Bruxelles »
8.7.2005	20.7.2005	Arrêté royal réglant l'octroi d'une indemnité pour frais funéraires en cas de décès d'un membre du personnel d'un service public fédéral
8.7.2005	14.7.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux
10.8.2005	17.8.2005	Arrêté royal relatif à la carrière du niveau D des agents de l'État et portant diverses dispositions en matière de mesures de compétences et de formations certifiées
31.8.2005	12.9.2005	Arrêté royal portant exécution de l'article 14 de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
19.9.2005	30.9.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 18 janvier 1965 portant réglementation générale en matière de frais de parcours
19.9.2005	14.10.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 18 janvier 1965 portant réglementation générale en matière de frais de parcours – Erratum
19.9.2005	30.9.2005	Arrêté royal déterminant, en vue de l'application de l'article 43 des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966, les classes et les grades des agents de certains services centraux, qui constituent un même degré de la hiérarchie
19.9.2005	30.9.2005	Arrêté royal déterminant, en vue de l'application de l'article 43ter des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966, les emplois des agents des services centraux des services publics fédéraux, qui constituent un même degré de la hiérarchie
20.9.2005	30.9.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État et l'arrêté royal du 8 janvier 1973 fixant le statut du personnel de certains organismes d'intérêt public
26.9.2005	29.9.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 8 juillet 2005 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux
4.10.2005	18.11.2005	Arrêté royal portant exécution de l'article 3 de l'arrêté royal n° 141 du 30 décembre 1982 créant une banque de données relative aux membres du personnel du secteur public
6.10.2005	25.10.2005	Arrêté royal portant diverses mesures en matière de sélection comparative de recrutement et en matière de stage
12.10.2005	14.11.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 19 novembre 1998 relatif aux congés et aux absences accordés aux membres du personnel des administrations de l'État
10.11.2005	24.11.2005	Arrêté royal portant exécution de l'article 14 de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
18.11.2005	1.12.2005	Arrêté royal relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management au sein de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes
6.12.2005	12.12.2005	Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 19 avril 1999 fixant les éléments de la déclaration d'accident à communiquer au Fonds des Accidents du Travail
15.12.2005	23.12.2005	Arrêté royal portant modification de l'arrêté royal du 16 mai 2003 portant la désignation d'adjoints bilingues à titre de mesure transitoire dans les services centraux des services publics fédéraux
22.12.2005	20.1.2006	Arrêté royal portant exécution de l'article 14 de la loi du 10 avril 1995 relative à la redistribution du travail dans le secteur public

Arrêtés ministériels promulgués ou publiés en 2005

Promulgation	Publication	
24.12.2004	13.1.2005	Arrêté ministériel portant approbation du règlement d'ordre intérieur du comité de pondération
18.2.2005	23.2.2005	Arrêté ministériel fixant la composition de la commission interfilières
25.2.2005	2.3.2005	Arrêté ministériel relatif aux familles de fonctions et aux formations certifiées dans les niveaux B et C
16.3.2005	24.3.2005	Arrêté ministériel fixant la composition des commissions de filières de métiers
22.4.2005	28.4.2005	Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 16 mars 2005 fixant la composition des commissions de filières de métiers
2.5.2005	20.5.2005	Arrêté ministériel portant désignation ou agrégation des membres du Comité de gestion de FED+
27.6.2005	14.7.2005	Arrêté ministériel fixant la composition du comité de pondération élargi auprès du Service public fédéral Personnel et Organisation
27.6.2005	14.7.2005	Arrêté ministériel portant approbation du règlement d'ordre intérieur du comité de pondération élargi
19.7.2005	23.8.2005	Arrêté ministériel désignant ou agréant les assesseurs et les assesseurs suppléants, et désignant le greffier-rapporteur et le greffier-rapporteur suppléant pour la section d'expression allemande de la Chambre de Recours interdépartementale
9.11.2005	21.11.2005	Arrêté ministériel fixant la liste des formations certifiées pour les filières de métiers du niveau A
25.11.2005	6.12.2005	Arrêté ministériel fixant la composition de la Commission interparastatale des stages des institutions publiques de sécurité sociale et des organismes de la catégorie D telle que définie par la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public
28.11.2005	27.12.2005	Arrêté ministériel portant désignation, au sein du Service public fédéral Personnel et Organisation, des supérieurs hiérarchiques compétents pour faire des propositions provisoires en matière de peines disciplinaires
30.11.2005	8.12.2005	Arrêté ministériel fixant la liste des formations certifiées pour les filières de métiers du niveau A
6.12.2005	12.12.2005	Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 7 février 1969 fixant les modèles de déclaration d'accident et de certificat médical, en matière d'accidents du travail dans le secteur public
	8.2.2006	Erratum
15.12.2005	5.1.2006	Arrêté ministériel réglant l'octroi d'une allocation pour prestations irrégulières au personnel du Service public fédéral Personnel et Organisation
20.12.2005	31.1.2006	Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 20 septembre 2004 fixant la composition du comité de pondération élargi auprès du Service public fédéral Personnel et Organisation

Circulaires promulguées ou publiées en 2005

Promulgation	Publication	
27.1.2005	4.2.2005	Circulaire P&O/DD/1. – Mise en oeuvre de la politique de développement durable lors des marchés publics de fournitures lancés par des pouvoirs adjudicateurs de l'autorité fédérale qui appartiennent aux secteurs classiques
14.2.2005	14.4.2005	Circulaire n° 554 relative à la redistribution du travail dans le secteur public
23.2.2005	3.3.2005	Circulaire n° 553. – Pécule de vacances 2005
18.4.2005	27.4.2005	Circulaire n° 551. – Accord sectoriel 2003-2004 pour la Fonction publique administrative fédérale (protocole n° 500 du 22 septembre 2004). - Remboursement des frais de déplacement éventuels des délégués syndicaux pour leur participation dans les comités de négociation et de concertation
15.6.2005	24.6.2005	Circulaire n° 555. – Adaptation du montant de l'indemnité kilométrique
18.11.2005	9.2.2006	Circulaire P&O/DD/2 comportant la politique d'achat de l'autorité fédérale stimulant l'utilisation de bois provenant de forêts exploitées durablement
22.11.2005	6.12.2005	Circulaire n° 557. – Frais de déplacement en cas d'examen médical de contrôle
30.11.2005	2.12.2005	Circulaire n° 558. – Allocation de fin d'année 2005
16.12.2005	21.12.2005	Circulaire n° 556. – Dispenses de service accordées en 2006

- accession 17, 40, 41, 83
- accueil 14, 16, 25, 34, 61, 65, 76
- aptitudes PC 10, 16, 17, 20, 21, 23
- assurance hospitalisation 3, 35, 36, 37, 67, 72
- balanced scorecard 31, 47, 51, 77
- bibliothèque 24, 26
- blended learning 16, 17, 20, 21
- brochure 3, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 30, 47, 55, 61
- brochure d'accueil 15
- business Process Re-engineering (BPR) 46, 47, 48, 49, 51
- cadastre 2, 35, 44, 83
- carrière 3, 15, 30, 31, 34, 39, 40, 41, 61, 67, 79, 85
- carte Avantages 37
- catalogue 3, 16, 24, 26, 61, 88
- Centre d'étude et de documentation 26
- cercles de développement 15, 17, 22, 61, 65
- Comité A 35
- Comité B 35, 44
- COMM Collection 28, 29, 83
- Common Assessment Framework (CAF) 47, 49
- communication 16, 22, 29, 30, 31, 61, 82, 83
- congé 15, 31, 32, 33, 34, 77, 79, 85
- Congo 70, 82
- contrat de groupe 72
- contrat-cadre 29, 71, 72
- contrôle interne 66, 77, 83
- description de fonction 39, 40, 70
- développement de l'organisation 34, 39, 51
- développement durable 3, 28, 71, 72, 83
- diversité 2, 7, 16, 20, 27, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 76, 83
- e-Campus 21
- eCommunities 15, 17, 25, 27, 30, 83, 86
- e-HR 67, 75, 82
- enquête de satisfaction 5, 25, 30, 39, 50, 51, 67
- e-procurement 56, 57
- e-recruiting 12, 41, 76
- e-tendering 57, 75
- ERP 56
- évaluation 20, 28, 38, 40, 42, 47, 49, 51, 59
- famille de fonctions 23, 40, 41
- FED+ 37, 79, 85, 86
- filière de métiers 18, 19, 39
- fonction publique 2, 33, 35, 44, 53, 60, 69, 70, 83, 84, 86
- fonctions d'encadrement 34, 42, 61, 84
- fonction à mandat 9, 10, 38, 41, 42, 83
- formation 2, 3, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 30, 35, 39, 40, 41, 47, 52, 54, 63, 69, 70, 72, 76, 77, 79, 83, 85, 86, 88
- formation certifiée 5, 17, 18, 19, 20, 39, 40, 41, 52
- gestion des connaissances 20, 26, 27, 30
- helpdesk 52, 75
- ICT 23, 56, 75, 82
- intranet 28, 31
- journée sportive 37
- langues 14, 15, 16, 18, 20, 23, 26, 42, 43, 77, 82, 84, 85, 86
- Lituanie 70
- manager 5, 10, 42
- mandataire 42
- marché interne 12, 41
- marchés publics 25, 47, 56, 57, 71, 72, 73, 77, 86
- mesure de compétences 16, 18, 23, 31, 85
- News P-O 2, 31, 83
- Newsflash 83
- niveau A 9, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 25, 30, 31, 39, 44, 61, 83, 84, 85, 86
- niveau B 3, 18, 19, 23, 40, 83
- niveau C 9, 17, 23, 40, 60
- niveau D 3, 17, 19, 20, 23, 30, 31, 40, 41, 44, 85
- P&O Horizon 83
- Pdata 56, 83
- plan de personnel 27, 53, 54, 55
- projet 3, 20, 21, 26, 28, 29, 47, 49, 50, 51, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 70, 75, 76, 77, 83
- projet d'amélioration 49
- publication 9, 18, 27, 28, 33, 44, 49, 56, 57, 60, 83, 84, 86
- Public Management Programme (PuMP) 17, 20, 51
- qualité 10, 18, 31, 49, 50, 83
- question parlementaire 77
- recrutement 39, 44, 59, 60, 63, 85
- réseau 20, 26, 27, 29, 60, 61, 63, 69
- sélection 4, 9, 10, 12, 20, 27, 41, 44, 48, 52, 59, 60, 70, 84, 85
- sélection d'accession 20, 40
- sélection de promotion 39
- service d'encadrement 15, 27, 31, 34, 51, 56, 75, 77, 82, 84
- stage 15, 16, 17, 61, 85
- statform 21
- statistiques 56
- syndicats 33, 84, 85
- Talent@Public 11
- télétravail 51
- test linguistique 60
- Top entreprises 3, 5, 67

2005

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:

www.p-o.be

www.belgium.be > fonctionnaires



Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA)
Boulevard Bischoffsheim 15
BE-1000 Bruxelles

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

Plus d'informations:

www.belgium.be > fonctionnaires > apprendre et évaluer



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





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