



Cour des comptes



# Mobilité du personnel de la fonction publique fédérale



Rapport de la Cour des comptes transmis à la Chambre des représentants  
*Bruxelles, juin 2024*



Cour des comptes

# Mobilité du personnel de la fonction publique fédérale



Rapport adopté en assemblée générale de la Cour des comptes du 27 juin 2024

# Mobilité du personnel de la fonction publique fédérale

La Cour des comptes a examiné les différentes formes de mobilité du personnel de la fonction publique : la mobilité externe (vers une autre organisation), la mise à disposition (mobilité temporaire vers une autre organisation) et la mutation (transfert au sein de la même organisation). L'audit a été réalisé auprès du SPF Stratégie et Appui, du SPF Mobilité et Transports, du SPF Intérieur, du SPF Justice, du SPF Finances et de la Défense ainsi qu'auprès de l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (limité aux dispositions légales de la mise à disposition) et de la police fédérale (limité aux dispositions légales de la mobilité externe et de la mise à disposition).

L'audit a examiné si la réglementation concernant les critères de sélection, les échelles de traitement dans la nouvelle fonction et la conservation des droits antérieurs en matière administrative et pécuniaire a été respectée et si les coûts salariaux ont correctement été répartis entre les services. Par ailleurs, l'audit a vérifié dans quelle mesure et à quelles conditions les services recourent à la mobilité comme solution plus économique que le marché du travail externe et quelles sont les mesures adoptées par Bosa pour traiter les facteurs entravant l'utilisation de la mobilité.

La Cour des comptes a constaté que la mobilité externe était peu utilisée. Dans ce cadre, les services fédéraux ont surtout recours à la mobilité fédérale (avec offres d'emploi et sélections), en respectant la réglementation, comme il est ressorti du contrôle des dossiers. En ce qui concerne les formes spécifiques de mobilité externe, les services fédéraux ont surtout fait appel à la mobilité intrafédérale (de et vers l'organisation judiciaire). Les procédures ont également été respectées à ce niveau, mais les arrêtés de nomination renvoient presque toujours à une réglementation erronée. Enfin, la Cour des comptes a constaté que les dossiers contrôlés auprès de la police fédérale comportaient peu de documents sur les transferts des fonctionnaires du corps de sécurité et des militaires.

En ce qui concerne la mise à disposition (mobilité temporaire vers une autre organisation), la Cour des comptes a constaté que ni la mobilité fédérale conventionnelle ni la mise à disposition conventionnelle n'ont été appliquées au cours de la période contrôlée (janvier 2018 à décembre 2022). Les services fédéraux ont par contre fait appel aux mises à disposition temporaires et, dans une moindre mesure, au réseau d'échange d'expertise *Talent Exchange*. Les conditions ont été respectées, mais les entretiens n'ont presque jamais fait l'objet de rapports. Enfin, il s'est avéré que le service d'origine prenait presque toujours la rémunération à sa charge pendant la mise à disposition. Pour les autres formes spécifiques de mise à disposition (notamment vers les administrations fiscales), les procédures en vigueur ont été intégralement suivies dans la plupart des cas.

La Cour des comptes a noté que l'utilisation de la mobilité et de la mise à disposition auprès des services audités n'a que peu ou pas évolué au cours de ces cinq dernières années. Les chiffres en la matière ne sont pas non plus entièrement fiables, étant donné que les listes reçues des services audités contenaient de nombreuses erreurs. La Cour souligne dès lors l'importance de l'utilisation des codes, définitions et modèles adéquats dans les instructions et la formation de base des gestionnaires de dossier de Persopoint pour obtenir des données plus complètes et fiables.

Contrairement à l'évolution limitée au niveau de la mobilité et de la mise à disposition, les services fédéraux ont souvent recours à la mutation (transfert au sein de la même organisation), en mettant l'accent sur la mutation volontaire. La Cour des comptes a toutefois relevé que les services fédéraux ont diverses procédures de mutation et qu'ils interprètent le concept de mutation différemment, par exemple pour décider si un arrêté de mutation doit ou non être établi. Elle recommande dès lors de réexpliquer les différentes formes de mutation (concepts et conditions) aux services fédéraux afin d'éviter des erreurs d'interprétation et des irrégularités.

Bosa a déjà pris plusieurs initiatives pour soutenir la mobilité, comme les réseaux *Talent Plus* et *Talent on the Move*. Pour encourager et soutenir encore davantage la mobilité, Bosa a pris des mesures supplémentaires, tels un accompagnement de carrière plus ciblé tant pour les individus (par exemple, après une absence de longue durée) que pour certains groupes cibles (par exemple, lors de la réorganisation de services), le développement d'une nouvelle plate-forme d'offres d'emploi Travaillerpour.be ainsi qu'une nouvelle image de marque pour l'employeur. En outre, Bosa a également pris une série d'initiatives légales, notamment dans les domaines suivants : la réserve de crise, l'attention à la mobilité dans la planification stratégique des ressources humaines, la possibilité pour un fonctionnaire d'exercer temporairement ou définitivement une fonction moins complexe et la réorientation pour raisons professionnelles.

Les initiatives des services audités mêmes sont cependant restées limitées à l'ouverture standard des fonctions vacantes aux candidats internes et externes. Les initiatives concernant la mobilité ont surtout été prises en collaboration avec d'autres services, plus spécifiquement Bosa. Les services audités ont toutefois remarqué qu'une résistance à la mobilité persistait malgré toutes les initiatives prises. La Cour des comptes recommande à Bosa et aux services fédéraux de travailler à des structures de concertation fixes et à une coopération ciblée sur les processus afin de soutenir et de renforcer les nouvelles initiatives en matière de mobilité.



<b>Chapitre 1</b>	
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
1.1	Contexte 8
1.2	Réglementation 8
1.3	Thèmes et questions d'audit 9
1.4	Méthode d'audit 10
1.5	Calendrier de l'audit 10
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Concepts et procédures</b>	<b>11</b>
2.1	Mobilité, mise à disposition et mutation 11
2.2	Mobilité externe 12
2.2.1	Arrêté royal du 15 janvier 2007 12
2.2.2	Réglementation spécifique 14
2.3	Mise à disposition 15
2.3.1	Arrêté royal du 15 janvier 2007 15
2.3.2	Réglementation spécifique 18
2.4	Mutation 19
2.4.1	Arrêté royal du 2 octobre 1937 19
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Gestion administrative et pécuniaire</b>	<b>21</b>
3.1	Services fédéraux 21
3.1.1	Mobilité externe 21
3.1.2	Mise à disposition 23
3.1.3	Mutation 26
3.2	Fedasil 29
3.2.1	Special Federal Forces 29
3.2.2	Talent Exchange 31
3.3	Police fédérale 32
3.3.1	Mobilité externe 32
3.3.2	Mise à disposition 33
<b>Chapitre 4</b>	
<b>La mobilité comme instrument de gestion</b>	<b>34</b>
4.1	Évolution de la mobilité 34
4.1.1	Évolution des types de mobilité 34
4.1.2	Fiabilité des données 35
4.2	Recours à la mobilité 35
4.2.1	Initiatives de Bosa 35
4.2.2	Initiatives des services audités 38
4.2.3	Points à améliorer 39

**Chapitre 5**

<b>Conclusions et recommandations</b>	<b>40</b>
5.1 Conclusions	40
5.1.1 Mobilité externe	40
5.1.2 Mise à disposition	40
5.1.3 Mutation	41
5.1.4 Évolution de la mobilité	41
5.1.5 Recours à la mobilité	42
5.2 Recommandations	43





## Chapitre 1

# Introduction

### 1.1 Contexte

La mobilité dans l'administration fédérale renvoie au changement du lieu de travail au cours de la carrière d'un membre du personnel, éventuellement avec l'accompagnement nécessaire. La mobilité doit permettre de rendre l'administration fédérale plus efficiente (par exemple, en palliant plus rapidement les pénuries de personnel) et plus attrayante en tant qu'employeur et de maintenir la satisfaction et la motivation au travail des membres du personnel. De plus, la mobilité représente une opportunité importante d'acquisition de nouvelles compétences, d'élargissement du réseau professionnel et de soutien des membres du personnel dans leur adaptation à un environnement de travail en constante évolution.

L'administration fédérale s'efforce déjà depuis les années 1960 d'améliorer la mobilité des membres de son personnel en leur donnant la possibilité d'exercer une autre fonction au sein d'une même organisation ou d'une organisation différente. Elle doit rechercher un équilibre entre les besoins des membres du personnel et les objectifs de l'organisation ou des organisations concernées. Ces dix dernières années, l'administration fédérale s'est davantage investie dans la mobilité et a développé une série d'initiatives pour l'élargir et la soutenir, tant au sein de la fonction publique fédérale administrative<sup>1</sup> qu'auprès d'autres personnes morales de droit public et privé.

La ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste a elle aussi de nouveau souligné dans sa note de politique générale du 28 octobre 2022 que les différentes formes de mobilité devaient continuer à être soutenues et facilitées.

### 1.2 Réglementation

La réglementation distingue différentes formes de mobilité :

- la mobilité externe : vers une autre organisation ;
- la mise à disposition : mobilité temporaire vers une autre organisation ;
- la mutation : au sein de la même organisation.

La mobilité externe et la mise à disposition dans la fonction publique fédérale administrative sont réglées par l'arrêté royal du 15 janvier 2007 portant la mobilité et la mise à disposition du personnel de la fonction publique fédérale administrative. Cet arrêté distingue plusieurs cas de figure auxquels s'appliquent des dispositions administratives et pécuniaires propres. Il existe encore d'autres formes de mobilité externe et de mise à disposition réglées par d'autres lois et arrêtés.

---

<sup>1</sup> La fonction publique administrative fédérale se compose des services publics fédéraux et des services publics fédéraux de programmation ainsi que des services qui en dépendent, du personnel civil de la Défense et des personnes morales de droit public définies à l'article 1, 3<sup>o</sup>, de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique.

La mutation est régie aux articles 49 à 51 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État.

Tous ces types de mobilité sont commentés au [chapitre 2](#).

### 1.3 Thèmes et questions d'audit

La Cour des comptes a examiné les différentes formes de mobilité, de mise à disposition et de mutation auprès de six services fédéraux<sup>2</sup> (1-6), d'un organisme d'intérêt public (7) et de la police fédérale (8) :

1. le SPF Stratégie et Appui (Bosa) ;
2. le SPF Mobilité et Transports ;
3. le SPF Intérieur ;
4. le SPF Justice ;
5. le SPF Finances ;
6. la Défense ;
7. l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) ;
8. la Police fédérale.

Les services ont été sélectionnés sur la base du nombre de formes de mobilité et/ou de mise à disposition qui s'appliquent à leur personnel.

L'audit a vérifié l'application de la réglementation. La Cour des comptes a examiné si les dispositions en vigueur concernant les critères de sélection, les échelles de traitement dans la nouvelle fonction et la conservation des droits antérieurs en matière administrative et pécuniaire ont été respectées et si les coûts salariaux ont correctement été répartis entre les différents services (voir le [chapitre 3](#)). Par ailleurs, la Cour a aussi examiné quelques aspects de gestion. Elle a ainsi vérifié dans quelle mesure et à quelles conditions les services recourent à la mobilité comme solution plus économique que le marché du travail externe et quelles sont les mesures adoptées par Bosa pour traiter les facteurs entravant l'utilisation de la mobilité (voir le [chapitre 4](#)).

L'audit entend répondre aux questions suivantes :

- Les services appliquent-ils correctement la réglementation administrative relative aux différentes formes de mobilité, de mise à disposition et de mutation ?
- Les services règlent-ils correctement sur le plan budgétaire les différentes formes de mobilité et de mise à disposition ?
- L'efficacité et l'efficacités des mesures d'amélioration de la mobilité font-elles l'objet d'une évaluation ?

La Cour des comptes a en outre examiné les constatations de l'audit à l'aune des conclusions et recommandations d'un audit précédent de la mobilité dans l'administration fédérale<sup>3</sup>. La plupart des conclusions et recommandations de cet audit ont entre-temps été prises en compte.

<sup>2</sup> Selon l'arrêté royal du 15 janvier 2007, les services fédéraux se limitent aux services relevant de la fonction publique administrative fédérale.

<sup>3</sup> Cour des comptes, « Mobilité et mise à disposition de personnel à l'administration fédérale », *171<sup>e</sup> Cahier*, Volume I – Commentaires, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, octobre 2014, p. 291-296, [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).

## 1.4 Méthode d'audit

Pour cet audit, la Cour des comptes a d'abord analysé la réglementation relative aux différentes formes de mobilité et de mise à disposition. Ensuite, une réunion de lancement a eu lieu avec les responsables de la mobilité des huit services audités. Une liste des données des membres du personnel ayant eu recours à la mobilité et à la mise à disposition ces cinq dernières années (entre janvier 2018 et décembre 2022) leur a également été demandée.

Des tests détaillés ont ensuite été effectués sur une sélection de dossiers de mobilité et/ou de mise à disposition, dont les constatations ont été soumises pour commentaire aux services audités. Enfin, des questionnaires ont été soumis aux responsables de la mobilité. Ils y ont répondu par courriel ou au cours d'un entretien.

## 1.5 Calendrier de l'audit

### Février 2023

Annnonce de l'audit :

- à la ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste ;
- au ministre de la Mobilité ;
- au ministre de la Justice et de la Mer du Nord ;
- au ministre des Finances, chargé de la Coordination de la lutte contre la fraude et de la Loterie nationale ;
- à la ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique ;
- à la ministre de la Défense ;
- à la secrétaire d'État à l'Asile et la Migration, adjointe à la ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique ;
- aux présidents du comité de direction du SPF Justice, de Bosa, du SPF Finances, du SPF Mobilité et Transports et du SPF Intérieur ;
- au Chef de la Défense ; à la directrice générale a.i. de Fedasil et au commissaire général faisant fonction de la police fédérale

### Mars-décembre 2023

Travaux d'audit et rédaction du projet de rapport

### 27 mars 2024

Approbation du projet de rapport et envoi aux intéressés (voir ci-dessus)

### Avril-mai 2024

Réception et traitement des réponses au projet de rapport (Défense le 10 avril, Fedasil le 18 avril, SPF Intérieur le 23 avril, SPF Bosa le 25 avril, SPF Justice et ministre de la Justice le 30 avril et police fédérale le 3 mai) ; les autres destinataires n'ont pas répondu.

## Chapitre 2

## Concepts et procédures

## 2.1 Mobilité, mise à disposition et mutation

Le tableau 1 présente un aperçu des caractéristiques principales des différentes formes « ordinaires » de mobilité externe, de mise à disposition et de mutation au sein de la fonction publique administrative fédérale<sup>4</sup>.

**Tableau 1** – Caractéristiques de la mobilité externe, de la mise à disposition et de la mutation

	Réglementation	Application	Définitive/ Temporaire	Charge salariale
<b>Mobilité externe</b>	<b>Arrêté royal du 15 janvier 2007</b>			
Mobilité fédérale	Articles 2 à 9	Statutaires	Définitive	Service d'accueil
Interfédérale	Articles 10 à 19	Statutaires	Définitive	Service d'accueil
D'office	Articles 34 à 49	Statutaires	Définitive	Service d'accueil
<b>Mise à disposition</b>	<b>Arrêté royal du 15 janvier 2007</b>			
Mobilité fédérale conventionnelle	Articles 22 à 26	Statutaires	Temporaire (éventuellement définitive après 2 ans)	Répartition de la charge salariale entre les deux services/service d'accueil après 2 ans
Mise à disposition conventionnelle	Articles 27 à 33	Statutaires	Durée indéterminée	Répartition de la charge salariale entre les deux services/service bénéficiaire après 6 ans
<i>Special Federal Forces</i>	Articles 33bis, 33ter et 33ter/1	Statutaires et contractuels	Temporaire (durée de la mission)	Service d'origine
<i>Talent Exchange</i>	Articles 33quater et 33 quinquies	Statutaires et contractuels	Temporaire (maximum 1 an)	Service d'origine (dérogation possible)
Mise à disposition temporaire	Articles 51 et 51bis	Statutaires	Temporaire (éventuellement définitive après 2 ans)	À déterminer dans une convention

<sup>4</sup> Voir également l'outil [Parcours de carrière](#) de Bosa qui permet aux membres du personnel (statutaires et contractuels) de s'y retrouver parmi la multitude de possibilités de carrière au sein de l'administration fédérale.

	Réglementation	Application	Définitive/ Temporaire	Charge salariale
<b>Mutation</b>	<b>Arrêté royal du 2 octobre 1937</b>			
Volontaire	Article 49	Statutaires	Définitive	/
D'office	Article 50	Statutaires	Définitive	/
Temporaire	Article 51	Statutaires	Temporaire (1 an, prolongeable chaque fois)	/

Source : Cour des comptes à partir de la réglementation

Dans le cadre de la mobilité externe et de la mise à disposition, les membres du personnel statutaires et contractuels conservent leur échelle barémique et les droits administratifs et pécuniaires de leur service d'origine. Dans le cas d'une mutation, les fonctionnaires changent au sein de leur propre service fédéral ; ils conservent donc également leurs droits administratifs et pécuniaires.

Outre les formes « ordinaires » de mobilité externe et de mise à disposition, il existe encore d'autres formes reprises dans la réglementation spécifique. Celles-ci sont détaillées ci-après.

## 2.2 Mobilité externe

### 2.2.1 Arrêté royal du 15 janvier 2007

Il existe trois types de mobilité externe « ordinaire » réglée par l'arrêté royal du 15 janvier 2007 : fédérale, interfédérale et d'office.

#### 2.2.1.1 Mobilité fédérale

La mobilité fédérale (volontaire) est la nomination d'un agent statutaire fédéral dans un autre service fédéral. L'agent se porte candidat en répondant à une offre publiée sur le site Travaillerpour.be (précédemment Selor.be) de la Direction générale Recrutement et Développement (DG R&D) de Bosa. L'emploi vacant peut être du même grade, d'un grade équivalent ou de la même classe, d'un niveau directement inférieur ou d'une classe directement inférieure ou d'un niveau supérieur ou d'une classe supérieure (si les conditions de sélection de ce niveau supérieur ou de cette classe supérieure sont remplies) que l'emploi actuel de l'agent<sup>5</sup>.

Si l'agent réussit la sélection comparative, il peut être invité à effectuer une période de probation de 3 mois. À l'issue de cette période de probation, le candidat décide s'il entre en service définitivement dans le service d'accueil ou s'il retourne dans son service d'origine.

<sup>5</sup> Les services publics fédéraux distinguent quatre niveaux : A, B, C et D. Le niveau A comporte cinq classes, A1 à A5, A5 étant la classe la plus élevée. Les agents de niveau A sont nommés dans une classe. Les agents des niveaux B, C et D sont nommés dans des grades.

### 2.2.1.2 Mobilité interfédérale

La mobilité interfédérale est la nomination d'un agent statutaire d'une entité fédérée (communautés et régions) dans un emploi vacant d'un service fédéral.

L'agent doit avoir été recruté dans l'entité fédérée à la suite d'une sélection organisée par la DG R&D et être doté d'un grade ou d'une classe et d'une échelle de traitement reconnus équivalents au grade ou à la classe dont relève l'emploi vacant ou à la classe permettant la promotion à la classe dont relève l'emploi vacant. L'annexe 1 de l'arrêté royal du 15 janvier 2007 reprend les tableaux de conversion des grades reconnus comme équivalents et des échelles de traitement correspondantes des trois communautés, de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Région wallonne.

L'agent statutaire d'une entité fédérée doit se porter candidat en répondant à une offre de mobilité interfédérale publiée sur le site web de la DG R&D. Comme pour la mobilité fédérale, la DG R&D de Bosa organise une sélection comparative. La réussite de cette sélection comparative par l'agent d'une entité fédérée entraîne sa nomination auprès du service fédéral avec conservation de l'ancienneté acquise.

### 2.2.1.3 Mobilité d'office

La mobilité d'office est la nomination d'un agent statutaire fédéral dans un emploi vacant d'un autre service fédéral. Cette forme de mobilité n'est pas volontaire et n'est possible qu'à l'initiative de l'autorité. Elle s'applique :

- aux agents statutaires fédéraux qui ont perdu leur affectation à la suite de la suppression de tout ou partie de leur service fédéral ou de la suppression d'emplois au plan de personnel de leur service fédéral ;
- aux agents statutaires fédéraux déclarés inaptes par une décision de la commission des pensions de l'Administration de l'expertise médicale (Medex) à exercer leurs fonctions mais susceptibles d'exercer d'autres fonctions compatibles avec leur état de santé ;
- aux agents statutaires fédéraux qui font l'objet d'un trajet de réintégration en application de l'article I.4-72 du code du bien-être au travail et qui sont définitivement inaptes à effectuer le travail convenu, mais en état d'effectuer un travail adapté ou un autre travail<sup>6</sup> ;
- au transfert de certains agents de Proximus aux services fédéraux en application de l'arrêté royal du 3 avril 1997<sup>7</sup> ;
- aux agents statutaires fédéraux chargés de compétences transférées d'un service fédéral à un autre.

Si les agents concernés n'ont pas pu bénéficier d'une mobilité d'office, ils sont mis à la disposition de la DG R&D de Bosa, qui peut les utiliser dans un autre service fédéral pour une période prolongeable de maximum 5 ans. L'agent reste lié au service fédéral d'origine pendant cette mise à disposition et conserve son traitement ainsi que d'autres droits administratifs et pécuniaires. Le service d'origine réclame en principe le coût de la rémunération au service où est utilisé l'agent.

<sup>6</sup> L'arrêté royal du 21 janvier 2024 portant la clause d'écolage, la réorientation pour raisons professionnelles et le trajet d'apprentissage a complété l'article 34 de l'arrêté royal du 15 janvier 2007. Cet ajout entre en vigueur le 17 février 2024.

<sup>7</sup> Arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures relatives au transfert de certains agents de Proximus à l'autorité fédérale en application de l'article 3, § 1<sup>er</sup>, 6°, de la loi du 26 juillet 1996 visant à réaliser les conditions budgétaires de la participation de la Belgique à l'Union économique et monétaire européenne.

## 2.2.2 Réglementation spécifique

Outre la mobilité externe « ordinaire », il existe également des formes spéciales de mobilité depuis et vers l'organisation judiciaire (la mobilité intrafédérale), depuis la Défense, vers la direction Sécurisation de la police fédérale et depuis les entreprises publiques autonomes.

### 2.2.2.1 Mobilité intrafédérale (depuis et vers l'organisation judiciaire)

La mobilité intrafédérale est la nomination d'un agent statutaire d'un service fédéral ou d'un service de l'organisation judiciaire<sup>8</sup> à un emploi vacant d'un service de l'organisation judiciaire ou d'un service fédéral. Elle est régie par deux arrêtés royaux des 25 et 26 avril 2017<sup>9</sup>. La procédure et les conditions qui s'y appliquent coïncident avec celles de la mobilité fédérale ordinaire, à l'exception du fait qu'il n'existe pas de période de probation pour la mobilité intrafédérale.

#### 2.2.2.2 Transfert depuis la Défense

La loi du 28 février 2007<sup>10</sup> permet le transfert de militaires vers un employeur public. Le militaire statutaire doit participer à une sélection organisée par l'employeur public. La personne concernée peut d'abord être mise à disposition pour 1 an maximum avant d'être définitivement transférée vers l'employeur public. La mise à disposition et le transfert font l'objet d'un accord entre la Défense et l'employeur public concerné. Selon l'arrêté royal du 12 juin 2006<sup>11</sup>, le transfert a lieu après une sélection comparative de la DG R&D de Bosa et les militaires concernés obtiennent un grade du service fédéral sur la base de l'ancienneté acquise auprès de la Défense et conservent également leur ancienneté pécuniaire.

#### 2.2.2.3 Transfert vers la direction Sécurisation de la police fédérale

La loi du 12 novembre 2017<sup>12</sup> transfère les fonctionnaires du SPF Justice du corps de sécurité pour la police des cours et tribunaux et le transfert des détenus auprès de la direction de la sécurisation de la police fédérale à la date et selon les conditions fixées par le Roi. Ces conditions ont été fixées dans l'arrêté royal du 11 novembre 2018<sup>13</sup>. Les fonctionnaires en service actif<sup>14</sup> ont été transférés le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et ont dû suivre une session d'information auprès de la police fédérale.

<sup>8</sup> Une cour, un tribunal, un secrétariat de parquet, un greffe ou un service d'appui.

<sup>9</sup> Arrêté royal du 25 avril 2017 relatif à la mobilité intrafédérale des membres du personnel des services fédéraux vers des services qui assistent le pouvoir judiciaire et arrêté royal du 26 avril 2017 relatif à la mobilité intrafédérale des membres du personnel qui assistent le pouvoir judiciaire et modifiant l'arrêté royal du 12 juin 2006 organisant l'acquisition par le militaire de la qualité d'agent de l'État par transfert.

<sup>10</sup> Loi du 28 février 2007 fixant le statut des militaires et candidats militaires du cadre actif des forces armées, titre V, section 3.

<sup>11</sup> Arrêté royal du 12 juin 2006 organisant l'acquisition par le militaire de la qualité d'agent de l'État par transfert.

<sup>12</sup> Loi du 12 novembre 2017 relative aux assistants et agents de sécurisation de police et portant modification de certaines dispositions concernant la police.

<sup>13</sup> Arrêté royal du 11 novembre 2018 organisant le transfert des fonctionnaires du corps de sécurité vers le cadre d'assistants de sécurisation de police et le cadre de coordonnateurs de sécurisation de police de la police fédérale.

<sup>14</sup> Les membres du personnel en non-activité, en disponibilité, en interruption de carrière complète ou qui sont suspendus sont seulement transférés quand ils sont de nouveau en activité de service.

La même loi, mise en œuvre par l'arrêté royal du 1<sup>er</sup> mars 2018<sup>15</sup>, règle également le transfert de militaires (du grade de sous-officier ou de volontaire) vers la direction de la sécurisation. Ceux-ci ne peuvent être transférés qu'au terme d'une procédure de sélection et à condition de réussir la formation de base organisée par la police fédérale.

#### 2.2.2.4 Transfert depuis les entreprises publiques autonomes

En vertu de l'article 29bis de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques<sup>16</sup>, les membres du personnel statutaires des entreprises publiques autonomes peuvent, à certaines conditions<sup>17</sup>, solliciter la mobilité externe vers tout service public prévoyant cette mobilité. L'arrêté royal du 7 mars 2007<sup>18</sup> organise la sélection comparative et l'entrée en service dans la fonction publique administrative fédérale de ces membres du personnel.

## 2.3 Mise à disposition

### 2.3.1 Arrêté royal du 15 janvier 2007

#### 2.3.1.1 Mobilité fédérale conventionnelle

La mobilité fédérale conventionnelle est la nomination d'un agent statutaire fédéral dans un emploi vacant d'un autre service fédéral après que cet agent en a fait la demande et y a été mis à disposition 2 ans. Les conditions de cette mise à disposition sont réglées dans une convention entre les deux services. Pendant ces 2 ans, le coût total de la rémunération est réparti de manière égale et l'agent conserve son échelle de traitement initiale ainsi que ses droits pécuniaires.

Le comité de direction du service d'origine établit une liste de candidats à la mise à disposition. La DG R&D de Bosa soumet cette liste à d'autres services fédéraux, qui peuvent réaliser des entretiens avec les candidats.

L'agent peut, au terme de la mise à disposition, définitivement entrer en service auprès du service d'accueil (moyennant le consentement de ce service) ou rester dans le service d'origine.

#### 2.3.1.2 Mise à disposition conventionnelle

Dans une mise à disposition conventionnelle, un agent statutaire fédéral âgé de 50 ans au moins et ayant au moins 20 années de service dans le secteur public peut temporairement être mis à la disposition d'un service bénéficiaire<sup>19</sup>.

Le comité de direction du service d'origine établit ici aussi une liste de candidats à la mise à disposition. La DG R&D soumet cette liste à d'autres services fédéraux, qui peuvent réaliser des entretiens avec les candidats. La mise à disposition vaut pour une durée indéterminée, au terme d'une

<sup>15</sup> Arrêté royal du 1<sup>er</sup> mars 2018 organisant le transfert de certains militaires vers le cadre d'agents de sécurisation de police et le cadre d'assistants de sécurisation de police.

<sup>16</sup> Proximus, la SNCB, bpost et skeyes.

<sup>17</sup> Ces conditions sont définies par l'entreprise publique autonome (article 29bis, alinéa 5, de la loi du 21 mars 1991).

<sup>18</sup> Arrêté royal du 7 mars 2007 organisant la sélection comparative et l'entrée en service dans la fonction publique administrative fédérale de certains agents statutaires des entreprises publiques autonomes.

<sup>19</sup> Le service bénéficiaire représente toute autorité publique belge.



période d'essai de 6 mois<sup>20</sup>. Les services fédéraux concernés concluent une convention ventilant le coût du traitement selon une clé de répartition fixée dans l'arrêté royal. À partir de la sixième année, le traitement est entièrement à la charge du service bénéficiaire.

#### 2.3.1.3 Mise à disposition pendant une crise (Special Federal Forces)

Bien que cette forme de mise à disposition existe déjà depuis 2012, elle ne s'appuie que depuis peu sur une base réglementaire<sup>21</sup>. La mise à disposition pendant une crise (situations d'urgence) s'applique, contrairement aux autres formes de mobilité et de mise à disposition, au personnel tant statutaire que contractuel.

La mise à disposition se fait auprès d'une instance<sup>22</sup> qui doit remplir deux conditions cumulatives : répondre à la crise et être confrontée à un besoin urgent de personnel. Toutes les parties concernées (membre du personnel, service fédéral et instance) doivent marquer leur accord. La mise à disposition se fait sur une base volontaire et est valable pour une période de 6 mois (prolongeable). Le membre du personnel reste en principe rémunéré par le service fédéral d'origine et conserve ses droits administratifs et pécuniaires. Depuis le 28 octobre 2023, la réserve de crise vient s'ajouter aux *Special Federal Forces* (voir le point 4.2.1.3).

Les services fédéraux doivent également fournir des informations globales triennales sur l'utilisation de cette forme de mise à disposition à la DG R&D de Bosa, qui publie un rapport adressé à toutes les parties prenantes concernées.

#### 2.3.1.4 Mise à disposition dans un réseau d'échange d'expertise (Talent Exchange)

Cette forme de mise à disposition existe déjà depuis 2013, mais, tout comme la mise à disposition pendant une crise, n'a été intégrée à la réglementation que par l'arrêté royal du 10 novembre 2022.

L'objectif est que des membres du personnel acquièrent certaines compétences ou soutiennent un projet spécifique<sup>23</sup>. Ces membres du personnel des services fédéraux, tant statutaires que contractuels, sont mis à la disposition de personnes morales de droit public<sup>24</sup> qui font partie, avec les services fédéraux, du réseau *Talent Exchange*, et ce, pendant une durée maximale de 12 mois.

<sup>20</sup> L'agent peut retourner dans le service d'origine après la période d'essai.

<sup>21</sup> La mise à disposition pendant une crise a été insérée dans l'arrêté royal de 2007 par l'arrêté royal du 10 novembre 2022 relatif au stage à temps partiel, à la mise à disposition pendant une crise et à l'échange d'expertise et est d'application depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2022.

<sup>22</sup> Les instances sont les autorités administratives, personnes morales de droit public et personnes morales de droit privé, chargées de missions d'intérêt général, qui ne relèvent pas du champ d'application de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique.

<sup>23</sup> Voir également Cour des comptes, *Gestion des connaissances dans l'administration fédérale*, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, décembre 2023, 41 p., [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be). Cet audit a examiné le réseau *Talent Exchange* et a recommandé de stabiliser et de développer *Talent Exchange* comme réseau de partage et de développement des connaissances, éventuellement en formalisant son existence dans une réglementation et en centralisant sa gestion au sein de Bosa (recommandation 11).

<sup>24</sup> Les personnes morales de droit public sont des administrations publiques (services fédéraux, régionaux, communautaires, communaux, provinciaux), des organisations parastatales ou des associations de droit public.

Les organisations participantes du réseau signent une charte stipulant la philosophie, les principes de base, le fonctionnement administratif général ainsi que les règles internes relatives au fonctionnement du réseau. Au 1<sup>er</sup> décembre 2023, le réseau comptait 21 organisations.

**Tableau 2** – Organisation du réseau Talent Exchange

Services fédéraux	Personnes morales de droit public
Bosa	Fedasil
SPF Mobilité et Transports	Agence fédérale de contrôle nucléaire
SPF Intérieur	Sciensano
SPF Finances	Orchestre national de Belgique
SPF Sécurité sociale	Collège des cours et tribunaux
SPF Chancellerie du Premier ministre	Fédération Wallonie-Bruxelles
SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement	Société du logement de la Région de Bruxelles-Capitale
SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement	
SPP Politique scientifique	
SPP Intégration sociale	
Défense	
Régie des bâtiments	
Service fédéral des pensions	
Agence fédérale des médicaments et des produits de santé	

Source : Cour des comptes à partir du site web de Talent Exchange

Toutes les parties concernées (membre du personnel, service fédéral et personne de droit public) doivent aussi marquer leur accord sur la mise à disposition. La convention entre les parties doit stipuler la durée de la mise à disposition, la prise en charge de la rémunération et la résidence administrative du membre du personnel. En principe, le service d'origine prend en charge la rémunération, mais les organisations concernées peuvent y déroger de commun accord. Le membre du personnel conserve ses droits administratifs et pécuniaires au sein de son service fédéral d'origine.

#### 2.3.1.5 Mise à disposition temporaire

Deux services fédéraux peuvent également convenir entre eux de la mise à disposition temporaire d'un agent statutaire. La convention détermine au minimum la prise en charge des coûts et la durée de la mise à disposition. L'agent conserve, au sein de son service d'origine, ses droits administratifs et pécuniaires.

Depuis 2022, les agents mis temporairement à disposition peuvent, au bout de 2 ans, être définitivement transférés dans le service d'accueil si ce service y consent<sup>25</sup>.

## 2.3.2 Réglementation spécifique

### 2.3.2.1 Administrations fiscales

Deux arrêtés royaux des 21 et 23 janvier 2017<sup>26</sup> fixent les règles permettant aux fonctionnaires statutaires des administrations fiscales d'être mis à la disposition, d'une part, du procureur du Roi ou de l'auditeur du travail aux fins de les assister dans l'exercice de leurs missions et, d'autre part, de la police fédérale aux fins de l'assister dans la lutte contre la criminalité économique et financière.

La mise à la disposition du procureur du Roi ou de l'auditeur du travail vaut pour une période de 6 ans (chaque fois renouvelable par périodes de 2 ans moyennant avis conforme du procureur général concerné). Les fonctionnaires concernés doivent être titulaires d'un grade du niveau B ou de classe A1 à A3 et justifier d'une expérience utile de 4 ans en matière fiscale. Le comité de direction du SPF Finances établit le classement des candidats. En outre, le SPF Finances met également seize fonctionnaires à la disposition de la police fédérale. Cette mise à disposition vaut pour une période de 3 ans (chaque fois renouvelable par périodes de 3 ans moyennant avis conforme du ministre de l'Intérieur). Les fonctionnaires concernés doivent être titulaires d'un grade du niveau B ou de classe A1 à A3 et justifier d'une expérience pratique en rapport avec la lutte contre la criminalité économique et financière organisée ainsi que d'une connaissance élémentaire du droit pénal et de la procédure pénale. Le comité de direction du SPF Finances établit ici aussi le classement des candidats.

La rémunération, les indemnités et les allocations des fonctionnaires mis à disposition sont payées par le SPF Finances et remboursées trimestriellement par le SPF Justice ou la police fédérale. Les fonctionnaires concernés conservent également leurs droits administratifs et pécuniaires au SPF Finances.

### 2.3.2.2 Institut de formation judiciaire

Conformément à la loi du 31 janvier 2007<sup>27</sup>, le personnel de l'organisation judiciaire peut recevoir une délégation au sein de l'Institut de formation judiciaire (IFJ). En outre, d'autres fonctionnaires statutaires d'un service fédéral ou du Conseil supérieur de la justice peuvent être mis à la disposition de l'IFJ. Ce dernier adresse à cet effet une demande au ministre dont il relève ou au Conseil supérieur de la justice. La rémunération des fonctionnaires concernés est à la charge de l'IFJ.

<sup>25</sup> Le transfert définitif des agents mis temporairement à disposition était limité aux niveaux D, C et B et à la classe 1. Cette limitation a été supprimée par l'arrêté royal du 21 janvier 2024, de sorte que, depuis le 17 février 2024, les autres classes du niveau A peuvent aussi être transférées définitivement après 2 ans.

<sup>26</sup> Arrêté royal du 21 janvier 2007 déterminant les modalités de la mise à disposition, du procureur du Roi ou de l'auditeur du travail aux fins de les assister dans l'exercice de leurs missions, de fonctionnaires des administrations fiscales et arrêté royal du 23 janvier 2007 déterminant les modalités de la mise à disposition de la police fédérale, des fonctionnaires des administrations fiscales aux fins de l'assister dans la lutte contre la criminalité économique et financière.

<sup>27</sup> Article 31 de la loi du 31 janvier 2017 sur la formation judiciaire et la gestion des connaissances et portant création de l'Institut de formation judiciaire.

### 2.3.2.3 Organe de coordination pour l'analyse de la menace

Le personnel des services d'appui de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (Ocam) peut, en vertu de l'article 7 de la loi du 10 juillet 2006 relative à l'analyse de la menace, être mis à la disposition de cet organe. Les services d'appui sont le SPF Mobilité et Transports, le SPF Intérieur, le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, le SPF Justice, le SPF Finances, le Service général du renseignement et de la sécurité, la Sûreté de l'État et la police intégrée.

Conformément à l'arrêté royal du 23 janvier 2007<sup>28</sup>, ces mises à disposition se font sur la base d'un appel (accompagné de la description de fonction et du profil de compétences souhaité). Les services d'appui sélectionnent ensuite les candidats les plus aptes. Les candidats sélectionnés sont soumis à un entretien devant une commission composée du directeur de l'Ocam et de deux membres du Comité de coordination du renseignement et de la sécurité<sup>29</sup>. Cette commission établit un classement motivé et le transmet aux services d'appui concernés. La mise à la disposition de l'Ocam a une durée de 5 ans et est renouvelable. Pendant la période de mise à disposition, les membres du personnel concernés restent à la charge des services d'appui. En outre, l'Ocam verse également une allocation de fonction<sup>30</sup>.

## 2.4 Mutation

### 2.4.1 Arrêté royal du 2 octobre 1937

#### 2.4.1.1 Mutation volontaire

Avec la mutation volontaire, les agents peuvent, au sein d'un service fédéral, obtenir un transfert vers un autre service établi dans une autre résidence administrative (commune où l'agent exerce principalement sa fonction). La mutation se fait à la demande de l'agent concerné. En outre, l'agent peut, avec son accord, obtenir un changement de service au sein de la même résidence administrative.

Le fonctionnaire dirigeant ou son délégué détermine la procédure selon laquelle les fonctions vacantes sont annoncées et les agents doivent poser leur candidature.

Lorsque plusieurs agents sont candidats, dans les deux cas (transfert et changement de service), la fonction vacante est attribuée au candidat qui répond le mieux aux exigences de la fonction. Le fonctionnaire dirigeant ou son délégué compare à cette fin les titres et mérites des candidats au regard des compétences requises de la fonction.

<sup>28</sup> Les articles 83 à 95 de l'arrêté royal du 23 janvier 2007 relatif au personnel de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace.

<sup>29</sup> Au sein du Comité de coordination du renseignement et de la sécurité, la Sûreté de l'État élabore avec le Service général du renseignement et de la sécurité, l'Ocam, la police fédérale, le centre de crise, le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement et le collège des procureurs généraux des propositions dans le cadre de la politique de sécurité belge à destination du [Conseil national de sécurité](#).

<sup>30</sup> Arrêté royal du 24 août 2007 octroyant une allocation de fonction à certains membres du personnel de l'organe de coordination pour l'analyse de la menace.

#### 2.4.1.2 Mutation d'office

Dans le cadre d'une mutation d'office, un agent est transféré par le fonctionnaire dirigeant ou son délégué vers un service établi dans une autre résidence administrative. Cette décision doit être motivée.

Les mutations d'office ne sont possibles que dans quatre cas :

- lorsque le service déménage dans une autre résidence administrative ;
- lorsque le service est supprimé et qu'un ou plusieurs services situé(s) dans une autre résidence administrative reprennent les compétences de ce service ;
- lorsqu'un ou plusieurs services situé(s) dans une autre résidence administrative reprennent partiellement les compétences matérielles et territoriales du service ;
- lorsque la charge de travail du service diminue par rapport au nombre de membres du personnel.

#### 2.4.1.3 Mutation temporaire

Un agent peut solliciter une mutation temporaire pour une durée de maximum 12 mois pour raisons familiales ou sociales très graves ou pour raisons de santé. S'il existe des raisons graves le justifiant, la mutation temporaire peut être prolongée par période de maximum 12 mois. Le fonctionnaire dirigeant ou son délégué détermine la procédure d'octroi et de prolongation de la mutation. Depuis le 7 décembre 2023, une mutation temporaire peut également être sollicitée pour la même résidence administrative et, donc, plus uniquement pour une autre résidence administrative<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Arrêté royal du 19 novembre 2023 modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État, arrêté royal du 15 janvier 2007 portant la mobilité et la mise à disposition du personnel de la fonction publique fédérale administrative et arrêté royal du 25 octobre 2013 relatif à la carrière pécuniaire des membres du personnel de la fonction publique fédérale.

## Chapitre 3

# Gestion administrative et pécuniaire

### 3.1 Services fédéraux

#### 3.1.1 Mobilité externe

##### 3.1.1.1 Arrêté royal du 15 janvier 2007

Le tableau 3 indique le nombre de dossiers pour les trois formes de mobilité externe vers des services fédéraux au cours de la période contrôlée (de janvier 2018 à décembre 2022). Les chiffres contiennent uniquement le nombre de membres du personnel ayant rejoint les services fédéraux par le biais de la mobilité externe (soit les mouvements de personnel « in ») afin d'éviter les doublons.

**Tableau 3** – Mobilité externe vers des services fédéraux (de janvier 2018 à décembre 2022)

Service fédéral d'accueil	Mobilité fédérale	Mobilité interfédérale	Mobilité d'office
Bosa	113	1	77
SPF Mobilité et Transports	54	0	2
SPF Intérieur	96	0	0
SPF Justice	23	0	0
SPF Finances	267	0	0
Défense	25	0	0
<b>Total</b>	<b>578</b>	<b>1</b>	<b>79</b>

Source : Cour des comptes à partir de données des services fédéraux

La Cour des comptes a constaté que les services fédéraux avaient surtout recours à la mobilité fédérale. Il est ressorti des dossiers contrôlés que la procédure établie par l'arrêté royal du 15 janvier 2007 était respectée. La procédure de sélection a ainsi systématiquement eu lieu par le biais de la DG R&D de Bosa et les documents (offre d'emploi, CV, fiche de traitement, procès-verbal de la sélection, rapports d'entretien, accord de l'Inspecteur des finances, arrêté de nomination) étaient présents dans les dossiers. Une période de probation de 3 mois a généralement été appliquée.

En outre, seuls des membres du personnel de Bosa et du SPF Mobilité et Transports ont été transférés par mobilité d'office. Les dossiers de Bosa concernaient le transfert de membres du personnel d'autres services fédéraux pour l'intégration (*onboarding*) de ces services au système Persopoint (le secrétariat pour l'administration des salaires et du personnel de l'administration fédérale). Ces membres du personnel ont d'abord été temporairement mis à disposition pour être ensuite

transférés par mobilité d'office. La mobilité d'office a été réglée par service d'origine dans un arrêté royal distinct. Les deux dossiers de mobilité d'office au SPF Mobilité et Transports concernaient le transfert de deux membres du personnel de l'Organisme fédéral d'enquête sur les accidents de navigation (Ofean), qui a intégré le SPF en 2021<sup>32</sup>.

Enfin, il y a eu un cas de mobilité interfédérale. Un membre du personnel de la Région de Bruxelles-Capitale a été transféré à Bosa et y a été nommé dans un grade équivalent, conformément à la procédure de l'arrêté royal du 15 janvier 2007 et à la suite d'un recrutement par le biais de procédures de sélection organisées par la DG R&D de Bosa.

### 3.1.1.2 Réglementation spécifique

En ce qui concerne la mobilité sur la base de la réglementation spécifique auprès des services fédéraux, il a surtout été fait appel à la mobilité intrafédérale au cours de la période contrôlée.

**Tableau 4** – Mobilité intrafédérale depuis et vers l'organisation judiciaire (janvier 2018 à décembre 2022)

Service d'accueil	Mobilité intrafédérale
SPF Finances	15
Bosa	2
SPF Mobilité et Transports	1
SPF Justice	1
<b>Total</b>	<b>19</b>
Organisation judiciaire	35
<b>Total</b>	<b>35</b>

Source : Cour des comptes à partir de données des services fédéraux

La Cour des comptes a constaté dans tous les dossiers de mobilité intrafédérale vers un service fédéral que la procédure de sélection de l'arrêté royal du 26 avril 2017 avait été respectée, mais que les arrêtés de nomination renvoyaient presque toujours à une réglementation erronée. Ces arrêtés mentionnaient en effet l'arrêté royal du 15 janvier 2007 plutôt que de renvoyer correctement à l'arrêté royal du 26 avril 2017. Selon les services fédéraux, il a déjà été demandé à Persopoint d'adapter ces arrêtés. Dans le cas de la mobilité intrafédérale vers un service de l'organisation judiciaire, la Cour des comptes a également constaté que la procédure de sélection de l'arrêté royal du 25 avril 2017 avait chaque fois été appliquée correctement.

Bien que la liste reçue du SPF Intérieur ne mentionne aucun dossier de mobilité intrafédérale au cours de la période contrôlée, des transferts de membres du personnel ont bien eu lieu, selon le SPF, vers un service de l'organisation judiciaire et vers le SPF depuis un service de l'organisation judiciaire. Ces membres du personnel ont toutefois erronément été repris dans la mobilité fédérale, le SPF n'ayant en outre aucune idée du nombre exact de transferts. Le SPF avait toutefois déjà pris contact avec Persopoint pour rectifier cette situation.

<sup>32</sup> L'Ofean est devenu un service du SPF Mobilité et Transports par la loi du 16 juin 2021 modifiant le code belge de la navigation.

Enfin, conformément à la loi du 28 février 2007 et à l'arrêté royal du 12 juin 2006, des militaires ont été transférés vers trois services fédéraux : deux vers le SPF Justice, deux vers le SPF Finances et un vers le SPF Intérieur. La Cour des comptes a constaté que les transferts ont correctement fait suite à une sélection comparative de la DG R&D de Bosa et à une mise à disposition de 1 an. Les militaires concernés ont également obtenu un grade du service fédéral sur la base de l'ancienneté acquise à la Défense.

Ces cinq dernières années, il n'y a plus eu aucun membre du personnel transféré des entreprises publiques autonomes vers les services fédéraux<sup>33</sup>.

### 3.1.2 Mise à disposition

#### 3.1.2.1 Arrêté royal du 15 janvier 2007

Le tableau 5 indique le nombre de mises à la disposition des services fédéraux pour les différentes formes prévues à l'arrêté royal du 15 janvier 2007 au cours de la période contrôlée. Les chiffres contiennent uniquement le nombre de membres du personnel ayant rejoint les services fédéraux par le biais de la mise à disposition (soit les mouvements de personnel «in») afin d'éviter les doublons.

**Tableau 5 – Mises à la disposition de services fédéraux (de janvier 2018 à décembre 2022)**

Service fédéral d'accueil	Mobilité fédérale conventionnelle	Mise à disposition conventionnelle	Special Federal Forces	Talent Exchange	Mise à disposition temporaire
Bosa	0	0	0	22	79
SPF Mobilité et Transports	0	0	0	14	10
SPF Intérieur	0	0	0	3	18
SPF Justice	0	0	3	1	4
SPF Finances	0	0	0	9	14
Défense	0	0	0	0	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>49</b>	<b>128</b>

Source : Cour des comptes à partir de données des services fédéraux

La Cour des comptes a constaté que la mobilité fédérale conventionnelle et la mise à disposition conventionnelle n'ont pas été appliquées. Selon Bosa, ces deux formes doivent toutefois être conservées : la transformation numérique rendra certaines fonctions superflues, ce qui fait que ces formes de mobilité pourront encore avoir leur utilité<sup>34</sup>. De plus, en 2022, trois personnes ont

<sup>33</sup> D'après Bosa, un projet est en cours entre la Défense et bpost pour reprendre des agents statutaires de bpost. Des entretiens de recrutement ont eu lieu avec les candidats fin 2023, après quoi des stages devraient être entamés.

<sup>34</sup> Il s'agit de membres du personnel des niveaux C et D qui se verraient confier d'autres tâches au sein des services fédéraux par le biais d'une mise à disposition conventionnelle ou d'une mobilité fédérale conventionnelle.



été mises à la disposition du SPF Justice à titre de *Special Federal Forces* afin de renforcer le service des tutelles<sup>35</sup>.

En outre, la Cour des comptes a constaté que les services fédéraux faisaient surtout appel aux mises à disposition temporaires et à *Talent Exchange*<sup>36</sup>. Le nombre élevé de mises à la disposition temporaires de Bosa était lié à l'intégration (*onboarding*) de services dans Persopoint, les membres du personnel ayant d'abord été mis à disposition avant d'être transférés par le biais de la mobilité d'office (voir le [point 3.1.1.1](#)). Pour ces deux formes de mise à disposition, les offres d'emploi ont été publiées sur l'intranet; les offres d'emploi pour *Talent Exchange* ont également été publiées sur Travaillerpour.be. Un entretien a généralement été mené avec les candidats, sauf à la Défense. Selon Bosa, un entretien n'était pas nécessaire en principe, parce qu'il est important de limiter au maximum les formalités afin de ne pas décourager les mises à disposition.

Dans les dossiers contrôlés, la Cour des comptes a constaté que les conventions pour les mises à disposition respectaient les conditions de l'arrêté royal du 15 janvier 2007, mais que les entretiens ne faisaient presque jamais l'objet de rapports. Selon les services fédéraux faisant partie de *Talent Exchange*, il ne s'agit pas d'une obligation.

Les mises à la disposition temporaires du SPF Intérieur concernaient principalement une réorientation pour raisons professionnelles, par exemple après une absence de longue durée. Elles ont eu lieu en utilisant un modèle spécifique de convention et poursuivaient un objectif spécifique : faciliter la nomination du membre du personnel auprès du SPF Intérieur par un trajet d'accompagnement conforme aux modalités définies par la DG R&D de Bosa. Le SPF s'est engagé à confier des tâches spécifiques au membre du personnel pendant la mise à disposition et à le soutenir afin de lui permettre de développer des compétences souhaitables pour la réorientation. Ces mises à disposition ont duré 6 mois et étaient chaque fois prolongeables de 6 mois.

Enfin, la Cour des comptes a constaté que c'était presque toujours le service d'origine qui prenait à sa charge la rémunération pendant la mise à disposition, à l'exception du SPF Intérieur et du SPF Mobilité et Transports, qui ont rémunéré le membre du personnel mis à disposition, qu'ils aient été le service d'origine ou non.

### 3.1.2.2 Réglementation spécifique

Pour les formes spécifiques de mise à disposition, sept membres du personnel des services fédéraux ont été mis à la disposition de l'Ocam pendant la période contrôlée : un du SPF Mobilité et Transports, deux du SPF Justice et quatre du SPF Finances. Le SPF Intérieur a également mis des membres du personnel à la disposition de l'Ocam, mais en ignorait le nombre exact. La procédure de l'arrêté royal du 23 janvier 2007 a été appliquée dans tous les cas (voir le [point 2.2.2.3](#)).

<sup>35</sup> Le service des tutelles est chargé de l'identification et de la prise en charge de mineurs étrangers non accompagnés signalés par la police ou l'Office des étrangers du SPF Affaires étrangères. Le service doit veiller à ce que les mineurs étrangers non accompagnés soient accueillis le plus rapidement possible dans un lieu adéquat et qu'un tuteur personnel leur soit assigné pour les aider dans la recherche d'un avocat, l'introduction d'une demande de protection internationale, la recherche d'une école appropriée et d'autres aspects pratiques et juridiques.

<sup>36</sup> Fin 2022, le SPF Justice a quitté le réseau *Talent Exchange* parce que ses résultats étaient insuffisants (les profils adéquats n'étaient pas toujours trouvés).

En outre, les services fédéraux ont également mis 21 membres du personnel à la disposition de la représentation permanente de la Belgique auprès de l'Union européenne : huit du SPF Intérieur, sept du SPF Mobilité et Transports, quatre du SPF Finances et deux de Bosa. Le SPF Justice a également mis des membres du personnel à la disposition de la représentation permanente de la Belgique auprès de l'Union européenne, mais en ignorait le nombre exact. Les services fédéraux ont procédé à un appel en interne pour ces mises à disposition et ont effectué un choix à partir des CV des candidats ou d'entretiens. Cette liste ou ce classement a été soumis au comité de direction et/ou au ministre compétent, qui ont pris la décision finale. Les services fédéraux ont continué à prendre en charge la rémunération des membres du personnel concernés.

Par ailleurs, le SPF Justice a mis trois membres du personnel d'un service de l'organisation judiciaire à la disposition de l'Institut de formation judiciaire (IFJ). Le SPF a lancé pour ce faire un appel à candidatures avant d'organiser un entretien. Le jury de la sélection a ensuite établi un classement qui a été soumis au ministre de la Justice. Les mises à disposition avaient une durée de 2 ans, prolongeables de la même durée. La Cour des comptes a constaté que cette procédure a été appliquée dans les dossiers contrôlés, mais que le SPF a continué à prendre en charge la rémunération des membres du personnel concernés. L'article 36 de la loi du 31 janvier 2007 prévoit toutefois que la rémunération soit à charge de l'IFJ. Selon le SPF, cette pratique s'explique par la situation budgétaire de l'IFJ et a été autorisée par le ministre de la Justice et le collège des cours et tribunaux ou le collège du ministère public.

Enfin, des fonctionnaires des administrations fiscales ont été mis à la disposition du procureur du Roi, de l'auditeur du travail ou de la police fédérale, en application des arrêtés royaux des 21 et 23 janvier 2007. Le SPF Finances a lancé à cet effet un appel à candidatures ; ensuite, le comité de direction a établi un classement, qu'il a transmis à une commission de sélection placée sous la direction d'un délégué du service d'encadrement Personnel et Organisation du SPF et où siégeaient un ou deux représentant(s) du parquet général concerné ou de la police fédérale ainsi qu'un représentant d'une administration fiscale. Cette commission de sélection a rédigé le rapport de sélection et le comité de direction a ensuite formulé une proposition motivée concernant les candidats à désigner. Les mises à disposition ont été réglées par un arrêté ministériel. Au cours de la période contrôlée, 23 membres du personnel ont été mis à la disposition du procureur du Roi ou de l'auditeur du travail et sept de la police fédérale. Le SPF Finances a correctement appliqué la procédure dans les dossiers contrôlés. Les rémunérations des fonctionnaires fiscaux ont également été remboursées trimestriellement par le SPF Justice ou la police fédérale.

### 3.1.3 Mutation

#### 3.1.3.1 Nombre de mutations au sein d'un service fédéral

**Tableau 6** – Mutations auprès des services fédéraux (de janvier 2018 à décembre 2022)

Service fédéral	Mutation volontaire	Mutation d'office	Mutation temporaire
Bosa	0	0	0
SPF Mobilité et Transports	12	0	0
SPF Intérieur	528	0	0
SPF Justice (uniquement l'organisation judiciaire)	109	0	0
SPF Finances	3.839	832	118
Défense	124	68	0
<b>Total</b>	<b>4.612</b>	<b>900</b>	<b>118</b>

Source : Cour des comptes à partir de données des services fédéraux

Il ressort du tableau 6 que les services fédéraux ont souvent eu recours à la mutation et surtout à la mutation volontaire. La mutation d'office a uniquement été appliquée au SPF Finances (par exemple, lors du déménagement d'un service vers une autre résidence administrative ou lors de la suppression d'un service dont les compétences sont reprises par un service dans une autre résidence administrative) et à la Défense (par exemple, lors de la fermeture d'une caserne ou de la reprise d'un service). Il n'y a eu des dossiers de mutation temporaire qu'au SPF Finances.

Dans les services fédéraux, il existe différentes procédures pour la mutation, explicitées ci-après.

#### 3.1.3.2 Bosa

Dans les listes communiquées par Bosa, aucune mutation volontaire n'a été reprise parce que tous les membres du personnel ont Bruxelles pour lieu de résidence administrative : il ne peut donc y avoir un changement de service ou de direction générale qu'au sein du SPF. En cas de changement de direction générale, l'offre d'emploi est publiée sur l'intranet et un entretien est organisé avec les candidats. Ces entretiens ne font pas l'objet d'un compte rendu et aucun arrêté de mutation n'est établi.

Selon le SPF, un arrêté de mutation à faire signer par le fonctionnaire dirigeant ou son délégué ne doit être établi que pour un changement de lieu de résidence administrative et pas pour un changement de service ou de direction générale au sein du même lieu de résidence administrative. Au cours de la période contrôlée, il n'y a pas eu non plus de dossiers de mutation d'office ou temporaire.

### 3.1.3.3 SPF Mobilité et Transports

Au SPF Mobilité et Transports, il existe cinq possibilités de changement en interne :

- changement de lieu de résidence administrative : rarement utilisé, parce que presque tous les membres du personnel ont Bruxelles comme lieu de résidence administrative ;
- changement de service ou de direction générale : l'appel à candidatures est alors publié sur l'intranet et un entretien, qui fait l'objet d'un rapport écrit, a lieu avec les candidats ; il existe un modèle pour changer de direction générale et un arrêté de mutation est également établi ;
- réaffectation par le président du SPF : celle-ci est très peu utilisée, parce qu'il est important pour le SPF que la mutation ait lieu volontairement ou en concertation ;
- réintégration (après une absence de longue durée) : dans ce cas, un arrêté de mutation est aussi toujours rédigé ;
- recrutement externe : tous les appels à candidatures sont désormais aussi ouverts aux membres du personnel internes, qui sont encouragés à se porter candidats. Le SPF souhaite donner le plus de chances possible à son propre personnel afin de conserver les connaissances internes.

La Cour des comptes a constaté que le SPF a eu peu recours à la mutation : au cours de la période contrôlée, elle n'a concerné que douze membres du personnel statutaires qui ont fait l'objet d'un changement interne. Dans les dossiers contrôlés, la procédure a été suivie et les documents nécessaires ont été établis. Il n'y a pas encore eu de mutations de membres du personnel contractuels.

### 3.1.3.4 SPF Intérieur

Au SPF Intérieur, des membres du personnel à la recherche d'un nouveau défi professionnel peuvent en faire part au service Passo du service d'encadrement Personnel et Organisation. Celui-ci invite le membre du personnel à un entretien avec un coach et offre un accompagnement individuel pour trouver une nouvelle fonction. Au SPF, il existe donc uniquement des mutations volontaires qui n'ont en principe pas de date de fin.

La Cour des comptes a constaté que le SPF a souvent eu recours à la mutation : 528 fois au cours de la période contrôlée. La procédure mentionnée a toujours été suivie et un arrêté de mutation n'a été rédigé qu'en cas de changement de direction générale ou de lieu de résidence administrative. Pour les mutations de membres du personnel contractuels, un avenant a été ajouté au contrat de travail.

### 3.1.3.5 SPF Justice

Selon les listes reçues, il y a eu au SPF Justice des mutations auprès des services de l'organisation judiciaire et des établissements pénitentiaires. Pour ces derniers, aucun chiffre exact n'était toutefois disponible, ce qui explique leur absence dans le [tableau 6](#).

La procédure pour les mutations dans les services de l'organisation judiciaire a été fixée dans la circulaire n° 161 du 19 janvier 2021 et concerne le transfert définitif d'un membre du personnel nommé dans le même grade ou la même classe vers un autre greffe, un autre secrétariat de parquet ou un autre service d'appui. La mutation se fait à la demande du membre du personnel concerné qui se porte candidat à un emploi vacant. La liste de candidatures valables est transmise au responsable de la juridiction concernée qui organise les entretiens et compare les compétences et la motivation des candidats. Après les entretiens, un rapport et un classement sont établis. Lorsqu'il est pourvu à la fonction, un arrêté de mutation est également établi. Au cours de la période contrôlée, il y a eu

109 mutations pour les services de l'organisation judiciaire. Il est ressorti du contrôle des dossiers sélectionnés que la procédure fixée a été appliquée.

Pour les établissements pénitentiaires, il existe deux procédures pour les mutations :

- La première procédure vaut uniquement pour les chefs d'équipe et les assistants de surveillance pénitentiaire. Les membres du personnel se portent candidats à plusieurs fonctions ; le service d'encadrement Personnel et Organisation contrôle chaque année si des fonctions sont vacantes, celles-ci étant ensuite octroyées au membre du personnel ayant l'ancienneté de grade ou de service la plus élevée.
- La deuxième procédure n'a été lancée qu'en 2023 et se fait via une application interne. L'objectif est que cette procédure s'applique à toutes les autres fonctions au sein des établissements pénitentiaires. La fonction vacante sera attribuée en fonction des compétences exigées : les candidats seront classés après un entretien avec le fonctionnaire dirigeant et le service d'encadrement Personnel et Organisation. Cette procédure doit encore être élaborée officiellement.

La Cour des comptes a constaté qu'au cours de la période contrôlée, entre 400 et 500 mutations avaient eu lieu en moyenne par an au sein des établissements pénitentiaires (sur un total de 9.791 membres du personnel effectifs). Les mutations dépendent fortement des recrutements : sans nouveau recrutement dans une prison, les membres du personnel qui y travaillent ne peuvent pas être mutés. Ainsi, les mutations de 2018 et 2019 ont été finalisées, mais celles de 2021 sont toujours en cours. Les membres du personnel concernés doivent en outre indiquer chaque année s'ils sont toujours intéressés par une mutation.

La mutation existe aussi pour les services centraux du SPF Justice, mais il est ressorti des listes reçues qu'aucune mutation n'a eu lieu au cours de la période contrôlée. Les mutations pour les services centraux ont eu lieu via l'application précitée du SPF, une décision étant prise sur la base des compétences des candidats à la suite d'un entretien avec le service d'encadrement Personnel et Organisation et le service concerné.

### 3.1.3.6 SPF Finances

Le SPF Finances a souvent recours au régime de la mutation volontaire : au cours de la période contrôlée, il y a eu 3.839 mutations volontaires. À cet effet, le SPF dispose d'une procédure et d'un outil valables tant pour les contractuels que pour les statutaires : dans un premier temps, le besoin est défini et un profil de fonction est établi avant d'être publié sur l'outil interne. Le gestionnaire du dossier liste les candidatures reçues et en contrôle la validité. Des entretiens sont menés avec les candidats, des rapports sont rédigés et les résultats sont transmis à l'administrateur général ou au directeur d'encadrement. S'il y a plusieurs candidats pour la même fonction vacante, la règle veut qu'en cas de résultat identique, les statutaires soient prioritaires par rapport aux stagiaires et aux contractuels et que les stagiaires soient prioritaires par rapport aux contractuels. Si la mutation est accordée, les documents nécessaires (arrêté de mutation, avenant au contrat de travail, assignation à un service) sont établis et transmis aux supérieurs hiérarchiques. Il est ressorti du contrôle des dossiers que la procédure a été appliquée correctement.

Les mutations d'office (832 dossiers) ont généralement eu lieu conformément à l'article 50 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937, mais aussi à titre de mesure disciplinaire en application de l'article 77 du même arrêté royal. Les mutations temporaires (118) ont eu lieu pour des raisons familiales ou sociales très graves ou pour des raisons de santé et sont généralement autorisées pour

12 mois (prolongations comprises). Au SPF, une note du 8 décembre 2020 autorise toutefois l'octroi d'une mutation temporaire pour une durée indéterminée si la situation du membre du personnel est chronique et que toutes les parties y consentent. La Cour des comptes estime que cette note est contraire aux conditions de l'article 51 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 et n'est par conséquent pas réglementaire.

### 3.1.3.7 Défense

La Défense a formalisé la procédure de mutation. La procédure qui s'applique au personnel civil est ainsi de plus en plus alignée sur celle des militaires pour créer une politique du personnel plus intégrée. Chaque année, en septembre et octobre, des consultations sont organisées pour identifier les futurs mouvements de personnel civil. La mutation volontaire, tant pour les statutaires que pour les contractuels, peut faire suite à une demande personnelle ou à un appel. Si un membre du personnel souhaite une mutation, il doit compléter un formulaire de mutation à faire signer par le supérieur hiérarchique. À la Défense, une fonction vacante correspondant aux compétences de la personne concernée est alors recherchée. Si la mutation fait suite à un appel, celui-ci est publié sur l'intranet. Dans tous les cas, un entretien est organisé si plusieurs candidats se présentent à la même fonction. À la fin de la procédure, un arrêté de mutation est établi lors du transfert vers une autre unité ou un autre lieu de résidence et tous les documents sont introduits dans le système du personnel. La mutation d'office fait suite à une décision de la hiérarchie et vaut tant pour les statutaires que pour les contractuels. Un arrêté de mutation est établi en l'occurrence aussi et tous les documents sont introduits dans le système du personnel.

La Cour des comptes a constaté qu'au cours de la période contrôlée, 124 mutations volontaires et 68 mutations d'office du personnel civil ont eu lieu. Il n'y a eu aucun dossier de mutation temporaire. Les dossiers contrôlés contenaient peu de documents concernant les mutations, ce qui empêchait parfois de constater si la procédure avait été suivie ou non. Selon la Défense, ce n'est que depuis 2021 que tous les documents de mutation sont systématiquement conservés dans les dossiers du personnel.

## 3.2 Fedasil

Fedasil n'appartient pas à la fonction publique fédérale administrative et n'est donc pas considérée comme un service fédéral. En outre, elle n'a que des contractuels à son service. Par conséquent, seules les mises à disposition par des *Special Federal Forces* et *Talent Exchange* s'y appliquent.

### 3.2.1 Special Federal Forces

Le 28 octobre 2022, la ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste a, par circulaire<sup>37</sup>, lancé un appel à 150 membres du personnel des services fédéraux (étendu ensuite à d'autres personnes morales de droit public) afin de renforcer les centres d'accueil de Fedasil. Tant les statutaires que les contractuels pouvaient être mis à disposition pour une durée minimale de 2 mois, avec possibilité de prolongation.

<sup>37</sup> Circulaire 708, Directives pour les membres du personnel de la fonction publique administrative fédérale relatives au recours aux *Special Federal Forces* et à l'octroi d'une dispense de service pour les volontaires dans un centre d'accueil collectif pour demandeurs d'asile. Cette circulaire était d'application jusqu'au 30 avril 2023.

Les candidatures aux *Special Federal Forces* devaient être envoyées à une adresse électronique spécifique. Fedasil vérifiait ensuite les CV à l'aide d'une liste de contrôle. Avec le consentement du candidat, Fedasil prenait alors contact avec le service d'origine en vue d'établir une convention. Quatre manières de procéder ont été appliquées :

- SPF Intérieur : une convention séparée précisant notamment que seule une lettre de confirmation de la présidente du SPF reprenant les noms des membres du personnel concernés était nécessaire ;
- SPF Finances : pas de convention séparée ; tous les arrangements ont été pris par courriel et les membres du personnel concernés ont été placés en congé pour mission auprès du SPF ;
- Police fédérale : une convention de volontariat indiquant que les membres du personnel concernés de la police fédérale obtenaient une dispense de service pour être mis à disposition ;
- Autres services fédéraux : une convention sur la base des conditions de l'arrêté royal du 15 janvier 2007.

Les membres du personnel sont restés budgétairement à la charge du service d'origine. Fedasil leur a toutefois versé une indemnité de déplacement (indemnité kilométrique forfaitaire ou remboursement du billet de train) et une indemnité de frais de séjour, conformément aux conditions de l'arrêté royal du 13 juillet 2017 fixant les allocations et indemnités des membres du personnel de la fonction publique fédérale.

La Cour des comptes a constaté que de nombreux services fédéraux et d'autres personnes morales de droit public ont réagi à l'appel. Par conséquent, Fedasil a dû en peu de temps mobiliser de nombreuses ressources pour assurer le bon déroulement des mises à disposition. Au début, Fedasil a dès lors reçu l'assistance de deux collaborateurs de Bosa pour le traitement des candidatures. Selon Fedasil, les débuts difficiles s'expliquaient notamment par l'absence de cadre clair pour les *Special Federal Forces*. En novembre et décembre 2022, environ 188 vacances d'emploi ont été traitées et 32 membres du personnel de différentes organisations ont été mis à la disposition de Fedasil (voir le [tableau 7](#)). Ces membres du personnel étaient généralement des statutaires mis à disposition pour une durée déterminée (en moyenne 2 mois). Environ un tiers de ces mises à disposition ont été prolongées.

**Tableau 7** – Organisations ayant mis des personnes à la disposition de Fedasil

Organisations	Nombre de membres du personnel
SPF Finances	12
SPF Intérieur	5
SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement	3
Police fédérale	2
SPF Mobilité et Transports	1
SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie	1
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale	1
SPF Politique scientifique	1
Défense	1
Agence fédérale des médicaments et des produits de santé	1
Office national de l'emploi	1
Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants	1
Archives générales du Royaume	1
Musées royaux des beaux-arts de Belgique	1
<b>Total</b>	<b>32</b>

Source : Cour des comptes à partir de données de Fedasil

La Cour des comptes a constaté que les conditions des conventions ont été respectées, mais que les indemnités pour frais de séjour n'ont pas été octroyées conformément aux conditions de l'arrêté royal du 13 juillet 2017. Selon cet arrêté royal, le déplacement doit être d'une durée minimale de 6 heures et être supérieur ou égal à 25 km pour pouvoir donner droit à une indemnité pour frais de séjour. À Fedasil, les membres du personnel mis à disposition ont dû introduire tous les mois une déclaration de créance indiquant le nombre de kilomètres, la durée des déplacements et leur nombre. Une indemnité pour frais de séjour a systématiquement été versée, tandis que le contrôle de ces déclarations de créance a révélé que les déplacements ne répondaient pas toujours aux conditions en vigueur. Selon Fedasil, le contrôle a porté uniquement sur le fait de savoir si l'agent travaillait aux moments concernés et sur le montant versé.

### 3.2.2 Talent Exchange

Fedasil fait partie du réseau *Talent Exchange* de Bosa depuis 2017. Elle fait surtout appel à cette forme de mise à disposition pour l'exécution de certains projets. L'appel aux candidats se fait via Travaillerpour.be et Fedasil mène un entretien avec chacun d'entre eux. Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2022, date d'introduction de *Talent Exchange* dans l'arrêté royal du 15 janvier 2007, Fedasil peut elle-même conclure des conventions pour *Talent Exchange*.



La Cour des comptes a constaté que Fedasil a peu eu recours à *Talent Exchange* au cours de la période contrôlée : seules trois conventions ont été conclues avec d'autres organisations. Elle a également constaté qu'aucun rapport des entretiens avec les candidats n'avait été rédigé. En outre, les conventions ne renvoyaient pas à une réglementation commune concernant leur fondement. Selon Fedasil, le fondement juridique sur lequel les conventions antérieures au 1<sup>er</sup> décembre 2022 devaient s'appuyer n'était pas clair, étant donné qu'avant cette date, le réseau *Talent Exchange* n'avait pas de base réglementaire (voir le [point 2.3.1.4](#)). Enfin, Fedasil a considéré le cadre préalablement convenu et fixé pour *Talent Exchange* (charte et utilisation d'une convention de base) comme un avantage non négligeable. Celui-ci a permis une plus grande harmonisation entre les organisations du réseau, réduisant le besoin de concertation (complémentaire).

### 3.3 Police fédérale

Le personnel de la police fédérale n'appartient pas à la fonction publique fédérale administrative et ne relève donc pas de l'application des arrêtés royaux du 15 janvier 2007 et du 2 octobre 1937. Néanmoins, plusieurs formes spécifiques de mobilité externe et de mise à disposition sont également pertinentes à la police fédérale.

#### 3.3.1 Mobilité externe

La loi du 12 novembre 2017 permet le transfert de fonctionnaires du SPF Justice et de la Défense à la direction Sécurisation de la police fédérale dans les fonctions de coordonnateur, d'assistants ou d'agents de sécurisation (voir le [point 2.2.2.3](#)).

Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les fonctionnaires du corps de sécurité du SPF Justice ont été transférés de plein droit à la direction Sécurisation en vertu de l'arrêté royal du 11 novembre 2018. Ils ont obtenu un grade de la police fédérale correspondant à l'ancienneté de service acquise au SPF Justice et ont également conservé leur ancienneté pécuniaire et leur carrière plane.

Un total de 396 fonctionnaires du corps de sécurité ont été transférés, dont 392 au grade d'agent de sécurisation (niveau C) et quatre au grade de coordonnateur de sécurisation (niveau B).

La Cour des comptes a constaté que les dossiers des fonctionnaires contenaient peu voire pas de documents relatifs au transfert, à l'exception de l'arrêté de nomination à la police fédérale octroyant un grade et une échelle barémique au fonctionnaire concerné.

Le transfert de militaires à la police fédérale est réglé dans l'arrêté royal du 1<sup>er</sup> mars 2018. La police ouvre les fonctions vacantes, les militaires du grade de sous-officier pouvant poser leur candidature à la fonction d'assistant de sécurisation et les militaires du grade de volontaire à la fonction d'agent de sécurisation. Les candidats doivent réussir une procédure de sélection organisée par la police fédérale ainsi que la formation de base. Les militaires transférés obtiennent un grade de la police fédérale correspondant à l'ancienneté acquise à la Défense et conservent également leur ancienneté pécuniaire. Dans les 12 mois qui suivent leur transfert, ils peuvent décider de retourner à la Défense.

Un total de 47 militaires ont été transférés au grade d'agent de sécurisation et aucun au grade d'assistant de sécurisation.

La Cour des comptes a constaté que les dossiers contrôlés des militaires transférés ne contenaient pas de documents relatifs à la procédure de sélection. Le document concernant la réussite ou non de la formation de base était bien présent. La Cour n'a trouvé l'arrêté de nomination à la police fédérale que dans la moitié des dossiers contrôlés, ce qui explique qu'il n'était pas clair pour tous les dossiers si le militaire concerné appartenait définitivement à la police fédérale ou était retourné à la Défense.

### 3.3.2 Mise à disposition

De nombreux membres du personnel de la police fédérale ont été mis à la disposition d'autres services au cours de la période contrôlée (janvier 2018 à décembre 2022) :

- 39 membres du personnel ont été mis à la disposition de l'Ocam : la police fédérale diffuse en interne l'appel ainsi que la description de fonction et le profil de compétences souhaité ; l'Ocam mène les entretiens avec les candidats sélectionnés et détermine le classement. Les membres du personnel sont mis à disposition pour un délai de 5 ans, chaque fois renouvelable.
- 22 membres du personnel ont été mis à la disposition du Comité permanent de contrôle des services de police : le Comité permanent organise la procédure de sélection et les membres du personnel sont mis à disposition pour un délai renouvelable de 5 ans ;
- 3 membres du personnel ont été mis à la disposition de la Commission des jeux de hasard : la commission et la police fédérale définissent ensemble le profil de compétences souhaité et la police fédérale effectue la sélection. Les membres du personnel sont mis à disposition pour 6 ans. Ce délai ne peut pas être prolongé.

Pour ces mises à disposition, la police fédérale a conclu des protocoles avec les services concernés, qui fixent les conditions (durée et fin de la mise à disposition, sélection, versement de la rémunération, évaluation, etc.). Il est ressorti des dossiers contrôlés qu'ils ne contenaient pas toujours les documents relatifs à la sélection, mais que les autres conditions des protocoles ont bien été respectées. Seuls les membres du personnel mis à la disposition de l'Ocam sont restés à la charge de la police fédérale ; pour les autres, la rémunération a été remboursée trimestriellement à la police fédérale.

En outre, l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (Afsca) a mis un membre du personnel à la disposition de la police fédérale. Un protocole a été conclu pour cette mise à disposition. La sélection a été réalisée par l'Afsca en concertation avec la police fédérale et la mise à disposition dure 1 an (prolongeable de la même durée). Le fonctionnaire mis à disposition reste à la charge de l'Afsca.

## Chapitre 4

# La mobilité comme instrument de gestion

### 4.1 Évolution de la mobilité

#### 4.1.1 Évolution des types de mobilité

Le graphique 1 montre l'évolution des types de mobilité (mobilité externe, mise à disposition et mutation) au cours de la période contrôlée (janvier 2018 à décembre 2022). Seuls les chiffres relatifs aux formes de mobilité des arrêtés royaux du 15 janvier 2007 et du 2 octobre 1937 sont repris. Les formes spécifiques de mobilité et de mise à disposition sont en effet d'une ampleur limitée et seul un nombre restreint de services y ont recours.

**Graphique 1** – Évolution des types de mobilité au cours de la période contrôlée



Source : Cour des comptes à partir de données des services fédéraux

Il ressort du graphique 1 qu'au cours des cinq dernières années, l'utilisation de la mobilité externe et de la mise à disposition auprès des services audités a peu voire n'a pas évolué. Selon Bosa, cette évolution vaut pour l'ensemble de l'administration fédérale. Le recours à la mutation est globalement en diminution.

#### 4.1.2 Fiabilité des données

La Cour des comptes souligne que les chiffres relatifs à la mobilité ne sont pas entièrement fiables. Elle a en effet constaté que les listes reçues contenaient plusieurs erreurs : des formes de mobilité qui n'ont pas été encodées correctement ou qui n'ont pas été enregistrées ou un nombre erroné de membres du personnel. Il manquait également systématiquement une date de fin aux mises à disposition ; il n'était donc pas possible de déduire des listes quand il avait été mis fin à une mise à disposition, de manière anticipée ou non. En outre, de très nombreuses différences ont été constatées lors d'une comparaison des chiffres repris dans les listes reçues aux chiffres concernant la mobilité qui ont été communiqués en réponse à des questions parlementaires concernant la même période<sup>38</sup>.

Selon les services fédéraux (SPF Mobilité et Transports, SPF Intérieur, SPF Justice et SPF Finances) ayant recours à Persopoint pour leur administration du personnel et des salaires, ce manque de fiabilité s'expliquait notamment par le fait que les définitions des différentes formes de mobilité dans le système n'étaient pas toujours claires dans l'utilisation et qu'elles ont été adaptées à plusieurs reprises par le passé. Les services concernés n'étaient dès lors pas toujours en mesure de clairement déterminer ce qui devait être enregistré et de quelle manière. En outre, certains services ont estimé que l'on ne pouvait pas non plus introduire suffisamment de détails lors de l'encodage : le service d'origine ne pouvait ainsi pas toujours être indiqué. Enfin, les services fédéraux n'ont pas toujours tenu à jour leurs propres données concernant la mobilité de leur personnel.

Selon Bosa, les erreurs d'encodage étaient surtout d'origine humaine. Au cours de cet audit, Persopoint a dès lors produit des rapports dans le but de corriger un maximum d'erreurs. À l'avenir, Bosa devrait encore davantage mettre l'accent dans les instructions et la formation de base des gestionnaires de dossier de Persopoint sur l'utilisation des codes, définitions et modèles appropriés afin d'éviter les erreurs dans le rapportage.

## 4.2 Recours à la mobilité

### 4.2.1 Initiatives de Bosa

#### 4.2.1.1 Projets Talent Plus et Talent on the move

Le projet *Talent Plus* existe depuis 2013 et englobe un réseau fédéral de coaches de carrière pour les organisations participantes qui souhaitent développer les talents de leurs membres du personnel. Les organisations peuvent faire former leurs coaches de carrière via des cours pratiques et des réunions et en les soutenant pas l'intervision ou la supervision du réseau ; elles peuvent également faire accompagner leur personnel par des coaches expérimentés ayant réussi la formation de « coaching de carrière ». Les coaches de carrière assument ce rôle en plus de leur fonction principale et peuvent y consacrer maximum 10 % de leur temps de travail. En 2023, 22 organisations étaient affiliées au réseau *Talent Plus*.

<sup>38</sup> Voir les réponses de la ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste aux questions parlementaires écrites du 18 mars 2021 (n° 151, bulletin 55-49, p. 144), du 6 février 2023 (n° 645, bulletin 55-106, p. 249) et du 21 juin 2023 (n° 749, bulletin 55-116, p. 198) de Mme Sigrid Goethals concernant la mobilité des fonctionnaires.

En outre, le centre de carrière de la DG R&D de Bosa offre depuis 2018, à l'aide du projet *Talent on the Move*, un accompagnement de carrière sur mesure pour les trajets de réorientation des organisations fédérales affiliées. Ces organisations souhaitent offrir plus de chances à leurs membres du personnel, tant statutaires que contractuels, en permettant une réorientation, que ce soit au sein de leur propre organisation ou d'autres organisations. L'organisation décide pour quel membre du personnel elle introduit une demande de trajet de réorientation. Ce trajet offre la possibilité au membre du personnel d'acquérir de nouvelles expériences professionnelles dans d'autres lieux de travail fédéraux et de réorienter correctement sa carrière à l'aide de ces nouvelles expériences et compétences. Les compétences de ce membre du personnel sont identifiées dans un « bilan des compétences » : il s'agit d'une méthode élaborée par le centre de carrière et utilisée pour aider le membre du personnel à intégrer une nouvelle fonction, par exemple après une maladie de longue durée ou en cas de fusion ou de réorganisation de services. Le membre du personnel décide lui-même s'il souhaite poursuivre cet accompagnement et, si oui, dans quelle organisation. Par ailleurs, le centre de carrière coordonne le réseau afin d'échanger de bonnes pratiques et de l'expertise et d'organiser des trajets de réorientation de qualité pour les membres du personnel des organisations affiliées. Pour ce faire, le réseau se réunit trois fois par an : les personnes de contact des organisations participantes se rassemblent pour communiquer par exemple leurs possibilités de stage et faire le bilan des trajets de réorientation en cours.

La Cour des comptes a constaté que tous les services audités, à l'exception de la police fédérale, sont affiliés aux réseaux *Talent Plus* et *Talent on the Move*. Tous ces services étaient satisfaits du fonctionnement et de l'organisation des deux réseaux. Les avantages cités étaient notamment les contacts avec les autres organisations, le partage de connaissances et la possibilité d'orienter des membres du personnel vers des coaches de carrière d'autres organisations (désigner des coaches internes était, selon ces services, parfois difficile d'un point de vue déontologique). En outre, le centre de carrière a organisé des formations de qualité et les projets ont permis aux membres du personnel d'entreprendre des démarches pour donner une orientation positive à leur carrière. L'inconvénient principal rencontré était le volume de travail supplémentaire mentionné pour les coaches (il s'agit en effet souvent des mêmes membres du personnel actifs dans les deux réseaux).

Spécifiquement pour le réseau *Talent on the Move*, cette orientation positive devrait entraîner une réorientation (volontaire) de membres du personnel auprès d'autres organisations lorsqu'il leur est devenu impossible de continuer à exercer leur fonction actuelle au sein de leur propre organisation. Ce projet peut donc augmenter l'employabilité du personnel dans l'ensemble des organisations. Ainsi, les conventions de réorientation pour raisons professionnelles auprès du SPF Intérieur (voir le [point 3.1.2.1](#)) sont un fruit du projet *Talent on the Move*. La Cour des comptes a toutefois constaté que, dans certains services fédéraux (plus grands), les réorientations internes restaient la norme.

Enfin, la Défense offre une forme d'accompagnement de carrière interne au personnel civil qui est comparable à celle de Bosa. Les membres du personnel civil peuvent ainsi, à tout moment de leur carrière, demander un entretien de carrière unique ou un accompagnement de carrière (un trajet plus long). Différentes formules d'accompagnement sont prévues ; elles portent sur l'utilisation de ses talents et le *job crafting* (l'adaptation du contenu du travail par le membre du personnel) ou s'adressent aux supérieurs hiérarchiques. La participation à un accompagnement de carrière interne a toujours lieu sur une base volontaire et le trajet proposé est à l'image des contributions du participant. La Défense en fait activement la promotion. Le SPF Finances offre également des accompagnements de carrière en interne.

#### 4.2.1.2 Initiatives du séminaire de la mobilité

En 2021, le réseau des directeurs d'encadrement Personnel et Organisation des services publics fédéraux a organisé un séminaire de 2 jours consacré à la mobilité de la carrière. Plusieurs conclusions en ont été tirées.

Lors de ce séminaire, il s'est avéré que la mobilité interfédérale était très peu utilisée (moins de 1 % des recrutements) et qu'elle l'était seulement par un nombre limité d'organisations. Cet audit confirme cette observation : il ressort des chiffres du [tableau 3](#) (voir le [point 3.1.1.1](#)) que, lors de la période contrôlée, il n'y a eu qu'un dossier de mobilité interfédérale auprès des services fédéraux. Les administrations régionales présentes lors du séminaire ont toutefois indiqué que les possibilités de mobilité interfédérale devaient continuer à être examinées et élaborées. La Cour des comptes a constaté que Bosa a examiné, avec le gouvernement flamand et les administrations locales, l'utilisation de la mobilité interfédérale. Il en est ressorti que la principale difficulté rencontrée concernait la grande disparité des conditions de travail (emploi statutaire versus contractuel, échelles de rémunération différentes, etc.). Il a toutefois été convenu de collaborer et de se communiquer les meilleures pratiques et les opportunités.

L'arrivée d'une nouvelle plate-forme de mobilité a également été annoncée lors du séminaire. La Cour des comptes constate qu'il s'agit en réalité de la nouvelle plate-forme d'offres d'emploi Travaillerpour.be, une nouvelle stratégie d'image de l'employeur (*employer branding*)<sup>39</sup> ayant aussi été développée pour encourager notamment la mobilité. Trois points d'attention étaient importants dans ce cadre : les fonctions devaient être pertinentes socialement, de nouvelles chances devaient être proposées (telles que le recrutement par la mobilité comme forme durable de développement de compétences) et un équilibre entre la vie privée et le travail devait être poursuivi. La plate-forme Travaillerpour.be met aussi mieux en avant les employeurs.

En outre, il est ressorti du séminaire qu'un accompagnement diversifié et sur mesure était nécessaire et que cet accompagnement devait mieux correspondre aux différents groupes cibles et situations. Bosa affirme travailler aux fondements d'un accompagnement de carrière plus ciblé, tant pour les individus que pour certains groupes cibles. En témoignent, par exemple, un accompagnement accru *on the job*, un plan de formation sur mesure, une méthodologie (bilan) élaborée pour identifier les compétences d'un membre du personnel, une attention au stress et au burn-out lors du coaching de carrière.

Enfin, il a également été proposé de définir un cadre pour des entretiens de carrière réguliers. Dans ce cadre, les fonctionnaires dirigeants organisent régulièrement de tels entretiens avec leurs membres du personnel. Selon Bosa, cette situation n'a pas entraîné d'entretiens de carrière obligatoires, mais les fonctionnaires dirigeants sont désormais formés et disposent d'une série d'outils pour mener des entretiens de carrière avec leurs membres du personnel.

---

<sup>39</sup> À savoir l'élaboration pour l'employeur d'une image de marque forte visant à attirer de nouveaux talents et à conserver ses collaborateurs actuels.

#### 4.2.1.3 Initiatives légales

La Cour des comptes a également constaté que plusieurs initiatives légales avaient déjà été développées pour continuer à soutenir et à étendre la mobilité :

- L'arrêté royal du 15 juin 2023<sup>40</sup> doit veiller à ce que les comités de direction de services fédéraux poursuivent la mise en œuvre de la planification stratégique des ressources humaines. Une réponse plus flexible doit être apportée aux changements et il convient d'être attentif à la réorganisation interne des services (par exemple, quelles personnes doivent être formées pour pouvoir être employées ailleurs dans l'organisation, dans quels services il faut plus ou moins de personnel, etc.).
- L'arrêté royal du 12 octobre 2023<sup>41</sup> introduit la réserve de crise<sup>42</sup>. Celle-ci peut être considérée comme un complément aux *Special Federal Forces*. La réserve de crise doit pouvoir être utilisée rapidement, de manière souple et décisive pour faire face à une crise donnée, en faisant appel aux membres du personnel sans avoir besoin du consentement de leur service d'origine et de l'instance fédérale concernée (voir le [point 2.2.1.3](#)). Une série de conditions y sont liées : une instance fédérale doit introduire une demande ; une décision du conseil des ministres est requise ; le membre du personnel doit être membre de la réserve de crise ; la mise à disposition ne peut pas dépasser 4 semaines par année civile et maximum 5 % du personnel du service d'origine peut être déployé au même moment. Bosa est en train de former les agents inscrits dans la réserve de crise.
- L'arrêté royal du 19 novembre 2023<sup>43</sup> crée la possibilité pour un fonctionnaire d'occuper temporairement ou définitivement une fonction moins complexe sans devoir modifier le régime de travail. Le membre du personnel peut ainsi être affecté à une classe ou un niveau directement inférieur via une mutation temporaire (aux mêmes conditions) ou définitive par le biais d'une procédure de mobilité fédérale.
- L'arrêté royal du 21 janvier 2024 organise la réorientation pour raisons professionnelles destinée aux fonctionnaires. Il s'agit en l'occurrence d'un accompagnement intensif de membres du personnel qui souhaitent se réorienter après une longue période ininterrompue d'absence ou lors d'un trajet de réintégration après maladie. La réorientation est également possible lorsqu'un membre du personnel est placé en mobilité d'office ou parce que le service concerné connaît une restructuration ou une réorganisation.

#### 4.2.2 Initiatives des services audités

La Cour des comptes a constaté que les services audités étaient favorables à la mobilité et indiquaient que leur personnel avait parfois besoin de changement pour lutter contre la démotivation. La mobilité était alors un moyen d'essayer (temporairement) une autre organisation et/ou fonction. Elle a aussi été utilisée pour trouver certains profils spécifiques.

<sup>40</sup> Arrêté royal du 15 juin 2023 modifiant l'arrêté royal du 7 novembre 2000 portant création et composition des organes communs à chaque service public fédéral.

<sup>41</sup> Arrêté royal du 12 octobre 2023 modifiant l'arrêté royal du 15 janvier 2007 portant la mobilité et la mise à disposition du personnel de la fonction publique fédérale administrative.

<sup>42</sup> Le 12 octobre 2023, une circulaire a été publiée, qui explicite le fonctionnement et l'organisation de la réserve de crise : la circulaire n° 724 du 12 octobre 2023 portant organisation et intervention de la réserve de crise.

<sup>43</sup> Arrêté royal du 19 novembre 2023 modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État, arrêté royal du 15 janvier 2007 portant la mobilité et la mise à disposition du personnel de la fonction publique fédérale administrative et arrêté royal du 25 octobre 2013 relatif à la carrière pécuniaire des membres du personnel de la fonction publique fédérale.

Pour encourager la mobilité, les services audités ouvrent les postes aux candidats tant internes qu'externes. Ils ne diffusent pas seulement les offres sur la plate-forme Travaillerpour.be, mais souvent aussi sur leur intranet ou dans leur infolettre. Par le passé, il a surtout été fait appel à des recrutements externes pour certaines fonctions et moins souvent aux connaissances/compétences internes.

Selon le SPF Mobilité et Transports, son personnel recourt suffisamment à la mobilité et l'objectif est toujours de pourvoir autant que possible aux fonctions vacantes au moyen de la mutation. La Défense ne prend pas d'autres initiatives pour encourager la mobilité externe du personnel civil. Le SPF Finances a développé un vaste outil de publication et de suivi des mutations (site web spécifique, adresse électronique, procédure, système de suivi).

La Cour des comptes note que les initiatives des services audités sont plutôt limitées et que celles qui concernent la mobilité sont surtout prises en collaboration avec d'autres services, plus spécifiquement avec Bosa. En outre, les services fédéraux font également partie du réseau FED20 mesurant, analysant et discutant la politique RH sur la base d'indicateurs RH. La mobilité y est aussi abordée et les services fédéraux ont la possibilité, sur la base de ces résultats, de maintenir ou d'adapter leur politique RH.

#### 4.2.3 Points à améliorer

La Cour des comptes constate que tant les membres du personnel que la direction des services audités demeurent réticents à la mobilité malgré les initiatives mentionnées. Certains services ont indiqué préférer ne pas voir partir leur personnel et rechercher autant que possible des solutions internes, comme des trajets de réorientation. De même, environ la moitié des services ont remarqué qu'ils n'ont pas connaissance des demandes de mobilité ou du degré d'intérêt porté à la mobilité par les membres du personnel.

En outre, les services ont estimé que la mobilité est suffisamment réglementée, mais que cette réglementation pourrait être simplifiée et clarifiée. En effet, trop d'imprécisions et de marges d'interprétation demeurent. Les textes réglementaires devraient être examinés au préalable avec les services, afin d'éviter toute lacune ou tout problème. Le SPF Intérieur et le SPF Justice ont également estimé que les procédures (de sélection) étaient trop lourdes et qu'elles pouvaient dès lors constituer un frein. Selon eux, la mobilité doit rester accessible à tous. En outre, des instructions et accords plus pratiques sont requis, par exemple concernant les *Special Federal Forces* (absence d'un cadre clair), les allocations et indemnités qui peuvent encore varier et concernant la mutation (absence d'une plate-forme numérique dans plusieurs services audités).

Enfin, les services fédéraux ont estimé qu'il existe une bonne concertation avec Bosa, mais que celle-ci pourrait être plus structurée et spécifique (adaptée au service). Bosa a indiqué que, à l'avenir, il utiliserait davantage les structures de concertation et une approche par processus, par exemple pour le rapportage et l'utilisation de modèles.



## Chapitre 5

# Conclusions et recommandations

### 5.1 Conclusions

#### 5.1.1 Mobilité externe

La Cour des comptes a constaté que la mobilité externe est utilisée de manière limitée par le personnel de la fonction publique fédérale et que les services fédéraux ont surtout recours à la mobilité fédérale. Au cours de la période contrôlée (2018-2022), la mobilité d'office a surtout été utilisée auprès de Bosa. Des membres du personnel y ont été transférés après l'intégration de leurs services d'origine dans Persopoint. La mobilité interfédérale s'est limitée à un dossier. Il est ressorti du contrôle des dossiers que les procédures de l'arrêté royal du 15 janvier 2007 ont été respectées.

En ce qui concerne les formes spécifiques de mobilité externe, les services fédéraux ont surtout fait appel à la mobilité intrafédérale (mobilité de fonctionnaires statutaires entre des services fédéraux et des services de l'organisation judiciaire). La Cour des comptes a constaté que les procédures des arrêtés royaux des 26 et 27 avril 2017 ont été respectées, mais que les arrêtés de nomination renvoyaient presque toujours à une réglementation erronée, à savoir l'arrêté royal du 15 janvier 2007 au lieu de l'arrêté royal du 26 avril 2017. Selon les services fédéraux, il a déjà été demandé à Persopoint d'adapter ces arrêtés. Au SPF Intérieur, il s'est avéré que les dossiers de mobilité intrafédérale étaient repris erronément comme des dossiers de mobilité fédérale. Ici aussi, l'erreur a été signalée à Persopoint pour correction. En outre, cinq militaires ont été transférés vers trois services fédéraux, dans le respect de la réglementation en vigueur. Au cours de ces cinq dernières années, plus aucun membre du personnel n'a été transféré d'entreprises publiques autonomes vers les services fédéraux.

Enfin, la Cour des comptes a constaté que, à la police fédérale, les dossiers contrôlés comportaient peu de documents sur les transferts de fonctionnaires du corps de sécurité et de militaires. Il est dès lors parfois impossible de déterminer si les militaires ont définitivement intégré la police fédérale ou sont retournés à la Défense.

#### 5.1.2 Mise à disposition

La Cour des comptes constate que ni la mobilité fédérale conventionnelle ni la mise à disposition conventionnelle n'ont été appliquées au cours de la période 2018-2022. Selon Bosa, ces deux formes doivent toutefois être conservées parce que la transformation numérique rendra certaines fonctions (des niveaux C et D) superflues. En outre, les services fédéraux ont surtout fait appel aux mises à disposition temporaires et, dans une moindre mesure, à *Talent Exchange*. Dans les dossiers contrôlés, les conditions de l'arrêté royal du 15 janvier 2007 étaient respectées, mais les entretiens ne faisaient presque jamais l'objet de rapports. Enfin, il s'est avéré que le service d'origine prenait presque toujours la rémunération à sa charge pendant la mise à disposition, à l'exception du SPF Intérieur et du SPF Mobilité et Transports qui ont rémunéré les membres du personnel mis à disposition, qu'ils aient été le service d'origine ou non.

Pour les formes spécifiques de mise à disposition, au cours de la période contrôlée, des membres du personnel ont été mis à la disposition de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (Ocam), de la représentation permanente de la Belgique auprès de l'Union européenne et de l'Institut de formation judiciaire (IFJ), dans le respect des procédures en vigueur. Bien que l'article 36 de la loi du 31 janvier 2007 prévoit que la rémunération des membres du personnel mis à disposition soit à la charge de l'IFJ, le SPF Justice a continué à rémunérer les membres du personnel concernés. Selon le SPF, cette pratique s'explique par la situation budgétaire de l'IFJ et a été autorisée par le ministre de la Justice et le collègue des cours et tribunaux ou le collègue du ministère public. Enfin, d'autres mises à disposition ont encore eu lieu conformément aux arrêtés royaux des 21 et 23 janvier 2007 : des fonctionnaires des administrations fiscales ont été mis à la disposition du procureur du Roi, de l'auditeur du travail ou de la police fédérale. Dans les dossiers contrôlés, le SPF Finances avait correctement appliqué les procédures précitées.

Enfin, la Cour des comptes a constaté que Fedasil n'octroyait pas les indemnités de frais de séjour aux membres du personnel mis à disposition pour les *Special Federal Forces* selon les conditions de l'arrêté royal du 13 juillet 2017. Fedasil n'a pas non plus établi de rapports des entretiens pour *Talent Exchange*.

### 5.1.3 Mutation

Les services fédéraux ont souvent recours à la mutation, en mettant l'accent sur la mutation volontaire. Seuls le SPF Finances et la Défense ont utilisé la mutation d'office et seul le SPF Finances est concerné par des dossiers de mutation temporaire. Les services fédéraux ont différentes procédures de mutation. Ils interprètent différemment le concept de mutation, par exemple à l'heure de décider si un arrêté de mutation doit être rédigé ou non. En outre, selon une note du SPF Finances, une mutation temporaire peut être octroyée pour une durée indéterminée. La Cour des comptes estime que cette note est contraire aux conditions de l'article 51 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937.

### 5.1.4 Évolution de la mobilité

Ces cinq dernières années, l'utilisation de la mobilité et de la mise à disposition auprès des services audités n'a pas ou peu évolué. La mutation est appliquée davantage, mais connaît aussi, globalement, une diminution du nombre de dossiers. La Cour des comptes a toutefois constaté que les chiffres concernant la mobilité ne sont pas entièrement fiables : les listes reçues des services audités contenaient de nombreuses erreurs et différaient aussi des chiffres communiqués en réponse à des questions parlementaires pour la même période.

Le SPF Mobilité et Transports, le SPF Intérieur, le SPF Justice et le SPF Finances ont indiqué qu'il n'était pas toujours aisé de savoir ce qu'ils devaient enregistrer au sujet des formes de mobilité et de mise à disposition et comment. Selon Bosa, il y a également eu des erreurs humaines d'encodage.

### 5.1.5 Recours à la mobilité

La Cour des comptes a constaté que Bosa a déjà pris plusieurs initiatives pour soutenir la mobilité, comme les réseaux *Talent Plus* et *Talent on the Move*. Tous les services audités, à l'exception de la police fédérale, sont affiliés à ces réseaux. Tous ces services étaient satisfaits des deux réseaux. *Talent on the Move*, de manière spécifique, devrait entraîner une réorientation (volontaire) de membres du personnel auprès d'autres organisations lorsqu'ils ne peuvent plus exercer leur fonction au sein de leur organisation. La Cour des comptes a en outre constaté que, pour certains services fédéraux (plus grands), la réorientation interne reste la norme.

Pour continuer à encourager et à soutenir la mobilité, Bosa a pris des initiatives supplémentaires, comme un accompagnement de carrière plus ciblé tant pour les individus (par exemple, après une absence de longue durée) que pour certains groupes cibles (par exemple, lors de la réorganisation de services), ou le développement d'une nouvelle plate-forme d'offres d'emploi, Travaillerpour.be, et d'une nouvelle image de marque pour l'employeur. En outre, le SPF a également pris une série d'initiatives légales, notamment la réserve de crise, l'attention à la mobilité dans la planification stratégique des ressources humaines, la possibilité pour un fonctionnaire d'exercer temporairement ou définitivement une fonction moins complexe, la réorientation pour raisons professionnelles. Les initiatives des services audités sont restées limitées à l'ouverture par défaut des fonctions vacantes aux candidats internes et externes. L'accent a principalement porté sur la mutation.

Les initiatives de mobilité sont surtout prises en collaboration avec d'autres services, plus spécifiquement Bosa. Les services audités ont toutefois remarqué qu'une résistance à la mobilité persiste, malgré toutes les initiatives prises. Ils indiquent également ne pas savoir dans quelle mesure les membres du personnel ont de l'intérêt pour la mobilité. En outre, les services estiment la mobilité suffisamment réglementée. Toutefois, cette réglementation pourrait être simplifiée et clarifiée. La concertation avec Bosa est suffisante, mais pourrait être davantage structurée et spécifiée (en fonction du service).

## 5.2 Recommandations

Thèmes	Recommandations	Destinataires	Voir le point
Mobilité externe	<b>1</b> Mieux documenter les transferts afin d'éviter les imprécisions	Police fédérale	3.3.1
Mise à disposition	<b>2</b> Rédiger des rapports des entretiens pour <i>Talent Exchange</i> et les mises à disposition temporaires	Services fédéraux Fedasil	3.1.2.1 3.2.2
Mutation	<b>3</b> Expliquer les différentes formes de mutation (concepts et conditions) aux services fédéraux afin d'éviter des erreurs d'interprétation et des irrégularités	Bosa	3.1.3
Évolution de la mobilité	<b>4</b> Souligner l'importance d'utiliser des codes, définitions et modèles adéquats dans les instructions et la formation de base des gestionnaires de dossier de Persopoint pour obtenir des données plus complètes et fiables	Bosa	4.1.2
Recours à la mobilité	<b>5</b> Travailler à des structures de concertation fixes et à une coopération ciblée sur les processus avec les services fédéraux et les personnes morales de droit public	Bosa	4.2.3
	<b>6</b> Stimuler l'implication des services fédéraux et des personnes morales de droit public dans le développement de nouvelles initiatives en matière de mobilité	Bosa	4.2.3

Ce rapport est disponible uniquement en version électronique,  
en français et en néerlandais, sur [courdescomptes.be](http://courdescomptes.be).



**DÉPÔT LÉGAL**

D/2024/1128/30

**PRÉPRESSE**

Imprimerie centrale de la Chambre des représentants

**PHOTO DE COUVERTURE**

Shutterstock

**ADRESSE**

Cour des comptes  
Rue de la Régence 2  
1000 Bruxelles

**TÉL.**

+32 2 551 81 11

[courdescomptes.be](http://courdescomptes.be)