

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

31 octobre 2006

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**du ministre de la Fonction publique,
de l'Intégration sociale, de la Politique des
Grandes villes et de l'Égalité des Chances
en charge de l'Interculturalité (*)**

PARTIE FONCTION PUBLIQUE

Documents précédents :

Doc 51 **2706/ (2006/2007)** :
001 à 008 : Notes de politiques générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement de la Chambre des représentants, le ministre Fonction publique, de l'Intégration sociale, de la Politique des Grandes villes et de l'Égalité des Chances, en charge de l'Interculturalité a transmis sa note de politique générale.

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

31 oktober 2006

ALGEMENE BELEIDSNOTA

**van de minister van Ambtenarenzaken,
Maatschappelijke Integratie,
Grootstedenbeleid en Gelijke Kansen belast
met de Interculturaliteit (*)**

DEEL AMBTENARENZAKEN

Voorgaande documenten :

Doc 51 **2706/ (2006/2007)** :
001 tot 008 : Beleidsnota's

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement van de Kamer van volksvertegenwoordigers heeft de minister van Ambtenarenzaken, Maatschappelijke Integratie, Grootstedenbeleid en Gelijke Kansen belast met de Interculturaliteit zijn beleidsnota overgezonden.

<i>cdH</i>	: Centre démocrate Humaniste
<i>CD&V</i>	: Christen-Democratisch en Vlaams
<i>ECOLO</i>	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales
<i>FN</i>	: Front National
<i>MR</i>	: Mouvement Réformateur
<i>N-VA</i>	: Nieuw - Vlaamse Alliantie
<i>PS</i>	: Parti socialiste
<i>sp.a - spirit</i>	: Socialistische Partij Anders - Sociaal progressief internationaal, regionalistisch integraal democratisch toekomstgericht.
<i>Vlaams Belang</i>	: Vlaams Belang
<i>VLD</i>	: Vlaamse Liberalen en Democraten

Abréviations dans la numérotation des publications :

<i>DOC 51 0000/000 :</i>	<i>Document parlementaire de la 51e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif</i>
<i>QRVA :</i>	<i>Questions et Réponses écrites</i>
<i>CRIV :</i>	<i>Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)</i>
<i>CRABV :</i>	<i>Compte Rendu Analytique (couverture bleue)</i>
<i>CRIV :</i>	<i>Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon)</i>
<i>PLEN :</i>	<i>Séance plénière</i>
<i>COM :</i>	<i>Réunion de commission</i>
<i>MOT :</i>	<i>Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)</i>

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :

<i>DOC 51 0000/000 :</i>	<i>Parlementair document van de 51e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer</i>
<i>QRVA :</i>	<i>Schriftelijke Vragen en Antwoorden</i>
<i>CRIV :</i>	<i>Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)</i>
<i>CRABV :</i>	<i>Beknopt Verslag (blauwe kaft)</i>
<i>CRIV :</i>	<i>Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)</i>
<i>PLEN :</i>	<i>Plenum</i>
<i>COM :</i>	<i>Commissievergadering</i>
<i>MOT :</i>	<i>Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)</i>

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes :
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.laChambre.be

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen :
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be
e-mail : publicaties@deKamer.be

1. Introduction	5
2. Ecouter et satisfaire les usagers et les collaborateurs 7	
2.1. Charte pour une administration à l'écoute des usagers	8
2.2. Cerner les points d'amélioration souhaités par les usagers et les collaborateurs	8
2.3. Comparer et partager valablement les expériences	9
2.4. Renforcer le sentiment d'appartenance des fonctionnaires	10
3. Moderniser la politique du personnel	11
3.1. Attirer les talents et les sélectionner	11
3.2. Offrir des perspectives de développement et de carrière	13
3.2.1 Moderniser les carrières	13
3.2.2 Gérer les prestations (Cercles de développement)	14
3.2.3 Accompagner la carrière, former et développer	15
3.2.4 Réorganiser l'accèsion de niveau	16
3.2.5 Certifier les compétences	18
3.3. Développer les compétences	18
3.3.1 Restructurer l'offre de formation	18
3.3.2 Evaluer l'investissement consacré au développement des compétences	20
3.3.3 Offrir des formations certifiantes	20
3.4. Favoriser la mobilité	22
3.4.1 Marché interne et mobilité fédérale	22
3.4.2 Mobilité inter-fédérale	23
3.4.3 Interpénétration des réserves de recrutement	24
4. Répondre en permanence aux besoins de la société, grâce à des services publics de qualité ...	24
4.1. Soutenir ponctuellement les efforts de modernisation	25
4.2. Soutenir la modernisation des processus transversaux et des processus communs ..	26
4.3. Travailler en réseaux	28
4.4. Partager les connaissances	29
4.5. Consolider les outils et les approches	31
4.6. Responsabiliser le management et simplifier les contrôles	32
5. Automatiser les processus Ressources Humaines et développer le gouvernement électronique	34
5.1. Automatiser les processus Ressources humaines fédérales	34
5.1.1 eHRM	34
5.1.2 eRecruiting	36

1. Inleiding	5
2. Luisteren naar en tevredenstellen van gebruikers en medewerkers	7
2.1. Handvest voor een klantvriendelijke overheid	8
2.2. Omschrijving van de punten die gebruikers en medewerkers verbeterd willen zien	8
2.3. Doelmatige vergelijking en uitwisseling van ... ervaringen	9
2.4. Versterking van het samenhangsgevoel van de ambtenaren	10
3. Modernisering van het personeelsbeleid	11
3.1. Aantrekken en selecteren van talenten	11
3.2. Aanbieden van ontwikkelings- en loopbaanperspectieven	13
3.2.1 Modernisering van de loopbanen	13
3.2.2 Prestatiebeheer (Ontwikkelcirkels)	14
3.2.3 Loopbaanbegeleiding, opleiding en ontwikkeling	15
3.2.4 Reorganisatie van de overgang naar het hogere niveau	16
3.2.5 Competentiecertificering	18
3.3. Competentieontwikkeling	18
3.3.1 Reorganisatie van het opleidingsaanbod .	18
3.3.2 Evaluatie van de investering in competentieontwikkeling	20
3.3.3 Aanbod van gecertificeerde opleidingen .	20
3.4. Bevordering van de mobiliteit	22
3.4.1 Interne markt en federale mobiliteit	22
3.4.2 Interfederale mobiliteit	23
3.4.3 Interpenetratie van de wervingsreserves .	24
4. Permanente tegemoetkoming aan de noden van de maatschappij, dankzij kwaliteitsvolle overheidsdiensten	24
4.1. Gerichte ondersteuning van de moderniseringsinspanningen	25
4.2. Ondersteuning van de modernisering van transversale en gemeenschappelijke processen	26
4.3. Netwerken	28
4.4. Kennisdeling	29
4.5. De instrumenten en benaderingen consolideren	31
4.6. Responsabilisering van het management en vereenvoudiging van de controles	32
5. Automatisering van de humanresourcesprocessen en ontwikkeling van e-Government	34
5.1. Automatisering van de federale	34
5.1.1 eHRM	34
5.1.2 eRecruiting	36

5.1.3 eLearning et informatisation du back-office formation	37
5.2 Automatiser les processus de marchés publics (e-Procurement)	38
6. Assurer et valoriser la diversité	39
7. Dialoguer et communiquer	41
7.1 Utiliser l'autre langue nationale	41
7.2 Stimuler le bilinguisme	43
7.3 Professionnaliser la communication interne et externe	45
8. S'ouvrir sur le monde et prendre part aux débats internationaux	46
8.1 Participer aux réseaux internationaux	47
8.2 Aider d'autres administrations à se restructurer (coopération bilatérale)	48

5.1.3 eLearning en informatisering van de back-officeopleiding	37
5.2 Automatisering van de processen inzake overheidsopdrachten (e-procurement)	38
6. De diversiteit waarborgen en bevorderen	39
7. Dialogeren en communiceren	41
7.2 Het gebruik van de andere landstaal	41
7.2 Stimuleren van de tweetaligheid	43
7.3 Professionaliseren van de interne en externe communicatie	45
8. Openstaan voor de wereld en deelnemen aan internationale debatten	46
8.1 Deelname aan internationale netwerken	47
8.2 Andere overheden helpen bij de herstructurering (bilaterale samenwerking)	48

1. Introduction

L'Etat fédéral sert un peu plus de 10 millions de citoyens. Il emploie pour cela près de 85.000 personnes¹.

La réforme des services publics fédéraux trouve là ses deux axes majeurs :

- mieux servir et répondre aux attentes des citoyens et des entreprises du XXI^eme siècle,
- être un meilleur employeur.

Dans la vision stratégique que nous voulons développer pour la fonction publique fédérale, l'un est indissociable de l'autre.

En effet, les services publics fédéraux doivent :

- être reconnus pour leur excellence en termes de fonctionnement au service du public, tant au niveau belge qu'européen ;
- être le lieu privilégié du renforcement et de l'émergence de fonctionnaires confiants en leurs capacités, dont les compétences permettront d'apporter les changements escomptés ;
- être le ciment de la cohésion sociale en anticipant les changements et en offrant des services, contrôles et fonctions d'autorité de qualité à tous les citoyens, quels que soient leur milieu social, leur revenu ou leur lieu d'habitation.

Les compétences sont au cœur de la modernisation. Il faut attirer les talents nécessaires, les développer et les fidéliser afin de répondre adéquatement aux demandes des citoyens et des entreprises. C'est la raison pour laquelle l'administration a l'ambition d'être un meilleur employeur.

Cette ambition passe par un environnement de travail renouvelé, méthodologiquement et techniquement « à la page » en tant que facteur de motivation du personnel. Cela se combine aussi avec la volonté d'offrir au personnel, présent et à venir, la possibilité de s'adapter aux changements en développant ses compétences.

Cela va également de pair avec de nouvelles méthodes de travail qui permettent d'assigner à chacun, à tous les niveaux, des objectifs clairs et précis, et de créer un climat permettant d'entretenir, entre les managers de ligne et les collaborateurs, un dialogue permanent et constructif sur les objectifs à atteindre.

1. Inleiding

De federale overheid staat ten dienste van iets meer dan 10 miljoen burgers. Daarvoor stelt ze zowat 85.000 mensen¹ te werk.

De twee belangrijkste pijlers van de hervorming van de federale overheidsdiensten zijn dan ook:

- de burgers en de ondernemingen van de XXI^e eeuw beter dienen en beter aan hun verwachtingen tegemoet komen;
- een betere werkgever zijn.

In de strategische visie die we voor het federaal openbaar ambt willen ontwikkelen is het ene onlosmakelijk verbonden met het andere.

De federale overheidsdiensten moeten immers:

- erkend worden wegens hun uitmuntendheid, zowel op Belgisch als op Europees niveau;
- de motor zijn voor de ontwikkeling van een nieuwe generatie van ambtenaren die vertrouwen hebben in hun kunnen en die dankzij hun competenties de verwachte veranderingen kunnen aanbrengen;
- de bindende factor zijn van de sociale samenhang, door vooruit te lopen op de veranderingen en door het aanreiken van kwaliteitsvolle diensten, controles en gezagsfuncties aan alle burgers, ongeacht hun sociaal milieu, hun inkomen of de plaats waar ze wonen.

De competenties vormen de kern van de modernisering. De overheid moet de nodige talenten aantrekken, ontwikkelen en aan zich binden om op een adequate manier tegemoet te komen aan de eisen van de burgers en de ondernemingen. Daarom wil ze een betere werkgever zijn.

Die ambitie wordt geconcretiseerd in een moderne werkomgeving die zowel qua methodologie als techniek *up-to-date* is, om op die manier het personeel te motiveren. De personeelsleden, zowel de huidige als de toekomstige, hebben eveneens de mogelijkheid om zich aan de veranderingen aan te passen door hun competenties te ontwikkelen.

Dat gaat ook gepaard met nieuwe werkwijzen om iedereen, op alle niveaus, duidelijke en precieze doelstellingen op te leggen en om een klimaat te creëren waarin een permanente en constructieve dialoog over de doelstellingen tussen lijnmanagers en medewerkers mogelijk is.

Pour ancrer durablement le changement dans les pratiques, il faut également l'ancrer dans les mentalités et favoriser ainsi l'émergence d'une nouvelle culture au sein des organisations fédérales. De telles évolutions prennent du temps. Maintenir la mobilisation autour de la modernisation dans le long terme est une condition essentielle à la réussite de l'entreprise de modernisation de l'administration fédérale.

Le support que reçoit aujourd'hui la modernisation dans l'ensemble des organisations fédérales a grandi et la conviction autour de sa nécessité s'est renforcée.

Certaines des initiatives que nous avons prises, depuis le début de la législature, sont aujourd'hui mises en œuvre sur le terrain. C'est le cas de la rénovation des carrières D, C, B et A ou de l'organisation des formations certifiées. Les grands projets de réorganisation des processus (BPR) et d'amélioration de l'organisation portent peu à peu leurs fruits sur le terrain tandis que l'automatisation des processus RH entrera en phase active en 2007.

Un dialogue réel et confiant s'est développé entre nos services et l'ensemble des services fédéraux : il continue à se développer de manière structurée, via les réseaux et les comités de pilotage des projets.

Avec l'ensemble des services fédéraux, nous avons remporté de beaux succès. Mais nous avons aussi rencontré çà et là quelques difficultés. Une réforme de cette ampleur comporte un certain nombre de risques, dont, inévitablement, certains se sont concrétisés : c'est là le prix du changement. Nous veillerons à en tirer toutes les leçons pertinentes, avec l'ensemble des acteurs impliqués et intéressés, afin de pouvoir finaliser ce qui doit encore l'être, au cours des mois qui viennent.

Finaliser, c'est rendre stable et solide. En 2007, dans cette perspective, nous accorderons une attention particulière à la consolidation des approches et des méthodes sur lesquelles nos services appuient leur action, notamment en matière de méthodes de sélection et d'évaluation des compétences linguistiques.

La modernisation des services publics fédéraux va se poursuivre. Mais désormais, à l'exception notoire du déploiement de l'eHR fédéral, les initiatives de modernisation seront de moindre ampleur. La recherche constante de l'amélioration de la qualité deviendra toutefois une préoccupation permanente des services fédéraux.

Pour la plupart de ces besoins de modernisation, portés par les services, les ressources internes à l'ad-

Om de verandering duurzaam te verankeren in de praktijk moet eveneens een mentaliteitsverandering plaatsvinden om een nieuwe cultuur binnen de federale organisaties te bevorderen. Dergelijke ontwikkelingen hebben tijd nodig. Een sensibilisering op lange termijn voor de modernisering is een essentiële voorwaarde voor het welslagen van de modernisering van de federale overheid.

Vandaag kan men in alle federale organisaties rekenen op meer steun voor de modernisering en is men meer overtuigd van haar noodzakelijkheid.

Sommige van de initiatieven die we sinds het begin van de legislatuur hebben genomen worden vandaag in de praktijk toegepast. Dat is het geval voor de vernieuwing van de loopbanen D, C, B en A en de organisatie van de gecertificeerde opleidingen. De grote projecten inzake de reorganisatie van de processen (BPR) en de verbetering van de organisatie beginnen langzaam aan in de praktijk resultaat op te leveren, terwijl de automatisering van de HR-processen in 2007 een feit wordt.

Er werd een echte en openhartige dialoog opgebouwd tussen onze diensten en de andere federale diensten: die wordt structureel verder ontwikkeld via de netwerken en de projectstuurgroepen.

Samen met de andere federale diensten hebben we heel wat successen geboekt. Hier en daar hebben we ook wel problemen ondervonden. Een hervorming van dergelijke omvang houdt een aantal risico's in, waarvan enkele zich ook onvermijdelijk hebben gemanifesteerd: dat is de prijs die we betalen voor de verandering. Wij, dat zijn alle betrokken en belanghebbende actoren, trekken er de nodige lessen uit zodat we in de komende maanden het resterende werk kunnen afronden.

Afronden, dat betekent stabiliseren en consolideren. In dat opzicht zullen we in 2007 in het bijzonder aandacht besteden aan de consolidering van de benaderingen en methodes waarop de activiteiten van onze diensten steunen, vooral wat betreft de methodes om taalvaardigheden te selecteren en evalueren.

De modernisering van de federale overheidsdiensten wordt voortgezet. Met de notoire uitzondering van de eHR-ontplooiing op federaal niveau, zullen de moderniseringsinitiatieven echter minder omvangrijk zijn. Het voortdurend nastreven van een betere kwaliteit is daarentegen een constante bezorgdheid van de federale diensten.

Aan de meeste moderniseringsbehoeften van de diensten moet door de interne middelen van de federale

ministration fédérale devraient pouvoir apporter une réponse, depuis l'analyse de l'opportunité jusqu'à la mise en oeuvre. Le recours à l'expertise externe ne sera pas exclu, mais uniquement là où elle se révélera indispensable et toujours dans une perspective de transfert de compétences.

Nous ne voudrions pas terminer cette introduction sans faire référence au dialogue et à l'ouverture, indissociables du rôle de cohésion sociale que doit jouer l'administration fédérale. Notre administration doit également s'ouvrir à la diversité de notre société contemporaine, qu'elle doit refléter, dans toutes ses dimensions. Elle doit être un vecteur d'intégration et, de ce point de vue, être un exemple.

L'administration fédérale doit en outre encourager ses agents à poursuivre le développement de leurs compétences linguistiques et renforcer le bilinguisme de ses mandataires. Nous accorderons à ces thématiques une attention toute particulière en 2007.

2. Ecouter et satisfaire les usagers et les collaborateurs

La modernisation des services publics fédéraux est et reste orientée vers la satisfaction des citoyens et des entreprises. Pour pouvoir leur garantir un service de qualité, il est important d'évaluer de manière continue si ce service est adapté à leurs besoins et à l'évolution qu'ils connaissent immanquablement. Les organisations fédérales doivent être à même de définir le niveau de qualité de service qu'elles doivent offrir à leurs utilisateurs, de se fixer à ce sujet des objectifs clairs et précis et d'en suivre la réalisation (monitoring).

Mais ce sont les collaborateurs des services fédéraux eux-mêmes qui portent la modernisation et lui donnent corps. Ils représentent donc un élément essentiel pour sa réalisation. Il est par conséquent primordial d'avoir des indications sur la manière dont ils perçoivent leur implication dans ces changements, leur motivation et leur perception de leur environnement de travail.

Conscient des enjeux démocratiques liés à ces problématiques, le gouvernement a approuvé en juin 2006 deux projets qui se donnent pour ambition de construire une administration plus à l'écoute des citoyens et des entreprises. Le premier est le fruit d'une collaboration avec le Secrétaire d'Etat à la Simplification administrative et porte sur la mise en oeuvre de la *Charte pour une administration à l'écoute des usagers*. Le second vise

overheid kunnen worden voldaan, van de opportunitetsanalyse tot de uitvoering. De toevlucht tot externe expertise wordt niet uitgesloten, maar dat gebeurt alleen als dat echt noodzakelijk is en altijd met het oog op competentieoverdracht.

We willen deze inleiding niet afsluiten zonder te verwijzen naar de dialoog en de openheid die onlosmakelijk verbonden zijn met de rol van sociale samenhang die de federale overheid moet vervullen. Onze overheid moet eveneens openstaan voor de diversiteit van onze hedendaagse maatschappij, die ze in al haar facetten moet weerspiegelen. Ze moet een hefboom zijn voor integratie en op dat vlak een voorbeeld zijn.

De federale overheid moet bovendien haar ambtenaren aansporen om hun taalvaardigheden te ontwikkelen en de tweetaligheid bij haar mandatarissen versterken. Aan die thematiek zal in 2007 bijzonder veel aandacht worden besteed.

2. Luisteren naar en tevredenstellen van gebruikers en medewerkerS

De modernisering van de federale overheidsdiensten is en blijft gericht op de tevredenheid van de burgers en de ondernemingen. Om hun een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen waarborgen, moet voortdurend worden nagegaan of die dienstverlening is aangepast aan hun noden en aan de evolutie die ze onvermijdelijk doormaken. De federale organisaties moeten in staat zijn het kwaliteitsniveau te bepalen van de dienstverlening die ze hun gebruikers moeten bieden en daarom trent duidelijke en precieze doelstellingen vast te stellen, evenals de realisatie ervan op te volgen (monitoring).

Het zijn echter de medewerkers van de federale diensten die de modernisering dragen en haar vorm geven. Zij zijn dus van essentieel belang voor de verwezenlijking. Bijgevolg is het uiterst belangrijk te weten hoe ze hun betrokkenheid bij de veranderingen ervaren, en hun motivatie en hun perceptie van de werkomgeving te kennen.

De regering, die zich bewust is van de democratische belangen die verbonden zijn aan die problematiek, heeft in juni 2006 twee ontwerpen goedgekeurd die een overheid willen uitbouwen die zich klantvriendelijker opstelt voor haar burgers en ondernemingen. Het eerste ontwerp is het resultaat van een samenwerking met de staatssecretaris voor Administratieve Vereenvoudiging en heeft betrekking op

la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers, des collaborateurs et des partenaires des services publics.

2.1 Charte pour une administration à l'écoute des usagers

Les citoyens et les entreprises demandent aux services publics d'être plus à l'écoute de leurs besoins et de leur être plus accessibles. Cette demande constante, encouragée par le développement des nouvelles technologies de l'information, est relayée par les médias.

La *Charte pour une administration à l'écoute des usagers* vient donner un nouvel élan à la *Charte de l'utilisateur des services publics* du 4 décembre 1992. Celle-ci avait donné lieu à de nombreuses réalisations dans les services fédéraux mais qui sont restées peu connues du grand public. Cette nouvelle charte veut promouvoir quelques principes concernant l'accessibilité des services en contact direct avec les citoyens, comme la diversification des canaux de communication officiels, la régularité de la mise à jour des sites web, la communication systématique d'un accusé de réception des demandes reçues ou l'évaluation régulière de la qualité des services prestés à l'aide d'enquêtes de satisfaction.

L'objectif est qu'au premier janvier 2007, chaque service public fédéral s'engage dans un protocole de mise en œuvre de la charte à décliner les actions qu'il entreprendra dans les mois qui viennent pour être plus accessible.

L'Office National des Pensions, le SPF Sécurité sociale et le SPF Mobilité et Transports se sont portés candidats pour le développement de projets pilotes de mise en œuvre de la charte, que notre département va accompagner en 2006 et 2007.

2.2 Cerner les points d'amélioration souhaités par les usagers et les collaborateurs

Le gouvernement s'est engagé à ce que chaque service public fédéral procède tous les deux ans, au moins, à une enquête de satisfaction auprès des citoyens, des fonctionnaires ou de ses partenaires. Un rapport doit également être transmis tous les deux ans au gouvernement, pour faire le point sur les progrès réalisés.

Les enquêtes doivent aboutir à la définition et la mise en œuvre d'actions d'amélioration des services offerts,

de l'invoering van een *Handvest voor een klantvriendelijke overheid*. Het tweede beoogt het afnemen van tevredenheidsenquêtes bij de gebruikers, de medewerkers en de partners van de overheidsdiensten.

2.1 Handvest voor een klantvriendelijke overheid

De burgers en ondernemingen vragen de overheidsdiensten meer klantvriendelijkheid en een grotere toegankelijkheid. Die aanhoudende vraag werd gevoeld door de ontwikkeling van nieuwe informatietechnologieën, en is doorgespeeld door de media.

Het *Handvest voor een klantvriendelijke overheid* geeft een nieuwe impuls aan het *Handvest van de gebruiker van de overheidsdiensten* van 4 december 1992. Via dat charter werd veel verwezenlijkt in de federale diensten, dat is echter weinig gekend bij het grote publiek. Het nieuwe charter wil enkele principes bevorderen inzake de toegankelijkheid van de diensten die rechtstreeks in contact staan met de burgers, zoals de diversifiëring van de officiële communicatiekanalen, een regelmatige update van de websites, de systematische ontvangstmelding van vragen of een regelmatige evaluatie van de kwaliteit van de dienstverlening met behulp van tevredenheidsenquêtes.

Het doel is dat op één januari 2007 elke federale overheidsdienst zich in een protocol voor de uitvoering van het handvest ertoe verbindt de acties te beschrijven die hij in de komende maanden onderneemt om toegankelijker te zijn.

De Rijksdienst voor Pensioenen, de FOD Sociale Zekerheid en de FOD Mobiliteit en Vervoer hebben zich kandidaat gesteld om proefprojecten te ontwikkelen voor de uitvoering van het handvest, die ons departement in 2006 en 2007 begeleidt.

2.2 Omschrijving van de punten die gebruikers en medewerkers verbeterd willen zien

De regering heeft beloofd dat elke federale overheidsdienst om de twee jaar een tevredenheidsenquête uitvoert bij de burgers, de personeelsleden of de partners. Om de twee jaar moet eveneens een verslag worden bezorgd aan de regering, om een stand van zaken van de vorderingen op te maken.

De enquêtes moeten leiden tot de definitie en de uitvoering van acties voor een betere dienstverlening die

définies et agencées dans un plan, dont l'exécution sera évaluée régulièrement.

Au cours de l'année 2006, nos experts en organisation ont soutenu l'un des services de P&O (CMS – Contrats cadres multi-SPF ; service de support aux services fédéraux en matière d'achats de biens et de services) dans l'organisation d'une enquête de satisfaction auprès de ses clients. Une enquête de ce type est actuellement en cours au SPF Finances. Un groupe de fonctionnaires qui suivent la formation en management public (PUMP – Public Management Program) y sont associés.

Mes services ont également soutenu ou soutiennent l'organisation d'enquêtes de satisfaction du personnel de Fedict, de l'Office National des Pensions, des SPF Santé publique, Budget et Contrôle de la Gestion, P&O. D'autres enquêtes de ce type seront lancées avec notre soutien dans le courant de l'année 2007 dans les SPF suivants : Mobilité et Transports, Intérieur et Chancellerie.

2.3 Comparer et partager valablement les expériences

Le partage de références et de supports méthodologiques communs (définitions, indicateurs, etc.) permet aux organisations fédérales de réaliser entre elles des comparaisons fiables et pertinentes de leurs situations respectives (benchmarking) sur différents aspects du fonctionnement, y compris en ce qui concerne la satisfaction des utilisateurs, des partenaires ou des membres du personnel.

Ces échanges peuvent également conduire à l'identification de problématiques communes, transversales, auxquelles des réponses plus globales peuvent être recherchées et mises en oeuvre.

La mise en place d'indicateurs communs, s'appuyant sur des définitions acceptées par tous et des données fiables, destinés à cerner le phénomène des absences pour cause de maladie en est un bel exemple. Ces indicateurs permettront dans quelques mois de cerner le phénomène de manière incontestable, localement et globalement, et d'établir en toute connaissance de cause, une comparaison entre l'administration fédérale et le secteur privé.

De telles pratiques de comparaison entre les services fédéraux créent une émulation positive entre eux. De ce fait, elles soutiennent et stimulent la dynamique de modernisation de nos administrations. Il est essen-

in een plan worden vastgelegd, waarvan de uitvoering regelmatig zal worden geëvalueerd.

In 2006 hebben onze experts in organisatie één van de diensten van P&O (FOR – FOD overschrijdende raamcontracten; dienst die de federale diensten ondersteunt bij de aankoop van goederen en diensten) ondersteund bij de organisatie van een tevredenheidsenquête bij zijn klanten. Momenteel loopt een dergelijke enquête bij de FOD Financiën. Een groep ambtenaren die de opleiding overheidsmanagement (PUMP – Public Management Program) volgen werken eraan mee.

Mijn diensten waren of zijn eveneens betrokken bij de organisatie van tevredenheidsenquêtes bij het personeel van Fedict, de Rijksdienst der Pensioenen, de FOD's Volksgezondheid, Budget en Beheerscontrole en P&O. Andere enquêtes van dit type worden met onze steun in de loop van 2007 in de volgende FOD's gelanceerd: Mobiliteit en Vervoer, Binnenlandse Zaken en de Kanselarij.

2.3 Doelmatige vergelijking en uitwisseling van ervaringen

Als ze referenties en gemeenschappelijke methodologische ondersteuning (definities, indicatoren, enz.) delen, kunnen de federale organisaties op een betrouwbare en relevante wijze verschillende werkingsaspecten van hun respectieve situaties vergelijken (benchmarking), met inbegrip van de tevredenheid van de gebruikers, de partners of de personeelsleden.

Aan de hand van die uitwisselingen kunnen ook gemeenschappelijke transversale problemen worden geïdentificeerd, waarvoor meer algemene oplossingen kunnen worden gezocht en uitgevoerd.

De invoering van gemeenschappelijke indicatoren, die berusten op betrouwbare gegevens en op definities die door iedereen aanvaard zijn, om het fenomeen van de afwezigheden wegens ziekte te omschrijven is daar een mooi voorbeeld. Met die indicatoren kan binnen enkele maanden het verschijnsel op onbetwistbare wijze in kaart worden gebracht, zowel lokaal als algemeen, en kan op een weloverwogen manier een vergelijking worden gemaakt tussen de federale overheid en de privésector.

Dergelijke vergelijkingen tussen de federale diensten creëren een positieve wedijver. Daardoor steunen en stimuleren ze de dynamiek van de modernisering van onze administraties. Het is van essentieel belang dat

tiel qu'elles puissent se développer et s'intensifier à l'avenir, tant au niveau fédéral qu'au niveau belge et international, et entre le secteur public et le secteur privé.

Dans cette perspective d'échanges d'expériences et de pratiques, la troisième conférence sur la qualité dans les services publics belges sera organisée durant le dernier trimestre 2007, sur une base renouvelée. La formule évoluera vers une « journée de la qualité publique » rassemblant des représentants de l'ensemble des fonctions publiques belges.

2.4 Renforcer le sentiment d'appartenance des fonctionnaires

En termes de gestion des ressources humaines, le sentiment « d'appartenance » qu'éprouve les membres du personnel à l'égard de l'organisation qui les emploie est un facteur de motivation et de cohésion important.

C'est à FED+, un Service d'Etat à gestion séparée que revient la triple mission :

- 1) d'améliorer le sentiment d'appartenance des fonctionnaires à la fonction publique fédérale ;
- 2) de renforcer le bien-être des fonctionnaires et des membres de leur famille ;
- 3) d'améliorer l'image des fonctionnaires et de la fonction publique fédérale.

Depuis septembre 2004, tous les fonctionnaires fédéraux peuvent disposer d'une *carte avantages FED+* donnant droit à diverses réductions sur l'achat de biens culturels et récréatifs. A l'avenir, tous les nouveaux fonctionnaires fédéraux la recevront automatiquement sans devoir en faire la demande.

Au cours de l'année 2007, la gamme des avantages liés à la carte sera étendue. Les partenaires fourniront systématiquement des statistiques sur l'utilisation de la carte avantages FED+, ce qui permettra de mieux adapter les offres aux besoins des fonctionnaires. De nouveaux points de contacts seront établis tandis que le contenu et la convivialité du site web seront améliorés.

die praktijken verder kunnen worden ontwikkeld en uitgediept, zowel op federaal, Belgisch als op internationaal niveau, alsook tussen de overheidssector en de privésector.

In het licht van die uitwisseling van ervaringen en praktijken vindt in het laatste trimester van 2007 een vernieuwde versie van de kwaliteitsconferentie van de Belgische overheidsdiensten plaats. De formule gaat meer in de richting van een «dag van een kwaliteitsvolle overheid», waarop vertegenwoordigers van alle openbare ambten in België verzameld zijn.

2.4 Versterking van het samenhorigheidsgevoel van de ambtenaren

In humanresourcesbeheer is het gevoel van « samenhorigheid » van de personeelsleden ten opzichte van de organisatie waarin ze werken een belangrijke factor voor de motivatie en de verbondenheid.

FED+, een staatsdienst met afzonderlijk beheer, heeft een drievoudige opdracht:

- 1) het gevoel van verbondenheid van de ambtenaren met het federaal openbaar ambt versterken;
- 2) het welzijn van de ambtenaren en hun gezinsleden verbeteren;
- 3) het imago van de ambtenaren en van het federaal openbaar ambt verbeteren.

Sinds september 2004 kunnen alle federale ambtenaren beschikken over een *FED+ voordeelkaart* die diverse kortingen biedt op de aankoop van culturele en recreatieve goederen. In de toekomst zullen alle nieuwe federale ambtenaren de kaart automatisch ontvangen, zonder dat ze die moeten aanvragen.

In 2007 zal het aanbod van voordelen die verbonden zijn aan de kaart worden uitgebreid. De partners zullen systematisch statistieken bezorgen over het gebruik van de FED+-voordeelkaart. Op die manier kunnen de aanbiedingen beter op de behoeften van de ambtenaren worden afgestemd. Er worden nieuwe contactpunten opgericht en de inhoud en de gebruiksvriendelijkheid van de website worden verbeterd.

3. Moderniser la politique du personnel

3.1 Attirer les talents et les sélectionner

Pour attirer les talents dont il a besoin, l'Etat fédéral doit se faire connaître en tant qu'employeur et se présenter sous un jour attractif.

Parmi les atouts du service public, on peut citer : la diversité des emplois et le besoin de métiers insoupçonnés, l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, les possibilités de développement (formation) et de renouvellement via la mobilité, l'égalité des chances entre tous les citoyens désireux d'occuper un emploi public et le souci de la diversité, l'égalité de traitement, les missions de service au public, ...

Nous avons appris à développer ses « avantages concurrentiels » sur le marché du travail, à les faire connaître et reconnaître, au travers de campagnes dans la presse spécialisée et d'opérations ponctuelles de communication de recrutement (journée Découverte Entreprises, Talent@Public, ...).

Selor est la porte d'entrée de l'employeur qu'est l'Etat fédéral. Les premiers contacts professionnels ont une influence décisive sur l'image que les candidats se forment de leur futur employeur. C'est dès ce moment qu'il faut gagner leur confiance. C'est la raison pour laquelle Selor a centré en 2006 sa communication sur le développement de sa notoriété auprès du citoyen. Ces actions ont porté leurs fruits puisque Selor est de plus en plus identifié comme le point de contact central lors de la recherche d'un emploi à l'administration.

Les actions de communication planifiées en 2007 viseront deux objectifs : développer la notoriété des différentes administrations et pourvoir, via une approche ciblée, à des emplois pour lesquels il existe aujourd'hui un goulet d'étranglement sur le marché du travail.

Mais la communication ira de pair avec une amélioration constante de la professionnalisation des procédures de sélection. Au cours du dernier trimestre 2006, Selor finalisera l'acquisition de tests de personnalité informatisés pour le niveau A et le niveau B. Le nombre d'études de cas disponibles pour l'organisation des sélections relatives à des fonctions de management sera porté de 6 à 8, ce qui apportera des garanties complémentaires quant à la qualité et la fiabilité de ce type de sélections.

En 2007, les efforts en matière de modernisation des tests et des outils auxquels Selor recourt seront pour-

3. Modernisering van het personeelsbeleid

3.1 Aantrekken en selecteren van talenten

Om de nodige talenten aan te trekken moet de federale staat zich als werkgever profileren en zich van zijn beste kant laten zien.

Van alle troeven die de overheid biedt, kunnen we de volgende vermelden: diversiteit van de betrekkingen en nood aan onverwachte beroepen, evenwicht tussen werk en privéleven, mogelijkheden tot ontwikkeling (opleiding) en verandering van werkomgeving via mobiliteit, gelijke kansen voor alle burgers die bij de overheid willen werken en de inspanningen die op vlak van diversiteit worden geleverd, gelijke behandeling, opdrachten van openbare dienstverlening, ...

We hebben geleerd om deze « concurrentievoordelen » op de arbeidsmarkt te ontwikkelen, bekend te maken en erkenning te doen vinden, door middel van campagnes in de vakpers en gerichte communicatieacties rond rekrutering (Openbedrijvendag, Talent@Public, ...).

Selor is de toegangspoort tot de Federale staat als werkgever. De eerste professionele contacten zijn doorslaggevend voor het beeld dat de kandidaten zich vormen van hun toekomstige werkgever. Het is vanaf dat ogenblik dat de overheid hun vertrouwen moet winnen. Daarom was de communicatie van Selor in 2006 toegespitst op het verwerven van naamsbekendheid bij de burger. Die acties waren succesvol. Selor wordt meer en meer herkend als het centrale contactpunt bij de zoektocht naar een betrekking bij de overheid.

De voor 2007 geplande communicatieacties beogen twee doelen: het creëren van naamsbekendheid van de verschillende overheidsdiensten en het invullen van de huidige knelpuntberoepen op de arbeidsmarkt, via een gerichte aanpak.

De communicatie zal gepaard gaan met een permanente verbetering van de professionalisering van de selectieprocedures. In het laatste trimester van 2006 zal Selor computergestuurde persoonlijkheidstests voor niveau A en niveau B aankopen. Het aantal beschikbare casestudy's voor de selecties voor managementfuncties wordt van 6 naar 8 gebracht, wat bijkomende garanties oplevert inzake de kwaliteit en de betrouwbaarheid van dat soort selecties.

In 2007 worden verder inspanningen geleverd om de tests en de tools die Selor gebruikt te moderniseren. Er

suivis en accordant une attention particulière à la vérification des bases scientifiques des méthodes sur lesquelles ils reposent.

L'objectif est d'apporter dans les meilleurs délais une réponse adéquate aux demandes que les clients de Selor lui adressent tout en garantissant une sélection des compétences recherchées intégralement neutre quant au genre, à l'origine ou au handicap des candidats.

Selor devra également mettre en œuvre sur le terrain les nouvelles règles prises en matière de recrutement et d'engagement du personnel.

Ainsi, certaines adaptations ont été apportées aux sélections statutaires. La dispense de l'épreuve préalable pour les fonctionnaires contractuels participant à une épreuve de sélection statutaire générique – organisée à l'initiative de l'administrateur-délégué de Selor –, est étendue depuis mai 2006 aux sélections spécifiques.

L'année 2006 a également vu se concrétiser le rôle central de SELOR dans la gestion des réserves de recrutement (plus d'infos infra – mobilité).

Les actions nécessaires seront poursuivies pour ancrer ces nouvelles règles dans les pratiques.

En 2007, SELOR sera particulièrement vigilant quant au respect des *Service Level Agreements* (SLA's) – des conventions conclues entre le commanditaire et le prestataire portant sur le type, le contenu et le niveau des services à prester – passés avec les différents clients quant aux délais d'organisation des épreuves complémentaires et de transmission des dossiers des lauréats. Il veillera également à ce que les services fédéraux puissent consulter les listes spécifiques de lauréats handicapés.

Dans l'ensemble des sélections qu'il organisera, Selor veillera tout particulièrement à :

- ce que l'organisation des sélections respecte des délais raisonnables ;
- garantir l'objectivité des sélections, notamment via la poursuite de la mise en œuvre du code de déontologie ;
- assurer une homogénéité et une cohérence dans le contact avec les candidats, tout en mettant en avant les valeurs propres à l'organisation qui recrute.

Les processus de recrutement & sélection sont des processus transversaux, impliquant tant Selor que

zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan de wetenschappelijke onderbouw van de methodes waarop de tests en tools gebaseerd zijn.

Het is de bedoeling om binnen de kortste keren een gepast antwoord te bieden op de vragen van de klanten van Selor en bij de selectie van de gezochte competenties volkomen neutraal te blijven ten opzichte van geslacht, oorsprong of handicap van de kandidaten.

Selor moet eveneens de nieuwe regels voor de rekrutering en indienstneming van personeel in de praktijk toepassen.

Derhalve werden er aanpassingen aangebracht aan de statutaire selecties. De vrijstelling voor de voorafgaande proef voor contractuele personeelsleden die deelnemen aan een proef van een generieke statutaire selectie, die op initiatief van de afgevaardigd bestuurder van Selor wordt georganiseerd, is sinds mei 2006 uitgebreid tot de specifieke selecties.

In 2006 kreeg de centrale rol van SELOR in het beheer van de wervingsreserves ook een concrete vorm (meer info infra – mobiliteit).

Om de nieuwe regels in de praktijk te verankeren zullen de nodige acties worden ondernomen.

Selor zal in 2007 in het bijzonder toezien op de naleving van de *Service Level Agreements* (SLA's) – overeenkomsten die worden gesloten tussen de opdrachtgever en de dienstverlener betreffende het soort, de inhoud en het niveau van de diensten die moeten worden geleverd – die met de verschillende klanten worden aangegaan en die betrekking hebben op de termijn voor de organisatie van de bijkomende proeven en de overdracht van de dossiers van de geslaagden. Selor zal er ook voor zorgen dat de federale diensten de specifieke lijsten van geslaagden met een handicap kunnen raadplegen.

Selor zal er bij al zijn selecties speciaal op toezien:

- dat de organisatie van de selecties binnen redelijke termijnen gebeurt;
- dat de objectiviteit van de selecties gewaarborgd is, onder andere via een verdere invoering van de deontologische code;
- dat de homogeniteit en coherentie in het contact met de kandidaten verzekerd is, door de waarden van de wervende organisatie voorop te stellen.

De wervings- en selectieprocessen zijn transversale processen, waar zowel Selor als andere entiteiten van

d'autres entités du SPF P&O, ainsi que les organisations clientes. En 2007, mes services étudieront de quelle manière optimiser ces processus et réduire autant que possible le délai entre la demande de sélection et la mise au travail effective. L'audit de ces processus lancés par Selor auprès de certains de ses clients, sera poursuivi.

Dans la même perspective, le partage des connaissances entamé dans le cadre du réseau des responsables recrutement & sélection (NetSPOC's) se poursuivra en 2007. L'objectif de cette initiative d'échange et de partage des connaissances est tout d'abord de soutenir directement les professionnels du recrutement et de la sélection dans leurs activités et de contribuer à les professionnaliser. C'est ensuite de constituer progressivement le réseau en interlocuteur à part entière de mes services -et de Selor en particulier- dans l'exécution des processus de sélection et de recrutement.

3.2 Offrir des perspectives de développement et de carrière

3.2.1 Moderniser les carrières

Au cours des dernières années, les carrières de tous les niveaux –du niveau A au niveau D– du personnel de l'administration fédérale ont été profondément réformées.

Cette réforme est particulièrement profonde pour la carrière du niveau A. L'accompagnement nécessaire au lancement du processus d'affectation des membres du personnel de niveau A à une classe de métier est terminé. Entre-temps, la majorité des collaborateurs du niveau A se sont vu attribuer une filière de métier, ce qui leur a permis de s'inscrire à une formation certifiée organisée par l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA).

Depuis 2004, un groupe de projet s'est attelé à décrire et à « classer » toutes les fonctions de niveau A dans l'une des 5 « classes » qui ont été définies (A1 à A5) et qui déterminent la rémunération de la fonction. L'objectif ici est de faire mieux correspondre la rémunération au « poids » relatif de la fonction, déterminé par son contenu et ses objectifs, et donc le niveau d'attente de l'organisation à l'égard de la fonction.

Ce travail qui consiste à définir de manière détaillée plus de 1500 fonctions touche progressivement à sa fin et un projet d'arrêté royal concernant la classification

de FOD P&O bij betrokken zijn, alsook de klantenorganisaties. Mijn diensten zullen in 2007 onderzoeken hoe die processen geoptimaliseerd kunnen worden en hoe de termijn tussen de aanvraag voor een selectie en de daadwerkelijke uitvoering ervan zoveel mogelijk kan worden ingekort. De doorlichting van de processen die Selor bij bepaalde klanten heeft gelanceerd, zal worden voortgezet.

In dat opzicht zal ook de kennisdeling die in het kader van het netwerk van wervings- en selectieverantwoordelijken (NetSPOC's) in 2007 werd opgestart verder plaatsvinden. Het is in de eerste plaats de bedoeling om via die kennisuitwisseling en kennisdeling de wervings- en selectieprofessionals rechtstreeks te ondersteunen in hun activiteiten en hun verdere professionalisering te bevorderen. Daarnaast moet het netwerk geleidelijk evalueren naar een volwaardige gesprekspartner van mijn diensten – en van Selor in het bijzonder – in de uitvoering van de wervings- en selectieprocedures.

3.2 Aanbieden van ontwikkelings- en loopbaanperspectieven

3.2.1 Modernisering van de loopbanen

De afgelopen jaren werden de loopbanen van alle niveaus – van niveau A tot niveau D – van het federale overheidspersoneel grondig hervormd.

Die hervorming was bijzonder ingrijpend voor de loopbaan van niveau A. Het begeleidingsproces voor de indeling van de personeelsleden van niveau A in een vakklasse is afgerond. De meeste personeelsleden van niveau A zijn inmiddels aan een vakrichting toegewezen, zodat ze zich kunnen inschrijven voor een gecertificeerde opleiding bij het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO).

Sinds 2004 is een projectgroep bezig met het beschrijven en «klasseren» van alle functies van niveau A in één van de vijf «klassen» die werden vastgesteld (A1 tot A5) en die het loon van de functie bepalen. Het is de bedoeling dat het loon beter wordt afgestemd op het relatieve «gewicht» van de functie. Dat gewicht wordt bepaald door de inhoud en de doelstellingen, en dus het verwachtingsniveau van de organisatie t.o.v. de functie.

Dat werk, waarbij meer dan 1500 functies gedetailleerd werden beschreven, loopt stilaan ten einde en een ontwerp van koninklijk besluit betreffende de classifica-

des carrières du niveau A sera soumis au Conseil des Ministres.

En 2006, le gouvernement a approuvé un projet de réglementation apportant différentes modifications dans les carrières de tous les niveaux. Ce projet corrige différentes anomalies dans les carrières des différents niveaux. Aux niveaux B et C, il réduit le nombre de mesures de compétences nécessaires pour permettre à un agent d'obtenir une promotion barémique.

En 2007, mes services poursuivront l'accompagnement de l'implémentation des carrières des différents niveaux sur le terrain dans les différents services publics.

L'année 2007 verra également l'entrée en vigueur de la nouvelle carrière du niveau D pour les membres du personnel administratif et le personnel de cuisine et de nettoyage. Ceux-ci se verront offrir la possibilité d'évoluer dans leur carrière non plus uniquement en fonction de l'ancienneté mais via la réussite d'une formation certifiée.

Avec la nouvelle carrière du niveau D, l'accent sur le développement des compétences des agents et la valorisation des efforts de formation dans le développement de la carrière est donc désormais inscrit dans les carrières de tous les fonctionnaires de tous les niveaux.

Mes services devront également renforcer leur investissement dans le développement de leurs connaissances en matière de gestion des rémunérations afin de pouvoir évaluer de manière permanente où se situe l'administration fédérale en termes de politique de rémunération, en comparaison du secteur privé et des autres branches du secteur public.

3.2.2 Gérer les prestations (Cercles de développement)

Les Cercles de développement sont un véritable instrument de management des organisations fédérales. Ils ont pour but d'aider les membres du personnel, dirigeants et collaborateurs, à atteindre les objectifs fixés et à en suivre la réalisation au travers d'un dialogue constructif. Ils sont orientés vers le développement des compétences et visent à améliorer et à optimiser le fonctionnement de l'individu mais aussi de l'équipe et de l'organisation.

Les cercles de développement ont été introduits dans la plupart des SPF et des Organismes d'intérêt public

tie van de loopbanen van niveau A zal aan de Minister-raad worden voorgelegd.

De regering heeft in 2006 een ontwerp van regelgeving goedgekeurd dat verschillende wijzigingen aanbrengt aan de loopbanen van alle niveaus. Het project corrigeert verscheidene anomalieën in de loopbanen van de verschillende niveaus. Voor niveau B en C reduceert het het aantal competentietellingen die een ambtenaar moet afleggen voor een bevordering in weddenschaal.

Mijn diensten zullen in 2007 de verschillende overheidsdiensten verder begeleiden bij de implementatie van de loopbanen van de verschillende niveaus in de praktijk.

In 2007 zal ook de nieuwe loopbaan van niveau D voor de administratieve personeelsleden en het keukenen schoonmaakpersoneel in werking treden. Zij zullen niet meer alleen wegens hun anciënniteit maar wegens het slagen voor een gecertificeerde opleiding in hun loopbaan kunnen evolueren.

Met de nieuwe loopbaan van niveau D ligt vanaf nu het accent dus definitief op de ontwikkeling van de competenties van de ambtenaren en op de valorisatie van de opleidingsinspanningen in de loopbaanontwikkeling, en dat voor alle loopbanen van alle ambtenaren en van alle niveaus.

Mijn diensten zullen eveneens hun kennis over loonmanagement verder moeten ontwikkelen, zodat ze op ieder ogenblik kunnen inschatten waar de federale overheid zich bevindt inzake loonbeleid, ten opzichte van de privésector en van andere takken van de overheidssector.

3.2.2 Prestatiebeheer (Ontwikkelcirkels)

De ontwikkelcirkels zijn een echt management-instrument voor de federale organisaties. Ze moeten de personeelsleden, leidinggevend en medewerkers helpen om de vastgestelde doelstellingen te bereiken en de realisatie ervan op te volgen aan de hand van een constructieve dialoog. Ze zijn gericht op de ontwikkeling van de competenties en beogen een beter en optimaal functioneren van het individu, maar ook van het team en de organisatie.

De ontwikkelcirkels werden in de meeste FOD's en instellingen van openbaar nut (ION) ingevoerd. In 2007

(OIP). En 2007, les Institutions scientifiques commenceront également à les implémenter.

Une première évaluation de la qualité du système a été réalisée en 2006: sur la base des résultats de celle-ci, diverses actions concrètes d'amélioration seront conduites par mes services en 2007.

En 2006, l'accompagnement individuel des organisations fédérales dans l'application des cercles de développement s'est intensifié, particulièrement à l'égard d'organisations qui étaient encore au stade de l'implémentation. Il s'agit là de la première étape de mise en œuvre d'un accompagnement sur mesure des organisations clientes.

Les formations s'adressant aux collaborateurs et aux chefs fonctionnels ont mobilisé 2.445 participants en 2006. Deux nouvelles formations – *Gestion de conflits* pour les chefs fonctionnels et *Médiation dans le cadre des cercles de développement* pour les responsables RH – seront lancées en 2007.

En ce qui concerne les instruments mis à la disposition des services (guides pour les chefs fonctionnels et les collaborateurs, templates, instruments d'auto-évaluation, etc.), l'accent sera mis sur l'optimisation des outils mis en place.

Les efforts de communication entamés en 2006 seront poursuivis. Au cours des années à venir, il faudra investir en permanence dans la communication sur les cercles de développement et le développement des compétences, et plus généralement sur la gestion des prestations dans les organisations, tant au niveau des collaborateurs que des dirigeants.

3.2.3 Accompagner la carrière, former et développer

Une attention particulière a été accordée en 2006 à l'accueil des nouveaux collaborateurs.

La réglementation en matière de stage des agents de l'Etat a été revue pour les services publics fédéraux. Le programme de stage proposé par l'Institut de formation de l'administration fédérale aux agents du niveau A a également été réformé. L'offre de formation est désormais plus étendue et plus individualisée en fonction du profil et de l'expérience professionnelle antérieure du stagiaire.

Pour mieux informer les nouveaux collaborateurs, une brochure d'accueil a été réalisée. Elle sera actualisée

beginnen de wetenschappelijke instellingen eveneens met de implementatie.

In 2006 werd een eerste evaluatie uitgevoerd van de kwaliteit van het systeem: op basis van de resultaten daarvan zullen mijn diensten in 2007 verschillende concrete verbeteracties ondernemen.

In 2006 werd de individuele begeleiding van de federale organisaties bij de toepassing van de ontwikkelcirkels geïntensifieerd, vooral in organisaties die nog in de implementatiefase waren. Het gaat om een eerste stap naar een begeleiding op maat van de klantenorganisaties.

Aan de opleidingen voor de medewerkers en de functionele chefs namen in 2006 2.445 ambtenaren deel. In 2007 worden twee nieuwe opleidingen gelanceerd: *Conflicthantering* voor functionele chefs en *Bemiddeling in het kader van de ontwikkelcirkels* voor HR-verantwoordelijken.

Wat de instrumenten betreft die ter beschikking staan van de diensten (leidraden voor functionele chefs en medewerkers, templates, zelfevaluatietool, enz.) zal de nadruk liggen op de optimalisering van het materiaal.

De inspanningen die in 2006 op het vlak van communicatie werden verricht worden voortgezet. In de komende jaren moet voortdurend worden geïnvesteerd in communicatie rond de ontwikkelcirkels en competentieontwikkeling, en in het algemeen rond prestatie-management in de organisaties, zowel op het niveau van de medewerkers als van de leidinggevenden.

3.2.3 Loopbaanbegeleiding, opleiding en ontwikkeling

In 2006 lag een bijzondere klemtoon op het onthaal van nieuwe medewerkers.

De reglementering voor de stages van het rijks-personeel werd herzien voor de federale overheidsdiensten. Het stageprogramma van het Instituut van de Federale Overheid voor de ambtenaren van niveau A werd eveneens herwerkt. Het opleidingsaanbod werd uitgebreid en meer toegespitst op het profiel en op de eventuele beroepservaring die de stagiair al heeft verworven.

Om nieuwe medewerkers beter te kunnen informeren werd er een onthaalbrochure opgesteld die jaarlijks

chaque année et chaque organisation peut la compléter de son information spécifique.

Un vademecum s'adressant aux stagiaires de niveau A qui ne dépendent pas de l'IFA durant leur stage (stagiaires des organismes d'intérêt public, des établissements scientifiques) sera réalisé.

Les organisations fédérales témoignent également d'un souci croissant de pouvoir offrir à leurs agents un accompagnement individualisé de leur carrière, afin de leur permettre de faire le point sur leurs compétences, leurs points forts et leurs points faibles. Dans cet objectif, le recours au bilan de compétences que Selor a développé en 2006 pour préparer les agents à la mobilité pourra progressivement être offert aux services qui en font la demande. Une synergie sera également à rechercher avec l'IFA pour proposer aux agents, à l'issue du bilan de compétences, un programme de formation adapté à leurs besoins en termes de développement.

Enfin, avec pour objectif de maintenir les personnes plus âgées à l'emploi, mes services étudieront au cours des mois qui viennent comment intégrer les préoccupations portées par une « politique du personnel respectueuse de l'âge des collaborateurs » dans tous les domaines du développement personnel.

3.2.4 Réorganiser l'accèsion de niveau

L'accèsion de niveau constitue un outil essentiel de la gestion de la carrière des agents de l'Etat.

Une organisation qui a pour ambition de valoriser les compétences de ses agents se doit de leur offrir à intervalle régulier l'opportunité d'attester qu'ils possèdent les qualités pour accéder à un niveau supérieur et une fois ces compétences démontrées, de leur permettre effectivement d'y accéder.

C'est la raison pour laquelle, sous cette législature, nous avons relancé les épreuves de sélection pour l'accèsion de niveau.

Ce fut d'abord le cas pour différentes épreuves d'accèsion au niveau C et, en octobre 2006, pour la première épreuve d'accèsion au niveau A.

Des synergies ont également été développées entre Selor et l'IFA pour offrir à l'ensemble des candidats des outils de préparation aux épreuves. Des modules de formation ont, par exemple, été développés par l'IFA

wordt geactualiseerd en die elke organisatie met specifieke informatie kan aanvullen.

Er zal een vademecum worden uitgewerkt voor de stagiairs van niveau A die niet onder het OFO ressorteren (stagiairs van de instellingen van openbaar nut, de wetenschappelijke instellingen).

De federale organisaties zetten zich steeds meer in om hun ambtenaren individueel te kunnen begeleiden in hun loopbaan, zodat ze een balans kunnen opmaken van hun competenties en van hun sterke en zwakke punten. In dat opzicht kan de competentiebalans, die Selor in 2006 heeft ontwikkeld om de ambtenaren op mobiliteit voor te bereiden, geleidelijk worden aangeboden aan diensten die daar om vragen. Er zal eveneens een synergie met het OFO worden nagestreefd, om op basis van de competentiebalans een opleidingsprogramma samen te stellen dat is aangepast aan hun ontwikkelingsbehoeften.

Om oudere werknemers langer aan het werk te houden zullen mijn diensten ten slotte in de komende maanden onderzoeken hoe een « leeftijdsbewust personeelsbeleid » in alle domeinen van persoonlijke ontwikkeling kan worden geïntegreerd.

3.2.4 Reorganisatie van de overgang naar het hogere niveau

De overgang naar het hogere niveau is een essentieel instrument in het loopbaanbeheer van het rijks-personeel.

Een organisatie die de ambitie heeft om de competenties van haar medewerkers te valoriseren moet hun met geregelde tussenpozen de mogelijkheid geven om te bewijzen dat ze de kwaliteiten bezitten om over te gaan naar een hoger niveau, en als ze dat bewijs hebben geleverd hun effectieve overgang mogelijk maken.

Daarom hebben we tijdens deze legislatuur de selectieproeven voor de overgang naar het hogere niveau opnieuw gelanceerd.

Eerst werden er verschillende proeven voor de overgang naar niveau C georganiseerd en in oktober 2006 de eerste proef voor de overgang naar niveau A.

Er werden eveneens synergieën ontwikkeld tussen Selor en het OFO om alle kandidaten tools aan te reiken voor de voorbereiding op de proeven. Zo heeft het OFO bijvoorbeeld opleidingsmodules uitgewerkt voor de

pour les candidats à l'accession au niveau C ; ils ont servi de base à l'organisation de séances de formation, animées par des formateurs internes. Les candidats à l'accession au niveau A ont eu, pour leur part, la possibilité de réaliser un exercice écrit de simulation de la première épreuve de sélection dont la correction leur a ensuite été communiquée.

Les synergies entre Selor et l'IFA seront renforcées pour offrir aux candidats aux épreuves une formation qui permette à l'agent d'acquérir et de développer effectivement les compétences qui seront testées par Selor.

Parallèlement à l'organisation pratique des épreuves de sélection, une réflexion est menée sur un renouvellement de l'approche en matière de testing des compétences.

Au cours de cette année, les universités de Liège et de Leuven ont contribué au renouvellement des tests d'accession au niveau B qui seront utilisés pour la première fois en 2007. La réflexion concernant les tests d'accession au niveau A se poursuivra en 2007.

Dans l'attente d'une nouvelle version des tests, le choix a toutefois été fait de poursuivre l'accession selon l'ancien système pour ne pas pénaliser les agents. C'est la raison pour laquelle SELOR organisera les 4 brevets du niveau A dans le courant de l'année 2007, appuyé pour ce faire par l'IFA qui proposera des syllabus actualisés aux agents qui souhaitent se préparer au mieux.

Dans la nouvelle approche de l'accession, nous insisterons tout particulièrement sur la nécessité de permettre aux candidats de suivre des formations en préparation aux épreuves. Cette approche sera basée sur l'acquisition des compétences que l'exercice des fonctions du niveau supérieur requièrent et qui figurent dans les descriptions de ces fonctions, plutôt que sur l'acquisition de connaissances théoriques.

Nous veillerons aussi à ce que chaque candidat reçoive un rapport individuel de feedback indiquant directement les pistes de développement personnel à suivre. Ainsi, en cas d'échec, les agents sauront quels sont leurs points forts et, surtout, les points faibles sur lesquels travailler pour, à plus long terme, développer des perspectives de carrière.

Pour que les efforts consentis par les agents soient effectivement suivis d'effets en termes de carrière, le gouvernement a approuvé le 23 juin dernier un projet de réglementation visant à garantir aux lauréats d'une

kandidaten voor de overgang naar niveau C; ze hebben als basis gediend voor de opleidingen die door interne opleiders werden gegeven. De kandidaten voor de overgang naar niveau A konden een schrijfoefening maken, een simulatie van de eerste selectieproef, die ze verbeterd terugkregen.

De synergieën tussen Selor en het OFO zullen worden versterkt om examenkandidaten een opleiding aan te bieden, waarbij ze de competenties die Selor zal testen kunnen verwerven en ontwikkelen.

Naast de praktische organisatie van de selectieproeven wordt er nagedacht over een nieuwe manier om de competenties te testen.

Dit jaar hebben de universiteiten te Luik en Leuven meegewerkt aan een vernieuwing van de tests voor de overgang naar niveau B. Ze zullen in 2007 voor het eerst worden gebruikt. In 2007 zal verder worden nagedacht over de tests voor de overgang naar niveau A.

Om de ambtenaren niet te benadelen werd in afwachting van een nieuwe testversie alvast beslist om de overgang volgens het oude systeem voort te zetten. Daarom organiseert SELOR de 4 brevetten van niveau A in de loop van 2007, daarbij ondersteund door het OFO dat geactualiseerde syllabi aanbiedt aan de ambtenaren die zich zo goed mogelijk willen voorbereiden.

Bij de nieuwe aanpak van de overgang leggen we er expliciet de nadruk op dat de kandidaten de kans moeten krijgen om opleidingen te volgen die hen voorbereiden op de examens. De aanpak is gebaseerd op het verwerven van de competenties die nodig zijn voor de uitoefening van de functies van het hogere niveau die vermeld staan in de functiebeschrijvingen, en niet zozeer op het verwerven van theoretische kennis.

We zien er ook op toe dat elke kandidaat een individueel feedbackrapport krijgt, waarin de pistes worden aangeduid die voor de persoonlijke ontwikkeling moeten worden gevolgd. Zo weten ambtenaren die niet slagen wat hun sterke punten zijn, maar vooral wat de zwakke punten zijn waaraan ze moeten werken om, op langere termijn, loopbaanperspectieven te ontwikkelen.

Opdat de geleverde inspanningen van de ambtenaren ook werkelijk hun loopbaan ten goede zouden komen, heeft de regering op 23 juni laatstleden een ontwerp van regelgeving goedgekeurd dat de geslaagden

accession des possibilités de promotions dans un délai raisonnable. Ainsi, les services devront, dans les 18 mois proposer aux lauréats de l'accèsion des emplois correspondant au niveau auquel ils peuvent prétendre. Si les services ne satisfont pas à cette obligation, les agents seront promus automatiquement le premier jour du mois qui suit l'expiration des 18 mois.

3.2.5 Certifier les compétences

En 2006, suite à la publication de deux arrêtés royaux relatifs aux conditions de formation professionnelle pour accéder à des emplois dans le secteur de la sécurité (entreprises ou services internes de gardiennage ; services de sécurité des sociétés de transports publics), Selor a entamé la préparation de la certification d'entreprises et de personnes dans le secteur de la sécurité.

En 2007, Selor développera un système lui permettant de certifier, à l'aide de critères objectifs, les entreprises de gardiennage afin de leur permettre d'opérer elles-mêmes la sélection de leurs agents de sécurité. En tant que centre de testing, Selor offrira également la possibilité aux entreprises de ce secteur qui le souhaitent, d'avoir recours à ses services pour tester l'adéquation du profil de candidats aux exigences psycho-techniques de la fonction à pourvoir. Ce testing sera également offert aux membres du personnels des sociétés de transports publics.

3.3 *Développer les compétences*

Les compétences sont au cœur de la modernisation. Les changements permanents auxquels les organisations fédérales sont appelées à faire face nécessitent une adaptation des compétences aux exigences des nouvelles situations. Ils rendent également nécessaire l'adaptation de l'offre de formation aux attentes que ces changements font naître dans le chef de différentes parties prenantes.

3.3.1 Restructurer l'offre de formation

Depuis plusieurs années, l'offre de formation de l'IFA (Institut de formation de l'administration fédérale) s'est fortement diversifiée, tant en ce qui concerne les contenus et les publics cibles, que les méthodes d'apprentissage.

pour une overgangselectie de mogelijkheid garandeert om binnen een redelijke termijn bevorderd te worden. Zo moeten de diensten binnen de 18 maanden de geslaagden voor een overgangselectie betrekkingen aanbieden die overeenstemmen met het niveau waarop ze aanspraak kunnen maken. Als de diensten die verplichting niet nakomen, worden de ambtenaren automatisch bevorderd op de eerste dag van de maand die volgt op het verstrijken van de termijn van 18 maanden.

3.2.5 Competentiecificering

In 2006 is Selor naar aanleiding van de publicatie van twee koninklijke besluiten betreffende de vereisten inzake beroepsopleidingen om betrekkingen in de veiligheidssector te kunnen bekleden (bewakingsfirma's of interne bewakingsdiensten; veiligheidsdiensten van de openbare vervoersmaatschappijen) begonnen met de voorbereiding van de certificering van de bedrijven en het personeel van de veiligheidssector.

Selor zal in 2007 aan de hand van objectieve criteria een systeem ontwikkelen voor de certificering van bewakingsfirma's, zodat ze zelf de selecties van hun bewakingspersoneel kunnen uitvoeren. Selor biedt in de hoedanigheid van testcenter de bedrijven uit die sector eveneens de mogelijkheid om een beroep te doen op zijn diensten om te testen of het profiel van de kandidaten voldoet aan de psychotechnische vereisten van de vacante functie. Die dienst zal ook worden aangeboden aan de personeelsleden van de openbare vervoersmaatschappijen.

3.3 *Competentieontwikkeling*

De competenties vormen de kern van de modernisering. De permanente veranderingen waarmee de federale organisaties worden geconfronteerd vereisen een aanpassing van de competenties aan de vereisten van de nieuwe situaties. Ze vragen ook om een aanpassing van het opleidingsaanbod aan de verwachtingen die naar aanleiding van die veranderingen bij de verschillende klanten ontstaan.

3.3.1 Reorganisatie van het opleidingsaanbod

Sedert enkele jaren is het opleidingsaanbod van het OFO (Opleidingsinstituut van de Federale Overheid) sterk gediversifieerd, zowel wat de inhoud en de doelgroepen betreft als de leermethoden.

Cette diversification s'inscrit dans le prolongement de la vision que nos services ont élaborée et à laquelle ils ont donné corps via différents instruments (cercles de développement, plan global de développement, ...) qui permettent la mise en œuvre d'un « people management » efficace au sein de l'administration fédérale.

Le trajet d'apprentissage qu'entame le fonctionnaire au début de sa carrière —et qu'il poursuivra jusqu'à la fin de celle-ci— débute par la formation initiale lors du stage ou de la période d'essai ; viennent immédiatement après les formations certifiées dans les filières de métiers ou les familles de fonctions et au-delà, les formations professionnelles ouvertes visant à combler les lacunes de compétences révélées par les cercles de développement ou à évoluer dans la carrière.

Mais aujourd'hui, ce ne sont plus uniquement les besoins que les fonctionnaires, soucieux de développer leurs compétences et de construire leur carrière, expriment individuellement qui déterminent la composition de l'offre de formation de l'IFA.

Ce sont également et de plus en plus les besoins des organisations fédérales et ceux qu'engendrent les demandes liées à la modernisation des services publics qui concourent à la détermination de l'offre de formation. De ce point de vue, la formation doit venir appuyer les initiatives de modernisation comme l'introduction de nouvelles méthodes de travail (réorganisation des processus, contrôle interne, applications e-HR, etc.) et de nouveaux modes de fonctionnement personnel (bilinguisme fonctionnel, méthode et techniques des cercles de développement, etc.).

L'offre d'une gamme complète de formations certifiées pour l'ensemble des agents en 2007 rend la révision et la restructuration de l'offre de formation de l'IFA nécessaires. La réflexion se poursuivra dans le courant du premier semestre pour aboutir à une offre cohérente et intégrée pour le prochain catalogue de formation dont la parution est prévue en septembre 2007.

Au cours de l'année 2007, l'IFA veillera également à ce que sa communication rende la complémentarité et l'articulation des différents types de formation plus claires.

Cette restructuration de l'offre en vue de réaliser une politique efficace de formation est d'autant plus nécessaire que l'investissement en formation, exprimé en pourcentage de la masse salariale, augmente chaque année et que les formations IFA en représentent une grande partie.

Die verscheidenheid sluit aan op de visie die onze diensten hebben ontwikkeld via de verschillende tools (ontwikkelcirkels, algemeen ontwikkelingsplan, ...) die een efficiënt « people management » bij de federale overheid mogelijk moeten maken.

Het leertraject dat de ambtenaar bij het begin van zijn loopbaan aanvangt en dat hij tot aan het einde zal voortzetten begint bij de initiële opleiding tijdens de stage of proefperiode; daarbij sluiten dan onmiddellijk de gecertificeerde opleidingen van de vakrichting of de functiefamilie aan. Daarnaast zijn er nog de open beroepsopleidingen die beantwoorden aan de individuele competentielacunes die blijken uit de ontwikkelcirkels of die nodig zijn om in de loopbaan te evolueren.

Vandaag de dag zijn het echter niet meer uitsluitend de behoeften van de individuele ambtenaar die zijn competenties wil ontwikkelen en zo zijn loopbaan uitbouwt die de doorslag geven bij de samenstelling van het opleidingsaanbod van het OFO.

Het zijn ook, en zelfs meer en meer, de noden van de federale organisaties en de noden die voortvloeien uit de modernisering van de overheidsdiensten die het opleidingsaanbod bepalen. Vanuit dat standpunt moet de opleiding de initiatieven van de modernisering ondersteunen, tezamen met nieuwe werkwijzen (reorganisatie van de processen, interne controle, e-HR-toepassingen, enz.) en nieuwe manieren van persoonlijk functioneren (functionele tweetaligheid, methode en technieken van de ontwikkelcirkels, enz.).

Om in 2007 alle ambtenaren een volledig gamma gecertificeerde opleidingen te kunnen aanbieden, moet het opleidingsaanbod van het OFO worden herzien en geherstructureerd. Er zal in het eerste semester verder over worden nagedacht om te komen tot een coherent en geïntegreerd aanbod voor de volgende opleidingsbrochure die in september 2007 wordt uitgebracht.

Het OFO zal in 2007 de aansluiting en de afstemming van de verschillende soorten opleiding ook duidelijker tot uiting laten komen in zijn communicatie.

Die herstructurering van het aanbod met het oog op een efficiënt opleidingsbeleid is des te meer noodzakelijk omdat de opleidingsinvestering, uitgedrukt in percentage van de loonmassa, elk jaar groeit en de OFO-opleidingen daarin een groot aandeel vertegenwoordigen.

3.3.2 Evaluer l'investissement consacré au développement des compétences

Le suivi de l'investissement annuel en formation, pour l'administration fédérale dans son ensemble (75 organismes) est réalisé via l'initiative *Statform*. En 2004, un modèle statistique « Statform » a été mis au point afin de rendre comparables les données provenant des diverses entités fédérales. Cela a permis notamment de constater que l'effort global de formation, exprimé en pourcentage de la masse salariale, s'est élevé à 1,7 % pour l'année 2003 et à 2,1 % pour 2004. L'enquête concernant 2005 est en cours de finalisation.

Sans préjuger des résultats de celle-ci, il est toutefois possible de donner dès à présent des données pour les investissements alloués via l'Institut de formation de l'administration fédérale. En 2005 et 2006, l'IFA a organisé l'équivalent de 11.519 jours de formation en 2005 et 6.404 jours de formation lors du premier semestre 2006. Une vision prévisionnelle de l'année civile 2006 semble indiquer une stabilisation de la production (mesurée en jours de formation). Nous prévoyons néanmoins une augmentation de la production à partir de début 2007, une fois que les formations certifiées du niveau A atteindront leur rythme de croisière et que les formations certifiées du niveau D auront démarré.

En 2005, 30.781 participants ont pris part aux formations organisées par l'IFA ; ils étaient 27.000 pour le premier semestre 2006.

De 2004 à 2006 (sur la base de prévisions pour le second semestre), la participation aux activités de formation organisées par l'IFA aura augmenté de près de 20%. Les formations les plus suivies sont les formations certifiées aux niveaux B et C, l'apprentissage des langues et les formations de préparation à l'accession.

Le monitoring des efforts en formation sera poursuivi en 2007 et l'outil de collecte des données enrichi pour obtenir des informations plus fines sur le type de formations suivies par le personnel de l'administration fédérale.

3.3.3 Offrir des formations certifiantes

Les formations certifiées sont devenues l'un des principaux vecteurs du développement des compétences. Elles visent au développement des compétences, centré sur des objectifs d'apprentissage précis, à l'atteinte desquels l'obtention d'une allocation de compétences est subordonnée.

3.3.2 Evaluatie van de investering in competentieontwikkeling

De opvolging van de jaarlijkse investering in opleiding voor de volledige federale overheid (75 instellingen) gebeurt via *Statform*. In 2004 werd een statistisch model « Statform » uitgewerkt om de gegevens van de verschillende federale entiteiten te kunnen vergelijken. Op die manier kon onder andere worden vastgesteld dat de globale opleidingsinspanning, uitgedrukt in percentage van de loonmassa, 1,7% bedroeg voor het jaar 2003 en 2,1% voor 2004. Het onderzoek voor 2005 wordt momenteel afgerond.

Zonder vooruit te willen lopen op de resultaten daarvan, kunnen vanaf nu gegevens worden bezorgd voor de investeringen die via het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid worden toegekend. In 2005 en 2006 heeft het OFO omgerekend 11.519 opleidingsdagen gegeven in 2005 en 6.404 opleidingsdagen in de eerste helft van 2006. Als we vooruitblikken kunnen we stellen dat de productie (gemeten in opleidingsdagen) voor het kalenderjaar 2006 zich lijkt te stabiliseren. We verwachten evenwel een stijging van de productie vanaf begin 2007, zodra de gecertificeerde opleidingen van niveau A op kruissnelheid zullen zijn en de gecertificeerde opleidingen van niveau D van start zijn gegaan.

In 2005 hebben 30.781 deelnemers opleidingen gevolgd die door het OFO werden georganiseerd; in het eerste semester van 2006 waren dat er 27.000.

Tussen 2004 en 2006 (op basis van de vooruitzichten voor het tweede semester) steeg de deelname aan de opleidingsactiviteiten van het OFO met bijna 20%. De meest gevolgde opleidingen zijn de gecertificeerde opleidingen van niveau B en C, de taalopleidingen en de opleidingen voor de voorbereiding op de overgangsexamens.

De monitoring van de opleidingsinspanningen zal in 2007 verder gaan en het instrument om de gegevens in te zamelen zal worden verfijnd om preciezere informatie te bekomen over het soort opleiding dat het personeel van de federale overheid heeft gevolgd.

3.3.3 Aanbod van gecertificeerde opleidingen

De gecertificeerde opleidingen zijn uitgegroeid tot één van de belangrijkste hefboomen van de competentieontwikkeling. Ze beogen de ontwikkeling van de competenties die op zeer precieze leerdoelstellingen is gericht. Als die worden bereikt wordt een competentietoelage toegekend.

L'offre de formations certifiées s'adressant aux fonctionnaires du niveau A comporte aujourd'hui quelque 140 formations. Elles ont été regroupées dans un catalogue spécifique. Les objectifs d'apprentissage qu'elles visent ont été définis par des experts issus des filières de métiers mêmes, en tenant compte des compétences déjà maîtrisées par les agents.

Quelque mille agents seront formés avant la fin de l'année 2006, dans 32 formations différentes. Plus de dix mille agents le seront, dans la centaine de formations restantes, en 2007.

Le défi pour l'IFA est immense. Mettre sur pied une formation de très haut niveau suivie d'un test rigoureux, scientifiquement étayé, exige temps et expertise. Juger des compétences acquises en matière de gestion des conflits est bien plus complexe que d'évaluer la maîtrise d'un simple contenu de cours. Dans tous les domaines, parce que nos exigences sont très élevées, c'est aux meilleurs spécialistes, que nous faisons appel : à côté de formateurs internes, mes services font appel à un grand nombre de formateurs externes.

Pour le niveau B et le niveau C, près de soixante formations certifiées différentes ont été organisées du 1^{er} septembre 2005 au 1^{er} octobre 2006 : 3320 agents de niveau C et 7861 agents de niveau B y ont participé. Nous évaluons à 2500 le nombre d'agents à former à ces niveaux en 2007. A cela s'ajouteront plus d'un millier d'agents provenant des familles de fonctions qui passeront des mesures de compétences aux formations certifiées en mars prochain. A ce moment, tous les agents pourront bénéficier de formations certifiées. La plupart des formations devront être adaptées en fonction des leçons tirées des réalisations de 2006.

Pour le niveau D, un premier catalogue d'une vingtaine de formations, sera proposé fin novembre 2006. La tâche ici aussi est très complexe. Notre approche est la même que celle que nous avons développée pour les autres niveaux. Les formations sont résolument tournées vers les besoins d'amélioration des organisations, à partir desquels nous définissons les objectifs d'apprentissage, toujours en étroite synergie avec les acteurs de terrain et en tenant compte des compétences déjà acquises. Ici aussi, dès la conception du programme de formation, nous pensons à la certification. Dès à présent, nous savons que nous devrons, au cours des années à venir améliorer nos processus de formation comme de certification. C'est par l'ajustement constant que nous entendons développer, pas à pas, des prati-

Er zijn momenteel zo'n 140 gecertificeerde opleidingen voor de ambtenaren van niveau A. Ze zijn in een specifieke brochure bijeengebracht. De leerdoelstellingen werden bepaald door deskundigen uit de vakrichtingen zelf, waarbij rekening werd gehouden met de competenties die de ambtenaren al hebben.

Zowat duizend ambtenaren zullen voor eind 2006 zijn opgeleid, via 32 verschillende opleidingen. In 2007 zullen meer dan tienduizend ambtenaren het honderdtal resterende opleidingen volgen.

Het OFO staat voor een enorme uitdaging. De ontwikkeling van een opleiding van heel hoog niveau met daarop aansluitend een strenge test die wetenschappelijk onderbouwd is, vergt heel wat tijd en expertise. Het beoordelen van de verworven competenties inzake conflicthantering is heel wat moeilijker dan testen of de eenvoudige inhoud van een cursus gekend is. Omdat onze eisen hoog liggen wordt in alle domeinen een beroep gedaan op de beste deskundigen: naast de interne opleiders doen mijn diensten een beroep op heel wat externe opleiders.

Voor niveau B en niveau C werden tussen 1 september 2005 en 1 oktober 2006 bijna zestig verschillende gecertificeerde opleidingen georganiseerd: 3320 ambtenaren van niveau C en 7861 ambtenaren van niveau B hebben er aan deelgenomen. We schatten dat in 2007 2500 ambtenaren van die niveaus zullen worden opgeleid. Daar komen nog meer dan duizend ambtenaren bij uit de functiefamilies die in maart van volgend jaar van competentiemetingen op gecertificeerde opleidingen overstappen. Op dat ogenblik zullen alle ambtenaren gecertificeerde opleidingen kunnen volgen. De meeste opleidingen zullen moeten worden aangepast volgens de lessen die getrokken worden uit de verwezenlijkingen van 2006.

Wat niveau D betreft wordt in november 2006 een eerste brochure met een twintigtal opleidingen aangeboden. Ook hier gaat het om een bijzonder moeilijke taak. We hanteren dezelfde aanpak als voor de andere niveaus. De opleidingen zijn duidelijk toegespitst op de nood aan een verbetering van de organisaties. Dat is ons vertrekpunt voor het vastleggen van de leerdoelstellingen. Dat gebeurt altijd in nauwe samenwerking met de veldwerkers, waarbij rekening wordt gehouden met de competenties die al werden verworven. Zodra het opleidingsprogramma is ontworpen focussen we ons ook hier op de certificering. We weten nu al dat we in de komende jaren zowel onze processen voor de opleiding als die voor de certificering zullen moeten verbeteren. Door een permanente bijsturing willen we, stap

ques d'excellence. Notre objectif est d'assurer la formation de 10.000 agents du niveau D en 2007.

3.4 Favoriser la mobilité

A l'opposé d'une conception ancienne qui faisait du changement de service public un indice d'instabilité ou de défaut d'intégration, nous voulons promouvoir une image positive de la mobilité.

Nous estimons, en effet, que changer d'organisation est pour l'agent l'occasion de développer ses compétences et de les valoriser. La mobilité offre également aux services l'opportunité de découvrir de nouveaux talents.

Actuellement soumis à l'examen du Conseil d'Etat, un projet d'arrêté royal relatif à la mobilité entend donner un nouvel essor à la mobilité des fonctionnaires fédéraux.

Concrètement, l'arrêté s'appliquera aux services fédéraux, définis comme les services publics fédéraux ou une des personnes morales visés à l'article 1^{er} de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique.

Il concernera l'agent statutaire fédéral, c'est-à-dire, tout membre du personnel d'un service fédéral bénéficiant d'une nomination définitive, mais aussi les agents statutaires des entités fédérées.

3.4.1 Marché interne et mobilité fédérale

Pour favoriser la mobilité « intra » - fédérale, nous disposons déjà d'un « marché (du travail) interne » où l'offre et la demande de travail émanant des services publics fédéraux peuvent se rencontrer. C'est à Selor que revient la mission d'organiser et de faciliter ces échanges.

Le projet d'arrêté consacre en priorité cette mobilité fédérale, c'est-à-dire la faculté pour tout agent de changer de service fédéral. Le projet vise à rendre cette possibilité simple et rapide. Même si le nombre de décisions de mobilité a doublé ces dernières années, le nombre d'agents concernés ne dépasse pas aujourd'hui 0,3% de l'effectif fédéral global (85.000). C'est tout à fait insuffisant : notre objectif doit être de le porter à 1 % dans un délai de deux ans après l'adoption des nouvelles dispositions.

voor stap, tot uitmuntendheid komen. Onze doelstelling is om in 2007 opleiding te geven aan 10.000 ambtenaren van niveau D.

3.4 Bevordering van de mobiliteit

In tegenstelling tot de vroegere opvatting dat een verandering van overheidsdienst een teken is van instabiliteit of van een integratieprobleem, willen we hier een positief beeld schetsen van mobiliteit.

We zijn immers van mening dat een verandering van organisatie voor de ambtenaar een kans is om zijn competenties te ontwikkelen en te valoriseren. Het is bovendien ook voor de diensten een gunstige gelegenheid om nieuw talent te ontdekken.

Een ontwerp van koninklijk besluit over mobiliteit, dat momenteel door de Raad van State wordt onderzocht, wil de mobiliteit van de federale ambtenaren een nieuwe impuls geven.

Dat betekent concreet dat het besluit van toepassing zal zijn op de federale diensten, die bepaald zijn als de federale overheidsdiensten, of één van de rechtspersonen, bedoeld in artikel 1 van de wet van 22 juli 1993 houdende bepaalde maatregelen inzake ambtenarenzaken.

Het heeft betrekking op het federaal statutair personeel, m.a.w. alle personeelsleden van een federale dienst die vast benoemd zijn, maar ook op de statutaire personeelsleden van de gefedereerde entiteiten.

3.4.1 Interne markt en federale mobiliteit

Om de «intra» federale mobiliteit te bevorderen hebben we al een «interne (arbeids)markt» opgericht, waar vraag naar en aanbod van werk van de federale overheidsdiensten samenkomen. Het is de taak van Selor om de uitwisselingen te organiseren en te bevorderen.

Het ontwerp van besluit is in de eerste plaats gewijd aan de federale mobiliteit, d.w.z. de mogelijkheid voor elke ambtenaar om van federale dienst te veranderen. Het project beoogt een eenvoudige en snelle procedure. Ook al waren er de laatste jaren dubbel zoveel mobiliteitsbewegingen, het aantal betrokken ambtenaren blijft vandaag nog altijd beperkt tot 0,3% van het volledige federale personeel (85.000). Dat is helemaal onvoldoende: het moet ons doel zijn om dat cijfer binnen de twee jaar na de goedkeuring van de nieuwe bepalingen op 1% te brengen.

Afin de soutenir des agents désireux de recourir à la mobilité interne dans la préparation de celle-ci, Selor a réalisé en 2006 des bilans de compétence pour des agents des niveaux D, C et B. Ces bilans ont été réalisés uniquement sur une base volontaire. Ils permettent aux agents de définir leur atouts et, le cas échéant, de cerner les compétences qu'ils doivent acquérir pour répondre aux exigences des fonctions qu'ils souhaitent occuper. En 2007, ce service sera également offert aux agents du niveau A.

Dans le renouvellement de son site web, Selor veille également à poursuivre l'automatisation des échanges, en offrant notamment la possibilité aux candidats au marché interne de s'inscrire directement sur ce site.

3.4.2 Mobilité inter-fédérale

Les modifications que portent le projet d'arrêté en préparation créent aussi les conditions d'une mobilité inter-fédérale, c'est-à-dire la possibilité pour l'agent statutaire d'une entité fédérée d'être nommé dans un service fédéral.

Enfin, deux innovations visent à rencontrer la situation d'agents ne disposant plus des compétences nécessaires à un service fédéral en organisant leur mise à disposition, sur une base strictement volontaire, soit d'un autre service fédéral, soit d'un pouvoir local ou d'une autorité assimilée.

L'opérationnalisation du projet sera essentiellement l'œuvre de Selor, au niveau de la coordination générale et des différents services d'encadrement personnel et organisation.

Le réseau des directeurs de ces services d'encadrement a été associé dès le départ au projet, pour lequel ils se sont révélés demandeurs. C'était et cela reste une condition essentielle de succès.

En effet, pour devenir réalité, la mobilité devra être bien davantage un changement de culture qu'un changement de réglementation : celle-ci est une condition nécessaire mais tout à fait insuffisante.

Om ambtenaren die geïnteresseerd zijn in interne mobiliteit te helpen bij hun voorbereiding heeft Selor in 2006 competentiebalansen opgesteld voor de ambtenaren van niveau D, C en B. Dat gebeurde uitsluitend op vrijwillige basis. Het stelt de ambtenaren in staat om hun troeven te bepalen en zo nodig te omschrijven welke competenties nodig zijn om te voldoen aan de vereisten van de functies die ze willen uitoefenen. In 2007 zal die dienst ook aan ambtenaren van niveau A worden aangeboden.

Bij de vernieuwing van de website streeft Selor ook naar de automatisering van de uitwisselingen, door onder andere kandidaten voor de interne markt de mogelijkheid te bieden zich rechtstreeks in te schrijven op de site.

3.4.2 Interfederale mobiliteit

Met de wijzigingen die worden aangebracht door het ontwerp van besluit in voorbereiding leggen we ook de voorwaarden vast voor een interfederale mobiliteit. Dat houdt in dat een statutaire ambtenaar van een gefedereerde entiteit benoemd kan worden in een federale dienst.

Ten slotte zijn er nog twee nieuwigheden die een oplossing moeten bieden voor ambtenaren die niet meer beschikken over de voor een federale dienst noodzakelijke competenties, door hen - op strikt vrijwillige basis - ter beschikking te stellen van een andere federale overheidsdienst, een lokale overheid of een gelijkgestelde overheid.

De operationalisering van het ontwerp zal hoofdzakelijk het werk zijn van Selor, wat de algemene coördinatie betreft en de verschillende stafdiensten personeel en organisatie.

Het netwerk van stafdirecteurs, dat vragende partij was voor het ontwerp, werd er van bij het begin bij betrokken. Dat was en blijft een essentiële voorwaarde voor het welslagen.

Om een realiteit te worden is mobiliteit immers vooral een kwestie van verandering van cultuur en niet van regelgeving: die is een noodzakelijke voorwaarde, maar ze volstaat niet.

3.4.3 Interpénétration des réserves de recrutement

Offrir aux agents en place de plus larges perspectives d'emploi et de développement est à coup sûr une évolution notoire de la gestion des ressources humaines fédérale.

Dans le prolongement de cette préoccupation, nous avons également examiné de quelle manière offrir aux lauréats des sélections de recrutement des perspectives d'emploi ne se limitant plus uniquement à la fonction publique fédérale et, partant, de mieux exploiter les réserves de recrutement constituées par Selor.

Nous préparons actuellement un projet visant à permettre aux entités fédérées de puiser dans les réserves constituées par l'autorité fédérale.

Et nous venons de demander à ces entités la réciprocité de cette faculté, afin de pouvoir nous aussi puiser dans leurs réserves.

Lors de la conférence interministérielle (fédéral, Communautés et Régions) du lundi 25 septembre 2006, les Ministres de la Fonction publique ont marqué un accord pour la mise en place d'un mécanisme d'interpénétration de leurs réserves de recrutement respectives. Ils se sont engagés à inscrire, le cas échéant, ce mécanisme dans le texte de leurs statuts respectifs.

4. Répondre en permanence aux besoins de la société, grâce à des services publics de qualité

Pour l'administration fédérale, rechercher l'excellence opérationnelle, c'est obligatoirement réorganiser les processus, moderniser les méthodes de travail et de gestion, les outils, les systèmes d'information.

La réorganisation et la gestion des processus, au-delà des gains d'efficacité et d'efficience qu'elles permettent, bouleversent le cloisonnement interne et externe des services fédéraux. Ce cloisonnement était régulièrement stigmatisé tant par les usagers que les agents eux-mêmes comme une entrave au bon fonctionnement du service au public. Au-delà, la gestion par les processus rend plus concrète cette évidence que la part contributive que chacun fournit à chaque étape d'un processus, est déterminante pour la qualité du résultat final.

3.4.3 Interpenetratie van de wervingsreserves

De in dienst zijnde ambtenaren bredere werk- en ontwikkelingsperspectieven bieden is ongetwijfeld een notoire evolutie van het humanresourcesmanagement bij de federale overheid.

In het verlengde daarvan hebben we ook onderzocht op welke manier we geslaagden voor wervingsselecties werkperspectieven kunnen bieden die zich niet meer beperken tot het federaal openbaar ambt, en bijgevolg de wervingsreserves die Selor heeft samengesteld beter kunnen benutten.

We bereiden op dit ogenblik een ontwerp voor waarmee de gefedereerde entiteiten kunnen putten uit de reserves die de federale overheid heeft aangelegd.

We hebben deze entiteiten recentelijk gevraagd om dat in beide richtingen mogelijk te maken, zodat we ook van hun reserves gebruik kunnen maken.

Tijdens de interministeriële conferentie (federale staat, gemeenschappen en gewesten) van maandag 25 september 2006 hebben de ministers van Ambtenarenzaken hun akkoord verleend om een mechanisme in te voeren voor de interpenetratie van hun respectieve wervingsreserves. Ze hebben zich ertoe verplicht om in voorkomend geval dat mechanisme in hun respectieve statuten op te nemen.

4. Permanente tegemoetkoming aan de noden van de maatschappij, dankzij kwaliteitsvolle overheidsdiensten

De federale overheid streeft naar operationele uitmuntendheid. Daarvoor moet ze haar processen reorganiseren en haar werkwijzen, beheersmethoden, tools en informatiesystemen moderniseren.

De reorganisatie en het beheer van de processen leveren niet alleen een grotere efficiëntie op, ze verstoren ook de interne en externe verkokering van de federale diensten. Er was geregeld kritiek op die verkokering. Zowel de gebruikers als de ambtenaren zelf zijn van mening dat ze een goede dienstverlening in de weg staat. Bovendien maakt het beheer van de processen duidelijk dat de bijdrage van ieder individu in elke fase van een proces bepalend is voor de kwaliteit van het eindresultaat.

Les processus ressources humaines sont un bel exemple de processus traversant les organisations fédérales. D'autres processus de support, sans être transversaux, sont communs à beaucoup de services fédéraux et peuvent, par conséquent, faire l'objet d'une approche de gestion générique, évolutive, s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes ou développées dans le cadre de projets pilotes.

4.1 Soutenir ponctuellement les efforts de modernisation

Au cours de l'année 2006, nos services ont accompagné différentes institutions fédérales dans la modernisation et le développement de leurs modalités d'organisation. Nous avons développé un know-how interne qui nous permet aujourd'hui de moduler notre approche et de l'adapter à la situation et aux demandes que nous adressent les organisations fédérales. Nous pouvons ainsi leur proposer de recourir, en les combinant, à différents outils :

- définition du positionnement stratégique de l'organisation (résultat final : un plan de management prêt à être mis en œuvre) ;
- BPR (Business Process Reengineering), approche de refonte des processus qui intègre le repositionnement stratégique lors de la première phase de chaque projet ;
- amélioration de la qualité (diagnostic CAF – *Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques* – + plan d'amélioration) ;
- Balanced Scorecard (BSC) ou Tableau de Bord Prospectif.

Nous avons ainsi accompagné le SPP Intégration sociale dans la redéfinition de son positionnement stratégique.

Nous avons également clôturé la phase 1 d'un BPR au sein de Fedasil, réalisé uniquement sur des ressources internes (Fedasil et P&O). Ce vaste projet, vu sa difficulté et son ampleur, nécessitera l'intervention de ressources externes pour la réalisation des phases ultérieures.

Nous soutenons également les deux institutions scientifiques de la Santé publique (Centre de Recherches Vétérinaires et Agrochimiques et Institut de Santé Publique) dans la recherche des synergies au travers d'une approche centrée sur les processus.

De HR-processen zijn een mooi voorbeeld van een proces dat alle federale organisaties doorkruist. Andere ondersteuningsprocessen zijn gemeenschappelijk voor vele federale diensten - zonder dat ze transversaal zijn - en kunnen bijgevolg op een generieke, evolutieve wijze worden beheerd, steunend op de bestaande goede praktijken, of op goede praktijken die in het kader van proefprojecten werden ontwikkeld.

4.1 Gerichte ondersteuning van de moderniseringsinspanningen

In 2006 hebben onze diensten verschillende federale instellingen begeleid bij de modernisering en de ontwikkeling van hun organisatorische modaliteiten. We hebben een interne knowhow ontwikkeld, waarmee we vandaag onze benadering vorm kunnen geven en aanpassen aan de situatie en de eisen van de federale organisaties. We kunnen hun dan ook voorstellen om gebruik te maken van verschillende tools die ze kunnen combineren:

- bepaling van de strategische positionering van de organisatie (eindresultaat: een kant-en-klaar managementplan);
- BPR (Business Process Reengineering), herziening van de processen die de strategische herpositionering tijdens de eerste fase van elk project integreert;
- kwaliteitsverbetering (CAF - Common Assessment Framework- diagnose – *Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten* + verbeterplan);
- Balanced Scorecard (BSC).

Zo hebben we de POD Maatschappelijke Integratie begeleid bij het herdefiniëren van zijn strategische positionering.

We hebben ook fase 1 afgesloten van een BPR bij Fedasil die uitsluitend met interne middelen (Fedasil en P&O) werd gerealiseerd. Voor dat enorme project is, gezien de moeilijkheid en omvang, de tussenkomst van externe bronnen nodig om de latere fasen te kunnen uitvoeren.

We ondersteunen eveneens de twee wetenschappelijke instellingen van Volksgezondheid (Centrum voor Onderzoek in Diergeneeskunde en Agrochemie en het Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid) bij hun zoektocht naar synergieën via een benadering die is toegespitst op de processen.

En 2006, le Programme d'Investissement pour la Formation (PIF) était consacré au support de projets d'amélioration de l'organisation. La gestion des demandes introduites lors de cette édition du PIF nous a permis de définir, de tester et de stabiliser un cadre et des processus de gestion des demandes efficaces. Nous les utiliserons pour la gestion d'un nouveau crédit interdépartemental que nous lancerons en 2007 pour supporter des projets d'amélioration de petite et moyenne envergure. Le cadre législatif de ce crédit sera développé dans les tout prochains mois.

4.2 Soutenir la modernisation des processus transversaux et des processus communs

Dans le prolongement du BPR Medex (Administration de l'expertise médicale), j'ai lancé, en janvier 2006, avec mon collègue de la Santé publique un projet commun, afin de mettre en place un système de gestion des absences pour maladie et de réformer le contrôle médical.

L'absence pour maladie revêt de multiples facettes et engendre des coûts, financiers et autres, que supportent un grand nombre de personnes. Le malade lui-même, ses collègues, l'employeur et in fine, la collectivité (budget de la Sécurité sociale).

Or, les absences pour maladie peuvent être considérées comme un indicateur extrêmement important de la qualité de la politique en matière de ressources humaines. Elles sont également révélatrices du climat de travail qui règne dans l'organisation.

L'administration fédérale ne disposait pas jusqu'ici de données lui permettant de cerner le phénomène dans ses différents aspects et son ampleur.

Tenant compte de ces dimensions, trois objectifs complémentaires ont été assignés à ce projet :

- 1) le développement par Medex d'un système informatique permettant de collecter, traiter et rendre compte des données liées aux absences pour maladie ;
- 2) la mise en œuvre de contrôles médicaux, performants mais respectueux, des absents pour maladie ;
- 3) l'intégration de la gestion des absences pour maladie dans la politique des ressources humaines et la stratégie globale des entités fédérales.

Les contrôles médicaux ainsi que le système d'enregistrement centralisé des absences sont opérationnels depuis octobre 2006.

In 2006 werd het investeringsprogramma voor de opleiding (IPO) besteed aan de ondersteuning van projecten ter verbetering van de organisatie. Aan de hand van de ingediende aanvragen voor deze uitgave van het IPO konden we een kader en efficiënte beheersprocessen voor de aanvragen bepalen, uittesten en stabiliseren. Die zullen we gebruiken voor het beheer van een nieuw interdepartementaal krediet dat we in 2007 lanceren om kleine en middelgrote verbeterprojecten te ondersteunen. Het wettelijk kader van dat krediet wordt in de eerstkomende maanden uitgewerkt.

4.2 Ondersteuning van de modernisering van transversale en gemeenschappelijke processen

In het verlengde van de BPR Medex (Bestuur van de medische expertise) hebben mijn collega van Volksgezondheid en ik in januari 2006 een gezamenlijk project gelanceerd om de medische controle te hervormen en een systeem in te voeren voor het beheer van de afwezigheden wegens ziekte.

Afwezigheid wegens ziekte kan velerlei vormen aannemen en brengt financiële en andere kosten met zich mee voor heel wat personen: voor de zieke zelf, zijn collega's, zijn werkgever en uiteindelijk ook voor de gemeenschap (budget van de sociale zekerheid).

Ziekteverzuim is dan ook een belangrijke indicator van de kwaliteit van het humanresourcesbeleid. Het zegt ook veel over de werksfeer in de organisatie.

Tot nu toe beschikte de federale overheid over geen gegevens waarmee ze de verschillende aspecten en de omvang van het verschijnsel kon omschrijven.

Met die aspecten indachtig werden drie extra doelstellingen toegevoegd aan het project:

- 1) de ontwikkeling van een informaticasysteem door Medex om de gegevens over afwezigheden wegens ziekte te verzamelen, te verwerken en erover te rapporteren;
- 2) de invoering van medische controles van afwezigheden wegens ziekte die tegelijkertijd performant en respectvol zijn;
- 3) de integratie van het verzuimmanagement in het HR-beleid en de algemene strategie van de federale entiteiten.

De medische controles en het centrale registratiesysteem zijn sinds oktober 2006 operationeel.

Mon département a pris en charge le volet gestion des ressources humaines de l'initiative, afin de s'attacher aux causes, sachant que l'on estime aujourd'hui que 40% environ des absences pour maladie sont liées à la situation de travail, dans laquelle la relation entre le collaborateur et le responsable est déterminante.

C'est la raison pour laquelle nous avons concentré les efforts sur le groupe cible particulier que constituent les responsables d'équipe et de service. Un guide pratique a été rédigé à leur intention (*Les absences pour maladie au sein de l'administration fédérale. Guide pratique pour les chefs*). L'IFA a développé et intégré dans son offre standard une formation « Absence pour maladie » s'adressant aux chefs de service.

D'autres projets transversaux verront le jour en 2007.

Plusieurs services fédéraux sont tenus par la mission qui leur est assignée, de réaliser des contrôles, lesquels sont confiés à des services d'inspection. Au cours de l'année 2007, nous démarrerons un projet pilote en collaboration avec le service d'inspection des produits dangereux du SPF Mobilité et Transports. L'objectif que nous assignons à un tel projet est de pouvoir développer, au départ d'une expérience concrète de terrain, une méthodologie et une approche du contrôle qui puisse servir de base pour tous les services d'inspection de l'administration fédérale. Au terme de ce projet, le service d'inspection des produits dangereux devrait disposer d'un plan annuel relatif à l'exécution des missions de contrôle, dont le suivi devrait se réaliser à l'aide d'indicateurs, définis au cours du projet.

Nous développerons une démarche similaire dans le domaine du *facility management* (gestion logistique : bâtiments, salles de réunions, etc.). Beaucoup de services fédéraux éprouvent des difficultés dans ce domaine, mais ne peuvent s'adresser à aucun SPF horizontal pour recevoir le soutien qu'ils réclament de plus en plus fréquemment. Les problématiques sont similaires d'une organisation à l'autre. Le projet pilote que nous démarrerons en 2007 avec le SPF Economie vise à structurer les processus de *facility management*, afin de répondre aux questions que cette gestion soulève. L'approche que nous développerons nous permettra de supporter les autres organisations fédérales dans ce domaine.

Avec le SPP Intégration sociale, nous sommes en train de définir et de modéliser les processus qui devront lui permettre de mettre en place un front office (guichet électronique virtuel auquel les utilisateurs

Mijn departement heeft de verantwoordelijkheid voor het luik humanresourcesmanagement op zich genomen, zodat de oorzaken kunnen worden aangepakt. Men schat immers dat tegenwoordig de werksituatie aan de basis ligt van 40% van de afwezigheden wegens ziekte, en in de werksituatie is de relatie tussen de medewerker en zijn chef van doorslaggevend belang.

Daarom richten we ons tot de bijzondere doelgroep, namelijk de teamverantwoordelijken en de diensthoofden. Er werd voor hen een praktische gids uitgewerkt (*Afwezigheden wegens ziekte bij de federale overheid. Praktische gids voor de lijnchef*). Het OFO heeft een opleiding « Ziekteverzuim » ontwikkeld voor de diensthoofden en aan zijn standaardaanbod toegevoegd.

In 2007 zullen andere transversale projecten het daglicht zien.

Verscheidene federale diensten moeten in het kader van hun opdracht controles uitvoeren die aan inspectiediensten worden toevertrouwd. In de loop van 2007 starten we met een proefproject in samenwerking met de inspectiedienst voor gevaarlijke producten van de FOD Mobiliteit en Vervoer. Met een dergelijk project willen we op basis van een concrete ervaring op het terrein een methodologie en een aanpak voor de controle ontwikkelen, die als basis kunnen dienen voor alle inspectiediensten van de federale overheid. Na afloop van het project moet de inspectiedienst voor gevaarlijke producten over een jaarplan beschikken voor de uitvoering van de controleopdrachten die met behulp van indicatoren, die tijdens het project worden bepaald, worden opgevolgd.

We zullen gelijkaardig te werk gaan in het domein *facility management* (logistiek beheer: gebouwen, vergaderzalen, enz.). Veel federale diensten ondervinden problemen op dat vlak, maar ze kunnen bij geen enkele horizontale FOD terecht voor de ondersteuning waar ze steeds meer en dringender om vragen. De problematiek is in alle organisaties vergelijkbaar. Het proefproject dat we samen met de FOD Economie in 2007 zullen opstarten beoogt de structurering van de *facility management* processen, zodat we tegemoet kunnen komen aan de vragen die daarbij rijzen. Met de aanpak die we ontwikkelen zullen we de andere federale organisaties in dat domein kunnen ondersteunen.

We zijn bezig met de POD Maatschappelijke Integratie de processen om een front office (virtueel elektronisch loket waar de gebruikers terecht kunnen) en een back office (computergestuurde administratieve proces-

s'adressent pour obtenir un service) et un back office (processus administratifs informatisés), et de structurer une communication efficace entre les deux. Ce projet se déploiera en 2007. Il s'agit là aussi d'un projet pilote.

4.3 Travailler en réseaux

Pour réaliser la mission qui lui incombe, notre département s'appuie sur une vingtaine de réseaux différents qui rassemblent les fonctionnaires des différentes administrations fédérales en charge de la gestion d'une matière « ressources humaines ». Ces réseaux sont la colonne vertébrale de l'indispensable dialogue que nos services doivent nouer avec l'ensemble des organisations fédérales concernées dans la mise en œuvre de la modernisation.

En favorisant l'échange d'expériences entre les organisations fédérales, les réseaux sont devenus le lieu où les organisations fédérales identifient les problématiques communes auxquelles la mise en œuvre de la modernisation les confrontent. Ces réseaux accèdent progressivement à une maturité de fonctionnement suffisante pour qu'ils se posent en partenaires à part entière de notre département.

Ainsi, le forum des présidents des services publics fédéraux est régulièrement consulté sur les projets liés à la modernisation des ressources humaines et des structures de l'administration fédérale. Il constitue à ce titre un lieu d'échange d'informations et d'expériences sur l'implémentation de la modernisation de l'administration fédérale.

Le réseau des Directeurs P&O et des Responsables RH est également un lieu d'échange d'expériences dans la mise en œuvre des projets GRH fédéraux (réforme des carrières, cercles de développement, ERP-HR fédéral, etc.).

La dynamique développée porte ses fruits puisque lors du séminaire annuel qui les a réunis à Gembloux en septembre dernier, les membres du réseau des directeurs P&O et des responsables RH ont demandé la poursuite de la collaboration avec notre département.

Afin de renforcer cette dynamique d'échange et de collaboration avec les services d'encadrement P&O, mes services étudieront en 2007 la possibilité de créer un cadre qui encourage les agents des services d'encadrement P&O à doubler leur expertise d'une expérience de travail au SPF P&O et, réciproquement, les

sen) te installeren te bepalen en bij te sturen, en een efficiënte communicatie tussen die beide te structureren. Dat project zal van start gaan in 2007. Het gaat ook hier om een proefproject.

4.3 Netwerken

Om zijn opdracht te volbrengen steunt ons departement op een twintigtal verschillende netwerken van ambtenaren uit verschillende federale administraties, die verantwoordelijk zijn voor het beheer van een «human resources» materie. Die netwerken zijn de ruggensteun van de onmisbare dialoog die onze diensten met de andere federale diensten, die bij de invoering van de modernisering betrokken zijn, moeten opbouwen.

Door de ervaringsuitwisseling tussen de federale organisaties te bevorderen zijn de netwerken de plek geworden waar de federale organisaties de gemeenschappelijke problemen, waarmee ze bij de modernisering geconfronteerd worden, kunnen identificeren. De netwerken functioneren inmiddels zo goed dat ze als waardevolle partners van ons departement fungeren.

Zo wordt het forum van voorzitters van de federale overheidsdiensten regelmatig geraadpleegd over projecten die te maken hebben met de modernisering van de human resources en de structuren van de federale overheid. Het is dan ook een plaats voor de uitwisseling van informatie en ervaringen betreffende de implementatie van de modernisering van de federale overheid.

Het netwerk P&O-directeurs en HR-verantwoordelijken is eveneens een ontmoetingsplaats om ervaringen uit te wisselen bij de invoering van federale HRM-projecten (loopbaanhervorming, ontwikkelcirkels, federaal ERP-HR, enz.).

De dynamiek die werd gecreëerd werpt zijn vruchten af. Op het jaarlijkse seminarie in Gembloux in september jongstleden hebben de leden van het netwerk P&O-directeurs en HR-verantwoordelijken immers gevraagd om de samenwerking met ons departement voort te zetten.

Om die dynamiek van uitwisseling en samenwerking met de stafdiensten P&O te versterken, zullen mijn diensten in 2007 de mogelijkheid onderzoeken om een kader te creëren dat de personeelsleden van de stafdiensten P&O stimuleert om hun ervaring in de stafdiensten te complementeren met werkervaring bij

agents du SPF P&O à disposer d'une expérience de terrain, forgée dans un service d'encadrement P&O d'un service fédéral. Un collaborateur du SPF P&O impliqué dans les matières personnel et organisation, devrait pouvoir s'appuyer dans son travail sur une expérience concrète de terrain. Il pourrait ainsi plus adéquatement évaluer l'impact potentiel sur les acteurs de terrain de la mesure qu'il propose ou de l'action qu'il envisage. De la même manière, pour un collaborateur d'un service d'encadrement P&O, la maîtrise du cadre et des outils développés par le SPF P&O et la connaissance de leurs fondements est un atout certain pour la réalisation de missions de terrain. L'acquisition de ces expériences réciproques pourrait également se réaliser par la participation à des projets locaux ou transversaux.

Ce mouvement de « fertilisation croisée » pourrait contribuer à un déploiement plus efficace et efficient des actions de modernisation.

4.4 Partager les connaissances

Le partage des connaissances, en tant que moyen de préserver et de développer les savoirs de l'organisation se concrétise progressivement dans les services publics fédéraux.

C'est qu'à l'instar de toutes les organisations des pays industrialisés, nos organisations fédérales sont confrontées à des évolutions socio-économiques qui fragilisent leur capital d'expertise, vital pour leur efficacité et la qualité de leurs services. Il y a bien sûr le vieillissement de la population active qui préfigure des départs massifs à la retraite, lesquels s'amorceront au cours de la décennie prochaine. Mais il y a également l'assouplissement du fonctionnement de notre marché interne, le développement et l'encouragement de la mobilité. Il s'agit là d'incontestables et inévitables avancées dans la politique fédérale de gestion des ressources humaines mais qui posent à nos services des questions stratégiques en termes de préservation de leurs savoirs.

Dès février 2004, le forum des présidents des services fédéraux mettait en avant la problématique des fins de carrière des fonctionnaires fédéraux et de la relève à préparer en conséquence. Le *Guide du transfert des connaissances entre seniors et juniors* répond à cette demande.

Ce guide est le résultat d'une démarche commune entre nos services et les acteurs fédéraux de la gestion des connaissances. L'approche comporte cinq phases, depuis l'identification des connaissances « à risque » dans l'organisation et indispensables à la réalisation de

de FOD P&O, et dat omgekeerd, de personeelsleden van de FOD P&O stimuleert om praktische ervaring op te doen in een stafdienst P&O van een federale dienst. Een medewerker van de FOD P&O die betrokken is bij de materies personeel en organisatie, zou voor zijn werk op een concrete terreinkennis moeten kunnen steunen. Op die manier kan hij de eventuele impact op de veldwerkers van een maatregel die hij voorstelt of van een actie die hij beoogt beter inschatten. Zo heeft de medewerker van een stafdienst P&O die inzicht heeft in het kader en kennis van de door de FOD P&O ontwikkelde tools en van hun grondslag een zeker voordeel bij de uitvoering van de taken op het terrein. Die 'wederzijdse' ervaring kan eveneens via de deelname aan lokale of transversale projecten worden opgedaan.

Die « kruisbestuiving » kan bijdragen tot een efficiëntere ontplooiing van de moderniseringsacties.

4.4 Kennisdeling

Kennisdeling als middel om de knowhow van de organisatie te beschermen en te ontwikkelen neemt stilaan een concrete vorm aan in de federale overheidsdiensten.

In navolging van de organisaties van de industrielanden worden onze federale organisaties geconfronteerd met socio-economische ontwikkelingen die hun expertisepool, dat van vitaal belang is voor hun doeltreffendheid en voor de kwaliteit van hun diensten, verzwakken. Er is uiteraard de vergrijzing van de beroepsbevolking die maakt dat in het volgende decennium de uitstroom begint van een massa medewerkers die met pensioen gaan. Maar er is ook de flexibelere werking van onze interne markt en de ontwikkeling en bevordering van mobiliteit. Dat is ongetwijfeld een hele vooruitgang voor het federaal beleid inzake humanresourcesmanagement, maar het doet bij onze diensten strategische vragen rijzen over de bescherming van hun knowhow.

Al sinds februari 2004 wijst het forum van de voorzitters van de federale diensten op de problematiek van de eindeloopbanen van de federale ambtenaren en op de vervanging die bijgevolg moet worden voorbereid. De *Methodologische gids seniors-juniors. Kennisoverdracht organiseren* komt daaraan tegemoet.

Die handleiding kwam tot stand via een samenwerking tussen onze diensten en de federale actoren kennismanagement. De benadering omvat vijf fasen, vanaf de identificatie van « kennis met risico » in de organisatie, die onontbeerlijk is om de doelstellingen te bereiken, tot

ses objectifs jusqu'à la mise en place de dispositifs de transfert et l'évaluation des processus et des résultats.

Au cours de l'année 2007, nous poursuivrons nos efforts de soutien des organisations fédérales désireuses de développer des projets d'amélioration de la gestion des connaissances, en s'appuyant notamment sur ces outils. Les leçons apprises continueront à alimenter le partage d'expériences qui a lieu dans le cadre du réseau KMnet (réseau des correspondants Knowledge Management).

Le partage des connaissances, qu'il s'envisage à l'intérieur d'une organisation fédérale ou entre plusieurs d'entre elles (dynamique de réseaux), nécessite un support technique. C'est le rôle que nous assignons aux eCommunities.

Fin septembre 2006, 32 eCommunities (espaces de collaboration) sont actives sur la plateforme électronique que nous avons mise en place : elles supportent des échanges et des collaborations, tant verticaux qu'horizontaux, entre 3.340 utilisateurs, répartis dans 65 institutions fédérales. On peut y recenser plus de 190.000 documents.

Fin 2006 et en 2007, nous poursuivrons les efforts d'amélioration des performances des eCommunities. Nous procéderons ainsi au renforcement de la configuration technique du système et à la migration de la version actuelle vers une nouvelle version. Nous poursuivrons également nos efforts en matière d'amélioration du service de support rendu par le helpdesk aux utilisateurs. Ces préoccupations restent pour nous constantes.

En amont de toute problématique de gestion des connaissances se trouve la question de la gestion des connaissances explicites et des supports qui les portent (livres, revues, etc.), et de l'accès à ces supports. C'est là qu'interviennent nos projets liés au réseau des bibliothécaires fédéraux. En 2006, nous clôturons le projet d'extension du catalogue commun des bibliothèques fédérales, regroupant désormais 22 bibliothèques (3.000.000 de titres référencés). Cette mise en réseau des bibliothèques offre des avantages évidents en matière d'accès à leurs ressources, lequel est désormais généralisé à l'ensemble de la fonction publique fédérale ainsi qu'aux citoyens, via le portail fédéral (www.belgium.be) ou directement (www.bib.belgium.be). Cette approche se complétera en 2007 par le démarrage d'un projet d'intégration des bibliothèques fédérales dans un système de prêt interbibliothèque belge et international (Impala).

aan de invoering van overdrachtsbepalingen en de evaluatie van de processen en de resultaten.

We zullen ook in 2007 de federale organisaties die projecten willen ontwikkelen voor een beter kennismanagement verder ondersteunen, onder andere via die tools. Aan de hand van de lessen die we hebben getrokken, wordt de kennisdeling verder uitgebouwd. Dat gebeurt via het netwerk KMnet (netwerk van Knowledge Management correspondenten).

Voor kennisdeling binnen een federale organisatie of tussen meerdere organisaties (netwerkdynamiek) is een technische ondersteuning nodig. Dat is de rol van de eCommunities.

Eind september 2006 zijn er 32 eCommunities (samenwerkingsplatformen) actief op het elektronisch platform dat we hebben geïnstalleerd: ze ondersteunen de uitwisseling en de samenwerking, zowel verticaal als horizontaal, tussen 3.340 gebruikers uit 65 federale instellingen. Er staan meer dan 190.000 documenten ter beschikking.

Eind 2006 en in 2007 leveren we verdere inspanningen om het prestatievermogen van de eCommunities te verbeteren. Daartoe zullen we de technische configuratie van het systeem versterken en de huidige versie voor een nieuwe inruilen. We zullen ook verder streven naar een betere ondersteuning van de helpdesk aan de gebruikers. Dat blijven voor ons permanente aandachtspunten.

Een van die problemen rond kennismanagement is de kwestie van het beheer van de specifieke kennis en de dragers daarvan (boeken, tijdschriften, enz.), en van de toegang tot die dragers. In dat plaatje passen onze projecten betreffende het netwerk van de federale bibliothecarissen. In 2006 wordt het project tot uitbreiding van de gemeenschappelijke catalogus van de federale bibliotheken afgerond. Daarin zijn thans 22 bibliotheken opgenomen (3.000.000 referentietitels). De netwerkvorming van de bibliotheken biedt duidelijke voordelen m.b.t. de toegang tot hun bronnen, die inmiddels via de federale portaalsite (www.belgium.be) of rechtstreeks (www.bib.belgium.be) is uitgebreid tot het volledige federale openbaar ambt, alsook tot de burgers. In 2007 wordt de zaak nog vervolledigd met een project voor de integratie van de federale bibliotheken in een systeem voor Belgisch en internationaal interbibliothecair leenverkeer (Impala).

4.5 Consolider les outils et les approches

Si l'on souhaite une fonction publique moderne, il est essentiel d'investir dans le développement de techniques et d'outils validés scientifiquement, cela dans un contexte de collaboration étroite avec le monde des universités.

Différentes actions ont été prises dans ce contexte pour renforcer la collaboration avec le monde académique.

Ainsi, pour l'assister dans la mise en œuvre de la validation des compétences acquises via les formations certifiées, l'Institut de formation de l'administration fédérale a fait appel à une équipe de docimologues issue du monde universitaire qui, pas à pas, l'a assisté dans la mise en œuvre des tests prévus à l'issue des formations certifiées.

La collaboration entre le monde universitaire et Selor s'est également renforcée, notamment pour le développement des nouveaux concepts de sélections d'accèsion.

Dans le même objectif, le gouvernement a adopté un projet de réglementation en vue de modifier la composition et le fonctionnement du comité scientifique de Selor.

Celui-ci émet des avis sur le fondement scientifique et l'efficacité des méthodes et des instruments de sélection. Il fait également des propositions en vue d'uniformiser ou d'améliorer les procédures utilisées en matière de sélection. L'élaboration ou la modification de tout outil de sélection doit être soumise à l'avis dudit comité. Les avis de la commission sont communiqués au Ministre de la Fonction publique.

Afin d'assurer une adéquation aussi parfaite que possible entre les besoins en personnel de chacun des services publics et les sélections, la composition du comité scientifique de Selor a été adaptée : outre des docimologues, elle compte désormais des responsables de recrutement des administrations, ainsi que des spécialistes de la diversité dans les processus de recrutement.

En outre, sur le thème de l'égalité des chances, Selor fournira à des instances indépendantes un matériel - données de tests brutes, variables pertinentes dans diverses problématiques- pouvant faire l'objet d'investigations scientifiques. Cette initiative s'inscrit dans le prolongement immédiat de l'objectif que Selor poursuit en matière de contrôle permanent de la qualité de ses prestations.

4.5 De instrumenten en benaderingen consolideren

Als men wil streven naar een modern openbaar ambt, is het van essentieel belang dat er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van wetenschappelijk erkende technieken en instrumenten, in nauwe samenwerking met de universiteiten.

Er werden hieromtrent diverse acties ondernomen om de samenwerking met de academische wereld te bevorderen.

Om zich te laten bijstaan bij de validering van de via de gecertificeerde opleidingen verworven competenties heeft het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid een beroep gedaan op een team van docimologen uit de academische wereld, die stapsgewijs ondersteuning boden bij het uitvoeren van de tests die voorzien waren aan het eind van de gecertificeerde opleidingen.

Ook de samenwerking tussen de universiteiten en Selor werd nauwer, vooral wat betreft het uitwerken van nieuwe concepten voor de overgangselecties.

Met dezelfde bedoeling heeft de regering een ontwerp van reglementering goedgekeurd om de samenstelling en de werking van het wetenschappelijk comité van Selor te wijzigen.

Dit comité brengt advies uit over de wetenschappelijke grondslag en over de efficiëntie van de selectiemethodes en -instrumenten. Het doet ook voorstellen om de selectieprocedures te standaardiseren of te verbeteren. Iedere ontwikkeling of wijziging van een selectie-instrument moet ter advies aan dit comité worden voorgelegd. De adviezen van het comité worden meegedeeld aan de Minister van Ambtenarenzaken.

Om de selecties zo nauw mogelijk te laten aansluiten bij de personeelsbehoeften van de overheidsdiensten werd de samenstelling van het wetenschappelijk comité van Selor aangepast: naast docimologen maken voortaan ook rekruteringsverantwoordelijken van de administraties en specialisten inzake diversiteit bij aanwervingsprocessen deel uit van het comité.

Inzake gelijke kansen zal Selor materiaal – onverwerkte gegevens, relevante variabelen betreffende diverse aangelegenheden – bezorgen aan onafhankelijke instanties, bedoeld voor wetenschappelijk onderzoek. Dit initiatief ligt rechtstreeks in het verlengde van de doelstelling die Selor nastreeft inzake de permanente controle van de kwaliteit van de prestaties.

4.6 Responsabiliser le management et simplifier les contrôles

La responsabilisation des dirigeants –corollaire de l'instauration pour ceux-ci d'un régime de mandats– fait partie des grandes nouveautés de la récente réforme des services publics fédéraux (SPF).

Pour la concrétiser, il est notamment projeté de réformer le système de *contrôle administratif et budgétaire*. Le reproche fait de longue date à ce contrôle est de compliquer et de ralentir les procédures d'engagement des dépenses. Ce reproche est aujourd'hui d'autant plus pertinent que la mise en place d'un *contrôle interne* ainsi que d'un *audit interne* au sein de chaque SPF est conçue pour rendre en contrepartie possible un allègement sensible du caractère préalable du *contrôle administratif et budgétaire*, de manière à permettre que les engagements budgétaires s'opèrent de façon plus aisée et plus rapide sans encourir pour autant une perte de sécurité en termes de légalité, d'opportunité ou d'efficacité des dépenses.

La modification essentielle qu'il est envisagé dans cet esprit d'apporter au *contrôle administratif et budgétaire* est d'autoriser qu'en fonction du degré de performance du système de *contrôle interne* mis en place dans un SPF, le ministre compétent et le ministre du budget puissent, pour ce SPF, élargir substantiellement les catégories de dépenses pour lesquelles l'avis préalable de l'inspecteur des finances n'est pas requis. Les dépenses échappant ainsi au *contrôle administratif et budgétaire* préalable (ou *ex ante*) feraient désormais l'objet d'un contrôle *a posteriori* (ou *ex post*) de l'inspecteur des finances, sur la base d'un échantillon, selon des modalités fixées au titre des mesures d'accompagnement et de surveillance. Cette réforme, susceptible d'entrer en vigueur progressivement (SPF par SPF et même division par division au sein d'un SPF), devrait en effet s'appuyer sur une évaluation des risques du système réformé, ainsi que des nouvelles modalités possibles de maîtrise de ces risques et des mesures de surveillance susceptibles d'être prises dans cette perspective.

En pratique, chaque SPF est donc chargé de mettre en place des systèmes de *contrôle interne* basés sur une analyse préalable des risques qui peuvent empêcher ou entraver la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Des *contrôles* exécutés par des instances *internes* à chaque SPF sur les processus clés de l'organisation doivent permettre que ces risques soient réduits à un niveau acceptable. Des *services d'audit interne*, indépendants du *management*, doivent

4.6 Responsabilisering van het management en vereenvoudiging van de controles

De responsabilisering van de leidinggevenden – die samengaat met de invoering van een mandaatsstelsel voor de leidinggevenden – is een van de grote nieuwigheden van de recente hervorming van de federale overheidsdiensten (FOD's).

Om dit in de praktijk om te zetten, werd een hervorming gepland van het systeem van *administratieve en begrotingscontrole*. De reeds lang gehoorde kritiek op deze controle is dat ze de procedures inzake de vastlegging van de uitgaven ingewikkeld maakt en vertraagt. Deze kritiek is vandaag de dag des te relevanter omdat er een *interne controle* en een *interne audit* binnen iedere FOD werd vooropgesteld om, als tegenwicht, te zorgen voor een aanzienlijke verlichting van het «voorafgaandelijke» karakter van de *administratieve en begrotingscontrole*, zodat de budgettaire vastleggingen vlotter en sneller verlopen zonder dat er evenwel gevaar bestaat dat de uitgaven niet wettelijk, opportuun of efficiënt zijn.

De essentiële wijziging aan de *administratieve en begrotingscontrole* die in dit opzicht wordt beoogd, is ervoor te zorgen dat, in functie van de performantie van het *interne controlesysteem* binnen een FOD, de bevoegde minister en de minister van begroting voor die FOD het aantal categorieën van uitgaven waarvoor geen voorafgaand advies van de inspecteur van financiën is vereist, aanzienlijk kunnen uitbreiden. De uitgaven die aldus vrijgesteld zijn van de voorafgaande (of *ex ante*) *administratieve en begrotingscontrole* worden voortaan onderworpen aan een controle achteraf (*ex post*) door de inspecteur van financiën, op grond van een steekproef en volgens de modaliteiten die werden bepaald bij wijze van begeleidings- en toezichtsmaatregelen. Deze hervorming, die progressief in werking zal treden (FOD per FOD en zelfs afdeling per afdeling binnen een bepaalde FOD), moet gebaseerd zijn op een evaluatie van de risico's van het hervormde systeem, van de eventuele nieuwe modaliteiten om die risico's in te dijken en van toezichtsmaatregelen die in dit opzicht kunnen worden genomen.

In de praktijk betekent dit dat iedere FOD ermee belast is *interne controlesystemen* in te voeren die gebaseerd zijn op een voorafgaande analyse van de risico's die de verwezenlijking van de strategische en operationele doelstellingen in de weg kunnen staan. *Controles* op de kernprocessen van de organisatie door *interne instanties* binnen iedere FOD, moeten ervoor zorgen dat de risico's beperkt worden tot een aanvaardbaar niveau. *Interne auditediensten*, onafhankelijk van het

quant à eux être créés pour évaluer le degré de performance des systèmes de *contrôle interne*, donner des avis et faire des suggestions au *management* pour améliorer la qualité du *contrôle interne*.

Des propositions concrètes portant les modifications nécessaires des arrêtés royaux concernant le contrôle administratif et budgétaire et l'audit interne ont été élaborées de façon concertée par le SPF Budget et Contrôle de la Gestion (B&CG) et le SPF Personnel et Organisation (P&O). Le projet est depuis lors en cours de finalisation par le SPF B&CG et le Corps interfédéral de l'Inspection des Finances. Cette année encore, une décision à ce propos devrait pouvoir être prise par le Conseil des Ministres et, en fonction de cette décision, les deux SPF directement impliqués s'attèleront à l'implémentation des options retenues.

Au niveau des plans de personnel, l'enjeu sera de réussir à dissocier clairement la phase de planification des ressources humaines nécessaires dans le SPF et la phase d'exécution des plans de personnel. Les travaux qui ont été menés conjointement par le SPF Budget et Contrôle de la Gestion, le Corps interfédéral de l'Inspection des Finances et le SPF Personnel et Organisation se poursuivront en 2007.

La piste qui se dégage aujourd'hui et qui a recueilli l'assentiment des présidents des services publics fédéraux est la suivante :

- 1) le plan de personnel est établi pour une durée de trois ans; il s'élabore conjointement à l'exécution du cycle budgétaire ;
- 2) une fois élaboré, il est soumis au ministre concerné et aux ministres du Budget et de la Fonction publique pour approbation. Tant qu'aucune modification n'est apportée aux objectifs assignés au plan de personnel, une approbation annuelle des ministres concernés n'est plus nécessaire.

La responsabilisation accrue tant des fonctionnaires dirigeants que des agents en général, chacun à leur niveau, implique aussi qu'une attention particulière soit réservée à l'élaboration de principes déontologiques à respecter par chacun.

Cette matière relève en premier lieu de la compétence de la Ministre du Budget. Le 30 juin 2006, le Conseil des Ministres a approuvé des *lignes de force* en cette matière, tout en chargeant la Ministre du Budget de lui présenter pour le 1^{er} janvier 2007, en ce qui concerne la *fonction publique fédérale*, le projet d'un *code*

management, zorgen voor een evaluatie van de performantie van de *interne controlesystemen*, en formuleren adviezen en voorstellen voor het management ter verbetering van de kwaliteit van de *interne controle*.

Concrete voorstellen over de vereiste wijzigingen van de koninklijke besluiten betreffende de administratieve en begrotingscontrole en de interne audit, werden in onderling overleg uitgewerkt door de FOD Budget en Beheerscontrole (B&BC) en de FOD Personeel en Organisatie (P&O). Aan het ontwerp wordt momenteel de laatste hand gelegd door de FOD B&BC en het interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën. Nog dit jaar zou de Ministerraad omtrent dit voorstel een beslissing moeten nemen en, in functie van die beslissing, zullen de twee betrokken FOD's overgaan tot de implementatie van de gekozen opties.

Wat betreft de personeelsplannen dient er een duidelijk onderscheid te worden gemaakt tussen de planningsfase inzake de vereiste human resources in de FOD en de uitvoeringsfase van het personeelsplan. De gezamenlijke inspanningen van de FOD Budget en Beheerscontrole, het interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën en de FOD Personeel en Organisatie, zullen worden voortgezet in 2007.

De weg die men wil opgaan, en die kan rekenen op de goedkeuring van de voorzitters van de federale overheidsdiensten, is de volgende:

- 1) het personeelsplan wordt opgesteld voor een duur van drie jaar; het wordt opgesteld samen met de uitvoering van de begrotingscyclus;
- 2) zodra het is opgesteld wordt het ter goedkeuring voorgelegd aan de betrokken minister, aan de Minister van Begroting en aan de Minister van Ambtenarenzaken. Zolang er geen wijzigingen worden aangebracht aan de doelstellingen van het personeelsplan, is een jaarlijkse goedkeuring door de betrokken ministers niet meer nodig.

De toegenomen responsabilisering van zowel de leidinggevende ambtenaren als de ambtenaren in het algemeen, elk op hun niveau, impliceert ook dat er bijzondere aandacht wordt geschonken aan het uitwerken van deontologische principes die iedereen moet naleven.

Deze materie valt eerst en vooral onder de bevoegdheid van de Minister van Begroting. Op 30 juni 2006 heeft de Ministerraad daaromtrent de *krachtlijnen* goedgekeurd en de Minister van Begroting ermee belast om tegen 1 januari 2007 een ontwerp van *deontologische code voor het federaal openbaar ambt* aan de Minister-

de *déontologie*, une proposition de système d'accueil des dénonciations de comportements contraires à cette déontologie et une proposition de mise en œuvre des obligations et recommandations internationales en matière de conflits d'intérêts. En exécution des *lignes de force* ainsi approuvées, un *groupe d'avis d'éthique et de déontologie administratives* a été installé auprès du SPF B&CG.

5. Automatiser les processus Ressources Humaines et développer le gouvernement électronique

Dans la mise en œuvre de la modernisation de l'administration fédérale, les nouvelles technologies de l'information jouent un rôle prurier :

1) elles répondent à un souci d'efficacité et d'efficience des processus administratifs grâce à l'automatisation qu'elles permettent de ceux-ci. Cette dimension est essentielle en termes d'amélioration du « back office », c'est-à-dire de l'ensemble des processus administratifs qui sous-tendent la prestation des services publics ;

2) elles favorisent la transparence et permettent un accès accru et structuré aux administrations via la mise en place de « front offices » (guichets virtuels), c.à.d. des plates-formes web d'*information* et d'*interaction* avec les citoyens et les entreprises ;

3) cette logique de guichet virtuel peut également être développée pour les *fonctionnaires* eux-mêmes ou pour le *management*.

Le développement de l'*e-Government* s'accompagne toutefois de certains risques dont le moindre n'est pas celui de la « fracture digitale ». L'utilisation des canaux d'information et de communication électroniques ne peut engendrer une fracture de fait entre ceux, citoyens ou fonctionnaires, qui ont accès à ces canaux et ceux qui n'y ont pas accès. J'y serai particulièrement attentif. En cela, la Fonction publique contribue au Plan National d'Action « Inclusion numérique ».

5.1 Automatiser les processus Ressources humaines fédéraux

5.1.1 eHRM

Aspect important de la modernisation des services publics fédéraux, le projet d'informatisation de la gestion des ressources humaines, l'« e-HRM », entrera en

raad voor te leggen, alsook een voorstel voor het ontvangen van klachten betreffende inbreuken op de deontologie en een voorstel voor het naleven van de internationale verplichtingen en aanbevelingen inzake belangenconflicten. In uitvoering van de aldus goedgekeurde *krachtlijnen*, is er binnen de FOD B&BC een *adviesteam voor administratieve ethiek en deontologie* opgericht.

5. Automatisering van de humanresourcesprocessen en ontwikkeling van e-Government

De nieuwe informatietechnologieën spelen een meer-voudige rol bij de modernisering van de federale overheid:

1) Ze komen tegemoet aan het streven naar doel-treffendheid en efficiëntie van de administratieve processen dankzij de automatisering. Deze dimensie is essentieel voor het verbeteren van de «back office», i.e. het geheel van administratieve processen die de basis vormen van de prestaties van de overheidsdiensten;

2) Ze bevorderen de transparantie en bieden een ruimere en gestructureerde toegang tot de administraties via de invoering van «front offices» (virtuele loketten), m.a.w. internetplatforms voor *informatie en interactie* met de burgers en de ondernemingen.

3) Deze idee inzake de virtuele loketten kan ook worden toegepast voor de *ambtenaren* zelf of voor het *management*.

De ontwikkeling van *e-Government* gaat echter gepaard met enkele risico's, vooral het risico van de «digitale kloof». Het gebruik van elektronische informatie- en communicatiekanalen kan een kloof veroorzaken tussen de personen die toegang hebben tot die kanalen (burgers dan wel ambtenaren) en zij die geen toegang hebben. Ik zal daar bijzondere aandacht aan schenken. In dit opzicht draagt het openbaar ambt bij tot het Nationaal Actieplan «Digitale insluiting».

5.1 Automatisering van de federale humanresourcesprocessen

5.1.1 eHRM

Het project voor de informatisering van het humanresourcesmanagement, «e-HRM», is een belangrijk aspect van de modernisering van de federale overheids-

phase active en 2007. Un crédit d'environ 30 millions d'euros ventilé sur 7 ans est prévu pour le financement de l'acquisition et l'implémentation du système.

L'objectif de l'eHRM est d'automatiser de nombreux processus administratifs récurrents (demandes de documents, gestion des carrières et des formations, ...), y compris le paiement des salaires via un « moteur de paie », ce qui implique une étroite collaboration entre le Service Central des Dépenses Fixes actuellement en charge du paiement des salaires, et mes services.

Un tel système permet d'obtenir de façon automatique et globalisée toutes les données nécessaires à une politique pro-active et une vision à long terme de la gestion des ressources humaines dans les services publics. Les systèmes actuels de gestion des données du personnel sont morcelés : la consolidation de ces informations est obligatoirement manuelle, lente et peu fiable. Le remplacement de ces systèmes par un système unique, reposant sur une base de données centralisée du personnel fédéral, garantira un niveau de qualité et de fiabilité des données et de leurs consolidations impossible à atteindre aujourd'hui. Il permet enfin une rationalisation des coûts de maintenance liés à la très grande disparité des systèmes actuels.

La procédure d'attribution d'un marché public destiné à mettre en place ce système se clôturera fin 2006, avec la sélection d'une solution eHRM proposée par un prestataire ou un consortium de prestataires de services.

Le déploiement du projet débutera en 2007. Six vagues d'implémentation sont prévues. La première, d'une durée de deux ans, porte sur le module de base d'administration du personnel avec la construction d'une base de données du personnel et l'intégration des structures des organisations (jobs ventilés dans l'organigramme). Chacun des 13 SPF et des 4 SPP concernés sont impliqués dans la modélisation des vagues successives ; seule la mise en œuvre informatique de celles-ci se réalise via l'implémentation d'un pilote technique auprès des 4 SPF horizontaux (Chancellerie, Budget et Contrôle de la Gestion, Fedict, P&O, qui partagent un service d'encadrement P&O commun). Vient ensuite la mise à disposition (« *roll-out* ») de ce qui a été développé dans le pilote technique pour les autres organisations fédérales concernées.

diensten, dat in 2007 wordt geactiveerd. Er is een krediet gepland van ongeveer 30 miljoen euro, gespreid over 7 jaar, voor de financiering van de aankoop en de implementatie van het systeem.

De doelstelling van eHRM is de automatisering van talrijke terugkerende administratieve processen (aanvraag van documenten, loopbaan- en opleidingsbeheer, ...). Dat omvat ook de betaling van de lonen via een « betaalmachine », waarvoor een nauwe samenwerking nodig is tussen de Centrale Dienst der Vaste Uitgaven, die momenteel de lonen betaalt, en mijn diensten.

Met een dergelijk systeem kunnen alle gegevens die onontbeerlijk zijn voor een proactief beleid en een langetermijnvisie van het humanresourcesmanagement in de overheidsdiensten automatisch en volledig worden verkregen. De huidige beheerssystemen van de personeelsgegevens zijn versnipperd: de consolidering van de gegevens moet manueel gebeuren, vordert langzaam en is weinig betrouwbaar. De vervanging van al die systemen door één enkel systeem dat gebaseerd is op een centrale databank van het federaal personeel staat garant voor een kwaliteits- en betrouwbaarheidsniveau van de gegevens en hun consolidering, die vandaag onmogelijk kunnen worden bereikt. Ten slotte is een rationalisatie mogelijk van de onderhoudskosten die de vele uiteenlopende systemen die vandaag bestaan met zich meebrengen.

De gunningsprocedure van een overheidsopdracht voor de invoering van het systeem wordt eind 2006 afgesloten met de selectie van een eHRM-oplossing van een dienstverlener of van een consortium van dienstverleners.

In 2007 wordt begonnen met de implementatie van het project. Er zijn zes golven gepland. De eerste golf loopt over twee jaar en betreft de module basis-administratie van het personeel. Tijdens die fase wordt een personeelsdatabank aangelegd en de organisatiestructuur geïntegreerd (jobs verdeeld over het organigram). Alle 13 FOD's en de 4 POD's zijn betrokken bij de modellering van de opeenvolgende golven; alleen de concrete technische realisatie gebeurt via een proefproject bij de 4 horizontale FOD's (Kanselarij, Budget en Beheerscontrole, Fedict, P&O, die een gemeenschappelijke stafdienst P&O hebben). Daarna gebeurt de « *roll-out* » van wat in de testgroep ontwikkeld werd naar de andere betrokken federale organisaties.

Un service d'appui au déploiement de l'eHRM est en train de se mettre en place au sein de mes services. Il devrait pouvoir compter sur les contributions d'une quinzaine de collaborateurs dans le courant de l'année 2007.

Dans l'attente de pouvoir disposer de données statistiques intégrées sur le personnel de l'administration fédérale et générées par le système eHRM, mon département a développé depuis 2003 l'initiative « PData ». PData permet la génération et la publication en ligne de statistiques relatives au personnel des administrations fédérales, en fonction de différentes variables (âge, sexe, rôle linguistique, ancienneté, etc.). Depuis septembre 2006, PData reprend les statistiques du personnel contractuel qui avaient pour la première fois été rassemblées en 2005, en exécution de l'accord sectoriel de la Fonction publique 2003-2004. En 2007, l'élargissement de la palette d'informations statistiques sur le personnel fédéral ainsi que l'amélioration de leur mise à disposition et de leur visualisation sur le web seront poursuivis.

Une plate-forme électronique SEPP, venant appuyer l'élaboration et le suivi d'exécution des *plans de personnel* a également été développée. SEPP a vocation à devenir un élément de la standardisation des back offices Ressources Humaines fédérales. Il est compatible avec n'importe quel système d'information. Sa conception repose sur un concept et une méthodologie qui ont également servi à déterminer les spécifications auxquelles le futur système eHRM fédéral devra répondre. Nous avons l'ambition d'implémenter les processus de monitoring et de suivi d'exécution des plans de personnel dans l'ensemble des services publics fédéraux, dans le respect de la spécificité de chacun de ceux-ci en matière de gestion des ressources humaines. Nous lancerons de tels projets d'implémentation au cours de l'année 2007.

5.1.2 eRecruiting

L'eRecruiting désigne les services internet permettant aux candidats d'accéder aux informations sur les sélections organisées par Selor et de réaliser différentes opérations en ligne (postuler, suivre l'évolution de sélections auxquelles ils participent). Il désigne également les services permettant aux organisations qui recrutent d'accéder à une base de données de CV, tant pour pourvoir à des emplois contractuels que statutaires (marché interne de l'administration fédérale).

En 2006, dans les adaptations et les évolutions de l'eRecruiting, Selor s'est focalisé sur le candidat. Une

Er wordt binnen mijn diensten momenteel een centraal steunpunt voor de implementatie van eHRM uitgebouwd, dat in de loop van 2007 een vijftiental medewerkers moet tellen.

In afwachting van de beschikbaarheid van geïntegreerde statistische gegevens over het overheidspersoneel via het eHRM-systeem, is mijn departement sedert 2003 bezig met de ontwikkeling van «PData». Deze toepassing maakt het mogelijk om statistieken betreffende het overheidspersoneel online te genereren en te publiceren, volgens diverse variabelen (leeftijd, geslacht, taalrol, anciënniteit, enz.). Sedert september 2006 omvat PData ook de statistieken voor het contractueel personeel, die voor het eerst werden verzameld in 2005, in uitvoering van het sectoraal akkoord van het Openbaar Ambt 2003-2004. In 2007 gaat men verder met de uitbreiding van het beschikbare palet aan statistische informatie over het federaal personeel en met het verbeteren van de terbeschikkingstelling en de visualisatie via het internet.

Er werd ook een elektronisch platform, SEPP, ontwikkeld ter ondersteuning van de uitwerking en de opvolging van het *personeelsplan*. Het is de bedoeling dat SEPP een onderdeel wordt van de standaardisering van de federale back offices inzake human resources. Het is compatibel met alle computersystemen en steunt op een concept en methodologie die ook werden aangewend voor het bepalen van de criteria waaraan het toekomstige federale eHRM-systeem zal moeten beantwoorden. Wij hebben de ambitie om de processen inzake monitoring en opvolging van de uitvoering van het personeelsplan te implementeren in alle federale overheidsdiensten, met respect voor de eigenheid van elke dienst wat betreft human resources. In de loop van 2007 zullen wij dergelijke implementatieprojecten opstarten.

5.1.2 eRecruiting

eRecruiting duidt op de internetdiensten die kandidaten toegang bieden tot informatie over de selecties die door Selor worden georganiseerd en hen in staat stellen om online diverse acties uit te voeren (zich kandidaat stellen, de evolutie volgen van de selecties waaraan ze deelnemen). Het wijst ook op diensten die aanwervende organisaties toegang bieden tot een cv-databank, voor het invullen van zowel contractuele als statutaire functies (interne markt van de federale overheid).

In 2006 concentreerde Selor zich bij de aanpassingen en evoluties van eRecruiting voornamelijk op de

intégration a été réalisée entre l'eRecruiting et le site web www.selor.be. Chaque utilisateur dispose désormais d'un « compte utilisateur » (« Mon Selor ») lui permettant de recevoir des offres d'emploi automatiquement par courrier électronique, de compléter un CV ou de s'inscrire à des sélections statutaires.

Au cours de l'année 2006, le système a été adapté aux modifications réglementaires intervenues. Il a également fait l'objet d'une adaptation particulière, que la convention de Bologne sur la reconnaissance des diplômes universitaires avait rendue nécessaire. L'arbre des diplômes du système eRecruiting a dû être adapté pour le niveau bachelier.

En 2007, cette adaptation fera l'objet d'un suivi dans la pratique de vérification des diplômes.

Une aide en ligne sera également mise en place, avec un suivi des questions posées par les citoyens et les clients. Un module permettant aux organisations fédérales de demander à Selor de réaliser une sélection statutaire sera introduit.

Un lien sera évidemment établi avec le système fédéral de gestion électronique des ressources humaines (eHRM fédéral) que nous déploierons en 2007, afin d'éviter de contraindre le candidat à une sélection ou au Marché interne à réintroduire des données personnelles qu'il aurait déjà précédemment communiquées. Une interface avec la cartographie des fonctions disponibles sur le portail fédéral sera développée : la liste de toutes les fonctions de l'administration fédérale sera automatiquement mise à jour dans le système eRecruiting.

5.1.3 eLearning et informatisation du back-office formation

En 2004, l'IFA a commencé à développer son « campus virtuel », en offrant des modules d'apprentissage via l'*e-Learning* (solutions full internet) et le *blended learning* (dans un même trajet d'apprentissage, combinaison de formules classiques et de formules médiatisées par l'internet). Cette approche contribue à rendre les processus d'apprentissage plus flexibles et à accroître l'accessibilité de la formation.

Avec son offre de formations 2006-2007, l'IFA met davantage l'accent sur l'intégration des modules de *blended learning* dans son offre standard (langues, ICT, gestion des connaissances, efficacité personnelle). Une

kandidaat. eRecruiting werd geïntegreerd in de website www.selor.be. Iedere gebruiker beschikt voortaan over een «gebruikersaccount» («Mijn Selor») waarmee hij automatisch via e-mail jobaanbiedingen ontvangt, een cv kan invullen of zich kan inschrijven voor statutaire selecties.

In de loop van 2006 werd het systeem aangepast aan de doorgevoerde reglementaire wijzigingen. Er werd nog een specifieke aanpassing doorgevoerd, die nodig was volgens de conventie van Bologna over de erkenning van universitaire diploma's. Het diplomasysteem van eRecruiting moest worden aangepast om er het niveau bachelor aan toe te voegen.

In 2007 zal deze aanpassing worden opgevolgd via de praktijk van het controleren van de diploma's.

Er zal ook online-ondersteuning worden gecreëerd, met een opvolging van de vragen die gesteld worden door de burgers en de klanten. Er zal een module worden ingevoerd waarmee de federale organisaties Selor kunnen verzoeken een statutaire selectie te organiseren.

Er zal uiteraard een link tot stand worden gebracht met het federale systeem voor elektronisch humanresourcesmanagement (federaal eHRM) dat in 2007 wordt ontwikkeld, om te vermijden dat wie kandidaat is voor een bepaalde selectie of op de interne markt, opnieuw alle persoonlijke gegevens moet invoeren die hij al eerder had doorgegeven. Er zal een interface met de cartografie van de functies worden ontwikkeld en op de federale portaalsite ter beschikking worden gesteld: de lijst met alle functies bij de federale overheid zal automatisch worden geactualiseerd in het eRecruitingstelsel.

5.1.3 eLearning en informatisering van de back-officeopleiding

In 2004 begon het OFO met de «virtuele campus», waarbij opleidingsmodules werden aangeboden via *e-Learning* (full internet-oplossingen) en *blended learning* (een combinatie van klassieke en elektronische formules binnen eenzelfde opleidingstraject).

Deze aanpak moet de leerprocessen flexibeler maken en de opleidingen toegankelijker.

Met het opleidingsaanbod 2006-2007 legt het OFO meer nadruk op de integratie van de *blended learning-modules* in het standaardaanbod (talen, ICT, kennismanagement, persoonlijke effectiviteit). Er zal een toe-

application permettant la réalisation et le traitement d'enquêtes on-line sera intégrée au campus. Fin 2006, un « open learning center » sera progressivement mis en place au Centre d'Etudes et de Documentation.

Depuis septembre 2006, l'IFA applique un nouveau processus de gestion décentralisée des inscriptions à toutes les formations qu'il organise : les responsables de formation des organisations clientes inscrivent directement les candidats à la formation dans le système. Plus aucun échange de documents papier n'a lieu concernant les inscriptions. Les responsables de formation peuvent également suivre le déroulement et la participation de leurs collaborateurs aux activités de formation.

5.2 Automatiser les processus de marchés publics (e-Procurement)

Le e-procurement a pour objet l'informatisation des processus et des transactions liées aux marchés publics (c'est-à-dire la publication, la conclusion et le suivi d'exécution des marchés) afin de mettre à la disposition des entreprises et des acheteurs publics les données de ces marchés en ligne et de leur permettre d'effectuer les transactions qui leur sont spécifiques (dépôt d'offres, commandes, ...) via internet.

L'implémentation du projet se poursuit dans les délais prévus. Le module e-tendering (dépôt des offres ; questions et réponses) sera livré en novembre 2006 et pourra être mis en production début 2007.

Fin 2007, le module de gestion des catalogues électroniques permettra aux acheteurs fédéraux de placer des commandes -dans le cadre de contrats ouverts pour lesquels existe un catalogue.

La mise à disposition de la plate-forme de publication électronique des marchés publics JEPP (Joint Electronic Public Procurement) permettra aux acheteurs non fédéraux de publier gratuitement leurs marchés dans le Bulletin des Adjudications.

En 2007, un marché pour l'acquisition du module d'enchères électroniques sera lancé.

passing voor het organiseren en verwerken van online-enquêtes worden geïntegreerd in de campus. Eind 2006 zal gradueel een «open learning center» worden ingevoerd binnen het Studie- en Documentatiecentrum.

Sedert september 2006 wordt bij het OFO een nieuw proces voor gedecentraliseerd beheer van de inschrijvingen toegepast voor alle opleidingen die worden georganiseerd: de opleidingsverantwoordelijken van klantenorganisaties schrijven de kandidaten voor de opleiding rechtstreeks in via het systeem. Er is geen uitwisseling van papieren documenten meer nodig voor de inschrijvingen. De opleidingsverantwoordelijken kunnen ook het verloop en de deelname van hun medewerkers aan de opleidingsactiviteiten volgen.

5.2 Automatisering van de processen inzake overheidsopdrachten (e-procurement)

Het doel van e-procurement is het informatiseren van de processen en transacties in het kader van overheidsopdrachten (de publicatie, het afsluiten en de opvolging van de uitvoering van de opdrachten) met het oog op het online ter beschikking stellen van de gegevens van de opdrachten aan de ondernemingen en de openbare aankopers en hen in staat te stellen hun specifieke transacties (indienen van offertes, bestellingen,...) via het internet uit te voeren.

De implementatie van het project verloopt volgens de voorziene planning. De e-tenderingmodule (indienen van offertes; vragen en antwoorden) zal worden geleverd in november 2006 en zal begin 2007 operationeel zijn.

Eind 2007 zal de module voor het beheer van elektronische catalogi de federale aankopers in staat stellen elektronische bestellingen te plaatsen in het kader van open contracten waarvoor er een catalogus bestaat.

Via het elektronische publicatieplatform voor overheidsopdrachten, JEPP (Joint Electronic Public Procurement), zullen de niet-federale aankopers hun opdrachten gratis kunnen publiceren in het Bulletin der Aanbestedingen.

In 2007 zal een opdracht worden uitgeschreven voor de aankoop van een module voor elektronische veilingen.

6. Assurer et valoriser la diversité

Nous sommes convaincus du rôle d'exemple que doit jouer l'administration fédérale en tant que vecteur important de la cohésion sociale.

Pour pouvoir jouer ce rôle, l'administration fédérale doit refléter la diversité de la société qu'elle sert en intégrant dans ses effectifs les diverses composantes sociales et culturelles de notre société. Elle doit être particulièrement attentive au respect des différences qui coexistent en son sein et offrir à tous les mêmes chances d'accéder à un emploi et de faire carrière.

Le résultat de trois études réalisées en 2004 ont servi de base à l'élaboration d'un *Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité* qui a été officiellement lancé en février 2005. Ce plan comporte 80 actions concrètes à mener en trois ans selon un planning annuel. Ce plan d'action vise trois aspects de la diversité :

- la promotion de l'égalité entre femmes et hommes ;
- la participation à l'emploi public des personnes handicapées ;
- l'intégration des personnes d'origine étrangère.

Parallèlement à l'accompagnement des services pour mettre en œuvre des plans d'action diversité, l'année 2006 a été marquée par diverses actions centrées sur l'emploi des personnes handicapées.

Une procédure d'adaptation des postes de travail, des formations proposées par l'IFA et des tests de sélection de Selor a été développée. Chaque service public peut désormais faire appel à mes services pour être assisté dans l'adaptation des postes de travail pour un travailleur handicapé et obtenir une participation financière dans les investissements à effectuer pour réaliser ces adaptations. Ces efforts d'amélioration de la procédure relative aux « adaptations raisonnables » des sélections et des postes seront poursuivis.

En septembre 2006, le gouvernement a approuvé un projet d'arrêté royal aux termes duquel, dans un délai de trois ans, chaque service public fédéral est tenu de mettre au travail des personnes handicapées à concurrence de 3% de ses effectifs.

6. De diversiteit waarborgen en bevorderen

Wij zijn overtuigd van de voorbeeldrol van de federale overheid als hefboom van de sociale cohesie.

Om die rol te kunnen vervullen moet de federale overheid een weerspiegeling zijn van de diversiteit in de samenleving waarvan zij ten dienste staat, door de diverse sociale en culturele groepen van de samenleving in haar personeelsbestand op te nemen. Ze moet bijzondere aandacht schenken aan de bestaande verschillen en moet aan iedereen dezelfde werk- en loopbaanmogelijkheden bieden.

De resultaten van drie studies die in 2004 werden gehouden, hebben als basis gediend voor het uitwerken van een *Actieplan 2005-2007 voor het bevorderen van de diversiteit*, officieel gelanceerd in februari 2005. Dit plan omvat 80 concrete acties die lopen over drie jaar, volgens een jaarlijkse planning. Het actieplan is gericht op drie aspecten van de diversiteit:

- de bevordering van de gelijkheid van vrouwen en mannen;
- tewerkstelling bij de overheid van mensen met een handicap;
- de integratie van personen met een vreemde afkomst.

Naast de begeleiding van de diensten om de actieplannen inzake diversiteit uit te voeren, vonden er in 2006 ook diverse acties plaats rond de tewerkstelling van personen met een handicap.

Er is een procedure ingevoerd voor het aanpassen van de arbeidsposten, het OFO heeft voor opleidingen gezorgd en Selor heeft selecties georganiseerd. Elke overheidsdienst kan voortaan een beroep doen op mijn diensten voor ondersteuning bij het aanpassen van de arbeidsposten voor een werknemer met een handicap. Bovendien is er een financiële tussenkomst voor de investeringen die verband houden met die aanpassingen. Deze inspanningen voor het verbeteren van de procedure betreffende de «redelijke aanpassingen» van de selecties en de arbeidsposten, zullen worden voortgezet.

In september 2006 heeft de regering een ontwerp van koninklijk besluit goedgekeurd waardoor iedere overheidsdienst, binnen een termijn van drie jaar, verplicht is om 3% van zijn totale personeelsbestand uit personen met een handicap te laten bestaan.

En ce qui concerne l'égalité des femmes et des hommes, des actions de communication spécifiques ont été menées en vue d'encourager les femmes à se porter candidates à des emplois où elles sont sous-représentées et tout particulièrement dans des fonctions de management.

Concernant l'intégration des personnes d'origine étrangère, l'étude réalisée en 2004 a révélé, entre autres, que ce groupe-cible est peu informé quant aux conditions d'accès à l'emploi public et possède une image négative de l'administration en tant qu'employeur.

Une vaste campagne de communication a été menée dans le but de valoriser l'image de l'administration auprès de ce groupe-cible mais également auprès des femmes et des personnes avec un handicap. Tout en informant sur les conditions d'accès et des possibilités de carrière, cette campagne visait à inciter les groupes-cibles à postuler à un emploi au sein de la fonction publique. Parallèlement à une communication de masse, une communication de proximité a été réalisée via le secteur associatif afin d'atteindre les personnes avec un handicap et les personnes d'origine étrangère.

De nombreuses actions, principalement d'information (sensibilisation) et de communication, sont également planifiées pour l'année 2007. Parmi celles-ci, des sessions d'informations sur l'emploi public seront organisées dans les grandes villes du pays et réuniront les acteurs du secteur associatif. Un manuel rassemblant des bonnes pratiques en matière de politique d'égalité des chances développées par quelques pays européens et le Canada sera diffusé auprès de tous les services publics fédéraux.

Selor invitera également un panel de représentants des groupes cibles (personnes handicapées et d'origine étrangère) à faire connaissance avec son travail et le projet diversité. Ces personnes auront aussi la possibilité de passer les tests en dehors d'un contexte réel de sélection et, ainsi, de les démystifier. Les résultats de leurs tests feront l'objet d'une analyse scientifique afin de détecter les sources possibles de discrimination qu'ils pourraient encore comporter et définir les moyens concrets de les éliminer.

En outre, sur le thème de l'égalité des chances, Selor fournira à des instances indépendantes un matériel - données de tests brutes, variables pertinentes dans diverses problématiques- pouvant faire l'objet d'investigations scientifiques. Cette initiative s'inscrit dans le prolongement immédiat de l'objectif que Selor poursuit

Betreffende de gelijkheid van vrouwen en mannen werden er specifieke communicatieacties opgezet ten-einde vrouwen aan te moedigen zich kandidaat te stellen voor betrekkingen waar ze ondervertegenwoordigd zijn, in het bijzonder de managementfuncties.

Wat betreft de integratie van personen met een vreemde afkomst heeft een studie in 2004 aangetoond dat onder andere deze doelgroep slecht geïnformeerd is over de toegangsmogelijkheden tot een baan bij de overheid en een negatief beeld heeft van de overheid als werkgever.

Er werd een grootse communicatiecampagne op touw gezet om het imago van de overheid te bevorderen, niet alleen bij deze doelgroep, maar ook bij vrouwen en personen met een handicap. Er werd informatie gegeven over de toegangs- en loopbaanmogelijkheden en de doelgroepen werden ertoe aangezet om zich kandidaat te stellen voor een baan bij het openbaar ambt. Tegelijk met een algemene communicatiecampagne vonden er specifieke communicatieacties plaats via het verenigingsleven om personen met een handicap en personen met een vreemde afkomst beter te bereiken.

Talrijke acties, voornamelijk gericht op informatie (sensibilisering) en communicatie, zijn gepland voor 2007. Zo zullen er onder andere infosessies over tewerkstelling bij de overheid plaatsvinden in de grote steden van het land, met de belangrijkste actoren van het verenigingsleven. Alle federale overheidsdiensten zullen een handboek ontvangen met goede praktijken inzake het gelijkekansenbeleid, opgesteld door enkele Europese landen en Canada.

Selor zal een panel van vertegenwoordigers van de doelgroepen (personen met een handicap en personen met een vreemde afkomst) uitnodigen om kennis te maken met haar werkzaamheden en met het project diversiteit. Ze zullen ook de mogelijkheid krijgen om tests af te leggen buiten de echte context van een selectie, om meer inzicht te krijgen in het verloop ervan. De resultaten van hun test zullen wetenschappelijk geanalyseerd worden om de mogelijke bronnen van discriminatie op te sporen en concrete middelen te vinden om ze weg te werken.

Wat betreft het thema gelijke kansen zal Selor aan onafhankelijke instanties materiaal bezorgen – onverwerkte testgegevens, relevante gegevens inzake diverse aangelegenheden – als basis voor wetenschappelijk onderzoek. Dit initiatief ligt in het verlengde van de doelstelling die Selor nastreeft inzake de permanente

en matière de contrôle permanent de la qualité de ses prestations.

En 2006, Selor a également développé une formation Diversité destinée à ses conseillers en sélection. En 2007, cette formation sera également offerte à des fonctionnaires qui sont amenés à participer à un jury de sélection Selor. D'autres organisations (Parlement européen, CPAS de Gand, ...) ont également témoigné de l'intérêt pour cette formation : nous étudierons comment satisfaire cette demande.

L'IFA a intégré trois formations centrées sur la diversité dans son offre standard, lesquelles ont été développées en étroite collaboration avec la cellule Diversité. Ces formations sont disponibles depuis l'année académique passée. Afin de mieux les faire connaître, une brochure spécifique sera publiée.

Des ajouts seront, par ailleurs, apportés aux statistiques fédérales de personnel afin qu'elles intègrent davantage le suivi des informations de genre et de diversité.

7. Dialoguer et communiquer

L'administration doit également être le lieu du dialogue entre les communautés linguistiques de notre pays. Nous veillerons à ce que des efforts conséquents soient consentis dans ce domaine au cours de l'année 2007, notamment en ce qui concerne l'apprentissage et l'usage de l'autre langue nationale.

Enfin, les efforts de professionnalisation de la communication interne seront poursuivis, de même que ceux visant à entretenir le dialogue social.

7.1 Utiliser l'autre langue nationale

L'administration fédérale se doit d'améliorer et d'encourager la communication entre l'ensemble de ses agents. L'utilisation effective de l'autre langue nationale par les fonctionnaires des deux communautés linguistiques de notre pays est un point de passage obligé de la compréhension réciproque. Elle est le gage d'un climat de travail positif, ouvert sur la réalité de l'autre.

Les attentes en matière de connaissance fonctionnelle doivent cependant rester réalistes : elles doivent correspondre aux situations concrètes de travail de nos collaborateurs, sans pour cela éluder les exigences spé-

controle van de kwaliteit van haar prestaties.

In 2006 heeft Selor ook een opleiding Diversiteit uitgewerkt, bedoeld voor de selectieadviseurs. In 2007 zal deze opleiding ook worden aangeboden aan de ambtenaren die zetelen in een selectiejury van Selor. Andere organisaties (Europees Parlement, OCMW van Gent, ...) hebben ook interesse getoond voor deze opleiding; wij zullen nagaan hoe we aan deze aanvragen kunnen voldoen.

Het OFO heeft aan haar standaardaanbod drie opleidingen omtrent diversiteit toegevoegd, die ontwikkeld werden in nauwe samenwerking met de cel Diversiteit. De opleidingen zijn beschikbaar sinds het vorige academiejahr. Om ze meer bekend te maken, zal er een speciale brochure worden gepubliceerd.

In de federale personeelsstatistieken zullen items toegevoegd worden om de opvolging van de informatie inzake geslacht en diversiteit te bevorderen.

7. Dialogeren en communiceren

De overheid moet ook een plaats bieden aan de dialoog tussen de taalgemeenschappen van ons land. Wij zullen erop toezien dat er in dit domein aanzienlijke inspanningen worden geleverd in 2007, met name wat betreft het aanleren en gebruiken van de andere landstaal.

Ook de inspanningen voor de professionalisering van de interne communicatie worden voortgezet, net als die voor het in stand houden van de sociale dialoog.

7.1 Het gebruik van de andere landstaal

De federale overheid moet zich inzetten voor het verbeteren en bevorderen van de communicatie tussen al haar ambtenaren. Het efficiënte gebruik van de andere landstaal door de ambtenaren van de beide taalgemeenschappen van ons land is een verplichte stap in het proces van wederzijds begrip. Het is het bewijs van een positief werkklimaat, dat open staat voor de realiteit van de ander.

De verwachtingen inzake de functionele kennis moeten echter wel realistisch blijven: ze moeten overeenstemmen met de concrete werksituaties van onze medewerkers, zonder evenwel voorbij te gaan aan de

cifiques qui sont liées aux fonctions de management et aux situations d'évaluation.

Les méthodes de formation, d'apprentissage et d'évaluation doivent être revues dans ce sens. Le *cadre européen commun de référence pour les langues* (CECR) élaboré sous l'égide du Conseil de l'Europe (2001) constitue de ce point de vue une référence internationalement reconnue et diffusée. Il permet une communication structurée entre toutes les parties prenantes (apprenants, enseignants, évaluateurs) tout au long des processus d'apprentissage et de test, particulièrement sur les objectifs d'apprentissage et les niveaux de maîtrise.

C'est donc dans cette perspective que j'ai demandé à l'IFA et à Selor de revoir l'approche qui avaient prévalu jusqu'ici dans l'organisation des formations et des tests de langues.

Les formations en langues qui ont débuté à l'IFA fin septembre 2006 ont fait l'objet de plusieurs adaptations en lien avec le CECR. Les formations *Néerlandais-, Français- et Anglais sur le lieu de travail* sont directement orientées vers la satisfaction des besoins spécifiques des fonctionnaires fédéraux. Un outil d'auto-évaluation a été développé pour leur permettre de vérifier dans quelle mesure ils ont atteint les objectifs qu'ils s'étaient explicitement fixés en début de formation. Le niveau de maîtrise des apprenants est déterminé à l'aide des échelles de niveaux du CECR.

En 2007, l'IFA fera l'acquisition d'un test en ligne d'évaluation du niveau de langue, avant et éventuellement après la formation. La formation en allemand sera elle aussi adaptée au CECR.

Selor a entamé une restructuration de la base de données du test de langue informatisé Atlas en 2006. Cette restructuration découle des conclusions d'une étude statistique réalisée par l'Université de Liège sur les résultats et les fautes commises par les candidats lors de la passation de ce test. Elle répond également à ce souci d'orienter résolument les tests vers la maîtrise de la langue fonctionnelle et de communication, en fonction des situations de travail concrètes. Atlas dispose désormais d'une version « en ligne » qui permet aux futurs participants à l'examen linguistique de tester eux-mêmes leurs connaissances.

En 2007, Selor travaillera à la préparation et la mise en œuvre d'un nouveau système de test de langue, qui permettra aussi de tester les connaissances linguistiques du personnel des cours et tribunaux.

L'IFA et Selor développeront des synergies, notamment au niveau de l'apprentissage des langues, afin de

spécifiques exigences pour les fonctions de management et les situations d'évaluation.

De opleidings-, leer- en evaluatiemethodes moeten in die zin herzien worden. Het *gemeenschappelijk Europees referentiekader voor talen* (GERT), opgesteld onder toezicht van de Raad van Europa (2001), is in dat opzicht een internationaal verspreide en erkende referentie. Het maakt een gestructureerde communicatie mogelijk tussen alle betrokken partijen (cursisten, opleiders, evaluatoren) gedurende het hele leerproces en de test, in het bijzonder wat betreft de leerdoelstellingen en de kennisniveaus.

Daarom heb ik het OFO en Selor om een herziening verzocht van de aanpak die zij tot nu toe hanteerden voor het organiseren van de opleidingen en de taaltests.

De taalopleidingen die eind september 2006 bij het OFO van start zijn gegaan, werden meermaals aangepast in het kader van het GERT. De opleidingen *Nederlands-, Frans- en Engels op de werkvloer* zijn afgestemd op de specifieke behoeften van de federale ambtenaren. Er is een zelfevaluatie-instrument ontwikkeld opdat ze kunnen nagaan in welke mate ze de doelstellingen hebben bereikt die ze bij het begin van de opleiding duidelijk voorop hadden gesteld. Het kennisniveau van de cursisten wordt bepaald aan de hand van niveauschalen van het GERT.

In 2007 zal het OFO overgaan tot de aankoop van een online-evaluatietest voor het bepalen van het taalniveau, vóór en eventueel na de opleiding. De opleiding in het Duits zal ook worden aangepast aan het GERT.

Bij Selor werd in 2006 begonnen met een herstructurering van de databank voor de elektronische taaltest Atlas. De herstructurering vloeit voort uit de conclusies van een statistisch onderzoek van de Universiteit van Luik over de resultaten en de fouten die de kandidaten hebben gemaakt bij de test. Ze kadert ook in de wil om de tests toe te spitsen op het beheersen van de functionele en communicatieve taal, aangepast aan concrete werksituaties. Van Atlas bestaat nu ook een «online»-versie waarmee de kandidaten voor een taalexamen zelf hun kennis kunnen testen.

In 2007 zal Selor ook werk maken van de voorbereiding en de implementatie van een nieuw taaltest-systeem, waarmee ook de taalkennis van de personeelsleden van de hoven en rechtbanken kan worden getest.

Het OFO en Selor zullen de krachten ook bundelen wat betreft het taalonderricht, om de kandidaten beter

mieux préparer les candidats aux épreuves linguistiques. Ainsi, la nouvelle version d'Atlas permettra de dispenser des formations au départ de la base de données même.

La même procédure sera également développée pour les examens de et vers la langue allemande et un module de test Atlas en langue allemande sera implémenté.

Pour pouvoir redéfinir le bilinguisme fonctionnel et déterminer la sévérité des critères d'évaluation sur une base objective et scientifique, nous nous sommes adressés à un groupe d'experts académiques. Leur rapport final servira de base à la révision du projet d'arrêté royal qui portait sur cette matière. Il est toutefois important de bien définir l'objectif : il s'agit d'avoir des managers disposant de qualités avérées de dirigeants, dont le bilinguisme fonctionnel permette une communication et une interaction efficace avec les collaborateurs, dans le fonctionnement quotidien.

Par conséquent, et dans le prolongement de l'avis de la Commission Permanente de Contrôle Linguistique (CPCL), la notion de bilinguisme interactif doit être introduite à court terme sur le plan réglementaire, en excluant explicitement de son champ d'application la connaissance linguistique nécessaire à l'évaluation des collaborateurs de l'autre rôle linguistique. Pour l'évaluation formelle de ceux-ci, il sera fait appel à un adjoint bilingue appartenant au même rôle linguistique que le collaborateur évalué. Enfin, le test de sélection qui doit établir le bilinguisme interactif, devra essentiellement tester les aptitudes communicationnelles dans l'autre langue nationale, tout en autorisant une marge d'erreur suffisante pour les fautes qui ne perturbent pas l'interaction communicationnelle. Les principes du CECR seront mobilisés à cette fin.

7.2 Stimuler le bilinguisme

Actuellement, la promotion du bilinguisme dans les administrations appartenant à la Fonction publique administrative fédérale est rémunérée (hors index) comme suit :

- 12,40 EUR par mois pour les agents appartenant aux niveaux B, C et D ;
- 24,79 EUR par mois pour ceux appartenant au niveau A.

Ces montants ont été fixés en 1991 et n'ont plus été revus.

voor te bereiden op de taalexamens. Zo zal men met de nieuwe versie van Atlas opleidingen kunnen verspreiden vanuit de databank zelf.

Dezelfde procedure zal worden ontwikkeld voor de taalproeven van en naar het Duits en er zal een testmodule van Atlas in het Duits worden geïmplementeerd.

Om de functionele tweetaligheid te herdefiniëren en de gestrengheid van de evaluatie te bepalen op een objectieve en wetenschappelijke basis, hebben wij een beroep gedaan op een team van academische experts. Hun eindverslag zal als basis dienen voor de herziening van het ontwerp van koninklijk besluit betreffende deze materie. Het is in ieder geval belangrijk om de doelstelling nauwkeurig te definiëren: er zijn managers nodig die beschikken over aantoonbare kwaliteiten van een leidinggevende, waarbij de functionele tweetaligheid een efficiënte communicatie en interactie met de medewerkers in de dagelijkse omgang bevordert.

Ingevolge het advies van de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) moet het begrip 'interactieve tweetaligheid' op korte termijn in een reglementering worden gegoten, zodat de taalkennis die vereist is voor de evaluatie van de medewerkers van de andere taalrol, buiten het toepassingsgebied ervan valt. Voor de formele evaluatie van deze medewerkers zal er een beroep worden gedaan op een tweetalige adjunct die tot dezelfde taalrol behoort als de geëvalueerde medewerker. Ten slotte moet de selectietest inzake interactieve tweetaligheid de communicatieve vaardigheden in de andere landstaal testen, met inachtneming van een foutenmarge voor fouten die de communicatieve interactie niet verstoren. De principes van het GERT zullen hierbij in acht worden genomen.

7.2 Stimuleren van de tweetaligheid

Momenteel wordt de tweetaligheid bij de administraties van het federaal administratief openbaar ambt als volgt vergoed (zonder indexering):

- 12,40 EUR per maand voor de ambtenaren van de niveaus B, C en D;
- 24,79 EUR per maand voor de ambtenaren van niveau A.

Deze bedragen werden vastgelegd in 1991 en werden sindsdien niet meer herzien.

Dans les seuls services régionaux du Service public fédéral Finances qui sont établis dans la Région de Bruxelles-Capitale, ces montants ont été portés à partir du 1^{er} juin 2003 à 37 EUR pour les agents appartenant aux niveaux B, C et D ; pour les agents appartenant au niveau 1, le montant mensuel varie entre 82,79 EUR et 112,59 EUR, selon l'échelle de traitement.

Dans tous les autres services où les lois coordonnées sur l'emploi des langues en matière administrative imposent ou autorisent la connaissance d'une seconde langue, les montants des primes demeurent ceux qui ont été fixés en 1991.

Cette situation suscite des mécontentements et des revendications en vue d'une extension des majorations de primes aux services centraux et aux services établis dans les communes périphériques, les communes de la frontière linguistique, la région de langue allemande et les communes malmédiennes.

Une revendication du même ordre émane également des téléopérateurs neutres dans les services d'appels d'urgence.

Rappelons que dans les services de police, une allocation de bilinguisme a été créée ; son montant mensuel varie, selon le niveau de l'agent et la difficulté de l'examen linguistique, de 89,25 EUR à 267,73 EUR (hors index).

J'ai dès lors pour intention de revoir à la hausse les montants des primes de bilinguisme et les conditions de leur octroi, de manière à rencontrer ces revendications. L'occasion a été saisie de revoir fondamentalement le système et de promouvoir ainsi le bilinguisme au sein de l'administration fédérale. Ce bilinguisme est, très souvent, un facteur majeur à la fois pour le bon service au citoyen mais aussi pour le bon fonctionnement des services.

Les montants de primes seront dorénavant ventilés selon deux critères :

- le degré de difficulté de l'examen linguistique ;
- le niveau du bénéficiaire.

Je prévois de répartir les majorations sur trois années, de manière à en étaler l'impact budgétaire. Des mesures de sauvegarde seront prises pour ne pas diminuer les montants actuellement octroyés aux membres du personnel des services régionaux du Service public fédéral Finances établis dans la Région de Bruxelles-Capitale.

In de regionale diensten van de Federale Overheidsdienst Financiën in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest werden deze bedragen vanaf 1 juni 2003 opgetrokken tot 37 EUR voor de ambtenaren van de niveaus B, C en D; voor de ambtenaren van niveau 1 varieert het maandelijkse bedrag tussen 82,79 EUR en 112,59 EUR, naar gelang de weddenschaal.

In alle andere diensten waar volgens de gecoördineerde wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken de kennis van een tweede taal verplicht of toegestaan is, blijven de bedragen dezelfde als die welke in 1991 werden vastgelegd.

Deze situatie leidt tot ontevredenheid en doet stemmen opgaan om de verhoging van de premies uit te breiden naar de centrale diensten en de diensten in de naburige gemeenten, de gemeenten aan de taalgrens, het Duits taalgebied en de gemeenten in de regio Malmédy.

Ook de neutrale teleoperators bij de urgentiediensten maken daar aanspraak op.

Ter herinnering: bij de politiediensten bestaat er een tweetaligheidstoelage; het maandelijkse bedrag varieert naar gelang het niveau van het personeelslid en de moeilijkheidsgraad van het taalexamen tussen 89,25 EUR en 267,73 EUR (zonder indexering).

Ik heb mij dan ook voorgenomen om de bedragen van de taalpremies op te trekken en de voorwaarden voor toekenning te herzien om tegemoet te komen aan de verzuchtingen. Er werd van de gelegenheid gebruik gemaakt om het systeem fundamenteel te herzien en zo de tweetaligheid binnen de federale overheid te stimuleren. De tweetaligheid speelt heel vaak een belangrijke rol bij een goede dienstverlening voor de burger, maar ook bij een goede werking van de diensten.

De bedragen van de premies zullen voortaan verdeeld worden volgens twee criteria:

- de moeilijkheidsgraad van het taalexamen;
- het niveau van de betrokkene.

De verhogingen worden gespreid over drie jaar, om de budgettaire impact ervan te spreiden. Er zullen ook maatregelen genomen worden om ervoor te zorgen dat de bedragen die momenteel worden toegekend aan de personeelsleden van de regionale diensten van de Federale Overheidsdienst Financiën gevestigd in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, niet verminderen.

A terme, ces primes devraient varier entre 45 /mois et 110 /mois et ce, selon le degré de difficulté de l'examen linguistique et selon le niveau du bénéficiaire.

7.3 Professionnaliser la communication interne et externe

Plus personne ne conteste l'importance de la communication interne et externe. Les décisions du Conseil des Ministres du 23 juin 2006 en sont une nouvelle preuve: l'accent est mis sur la transparence et sur le souci d'assurer des contacts conviviaux entre l'administration et ses usagers: nouvelles lois sur la publicité de l'administration et sur le droit de plainte, établissement d'une charte par service public, systématisation des enquêtes de satisfaction, ...

Tout ceci ne pourra se faire qu'en professionnalisant toujours davantage le fonctionnement des services de communication et en définissant des lignes de conduite communes à tous ces services.

Nos services poursuivent leur travail dans ce sens, en s'appuyant sur différents réseaux, en développant des outils méthodologiques, ainsi qu'en organisant des midis de la communication (ateliers de formation).

En 2006, les services fédéraux ont pu continuer à faire appel aux contrats-cadres que nous avons élaborés pour organiser des enquêtes d'accessibilité téléphonique (SPF Mobilité et Transports, Service de l'ombudsman des pensions, SPP Intégration sociale) et réaliser leur rapport annuel (6 SPF). Nous continuons également à apporter un support concret aux équipes de communication sur le terrain (Fedasil, Fonds des maladies professionnelles, Office national des pensions).

Etre informé reste une condition de motivation et d'implication des membres du personnel. Mon département poursuit sa mission d'information des fonctionnaires fédéraux via les canaux suivants :

- le mensuel FEDRA. Une enquête de satisfaction effectuée fin 2005 a confirmé l'attachement du fonctionnaire fédéral à ce canal d'information. Il sera complété en 2007 par un site internet et d'une lettre d'information électronique pour répondre à la demande de nombreux lecteurs et développer l'interactivité via ce canal ;

Op termijn zouden de premies moeten schommelen tussen 45 /maand en 110 /maand, naar gelang de moeilijkheidsgraad van het taalexamen en het niveau van de betrokkene.

7.3 Professionaliseren van de interne en externe communicatie

Niemand betwist nog het belang van de interne en externe communicatie. De beslissingen van de Ministerraad van 23 juni 2006 zijn daarvan nogmaals een bewijs: het accent wordt gelegd op de transparantie en de bekommernis om te zorgen voor gemoedelijke contacten tussen de overheid en de gebruikers: nieuwe wetten op de openbaarheid van bestuur en op het klachtenrecht, opstellen van een handvest per overheidsdienst, systematisering van de tevredenheids-enquêtes,...

Dit alles kan slechts gebeuren indien de werking van de communicatiediensten wordt geprofessionaliseerd en er gemeenschappelijke gedragsregels voor alle diensten worden gedefinieerd.

Onze diensten zetten hun werkzaamheden terzake voort en doen daarbij een beroep op diverse netwerken, ontwikkelen methodologische instrumenten en organiseren communicatiemiddagen (opleidingsworkshops).

In 2006 konden de federale diensten steeds gebruik maken van raamcontracten voor het organiseren van enquêtes inzake de telefonische toegankelijkheid (FOD Mobiliteit en Vervoer, Dienst van de ombudsman voor de pensioenen, POD Maatschappelijke Integratie) en voor het opstellen van hun jaarverslag (6 FOD's). Wij bieden ook nog steeds concrete ondersteuning in de praktijk voor de communicatiediensten (Fedasil, Fonds voor de beroepsziekten, Rijksdienst voor Pensioenen).

Geïnformeerd worden blijft een belangrijke voorwaarde voor de motivatie en de betrokkenheid van de personeelsleden. Mijn departement voert zijn opdracht inzake het informeren van de federale ambtenaren uit via de volgende kanalen:

- het maandblad FEDRA. Eind 2005 toonde een tevredenheidsenquête aan dat de federale ambtenaar erg gehecht is aan dit informatiekanaal. Het zal in 2007 worden aangevuld met een website en een elektronische nieuwsbrief om te voldoen aan de vragen van vele lezers en om via dit kanaal de interactiviteit te bevorderen;

- la lettre d'information électronique P&O Horizon et de multiples publications sur les grands projets de l'administration: un guide pratique pour la gestion des dimensions RH des absences pour maladie, le guide pratique du stagiaire, les catalogues de formation, ...;

- le volet fonctionnaires du portail fédéral www.belgium.be. Le portail fédéral sera entièrement revu en 2007. Ce sera l'occasion pour nos services de revoir également leur politique de communication internet, de coordonner les initiatives encore trop éparpillées à l'heure actuelle et de laisser plus de place à l'interactivité et au dialogue avec les fonctionnaires ;

- les canaux de communication de leur organisation. Nos services encouragent de plus en plus les services de communication à relayer les informations en leur fournissant des « kits d'information » sur les projets fédéraux via leurs propres canaux de communication. C'est le cas, par exemple, pour la journée Développement durable, le PUMP, ...

Notre département a également une mission d'information du public sur l'administration fédérale en tant qu'employeur potentiel.

L'administration fédérale a été élue, en 2006, «Top entreprise où il fait bon travailler en Belgique» (enquête et classement réalisés par la Corporate Research Foundation). Elle figure ainsi aux côtés de 31 autres entreprises, essentiellement issues du secteur privé. Cette image d'employeur performant est abondamment portée par mon département dans différentes publications spécialisées en matière d'emploi et par sa présence lors de bourses à l'emploi et de journées d'information (Career Launch, Journée Découvertes Entreprises). L'objectif est de faire connaître l'administration fédérale et d'attirer notamment des publics qui méconnaissent son fonctionnement et la grande variété d'emplois qu'elle peut offrir aujourd'hui.

8. S'ouvrir sur le monde et prendre part aux débats internationaux

La modernisation de notre administration n'est pas un phénomène isolé. De nombreuses administrations nationales, européennes et autres, ont également entamé des réformes en ce sens. Les expériences tant européennes qu'internationales présentent un intérêt certain pour nos activités de modernisation. Réciproquement, nos expériences de modernisation sont également une source d'intérêt pour d'autres pays. Elles légitiment notre participation active aux débats que conduisent diverses organisations ou réseaux internationaux sur les problématiques liées à la gestion des services publics.

- de elektronische nieuwsbrief P&O Horizon en talrijke publicaties over de grote projecten van de overheid: een praktische gids voor het beheer van de HR-aspecten van het ziekteverzuim, de praktische gids voor de stagiair, de opleidingscatalogi,...;

- de rubriek 'ambtenaren' op de federale portaalsite www.belgium.be. De federale portaalsite zal volledig worden herzien in 2007. Dit zal ook het moment zijn voor onze diensten om hun internetcommunicatiebeleid te herzien, de momenteel nog erg verspreide initiatieven te coördineren en meer plaats te bieden aan de interactiviteit en de dialoog met de ambtenaren;

- de communicatiekanalen van hun organisatie. Onze diensten moedigen meer en meer communicatiediensten aan om informatie door te geven door hen «informatiekits» over de federale projecten aan te bieden via hun eigen communicatiekanalen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de dag van de Duurzame Ontwikkeling, het PUMP,...

Een andere missie van ons departement is het informeren van het publiek over de federale overheid als potentiële werkgever.

In 2006 werd de federale overheid verkozen als «Top-bedrijf waar het goed werken is in België» (enquête en classement opgemaakt door de Corporate Research Foundation). In de lijst staat de overheid naast 31 andere ondernemingen, voornamelijk uit de privésector. Dit imago van performante werkgever wordt ten volle uitgedragen door mijn departement in diverse publicaties gespecialiseerd in werkgelegenheid en door de aanwezigheid op jobbeurzen en infodagen (Career Launch, Openbedrijvendag). Bedoeling is om de federale overheid bekend te maken en een publiek aan te spreken dat niet goed vertrouwd is met de werking van de overheid en de waaier aan betrekkingen die zij vandaag biedt.

8. Openstaan voor de wereld en deelnemen aan internationale debatten

De modernisering van onze administratie is geen geïsoleerd fenomeen. Talrijke nationale, Europese en andere overheden voeren ook dergelijke hervormingen door. Zowel de Europese als de internationale ervaring zijn van belang voor onze moderniseringsactiviteiten. Omgekeerd kunnen onze ervaringen inzake modernisering op interesse rekenen van andere landen. Ze verantwoorden onze actieve deelname aan de debatten die gevoerd worden door diverse internationale organisaties of netwerken over de problematiek van het beheer van de overheidsdiensten.

Mais au-delà des débats, nos expériences et notre expertise nous autorisent à prétendre apporter une contribution effective à la réorganisation d'administrations d'autres pays, au travers de projets de coopération bilatérale.

8.1 Participer aux réseaux internationaux

Mon département participe activement à trois réseaux internationaux et poursuivra cette participation en 2007.

Le premier, EPAN (European Public Administration Network), rassemble des fonctionnaires dirigeants et des experts issus des administrations responsables de la gestion de la fonction publique dans les différents pays de l'Union européenne. L'objectif est de réaliser des échanges de bonnes pratiques dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la modernisation des administrations, de l'eGov et de la simplification administrative.

Le deuxième est constitué au sein de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Il s'agit du Comité de la Gouvernance Publique (Gov), qui réunit les représentants des 30 pays membres tous les semestres. Mon département prend une part active dans les travaux des différents groupes de travail, dont par exemple celui sur les ressources humaines, ceux sur l'intégrité et l'éthique, en particulier en matière de marchés publics. L'OCDE organise des échanges de bonnes pratiques dans ces différentes matières et prépare actuellement la collecte de données comparatives et d'indicateurs sur les différents aspects de la gestion publique, depuis les ressources humaines jusqu'à la gouvernance elle-même. Des objectifs ambitieux auxquels mon département est associé très concrètement non seulement par la participation à nombre d'enquêtes de l'OCDE mais également par l'organisation en Belgique de la première « revue par les pairs » de la politique des ressources humaines d'une administration nationale. Cette opération se déroulera tout au long de l'année 2006, le rapport final étant attendu début 2007.

Le troisième a été constitué à l'initiative de l'Office Européen de Sélection du Personnel et rassemble les organes de sélection et de recrutement des Etats Membres de l'UE. Selor participe aux travaux de ce réseau et poursuivra sa participation en 2007.

8.2 Aider d'autres administrations à se restructurer (coopération bilatérale)

A côté de projets de collaboration avec les pays de l'Union européenne nouvellement élargie, comme la

Maar naast die debatten stellen onze ervaringen en onze expertise ons ook in staat om effectief bij te dragen tot de reorganisatie van de overheden van andere landen, via bilaterale samenwerkingsprojecten.

8.1 Deelname aan internationale netwerken

Mijn departement neemt actief deel aan drie internationale netwerken en zal daar mee doorgaan in 2007.

Het eerste netwerk, EPAN (European Public Administration Network), bestaat uit leidinggevende ambtenaren en experts uit de administraties die verantwoordelijk zijn voor het beheer van het openbaar ambt in de diverse landen van de Europese Unie. Het is de bedoeling om goede praktijken uit te wisselen inzake humanresourcesmanagement, modernisering van de overheid, eGov en administratieve vereenvoudiging.

Het tweede netwerk behoort tot de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO): het *Public Governance Committee* (Gov) bestaat uit vertegenwoordigers van de 30 lidstaten en komt om de zes maanden samen. Mijn departement neemt actief deel aan de werkzaamheden van de diverse werkgroepen, waaronder de werkgroep human resources en de werkgroep integriteit en ethiek, in het bijzonder inzake overheidsopdrachten. Het OESO zorgt voor de uitwisseling van de goede praktijken ter zake en is momenteel bezig met het verzamelen van vergelijkende gegevens en indicatoren van de diverse aspecten van public management, van de human resources tot de eigenlijke governance. Ambitieuze doelstellingen, waaraan mijn departement zeer concreet meewerkt, niet alleen door deel te nemen aan de talrijke enquêtes van de OESO, maar ook door in België de eerste «peer review» van het humanresourcesbeleid van een nationale overheid te organiseren. Dit project is gespreid over 2006 en het eindverslag wordt begin 2007 verwacht.

Het derde netwerk werd opgericht op initiatief van het Europees aanwervingsbureau (EPSO) en is samengesteld uit de selectie- en rekruteringsorganisaties van de EU-lidstaten. Selor neemt deel aan de werkzaamheden van dit netwerk en zal daarmee doorgaan in 2007.

8.2 Andere overheden helpen bij de herstructurering (bilaterale samenwerking)

Naast de samenwerkingsprojecten met de landen van de uitgebreide Europese Unie, zoals Litouwen, Honga-

Lituanie, la Hongrie et la Roumanie, le grand défi de mon département sur le plan international est sans conteste le projet de support à la réforme de l'administration de la République Démocratique du Congo. Il s'agit d'appuyer un processus de redémarrage et de restructuration des activités de l'ensemble des départements administratifs de ce pays grand comme 80 fois la Belgique.

Depuis avril 2005, à la suite d'un accord entre le Ministre belge de la Fonction publique et celui de la Coopération au Développement, mes services ont été chargés de la coordination technique de l'appui belge. Depuis ce moment, notre administration envoie des experts sur place, pour des missions de courte durée. Ils y travaillent sous la coordination des structures congolaises de pilotage de la réforme et en appui des membres du Groupe Projet de la Fonction Publique (GPFP), l'organe moteur de la réorganisation situé au sein du Ministère congolais de la Fonction publique. Les différents terrains d'intervention ont été jusqu'à présent :

- la réorganisation fonctionnelle des administrations congolaises (redéfinition des missions, des structures et des activités) ;
- la gestion des ressources humaines avec l'établissement d'une stratégie globale et la méthodologie de description des fonctions ;
- le développement de procédures de sélection et la sélection effective de membres complémentaires du GPFP et de chefs des cellules de réforme (chargées de coordonner celle-ci dans les ministères) ;
- la formation, avec la préparation d'une stratégie globale de formation et la réalisation de parcours de formation pour les secrétaires généraux et les chefs de cellules de réforme.

Le projet Congo est à un tournant. Avec le nouveau gouvernement démocratique, les contacts et la motivation des dirigeants seront à remobiliser autour du projet de la coopération belge. La première phase du projet lui-même se termine. La deuxième phase est nettement plus ambitieuse que la première. Dorénavant ce sont tous les départements belges, fédéraux autant que régionaux et communautaires, suivant les compétences, qui sont appelés à se mobiliser pour apporter un appui. Le projet sortira du cadre strict du ministère de la fonction publique congolais pour s'étendre à toute l'administration.

Le ministre,

C. DUPONT

rije en Roemenië, ligt de grote uitdaging van mijn departement op internationaal vlak zonder twijfel in het project ter ondersteuning van de hervorming van de overheid in de Democratische Republiek Congo. Daar bieden wij ondersteuning bij het heropstarten en herstructureren van de activiteiten van alle administratieve departementen van het land, dat 80 keer groter is dan België.

Sedert april 2005 zijn mijn diensten, ingevolge een akkoord tussen de Belgische Ministers van Ambtenarenzaken en van Ontwikkelingssamenwerking, belast met de technische coördinatie van de Belgische steun. Onze administratie stuurt sindsdien ook experts ter plaatse voor missies van korte duur. Ze werken er onder de Congolese structuren voor het sturen van de hervormingen en ter ondersteuning van de leden van de Projectgroep van het Openbaar Ambt, de drijvende kracht achter de reorganisatie en behorend tot het Congolese Ministerie van Ambtenarenzaken. Totnogtoe hebben ze zich bezig gehouden met:

- de functionele reorganisatie van de Congolese administraties (herdefiniëring van de missies, structuren en activiteiten);
- humanresourcesmanagement en het uitwerken van een algemene strategie en methodologie voor functiebeschrijvingen;
- het ontwikkelen van selectieprocedures en de effectieve selectie van bijkomende leden van de Projectgroep en van chefs voor de hervormingscellen (belast met het coördineren van de hervormingen binnen de ministeries);
- opleiding, voorbereiden van een algemene opleidingsstrategie en uitstippelen van opleidingstrajecten voor de secretarissen-generaal en de chefs van de hervormingscellen.

Het Congo-project staat op een keerpunt. Met de nieuwe democratische regering zal het erop aankomen contacten te leggen met de leiders en ze te motiveren om zich rond het Belgische samenwerkingsproject te scharen. De eerste fase van het project loopt ten einde. De tweede fase is heel wat ambitieuzer dan de eerste. Vanaf nu worden alle Belgische departementen, zowel op federaal als op gewestelijk en gemeenschapsvlak, naar gelang de bevoegdheden, opgeroepen om ondersteuning te bieden. Het project zal niet langer enkel betrekking hebben op het Congolese Ministerie van Ambtenarenzaken maar op de hele overheid.

De minister,

C. DUPONT