

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS  
DE BELGIQUE

14 novembre 2005

**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 **2045/ (2005/2006)** :  
001 à 011 : Notes de politique 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

14 november 2005

**ALGEMENE BELEIDSNOTA**

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

**DEEL AMBTENARENZAKEN**

Voorgaande documenten :

Doc 51 **2045/ (2005/2006)** :  
001 tot 011: 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&amp;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*

## TABLE DES MATIERES

<b>1. Introduction</b>	4
<b>2. Améliorer les performances</b>	4
2.1 Intégrer une vision stratégique	5
2.2 Travailler en réseaux	6
2.3 Satisfaire les utilisateurs et les membres du personnel	7
2.4 Développer l'eGovernment	8
2.5 Responsabiliser le management et adapter les modalités de contrôle	11
<b>3. Moderniser la politique du personnel</b>	12
3.1 Planifier et anticiper les besoins en personnel	12
3.2 Recruter les bonnes compétences	15
3.3 Moderniser les carrières	18
3.4 Développer les compétences	21
3.5 Favoriser la mobilité	25
3.6 Suivre et gérer les prestations	27
3.7 Bien intégrer les fonctions de management	28
3.8 Utiliser la deuxième langue nationale	28
3.9 Assurer la diversité	30
3.10 Renforcer le sentiment d'appartenance	33
<b>4. Améliorer l'organisation</b>	34
4.1 Refondre les processus (BPR)	35
4.2 Définir le positionnement stratégique	36
4.3 Développer l'organisation par la qualité	37
4.4 Gérer l'organisation par les résultats	38
4.5 Gérer les connaissances de l'organisation	40
<b>5. Communiquer et dialoguer</b>	42

## INHOUDSTAFEL

<b>1. Inleiding</b>	4
<b>2. De prestaties verbeteren</b>	4
2.1 Een strategische visie integreren	5
2.2 Werken in netwerken	6
2.3 De gebruikers en personeelsleden tevredenstellen	7
2.4 eGovernment ontwikkelen	8
2.5 Het management responsabiliseren en de controlemodaliteiten aanpassen	11
<b>3. Het personeelsbeleid moderniseren</b>	12
3.1 Plannen van en anticiperen op de personeelsbehoeften	12
3.2 De juiste competenties rekruteren	15
3.3 De loopbanen hervormen	18
3.4 De competenties ontwikkelen	21
3.5 De mobiliteit bevorderen	25
3.6 De prestaties opvolgen en beheren	27
3.7 De managementfuncties goed integreren	28
3.8 De tweede landstaal gebruiken	28
3.9 De diversiteit garanderen	30
3.10 Het gevoel van verbondenheid versterken	33
<b>4. De organisatie verbeteren</b>	34
4.1 De processen herzien (BPR)	35
4.2 De strategische positionering definiëren	36
4.3 De organisatie ontwikkelen via de kwaliteit	37
4.4 De organisatie beheren via resultaten	38
4.5 De kennis van de organisatie beheren	40
<b>5. Communiceren en dialogeren</b>	42

## 1. INTRODUCTION

La modernisation de la Fonction publique, commencée il y a cinq ans, atteint maintenant sa vitesse de croisière. Car il ne s'agit pas seulement de décider des structures et des réformes. Il s'agit aussi pour les services de se les approprier, de les intégrer dans leur fonctionnement stratégique et opérationnel pour augmenter l'efficacité de leurs prestations. Ils pourront ainsi mieux répondre aux attentes de la population et des entreprises et mettre en oeuvre une approche pro-active de développement du service au public.

Cet objectif d'innovation et d'excellence est essentiel si nous voulons que le service public remplisse sa mission de cohésion sociale, en offrant des services et des contrôles de qualité à tous, quels que soient leur milieu social, leur revenu ou leur lieu d'habitation.

L'utilisation des technologies de l'information participe à cet objectif par l'accélération et l'amélioration des procédures administratives qu'elle permet en matière d'information du citoyen et de traitement des dossiers.

Mais les technologies ne sont pas le seul facteur de succès de la modernisation des ressources humaines. Elles ne prennent tout leur sens qu'avec la mise en place de nouvelles méthodes de travail et la formation continue des agents à l'utilisation optimale des outils qui sont mis à leur disposition.

C'est de cette manière que nous entendons répondre aux défis d'une adaptation constante des services publics aux évolutions de notre société.

## 2. AMÉLIORER LES PERFORMANCES

La vision stratégique que nous voulons développer pour la fonction publique fédérale a été définie en début de législature.

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'europeen;
- 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, et aux entreprises;
- être le lieu privilégié du renforcement et de l'émer-

## 1. INLEIDING

De modernisering van het openbaar ambt, waar vijf jaar geleden mee werd begonnen, komt nu op kruissnelheid. Het gaat er niet alleen om beslissingen te nemen over structuren en hervormingen, de diensten moeten zich er ook vertrouwd mee maken en ze integreren in hun strategische en operationele werking om tot efficiëntere prestaties te komen. Zo kunnen ze beter aan de verwachtingen van de bevolking en van de ondernemingen beantwoorden en een proactieve benadering van de dienstverlening aan het publiek toepassen.

Deze doelstelling inzake vernieuwing en uitmuntendheid is essentieel als we willen dat de overheid haar opdracht om sociale samenhang te creëren vervult, door iedereen een kwaliteitsvolle dienstverlening en kwaliteitsvolle controles aan te bieden, onafhankelijk van hun sociaal milieu, hun inkomen of de plaats waar ze wonen.

Het gebruik van informatietechnologieën draagt bij tot die doelstelling, via een versnelling en verbetering van de administratieve procedures inzake het informeren van de burger en een kwaliteitsvolle behandeling van de dossiers.

Maar de technologieën zijn niet de enige succesfactor van de modernisering van de human resources. Ze worden maar pas zinvol met de invoering van nieuwe werkmethode en een permanente opleiding van de ambtenaren tot een optimaal gebruik van de instrumenten die hun ter beschikking zijn gesteld.

Op die manier willen we de uitdagingen van een voortdurende aanpassing van de overheidsdiensten aan de ontwikkelingen in onze samenleving aangaan.

## 2. DE PRESTATIES VERBETEREN

De strategische visie die we voor het federaal openbaar ambt willen ontwikkelen, werd bij het begin van de legislatuur vastgelegd.

De federale overheidsdiensten moeten:

- worden erkend 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 door hun competenties de verwachte veranderingen kunnen aanbrengen en een nieuwe overheidscultuur tot stand kunnen brengen;
- de bindende factor zijn van de sociale samenhang, door vooruit te lopen op de veranderingen en door het

gence de fonctionnaires confiants en leurs capacités, dont les compétences permettront d'apporter les changements escomptés et d'élaborer une nouvelle culture du service public.

Pour réaliser cette vision stratégique des services publics fédéraux, une nouvelle structure administrative a été mise en place: des Services Publics Fédéraux verticaux gèrent des compétences spécifiques. Ils sont dotés de services d'encadrement (Budget et Contrôle de la gestion, Personnel et Organisation, ICT) qui insufflent la vision stratégique de leur propre domaine et aident à la mise en place de leurs objectifs spécifiques au sein des départements.

## 2.1 Intégrer une vision stratégique

La recherche de la performance et le positionnement du citoyen et des entreprises au centre des préoccupations des structures publiques fédérales est un réel changement de culture. Ce changement qui, par définition, s'inscrit dans le temps, n'est pas encore intégralement réalisé et doit encore être soutenu.

Au cours des mois qui viennent, il faudra apporter un support accru aux organisations publiques fédérales dans le développement d'une vision stratégique intégrant:

- la réalisation de la mission, déclinée en objectifs à court et à long terme;
- la gestion des ressources humaines et le développement de l'organisation orientée vers la satisfaction des citoyens et des entreprises (rôle de soutien des services d'encadrement personnel et organisation).

Une telle vision doit être portée par le top management des organisations fédérales.

Les plans de management, destinés à traduire une telle vision en une succession d'actions concrètes planifiées dans le temps, ne sont pas devenus dans tous les départements l'outil de gestion que l'on pouvait attendre. Une analyse sera menée afin d'en comprendre les raisons et de proposer les mesures correctrices nécessaires. La réalisation du premier cycle d'évaluation des mandataires, en cours en ce moment, devrait fournir de premières indications à ce sujet.

Par ailleurs, afin de les soutenir dans l'implémentation d'une telle vision de l'organisation, le service public fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O) poursuivra en 2006 ses initiatives de développement des compétences des mandataires. Entre autres initiatives, les

aanreiken van kwaliteitsvolle diensten, controles en gezagsfuncties aan de burgers - onafhankelijk van hun sociaal milieu, hun inkomen of de plaats waar ze wonen – en ondernemingen.

Om de strategische visie van de federale overheidsdiensten te realiseren, werd een nieuwe overheidsstructuur ingevoerd: de verticale Federale Overheidsdiensten beheren de specifieke competenties. Ze beschikken over stafdiensten (Budget en Beheerscontrole, Personeel en Organisatie, ICT) die de strategische visie van hun eigen domein invullen en helpen bij de implementatie van hun specifieke doelstellingen in de departementen.

## 2.1 Een strategische visie integreren

Het streven naar prestaties en het centraal stellen van de burger en de ondernemingen in de federale overheidsstructuren is een wezenlijke cultuurverandering. Die verandering, die logischerwijs in het tijdsbeeld past, is nog niet volledig gerealiseerd en moet nog worden ondersteund.

In de volgende maanden moet meer steun worden gegeven aan de federale overheidsorganisaties bij de ontwikkeling van een strategische visie die de volgende elementen integreert:

- de realisatie van de missie, omgezet in doelstellingen op lange en korte termijn;
- het HR-beheer en de ontwikkeling van de organisatie die gericht is op de tevredenheid van de burgers en de ondernemingen (ondersteunende rol van de stafdiensten personeel en organisatie).

Het topmanagement van de federale organisaties moet een dergelijke visie vertonen.

De managementplannen, die zulk een visie moeten omzetten in een reeks concrete, in de tijd geplande acties, zijn niet in alle departementen uitgegroeid tot het beheersinstrument dat men verwacht had. Er zal een onderzoek worden ingesteld naar de redenen, zodat de nodige bijsturingmaatregelen kunnen worden voorgesteld. De afronding van de eerste evaluatiecyclus van de mandatarissen, die momenteel aan de gang is, zou daaromtrent eerste aanwijzingen moeten opleveren.

Om de implementatie van een dergelijke organisatievisie te ondersteunen, zal bovendien de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie (FOD P&O) in 2006 de initiatieven m.b.t. de competentieontwikkeling van mandatarissen verder zetten. Zo zullen onder an-

soirées thématiques «Fenêtres sur le management» seront poursuivies: elles permettent aux mandataires d'échanger leurs expériences et d'assister à des présentations sur des thèmes relatifs au management, réalisées par des orateurs issus d'organisations tant publiques que privées.

## 2.2 Travailler en réseaux

Le dialogue dans la mise en œuvre de la modernisation de l'administration fédérale est un facteur clé de succès. Qu'il s'agisse de la réforme des carrières, de la refonte des processus (*Business Process Reengineering*), de l'intégration de la diversité dans la gestion des ressources humaines ou de tout autre programme ou projet, la concertation et la coordination avec ceux-là mêmes qui, au jour le jour, servent les citoyens et doivent se réformer afin de mieux les servir, est cruciale. Mais au-delà, il est essentiel que les organisations fédérales apprennent l'une de l'autre et échangent expériences et bonnes pratiques. C'est à cela que servent les réseaux. Leur objectif ultime pourrait se résumer à ceci: que le «tout» soit «plus que la somme des parties». Ce travail en réseau est devenu un «métier de base» du service public fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O).

Le principal réseau sur lequel P&O appuie son action est le *réseau des directeurs des services d'encadrement P&O et des responsables Ressources Humaines*.

Initié en mai 2003, ce réseau compte aujourd'hui 17 membres issus des 9 SPF verticaux et des 4 SPF horizontaux, du Ministère de la Défense, d'un service public fédéral de programmation (SPP), des institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) et d'autres organismes fédéraux d'intérêt public (OIP). Le comité de direction du SPF P&O y est représenté et deux collaborateurs P&O en assurent la coordination.

Une enquête menée en 2004 auprès des membres du réseau en confirmait la mission:

- assurer une concertation entre les directeurs des services d'encadrement P&O et le SPF P&O en amont des projets de modernisation dont il prend l'initiative;
- être une plate-forme d'échange d'expériences et d'expertises entre tous ses membres;
- permettre au SPF P&O d'apporter son plein support dans l'implémentation cohérente des projets de modernisation.

dere de thematische avonden «venster op management» verder plaatsvinden: tijdens die avonden kunnen mandatarissen ervaringen uitwisselen en deelnemen aan voordrachten over management, die worden gegeven door sprekers uit zowel private als overheidsorganisaties.

## 2.2 Werken in netwerken

Dialogo is een belangrijke succesfactor bij het doorvoeren van de modernisering van de federale administratie. Of het nu gaat om de loopbaanhervorming, de herziening van de processen (*Business Process Reengineering*), de integratie van diversiteit in het HR-beheer, kortom eender welk programma of project, overleg en coördinatie met diegenen die dag in dag uit de burgers dienen en zich moeten heroriënteren om hen nog beter te dienen, is van cruciaal belang. Daarnaast is het essentieel dat de federale organisaties van elkaar leren en ervaring en goede praktijken uitwisselen. Daar dienen de netwerken voor. Hun ultieme doelstelling kan als volgt worden samengevat: «het geheel is meer dan de som der delen». Het werken in netwerk is een «basisactiviteit» van de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie (FOD P&O) geworden.

Het *netwerk van directeurs van de stafdienst P&O en de HR-verantwoordelijken* is het netwerk waarop de activiteit van P&O voornamelijk steunt.

Opgestart in mei 2003, telt dit netwerk vandaag 17 leden die afkomstig zijn uit de 9 verticale FOD's en de 4 horizontale FOD's, het ministerie van Defensie, een programmatorische federale overheidsdienst (POD), openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ) en andere federale instellingen van openbaar nut (ION). Het directiecomité van de FOD P&O is in het netwerk vertegenwoordigd en twee medewerkers P&O staan in voor de coördinatie.

Een enquête die in 2004 bij de netwerkliden werd afgenomen, bevestigde de opdracht:

- overleg waarborgen tussen de directeurs van de P&O stafdiensten en de FOD P&O, voorafgaand aan de moderniseringsprojecten waartoe de FOD het initiatief neemt;
- een platform zijn voor de uitwisseling van ervaring en expertise tussen alle leden;
- de FOD P&O in staat stellen om zijn volledige steun te bieden bij de coherente implementatie van moderniseringsprojecten.

Le réseau se réunit une fois par mois, suivant un agenda établi de manière conjointe.

A cela s'ajoutent les réunions *ad hoc* destinées, par exemple, à réagir à une impulsion politique dans le domaine P&O. De telles réunions permettent au réseau, au terme d'une réflexion concertée, de communiquer une vision commune en matière de personnel et d'organisation et de participer pro-activement à la prise de décisions au niveau politique. C'est ainsi qu'un avis sur les pistes à envisager en vue de stimuler la mobilité des fonctionnaires a été demandé au réseau des directeurs P&O. Cet avis sera repris dans la note sur le sujet qui sera présentée au Conseil des ministres.

Nous faisons également appel au réseau des Présidents des SPF, le «Forum des Présidents», pour assurer un dialogue et une collaboration efficaces entre les organisations publiques fédérales, d'une part, et le Ministre de la Fonction publique, d'autre part.

### 2.3 Satisfaire les utilisateurs et les membres du personnel

Les citoyens ont des attentes précises à l'égard des services publics. Ils doivent être impliqués dans la démarche de modernisation et d'amélioration constante de leur organisation. Dans ce but, des enquêtes de satisfaction sont mises sur pied afin de cerner ces attentes. Démarrées en 2005, elles seront poursuivies en 2006 dans les services qui sont en contact avec le public. Elles seront menées en interne: des spécialistes de l'organisation aideront les services à les intégrer dans leur fonctionnement et à pérenniser leur organisation. Ces enquêtes seront organisées régulièrement ou de manière ponctuelle, lors de l'introduction d'une nouvelle mesure.

Une première enquête de satisfaction à destination des citoyens a été lancée en 2005 dans et avec la collaboration des services de la DIV (immatriculation des véhicules). Les résultats qui seront connus à la fin de l'année doivent bien sûr être traduits en actions concrètes. Un plan d'action sera donc réalisé et expliqué aux citoyens ainsi qu'au personnel de la DIV.

Une nouvelle vague d'enquêtes sera réalisée en 2006. Elle concernera à nouveau des administrations qui ont un impact important pour les citoyens. Les résultats de ces enquêtes seront chaque fois repris dans un plan d'action, comportant des actions à court et à long terme. Ces plans d'action feront l'objet d'une diffusion très large:

Het netwerk komt één keer per maand samen, volgens een agenda die gezamenlijk wordt opgesteld.

Daarbovenop komen nog de vergaderingen *ad hoc* om bijvoorbeeld te reageren op een politieke impuls op vlak van P&O. Via dergelijke vergaderingen kan het netwerk, na gezamenlijke overwegingen en overleg, een gemeenschappelijke visie inzake personeel en organisatie meedelen en op een proactieve manier deelnemen aan de besluitvorming op politiek niveau. Zo werd advies gevraagd aan het netwerk van directeurs P&O over de pistes die in aanmerking komen om de mobiliteit van de ambtenaren te stimuleren. Dat advies zal worden opgenomen in de desbetreffende nota die aan de Ministerraad wordt voorgelegd.

We doen ook een beroep op het netwerk van de voorzitters van de FOD's, het «Forum van Voorzitters» om een doeltreffende dialoog en samenwerking tussen de federale overheidsorganisaties enerzijds, en de Minister van Ambtenarenzaken anderzijds te waarborgen.

### 2.3 De gebruikers en personeelsleden tevredenstellen

De burgers hebben duidelijke verwachtingen t.o.v. de overheidsdiensten. Daar moet rekening mee worden gehouden in de aanpak van de modernisering en permanente verbetering van hun organisatie. Daarom werden tevredenheidsenquêtes opgesteld om te peilen naar die verwachtingen. Ze werden in 2005 opgestart en zullen in 2006 worden verder gezet in de diensten die in contact staan met het publiek. Ze zullen intern worden uitgevoerd: experts van de organisatie zullen de diensten helpen om ze in hun werking te integreren en hun organisatie een duurzaam karakter te geven. De enquêtes zullen op bepaalde tijdstippen, of bij de invoering van een nieuwe maatregel, worden georganiseerd.

In 2005 werd in samenwerking met de diensten van de DIV (Directie voor de Inschrijving der Voertuigen) een eerste enquête bij de burgers afgenomen. De resultaten zullen eind van het jaar gekend zijn en moeten natuurlijk in concrete acties worden omgezet. Er zal dus een actieplan worden opgesteld dat zowel aan de burgers als aan het personeel van de DIV zal worden toegelicht.

In 2006 zal een nieuwe golf van enquêtes worden uitgevoerd. Ze zal opnieuw betrekking hebben op de administraties die een belangrijke impact hebben op de burger. De resultaten van die enquêtes zullen telkens in een actieplan worden opgenomen, dat acties op lange en korte termijn zal bevatten. Die actieplannen zullen

auprès du personnel, des personnes ayant participé à l'enquête et de la presse.

Le personnel de l'administration fédérale a, lui aussi, un rôle essentiel dans la mise en oeuvre des changements. Il sert les citoyens et l'État, qu'il représente au niveau national et international. Il est donc indispensable de connaître son sentiment par rapport aux actions réalisées et à venir, car il est le principal porteur de la réforme: sans son implication et son enthousiasme, les résultats souhaités ne pourront être pleinement atteints.

Des enquêtes de satisfaction et de motivation du personnel seront dès lors également lancées dans le courant de l'année 2006 dans les différents SPF, avec le soutien des services d'encadrement P&O. Elles donneront elles-aussi lieu à une diffusion très large des résultats et à un suivi des mesures prises et à prendre dans les 6 mois.

## 2.4 Développer l'eGovernment

Dans la mise en oeuvre 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 que l'informatisation permet. 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 plates-formes d'*information* et d'*interaction* avec les citoyens et les entreprises (*guichet virtuel*), accessibles via l'internet. Ces plates-formes s'appuient évidemment sur l'informatisation des processus administratifs;

3) cette logique de guichet virtuel peut également être développée pour les *fonctionnaires* eux-mêmes ou pour le *management*. Le volet «fonctionnaires» du portail fédéral ([www.belgium.be](http://www.belgium.be)) poursuit des objectifs essentiellement informationnels. Des services réellement interactifs sont cependant développés, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines (*e-HRM* et *e-Learning*). Et en matière de gestion des connaissances, une plate-forme électronique (*eCommunity*) est progressivement déployée sur l'ensemble des ad-

ruim verspreid worden: bij het personeel, de personen die aan de enquête deelnamen en aan de pers.

De personeelsleden van de federale overheid spelen ook een essentiële rol bij het doorvoeren van veranderingen. Ze dienen de burgers en de Staat, die ze op nationaal en internationaal vlak vertegenwoordigen. Het is dus noodzakelijk om hun gevoelens t.o.v. de al gerealiseerde en de nog te realiseren acties te kennen, want zij zijn de belangrijkste dragers van de hervorming: zonder hun betrokkenheid en enthousiasme kunnen de verhoopte resultaten nooit volledig worden bereikt.

Dientengevolge zullen in 2006 met ondersteuning van de stafdiensten P&O ook enquêtes worden afgenomen bij het personeel in de verschillende FOD's, om de tevredenheid en gemotiveerdheid te onderzoeken. De resultaten daarvan zullen ook op ruime schaal verspreid worden en zullen de basis vormen van maatregelen die binnen de 6 maanden genomen of te nemen zijn.

## 2.4 eGovernment ontwikkelen

Bij de uitvoering van de modernisering van de federale overheid spelen nieuwe informatietechnologieën een meervoudige rol:

1) ze komen tegemoet aan de bekommernis inzake doeltreffendheid van de administratieve processen dankzij de automatisering. Dat aspect is van essentieel belang als het gaat om de verbetering van de «*back office*», d.w.z. van alle administratieve processen die de basis vormen van de dienstverlening van de overheidsdiensten;

2) ze bevorderen de transparantie en verlenen een verhoogde en gestructureerde toegankelijkheid tot de administraties door het oprichten van platformen voor *informatie en interactie* met de burgers en de ondernemingen (*virtueel loket*) die toegankelijk zijn via het internet. De platformen steunen uiteraard op de automatisering van de administratieve processen;

3) de idee van een virtueel loket kan ook worden ontwikkeld voor de *ambtenaren* zelf of voor het *management*. Het luik «ambtenaren» van de federale portaal-site ([www.belgium.be](http://www.belgium.be)) wordt hoofdzakelijk tot informatiedoeleinden gebruikt. Intussen zijn ook echt interactieve diensten ontwikkeld, met name in het domein HR-beheer (*e-HRM* en *e-Learning*). Inzake kennismanagement werd een elektronisch platform (*eCommunity*) opgericht dat zich geleidelijk uitspreidt over alle federale administraties. Er worden geleidelijk



ministrations fédérales. Des modules fonctionnels y sont progressivement intégrés, en fonction de l'évolution des usages et des besoins en matière de stockage structuré et de partage des documents, de diffusion des connaissances et de travail collaboratif (organisation et partage du travail entre collaborateurs distants via la plate-forme électronique). Le développement du catalogue virtuel des bibliothèques fédérales s'inscrit également dans cette perspective.

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. Nous y serons particulièrement vigilants. En cela, la Fonction publique contribue au Plan National d'Action «Inclusion numérique».

#### *Introduction progressive de l'e-HRM*

Aspect important de la modernisation de la Fonction publique administrative, l'informatisation de la gestion des ressources humaines, l'«e-HRM» a fait cette année l'objet d'une étude de faisabilité qui a permis de définir les modalités de mise en œuvre de ce projet indispensable à une gestion efficiente des services publics.

L'objectif d'un tel système est d'automatiser de nombreuses tâches administratives récurrentes (demande de documents, gestion des carrières et des formations, ...) et 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 à partir de données agrégées pour l'ensemble des effectifs.

En 2006, l'e-HRM commencera à être mis en place au sein des 4 SPF horizontaux: P&O, Budget et Contrôle de la Gestion, Fedict et la Chancellerie. Ceci constituera en même temps le projet pilote, qui permettra d'apprécier dans la pratique et à une échelle réduite les problèmes concrets liés à l'implémentation du système. Nous aurons ainsi la possibilité d'étudier et de mettre en œuvre les modifications nécessaires avant l'implémentation généralisée dans tous les SPF. La mise en place de ce nouveau système portera sur une période de 7 ans. Il nécessitera la création progressive d'un centre d'excellence en matière d'e-HRM où les spécialistes des processus des ressources humaines et des spécialistes informaticiens travailleront ensemble à la partie informatisée de la gestion des ressources humaines.

aan functionele modules in geïntegreerd, in functie van de ontwikkeling van de gebruikers en de behoeften m.b.t. het gestructureerd opslaan en delen van documenten, kennisverspreiding en samenwerking (organiseren en delen van het werk tussen medewerkers van op afstand via het elektronisch platform). De ontwikkeling van de virtuele catalogus van de federale bibliotheken sluit daar ook bij aan.

De ontwikkeling van *e-Government* houdt evenwel zekere risico's in, waaronder de «digitale kloof». Het gebruik van elektronische informatie- en communicatiekanalen kan leiden tot een kloof tussen diegenen, burgers of ambtenaren, die toegang hebben en diegenen die geen toegang hebben tot die kanalen. We zullen daar uiterst waakzaam op toezien. Daarom draagt het Openbaar Ambt bij tot het nationaal actieplan voor de «digitale insluiting».

#### *Geleidelijke invoering van e-HRM*

Een belangrijk aspect in de modernisering van het federaal openbaar ambt, is de automatisering van het HR-beheer. Er werd dit jaar een haalbaarheidsstudie over «e-HRM» uitgevoerd. Daarmee konden de modaliteiten worden vastgelegd voor de invoering van dit project, dat onontbeerlijk is voor een doeltreffend beheer van de overheidsdiensten.

De doelstelling van een dergelijk systeem is de automatisering van talrijke steeds terugkerende administratieve taken (aanvragen van documenten, loopbaan- en opleidingsbeheer, ...) en het automatisch bekomen van alle gegevens die noodzakelijk zijn voor een proactief beleid en een langetermijnvisie van het HR-beheer in de overheidsdiensten, via de samengevoegde gegevens van de totale personeelsbezetting.

In 2006 zal e-HRM worden geïmplementeerd in de 4 horizontale FOD's: P&O, Budget en Beheerscontrole, Fedict en de Kanselarij. Het zal tevens een pilootproject zijn, waarmee in de praktijk - en op kleine schaal - de concrete problemen die gepaard gaan met de implementatie van het systeem kunnen worden vastgesteld. Het creëert voor ons de mogelijkheid om de nodige wijzigingen te bestuderen en in te voeren, vóór een algemene implementatie in de FOD's. De implementatie van het nieuwe systeem loopt over een periode van 7 jaar. Het vereist de geleidelijke oprichting van een expertisecentrum inzake e-HRM, waar specialisten in HR-processen en in informatica samen werken aan het geautomatiseerde gedeelte van het HR-beheer.

*Les marchés publics par voie électronique (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 et de leur permettre d'effectuer les transactions qui leur sont spécifiques (dépôt d'offres, commandes, ...) via internet.

Une plate-forme fédérale de publication (<http://www.jepp.be/>) est déjà opérationnelle depuis 2003. Elle publie des avis de marchés publics et met à disposition des cahiers spéciaux des charges. Depuis peu, elle est synchronisée avec le Bulletin des Adjudications du *Monsieur belge* et reprend tous les avis de publication belges.

Début 2006, des formulaires en ligne d'avis de marché seront mis à la disposition des pouvoirs adjudicateurs non fédéraux. Ceci permettra la publication d'avis de marchés 100% électroniques.

Un deuxième module sera opérationnel fin 2006 pour permettre aux entreprises de déposer leurs offres via internet (e-tendering).

L'acquisition d'autres modules est également planifiée. Il s'agit entre autres des outils permettant la mise en place de catalogues électroniques en ligne et un module permettant les enchères électroniques. Cette procédure est par ailleurs prévue dans la nouvelle directive européenne 2004/18/CE du 31 mars 2004 et sera prochainement transposée dans notre législation. Le projet complet de mise en place des marchés publics par voie électronique devrait être finalisé dans le deuxième semestre 2009.

Tout comme pour l'e-HRM, le SPF P&O gère ce projet en étroite collaboration avec FEDICT et les départements concernés: la Justice, la Défense, les Finances, le Budget et la Chancellerie.

Les technologies de l'information sont également introduites à d'autres niveaux de la structure de la Fonction publique fédérale.

C'est le cas par exemple des e-communities, c'est-à-dire le système de gestion et de partage des connaissances via le réseau informatique, l'e-recruiting, qui permet, entre autres choses, de s'inscrire en ligne à une

*Overheidsopdrachten langs elektronische weg (e-Procurement)*

Het doel van e-procurement is de automatisering van de processen en transacties die verbonden zijn aan overheidsopdrachten (d.w.z. de publicatie, het afsluiten en het opvolgen van de uitvoering van de opdrachten) om via het internet gegevens van de opdrachten ter beschikking te stellen van de ondernemingen en overheidsaankopers, en de specifieke transacties van die opdrachten mogelijk te maken (neerleggen van offertes, bestellingen, ...).

Sinds 2003 is er al een federaal publicatieplatform (<http://www.jepp.be/>) operationeel. Op dat platform worden de aankondigingen van de overheidsopdrachten gepubliceerd en bestekken ter beschikking gesteld. Sinds kort loopt het synchroon met het Bulletin der Aanbestedingen van het *Belgisch Staatsblad*, en zijn er alle Belgische aankondigingsberichten in opgenomen.

Begin 2006 zullen er on-line-formulieren voor de aankondigingen van opdrachten ter beschikking worden gesteld van de niet federale aanbestedende overheden. Op die manier kan de publicatie van de aankondigingen van overheidsopdrachten volledig elektronisch gebeuren.

Een tweede module, waarmee de ondernemingen hun offertes via het internet kunnen indienen (e-tendering), zal eind 2006 operationeel zijn.

De verdere aankoop van modules is gepland. Het gaat onder andere over instrumenten om elektronische catalogi on line te plaatsen en een module voor elektronische veilingen. De procedure is bovendien bepaald in de nieuwe Europese richtlijn 2004/18/CE van 31 maart 2004 en zal binnenkort worden omgezet in onze wetgeving. Het volledige project voor de invoering van overheidsopdrachten via elektronische weg moet in het tweede semester van 2009 zijn afgerond.

Net zoals voor e-HRM beheert de FOD P&O dit project in nauwe samenwerking met FEDICT en de betrokken departementen: Justitie, Defensie, Financiën, Budget en de Kanselarij.

De informatietechnologieën worden eveneens op andere niveaus van de structuur van het federaal openbaar ambt ingevoerd.

Dat is bijvoorbeeld het geval voor de e-communities, het systeem voor het beheer en het delen van kennis via het computernetwerk, e-recruiting, waarmee onder andere on line kan worden ingeschreven voor de selec-

sélection auprès de Selor, de l'e-learning, qui permet l'apprentissage à distance, etc. Ces points seront abordés plus loin dans la note.

## 2.5 Responsabiliser le management et adapter les modalités de contrôle

La responsabilisation des dirigeants fait partie des grandes nouveautés de la réforme des services publics fédéraux. Dans la pratique, il s'agit de transformer le système de contrôle administratif et budgétaire *ex-ante* (autorisation) en un système de contrôle *ex-post* (vérification). Ceci implique de définir les dossiers qui relèveraient désormais du pouvoir de décision des fonctionnaires dirigeants sans contrôle préalable. Ceci implique aussi de connaître et de mettre en place de nouveaux systèmes de contrôle interne et d'audit interne, afin de garantir l'utilisation rationnelle et adéquate des finances publiques. De tels changements nécessitent une réflexion globale intégrant tous les organismes impliqués dans le contrôle des services publics.

Dans la pratique, chaque SPF est 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 leurs 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* doivent 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.

En 2005, des propositions concrètes portant les modifications nécessaires des arrêtés royaux concernant le contrôle administratif et budgétaire et l'audit interne ont été élaborées en collaboration entre le SPF Budget et Contrôle de la Gestion (B&CG) et le SPF P&O. Ces propositions sont actuellement évaluées par le SPF B&CG en concertation avec le Corps des Inspecteurs des Finances. En 2006, une décision devra être prise par le Conseil des ministres et, en fonction de cette décision, les 2 SPF s'attèleront à l'implémentation des options retenues.

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

ties bij Selor, e-learning, voor opleiding van op afstand enz. Die punten komen verder in de nota aan bod.

## 2.5 Het management responsabiliseren en de controlemodaliteiten aanpassen

De responsabilisering van de leidinggevenden maakt deel uit van de grote nieuwigheden van de hervorming van de federale overheidsdiensten. In de praktijk betekent dat dat het systeem voor de administratieve en budgettaire controle *ex-ante* (toestemming) wordt omgevormd tot een systeem van een controle *ex-post* (verificatie). Dat betekent dat de dossiers bepaald moeten worden die voortaan, zonder voorafgaande controle, onder de beslissingsbevoegdheid van de leidende ambtenaren vallen. Dat betekent ook dat nieuwe systemen voor de interne controle en interne audit gekend en ingevoerd moeten zijn, teneinde een rationeel en adequaat gebruik van de overheidsfinanciën te garanderen. Dergelijke veranderingen vragen om een globale reflectie van alle instellingen die betrokken zijn bij de controle van de overheidsdiensten.

In de praktijk moet elke FOD interne-controle-systemen invoeren, die gebaseerd zijn op een voorafgaande analyse van de risico's die de verwezenlijking van hun strategische en operationele doelstellingen kunnen belemmeren. *Controles* van de sleutelprocessen van de organisatie, die door interne instanties van elke FOD worden uitgevoerd, moeten ervoor zorgen dat die risico's worden teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau. Er moeten *diensten voor de interne audit* worden opgericht om de prestatiegraad van de systemen voor de interne controle te evalueren, advies te verlenen en het management voorstellen te doen om de kwaliteit van de interne controle te verbeteren.

In 2005 werden concrete voorstellen uitgewerkt om de koninklijke besluiten betreffende de administratieve en budgettaire controle en de interne audit te wijzigen, in samenwerking tussen de FOD Begroting en Beheerscontrole (B&B) en de FOD P&O. Die voorstellen worden momenteel onderzocht door de FOD B&B, in overleg met het Korps van Inspecteurs van Financiën. In 2006 zal de Ministerraad een beslissing nemen en in functie van die beslissing, zullen de 2 FOD's overgaan tot de implementatie van de gekozen opties.

De verhoogde responsabilisering, zowel van de leidende ambtenaren als de ambtenaren in het algemeen, ieder op hun niveau, vraagt ook om bijzondere aandacht voor de uitwerking van deontologische principes die door iedereen moeten worden nageleefd. In die zin moet ook

jointe des SPF B&CG et P&O devra être soumise au Conseil des Ministres pour décision. L'implémentation concrète est attendue pour 2006.

### 3. MODERNISER LA POLITIQUE DU PERSONNEL

Pour relever ses défis, l'administration fédérale doit être à même d'attirer les compétences dont elle a besoin. Elle doit ensuite être capable de motiver, tout au long de leur parcours professionnel, l'ensemble des collaborateurs qu'elle occupe, en leur offrant des perspectives de développement et de carrière. Mais l'administration se doit aussi d'être le reflet de la société qu'elle sert et de sa diversité.

Ce sont là les enjeux essentiels de la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein de notre administration.

#### 3.1 Planifier et anticiper les besoins en personnel

Pour réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels qu'elles se sont assignés, les organisations fédérales doivent pouvoir disposer, à temps et à heure, des ressources humaines nécessaires.

Les ressources humaines d'une organisation, quelle qu'elle soit, constituent une réalité mouvante, en évolution permanente. Par conséquent, dans un contexte de recherche d'efficacité des services publics fédéraux, il est important de disposer d'outils qui permettent une gestion souple et dynamique des ressources humaines, visant à satisfaire au mieux les besoins de l'organisation dans le respect de ses propres contraintes budgétaires. Il faut également inscrire cette satisfaction dans le temps, la *planifier*, et synchroniser cette planification avec le déroulement du cycle budgétaire.

Les mécanismes de «cadres» du personnel ne permettaient pas de relever ces nouveaux défis. Ils ne tenaient compte que d'unités physiques, intégrées dans une vision statique dont le personnel contractuel était exclu. Le lien avec les besoins en personnel vécus par les organisations était extrêmement difficile à établir, tant la modification de ces cadres s'inscrivait dans un cycle de temps long. Pour ces raisons, il était difficile d'utiliser ces cadres comme instrument de planification du personnel en lien direct avec la vision stratégique du service concerné. En outre, ce système n'était pas dans son concept même lié aux ressources budgétaires: il était doublé d'un système d'autorisation de recrutement

een gemeenschappelijk voorstel van de FOD's B&B en P&O aan de Ministerraad worden voorgelegd. De concrete implementatie wordt verwacht voor 2006.

### 3. HET PERSONEELSBELEID MODERNISEREN

Om de uitdagingen te kunnen aangaan moet de federale overheid in staat zijn om de competenties die ze nodig heeft aan te trekken. Ze moet ook in staat zijn om al haar medewerkers gedurende hun hele loopbaan te motiveren. Dat kan door hen ontwikkelings- en loopbaanperspectieven aan te reiken. Maar de overheid moet ook de weerspiegeling zijn van de maatschappij die ze dient en haar diversiteit.

Dat zijn de essentiële belangen van de modernisering van het HR-beheer binnen onze administratie.

#### 3.1 Plannen van en anticiperen op de personeelsbehoeften

Om de hun vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen te realiseren, moeten de federale organisaties op tijd en stond kunnen beschikken over de nodige human resources.

De human resources van welke organisatie dan ook zijn voortdurend in beweging en evolueren permanent. Bij het onderzoeken van de efficiëntie van de federale overheidsdiensten is het derhalve belangrijk over instrumenten te beschikken voor een soepel en dynamisch beheer van de human resources, om binnen de budgettaire beperkingen zo goed mogelijk te voldoen aan de behoeften van de organisatie. Ook voor de toekomst moet er aan de behoeften worden voldaan, moet er dus worden *gepland*, en deze planning moet in overeenstemming zijn met het verloop van de begrotingscyclus.

Via de mechanismen van de «personeelskaders» konden die nieuwe uitdagingen niet aan, omdat er enkel rekening werd gehouden met fysieke eenheden binnen een statische visie, waarvan contractueel personeel dan nog geen deel uitmaakte. Het verband met de personeelsbehoeften van de organisaties was zeer moeilijk te leggen, ook al omdat de wijziging van die kaders over een lange cyclus verliep. Daardoor was het moeilijk die kaders te gebruiken als instrument voor personeelsplanning dat in rechtstreeks verband staat met de strategische visie van de betrokken dienst. Bovendien was het systeem niet gelinkt aan de budgettaire middelen; daarnaast bestond er een systeem voor

déterminé, lui, par les contraintes budgétaires de l'exercice.

Pour ces raisons, un instrument appelé *plan de personnel* a été introduit en 2003 dans la réglementation. Il a fait l'objet d'une définition complète dans une circulaire ministérielle conjointe des Ministres du Budget et de la Fonction publique (circulaire ministérielle 544 du 5 mars 2004).

Le plan de personnel est un mécanisme qui:

- 1) donne une vue nettement plus réaliste de l'ensemble des ressources humaines réellement disponibles et du coût de ces RH;
- 2) permet une plus grande souplesse dans l'évolution et l'affectation des ressources humaines, en fonction des besoins et des moyens.

Les éléments minimaux que comporte un plan de personnel sont:

- 1) un tableau de la situation initiale et de la situation souhaitée des ressources humaines, en équivalents temps plein (ETP), pour l'exercice concerné (identification de l'effectif théorique et de l'effectif réellement disponible);
- 2) un tableau des actions prévues pour atteindre la situation souhaitée et l'estimation de leurs coûts pour l'exercice concerné et l'exercice suivant;
- 3) l'inventaire du personnel.

Une méthodologie a également été développée en collaboration avec le Service Central des Dépenses Fixes (SCDF – SPF Finances) -service chargé du paiement des traitements des membres du personnel de la fonction publique fédérale- afin de traduire les données brutes du SCDF en informations pertinentes pour le suivi de l'exécution des «enveloppes» de personnel (moyens budgétaires réservés au paiement des charges salariales) et des plans de personnel.

Fin 2005, chacun des SPF, le SPP Politique scientifique et le SPP Intégration sociale auront réalisé au moins un cycle complet de planification, en suivant une méthodologie uniforme.

Des améliorations doivent encore être apportées afin que les plans de personnel puissent tous entrer en application en même temps que le cycle qu'il planifient. En effet, une partie des plans de personnel relatifs à l'exercice 2005 ont été adoptés en cours d'exercice; certains ne le sont pas encore à l'heure où nous écrivons ces lignes.

het toestaan van rekruteringen dat wel gebonden was door de budgettaire beperkingen van het begrotingsjaar.

Om deze redenen werd er in 2003 een instrument, *personeelsplan* genaamd, in de reglementering ingevoerd. Een volledige definitie wordt gegeven in een gezamenlijke omzendbrief van de Minister van Begroting en de Minister van Ambtenarenzaken (ministeriële omzendbrief nr. 544 van 5 maart 2004).

Het personeelsplan is een mechanisme dat:

- 1) een veel realistischer beeld geeft van alle reëel beschikbare human resources en van de kosten van die HR;
- 2) een grotere souplesse mogelijk maakt in de evolutie en de aanwending van human resources, in functie van de behoeften en de middelen.

Een personeelsplan moet minstens de volgende elementen bevatten:

- 1) een tabel met de initiële en de gewenste situatie van de human resources in voltijdse equivalenten (VTE) voor het betrokken begrotingsjaar (identificeren van de theoretische personeelsbezetting en van de reëel beschikbare bezetting);
- 2) een tabel met de acties voorzien om de gewenste situatie te realiseren en hun kostenraming voor het betrokken begrotingsjaar en voor het volgende begrotingsjaar;
- 3) de personeelsinventaris.

Er werd in samenwerking met de Centrale Dienst voor Vaste Uitgaven (CDVU – FOD Financiën) – de dienst die belast is met het betalen van het salaris van de personeelsleden van het federaal openbaar ambt – ook een methodologie uitgewerkt teneinde de brutogegevens van de CDVU om te zetten in relevante informatie voor de opvolging van de implementatie van de personeelsenvoloppes (budgettaire middelen bestemd voor het betalen van salarissen) en personeelsplannen.

Eind 2005 zullen alle FOD's, de POD Wetenschapsbeleid en de POD Maatschappelijke Integratie minstens één planningscyclus hebben afgerond waarbij ze een uniforme methodologie volgden.

Er moeten nog verbeteringen worden aangebracht opdat alle personeelsplannen tegelijkertijd met de geplande cyclus van toepassing worden. Een deel van de personeelsplannen betreffende het begrotingsjaar 2005 werden inderdaad tijdens het begrotingsjaar goedgekeurd; andere tot op vandaag nog niet.

Deux facteurs expliquent cette situation:

- 1) la finalisation du contrôle administratif et budgétaire;
- 2) l'assurance à donner à tous les acteurs concernés qu'il est possible de combiner dans l'exécution d'un plan de personnel préalablement approuvé des impératifs parfois contradictoires de rigueur et de flexibilité, afin de répondre aux besoins des organisations elles-mêmes mais également des instances de contrôle.

Quant au premier facteur, le travail réalisé conjointement par le SPF Budget et Contrôle de la Gestion, le Corps Interfédéral de l'Inspection des Finances et le SPF Personnel et Organisation pour la finalisation d'une proposition de texte, a abouti à un consensus en ce qui concerne les dispositions relatives au plan de personnel. L'enjeu ici est de réussir à dissocier les phases de planification et d'exécution des plans de personnel. Il est clair que l'exécution requiert un monitoring précis et fiable de l'utilisation des ressources et de l'impact des décisions budgétaires, lequel doit pouvoir servir de base à un contrôle strict de l'autorité et d'un suivi de l'Inspection des Finances.

Le deuxième facteur est celui qui nécessitera le plus d'attention au cours des mois qui viennent. Un groupe de travail composé de représentants des SPF (utilisateurs), du SPF Budget et Contrôle de la Gestion, du Corps Interfédéral de l'Inspection des Finances et du SPF P&O s'est donné pour mission de fixer et de vérifier la faisabilité d'un mécanisme complet de *planification* et de *suivi* des ressources humaines.

Il s'agit de confirmer les éléments suivants:

- 1) les *données* nécessaires au suivi de l'évolution des ressources humaines et des coûts budgétaires qui y sont liés sont *disponibles*;
- 2) le schéma opératoire proposé pour la mise en œuvre concrète du plan de personnel est *valide* et *faisable*.

La mise en place opérationnelle d'un suivi de l'exécution des plans de personnel et des enveloppes de personnel est donc dès à présent *faisable* pour chacun des SPF.

Les efforts destinés à délivrer une méthodologie complète, supportée par des moyens électroniques adéquats, seront poursuivis. Ils seront encadrés par ce groupe de travail, lequel constitue aujourd'hui une véri-

Twee factoren zijn hier verantwoordelijk voor:

- 1) het afronden van de administratieve en begrotingscontrole;
- 2) alle betrokken actoren ervan kunnen overtuigen dat het mogelijk is om bij een vooraf goedgekeurd personeelsplan de soms tegenstrijdige vereisten inzake nauwkeurigheid en flexibiliteit te combineren, om zo tegemoet te komen aan de behoeften van de organisaties zelf, maar ook van de controle instanties.

Betreffende de eerste factor heeft het werk dat gezamenlijk werd verricht door de FOD Budget en Beheerscontrole, het Interfederaal korps van de Inspectie van financiën en de FOD Personeel en Organisatie om tot een voorstel van tekst te komen, geleid tot een consensus over de beschikkingen inzake het personeelsplan. De uitdaging is hier om de plannings- en uitvoeringsfasen van de personeelsplannen van elkaar los te koppelen. Het is duidelijk dat voor de uitvoering een precieze en betrouwbare monitoring is vereist betreffende het gebruik van de middelen en de gevolgen van de budgettaire beslissingen, hetgeen als basis moet kunnen dienen voor een strikte controle van de overheid en de opvolging door de Inspectie van financiën.

Aan de tweede factor moet in de komende maanden de meeste aandacht worden geschonken. Een werkgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van de FOD's (gebruikers), de FOD Budget en Beheerscontrole, het Interfederaal korps van de Inspectie van financiën en de FOD Personeel en Organisatie, heeft als opdracht het garanderen en verifiëren van de betrouwbaarheid van een compleet mechanisme voor de *planning* en de *opvolging* van de human resources.

De volgende elementen moeten bevestigd worden:

- 1) de *gegevens* die vereist zijn voor de opvolging van de evolutie van de human resources en van de daaraan verbonden budgettaire kosten, zijn *beschikbaar*;
- 2) het operationeel schema, voorgesteld voor de concrete uitwerking van het personeelsplan, is *geldig* en *haalbaar*.

De operationele invoering van een opvolging van de uitvoering van de personeelsplannen en van de personeelsenveloppes is dus voortaan *haalbaar* voor alle FOD's.

De inspanningen om tot een complete methodologie te komen, ondersteund door geschikte elektronische middelen, worden voortgezet. Dat gebeurt onder leiding van deze werkgroep, die als managementinstrument van

table plate-forme de support et de développement du plan de personnel en tant qu'outil de gestion de l'administration fédérale.

Au-delà des plans de personnel individuels, il est également nécessaire de mettre en place une démarche d'ensemble permettant de synthétiser les lignes de force et les évolutions du personnel de la fonction publique fédérale, envisagé comme un ensemble. L'objectif de telles démarches est de doter le ministre de la Fonction publique et l'ensemble des ministres fédéraux d'un instrument d'analyse et de prospective politique qui permette de répondre aux questions stratégiques que soulève la gestion globale du personnel de la fonction publique fédérale, à court, moyen et long terme.

Le cadastre du personnel contractuel, réalisé en 2005 en exécution de l'accord sectoriel de la Fonction publique est un premier pas dans ce sens. L'étude a porté sur les données 2004. Le rapport de synthèse de ce travail d'investigation est disponible sur le portail fédéral.

### 3.2 Recruter les bonnes compétences

Attirer, développer et retenir les compétences nécessaires à un fonctionnement renouvelé des services publics fédéraux est un enjeu majeur des réformes entamées. C'est également une condition de la réalisation des objectifs que les services se sont fixés.

Pour pouvoir attirer les compétences nécessaires, il importe que l'État fédéral puisse développer une image d'employeur attractif. Selor s'y emploie au travers de différentes campagnes médiatiques de recrutement (Travailler pour l'administration, ...) et d'événements (*Talent@Public*, Journée Découverte Entreprises, ...) dans lesquels l'accent est mis sur:

- l'égalité des chances et la diversité que les services publics fédéraux tiennent à garantir dans la gestion de leurs ressources humaines;
- la richesse et la pertinence sociale du contenu des jobs offerts;
- les larges possibilités de formation et de mobilité;
- l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée;
- etc.

Il semble d'ailleurs que ces efforts soient aujourd'hui récompensés. Après le succès de foule remporté par Selor lors de la journée Découverte Entreprises du 2

de federale overheid een echt ondersteunings- en ontwikkelingsplatform vormt inzake personeelsplannen.

Naast de individuele personeelsplannen, is het ook nodig een gezamenlijke stap te zetten naar een synthese van de krachtlijnen en de evoluties van het personeel van het federaal openbaar ambt in zijn geheel beschouwd. De doelstelling hiervan is de minister van Ambtenarenzaken en alle federale ministers een instrument te bieden ter analyse en beleidsplanning, om een antwoord te bieden op de strategische vragen die voortvloeien uit het algemeen personeelsmanagement van het federaal openbaar ambt op korte, middellange en lange termijn.

Het kadaster van het contractueel personeel, in 2005 opgesteld ter uitvoering van het sectoraal akkoord van het openbaar ambt, is een eerste stap in die richting. Het onderzoek had betrekking op de gegevens van 2004. Het syntheseverslag van dit onderzoek is beschikbaar op de federale portaalsite.

### 3.2 De juiste competenties rekruteren

De nodige competenties voor de nieuwe werking van de federale overheidsdiensten aantrekken, ontwikkelen en op peil houden is de grote uitdaging van de aan de gang zijnde hervormingen. Het is eveneens een voorwaarde om de door de diensten vastgelegde doelstellingen te verwezenlijken.

Om de nodige competenties aan te trekken moet de federale Staat een imago van aantrekkelijke werkgever creëren. Selor zet zich daar voor in via verschillende rekruteringscampagnes in de media (*Werken voor de overheid*, ...) en via evenementen (*Talent@Public*, Open Bedrijvendag, ...) waarbij het accent wordt gelegd op:

- gelijke kansen en diversiteit die de federale overheidsdiensten willen waarborgen in hun HR-beheer;
- de rijkdom en maatschappelijke relevantie van de inhoud van de aangeboden jobs;
- de waaier aan opleidingsmogelijkheden en mobiliteit;
- evenwicht tussen beroepsleven en privé-leven;
- enz.

Het lijkt er overigens op dat die inspanningen vandaag worden beloond. Na het enorme succes van Selor tijdens de Open Bedrijvendag van 2 oktober 2005 (5.000

octobre 2005 (5.000 visiteurs), l'enquête réalisée en ligne par *Vacature* (résultats publiés dans son édition du 15/10/2005, p.10) auprès de 5.864 hommes et femmes révèle que l'administration (tous niveaux institutionnels confondus) arrive en tête du top 10 des employeurs pour lesquels les femmes voudraient travailler. Elle arrive également en deuxième place du classement opéré par les hommes. En termes d'image, il s'agit là d'une petite révolution... Les efforts dans ce sens seront poursuivis.

Il faut toutefois réussir à convertir cette image en un potentiel de confiance durable pour les candidats et les organisations faisant appel aux services de Selor. Il convient par conséquent de renforcer notre cohérence avec les valeurs qui contribuent également au développement d'une image positive et à l'attractivité de l'État fédéral en tant qu'employeur.

Quel que soit le processus de recrutement ou de sélection envisagé, il importe d'assurer une égalité d'accès et de traitement des demandes, tout autant qu'un traitement rapide, objectif et transparent de celles-ci.

Afin de renforcer ces garanties, deux arrêtés royaux relatifs à la sélection du personnel statutaire et contractuel ont été publiés en 2005.

Le rôle central de Selor dans la sélection des statutaires est renforcé en ce qui concerne:

- l'organisation des épreuves complémentaires de sélection, sur base d'un profil de fonction préétabli, pour les services qui veulent recruter un candidat repris dans une réserve générale;
- la présidence des jurys de sélection;
- la gestion des réserves de recrutement.

L'arrêté prévoit également la suppression du système de répartition des candidats en groupes A, B, C et D (très apte, apte, moins apte, pas apte) et l'obligation pour les services recruteurs de respecter le classement des candidats établi sur la base des résultats qu'ils ont obtenus à l'épreuve de sélection.

Le texte de l'arrêté relatif à la sélection du personnel contractuel innove complètement: aucun cadre réglementaire ne fixait jusque là la procédure d'engagement du personnel contractuel. Ce texte renforce également le rôle central de Selor en matière de recrutement et de sélection du personnel contractuel.

bezoekers), onthult ook de on-line-enquête die door *Vacature* (resultaten in de uitgave van 15/10/2005, p.10) werd uitgevoerd bij 5.864 mannen en vrouwen dat de overheid (alle soorten instellingen) de lijst met de top 10 van arbeidsgevers waarvoor vrouwen zouden willen werken, aanvoert. Bij het klassemment van de mannen staat de overheid op de tweede plaats. Wat het imago betreft, is er een ommekeer... Er worden verder inspanningen geleverd in die zin.

Aan dat imago moet echter worden gewerkt, zodat het bij de kandidaten en organisaties die een beroep doen op de diensten van Selor een duurzaam vertrouwen wekt. Derhalve is het aangewezen om onze link met de waarden, die eveneens bijdragen tot de ontwikkeling van een positief imago en tot de aantrekkelijkheid van de federale Staat als werkgever, te versterken.

Voor eender welk rekruterings- of selectieproces moet een gelijke toegang en gelijke behandeling van de aanvraag worden gewaarborgd, en tevens een snelle, objectieve en transparante behandeling van die processen.

Om die garanties te consolideren werden in 2005 twee koninklijke besluiten gepubliceerd betreffende de selectie van statutair en contractueel personeel.

De centrale rol die Selor speelt bij de selectie van statutairen wordt versterkt wat betreft:

- de organisatie van bijkomende selectieproeven, op basis van een vooraf vastgesteld functieprofiel, voor de diensten die een kandidaat uit een algemene reserve wensen aan te werven;
- het voorzitterschap van de selectiejury's;
- het beheer van de wervingsreserve.

Het besluit bepaalt eveneens de afschaffing van het systeem dat de kandidaten opsplijst in de groepen A, B, C en D (zeer geschikt, geschikt, minder geschikt, niet geschikt) en verplicht de rekruterende diensten om het klassemment van de kandidaten, dat op basis van de behaalde resultaten voor de selectieproef werd opgesteld, te respecteren.

De tekst van het besluit betreffende het contractueel personeel is heel vernieuwend: tot dan was er geen enkel reglementair kader waarin de procedure voor de aanwerving van contractueel personeel was vastgelegd. De tekst versterkt eveneens de centrale rol van Selor inzake rekrutering en selectie van contractueel personeel.



Il prévoit:

– l'obligation de réussir un test de sélection centralisé et avalisé par Selor comme condition à la réalisation de tout engagement contractuel;

– l'instauration d'une priorité pour les lauréats des sélections comparatives lors de l'engagement de personnes pour des fonctions contractuelles.

Pour répondre à cette deuxième exigence et dans le cadre du développement de l'*eRecruiting*, Selor met depuis février 2005 à la disposition des services recruteurs une base de données reprenant les CV des candidats à une sélection de contractuels.

Pour 2006, l'interface par laquelle les candidats enregistrent leurs données sera revue afin d'en augmenter la convivialité. Le site web de Selor deviendra aussi l'outil privilégié de recrutement des services recruteurs.

Du 14 février au 1<sup>er</sup> avril 2005, Selor a organisé une enquête on-line de satisfaction sur l'*eRecruiting*: 435 internautes (150 NL et 285 FR) y ont répondu. Les résultats, disponibles sur [www.selor.be](http://www.selor.be), sont positifs et encouragent à poursuivre cette expérience.

Le lien entre *eRecruiting* et la carte d'identité électronique sera également développé en 2006. En effet, avec sa carte eID, le candidat pourra s'inscrire aux sélections quelles qu'elles soient; il pourra également consulter toutes les informations pertinentes pour les sélections auxquelles il est inscrit (date d'épreuves, résultats, ...) et tout ceci dans un environnement sécurisé.

Selor continuera en 2006 à professionnaliser son fonctionnement via notamment l'utilisation d'outils de qualité. Selor développe déjà lui-même des méthodologies d'évaluation de compétences servant tant aux sélections externes qu'aux sélections internes (accession, promotion). En outre, Selor investira dans l'acquisition et l'implémentation de tests d'aptitudes automatisés. Un accent particulier sera apporté aux tests de personnalité et de capacité ainsi qu'à la collaboration avec CITO (*Centraal Instituut voor Toetsontwikkeling*, Nederland). La collaboration avec un bureau de certification agréé permettra d'assurer un contrôle de qualité permanent.

De tekst bepaalt:

– de verplichting om te slagen in een gecentraliseerde selectietest die door Selor werd goedgekeurd als voorwaarde voor elke aanwerving met een arbeidsovereenkomst;

– voorrang te geven aan de geslaagden van vergelijkende selecties bij de aanwerving van personen voor contractuele functies.

Om aan de tweede eis tegemoet te komen, en in het kader van de ontwikkeling van *eRecruiting*, stelt Selor sinds februari 2005 een databank met de CV's van de kandidaten voor een selectie van contractuele personeelsleden ter beschikking van de rekruterende diensten.

In 2006 zal de interface, via dewelke de kandidaten hun gegevens ingeven, herzien worden om het systeem gebruiksvriendelijker te maken. De website van Selor zal ook uitgroeien tot het bevoorrechte wervingsinstrument van de rekruterende diensten.

Tussen 14 februari en 1 april 2005 heeft Selor een on-line-tevredenheidsenquête over *eRecruiting* uitgevoerd: 435 internetgebruikers (150 NL en 285 FR) hebben de enquête ingevuld. De resultaten zijn positief en stimuleren de voortzetting van het experiment. Ze zijn terug te vinden op [www.selor.be](http://www.selor.be).

De link tussen *eRecruiting* en de elektronische identiteitskaart zal ook in 2006 worden ontwikkeld. Met de eID-kaart zal de kandidaat zich immers voor eender welke selectie kunnen inschrijven; hij kan tevens alle relevante informatie raadplegen inzake de selecties waarvoor hij zich heeft ingeschreven (datum van de proeven, resultaten, ...) en dat alles in een beveiligde omgeving.

Selor zal ook in 2006 zijn werking verder professionaliseren, door onder andere gebruik te maken van kwaliteitsvolle tools. Selor is zelf al bezig met de ontwikkeling van evaluatiemethodologieën voor de competenties, die zowel voor externe als voor interne selecties kunnen dienen (overgang, bevordering). Bovendien zal Selor investeren in de aankoop en implementatie van computergestuurde bekwaamheidstests. Er zal in het bijzonder nadruk worden gelegd op de persoonlijkheids- en bekwaamheidstests, alsook op de samenwerking met het CITO (*Centraal Instituut voor Toetsontwikkeling*, Nederland). Via de samenwerking met een officieel erkend certificatiebureau kan een permanente kwaliteitsvolle controle worden gewaarborgd.

Par ailleurs, la banque de données du programme ATLAS, qui teste les compétences linguistiques, va être réactualisée. Un module on-line d'auto-évaluation et de préparation à la partie informatisée de l'examen de langue Atlas sera également développé.

En 2006, Selor investira 3% de son budget «frais de fonctionnement» au développement de nouveaux produits et à la R&D.

### 3.3 Moderniser les carrières

La carrière d'un agent se doit d'être le reflet de son évolution au sein des services publics. C'est la raison pour laquelle le développement des compétences par le biais de la formation continue est et reste le maître mot de la modernisation des carrières. L'entretien et le développement des compétences nécessaires à la fonction conditionnent tant l'octroi d'une allocation de compétences que la progression dans la carrière. Ce principe conduit désormais toutes les carrières de la fonction publique fédérale. Les mesures de compétences, qui présupposaient l'acquisition individuelle des compétences requises pour chaque fonction sont progressivement remplacées par des formations certifiées organisées par l'Institut de Formation de l'Administration fédérale. Ce même principe de formation continue est désormais également intégré à la carrière du niveau D.

#### *Carrière D*

En 2005, les agents du niveau D ont en effet vu leur carrière modernisée selon les mêmes principes que celle des autres niveaux. Cette nouvelle carrière est centrée sur deux éléments.

Premièrement, les fonctionnaires titulaires d'un grade supprimé, ignorés lors de la première phase de la réforme de 2002, ont été intégrés dans les carrières D.

Deuxièmement, le niveau D comme les trois autres niveaux de la carrière des agents de l'État, se voit offrir la possibilité de progresser dans sa carrière par le biais de *formations certifiées*. Tous les membres du personnel de ce niveau, qu'ils soient contractuels ou statutaires, peuvent désormais participer, sur une base volontaire, à des formations certifiées axées sur leur métier. Ces formations sont sanctionnées par une épreuve de vérification des acquis dont la réussite conditionne la perception d'une allocation de compétences pour une durée de 8 ans.

De databank van het programma ATLAS, waarmee de taalvaardigheid wordt getest, zal bovendien geactualiseerd worden. Er zal ook een on-line-module voor zelfstudie ter voorbereiding op het computergestuurde gedeelte van het Atlas taalexamen worden ontwikkeld.

In 2006 investeert Selor 3% van het budget «werkingskosten» aan de ontwikkeling van nieuwe producten en aan R&D.

### 3.3 De loopbanen hervormen

De loopbaan van een ambtenaar moet de weerspiegeling zijn van zijn ontwikkeling bij de overheidsdiensten. Dat is de reden waarom competentieontwikkeling via permanente opleiding het kernidee is en blijft van de loopbaanhervorming. Het ontwikkelen en op peil houden van de voor de functie vereiste competenties zijn een voorwaarde, niet alleen voor het toekennen van een competentiepremie, maar ook voor een bevordering. Dat principe geldt voortaan voor alle loopbanen van het federaal openbaar ambt. De competentiemetingen voor de individuele verwerving van de voor elke functie vereiste competenties worden geleidelijk vervangen door gecertificeerde opleidingen die door het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid worden georganiseerd. Datzelfde principe van permanente opleiding is van nu af aan ook in de loopbaan van niveau D geïntegreerd.

#### *Loopbaan D*

In 2005 werden de loopbanen van de ambtenaren van niveau D namelijk hervormd volgens dezelfde principes als die van de andere niveaus. De nieuwe loopbaan spitst zich toe op twee elementen.

Eerst en vooral werden de ambtenaren die houder zijn van een afgeschafte graad, en tijdens de eerste fase van de hervorming van 2002 werden miskend, in de loopbanen D geïntegreerd.

In de tweede plaats zijn voor de personeelsleden van niveau D, net zoals in de drie andere niveaus van de loopbaan van het Rijkspersoneel, bevorderingen mogelijk via *gecertificeerde opleidingen*. Alle personeelsleden van niveau D, zowel contractuele als statutaire, kunnen voortaan op vrijwillige basis deelnemen aan gecertificeerde opleidingen die gericht zijn op hun vak. De opleidingen worden afgesloten met een proef om de verworvenheden te testen. Bij het slagen van de proef krijgt de ambtenaar gedurende 8 jaar een competentietoelage.

En collaboration avec les administrations et des représentants des membres du personnel du niveau D, 16 *familles de fonctions* regroupant toutes les fonctions de ce niveau ont été identifiées puis décrites. Une *famille de fonctions* est un regroupement de fonctions présentant des similarités quant aux résultats qui en sont attendus et aux compétences génériques qui sont nécessaires pour les atteindre. Il s'agit par exemple des fonctions de support ICT, sécurité, gestion de matériel, entretien, accueil, support administratif, gestion de dossier, cuisine et service, publication & travaux d'imprimerie...

Un *livre des familles de fonctions niveau D* est désormais disponible sur le portail fédéral.

Les formations certifiées des agents du niveau D s'étaleront sur les années 2006 et 2007. Ceci représente le démarrage de formations certifiées pour quelque 20.000 personnes. Il s'agit là d'un réel coup de pouce au développement des compétences de chacun.

Par ailleurs, afin de donner la possibilité aux agents de progresser, une sélection d'accession au niveau C a été organisée en 2004-2005. Les épreuves ont été conçues sur le modèle des nouvelles carrières: elles testent les compétences requises par une mise en situation des agents. Ces épreuves et les tests destinés à mesurer les compétences génériques ont été développés par Selor en collaboration avec des spécialistes de l'enseignement secondaire et les services employeurs.

### *Carrières B et C*

Les carrières du niveau B et C, mises en place dès 2003, devront en 2006 faire l'objet de corrections afin d'être pleinement opérationnelles. Il est à noter que quelque 20.000 mesures de compétences ont été réalisées auprès des agents et que des formations certifiées ont aussi été organisées à grande échelle pour certains d'entre eux.

Des aménagements seront étudiés en vue de tendre vers une uniformisation de la progression des carrières par rapport aux deux autres niveaux.

La réforme tendra à simplifier le déroulement des carrières notamment en étudiant une réduction du nombre de formations certifiées ponctuant les carrières ainsi qu'une harmonisation de leur durée de validité. Par ailleurs, le remplacement des mesures de compétences par des formations certifiées sera poursuivi pour l'ensemble des familles de fonctions de ces niveaux.

In samenwerking met de administraties en vertegenwoordigers van de personeelsleden van niveau D werden 16 *functiefamilies* geïdentificeerd en omschreven, waarin alle functies van niveau D zijn opgenomen. Een functiefamilie is een groepering van functies die gelijksoortig zijn wat betreft de verwachte resultaten en de generieke competenties die noodzakelijk zijn om die resultaten te behalen. Het gaat onder andere om de volgende functies: ICT-ondersteuning, veiligheid, materiaalbeheer, onderhoud, onthaal, administratieve ondersteuning, dossierbeheer, keuken en bediening, publicatie en drukwerken...

Het *functiefamilieboek niveau D* is beschikbaar op de federale portaalsite.

De gecertificeerde opleidingen van de ambtenaren van niveau D zijn gespreid over 2006 en 2007. Dat betekent de start van gecertificeerde opleidingen voor zowat 20.000 personen. Het is een wezenlijke stimulans voor het ontwikkelen van de competenties van elkeen.

Bovendien werd in 2004-2005 een toelatingsexamen tot niveau C georganiseerd, om de ambtenaren de mogelijkheid te bieden over te gaan naar niveau C. De testen werden uitgewerkt naar het model van de nieuwe loopbanen en testen aan de hand van praktijkgevallen de verworven competenties van de ambtenaar. De proeven en de tests voor het meten van de generieke competenties werden door Selor, in samenwerking met experts uit het secundair onderwijs en met de gebruikersdiensten, ontwikkeld.

### *Loopbanen B en C*

De loopbanen van niveau B en C die in 2003 werden ingevoerd, moeten in 2006 worden bijgestuurd om volledig operationeel te zijn. Hier moet worden gezegd dat ongeveer 20.000 competentiemetingen werden uitgevoerd bij de ambtenaren en er voor bepaalde ambtenaren ook op grote schaal gecertificeerde opleidingen werden georganiseerd.

De aanpassingen zullen worden bestudeerd met het oog op een uniformisering van het verloop van de loopbanen t.o.v. de twee andere niveaus.

De hervorming beoogt een vereenvoudiging van het verloop van de loopbanen, door een vermindering van het aantal gecertificeerde opleidingen in een volledige loopbaan te bestuderen, alsook een harmonisatie van hun geldigheidsduur. De vervanging van de competentiemetingen door gecertificeerde opleidingen zal worden verder gezet voor alle functiefamilies van deze niveaus.

### Carrière A

La carrière des agents du niveau A a été fondamentalement revue. Basée sur les fonctions exercées, elle met en œuvre des concepts de *métiers*, de *filières de métiers* et de *classification* autour desquels s'articule l'évolution du personnel. La structure ainsi clarifiée permet désormais au fonctionnaire de construire plus facilement ses perspectives de carrière.

Le niveau A compte 5 *classes* (A1 à A5) auxquelles sont liées des échelles barémiques de rémunération. La *classification* des fonctions du niveau A consiste à attacher une fonction à une *classe de métiers*, soit la rencontre entre l'une des 17 filières de métiers et l'une des 5 classes du niveau A.

En 2004 et 2005, les services d'encadrement P&O de toutes les organisations fédérales concernées ont réalisé l'inventaire des quelque 3000 fonctions existantes au niveau A. L'analyse de ces fonctions a permis d'identifier et de définir 17 *filières de métiers* dans lesquelles sont regroupées les fonctions qui relèvent d'un domaine d'expertise similaire et poursuivent les mêmes finalités. Il s'agit par exemple de «budget et finances publiques», «communication et information», «économie», etc. Ce travail a été coordonné par un réseau de représentants des services d'encadrement P&O.

Parallèlement à cet inventaire, ces services ont démarré la *description* de pas moins de 1.500 fonctions, en commençant par quelque 300 fonctions-types.

Des 1.500 fonctions, 267 ont fait au cours de l'année 2005 l'objet d'une pondération sur la base de critères objectifs (compétences génériques, expertises techniques...). Cette étape vise à déterminer l'importance de la fonction dans la structure de l'organisation.

En 2005, une première version de la *cartographie des fonctions* a été réalisée: elle compte plus de 250 des 1.500 fonctions identifiées pour le niveau A et est disponible sur le portail fédéral.

A partir de la pondération et de la classification des 267 fonctions, les autres fonctions ont fait l'objet d'une classification sur la base des similitudes entre les fonctions et en référence aux fonctions-types désormais pondérées.

Pour assurer une concertation efficace avec les fonctionnaires et veiller à ce que les descriptions de fonctions assez semblables que l'on retrouve dans plusieurs départements reflètent bien toute la diversité du terrain,

### Loopbaan A

De loopbaan van de ambtenaren van niveau A werd grondig herzien. Ze is gebaseerd op de uitgeoefende functies en voert de begrippen *vakken*, *vakrichtingen* en *classificatie* in, waarrond de ontwikkeling van het personeel is opgebouwd. De op die manier verduidelijkte structuur biedt de ambtenaar nu de gelegenheid om zijn loopbaanperspectieven gemakkelijker te bepalen.

Niveau A telt 5 *klassen* (A1 tot A5) waaraan de weddenscalen zijn gekoppeld. De *classificatie* van de functies van niveau A bestaat erin een functie aan een *vakklasse* te koppelen, d.w.z. het verbinden van één van de 17 vakrichtingen met één van de 5 klassen van niveau A.

In 2004 en 2005 hebben de stafdiensten P&O van alle betrokken federale organisaties een inventaris opgemaakt van de zowat 3000 functies die bestaan in niveau A. Via een analyse van die functies konden 17 *vakrichtingen* worden geïdentificeerd en omschreven, waarin de functies zijn gegroepeerd die behoren tot een gelijksoortig expertisedomein met dezelfde resultaatgebieden. Het gaat bijvoorbeeld om «overheidsbegroting en overheidsfinanciën», «communicatie en informatie», «economie» enz. Het werk werd gecoördineerd door een netwerk van vertegenwoordigers van de stafdiensten P&O.

Tegelijk met de inventaris zijn de diensten begonnen met de *beschrijving* van niet minder dan 1.500 functies, beginnende met zo'n 300 typefuncties.

Van de 1.500 functies werden er in 2005 267 gewogen op basis van objectieve criteria (generieke competenties, technische expertise...). Tijdens die fase ging het erom het belang van de functie in de structuur van de organisatie te bepalen.

In 2005 was een eerste versie van de *in kaart gebrachte functies* klaar: ze bevat meer dan 250 van de 1.500 functies die voor niveau A werden geïdentificeerd en is beschikbaar op de federale portaal-site.

De weging en classificatie van de 267 functies werden als uitgangspunt genomen om de andere functies te classificeren op basis van gelijkenissen tussen de functies en met de inmiddels gewogen typefuncties als referentie.

In oktober 2004 werden een vijftigtal workshops met de betrokken functiehouders opgericht om een doeltreffend overleg met de ambtenaren te waarborgen en ervoor te zorgen dat de functiebeschrijvingen die men in

une cinquantaine d'ateliers regroupant des titulaires de fonction concernés ont été lancés en octobre 2004.

La pondération et la classification sont du ressort de deux *comités de pondération*: l'un, *restreint*, élabore des propositions de classification que valide l'autre, le *comité de pondération élargi*, où toutes les organisations fédérales et les organisations syndicales sont représentées. Ce comité transmet ensuite les propositions qu'il a validées au Ministre de la Fonction publique. Pour lancer ce système, les membres de ces deux comités ont été formés.

Préalablement à cette vaste entreprise de pondération et de classification des fonctions, tous les agents du niveau 1 avaient été intégrés dans la nouvelle carrière A au 1<sup>er</sup> décembre 2004: ils ont ainsi été affectés à une classe et à une échelle de traitement correspondante. Le processus par lequel les services d'encadrement P&O affectent tous les agents du niveau A à une filière de métiers, en vue de la participation aux formations certifiées est actuellement en phase finale. Cette opération a fait l'objet d'un soutien attentif de nos services.

L'implémentation de la carrière A se poursuivra au cours de l'année 2006.

La *classification* de toutes les fonctions du niveau A ainsi que la *cartographie des fonctions* seront finalisées et le résultat publié sur le portail fédéral.

Les 12.000 membres du personnel de niveau A seront également invités à participer à l'une des 150 formations certifiées réparties dans les 17 filières de métiers et adaptées aux besoins de l'agent et de son service. Ces formations seront pilotées par l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA) en collaboration avec des formateurs internes, des universités ou des entreprises de formation. Il s'agit ici de professionnaliser au maximum la Fonction publique.

### 3.4 Développer les compétences

La formation est devenue le maître mot des nouvelles carrières: le concept de *formation certifiée* y occupe désormais une place centrale. Mais les efforts à consacrer au développement des compétences ne peuvent se limiter aux formations certifiées. Ils doivent se poursuivre à tous les niveaux: l'amélioration des résultats et de la qualité des services prestés par l'administration auprès des citoyens en dépend directement. La formation doit être le point de rencontre entre le besoin de

de différentes départements terugvindt en veel op elkaar gelijk ook zeker de diversiteit op het terrein weerspiegelen.

De weging en de classificatie behoren tot de bevoegdheid van twee *wegingscomités*: een *beperkt wegingscomité* dat classificatievoorstellen opstelt die door het *uitgebreid wegingscomité*, waarin alle federale organisaties en de vakbondsorganisaties vertegenwoordigd zijn, gevalideerd worden. Dat laatste comité legt vervolgens de gevalideerde voorstellen aan de Minister van Ambtenarenzaken voor. De leden van beide comités werden opgeleid voor het opstarten van het systeem.

Voorafgaand aan de uitgebreide werkzaamheden van weging en classificatie werden op 1 december 2004 alle ambtenaren van niveau 1 in de nieuwe loopbaan A geïntegreerd: op die manier werden ze in een klasse en een overeenkomstige weddenschaal ingedeeld. Het proces waarbij de stafdiensten P&O alle ambtenaren van niveau A in een vakrichting onderbrengen, met het oog op een deelname aan de gecertificeerde opleidingen, is momenteel in de laatste fase. Die operatie kreeg een bijzondere ondersteuning van onze diensten.

De implementatie van de loopbaan A wordt in 2006 verder gezet.

De *classificatie* van alle functies van niveau A alsook *het in kaart brengen van de functies* wordt afgerond. De resultaten zullen op de federale portaalsite worden gepubliceerd.

De 12.000 personeelsleden van niveau A zullen worden uitgenodigd om deel te nemen aan één van de 150 gecertificeerde opleidingen die zijn onderverdeeld in de 17 vakrichtingen en aangepast aan de behoeften van de ambtenaar en van zijn dienst. De opleidingen worden begeleid door het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) in samenwerking met interne opleiders, universiteiten of opleidingsfirma's. De bedoeling is het openbaar ambt zoveel mogelijk te professionaliseren.

### 3.4 De competenties ontwikkelen

Opleiding is tot het kernidee van de nieuwe loopbanen uitgegroeid: het concept *gecertificeerde opleiding* neemt daarbij een centrale plaats in. Maar de inspanningen die op het gebied van competentieontwikkeling moeten worden geleverd mogen zich niet tot de gecertificeerde opleidingen beperken. Ze moeten op alle niveaus worden nagestreefd: de verbetering van de resultaten en de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid aan de burger is er een rechtstreeks ge-

l'organisation et les aspirations de développement de carrière de l'agent.

Le management de ligne et les services d'encadrement ont un rôle central à jouer pour encourager les membres du personnel à développer leurs compétences, notamment par le biais de la formation tout au long de la vie professionnelle. Notre département, et plus particulièrement l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA), a un rôle central à jouer pour offrir aux services d'encadrement P&O des formations adaptées aux besoins de l'organisation. Le défi est de mettre en œuvre des stratégies de formation en mesure d'anticiper les qualifications attendues des agents dans un avenir proche pour les doter des compétences nécessaires en vue de rendre le meilleur service possible aux citoyens.

En 2004 et 2005, les efforts pour accroître l'offre de formations destinées aux fonctionnaires fédéraux ont été intensifiés. L'IFA a organisé l'équivalent de 9.503 jours de formation en 2004 et 4.147 lors du premier semestre 2005. De 2003 à 2004, le volume de formation, mesuré en jours de formation, a augmenté de près de 10%. En 2004, 14.370 membres du personnel ont participé aux formations organisées par l'IFA; ils étaient 8.820 pour le premier semestre 2005, ce qui préfigure une augmentation de l'ordre de 20% par rapport à l'année précédente. Les formations les plus suivies portent sur l'apprentissage des langues, l'informatique et les formations certifiées aux niveaux B et C.

Le nouveau catalogue de formation de l'IFA, paru en septembre 2005, a été élargi pour augmenter l'offre de formations accessibles aux agents les moins qualifiés (niveau D). Alors que la formation est particulièrement cruciale à ces niveaux, la participation était proportionnellement plus faible qu'aux autres niveaux. La mise en place de formations certifiées via la nouvelle carrière du niveau D devrait également permettre d'amorcer un rattrapage.

L'année 2005 a aussi été mise à profit pour préparer l'organisation, à grande échelle, du premier cycle de formation certifiée pour les 12.000 membres du personnel de niveau A qui débutera en 2006.

Les membres du personnel seront invités à choisir une formation certifiée parmi un catalogue de 150 formations réparties dans les 17 filières de métiers. Ces formations ont été proposées par des commissions de filières, composées de membres des différentes administrations, choisis soit pour leur expérience dans la

volg van. De opleiding moet het raakpunt zijn van de behoefte van de organisatie en de ambities voor de ambtenaar inzake loopbaanontwikkeling.

Voor het lijnmanagement en de stafdiensten is een belangrijke rol weggelegd in het aansporen van het personeel om hun competenties te ontwikkelen, met name via levenslang leren. Ons departement, en in het bijzonder het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid, moet ook een centrale rol spelen en de stafdiensten P&O opleidingen aanbieden die zijn aangepast aan de behoeften van de organisatie. De uitdaging bestaat erin om opleidingsstrategieën in te voeren waarmee geanticipeerd kan worden op de verwachte kwalificaties van de ambtenaren in de nabije toekomst, zodat ze de vereiste competenties kunnen verwerven met het oog op de best mogelijke dienstverlening aan de burgers.

In 2004 en 2005 werden de inspanningen om het opleidingsaanbod voor de ambtenaren uit te breiden opgevoerd. Het OFO heeft in 2004 9.503 opleidingsdagen verzorgd en 4.147 tijdens het eerste semester van 2005. Tussen 2003 en 2004 is het totaal aantal opleidingen, in termen van opleidingsdagen, gestegen met bijna 10%. In 2004 hebben 14.370 personeelsleden deelgenomen aan opleidingen die door het OFO werden georganiseerd; in het eerste semester van 2005 waren dat er 8.820, waaruit een toename van 20%, vergeleken met het voorgaande jaar, kan worden afgeleid. De meest gevolgde opleidingen zijn talen, informatica en de gecertificeerde opleidingen voor de niveaus B en C.

De nieuwe opleidingscatalogus van het OFO, verschenen in september 2005, werd uitgebreid met opleidingen voor minder gekwalificeerde ambtenaren (niveau D). Terwijl opleiding op dat niveau bijzonder cruciaal is, was de deelname, in verhouding tot de andere niveaus, kleiner. De invoering van gecertificeerde opleidingen via de nieuwe loopbaan van niveau D was eveneens een inhaalmanoeuvre.

2005 werd ook ten volle benut voor de voorbereiding van de grootschalige organisatie van de eerste cyclus gecertificeerde opleiding voor de 12.000 personeelsleden van niveau A die in 2006 van start zal gaan.

De personeelsleden worden uitgenodigd om een gecertificeerde opleiding te kiezen uit de catalogus met 150 opleidingen, opgedeeld in de 17 vakrichtingen. Die opleidingen werden voorgesteld door vakcommissies, samengesteld uit leden van de verschillende administraties die werden gekozen ofwel om hun ervaring inzake

gestion des formations, soit pour leur expertise dans un domaine (par exemple la fiscalité, le droit public, la santé publique, l'emploi, ...). Elles se veulent axées sur les métiers et centrées sur les besoins des services.

Des actions ont également été entreprises en vue de préparer au mieux les agents de niveau D à présenter les sélections d'accession au niveau C organisées par Selor. Un manuel d'auto apprentissage a ainsi été envoyé aux quelque 8.000 participants à l'épreuve particulière de l'épreuve d'assistant administratif. Une équipe de formateurs internes à l'administration a été mise sur pied et des formations décentralisées ont été organisées dans les départements à cette occasion.

Dans le cadre de la modernisation, nous nous sommes aussi engagés vis-à-vis des organisations syndicales à augmenter les investissements en formation pour atteindre à la mi-2007, 1,9% de la masse salariale. En 2002, les efforts de formation s'élevaient à 1,23% de la masse salariale. *Statform*, un outil de mesure de l'investissement en formation consenti par l'administration fédérale a été mis en place en 2004.

StatForm nous a permis d'estimer l'investissement en formation en 2003 à quelque 1,72% de la masse salariale.

Sont comptabilisés dans les dépenses de formation:

- 1) les dépenses directes de formation;
- 2) les dépenses indirectes de formation (par exemple le remboursement de frais de déplacement ou de séjour);
- 3) les coûts des jours non prestés par les membres du personnel prenant part à la formation;
- 4) la part du budget de l'IFA.

L'enquête sur les investissements en formation en 2004 est en cours de traitement. Bien que la prudence s'impose lors de toute extrapolation, il semble raisonnable de penser qu'avec l'organisation des formations certifiées et l'augmentation du volume des formations de l'IFA, l'objectif des 1,9% convenu dans le cadre de la concertation sociale sera atteint à la fin de cette législature.

A côté de l'organisation des formations proprement dites, nous avons également développé des instruments (outils, lignes directrices, etc.) destinés à soutenir la planification stratégique et la mise en œuvre du développement des compétences dans les différents départements. Des projets de *plan de développement global* (PDG) sont actuellement menés sur une base pilote dans les SPF Justice, Intérieur, Economie, Affaires étrangères et Finances.

opleidingsbeheer, ofwel om hun expertise in een domein (bijvoorbeeld fiscaliteit, publiek recht, volksgezondheid, tewerkstelling, ...). Ze zijn gericht op de vakken en toegespitst op de behoeften van de diensten.

Er werden ook acties ondernomen om de ambtenaren van niveau D zo goed mogelijk voor te bereiden op de examens die Selor organiseerde voor de overgang naar niveau C. De zowat 8.000 deelnemers voor het bijzondere gedeelte van de proef voor administratief assistent kregen een handleiding ter zelfstudie toegestuurd. Er werd een team van opleiders van binnen de administratie opgericht, en bij die gelegenheid werden er in de departementen gedecentraliseerde opleidingen georganiseerd.

In het kader van de modernisering zijn we ook verbintenissen aangegaan t.o.v. de vakbondsorganisaties om meer te investeren in opleidingen, zodat we half 2007 1,9% van de loonmassa bereiken. In 2002 bedroegen de inspanningen inzake opleiding 1,23% van de loonmassa. In 2004 werd *Statform* ingevoerd, een instrument om de door de federale overheid toegestane investering in opleiding te meten.

Via StatForm konden we de investering in opleiding voor 2003 op 1,72% van de loonmassa schatten.

Werden geboekt als opleidingsuitgaven:

- 1) de directe opleidingsuitgaven;
- 2) de indirecte opleidingsuitgaven (bijvoorbeeld verplaatsings- of verblijfskosten);
- 3) de kosten van niet gepresteerde dagen van personeelsleden die deelnemen aan de opleiding;
- 4) het deel van de begroting van het OFO.

De gegevens van de enquête over de investering in opleiding in 2004 worden momenteel verwerkt. Hoewel enige voorzichtigheid geboden is bij extrapolatie, lijkt het toch redelijk te stellen dat met de organisatie van de gecertificeerde opleidingen en het verhoogde opleidingsaanbod van het OFO, het streefcijfer van 1,9%, dat tijdens het sociale overleg werd overeengekomen, aan het eind van deze legislatuur bereikt zal zijn.

Naast het organiseren van de eigenlijke opleidingen hebben we ook instrumenten ontwikkeld (tools, richtlijnen enz.) om de strategische planning en de invoering van de competentieontwikkeling in de verschillende departementen te ondersteunen. Er lopen op dit ogenblik proefprojecten m.b.t. het *globaal ontwikkelingsplan* (GOP) in de FOD's Justitie, Binnenlandse Zaken, Economie, Buitenlandse Zaken en Financiën.

Le plan de développement global associe la politique de développement des compétences de l'organisation aux plans de management de ses managers. Il repose sur un cycle de 3 années, découpé en 3 phases successives:

phase 1: analyse stratégique et opérationnelle des besoins de développement des compétences de l'organisation

phase 2: développement et implémentation du *plan des besoins en formation* de l'organisation

phase 3: évaluation et formulation d'inputs (mesures correctrices, nouvelles mesures) pour le nouveau cycle qui commence.

Pour qu'un plan de développement global puisse servir d'outil de gestion à part entière, il importe qu'il puisse intégrer dans une seule approche l'ensemble des initiatives de développement des compétences qui se déploient aux différents niveaux de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle un plan de développement global ne se limite pas à la formation: il intègre toutes les actions portant sur le développement des compétences, la communication ou la gestion des connaissances qui seront déployées tant au niveau individuel qu'organisationnel.

L'année 2006 sera marquée par l'organisation de la première vague de formations certifiées pour les niveaux A et D.

Pour le niveau A, il s'agira d'organiser les 150 formations certifiées prévues au catalogue. Un suivi de la qualité sera également assuré. Celui-ci prendra la forme d'enquêtes de satisfaction auprès des fonctionnaires et des services à trois moments clés: à l'issue de la formation, à l'issue du test de certification, pour les fonctionnaires et quelques mois après la formation, pour les services. L'objectif est de cerner si les formations étaient enrichissantes du point de vue de l'agent, si le test était considéré comme pertinent et en phase avec la formation et, enfin, si les services estiment qu'il y a une plus-value à la formation dans la qualité du travail réalisé tous les jours sur le terrain.

Pour les niveaux D, le travail de conception des formations est en phase de démarrage. Il s'agit de concevoir, en concertation avec les départements et les organisations syndicales, une offre de formation adaptée aux différentes familles de fonctions du niveau en phase avec leur métier au quotidien et aux attentes de l'organisation en termes de développement des compétences.

Het globaal ontwikkelingsplan verbindt het beleid inzake de ontwikkeling van de competenties van de organisatie met de managementplannen van haar managers. Het is verspreid over een cyclus van 3 jaar en opgedeeld in 3 opeenvolgende fasen:

fase 1: strategische en operationele analyse van de behoeften inzake de ontwikkeling van de competenties van de organisatie

fase 2: ontwikkeling en implementatie van het *opleidingsbehoefteplan* van de organisatie

fase 3: evaluatie en formulering van de input (bijstuuringsmaatregelen, nieuwe maatregelen) voor de nieuwe cyclus die begint.

Om als volwaardig beheersinstrument te kunnen dienen moet een globaal ontwikkelingsplan in één enkele stap alle initiatieven inzake competentieontwikkeling die in de verschillende niveaus van de organisatie verspreid zijn, integreren.

Daarom beperkt een globaal ontwikkelingsplan zich niet tot de opleiding: het integreert alle acties die betrekking hebben op de ontwikkeling van de competenties, op de communicatie of op kennismanagement, en die zowel op individueel als op organisatorisch vlak worden genomen.

Het jaar 2006 zal gekenmerkt worden door de organisatie van de eerste golf gecertificeerde opleidingen voor de niveaus A en D.

Voor niveau A gaat het om de 150 gecertificeerde opleidingen uit de catalogus. De opvolging van de kwaliteit wordt eveneens verzekerd. Dat zal gebeuren in de vorm van tevredenheidsenquêtes die bij de ambtenaren worden afgenomen op drie cruciale ogenblikken: op het einde van de opleiding, op het einde van de certificatie-test bij de ambtenaren, en enkele maanden na de opleiding bij de diensten. Het gaat erom te achterhalen of de opleidingen een verrijking waren vanuit het oogpunt van de ambtenaar, of de test als relevant werd ervaren en in de lijn lag van de opleiding en ten slotte, of de diensten vinden dat de opleiding een meerwaarde betekent voor de kwaliteit van het werk dat dagdagelijks op het terrein wordt verricht.

Voor de niveaus D is de ontwikkeling van de opleidingen in de startfase. In overleg met de departementen en de vakbondsorganisaties wordt een opleidingsaanbod uitgewerkt, dat is aangepast aan de verschillende functiefamilies van het betreffende niveau, dat aansluit bij hun dagelijkse taken en voldoet aan de verwachtingen van de organisatie in termen van competentieontwikkeling.



A côté des formations certifiées, l'accent sera également mis sur les formations qui permettent aux agents d'évoluer dans leur carrière. Ainsi, des synergies seront recherchées avec Selor pour préparer au mieux et sur le long terme les fonctionnaires qui souhaitent présenter les sélections d'accession au niveau supérieur.

Les possibilités pour les fonctionnaires de suivre des formations via internet seront aussi élargies. Les projets de «*blended learning*» ou formation panachée combinant différents types d'apprentissage (auto-apprentissage, apprentissage via internet, cours classiques) seront poursuivis. Cette nouvelle forme de formation complète les formations classiques, sans pour autant les remplacer. Elle permettra de toucher des groupes plus larges et de fournir un éventail élargi de matériel didactique.

Des instruments destinés à soutenir le développement des organisations fédérales et des compétences dont elles ont besoin, continueront à être développés par le biais d'actions pilotes dont les résultats pourront essaimer dans d'autres organisations.

### 3.5 Favoriser la mobilité

Au niveau fédéral, la mobilité doit devenir l'outil qui permet aux agents de valoriser leurs compétences et d'enrichir leur expérience professionnelle et aux services de découvrir de nouveaux talents. C'est dans ce but qu'un nouvel outil est en phase de développement chez Selor: le *bilan de compétences*. Celui-ci permettra aux agents qui y font appel de mieux appréhender leurs forces et faiblesses et de définir les compétences qu'ils doivent acquérir pour répondre aux exigences des fonctions qu'ils souhaitent occuper. Le bilan de compétences devrait déboucher sur un parcours de formation adapté, en collaboration avec l'IFA ainsi qu'avec les organismes de formation communautaires et régionaux.

La banque de données de Selor constitue également un outil performant pour faire connaître les postes disponibles et promouvoir la mobilité des agents à l'intérieur de la Fonction publique fédérale. L'augmentation du nombre de transferts par mobilité en est la preuve tangible.

Les services publics fédéraux font en effet de plus en plus appel au marché interne: en 2004, ils l'ont consulté 277 fois pour rechercher un candidat, ce qui représente une hausse de 28% par rapport à l'année précédente. Le nombre de fonctionnaires qui ont trouvé un nouvel

Naast de gecertificeerde opleidingen wordt eveneens de nadruk gelegd op opleidingen die de ambtenaren in staat stellen om door te groeien in hun loopbaan. Zo wordt er met Selor gezocht naar synergieën om de ambtenaren op lange termijn zo goed mogelijk voor te bereiden op de selecties voor overgang naar een hoger niveau.

Tevens worden de mogelijkheden voor de ambtenaren om via het internet opleidingen te volgen uitgebreid. De projecten «*blended learning*» of gecombineerde leermethodes (zelfstudie, cursus via het internet, klassieke cursussen) worden verder gezet. De nieuwe opleidingsvorm is een aanvulling bij de klassieke opleidingen, geen vervanging ervan. Ze bereikt grotere groepen en levert een uitgebreide waaier aan didactisch materiaal.

Er worden steeds meer instrumenten ontwikkeld die de ontwikkeling van de federale organisaties, en van de voor hen noodzakelijke competenties, ondersteunen. Dat gebeurt via pilotacties. De resultaten kunnen in andere organisaties aangewend worden.

### 3.5 De mobiliteit bevorderen

Op federaal niveau moet de mobiliteit het instrument worden om de ambtenaren de kans te geven hun competenties te benutten en hun professionele ervaring te verrijken en om de diensten in staat te stellen nieuw talent te ontdekken. Met dat doel wordt er bij Selor een nieuw instrument ontwikkeld: *de competentiebalans*. De ambtenaren die dat wensen, kunnen er een beroep op doen om hun sterke en zwakke punten beter te begrijpen en om te achterhalen welke competenties ze moeten verwerven om te beantwoorden aan de vereisten van de functie die ze wensen uit te oefenen. De competentiebalans moet resulteren in een aangepast opleidingstraject, in samenwerking met het OFO en met de communautaire en regionale opleidingsinstituten.

De databank van Selor is ook een uitstekend instrument om te achterhalen welke betrekkingen vrij zijn en om de mobiliteit van de ambtenaren binnen het federaal openbaar ambt te bevorderen. De stijging van het aantal overplaatsingen via mobiliteit is daar het tastbare bewijs van.

De federale overheidsdiensten doen inderdaad meer en meer een beroep op de interne markt: in 2004 zochten op die manier 277 keer een geschikte kandidaat, een stijging met 28% ten opzichte van het vorige jaar. Ook het aantal ambtenaren dat een nieuwe betrekking

emploi par l'intermédiaire du marché interne a également augmenté: alors qu'en 2003, 47 des 165 transferts inventoriés faisaient encore suite à une procédure de réorientation de fonctionnaires en «mobilité d'office», en 2004, la totalité des 173 vacances internes ont été attribuées par l'intermédiaire de la «mobilité volontaire».

En outre, nous préparons un projet qui permettra la mise à disposition des agents fédéraux en surnombre dans un département auprès de tout service public (administrations fédérales, fédérées, provinciales, communales, etc.). Cette mise à disposition se fera sur une base volontaire. Elle doit aussi être bénéfique à l'organisation de départ et à l'organisation d'arrivée et donner à l'agent une opportunité de redéploiement de sa carrière. Les modalités pratiques (qui paie le salaire, par exemple) doivent encore être examinées.

Une expérience concrète peut toutefois être citée dans ce domaine: lors de la fermeture de plusieurs des restaurants administratifs, les 106 agents dont le poste de travail avait été supprimé ont pu être réaffectés à d'autres fonctions dans des organisations fédérales. 65 l'ont été à des fonctions de restauration et 41 à des fonctions similaires ou des fonctions d'accueil, de surveillance et de soutien administratif.

#### *La mobilité entre les entités.*

A l'heure actuelle, il n'existe aucun cadre légal général établissant les principes de la mobilité des agents entre les entités fédérées et fédérales.

A la Région de Bruxelles-Capitale, l'arrêté du Gouvernement du 3 novembre 2002 prévoit que, pour pourvoir aux emplois vacants de recrutement, il peut être fait appel à des agents statutaires d'une autre entité.

A la Région wallonne, tous les emplois (recrutement et promotion) sont ouverts, sur décision de l'autorité, aux agents des autres entités.

Cette «procédure» établie par le précédent Gouvernement wallon fait aujourd'hui l'objet de divers recours devant le Conseil d'État pour violation de l'égalité des Belges devant l'emploi public et pour violation des droits à la promotion de certains agents. Le ministre wallon de la Fonction publique veut corriger la réglementation et semble vouloir aller dans le même sens que ce que nous nous proposons de faire.

vond via de interne markt, is gestegen: terwijl in 2003, 47 van de 165 geïnventariseerde overplaatsingen nog gebeurden ten gevolge van een heroriënteringsprocedure voor ambtenaren in het kader van «ambts-halve mobiliteit», werden alle 173 interne vacante betrekkingen in 2004 ingenomen via «vrijwillige mobiliteit».

Daarnaast bereiden wij ook een ontwerp voor dat de terbeschikkingstelling regelt van alle overtallige federale ambtenaren in een departement bij alle openbare diensten (federale, gefedereerde, provinciale en gemeentelijke overheden, enz.). Deze terbeschikkingstelling gebeurt op vrijwillige basis. Ze moet ook gunstig zijn voor zowel de organisatie van herkomst als de organisatie van bestemming en moet de ambtenaar de kans geven op herontwikkeling van zijn loopbaan. De praktische modaliteiten (vb. wie betaalt het salaris) moeten nog worden onderzocht.

Niettemin kan hier een concrete ervaring worden aangehaald: bij de sluiting van diverse overheidsrestaurants werden de 106 ambtenaren wier werkpost werd opgeheven, in andere functies bij de federale diensten gereffecteerd, waarvan 65 in restaurantfuncties en 41 in gelijkaardige functies of onthaal-, bewakings- of administratieve ondersteuningsfuncties.

#### *Mobiliteit tussen de entiteiten*

Momenteel bestaat er geen enkel algemeen wettelijk kader betreffende de principes van de mobiliteit van de ambtenaren tussen de gefedereerde en de federale autoriteiten.

In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bepaalt het besluit van de Regering van 3 november 2002 dat, om de vacante betrekkingen in te vullen, een beroep mag worden gedaan op statutaire ambtenaren van een andere entiteit.

In het Waalse Gewest staan alle betrekkingen (rekrutering en promotie), door een beslissing van de overheid, open voor de ambtenaren van de andere entiteiten.

Deze door de vorige Waalse regering uitgewerkte «procedure» maakt het voorwerp uit van diverse beroepen bij de Raad van State wegens een overtreding van de gelijkheid van de Belgen inzake openbare tewerkstelling en wegens schendingen van het recht op promotie van sommige ambtenaren. De Waalse minister van Ambtenarenzaken wil de reglementering aanpassen en lijkt dezelfde richting te willen opgaan als wij.

Par contre, à la Communauté française, à la Communauté flamande et à la Commission communautaire française, aucune disposition ne permet à des agents d'un autre niveau de pouvoir de venir occuper des emplois de leurs services.

Le projet de mobilité que nous comptons mettre sur pied reprend les principes suivants:

(1) ouverture des emplois de recrutement du niveau fédéral aux agents statutaires des autres entités via la banque de données «mobilité» de Selor;

(2) mobilité sur des emplois de promotion en instaurant un ordre de priorité.

### 3.6 Suivre et gérer les prestations

Le développement d'un dialogue constructif sur la contribution des agents à la réalisation des objectifs de leur organisation est l'une des clés de la modernisation des services publics. C'est la finalité même de l'introduction des *Cercles de développement*, le nouvel instrument d'évaluation de la Fonction publique fédérale, mis en place sous la législature précédente.

Au cours de l'année 2005, l'implémentation concrète des cercles de développement s'est poursuivie. La création d'un réseau des responsables de l'implémentation des cercles de développement a favorisé le développement d'un dialogue fructueux entre eux.

Les formations s'adressant tant aux futurs évaluateurs qu'aux futurs évalués se sont poursuivies. Un matériel didactique (vidéo, fils conducteurs, etc.) ainsi qu'un matériel de communication importants ont été développés et diffusés.

Un point de contact «Cercles de développement» a également été ouvert dès septembre 2004 au SPF P&O: les fonctionnaires peuvent s'y adresser (téléphone, mail) en cas de problèmes en matière d'évaluation.

Le support offert aux autres départements pour la mise en oeuvre des cercles de développement sera poursuivi et approfondi en 2006.

Un instrument de suivi de la qualité de l'évaluation réalisée dans le cadre des cercles de développement sera proposé aux services publics. Il leur permettra également de mieux cerner les difficultés que cette intégration rencontre et de pouvoir ensuite y remédier.

Sur le plan *individuel*, un instrument d'auto évaluation sera conçu et mis à la disposition des fonctionnaires.

Bij de Franse Gemeenschap, de Vlaamse Gemeenschap en de Franse Gemeenschapscommissie daarentegen wordt er nergens bepaald dat ambtenaren die deel uitmaken van een ander institutioneel beleidsniveau betrekkingen in hun diensten mogen innemen.

Het project inzake mobiliteit dat wij willen lanceren, bevat de volgende principes:

(1) de aanwervingen voor het federale niveau openstellen voor de statutaire ambtenaren van de andere entiteiten via de «mobiliteitsdatabank» van Selor;

(2) mobiliteit bij bevorderingen door een prioriteitenlijst op te maken.

### 3.6 De prestaties opvolgen en beheren

Het ontwikkelen van een constructieve dialoog over de bijdrage van de ambtenaren tot de realisering van de doelstellingen van hun organisatie is een van de sleutels voor de modernisering van de overheidsdiensten. Het is ook het uiteindelijke doel van de introductie van de *Ontwikkeltcircels*, het nieuwe evaluatie-instrument van het federaal openbaar ambt dat tijdens de vorige legislatuur werd ingevoerd.

In 2005 werd de concrete implementatie van de ontwikkelcirkels voortgezet. Het oprichten van een netwerk van verantwoordelijken voor de implementatie van de Ontwikkeltcircels heeft bijgedragen tot een vruchtbare dialoog tussen de verantwoordelijken.

Ook de opleidingen gingen voort, zowel voor de toekomstige evaluatoren als voor de geëvalueerden. Er werd belangrijk didactisch materiaal (video, leidraden, enz.) en communicatiemateriaal ontwikkeld en verspreid.

In september 2004 werd er bij de FOD P&O ook een meldpunt «Ontwikkeltcircels» geopend: de ambtenaren kunnen er (via telefoon of e-mail) terecht in geval van problemen betreffende de evaluaties.

De ondersteuning die wordt geboden aan de andere departementen bij de uitwerking van de ontwikkelcirkels zal in 2006 worden voortgezet en uitgediept.

Er zal de overheidsdiensten een instrument worden aangeboden voor de opvolging van de kwaliteit van de in het kader van de ontwikkelcirkels gerealiseerde evaluaties. Op die manier kunnen ze beter eventuele moeilijkheden bij de integratie opsporen en verhelpen.

Op *individueel* vlak zal er een zelfevaluatie-instrument worden ontwikkeld, dat ter beschikking wordt gesteld

res afin de leur permettre de se constituer une image de leurs points forts et points faibles. Il pourra utilement servir de point de départ à la préparation des entretiens de fonctionnement et d'évaluation.

Un instrument d'évaluation «à 360°» sera par ailleurs développé et testé auprès d'organisations publiques volontaires qui joueront le rôle de pilote. L'objectif de cet instrument est de permettre aux collaborateurs de cerner de manière plus riche et dynamique la manière dont ils se positionnent dans leur contexte professionnel, grâce au feedback des membres de leur équipe. Cette approche correspond à l'évolution des formes contemporaines d'organisation du travail où le travail en équipe revêt une importance croissante.

### 3.7 Bien intégrer les fonctions de management

Les premiers top managers ayant été nommés il y a maintenant trois ans, un A.R. a été pris en 2005 afin de mettre en place une procédure d'évaluation objective et juste pour les titulaires des fonctions de management. Cet arrêté royal fixe les modalités pratiques de cette évaluation. Ainsi, les managers désignés sont évalués régulièrement sur la base de leur plan de management et des objectifs qu'ils se sont fixés dans la continuité de la politique du ministre de tutelle.

Par ailleurs, le principe des mandats sera généralisé dans un but d'homogénéisation des règles qui régissent la fonction publique administrative fédérale. Les organismes d'intérêt public pourront ainsi être dotés de fonctions dirigeantes attribuées par mandats, à l'instar de ce qui existe déjà dans les services publics fédéraux, les services publics fédéraux de programmation, certains organismes d'intérêt public (l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire, le centre d'expertise en soins de santé, l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, ...) et les institutions publiques de sécurité sociale.

En outre, dans un souci de simplification et de lisibilité, toutes les procédures, prévues dans les différents arrêtés royaux selon les institutions, seront uniformisées afin de n'avoir qu'un seul système de désignation et d'exercice des fonctions de management.

### 3.8 Utiliser la deuxième langue nationale

La Belgique est un pays multilingue. L'administration fédérale reflète naturellement cette réalité: on y pratique les langues nationales. Si le principe de fonction-

van de ambtenaren zodat ze zich een beeld kunnen vormen van hun sterke en zwakke punten. Dit kan ook nuttig zijn als uitgangspunt voor de voorbereiding van de functionerings- en evaluatiegesprekken.

Er zal bovendien een evaluatie-instrument «van 360°» worden ontwikkeld en getest in overheidsorganisaties die vrijwillig als testcase willen optreden. Dit instrument is erop gericht de medewerkers op een rijkere en dynamischere manier te laten vaststellen hoe de zaken staan in hun beroepscontext, dankzij de feedback van hun teamleden. Deze aanpak ligt in het verlengde van de evolutie van de hedendaagse vormen van arbeidsorganisatie, waar teamwork steeds aan belang wint.

### 3.7 De managementfuncties goed integreren

Drie jaar geleden werden de eerste topmanagers benoemd; in 2005 werd er een K.B. uitgevaardigd ter invoering van een objectieve en rechtvaardige evaluatieprocedure voor de houders van managementfuncties. Dit koninklijk besluit bepaalt de praktische modaliteiten van deze evaluatie. Zo worden de managers regelmatig geëvalueerd op basis van hun managementplan en van de doelstellingen die ze zich hebben gesteld binnen de continuïteit van het beleid van de Voogdijminister.

Het principe van de mandaten zal trouwens worden veralgemeend met het oog op de harmonisering van de regels inzake het federaal administratief openbaar ambt. De instellingen van openbaar nut zullen zo leidinggevende functies toegekend krijgen via mandaten, in navolging van de federale overheidsdiensten, de programmatorische federale overheidsdiensten, bepaalde instellingen van openbaar nut (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen, Kenniscentrum voor de Gezondheidszorg, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen,...) en de openbare instellingen van sociale zekerheid.

Om de vereenvoudiging en de leesbaarheid te bevorderen zullen alle procedures die voorzien zijn in de verschillende koninklijke besluiten naar gelang de instelling, worden geüniformiseerd om te komen tot één enkel systeem voor de benoeming en uitoefening van de managementfuncties.

### 3.8 De tweede landstaal gebruiken

België is een meertalig land. De federale overheid vormt van nature de weerspiegeling van deze realiteit: beide landstalen worden er gebruikt. Hoewel de

nement des services centraux est l'unilinguisme des fonctionnaires et le bilinguisme des services, il reste toutefois important que chacun adopte à cet égard une attitude d'ouverture.

Sous la précédente législature, les lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966, ont été modifiées par la loi du 12 juin 2002 afin d'y insérer un article 43<sup>ter</sup> qui introduit la notion de *connaissance fonctionnelle* de l'autre langue.

Les examens portant sur la connaissance linguistique fonctionnelle doivent être présentés par:

1. les fonctionnaires qui évaluent des collaborateurs appartenant à l'autre groupe linguistique (la connaissance linguistique fonctionnelle-évaluation);
2. les fonctionnaires qui exercent une fonction de management (la connaissance linguistique fonctionnelle-évaluation);
3. les fonctionnaires qui doivent assurer l'unité de jurisprudence (en lieu et place des adjoints bilingues): connaissance linguistique fonctionnelle-unité de jurisprudence.

Dans son avis du 7 septembre 2005, la Commission permanente de contrôle linguistique (CPCL), rappelle quelques principes généraux fixés dans la législation linguistique:

1. Unilinguisme des fonctionnaires et bilinguisme des services (pour les services centraux).
2. Une affaire concernant un fonctionnaire d'un service doit être traitée dans la langue correspondant au rôle linguistique de ce fonctionnaire.
3. Un fonctionnaire d'un rôle linguistique donné ne peut traiter des affaires dans une langue autre que la sienne. Il y a violation des lois linguistiques si l'on autorise un fonctionnaire d'un rôle linguistique donné à traiter, soit dans sa langue soit dans la langue du dossier, un dossier devant être traité dans l'autre langue.

En outre, la Commission Permanente de Contrôle Linguistique (CPCL) insiste sur le fait que la modification légale du 12 juin 2002 ne change en rien ces principes.

L'introduction des deux bilinguismes fonctionnels ne peut dès lors être considérée que comme une dérogation à la règle. Il convient d'interpréter le bilinguisme fonctionnel de manière restrictive.

La connaissance linguistique *fonctionnelle-évaluation* doit se limiter à l'évaluation des fonctionnaires et non pas s'étendre à l'ensemble des conditions de travail administratives et pécuniaires des fonctionnaires.

eentaligheid van de ambtenaren en de tweetaligheid van de diensten als principe gelden voor de werking van de centrale diensten, blijft het niettemin belangrijk dat eenieder deze kwestie in een geest van openheid benadert.

Tijdens de vorige legislatuur werden de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken, gecoördineerd op 18 juli 1966, gewijzigd door de wet van 12 juni 2002, waarbij een artikel 43<sup>ter</sup> werd ingevoegd dat het begrip *functionele kennis* van de andere taal introduceert.

De volgende ambtenaren moeten een examen afleggen over de functionele taalkennis:

1. ambtenaren die tot de andere taalgroep behorende medewerkers evalueren (functionele taalkennis - evaluatie);
2. ambtenaren die een managementfunctie uitoefenen (functionele taalkennis - evaluatie);
3. ambtenaren die moeten instaan voor de eenheid van rechtspraak (in de plaats van de tweetalige adjuncten): functionele taalkennis - eenheid van rechtspraak.

In haar advies van 7 september 2005 herhaalt de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) enkele algemene principes die in de taalwetgeving zijn opgenomen:

1. Eentaligheid van de ambtenaren en tweetaligheid van de diensten (voor de centrale diensten).
2. Een kwestie betreffende een ambtenaar van een bepaalde dienst moet worden behandeld in de taal die overeenstemt met de taalrol van die ambtenaar.
3. Een ambtenaar van een bepaalde taalrol mag enkel kwesties behandelen in zijn eigen taal. De taalwetgeving wordt overtreden indien men de ambtenaar van een bepaalde taalrol toestaat om, hetzij in zijn taal hetzij in de taal van het dossier, een dossier te behandelen dat in de andere taal moest worden behandeld.

Bovendien onderstreept de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) dat de wetswijziging van 12 juni 2002 niets aan deze principes verandert.

De introductie van de functionele tweetaligheid kan sedertdien alleen worden beschouwd als een afwijking van de regel. Het is wenselijk de functionele tweetaligheid restrictief te interpreteren.

De *functionele taalkennis – evaluatie* moet zich beperken tot de evaluatie van de ambtenaren en mag niet worden uitgebreid tot het geheel aan administratieve en geldelijke arbeidsvoorwaarden van de ambtenaren.

Par conséquent, il semble indispensable que le projet d'arrêté royal préparé sous la précédente législature soit fondamentalement revu afin de rendre scrupuleusement la volonté du législateur. De plus, afin d'éviter tout écart d'interprétation et de possibilité de libre-arbitre, les critères que les candidats doivent rencontrer pour réussir l'épreuve seront fixés dans un arrêté royal. Des contacts seront très prochainement pris avec des professeurs, francophones et néerlandophones, spécialisés dans l'enseignement des langues pour redéfinir ces critères de manière objective et claire.

En ce qui concerne la connaissance *fonctionnelle-unité de jurisprudence*, la CPCL estime que le syllabus de 806 termes juridiques sur lesquels les candidats seront évalués est loin de suffire pour garantir l'unité de jurisprudence. Cette dernière porte sur bien davantage que la seule traduction d'un nombre de termes et s'étend également au contexte, aux nuances, etc. Il est donc indiqué d'en revenir au principe des adjoints bilingues chargés de l'unité de jurisprudence, lesquels doivent faire la preuve d'une connaissance suffisante de l'autre langue. Une modification de la législation sur l'emploi des langues en matière administrative sera introduite en ce sens.

La réglementation en matière de connaissance linguistique pour les autres types de connaissance (élémentaire, suffisante et approfondie) sera également revue afin d'y intégrer les critères de réussite.

De plus, tant l'épreuve écrite que l'épreuve orale, toutes deux organisées par Selor, seront revues en collaboration avec des docimologues et des linguistes.

Pour ce qui est de l'épreuve écrite, un marché public est en cours afin de la revoir fondamentalement. Ce marché prévoit également la mise à jour du logiciel de préparation à l'épreuve qui sera disponible à la fois en ligne et sur support CD-ROM.

Finalement, les collaborations avec les instituts de formation fédéraux et régionaux seront renforcées afin de permettre aux candidats de mieux se préparer à ce type d'épreuves.

### 3.9 Assurer la diversité

La fonction publique fédérale se doit d'être le reflet de la société qu'elle sert. 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 d'y faire carrière.

Bijgevolg lijkt het onontbeerlijk dat het onder de vorige legislatuur voorbereide koninklijk besluit fundamenteel wordt herzien om de wil van de wetgever nauwgezet weer te geven. Om iedere verkeerde interpretatie en willekeur te vermijden worden daarnaast de criteria voor het slagen van een kandidaat in de proef, vastgelegd in een koninklijk besluit. Zeer binnenkort wordt contact opgenomen met Nederlandstalige en Franstalige professoren, gespecialiseerd in taalonderwijs, om deze criteria op een objectieve en heldere manier te herdefiniëren.

Wat betreft de *functionele kennis – eenheid van rechtspraak* is de VCT van mening dat de syllabus met 806 juridische termen, op grond waarvan de kandidaten worden geëvalueerd, lang niet volstaat om de eenheid van rechtspraak te garanderen. De eenheid van rechtspraak omvat veel meer dan louter de vertaling van een aantal termen; ze heeft ook betrekking op de context, nuances, enz. Het is derhalve aangewezen om terug te grijpen naar het principe van de tweetalige adjuncten die belast zijn met de eenheid van rechtspraak en die het bewijs moeten leveren van een voldoende kennis van de andere taal. Een wijziging van de wetgeving over het gebruik van talen in bestuurszaken zal in die zin worden doorgevoerd.

De reglementering inzake taalkennis voor de andere soorten kennis (elementaire, voldoende en grondige) zal eveneens worden herzien om er de criteria voor het slagen aan toe te voegen.

Zowel de schriftelijke als de mondelinge proef, allebei georganiseerd door Selor, zullen herzien worden in samenwerking met examenkundigen en linguïsten.

Voor de schriftelijke proef loopt er momenteel een overheidsopdracht om die fundamenteel te herzien. De overheidsopdracht beoogt ook een update van de software ter voorbereiding van de proef, die zowel online als op cd-rom beschikbaar zal zijn.

Ten slotte zal de samenwerking met de federale en regionale opleidingsinstituten worden uitgebreid om de kandidaten in staat te stellen zich beter voor te bereiden op dit soort proeven.

### 3.9 De diversiteit garanderen

Het federaal openbaar ambt moet een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarvan zij ten dienste staat. Bijzondere aandacht moet worden geschonken aan het respect voor de verschillen die er bestaan en aan het schenken van gelijke kansen aan iedereen om er te werken en zijn loopbaan uit te bouwen.

La gestion de la diversité constitue un élément à part entière de la gestion des ressources humaines et un facteur de la modernisation de l'administration fédérale.

Notre ambition est de faire de l'administration publique un employeur de choix qui offre à son personnel un cadre de travail dans lequel chacun se sent apprécié pour ses mérites et ses compétences et remplit ainsi un rôle d'exemple dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre la discrimination.

Pour rendre opérationnel le concept de diversité, le parti a été pris de se concentrer, dans un premier temps, sur trois aspects de la diversité, à savoir:

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

En 2004, trois études ont été confiées à des universités en vue de dresser un bilan de la participation à l'emploi public des hommes et des femmes, des personnes handicapées et des personnes de nationalité et d'origine étrangère.

Les constats dressés par ces études 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. Il se veut en prise directe avec le terrain. Il a été élaboré en concertation avec les acteurs institutionnels de l'égalité (Centre pour l'égalité des chances, organismes régionaux chargés de l'intégration des personnes handicapées, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes) et les organisations syndicales.

La coordination des différentes actions a été confiée à une cellule diversité de 4 personnes, spécialement créée auprès du Président du comité de direction du SPF P&O. Cette cellule est chargée d'impulser et de coordonner les actions en faveur de la diversité, au niveau du département qui pilote la réforme de la gestion des ressources humaines. Elle anime également un réseau de correspondants diversité dans les SPF et les soutient dans la mise sur pied d'actions au niveau des différents services publics.

Parmi les actions qui ont déjà pu être menées à bien, un grand nombre concerne les procédures de recrute-

Het beheer van de diversiteit maakt volwaardig deel uit van het beheer van human resources en is een van de factoren van de modernisering van de federale overheid.

Het is onze ambitie van de federale overheid een zeer gewenst werkgever te maken die zijn personeel een werkkader biedt waarbinnen iedereen zich gewaardeerd voelt voor zijn verdiensten en competenties en zo een voorbeeldrol vervult inzake de bevordering van de sociale rechtvaardigheid en de strijd tegen discriminatie.

Om het concept van de diversiteit operationeel te maken, werd ervoor gekozen om zich in eerste instantie toe te leggen op drie aspecten van de diversiteit:

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

In 2004 werden drie wetenschappelijke studies uitgevoerd om een balans te kunnen opmaken van de tewerkstelling bij de overheid van mannen en vrouwen, mensen met een handicap en mensen met een vreemde nationaliteit en afkomst.

De resultaten van deze studies hebben als basis gediend voor het uitwerken van een *Actieplan 2005-2007 voor het bevorderen van de diversiteit*, officieel gelanceerd in februari 2005. Het plan bevat 80 concrete acties die in drie jaar zullen worden gerealiseerd volgens een jaarlijkse planning. Het staat rechtstreeks in verband met de realiteit op het terrein en werd uitgewerkt in overleg met de institutionele actoren inzake gelijkheid (Centrum voor gelijkheid van kansen, regionale organisaties die belast zijn met de integratie van mensen met een handicap, Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen) en de vakbondsorganisaties.

De coördinatie van de verschillende acties is toevertrouwd aan een cel Diversiteit, bestaande uit vier personen, die speciaal daartoe werd opgericht bij de Voorzitter van het Directiecomité van de FOD P&O. De cel is belast met het bevorderen en coördineren van de diversiteitsacties binnen het departement dat de hervorming van het beleid inzake human resources stuurt. Ze is ook de bezieler van een netwerk van correspondenten inzake diversiteit in de FOD's en ondersteunt de FOD's bij het opzetten van acties binnen de diverse overheidsdiensten.

Van de acties die reeds tot een goed einde werden gebracht, heeft een groot deel betrekking op de

ment. Ainsi, Selor, le bureau de sélection de l'administration fédérale stipule désormais dans ses offres d'emploi que l'administration fédérale pratique une politique d'égalité des chances et de non discrimination. La politique de communication a également été adaptée pour refléter l'image d'une fonction publique ouverte à tous. Les canaux de diffusion des offres d'emploi ont, par ailleurs, été élargis vers des associations actives dans l'insertion professionnelle de personnes d'origine étrangère et de personnes handicapées. Une procédure centralisée pour l'adaptation des épreuves de sélection au handicap a été développée. En 2004 et jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2005, 147 adaptations ont été effectuées. Les efforts réalisés dans ce domaine ont été reconnus comme projet innovateur lors de la journée «Découvertes entreprises» d'octobre 2005.

Des modifications réglementaires ont également été apportées en vue d'offrir aux personnes avec un handicap le choix de figurer sur une liste de lauréats à part, liste au sein de laquelle les services pourront venir puiser pour répondre à leurs obligations en matière de recrutement de personnes handicapées. Des campagnes de sensibilisation ponctuelles vers les publics cibles ont été organisées pour les inciter à participer aux épreuves de sélection. Ce fut le cas au printemps 2005 pour les femmes qui ne constituent que 15% des candidats à une fonction de management et à l'automne 2005, pour les personnes d'origine étrangère et les personnes avec un handicap pour les inciter à participer à la sélection générale organisée pour le niveau C.

Des actions ont également pour but d'agir sur la culture de l'administration. Ainsi, le catalogue général des formations de l'IFA propose désormais à l'ensemble des fonctionnaires des cours sur la gestion de la diversité et de la multiculturalité dans les organisations. Des sessions de théâtre d'entreprise et des formations ont été organisées à l'attention des fonctionnaires chargés du recrutement et plus généralement de la gestion des ressources humaines. En octobre 2004, un premier événement d'échanges de bonnes pratiques en matière de diversité dans l'ensemble des fonctions publiques du pays a rassemblé plus de 400 personnes.

L'année qui vient, l'accent sera mis principalement sur une participation active des personnes handicapées au sein des administrations publiques. Les départements se verront offrir une expertise technique et un soutien financier pour l'aménagement des postes de travail. Cette mutualisation des frais liés à l'engagement de personnes avec un handicap devrait être de nature à lever certains freins qui peuvent exister. Une évaluation du résultat de la mesure de la double liste utilisée à

aanwervingsprocedures. Zo vermeldt Selor, het selectiebureau van de federale overheid, in zijn werkaanbiedingen voortaan uitdrukkelijk dat de federale overheid een beleid voert van gelijkheid van kansen en van non-discriminatie. Ook het communicatiebeleid werd aangepast om het beeld van een openbaar ambt dat open staat voor iedereen, nog beter te weerspiegelen. De bekendmakingskanalen van de werkaanbiedingen zijn trouwens uitgebreid naar verenigingen die actief zijn in de professionele integratie van mensen met een vreemde afkomst en mensen met een handicap. Er is een gecentraliseerde procedure uitgewerkt voor het aanpassen van de selectieproeven voor mensen met een handicap. In 2004 en tot 1 oktober 2005 werden 147 aanpassingen doorgevoerd. De in dit domein geleverde inspanningen werden erkend als vernieuwend project tijdens de Open Bedrijvendag in oktober 2005.

Er werden tevens reglementaire wijzigingen doorgevoerd, om mensen met een handicap de keuze te geven al dan niet te worden opgenomen in een aparte lijst met geslaagden, waaruit de diensten dan kunnen putten om te voldoen aan hun verplichtingen inzake rekrutering van mensen met een handicap. Er werden sensibiliseringscampagnes gericht naar de doelgroepen om hen ertoe aan te zetten deel te nemen aan de selectieproeven. Dit was onder meer het geval in de lente van 2005 voor vrouwen, omdat die slechts 15% van de kandidaten voor een managementfunctie uitmaken, en in de herfst van 2005 voor mensen met een vreemde afkomst en mensen met een handicap, om hen aan te zetten deel te nemen aan de algemene selectie voor niveau C.

Er werden ook acties ondernomen op het vlak van de cultuur van de overheid. Zo bevat de algemene opleidingscatalogus van het OFO voortaan een opleiding voor alle ambtenaren over het beheer van de diversiteit en van de multiculturaliteit in de organisaties. Er werden bedrijftheatersessies en opleidingen georganiseerd voor de ambtenaren die belast zijn met rekrutering en meer algemeen met het beheer van de human resources. In oktober 2004 waren meer dan 400 personen van diverse overheden van het land aanwezig op een eerste evenement waarbij goede praktijken inzake diversiteit werden uitgewisseld.

Volgend jaar zal de nadruk vooral liggen op een actieve participatie van mensen met een handicap in de openbare besturen. De departementen zullen technische expertise en financiële ondersteuning krijgen voor de aanpassing van de werkposten. Het onderling spreiden van de kosten voor aanwerving van personen met een handicap zou bepaalde remmende factoren moeten kunnen wegnemen. Er zal een evaluatie worden doorgevoerd van het resultaat van de maatregel van de



l'occasion de la sélection générale au niveau C sera réalisée. Des propositions seront soumises au Gouvernement en vue de stimuler le recrutement de personnes avec un handicap au sein des départements.

Des campagnes médiatiques seront également menées afin de faire connaître les efforts réalisés au sein de l'administration pour attirer des personnes issues de tous les horizons et s'ouvrir à la diversité. L'objectif est de faire connaître les opportunités d'emploi qu'offre l'administration fédérale, de construire et de renforcer l'image de l'administration fédérale comme employeur.

Parallèlement à cela, le travail entamé en 2005 se poursuivra pour assurer que l'ensemble des procédures de sélection et de certification présentent les garanties suffisantes de neutralité sur le plan de la diversité (genre, origine, handicap).

Le matériel de test existant fera l'objet d'une évaluation auprès d'un panel de représentants des groupes cibles. Dans le cadre du renouvellement des tests, nous veillerons à garantir la neutralité et l'égalité. Les membres des jurys de sélection seront également formés à la gestion de la diversité.

### 3.10 Renforcer le sentiment d'appartenance

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

Le SPF P&O a confié à FED+, un Service d'État à gestion séparée se composant de quatre personnes, la gestion d'un projet qui poursuit 3 objectifs:

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

En septembre 2004, FED+ a assuré la distribution de la *carte avantages FED+* (réductions sur l'achat de biens culturels et récréatifs) à tous les fonctionnaires fédéraux (plus de 85.000 cartes distribuées). Depuis lors, quelque 300 à 400 cartes sont encore distribuées chaque mois.

dubbele lijst die wordt gebruikt bij de algemene selectie voor niveau C. Er zullen bij de Regering voorstellen worden ingediend teneinde de rekrutering van mensen met een handicap bij de departementen te stimuleren.

Daarnaast zullen er mediacampagnes worden gevoerd om ruchtbaarheid te geven aan de gerealiseerde inspanningen bij de overheid om personen van alle geleidingen aan te trekken en zich open te stellen voor diversiteit. Het is de bedoeling de arbeidskansen die de federale overheid biedt, bekend te maken en het imago van de federale overheid als werkgever op te bouwen en te versterken.

Tegelijk wordt het werk waarmee in 2005 werd begonnen, voortgezet om ervoor te zorgen dat alle selectie- en certificeringsprocedures voldoende garanties bevatten voor de neutraliteit inzake diversiteit (geslacht, afkomst, handicap).

Het bestaande testmateriaal zal worden geëvalueerd door een panel van vertegenwoordigers van de doelgroepen. In het kader van de vernieuwing van de tests zullen wij erop toezien dat de neutraliteit en de gelijkheid gewaarborgd worden. De juryleden voor de selecties zullen ook een opleiding krijgen over diversiteitsmanagement.

### 3.10 Het gevoel van verbondenheid versterken

Op het vlak van human resources management is het gevoel van verbondenheid dat de personeelsleden ervaren jegens de organisatie die hen tewerkstelt, een belangrijke factor voor de motivatie en de cohesie.

De FOD P&O heeft aan FED+, een Staatsdienst met afzonderlijk beheer, bestaande uit vier personen, een project toevertrouwd dat drie doelstellingen nastreeft:

- 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.

In september 2004 zorgde FED+ voor de verspreiding van de *FED+-voordeelkaart* (kortingen op de aankoop van culturele en recreatieve goederen) bij alle federale ambtenaren (meer dan 85 000 kaarten). Sedertdien worden nog elke maand ongeveer 300 à 400 kaarten verspreid.

FED+ assure la diffusion de la liste des avantages via un site web ([www.fedplus.be](http://www.fedplus.be)) qui a été intégralement réorganisé en 2005. En 2004, le site a reçu quel que 45.000 visites de près de 27.000 visiteurs différents. Au cours des 9 premiers mois de l'année 2005, ces chiffres s'élèvent respectivement à 48.500 et 31.000. Ces chiffres préfigurent une augmentation, entre 2004 et 2005, de près de 40% du nombre de visites et de 50% du nombre de visiteurs sur le site.

FEDRA constitue également un relais régulier des offres FED+.

Au cours de l'année 2006, FED+ poursuivra, comme en 2005, l'élargissement de l'offre d'avantages. Les projets de développement d'une newsletter et de création d'un «e-shop fedplus» pour les fonctionnaires fédéraux seront poursuivis. Le réseau de points d'information FED+ dans les différentes administrations sera développé.

Une enquête de satisfaction sera réalisée auprès des fonctionnaires.

#### 4. AMÉLIORER L'ORGANISATION

Une administration fédérale efficace et performante est un élément important de la qualité des services offerts aux citoyens et par là de leur qualité de vie. Dans une société en mutation permanente, où de nombreux repères ont été bouleversés par les évolutions technologiques et institutionnelles de notre pays, l'administration fédérale se doit de s'adapter, voire d'anticiper les besoins et les attentes des citoyens. Il y va de sa crédibilité.

Les projets d'amélioration de l'organisation permettent d'initier et d'accompagner ces changements et de les intégrer dans une démarche globale et structurée, qui tient compte des spécificités des organisations publiques.

Mais ce qui est essentiel en matière de développement de l'organisation, c'est le dialogue entre les différents acteurs. Changer une organisation signifie par essence amener les personnes qu'elle rassemble à apporter ce changement. C'est pour cette raison que les outils de gestion et d'amélioration de la qualité (des services prestés) que le SPF P&O développe et adapte aux exigences spécifiques du secteur public, sont des outils de changement *participatifs*.

Cette approche est essentielle même si les résultats ne sont pas immédiats.

FED+ publie de la liste met voordelen op een website ([www.fedplus.be](http://www.fedplus.be)) die in 2005 volledig werd herwerkt. In 2004 kon de website rekenen op ongeveer 45 000 bezoeken van zowat 27 000 verschillende bezoekers. Tijdens de eerste negen maanden van 2005 werd dat respectievelijk 48 500 en 31 000. Deze cijfers doen tegen het einde van het jaar een stijging vermoeden met bijna 40% van het aantal bezoeken en met 50% van het aantal bezoekers op de site.

Ook in FEDRA worden de FED+-aanbiedingen regelmatig bekendgemaakt.

In 2006 zal FED+, net als in 2005, het aanbod van voordelen verder uitbreiden. De projecten voor de ontwikkeling van een nieuwsbrief en het oprichten van een «fedplus e-shop» voor de federale ambtenaren, worden voortgezet. Het netwerk van FED+-infopunten in de diverse besturen zal worden uitgebreid.

Er zal een tevredenheidsonderzoek worden gehouden bij de ambtenaren.

#### 4. DE ORGANISATIE VERBETEREN

Een doeltreffende en performante federale overheid is een belangrijk element in de kwaliteit van de dienstverlening voor de burgers en dus voor hun levenskwaliteit. In een voortdurend veranderende maatschappij, met in ons land talrijke technologische en institutionele evoluties, is de federale overheid het aan zichzelf verplicht om zich aan te passen aan, en zelfs te anticiperen op de behoeften en verwachtingen van de burgers. Haar geloofwaardigheid hangt ervan af.

De verbeterprojecten van de organisatie maken het mogelijk om die veranderingen door te voeren en te begeleiden en ze te integreren in een globale en gestructureerde aanpak, rekening houdend met de bijzonderheden van openbare organisaties.

Maar essentieel voor de ontwikkeling van de organisatie is de dialoog tussen de verschillende actoren. Een organisatie veranderen betekent in essentie dat de personen die er werken, ertoe worden gebracht die wijziging tot stand te brengen. Om die reden zijn de instrumenten inzake beheer en verbetering van de kwaliteit (van de dienstverlening) die de FOD P&O ontwikkelt en aanpast aan de specifieke vereisten van de openbare sector, *participatieve* veranderingsinstrumenten.

Deze aanpak is essentieel, ook al levert hij niet onmiddellijk resultaten op.

#### 4.1 Refondre les processus (BPR)

Le «Business Process Reengineering» (BPR) a pour but de réorganiser fondamentalement une organisation ou une partie de celle-ci. Il touche donc à tous les aspects de l'organisation et constitue le vecteur d'un changement profond et parfois de vaste ampleur.

Le BPR est une approche qui se focalise sur les processus de l'organisation, lesquels génèrent les services et les produits qu'elle fournit. C'est somme toute une approche orientée client/usager dans la mesure où ces services et produits s'adressent effectivement à un client/usager.

Pour être gérable, l'approche est décomposée en 5 phases. La phase 1 est la phase de définition stratégique du BPR: elle est réalisée *exclusivement en interne*. Les autres phases permettent de passer progressivement de la situation «as is», la situation actuelle, à la situation «to be», la situation de l'organisation souhaitée. Pour les étapes 2 à 5, c'est l'organisation elle-même qui décide, à chaque étape du projet, de recourir ou non aux services d'un consultant, en fonction de la charge de travail, de l'expertise nécessaire et de l'ampleur des changements projetés. La phase 5 est la phase d'implémentation, là où la gestion du changement prend tout son sens.

On peut affirmer aujourd'hui que le rapport entre le travail réalisé globalement par les consultants et celui accompli par les fonctionnaires dans le cadre des BPR est de l'ordre de 1 à 4. On observe toutefois de grandes variations entre les projets: certains sont menés intégralement en interne tandis que d'autres impliquent le recours plus important à des consultants.

Les organisations publiques fédérales qui ont entamé la phase ultime du projet, celle de la mise en œuvre, ont déjà engrangé de remarquables résultats.

En 2004, c'était le cas de la direction générale «Présentations aux personnes handicapées» au SPF Sécurité sociale, du SPF Santé publique, du SPF Intérieur et du SPF Justice.

En 2005, des projets BPR ont démarré dans les centres fermés (SPF Intérieur) et dans les Maisons de Justice (SPF Justice). Ils entament actuellement la phase de mise en œuvre.

Afin de permettre aux agents de se familiariser avec la méthode, une brochure de vulgarisation de l'appro-

#### 4.1 De processen herzien (BPR)

«Business Process Reengineering» (BPR) is erop gericht een organisatie of een deel ervan fundamenteel te reorganiseren. Het beïnvloedt dus alle aspecten van de organisatie en brengt een grondige en soms enorm grote verandering teweeg.

BPR is een aanpak die gericht is op de processen van de organisatie, die de diensten en producten voortbrengen. Het is kortom een klant/gebruikergerichte aanpak, voorzover de diensten en producten daadwerkelijk tot de klant/gebruiker gericht zijn.

Om een goed beheer mogelijk te maken is de aanpak ingedeeld in 5 fases. Fase 1 is de fase van de strategische definiëring van de BPR; deze fase wordt *uitsluitend intern* gerealiseerd. De andere fases maken het mogelijk om progressief over te gaan van de situatie «as is», de huidige situatie, naar de situatie «to be», de gewenste situatie van de organisatie. Voor de stappen 2 tot 5 is het de organisatie zelf die bij iedere stap beslist of er al dan niet een beroep wordt gedaan op de diensten van een consultant, in functie van de werklust, de vereiste expertise of de draagwijdte van de beoogde veranderingen. Fase 5 is de implementatiefase, waar veranderingsmanagement echt betekenis krijgt.

De verhouding tussen het werk dat door de consultants wordt gerealiseerd en het werk dat wordt verricht door de ambtenaren in het kader van BPR, bedraagt globaal gesproken 1 tegen 4. Er zijn echter grote verschillen tussen de projecten: bepaalde projecten worden volledig intern geleid, terwijl voor andere vaker een beroep wordt gedaan op consultants.

De federale openbare organisaties die bezig zijn met de laatste fase van het project, de implementatiefase, kunnen reeds opmerkelijke resultaten voorleggen.

In 2004 was dat het geval voor het directoraat-generaal «Uitkeringen aan Personen met een Handicap» van de FOD Sociale Zekerheid, en voor de FOD Volksgezondheid, de FOD Binnenlandse Zaken en de FOD Justitie.

In 2005 zijn BPR-projecten van start gegaan in de gesloten centra (FOD Binnenlandse Zaken) en in de Justitiehuzen (FOD Justitie). Zij beginnen momenteel met de uitvoeringsfase.

Om de ambtenaren vertrouwd te maken met de methode wordt er een kennismakingsbrochure over de

che BPR a été diffusée dans les services («*Projets d'amélioration BPR. Instrument de la modernisation de l'administration fédérale*»).

Un événement destiné à faire état de l'avancement des projets BPR et des réalisations qu'ils ont pu jusqu'ici apporter a été organisé en mai 2005. Tous les départements, les cabinets ministériels et les parlementaires de la commission Fonction publique y ont été invités. Un mois plus tard, un rapport dressant un état des lieux détaillé de l'ensemble des BPR et des réalisations qu'ils ont apportées était adressé au Conseil des Ministres.

En 2006, de nouveaux BPR seront lancés au sein des Etablissements scientifiques, du SPF Santé publique pour la gestion de l'absentéisme, à Fedasil et dans les Greffes et Parquets.

Les autres projets BPR en cours seront évidemment poursuivis jusqu'à la finalisation de l'implémentation des nouveaux processus.

#### 4.2 Définir le positionnement stratégique

Une organisation qui veut aller de l'avant a besoin d'une mission, d'une vision et d'objectifs clairs. Les formuler, les communiquer et obtenir l'adhésion des collaborateurs de toute l'organisation à leur encontre était et reste le défi majeur que les managers ont à relever. Car leur mission de base est d'orienter les efforts de tous dans la même direction. Mais là aussi, le défi est énorme. Nos organisations sont en permanence confrontées à la diversité des attentes de leurs «clients» et de leurs commanditaires, auxquelles elles doivent apporter une réponse.

Le positionnement stratégique a pour but de fournir à l'organisation une démarche stratégique laquelle se conclut par l'élaboration d'un plan de management concret, prêt à être mis en œuvre. Cette démarche vise également à l'utilisation optimale des ressources de l'organisation, grâce à une cohérence aussi parfaite que possible entre la volonté politique et les différentes étapes du plan. Le positionnement stratégique prend la volonté politique comme point de départ et passe successivement, en cascade, par la mission (raison d'être), la vision (manière d'exécuter la mission et les pas accomplis en quelques années pour ce faire), les axes stratégiques, les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels de l'organisation.

Dans le cadre de chaque projet BPR, le positionnement stratégique est systématiquement revu au cours

BPR-aanpak verspreid binnen de diensten («*Verbeterprojecten BPR. Instrument bij de modernisering van de federale overheid*»).

In mei 2005 werd er een evenement georganiseerd om een stand van zaken te geven van de BPR-projecten en van de tot nu toe gerealiseerde zaken. Alle departementen, de ministeriële kabinetten en de parlementsleden van de commissie Ambtenarenzaken werden uitgenodigd. Een maand later werd er een verslag met een gedetailleerde stand van zaken van alle BPR's en alle realisaties aan de Ministerraad voorgelegd.

In 2006 zullen nieuwe BPR's worden gelanceerd in de Wetenschappelijke instellingen, bij de FOD Volksgezondheid voor het beheer inzake absentéisme, bij Fedasil en bij de Griffies en Parketten.

De overige lopende BPR's zullen uiteraard worden voortgezet totdat de implementatie van de nieuwe processen is afgerond.

#### 4.2 De strategische positionering definiëren

Een organisatie die vooruit wil gaan, heeft een duidelijke missie, visie en doelstellingen nodig. Deze formuleren, communiceren en ervoor zorgen dat alle medewerkers van de organisatie er achter staan, is en blijft de grote uitdaging voor de managers. Hun basisopdracht is immers ervoor te zorgen dat alle inspanningen dezelfde richting uitwijzen. Maar ook dat is een enorme uitdaging. Onze organisaties worden voortdurend geconfronteerd met de verscheidenheid aan verwachtingen van hun «klanten» en opdrachtgevers, waaraan ze moeten beantwoorden.

De strategische positionering heeft tot doel de organisatie een strategische aanpak te bieden die resulteert in het uitwerken van een concreet managementplan, dat klaar is om te worden uitgevoerd. Deze aanpak beoogt ook een optimaal gebruik van de middelen van de organisatie, dankzij een zo perfect mogelijke coherentie tussen de politieke wil en de diverse stappen van het plan. De strategische positionering neemt de politieke wil als vertrekpunt en concentreert zich daarna op achtereenvolgens de missie (bestaansreden), de visie (de manier waarop de missie wordt uitgevoerd en de daartoe in enkele jaren voltooide stappen), de strategische pijlers, de strategische doelstellingen en de operationele doelstellingen van de organisatie.

In het kader van ieder BPR-project wordt de strategische positionering systematisch herzien in de loop van

de la phase préparatoire. Mais les organisations qui souhaitent opérer un (re)positionnement stratégique n'ont pas forcément besoin d'un BPR. C'est le cas de la Sûreté de l'État, du Bureau d'Intervention et de Restitution Belge (BIRB), de l'Institut royal du patrimoine artistique (IRPA) et du SPP Politique scientifique qui ont été soutenus dans la définition de leur positionnement stratégique.

Ce support sera poursuivi au cours de l'année 2006, en fonction des demandes respectives des administrations.

### 4.3 Développer l'organisation par la qualité

Le modèle sur lequel reposent les nombreuses approches du «management par la qualité» offre deux avantages du point de vue du développement de l'organisation:

- 1) il permet d'adopter une approche holistique de l'organisation;
- 2) il est de nature à favoriser une grande implication de toute l'organisation.

L'approche retenue pour l'administration fédérale privilégie la recherche de l'excellence. Le choix s'est porté sur le modèle CAF (Cadre d'Auto évaluation des Fonctions publiques) qui est un cadre de référence pour le management de la performance des organisations publiques.

Le CAF est un outil stratégique de diagnostic couvrant tous les aspects d'une organisation. Il est divisé en 9 critères (principaux aspects d'une organisation à prendre en compte pour l'analyse) permettant d'ausculter toutes les dimensions de l'organisation afin de dresser l'inventaire de ses points forts et de ses points faibles:

- 1) leadership;
- 2) stratégie et planification;
- 3) gestion des ressources humaines;
- 4) partenariat et ressources;
- 5) gestion des processus et du changement;
- 6) résultats auprès du citoyen/client;
- 7) résultats auprès du personnel;
- 8) résultats auprès de la société;
- 9) résultats des performances clés.

Les 5 premiers critères se concentrent sur les facteurs déterminant les «outputs», ce que produit l'organisation. Les 4 suivants portent sur les résultats que l'organisation atteint au travers de la production de ses outputs.

de voorbereidende fase. Dit betekent niet noodzakelijk dat de organisaties die een strategische (her)positionering wensen door te voeren, een BPR nodig hebben. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de Staatsveiligheid, bij het Belgisch Interventie- en Restitutiebureau (BIRB), bij het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium (KIK) en bij de POD Wetenschapsbeleid, die werden ondersteund bij de definiëring van hun strategische positionering.

Deze ondersteuning zal worden voortgezet in 2006, naar gelang de respectieve aanvragen van de overheden.

### 4.3 De organisatie ontwikkelen via de kwaliteit

Het model waarop de talrijke benaderingen van «management door kwaliteit» is gebaseerd, biedt twee voordelen vanuit de invalshoek van de organisatieontwikkeling:

- 1) het maakt een holistische benadering van de organisatie mogelijk;
- 2) het bevordert de betrokkenheid van de hele organisatie.

In de benadering van de federale overheid staat het streven naar uitmuntendheid voorop. De keuze is gevallen op het CAF-model (Common Assessment Framework van het openbaar ambt), een referentiekader voor het beheer van de performantie van de openbare organisaties.

Het CAF is een strategisch diagnose-instrument dat alle aspecten van een organisatie omvat. Het is onderverdeeld in 9 criteria (de belangrijkste aspecten van een organisatie waarmee bij de analyse rekening moet worden gehouden), aan de hand waarvan alle dimensies van de organisatie nauwkeurig bestudeerd kunnen worden met het oog op het opmaken van een inventaris van de sterke en zwakke punten:

- 1) leiderschap;
- 2) strategie en planning;
- 3) human resources management;
- 4) partnerships en middelen;
- 5) beheer van de processen en van de verandering;
- 6) resultaten bij de burger/client;
- 7) resultaten bij het personeel;
- 8) resultaten in de samenleving;
- 9) resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten.

De eerste vijf criteria zijn toegespitst op de bepalende factoren voor de «outputs», met andere woorden hetgeen de organisatie produceert. De vier volgende hebben betrekking op de resultaten die de organisatie bereikt via de productie van haar outputs.

L'utilisation que nous faisons du CAF ne se limite pas à la production d'une auto-analyse: dans chaque intervention, notre objectif est d'aider l'organisation à élaborer sur cette base un plan d'amélioration et de l'aider, le cas échéant à l'implémenter. Avec le CAF, c'est l'organisation elle-même qui décide de quelle manière elle compte agir sur les 9 critères qui composent le modèle. Il offre un cadre puissant pour démarrer un processus d'amélioration permanente.

Nous avons récemment offert un tel support à la Sûreté de l'État, au SPF Intérieur et à la Coopération Technique Belge (CTB).

En 2006, le support offert en matière d'amélioration de la qualité sera poursuivi et la possibilité de développer une approche de certification (délivrance d'un «certificat qualité») pour les services publics fédéraux sera étudiée.

Nous poursuivons également l'objectif d'aller au-delà d'une approche individuelle des organisations et de stimuler les échanges et la comparaison (benchmarking) entre les services publics du niveau fédéral et des autres niveaux institutionnels belges.

La *Conférence sur la qualité dans les services publics en Belgique*, dont nous avons organisé la 3ème édition les 17 et 18 octobre 2005, est une étape importante dans le partage de bonnes pratiques et le développement du benchmarking entre les différents services publics belges, à tous les niveaux institutionnels. Elle constitue aussi une forme de reconnaissance pour les services publics qui ont consenti des efforts importants dans l'amélioration de leurs prestations.

Afin de réaliser de telles comparaisons entre services publics, il est important de pouvoir disposer d'une base fiable. Un *manuel qualité* s'adressant aux services publics fédéraux sera rédigé dans cette perspective. Cette initiative, principalement destinée aux services d'encadrement P&O, permettra de standardiser plus avant les procédures Personnel et Organisation, et, par conséquent, d'en assurer le suivi à l'aide d'indicateurs *communs* (voir point suivant), reposant sur des définitions *communes* à l'ensemble de l'administration fédérale.

#### 4.4 Gérer l'organisation par les résultats

Il ne suffit pas de formuler des objectifs pour l'organisation. Encore faut-il prévoir des instruments permettant de suivre, au niveau de l'organisation ou des enti-

Wij maken niet alleen gebruik van het CAF voor het opstellen van een zelfanalyse; bij iedere interventie is het onze bedoeling de organisatie te helpen om een verbeterplan op te stellen en, in voorkomend geval, te implementeren. Met het CAF is het de organisatie zelf die beslist op welke manier zij tewerk wil gaan voor elk van de 9 criteria waaruit het model bestaat. Het biedt een stevig kader om te beginnen met een permanent verbeterproces.

Wij hebben dergelijke ondersteuning onlangs geboden aan de Staatsveiligheid, de FOD Binnenlandse Zaken en de Belgische Technische Coöperatie (BTC).

In 2006 zal de ondersteuning inzake de verbetering van de kwaliteit worden voortgezet en zal de mogelijkheid worden onderzocht van een systeem met certificeringen (afleveren van een «kwaliteitscertificaat») voor de federale overheidsdiensten.

Wij blijven ook streven naar het overstijgen van een individuele benadering van de organisaties en het stimuleren van uitwisseling en vergelijking (benchmarking) tussen de federale overheidsdiensten en de andere institutionele niveaus in België.

De *Conferentie over de kwaliteit van de overheidsdiensten in België*, waarvan op 17 en 18 oktober 2005 de derde editie plaatsvond, is een belangrijke stap in het delen van goede praktijken en de ontwikkeling van benchmarking tussen de diverse overheidsdiensten in België op alle institutionele niveaus. Het is ook een soort van erkenning voor de overheidsdiensten die belangrijke inspanningen hebben geleverd voor het verbeteren van hun dienstverlening.

Teneinde dergelijke vergelijkingen tussen overheidsdiensten te realiseren, is het belangrijk om over een betrouwbare basis te beschikken. In dat opzicht zal een voor de federale overheidsdiensten bedoeld *kwaliteits-handboek* worden opgesteld. Dit initiatief, oorspronkelijk bedoeld voor de stafdiensten P&O, zal het mogelijk maken om de procedures van Personeel en Organisatie steeds meer te standaardiseren en er bijgevolg de opvolging van te garanderen met behulp van *gemeenschappelijke* indicatoren (zie volgend punt), gesteund op *gemeenschappelijke* definities voor de hele federale overheid.

#### 4.4 De organisatie beheren via resultaten

Het volstaat niet om doelstellingen te formuleren voor de organisatie. Er moeten ook instrumenten worden voorzien om de realisering en de evolutie ervan op het

tés qui la composent, la réalisation de ceux-ci et son évolution. Ce qui suppose au préalable d'être à même de communiquer aux membres de l'organisation la vision et les objectifs stratégiques qui la déclinent. C'est l'objet même du *Balanced Scorecard* (BSC) ou Tableau de Bord Prospectif.

Le tableau de bord prospectif donne des mesures concrètes de l'exécution de la stratégie de l'organisation dans quatre domaines:

- les moyens & ressources;
- les processus;
- les clients/usagers;
- les parties prenantes, lesquelles fournissent à l'organisation les moyens dont elle a besoin pour réaliser son action.

Toutes ces mesures sont liées entre elles par des relations de cause à effet: les moyens permettent de bien faire fonctionner les processus, lesquels assurent la satisfaction du client/usager. La satisfaction de ce dernier conditionne celle des parties prenantes, lesquelles assurent à l'organisation les moyens et les ressources dont elle a besoin.

Le tableau de bord prospectif permet donc un suivi de la réalisation des objectifs de l'organisation, envisagée globalement.

Mais ce sont les individus, les collaborateurs de l'organisation qui, en définitive, contribuent individuellement et en équipes à la réalisation de ces objectifs. Les *cercles de développement* offrent un outil permettant de fixer, tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes, les objectifs de prestations que doivent réaliser les collaborateurs, et d'assurer le suivi de leur réalisation.

Le défi ici est de relier entre eux ces trois niveaux auxquels les objectifs se déclinent et peuvent être mesurés: organisation, équipes, individus. Il sera ainsi possible de disposer d'un management intégré de l'organisation, assurant une coordination des efforts en vue de la réalisation des objectifs.

En 2005, nous avons accompagné le SPP Intégration sociale et la Sûreté de l'État dans le déploiement d'une telle approche.

En 2006, en nous appuyant sur des efforts de standardisation des procédures Personnel et Organisation dans l'ensemble de l'administration fédérale (voir point précédent), nous pourrions développer des indicateurs

niveau van de organisatie of haar entiteiten op te volgen. Dit impliceert dat men in staat is om naar de leden van de organisatie te communiceren omtrent de visie en de strategische doelstelling van de organisatie. Dit is precies het doel van de *Balanced Scorecard* (BSC).

De *Balanced Scorecard* biedt concrete gegevens omtrent de uitvoering van de strategie van de organisatie op vier domeinen:

- de middelen;
- de processen;
- de klanten/gebruikers;
- de stakeholders, die de organisatie de middelen bieden die zij nodig heeft om haar acties te realiseren.

Al die gegevens zijn onderling verbonden via oorzaak-gevolgrelaties: de middelen maken het mogelijk om de processen goed te laten functioneren, die op hun beurt zorgen voor de tevredenheid van de klant/gebruiker. De klanttevredenheid bepaalt de tevredenheid van de stakeholders, die dan weer zorgen voor de middelen en resources die de organisatie nodig heeft.

Met de *Balanced Scorecard* kan de realisering van de doelstellingen van de organisatie, in zijn geheel beschouwd, worden opgevolgd.

Het zijn echter de individuen, de medewerkers van de organisatie, die uiteindelijk individueel en in team bijdragen tot de realisering van de doelstellingen. De *ontwikkelcirkels* bieden een instrument waarmee zowel op individueel als op teamniveau de prestatiedoelstellingen van de medewerkers kunnen worden vastgelegd en waarmee de realisering van de doelstellingen kan worden opgevolgd.

Het is de uitdaging deze drie niveaus (organisatie, teams, individuen), die aan de doelstellingen onderworpen zijn en waarvan de doelstellingen meetbaar zijn, met elkaar in verband te brengen. Op die manier wordt het mogelijk te beschikken over een geïntegreerd management van de organisatie, waardoor de inspanningen om de doelstellingen te realiseren, worden gecoördineerd.

In 2005 hebben wij de POD Maatschappelijke Integratie en de Staatsveiligheid begeleid bij de ontwikkeling van een dergelijke aanpak.

In 2006 kunnen wij, dankzij de inspanningen inzake standaardisering van de procedures van Personeel en Organisatie in de volledige federale overheid (zie vorig punt), transversale indicatoren ontwikkelen voor alle

transversaux, portant sur l'ensemble des SPF. Le partage de définitions communes d'indicateurs tels que les efforts de formation, l'absentéisme (cf. BPR SPF Santé publique pour la gestion de l'absentéisme mentionné supra), le ratio contractuels/statutaires, etc., rendra la constitution et l'utilisation d'*indicateurs P&O fédéraux* possible. Ceux-ci seront obtenus en consolidant les mesures individuelles (par SPF ou service public fédéral) de ces indicateurs.

#### 4.5 Gérer les connaissances de l'organisation

L'intégration de nouveaux collaborateurs, le départ d'autres, le vieillissement de la population active et les départs massifs qu'il préfigure, le développement du travail collaboratif au-delà des frontières traditionnelles de l'organisation (réseaux) sont autant de préoccupations auxquelles la gestion des connaissances tente d'apporter une réponse. Elle est un complément indispensable au développement des compétences individuelles dans la mesure où elle se préoccupe du partage des connaissances dans l'organisation et des processus qui permettent à cette dernière de préserver les savoirs existants et d'en développer de nouveaux.

Nous avons présenté l'importance que revêtent aujourd'hui les réseaux pour l'implémentation des réformes Personnel et Organisation dans l'ensemble des services publics fédéraux.

Il apparaît aujourd'hui clairement que sans la mise en place des *eCommunities* comme plate-forme électronique opérationnelle du fonctionnement des réseaux, ceux-ci n'auraient pu se développer comme ils l'ont fait et revêtir l'importance qu'ils ont aujourd'hui.

Outre les fonctionnalités classiques de stockage, de gestion des versions, de partage et de recherche de documents, les *eCommunities* intègrent également toutes les fonctionnalités permettant à des personnes, réparties dans diverses organisations, de se distribuer les tâches contribuant à la réalisation d'un projet ou d'un processus partagé et d'en assurer le suivi.

Les *eCommunities* comptent aujourd'hui plus de 2.800 utilisateurs, 25 espaces de travail différents, 100.000 documents partagés et plus de 2.500 accès hebdomadaires en moyenne. Tous les SPF et plus de 40 services publics peuvent désormais travailler à des projets communs par voie électronique.

Le développement des *eCommunities* sera poursuivi: l'objectif visé est de 4.000 utilisateurs en 2006.

FOD's. Het delen van gemeenschappelijke definities van indicatoren als de opleidingsinspanning, het absentéisme (zie voormelde BPR FOD Volksgezondheid voor het afwezigheidsbeheer), de verhouding contractuelen/statutairen, enz., zal het opstellen en gebruiken van *federale P&O-indicatoren* mogelijk maken. Deze verkrijgt men door de individuele maatregelen (per FOD of federale overheidsdienst) van de indicatoren samen te brengen.

#### 4.5 De kennis van de organisatie beheren

De integratie van nieuwe medewerkers, het vertrek van andere, de vergrijzing van de actieve bevolking en de massale pensionering die we nu al kunnen vaststellen, het ontwikkelen van samenwerkingsvormen die de traditionele grenzen van een organisatie overschrijden (netwerken), zijn slechts enkele van de vragen waarop kennismanagement een antwoord probeert te geven. Het is een onmisbaar bestanddeel voor de ontwikkeling van individuele competenties voor zover het zich bezighoudt met kennisdeling in de organisatie en met de processen waarmee de organisatie de bestaande kennis kan behouden en nieuwe kennis kan ontwikkelen.

Wij hebben reeds gewezen op het belang vandaag de dag van netwerken voor de implementatie van de hervormingen van Personeel en Organisatie in alle federale overheidsdiensten.

Vandaag blijkt duidelijk dat zonder de invoering van de *eCommunities* als operationeel elektronisch platform, de netwerken zich niet zouden hebben ontwikkeld zoals ze dat nu hebben gedaan en niet het belang hebben gehad dat ze nu hebben.

Naast de klassieke mogelijkheden voor opslaan, versiebeheer, delen en opzoeken van documenten, bevatten de *eCommunities* ook alle mogelijkheden om personen vanuit diverse organisaties taken onder elkaar te laten verdelen om bij te dragen tot de realisering van een project of een gedeeld proces, evenals de opvolging ervan.

De *eCommunities* tellen momenteel meer dan 2 800 gebruikers, 25 verschillende workspaces, 100 000 gedeelde documenten en wekelijks gemiddeld meer dan 2 500 bezoekers. Alle FOD's en meer dan 40 overheidsdiensten kunnen voortaan via elektronische weg aan gemeenschappelijke projecten werken.

De ontwikkeling van de *eCommunities* wordt voortgezet: in 2006 wordt gestreefd naar 4 000 gebruikers.



Si les outils sont importants, l'introduction de la gestion des connaissances comme pratique habituelle de l'organisation l'est tout autant.

A ce jour, un *plan de gestion des connaissances* est en cours d'élaboration ou d'implémentation, à des degrés divers de maturité, au Centre d'Expertise des Soins de Santé, au SPP Intégration sociale, dans les SPF Justice, Economie, Mobilité, Intérieur et Affaires étrangères.

En 2005, dans le cadre des Projets d'Investissement en Formation (PIF), 73 projets de formation à la gestion des connaissances ont été introduits par les organisations fédérales.

Un *instrument de réflexion sur la gestion des connaissances* a été développé sous la forme d'une brochure reprenant une liste d'activités concrètes couvrant les différentes facettes de la gestion des connaissances au sein d'une équipe. Cette brochure a été diffusée à 8.000 exemplaires. Un *instrument de réflexion sur la gestion des connaissances* destiné au management est également en cours d'élaboration.

Une problématique spécifique s'inscrit dans le prolongement de la question du transfert des connaissances entre les membres d'une équipe: celui du transfert de connaissances entre seniors en fin de carrière et juniors. Cette problématique se pose avec une acuité croissante pour les organisations fédérales, lesquelles n'échapperont pas au phénomène démographique du vieillissement de la population active. Les seniors détiennent souvent des connaissances essentielles du «core business» de l'organisation: à leur départ à la retraite est associé un risque de perte de ces connaissances clés. Des projets pilotes de développement d'approches et de pratiques de transfert de ces connaissances des seniors vers les juniors sont en cours de développement. Un guide méthodologique sera diffusé. Et les leçons apprises de ces expériences seront mises à la disposition de l'ensemble des services publics fédéraux.

Un réseau de correspondants en gestion des connaissances compte aujourd'hui des représentants de 11 SPF, 2 SPP, 10 organismes d'intérêt public et 4 établissements scientifiques. Les bibliothécaires sont également réunis au sein de réseaux actifs dans le développement de projets communs.

Une des principales réalisations du Forum des Bibliothécaires fédéraux est le catalogue commun des bibliothèques fédérales permettant la commande d'ouvrages en ligne. Ce catalogue sera dès mars 2006

Even belangrijk als de instrumenten is de invoering van kennismanagement als courante praktijk van de organisatie.

Momenteel wordt er een *kennismanagementplan* uitgewerkt of geïmplementeerd, dat zich in verschillende stadia bevindt bij het Kenniscentrum voor de Gezondheidszorg, de POD Maatschappelijke Integratie, de FOD's Justitie, Economie, Mobiliteit, Binnenlandse Zaken en Buitenlandse Zaken.

In 2005 werden er in het kader van de Investeringsprojecten voor Opleidingen (IPO) 73 opleidingsprojecten inzake kennismanagement geïntroduceerd door de federale organisaties.

Een *reflectie-instrument inzake kennismanagement* werd ontwikkeld in de vorm van een brochure met een lijst van concrete activiteiten, waarin de diverse facetten van kennismanagement binnen een team worden behandeld. Van deze brochure werden 8 000 exemplaren verspreid. Er wordt ook gewerkt aan een *reflectie-instrument inzake kennismanagement* voor het management.

Een specifieke problematiek doet zich voor in het verlengde van de kennisoverdracht tussen de teamleden: die van de kennisoverdracht tussen seniors aan het einde van hun loopbaan en juniors. Dit wordt een groeiend probleem voor de federale organisaties, die niet ontsnappen aan het demografische probleem van de veroudering van de actieve bevolking. Seniors bezitten vaak essentiële kennis over de «core business» van de organisatie; aan hun vertrek uit de organisatie is dan ook het risico verbonden dat deze sleutelkennis verloren gaat. Er worden proefprojecten uitgewerkt voor de ontwikkeling van de juiste aanpak en praktijken voor kennisoverdracht tussen seniors en juniors. Er zal tevens een methodologische gids worden verspreid. De lessen die uit die ervaringen worden getrokken, zullen ter beschikking worden gesteld van alle federale overheidsdiensten.

Een netwerk van correspondenten inzake kennismanagement telt momenteel vertegenwoordigers uit 11 FOD's, 2 POD's, 10 instellingen van openbaar nut en 4 wetenschappelijke instellingen. Ook de bibliothecarissen komen samen in netwerken die bezig zijn met de ontwikkeling van gemeenschappelijke projecten.

Een van de belangrijkste verwezenlijkingen van het Forum van federale bibliothecarissen is de gemeenschappelijke catalogus van de federale bibliotheken, waardoor publicaties online kunnen worden besteld.

étendu aux collections des bibliothèques des Etablissements scientifiques. Des actions de promotion des bibliothèques ont également été menées. En projet: la mise en place d'un dispositif de prêt interbibliothèque.

## 5. COMMUNIQUER ET DIALOGUER

Les services publics fédéraux ont des passés très hétérogènes dans le domaine de la communication: certains ont une longue tradition, d'autres débutent. Une chose est sûre: plus personne ne conteste l'importance cruciale de la communication dans le bon fonctionnement d'une organisation et, singulièrement, dans la conduite des réformes, à tous les niveaux.

Le SPF P&O poursuit son rôle de support dans la professionnalisation de l'approche communication des différents services, en veillant à un meilleur encadrement des communicateurs et en définissant des lignes de conduite communes à tous. L'accent est pour cela mis sur le travail en réseau, les échanges d'expériences et les groupes de travail.

Au cours des années 2004 et 2005, ce support s'est concrétisé par la publication de 11 guides pour les communicateurs fédéraux, la conclusion de contrats cadres pour la réalisation de rapports annuels et l'organisation d'audits d'accessibilité téléphonique. Une dizaine de modules de formations ont été organisés pour quelque 600 participants, de même que 11 rencontres thématiques (*midis de la communication*) rassemblant des communicateurs fédéraux. 8 services ont bénéficié d'un accompagnement sur le terrain pour l'élaboration de leur plan de communication, la mise en place de réseaux internes ou d'autres projets ponctuels. Une eCommunity a été développée à leur intention: elle apporte un support aux échanges qui ont lieu dans le cadre du COMMnet, le réseau des communicateurs fédéraux.

Cette professionnalisation des équipes a un impact direct sur la qualité de la communication interne tant au niveau de l'approche (travail en projet, réalisation de plans de communication) que des canaux utilisés (lettres d'information électroniques, inter- et intranet, rapports annuels, ...).

La poursuite de la publication du journal FEDRA s'inscrit également dans cette perspective: un support de communication interne professionnel assurant à tous les fonctionnaires fédéraux une information et un

Deze catalogus zal vanaf maart 2006 worden uitgebreid met de collecties van de bibliotheken van de wetenschappelijke instellingen. Er werden ook promotieacties gehouden voor de bibliotheken. Ten slotte wordt er ook een instrument uitgewerkt voor de interbibliothecaire leen.

## 5. COMMUNICEREN EN DIALOGEREN

De federale overheidsdiensten hebben een zeer heterogeen verleden op het gebied van communicatie: sommige hebben een lange traditie, andere beginnen pas. Eén ding is zeker: niemand betwist nog dat communicatie van cruciaal belang is voor de goede werking van een organisatie en in het bijzonder bij het doorvoeren van hervormingen op alle niveaus.

De FOD P&O blijft een ondersteunende rol spelen bij de professionalisering van de aanpak inzake communicatie van de diverse diensten, door erop toe te zien dat de communicatoren beter omringd worden en door de gemeenschappelijke gedragslijnen te definiëren. Daarom wordt de nadruk gelegd op de netwerken, de uitwisseling van ervaring en de werkgroepen.

In de loop van 2004 en 2005 werd deze ondersteuning geconcretiseerd door de publicatie van 11 gidsen voor de federale communicatoren, het afsluiten van raamcontracten voor het opstellen van jaarverslagen en het organiseren van audits inzake telefonische toegankelijkheid. Er werden een tiental opleidingsmodules georganiseerd voor zowat 600 deelnemers, alsook 11 themaontmoetingen (*communicatiemiddagen*) voor de federale communicatoren. 8 diensten werden op het terrein begeleid bij de uitwerking van hun communicatieplan, het oprichten van interne netwerken of andere specifieke projecten. Met die bedoeling werd er ook een eCommunity ontwikkeld om ondersteuning te bieden bij de uitwisselingen die plaatsvinden in het kader van COMMnet, het netwerk van de federale communicatoren.

Deze professionalisering van de teams heeft een rechtstreekse invloed op de kwaliteit van de interne communicatie, zowel op het vlak van de aanpak (werken via projecten, opstellen van communicatieplannen) als van de gebruikte kanalen (elektronische nieuwsbrieven, internet en intranet, jaarverslagen,...).

De publicatie van het magazine FEDRA kadert ook in dit perspectief: een ondersteuning voor professionele interne communicatie om alle federale ambtenaren van informatie en uitwisseling van ervaring te voorzien over

échange d'expériences sur l'ensemble des initiatives de modernisation en cours au sein de l'administration fédérale.

Cette professionnalisation a aussi un impact sur la communication des services vers le citoyen au sens large et sur l'image de l'administration fédérale.

L'administration fédérale se profile de plus en plus comme un employeur attractif où chacun peut trouver sa place. On se souviendra des 10.000 visiteurs du salon Talent@Public en octobre 2004 et plus récemment des 5.000 visiteurs de Selor dans le cadre de la journée Découverte Entreprises, le 2 octobre 2005.

Se rapprocher des citoyens et leur donner la parole reste une priorité pour 2006 que ce soit par l'obtention de labels d'accessibilité aux sites internet pour les mal ou non voyants, par l'organisation d'enquêtes de satisfaction ou encore par des campagnes d'information et de sensibilisation de groupes cibles qui méconnaissent l'administration.

Par ailleurs, le dialogue social reste un pilier de notre action. Les agents tout comme les organisations syndicales sont associés à la réforme car nous sommes persuadés qu'aucun changement ne peut réussir sans l'implication de tous les acteurs.

Ce dialogue, nous le voulons permanent dans l'intérêt de la modernisation et de l'organisation. Car des agents concernés sont des agents motivés et fiers de leur travail.

*Le ministre de la Fonction publique,  
de l'Intégration sociale, de la Politique des Grandes  
villes et de l'Égalité des Chances et chargé de  
l'Interculturalité,*

Christian DUPONT

alle bij de federale overheid lopende initiatieven inzake modernisering.

Deze professionalisering heeft ook invloed op de communicatie van de diensten naar de burger in brede zin en op het imago van de federale overheid.

De federale overheid profileert zich meer en meer als een aantrekkelijke werkgever waar plaats is voor iedereen. Denk maar aan de 10 000 bezoekers voor de jobbeurs Talent@Public in oktober 2004 en recentelijk de 5 000 bezoekers voor Selor in het kader van de Open Bedrijvendag op 2 oktober 2005.

De kloof met de burger dicht en de burger aan het woord laten blijft een prioriteit voor 2006, of dit nu gebeurt via toegankelijkheidslabels voor websites voor blinden en slechtzienden, via het organiseren van tevredenheidsonderzoeken of via informatie- en sensibiliseringscampagnes voor doelgroepen die niet zo vertrouwd zijn met de overheid.

De sociale dialoog blijft trouwens een pijler van onze acties. De ambtenaren en de vakbondsorganisaties worden bij de hervorming betrokken, want wij zijn er van overtuigd dat geen enkele verandering kans op slagen heeft zonder de betrokkenheid van alle actoren.

Wij wensen een permanente dialoog in het belang van de modernisering en van de organisatie. Want betrokken ambtenaren zijn gemotiveerde ambtenaren, die trots zijn op hun werk.

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

Christian DUPONT