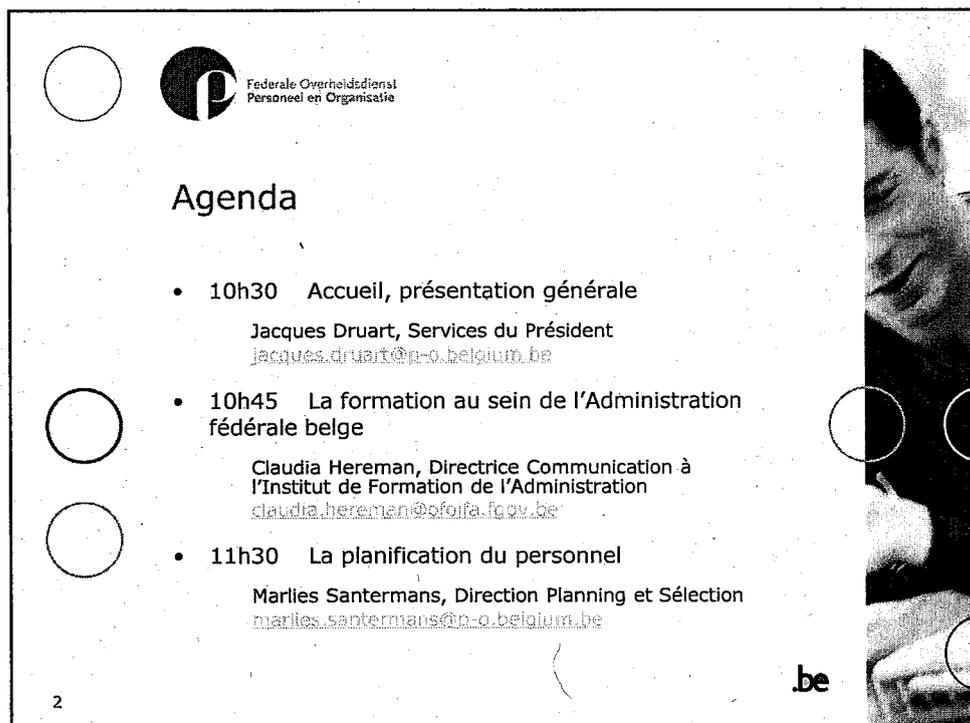


行政院人事行政局 100 年度
赴荷蘭、瑞士、比利時考察報告
附 錄 四 資 料

8、比利時聯邦政府公職部簡報資料





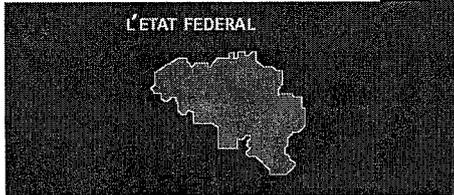
Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

La Belgique en bref

- Etat fédéral
- Répartition des compétences
- Diversité linguistique

Gouvernement fédéral

Intérêt général de toute la population (Finances, Justice, Sécurité sociale, Affaires étrangères,...)



.be

3



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

3 Régions

Matières liées au territoire:

Economie, Emploi, Logement, Travaux publics, Agriculture, Energie, Environnement,...



.be

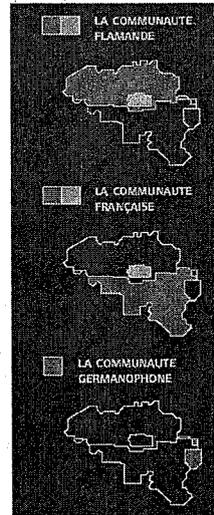
4



3 Communautés

Matières qui concernent les
personnes et leur langue:

Enseignement, Culture, Aide sociale,...



Evolution en gestion des ressources humaines (GRH)

Caractéristiques GRH 1999



Tendances GRH actuelles

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • «Politique» de rémunération fortement déterminée par les règles du statut • Stabilité d'emploi • Evaluation : formalité sur la base de critères généraux • Formations ayant comme but la réussite d'examens de carrière • L'information donne le pouvoir | <ul style="list-style-type: none"> • Politique stratégique de rémunération sur la base d'un benchmarking • Employabilité / redéploiement • Processus de gestion des performances sur les objectifs et les compétences • Développement permanent sur la base d'un plan de développement individuel • Management des connaissances, communication ouverte • Notion de « client » ou « usager. » |
|--|---|





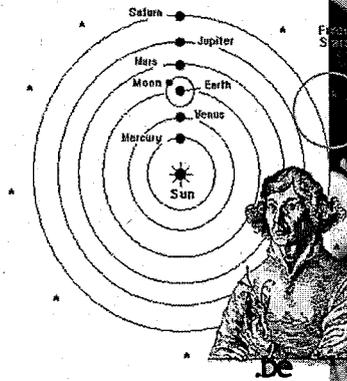
Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

La réforme COPERNIC ? Le citoyen au centre

*Une politique moderne dans
tous les aspects de*
personnel & organisation



**-> changement de culture
radical**



7



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

Copernic : 4 piliers

Nouvelle
structure de
l'organisation

Nouvelle
vision RH

**Meilleur
employeur
&
meilleur
prestataire
de
services**

Nouvelle
culture
de management

Nouvelle
manière
de travailler

8

.be



• **Systeme de mandats pour le topmanagement**

- ↳ Plus d'autonomie dans la gestion des moyens propres
- ↳ Evaluation du management en fonction de la réalisation des objectifs

• **Nouvelle vision du "Contrôle"**



- ↳ Accent déplacé vers le contrôle PENDANT et APRÈS
- ↳ Auto-contrôle : chaque organisation suit elle-même ses propres progrès

• **Nouveau système d'évaluation : "Cercles de développement"**

- ↳ Le management de ligne est responsable du développement des collaborateurs et de la communication ouverte



**Nouvelle vision RH -
2 objectifs de changement :**

1. Nouvelle organisation P&O

- ↳ SPF horizontal P&O
- ↳ Services d'encadrement P&O dans chaque SPF
- ↳ Collaboration en réseau
- ↳ Meilleure communication



2. Nouvelle politique RH

- ↳ Planification des besoins en personnel
- ↳ Réforme de la carrière
- ↳ Recrutement et sélection / marché du travail interne
- ↳ Organisation apprenante : développement du personnel

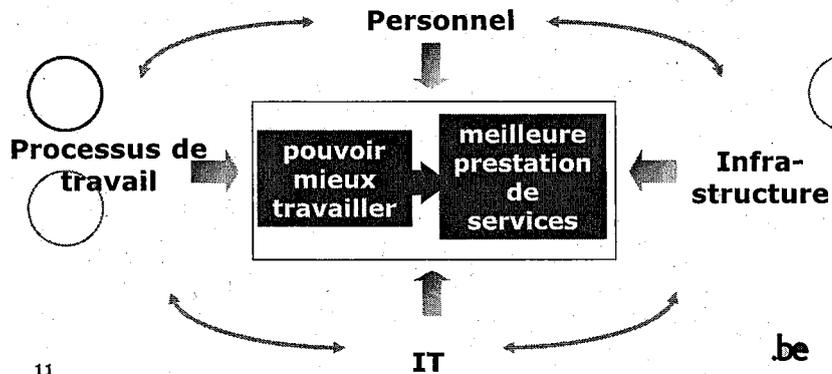
P&O	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Médecin									
Pharmacien									
Psychologue									
Travailleur social									
Enseignant									
Technicien									
Administratif									
Autre									



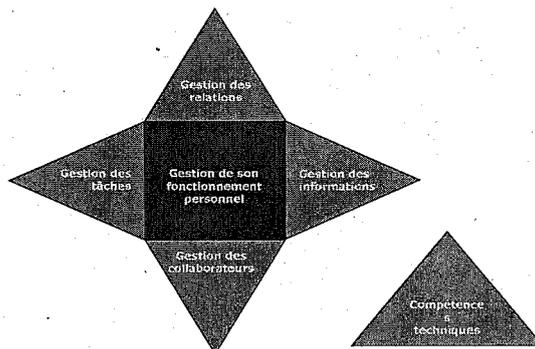


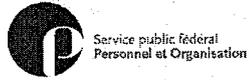
BUSINESS PROCESS REENGINEERING

une réorganisation radicale des processus et de la structure organisationnelle, associée à l'introduction d'une nouvelle culture de management.



Le modèle de compétences





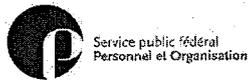
Délégation de Taiwan

5 juillet 2011

Planification du personnel

Marlies Santermans
Jacques Druart

.be



Principes

- Objectif : moderniser les services publics et responsabiliser le management
- Enveloppe annuelle de personnel / service



.be





Service public fédéral
Personnel et Organisation

Caractéristiques

- évolution souhaitée : quantitatif + qualitatif
- situation consolidée
- plan d'action



.be



Service public fédéral
Personnel et Organisation

Planification

- Enveloppe pluriannuelle
- plan de personnel stratégique
- 3 ans (2011-2013)

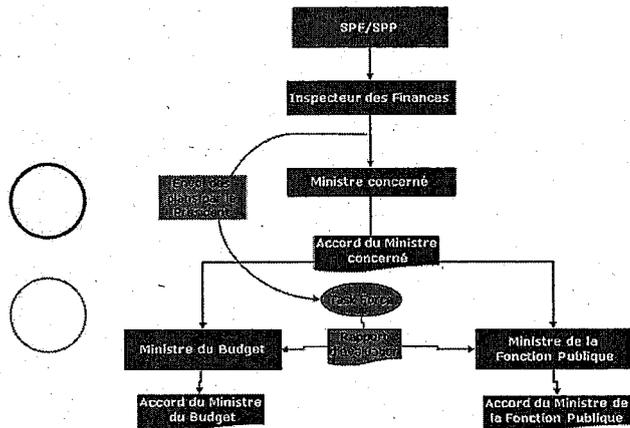


.be





Procédure de validation



Légende
Circulaire 574
Circulaire 598

.be



Monitoring et pilotage

- suivi mensuel
- Vérification marges budgétaires
- scénarii des actions éventuelles
- initiatives

.be



Service public fédéral
Personnel et Organisation

Méthodologie

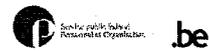
- Outil développé
- SEPP



.be



Présentation de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale

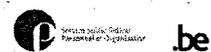


.be



Institut de Formation de l'Administration fédérale

1. Situation - contexte
2. Mission de l'IFA
3. Organisations clientes de l'IFA
4. Prestations de services: éventail des produits
5. Structure organisationnelle
6. Quelques chiffres



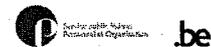
.be



1. Situation / Contexte

IFA: aperçu historique

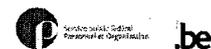
- 1963: création du service central de formation - entité relevant des Services du Premier Ministre
- 1984: Entité relevant du Ministère de l'Intérieur
- 1995: Entité relevant d'un nouveau Ministère :
"Ministère de la Fonction publique"
- 2000: Entité faisant partie du **nouveau Service Public Fédéral "Personnel & Organisation"** (réforme Copernic)



1. Contexte

Réforme : une nouvelle structure organisationnelle

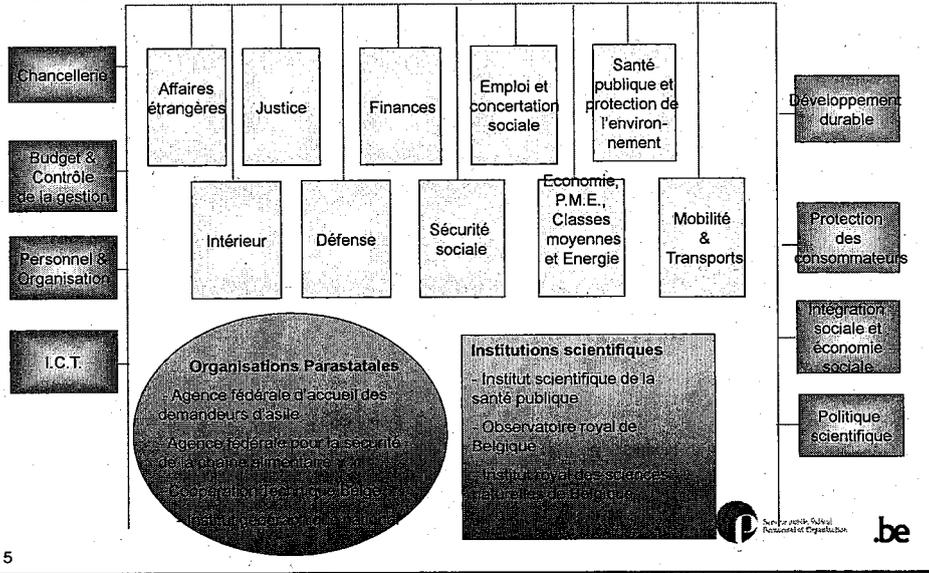
- Ministères deviennent Services publics fédéraux (SPF)
- Nouvelle structure:
 - 4 SPF horizontaux
 - 10 SPF verticaux
 - Services publics de programmation (SPP)
- Création d'un nouveau SPF "horizontal": le SPF Personnel et Organisation
- Création des services d'encadrement (P&O, ICT, B&CG) au sein des Services publics fédéraux





1. Contexte

Administration fédérale belge

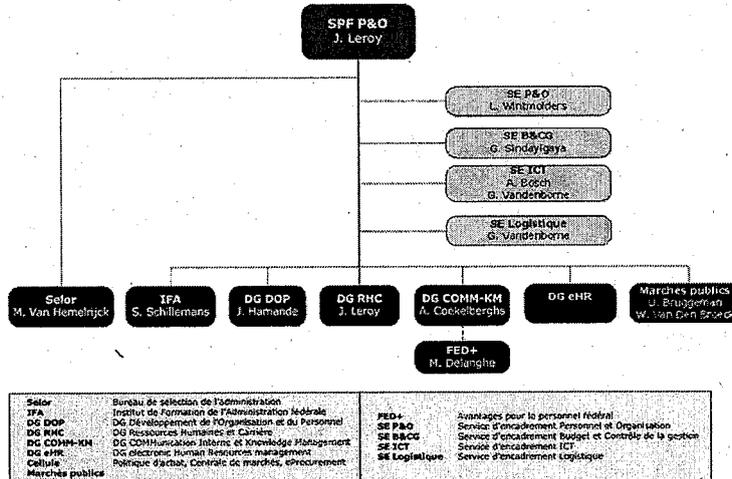


5



1. Situation / Contexte

Le SPF horizontal Personnel & Organisation : organigramme

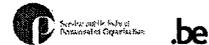




2. Mission

Mission de l'IFA:

- L'IFA est une entité faisant partie du SPF Personnel et Organisation
- L'IFA exerce son action sur un aspect important de 'personnel et organisation', à savoir le développement des compétences du fonctionnaire fédéral
- Il s'agit du développement des compétences qui doivent permettre à nos organisations clientes d'atteindre leurs objectifs organisationnels
- le développement des compétences contribue ainsi au meilleur fonctionnement des services publics
- le résultat final étant : de meilleures prestations de services au bénéfice du citoyen



.be



2. Mission

Mission de l'IFA (en résumé) :

- Nous proposons, en collaboration avec les organisations fédérales, des formations de qualité adaptées aux besoins de ces organisations, et ce afin de leur permettre d'accomplir leurs missions présentes et futures en développant les compétences de leurs collaborateurs.



.be



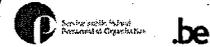
3. Organisations clientes

Organisations clientes de l'IFA

+/- 90 → ceci implique un nombre potentiel d' 'utilisateurs finals' de +/- 105.000 personnes

- les Services Publics Fédéraux (SPF)
- les Services Publics de Programmation (SPP)
- les Organismes d'Intérêt Public
- les Etablissements scientifiques
- des organisations clientes avec lesquelles un 'accord de collaboration' a été conclu:

Ex : Cour des Comptes, Cour d'Arbitrage, Conseil d'Etat, Police fédérale, le personnel administratif de l'ordre judiciaire, ... et un certain nombre d'organismes "plus petits" (ex. L'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, l'ONDRAF, ...)



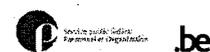
.be



3. Organisations clientes

Organisations clientes de l'IFA

- Nos organisations clientes sont représentées dans un réseau professionnel de responsables de formation.
- Nous organisons:
 - 3 activités plénières par an, autour de thèmes liés au développement des compétences
 - des rencontres régulières avec les organismes clients dans le cadre de leurs orientations stratégiques et de leurs besoins en formation



.be



4. Prestations de services de l'IFA

Portefeuille de produits (1)

1. Assurer l'intégration des nouveaux fonctionnaires en mettant à leur disposition un trajet d'intégration réparti en 6 rencontres qui s'étalent sur la première année de service. Au cours des 3 premiers jours, les thèmes suivant sont abordés : le contexte fédéral, le développement personnel et le travail avec les autres. Au cours des 3 jours de suivi, les participants auront l'occasion de : rencontrer des experts, réagir sur des thèmes d'actualité, faire le bilan de leur intégration, ...
2. Réaliser une offre de formations de qualité correspondant aux besoins des utilisateurs et aux objectifs des organisations clientes (l'accent est mis sur le développement des compétences individuelles):



4. Prestations de services de l'IFA

Portefeuille de produits (2)

- 2.1) une offre de formations standard (offre ouverte) articulée autour de 9 "domaines de compétences" qui couvrent les besoins de formation transversaux des organisations clientes :
 - aptitudes PC
 - Langues, expression écrite et lisibilité
 - efficacité personnelle
 - Management et gestion de la communication
 - GRH, Cercles de développement, statut et réglementation
 - matières administratives
 - matières européennes
 - méthodologie de la formation et gestion des connaissances
 - environnement, bien-être, sécurité et protection



4. Prestations de services de l'IFA

Portefeuille de produits (3)

- 2.2) une importante offre (ouverte) de formations certifiées pour les 4 niveaux* (A,B,C et D) : offre structurée autour des familles de fonction (niv. B, C, D) et des filières de métier (niv.A).

Définition "formation certifiée":

- formation avec une durée minimale (p.ex. pour niv. A 5 jours), test après la formation (mesure des objectifs d'apprentissage)
- impact direct sur la carrière des fonctionnaires (obtention d'une prime, possibilité de promotion)

*Niv. A: ens. universitaire ou équivalent, niv.B: ens. supérieur de type court, niv. C: ens. secondaire, niv. D: pas d'exigence de diplôme



4. Prestations de services de l'IFA

Portefeuille de produits (4)

3. Réaliser des formations sur mesure et des formations sur demande. Ces formations se font à la demande des organisations clientes.

Pour les formations sur mesure, on prend pour point de départ un "problème (de fonctionnement)" concret au sein de l'organisation.

Pour les formations sur demande, il s'agit d'une formation de notre offre standard que l'on organise pour les membres du personnel d'une organisation cliente en particulier.

4. Soutenir les objectifs de modernisation de l'administration fédérale par des actions de formation (partenariat avec les autres directions (générales) du SPF P&O).

Ex: soutien à l'implémentation des Cercles de développement*, aux actions de formation sur la "diversité", au volet formation du projet eHR, ...

* = système d'évaluation de l'administration fédérale



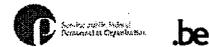
4. Prestations de services de l'IFA

Portefeuille de produits (5)

! Interpréter le terme "formation" au sens large : formation collective, auto-apprentissage (accompagné), e-learning, blended learning, soutien à l'apprentissage sur le lieu de travail (ex. via l'approche train-the-trainer).

L'utilisation de méthodes d'apprentissage et de technologies alternatives :

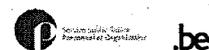
En 2004, l'IFA a mis en place le Campus virtuel (<http://campus.ofoifa.be>) → accompagne les fonctionnaires dans leur apprentissage à distance par l'e-learning et le blended learning (= combinaison de plusieurs méthodes d'apprentissage différentes, ex. combinaison de l'e-learning et d'ateliers collectifs d'accompagnement et/ou le coaching à distance).



4. Prestations de services de l'IFA

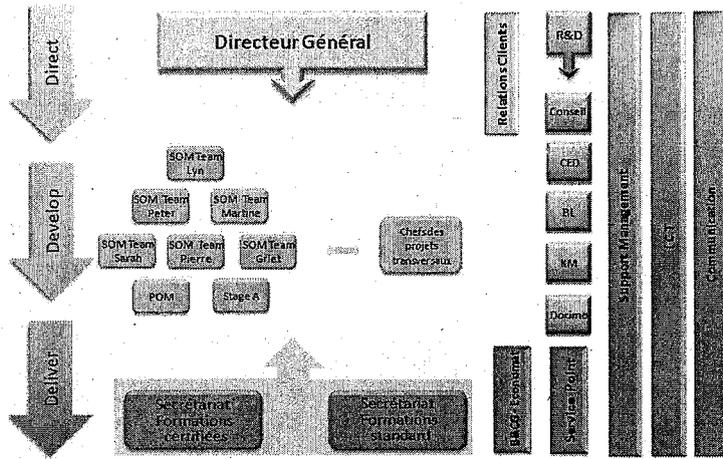
Les formateurs de l'IFA:

- Formateurs internes: collaborateurs faisant partie du personnel de l'IFA (langues, informatique, Cercles de développement), collaborateurs du SPF P&O et autres fonctionnaires fédéraux
- Formateurs externes:
 - Formateurs freelance, indépendants, consultants
 - Professeurs des hautes écoles et des universités





5. Structure organisationnelle



6. Quelques chiffres

Investissement dans la formation

% de la masse salariale consacrée par l'administration fédérale à la formation de ses fonctionnaires

2002 : 1,23%	2006 : 2,04%
2003 : 1,72%	2007 : 2,69%
2004 : 2,14%	2008 : 2,28%
2005 : 2,34%	



6. Quelques chiffres

Production

	<u>Nombre de participants</u>	<u>Nombre de journées de formation</u>
2005	23.529	11.163
2006	27.856	3.359
2007	24.305	6.806
2008	29.025	6.322
2009	29.356	7.572
2010	24.308	11.108



6. Quelques chiffres

Effectif du personnel (en Equivalent Temps Plein)

2001 (avant la réforme) : 102
2002 (suite à la réforme): recul à 76,15
[...]
2007 : 99,7
2008 : 106,9
2009 : 109,3



6. Quelques chiffres

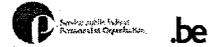
Budget IFA

A.B. 1251*

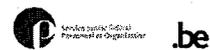
x 1.000

2005	4.593
2006	4.787
2007	4.289
2008	4.389
2009	4.783
2010	4.713

* budget IFA de la formation, hors budget de modernisation P&O (A.B. = allocation de base)



Questions ?



PROGRESSER ENSEMBLE



INSTITUT DE FORMATION
DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Boulevard Siechoffsheim 15, boîte 1
1000 Bruxelles
Tél.: 02 229 73 11
Fax: 02 223 60 83
info@ofifa.fgov.be
www.ofifa.belgium.be

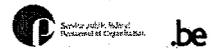


.be



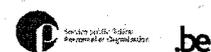
L'apprentissage en ligne: le Campus virtuel de l'IFA

July 2011



Ordre du jour

- Contexte général du projet
- Architecture
- Le campus virtuel de l'IFA
- Catalogue de formations
- Les statistiques
- L'avenir
- Questions & Réponses





Contexte général du projet



Vision de l'IFA

L'IFA souhaite mettre au point des dispositifs d'apprentissage

- *Centrés sur l'apprenant*
- *Partant au maximum du contexte de travail*
- *Rapprochant l'activité d'apprendre du terrain*
- *Stimulant l'interaction et le réseautage*

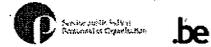


- = *environnement web*
- = *pour les participants, les formateurs, les gestionnaires, ...*
- = *afin de faciliter l'apprentissage, le suivi et la diffusion d'information*



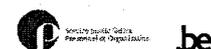
The first steps ...

- 2002: e-learning via belgium.be
- 2003: 1st experience with a platform
 - *Purpose: launching a pilot project*
 - *Lessons learned*
- 2004: Launch of the virtual campus
 - *Purpose: possibility of training by choosing a form which is the most appropriate in function of the needs*
 - *Tailor made training schemes for some organizations.*
- 2007: Migration datacenter SMALS
- 2009: Upgrade Campus
 - *Communication campaign & visual identity*
- 2010: Developing content with authoring tool



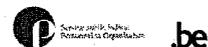
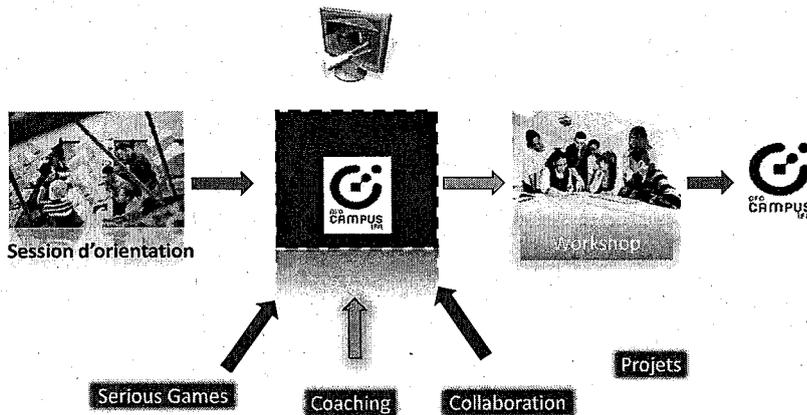
Bases

- **Democratization of training**
 - *Larger target group*
- **Permanent access to the training**
 - *Training rythm, on line helpdesk*
- **Educational development on the web**
 - *pre-test, surveys, follow up after training, ...*
- **Widening of the type of training offer**
 - *Educational supports and documentation*
- **Change in the training experience**
 - *Training in function of the needs, flexibility*
- **Promoting a mixed approach for learning**
 - *Blended-learning*

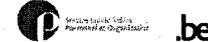
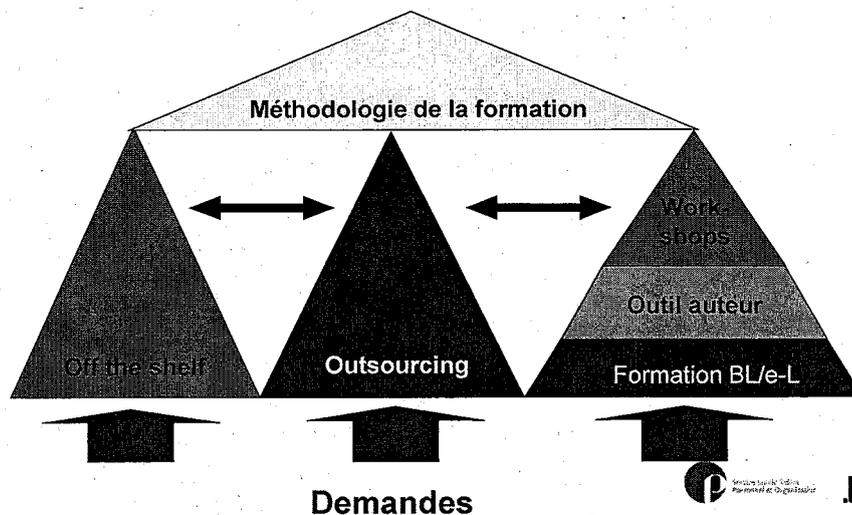




Approche blended learning

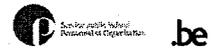


Stratégie

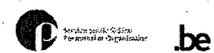
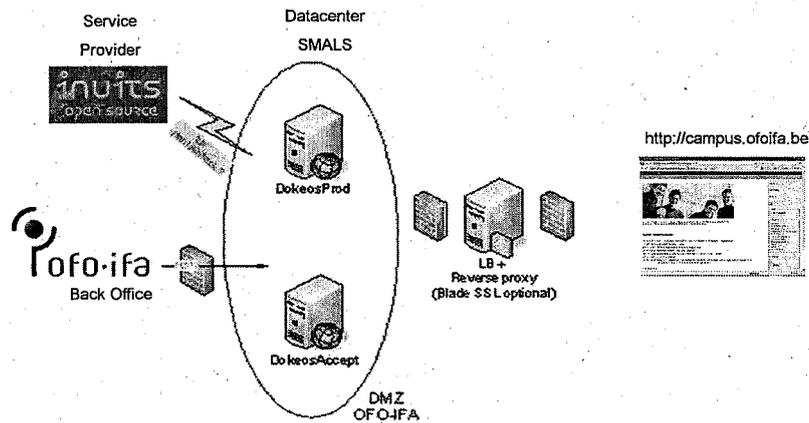




Architecture

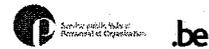


Architecture





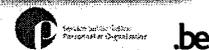
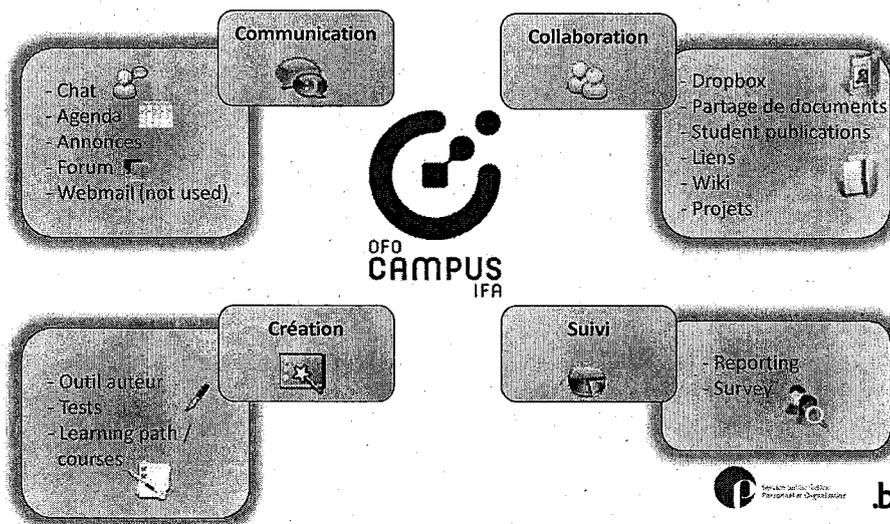
Le campus virtuel de l'IFA



.be



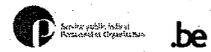
Les outils du Campus virtuel



.be

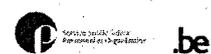


L'équipe



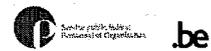
L'équipe blended learning

P. Bal	R&D Responsible	0,2 FTE
P. Vallaey	Project Responsible	0,5 FTE
J-M Everard	Project manager	1 FTE
V. Dewulf	Assistant project manager	1 FTE
A. Smeers	Assistant project manager	0,5 FTE
D. Vandamme	System administrator	1 FTE
A. Kesenne	Methodology – Survey tool	0,2 FTE
N. Verbeke	Communication	0,2 FTE
	TOTAL	4,6 FTE



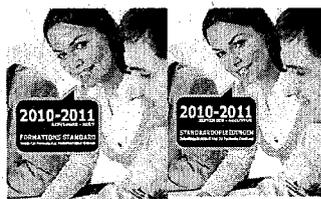


Le catalogue de formation

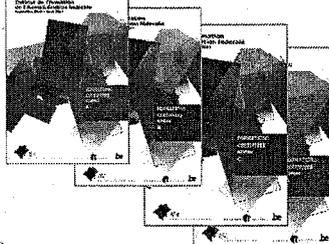


Le catalogue de formations

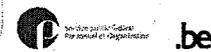
Offre standard



Formations certifiées



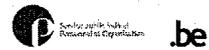
Formations à la demande





Offre standard

1. **Aptitudes PC**
 - Initiation PC et Internet
 - *MS Office 2003 and MS Office 2007*
2. **Gestion des connaissances**
 - *Information Mapping - "iMap"*
 - *e-communities*
 - *Train the trainer*
3. **Personal efficiency**
 - Gérer les tâches et l'information
 - Formuler des objectifs SMART (in development)



Formations certifiées

1. **Aptitudes PC**
 - *MS Office 2007*
2. **Gestion des connaissances**
 - *Train the trainer*
 - *Transmettre ses connaissances*
3. **Efficacité personnelle**
 - *Classer, gérer et conserver des documents*

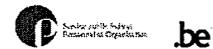




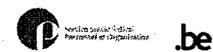
Formations à la demande

Programmes de formation en réponse aux besoins particuliers d'une organisation :

- Aptitudes PC
 - Upgrade Office 2007
 - PC basics
- Train-the-trainer
- Langues
 - Preparing Selor tests



Statistiques blended learning 2004-2010





Statistiques

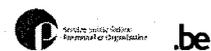
Nombre de participants/module

MODULES	2004 -2010	2010
Bureautique	8155	535
Langues	1639	0
Gestion des tâches & de l'information	5915	92
e-communities	903	27
Information Mapping	168	0
Initiation PC & internet	133	7
Train-the-trainer	256	307
e-HR	187	0
Gestion des compétences	244	121
Transmettre ses connaissances	131	215
Classer, gérer, conserver des documents	0	594
SMART	0	55
TOTAL	19684	1.066

.be



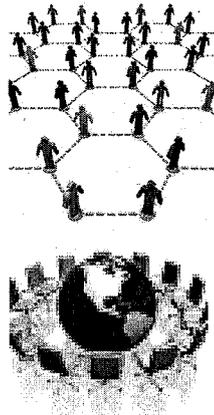
L'avenir ...



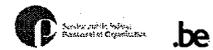
.be



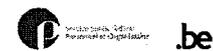
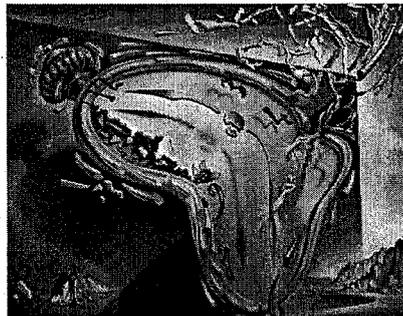
Connectivisme & les outils 2.0



Beyond Web 2.0

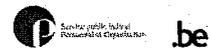


Les défis





Questions & Réponses



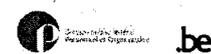
Merci pour votre attention

PROGRESSER ENSEMBLE



INSTITUT DE FORMATION
DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

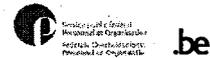
Boulevard Bischoffsheim 15, boîte 1
1000 Bruxelles
Tél.: 02 229 73 11
Fax: 02 223 60 83
info@ofifa.fgov.be
www.ofifa.belgium.be





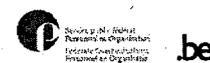
On line training : the virtual campus of TIFA

July 2011



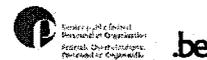
Agenda

- General context of the project
- Architecture
- The virtual campus of TIFA
- Catalogue of training modules
- Statistics Blended-Learning
- The future
- Questions & Answers





General context of the project



.be



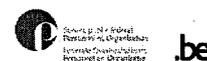
Vision of TIFA

TIFA training devices

- *Learner - oriented*
- *Starting point = professional context*
- *Bring the actual learning closer to the workplace*
- *Enhancing networking*



- = *web environment*
- = *for participants, trainers, administrators, ...*
- = *facilitating learning, training and the distribution of information*

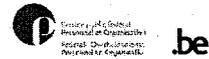


.be



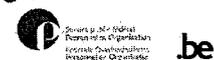
The first steps ...

- 2002: e-learning via belgium.be
- 2003: 1st experience with a platform
 - *Purpose: launching a pilot*
 - *Lessons learned*
- 2004: Launch of the virtual campus
 - *Purpose: possibility of training by choosing a form which is the most appropriate in function of the needs*
 - *Tailor made training schemes for some organizations.*
- 2007: Migration datacenter SMALS
- 2009: Upgrade Campus
 - *Communication campaign & visual identity*
- 2010: Developing content with authoring tool



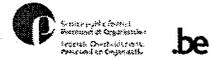
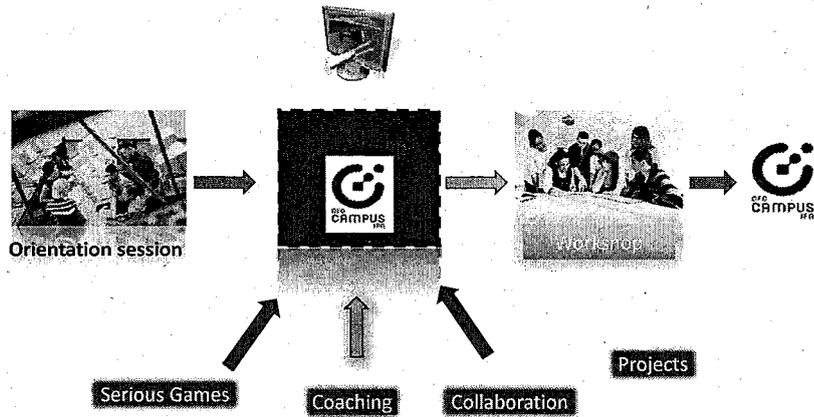
Bases

- **Democratization of training**
 - *Larger target group*
- **Permanent access to the training**
 - *Training rythm, on line helpdesk*
- **Educational development on the web**
 - *pre-test, surveys, follow up after training, ...*
- **Widening of the type of training offer**
 - *Educational supports and documentation*
- **Change in the training experience**
 - *Training in function of the needs, flexibility*
- **Promoting a mixed approach for learning**
 - *Blended-learning*





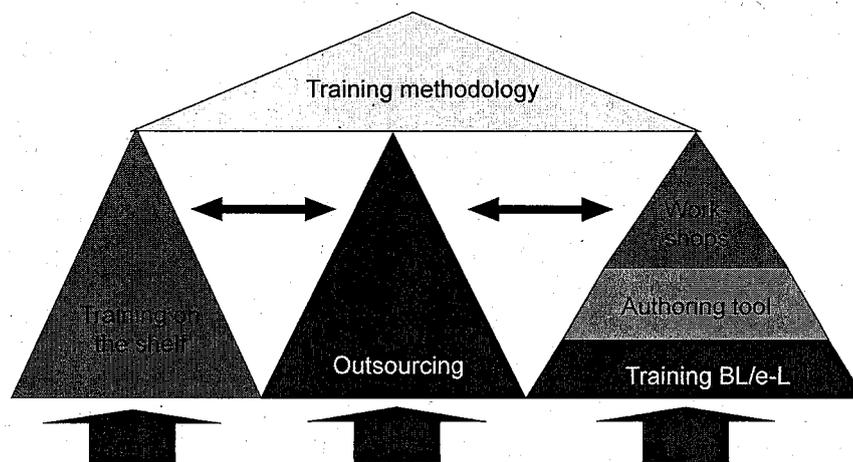
Blended-learning approach



.be



Strategy



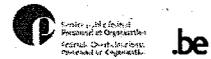
Demands from customer organizations and OFO-IFA



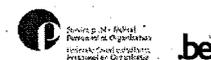
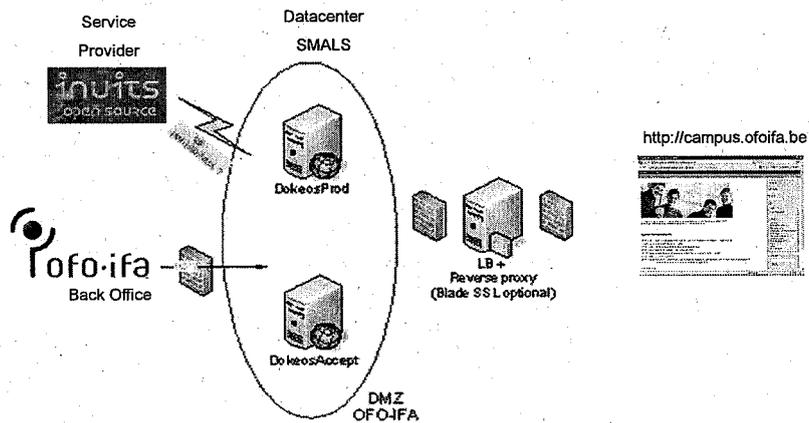
.be



Architecture

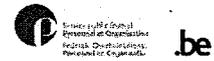


Architecture

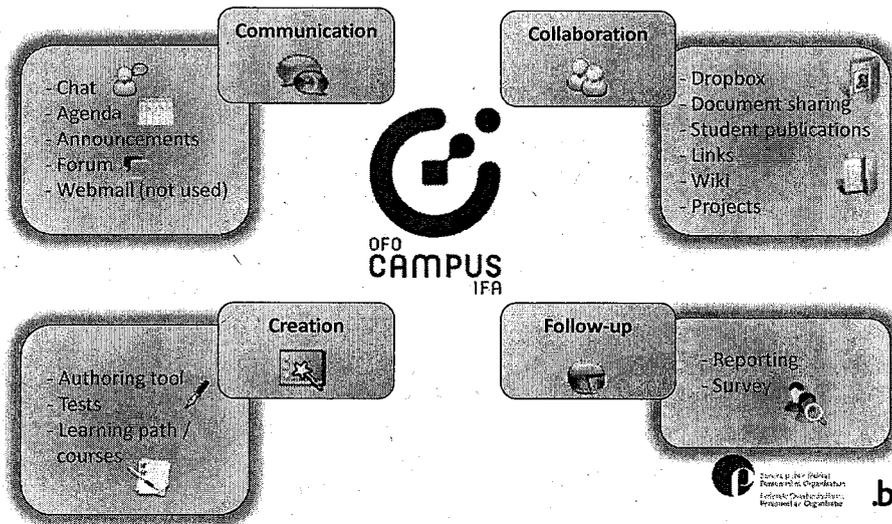




The virtual campus of TIFA

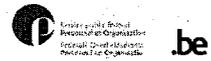


The tools of the virtual campus



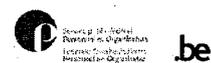


Human resources



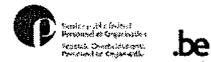
The blended-learning team

P. Bal	R&D Responsible	0,2 FTE
P. Vallaey	Project Responsible	0,5 FTE
J-M Everard	Project manager	1 FTE
V. Dewulf	Assistant project manager	1 FTE
A. Smeers	Assistant project manager	0,5 FTE
D. Vandamme	System administrator	1 FTE
A. Kesenne	Methodology – Survey tool	0,2 FTE
N. Verbeke	Communication	0,2 FTE
	TOTAL	4,6 FTE





The training catalogue

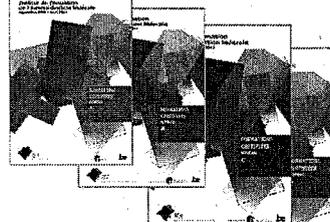


The training catalogue

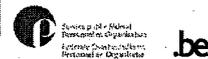
Standard training



Certified training



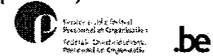
On-demand training





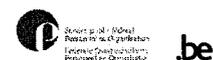
Standard training

- 1. PC Skills**
 - PC basics and Internet
 - MS Office 2003 and MS Office 2007
- 2. Knowledge management**
 - Information Mapping - "iMap"
 - e-communities : training for users
 - Train the trainer
- 3. Personal efficiency**
 - "Tasks and information management"
 - Formulating SMART objectives (in development)



Certified training

- 1. PC Skills**
 - MS Office 2007
- 2. Knowledge management**
 - Train the trainer
 - Knowledge transfer
- 3. Personal efficiency**
 - Classification and filing

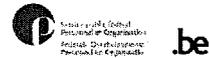




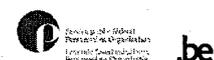
On-demand training

**Training programs set up for customer organizations
with specific needs :**

- PC-skills
 - Upgrade Office 2007
 - PC basics
- Train-the-trainer
- Languages
 - Preparing Selor tests



Statistics blended
learning 2004-2010





Statistics

Number of participants/module

MODULES	2004 -2010	2010
Office automation	8155	535
Languagues	1639	0
Tasks & Information management	5915	92
e-communities	903	27
Information Mapping	168	0
PC basics & internet	133	7
Train-the-trainer	256	307
e-HR	187	0
Competency management	244	121
Knowledge transfer	131	215
Classification & filing	0	594
SMART	0	55
TOTAL	19684	1.066

.be



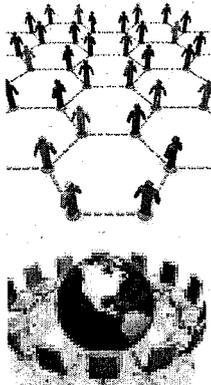
The future...



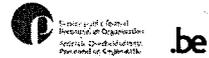
.be



Connectivism & web 2.0 tools



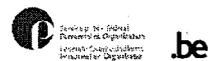
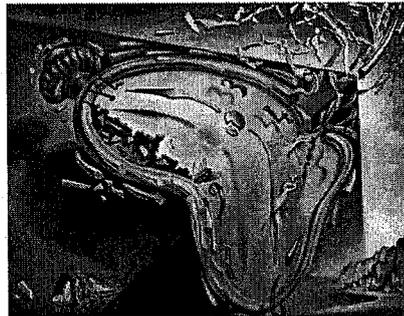
Beyond Web 2.0



.be



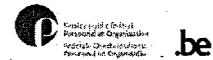
Our challenges



.be



Questions & Answers



More information?

Patricia Bal

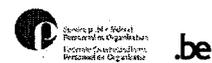
Research & Development

patricia.bal@ofoifa.fgov.be

Jean-Marc Everard

Project Manager

jean.marc.everard@ofoifa.fgov.be



Thank you for your attention

PROGRESSING TOGETHER



TRAINING INSTITUTE
OF THE FEDERAL ADMINISTRATION

Boulevard Bischoffsheimlaan 15, boîte/bus 1
1000 Brussels
Tel.: 02 229 73 11
Fax: 02 223 60 83
info@ofoifa.fgov.be
www.ofoifa.belgium.be



.be