

FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING

[C – 2024/004630]

18 MEI 2024. — Omzendbrief nr. 736. — Leren om te groeien. — Groeistrategie en investeringsplan voor permanente opleiding voor contractuele en statutaire personeelsleden binnen het federaal administratief openbaar ambt

Geachte collega's,

Geachte mevrouw,

Geachte heer,

Ik heb de eer u het volgende mee te delen over de initiatieven in het investeringsplan 'leren om te groeien' voor permanente opleiding voor contractuele en statutaire personeelsleden, met inbegrip van de houders van een mandaatfunctie, binnen het federaal administratief openbaar ambt.

Vanuit verschillende hoeken worden signalen gegeven dat we nieuwe bronnen moeten aanboren om de krapte van de arbeidsmarkt op te vangen, bronnen die vandaag nog onderbenut zijn. Dit gaat uit van een geloof in de meerwaarde van tijd maken voor opleiding, het leren op de werkplek en het kennis delen via lerende netwerken.

Daarom wordt een investeringsplan '**LEREN OM TE GROEIEN**' voor permanente opleiding voor contractuele en statutaire personeelsleden binnen het federaal administratief openbaar ambt opgesteld, met aandacht voor zowel het perspectief van de 'lerende organisatie' als van het 'lerende individu'.

Met dit investeringsplan wordt een groeistrategie uitgezet voor de komende vijf jaar gebouwd op drie pijlers: een duidelijke **LEERSTRATEGIE**, de uitbouw van een toekomstgerichte **LEERINFRASTRUCTUUR** en een wendbaar **LEERAANBOD**. Met dit investeringsplan willen we bijdragen aan de versterking van de federale overheid in zijn geheel maar ook aan de persoonlijke groei van elk individueel personeelslid.

Dit ligt volledig in de lijn van het regeerakkoord en mijn beleidsnota waarbij het Investeren in de competenties van de personeelsleden het best vertrekt vanuit een coherente ontwikkelstrategie over de departementen heen. Deze gemeenschappelijke strategie moet gebouwd zijn rond een federale visie die onze leercultuur omschrijft, wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen. Leren is geen doel op zich, maar een middel om een maatschappelijke meerwaarde te realiseren voor de burger en om de personeelsleden de kans te geven zich continu te ontwikkelen, te leren en zo mee te blijven met de snelheid en complexiteit van de maatschappelijke veranderingen. Uiteraard moet het leerproces ook inclusief zijn. Elk personeelslid moet dezelfde kansen krijgen om te leren.

Om de leer- en ontwikkelingsinspanningen zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen, wil ik als minister van Ambtenarenzaken inzetten op een gemeenschappelijke aanpak en gedragen strategie voor het geheel van de federale overheid rond opleiding en leren. Deze aanpak is nodig om het recht op opleiding van de personeelsleden te kunnen realiseren, de inspanningen zichtbaar te maken en vooral bij te sturen waar nodig. Voor de opvolging en monitoring van dit beleid wordt gewerkt aan de creatie van een gemeenschappelijk digitaal platform dat zowel centraal als decentraal gefaseerd kan worden uitgebouwd.

Concreet wil ik dit vertaald zien in een globale opleidingsinspanning die waarborgt dat elk individueel voltijds personeelslid gemiddeld over een periode van vijf jaar vijf opleidingsdagen per jaar heeft opgenomen. Deze opleidingsdoelen zie ik als een stevige hefboom om het leren binnen de overheidsorganisaties in de ruimste zin van het woord te stimuleren, niet alleen in de context van een opleiding maar ook gewoon in de dagelijkse werkcontext en op de werkplek.

Met dit investeringsplan en deze groeistrategie wil ik mee mijn schouders zetten onder de Europese plannen. De Europese Commissie stelt namelijk dat vaardigheden centraal staan in de EU-strategie waarbij men wil investeren in mensen en hun vaardigheden voor een duurzaam herstel na de coronapandemie. Bovendien hebben ondernemingen, maar ook overheidsorganisaties, werknemers nodig met vaardigheden om de groene en digitale transitie aan te kunnen, en mensen hebben het juiste onderwijs en de juiste opleiding nodig om te slagen in het leven. De Europese Commissie schuift als objectief naar voren dat gemiddeld de helft van de volwassenen zou moeten

SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI

[C – 2024/004630]

18 MAI 2024. — Circulaire n° 736. — Apprendre, c'est avancer. — Stratégie d'évolution et plan d'investissement pour la formation continue des membres du personnel contractuel et statutaire de la fonction publique administrative fédérale

Chers collègues,

Madame,

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous communiquer les informations suivantes concernant les initiatives du plan d'investissement « Apprendre, c'est avancer » pour la formation continue des membres du personnel contractuel et statutaire, y compris les titulaires d'une fonction à mandat, de la fonction publique administrative fédérale.

Des signaux provenant de divers horizons indiquent que nous devons exploiter de nouvelles sources pour faire face à la pénurie sur le marché du travail, des sources qui sont encore sous-utilisées aujourd'hui. Cela repose sur une croyance en la valeur ajoutée que représente le fait de consacrer du temps à la formation, à l'apprentissage sur le lieu de travail et au partage de connaissances par le biais de réseaux d'apprentissage.

Un plan d'investissement « **APPRENDRE, C'EST AVANCER** » pour la formation continue des membres du personnel contractuel et statutaire de la fonction publique administrative fédérale est donc en cours d'élaboration ; il se concentre à la fois sur la perspective de l'« organisation apprenante » et sur celle de l'« individu apprenant ».

Ce plan d'investissement définit pour les cinq prochaines années une stratégie d'évolution reposant sur trois piliers : une **STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE** claire, le développement d'une **INFRASTRUCTURE D'APPRENTISSAGE** tournée vers l'avenir et une **OFFRE D'APPRENTISSAGE** flexible. Ce plan d'investissement a pour objectif de contribuer au renforcement de l'administration fédérale dans son ensemble, mais aussi à l'épanouissement personnel de chaque membre du personnel.

Cela est parfaitement conforme à l'accord de gouvernement et à ma note de politique générale selon laquelle le meilleur point de départ pour investir dans les compétences des membres du personnel réside dans une stratégie de développement cohérente entre les départements. Cette stratégie commune doit s'articuler autour d'une vision fédérale qui définit notre culture d'apprentissage, ce que nous voulons atteindre et comment nous voulons le faire. L'apprentissage n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre une valeur ajoutée sociale pour les citoyens et de donner aux membres du personnel la possibilité de se développer et d'apprendre en permanence, et ainsi de suivre la vitesse et la complexité des changements sociaux. Bien sûr, le processus d'apprentissage se doit aussi d'être inclusif. Chaque membre du personnel doit bénéficier des mêmes possibilités d'apprentissage.

Pour rendre les efforts d'apprentissage et de développement aussi efficaces et effectifs que possible, je souhaite, en tant que ministre de la Fonction publique, mettre l'accent sur une approche commune et une stratégie soutenue en matière de formation et d'apprentissage dans l'ensemble de l'administration fédérale. Une telle approche est nécessaire pour concrétiser le droit à la formation des membres du personnel, rendre les efforts visibles et, surtout, procéder à des adaptations si nécessaire. Pour le suivi et le monitoring de cette politique, nous nous attelons à créer une plateforme numérique commune qui peut être déployée par étapes, de manière à la fois centralisée et décentralisée.

Concrètement, je souhaite que cela se traduise par un effort de formation global qui garantit que chaque membre du personnel individuel employé à temps plein ait suivi sur une période de cinq ans en moyenne cinq jours de formation par an. Je considère ces objectifs de formation comme un levier solide pour stimuler l'apprentissage au sein des organisations publiques au sens large, non seulement dans le contexte de la formation, mais aussi simplement dans le contexte du travail quotidien et sur le lieu de travail.

Avec ce plan d'investissement et cette stratégie d'évolution, j'entends contribuer à soutenir les plans européens. La Commission européenne affirme en effet que les compétences sont au cœur de la stratégie d'action de l'UE, guidant les investissements dans les personnes et dans leurs compétences en vue d'une relance durable après la pandémie de coronavirus. De plus, les entreprises, mais aussi les organisations publiques, ont besoin de travailleurs possédant les compétences requises pour maîtriser les transitions écologique et numérique, et les personnes doivent pouvoir bénéficier d'une éducation et d'une formation adéquates pour réussir dans la vie. La Commission européenne

deelnemen aan een opleiding tegen 2025, in 2030 wordt dit zelfs verhoogd naar 60% van de volwassenen.

Dit vertaalt zich ook in regelgevende initiatieven, zowel op het Europees als Belgisch niveau, om leren en opleiding te stimuleren. Artikel 13 van de Richtlijn (EU) 2019/1152 van het Europees Parlement en de Raad van 20 juni 2019 betreffende transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden in de Europese Unie bepaalt dat verplichte opleidingen voor de werknemer kosteloos moeten zijn, beschouwd worden als arbeidstijd en plaatsvinden binnen de arbeidsuren.

De Belgische nationale wetgever heeft via de wet van 3 oktober 2022 houdende diverse arbeidsbepalingen (de arbeidsdeal) voor werknemers en werkgevers die vallen onder de CAO-wet een individueel opleidingsrecht geregeld voor werknemers van vijf opleidingsdagen per jaar en een verplichting opgelegd aan werkgevers om een jaarlijks opleidingsplan op te maken voor hun werknemers. Via artikel 21 van de wet van 7 oktober 2022 houdende gedeeltelijke omzetting van Richtlijn (EU) 2019/1152 van het Europees Parlement en de Raad van 20 juni 2019 betreffende transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden in de Europese Unie worden de principes van artikel 13 van de richtlijn 2019/1152 geïntroduceerd in de Belgische nationale wetgeving. Deze wetten zijn echter niet van toepassing op de contractuele en statutaire personeelsleden tewerkgesteld binnen het federaal administratief openbaar ambt. Daarom wil ik onder punt III dieper ingaan op de specifieke reglementaire bepalingen rond opleiding die wel van toepassing zijn voor hen.

Tot slot kan ik niet om het 'verslag 2021 – permanente opleiding voor werknemers: investeren in de toekomst' van de Hoge Raad voor Werkgelegenheid heen dat concludeerde dat vier werknemers op de tien nieuwe competenties nodig hebben om hun huidige job te behouden of om zich professioneel te heroriënteren.

I. TOELICHTING EN UITDIEPING VAN DE GLOBALE OPLEIDINGS-DOELSTELLING VOOR HET FEDERAAL ADMINISTRATIEF OPENBAAR AMBT

Voor het federaal administratief openbaar ambt wordt voor de komende jaren een groeitraject vooropgesteld. Men wil komen tot een opleidingsinspanning van gemiddeld vijf opleidingsdagen voor elk individueel (voltijds) personeelslid per kalenderjaar. Het kan hierbij zowel gaan over formele als informele opleidingen.

Voor de berekening op het niveau van elke organisatie wordt rekening gehouden met de volgende definities die bijna gelijklopend zijn met de definities van de wet van 3 oktober 2022 houdende de diverse arbeidsbepalingen (arbeidsdeal) en deze van de Nationale Bank van België.

Berekening van de opleidingsinspanning voor een organisatie

De inspanning die een organisatie levert op het vlak van opleiding van haar personeelsleden wordt gemeten door het aantal opleidingsdagen voor elk personeelslid te berekenen voor een kalenderjaar.

- **Aantal opleidingsdagen:** aantal opleidingsdagen gevolgd door de personeelsleden gedurende het kalenderjaar, die een impact hebben op de organisatie, in die zin dat ze een vermindering van het aantal reëel gepresteerde werkdagen impliceren (zie ook hieronder).

- **Onder opleiding** worden zowel de formele als informele opleidingen zoals hieronder gedefinieerd.

Voor elk voltijds personeelslid streeft de organisatie naar een gemiddelde van vijf opleidingsdagen per jaar, te berekenen over glijdende perioden van vijf jaar.

Voor personeelsleden die deeltijds werken, wordt deze inspanning pro rata berekend. Volgende formule moet daarvoor worden gebruikt:

Het aantal opleidingsdagen voor een voltijds personeelslid \times het tewerkstellingspercentage van het betrokken personeelslid \times het aantal maanden dat het personeelslid bij de werkgever werkte in dat jaar gedeeld door twaalf. Een begonnen maand telt daarbij als een volledige maand.

Definitie 'opleiding', hetzij formeel, hetzij informeel

Formele opleiding: door lesgevers of sprekers ontwikkelde cursussen en stages. Deze opleidingen worden gekenmerkt door een hoge graad van organisatie van de opleider of opleidingsinstelling. Ze gaan door op een plaats die duidelijk van de werkplek gescheiden is. Ze richten zich tot een groep lerenden. Die opleidingen kunnen ontwikkeld en beheerd worden door de overheidsorganisatie zelf, door de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning of door een extern organisme.

fixe comme objectif que la moitié des adultes, en moyenne, participent à une formation d'ici 2025, et que ce pourcentage s'élève même à 60 % d'ici 2030.

Cela se traduit également par des initiatives réglementaires, tant au niveau européen que belge, visant à stimuler l'apprentissage et la formation. L'article 13 de la Directive (UE) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne prévoit que les formations obligatoires pour les travailleurs doivent être fournies gratuitement aux travailleurs, sont considérées comme du temps de travail et sont organisées pendant les heures de travail.

Le législateur national belge a prévu par la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail (le deal pour l'emploi) pour les travailleurs et les employeurs qui relèvent de la loi sur les CCT un droit individuel à la formation de cinq jours par an pour les travailleurs et a imposé aux employeurs l'obligation d'élaborer un plan de formation annuel pour leurs travailleurs. Par l'article 21 de la loi du 7 octobre 2022 transposant partiellement la Directive (UE) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne, les principes de l'article 13 de la directive 2019/1152 sont introduits dans la législation nationale belge. Ces lois coordonnées ne s'appliquent cependant pas aux membres du personnel contractuel et statutaire employés au sein de la fonction publique administrative fédérale. C'est pourquoi, au point III, je souhaite aborder plus en détail les dispositions réglementaires spécifiques en matière de formation qui s'appliquent bien à eux.

Enfin, je me dois de citer le « Rapport 2021 - La formation continue des salariés : investir dans l'avenir » du Conseil supérieur de l'emploi qui a conclu que quatre travailleurs sur dix ont besoin de nouvelles compétences pour assurer leur maintien en emploi ou une reconversion professionnelle.

I. EXPLICATION ET APPROFONDISSEMENT DE L'OBJECTIF DE FORMATION GLOBAL POUR LA FONCTION PUBLIQUE ADMINISTRATIVE FÉDÉRALE

Pour la fonction publique administrative fédérale, une trajectoire de croissance est envisagée dans les années à venir. L'objectif est de parvenir à un effort de formation de cinq jours en moyenne pour tout membre du personnel individuel (à temps plein) par année civile. Il peut s'agir tant de formations formelles que de formations informelles.

Pour le calcul au niveau de chaque organisation, on tient compte des définitions suivantes, qui sont presque similaires aux définitions de la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail (deal pour l'emploi), ainsi qu'aux définitions de la Banque nationale de Belgique.

Calcul de l'effort de formation pour une organisation

L'effort qu'une organisation fournit en matière de formation de ses membres du personnel est mesuré en calculant le nombre de jours de formation pour chaque membre du personnel pour une année civile.

- **Nombre de jours de formation :** nombre de jours de formation qui ont été suivis par les membres du personnel au cours de l'année civile et qui ont un impact sur l'organisation, en ce sens qu'ils impliquent une réduction du nombre de jours de travail effectivement prestés (voir aussi ci-dessous).

- Par **formation**, on entend aussi bien la formation formelle que la formation informelle telles que définies ci-dessous.

Pour chaque membre du personnel à temps plein, l'organisation vise une moyenne de cinq jours de formation par an, à calculer sur des périodes glissantes de cinq ans.

Pour les membres du personnel travaillant à temps partiel, cet effort est calculé au prorata. La formule suivante doit être utilisée à cet effet :

Le nombre de jours de formation pour un membre du personnel à temps plein \times le pourcentage d'emploi du membre du personnel concerné \times le nombre de mois pendant lesquels le membre du personnel a travaillé chez l'employeur au cours de cette année, divisé par douze. Un mois entamé compte comme un mois complet.

Définition de « formation », soit formelle, soit informelle

Formation formelle : les cours et stages conçus par des formateurs ou des orateurs. Ces formations sont caractérisées par un haut degré d'organisation du formateur ou de l'institution de formation. Elles se déroulent dans un lieu nettement séparé du lieu de travail. Elles s'adressent à un groupe d'apprenants. Ces formations peuvent être conçues et gérées par l'organisation publique elle-même, par le Service public fédéral Stratégie et Appui ou par un organisme externe.

Informeel opleiding: de opleidingsactiviteiten, andere dan deze bedoeld met formele opleiding die rechtstreeks betrekking hebben op het werk. Deze opleidingen worden gekenmerkt door een hoge graad van zelforganisatie door de individuele lerende of door een groep lerenden met betrekking tot de tijd, de plaats en de inhoud, een inhoud die gekozen wordt volgens de individuele behoeften van de lerende op de werkplek, en met een rechtstreeks verband met het werk en de werkplek, met inbegrip van deelname aan conferenties of beurzen voor leerdoeleinden.

Het is duidelijk dat opleidingen die online worden gegeven (digitale opleidingen of e-learning) ook worden meegenomen in de definitie van de formele en informele opleidingen die in aanmerking worden genomen.

De opleidingen omvatten onder meer de volgende vormen van opleiding (*), voor zover ze beantwoorden aan de hierboven opgesomde criteria:

- opleidingsactiviteiten voor nieuwe personeelsleden;
- bijwonen van workshops (= cursussen waarin in groep aan bepaalde opdrachten wordt gewerkt en waarbij theorie naar de praktijk wordt vertaald);
- bijwonen van conferenties en lezingen;
- open opleiding of afstandsonderwijs;
- werkplekleertrajecten (= de combinatie van opleiding en werken);
- coaching.

(*) Voor een uitgebreide opsomming van de verschillende leervormen die vallen binnen de definitie van 'opleiding, hetzij formeel, hetzij informeel' voor de vaststelling van de globale opleidingsdoelstelling kunnen we verwijzen naar de bijlage bij deze omzendbrief. Dit is geen exhaustieve lijst maar wil de reflectie rond opleiding inspireren en in gang zetten.

Definitie 'opleidingsdag'

Een dag formele of informele opleiding wordt berekend als een normale werkdag van een voltijds personeelslid met de mogelijkheid voor de werkgever die dag in uren uit te drukken. Een volledige opleidingsdag wordt gelijkgesteld met zes opleidingsuren.

Wanneer een opleiding minder dan zes uur duurt dan wordt deze pro rata aangerekend (bijvoorbeeld drie webinars van telkens twee uur gespreid over drie kalenderdagen kunnen worden gelijkgesteld met één opleidingsdag).

II. DE LERENDE ORGANISATIE

Pijler 1: een duidelijke leerstrategie

In een context van een snel evoluerende maatschappij, een overvloed aan informatie en hyperconnectiviteit is het van belang dat overheidsorganisaties wendbaar zijn en snel kunnen reageren op nieuwe uitdagingen maar ook op crisissituaties. De federale overheidsorganisaties kunnen die wendbaarheid bereiken wanneer hun personeelsleden over de nodige competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) beschikken. Organisaties rekenen daarvoor voor een deel op instroom om deze competenties in huis te halen maar inzetten op de competenties van personeelsleden is minstens zo cruciaal. (Levenslang) leren en ontwikkelen, bijscholen en herscholen wordt van vitaal belang. Daarnaast zal dit bijdragen aan de werkbaarheid en de volhoudbaarheid van het werk waardoor het welzijnsgevoel en de inzetbaarheid van de personeelsleden zal vergroten.

De FOD BOSA zal de federale overheidsorganisaties ondersteunen door de federale strategie rond leren en ontwikkelen te verstevigen maar ook door deze strategie handen en voeten te geven.

Strategische personeelsplanning zal de organisaties in staat stellen om een toekomstgericht personeelsbeleid uit te werken waarbij naast selectie ook leren en ontwikkelen een cruciale plaats zal innemen zodat de federale overheid over de nodige competenties beschikt. Met de implementatie van de vereenvoudigde functiecartografie opgebouwd rond de functiefamilies en het nieuwe competentiemodel werkt de FOD BOSA samen met de federale organisaties op de bouwstenen die essentieel zijn voor deze strategische personeelsplanning. De implementatie van deze bouwstenen in de federale HR-processen voor planning, selectie, leren en ontwikkelen en socio-professionele heroriëntatie zal leiden tot een betere matching van de vraag en aanbod en een efficiënte benutting van de talenten die binnen de federale overheid aanwezig zijn.

Naast een toekomstgericht competentie management zal het evaluatiesysteem symfonie en de federale feedbackcultuur een kader scheppen waarbinnen leren en ontwikkelen als volwaardig strategisch

Formation informelle : les activités de formation, autres que celles visées par la formation formelle, et qui sont en relation directe avec le travail. Ces formations sont caractérisées par un haut degré d'auto-organisation par l'apprenant individuel ou par un groupe d'apprenants en ce qui concerne l'horaire, le lieu et le contenu. Il se caractérise également par un contenu déterminé en fonction des besoins individuels de l'apprenant sur son lieu de travail et avec un lien direct avec le travail ou le lieu de travail, en ce compris la participation à des conférences ou à des foires dans un but d'apprentissage.

Il est entendu que les formations qui sont dispensées en ligne (formations numériques ou e-learning) sont également incluses dans la définition des formations formelles et informelles qui sont prises en compte.

Font notamment partie des formations, les dispositifs de formations suivants (*), pour autant qu'elles répondent aux critères énoncés ci-dessus :

- les activités de formation pour les nouveaux membres du personnel ;
- la participation à des ateliers (= cours pendant lesquels on travaille en groupe sur certaines missions et où la théorie est mise en pratique) ;
- la participation à des conférences et à des exposés ;
- la formation ouverte ou l'enseignement à distance ;
- les trajets d'apprentissage professionnel (= combinaison de formation et de travail) ;
- le coaching.

(*) Pour obtenir une liste détaillée des différentes formes d'apprentissage entrant dans la définition de « formation, formelle ou informelle » en vue de fixer l'objectif global de formation, nous vous renvoyons à l'annexe de la présente circulaire. Cette liste n'est pas exhaustive mais a pour but d'inspirer et d'initier une réflexion sur la formation.

Définition de « jour de formation »

Un jour de formation formelle ou informelle est calculé comme un jour de travail normal pour un membre du personnel employé à temps plein, avec la possibilité pour l'employeur d'exprimer ce jour en heures. Un jour de formation complet équivaut à six heures de formation.

Si une formation dure moins de six heures, elle sera comptabilisée au prorata (par exemple, trois webinaires de deux heures chacun répartis sur trois jours civils peuvent être assimilés à un seul jour de formation).

II. L'ORGANISATION APPRENANTE

Pilier 1 : une stratégie d'apprentissage claire

Dans un contexte de société en rapide évolution, d'abondance d'informations et d'hyperconnectivité, il est important que les organisations publiques soient agiles et capables de répondre rapidement aux nouveaux défis, mais aussi aux situations de crise. Les organisations publiques fédérales peuvent atteindre cette agilité lorsque leurs membres du personnel disposent des compétences nécessaires (connaissances, aptitudes et attitudes). À cette fin, les organisations s'appuient en partie sur l'afflux de personnel pour amener ces compétences en interne, mais il est tout aussi crucial de miser sur les compétences des membres du personnel. L'apprentissage et le développement (tout au long de la vie), le perfectionnement et le recyclage deviennent vitaux. En outre, cela contribuera à la faisabilité et à la durabilité du travail, ce qui augmentera le sentiment de bien-être et l'employabilité des membres du personnel.

Le SPF BOSA soutiendra les organisations publiques fédérales en renforçant la stratégie fédérale en matière d'apprentissage et de développement, mais aussi en donnant corps à cette stratégie.

La planification stratégique du personnel permettra aux organisations d'élaborer une politique du personnel tournée vers l'avenir, dans laquelle, outre la sélection, l'apprentissage et le développement occuperont une place cruciale, afin que l'administration fédérale dispose des compétences nécessaires. Avec la mise en œuvre de la cartographie simplifiée des fonctions fondée sur les familles de fonctions et le nouveau modèle de compétences, le SPF BOSA travaille avec les organisations fédérales sur les éléments essentiels à cette planification stratégique du personnel. La mise en œuvre de ces éléments dans les processus RH fédéraux de planification, de sélection, d'apprentissage et de développement et de réorientation socioprofessionnelle permettra une meilleure adéquation entre l'offre et la demande et une utilisation efficace des talents disponibles au sein de l'administration fédérale.

Outre une gestion des compétences tournée vers l'avenir, le système d'évaluation Symphonie et la culture fédérale du feed-back créeront un cadre dans lequel l'apprentissage et le développement seront utilisés

instrument zal worden ingezet. Een goed geformuleerde en toekomstgerichte feedback draagt namelijk bij tot de identificatie van de ontwikkelnaden en vormt de basis van een gedegen leercultuur. De federale leerstrategie is ook gestoeld op het principe dat leren deel uitmaakt van het werk en dat competentieontwikkeling in alle geledingen van de organisatie essentieel is om de uitdagingen van morgen aan te kunnen. Onder punt III. wordt voor het lerend personeelslid ook dieper ingegaan op de link tussen opleiding en het evaluatiesysteem.

De expertise binnen elke organisatie zal worden geprofessionaliseerd door een leertraject leren en ontwikkelen aan te bieden om de experten in de organisaties te ondersteunen in hun rol en een gemeenschappelijk federaal referentiekader rond leren en ontwikkelen uit te werken. Via het netwerk leren en ontwikkelen werken de experten van de FOD BOSA samen met de experten van de verschillende organisaties aan de identificatie van de prioritaire thema's en een toekomstgericht leeraanbod gebaseerd op de noden van de organisaties en de teams. Er zal zowel aandacht zijn voor de noden op korte, middellange en lange termijn maar ook tijdelijke behoeften (bijvoorbeeld digitale vaardigheden, kennismangement, kennis van een tweede taal en de Europese en internationale materies). Elke federale overheidsorganisatie zal een duidelijk aanspreekpunt rond leren en ontwikkelen aanduiden en communiceren aan de FOD BOSA. Deze perso(o)n(en) zal/zullen de organisatie vertegenwoordigen in het netwerk dat minstens drie keer per jaar zal samenkomen.

Binnen het federaal referentiekader en met het instrumentarium en de omkadering aangeboden door de FOD BOSA moet elke federale organisatie in staat zijn om een opleidingsstrategie en een globaal opleidingsplan uit te bouwen op maat van de eigen organisatie en de verschillende teams, gebaseerd op de eigen specifieke noden.

Pijler 2: een toekomstgerichte leerinfrastructuur

Om personeelsleden toegang te geven tot een meer gediversifieerd en gepersonaliseerd opleidings- en leeraanbod, is het nodig om de juiste instrumenten te kunnen inzetten en over de gepaste infrastructuur te beschikken. Ten eerste dienen we te beschikken over een goed uitgeruste zaalinfrastructuur die geschikt is voor de organisatie van verschillende types van leeractiviteiten. Deze infrastructuur moet voldoende gevarieerd zijn met flexibele inrichting zodat zowel klassikale opleidingen met oefenopdrachten in subgroepen, als congressen met lezingen of hybride sessies met niet alleen deelnemers in het klaslokaal maar ook op afstand, mogelijk zijn.

Daarnaast is het van essentieel belang om de systemen en platformen die gebaseerd zijn op de actuele technologieën en federale organisaties in staat stellen om het leren performant te organiseren en te ondersteunen. Een Training Managementsysteem (TMS) ondersteunt het beheer van opleidingsactiviteiten en speelt tevens een rol bij de toegang tot online leermaterialen die in een Learning Management System (LMS) worden ondergebracht. Daarnaast wordt steeds meer ingezet op Artificiële Intelligentie (AI) onder meer via Learning Experience Platforms (LXP-TALENT) om personen en groepen gericht opleidingen en leermaterialen voor te stellen in functie van hun competentieprofiel, van hun interesses, eerder gevolgde opleidingen en andere data die beschikbaar zijn. De combinatie van een T(&L)MS en LXP-TALENT kan een sterke motor worden bij de ontwikkeling van competenties.

Het gebruik van één geïntegreerd instrument voor de organisatie van alle opleidingen (van de FOD BOSA of van andere federale organisaties) vereenvoudigt o.a. de verzameling van data over opleiding en ontwikkeling binnen de federale overheid. De FOD BOSA zal een TMS-LMS-LXP-TALENT systeem aankopen dat ter beschikking zal worden gesteld van organisaties die nog niet over een vergelijkbaar systeem beschikken. Organisaties die wel reeds over een systeem beschikken kunnen er voor kiezen om in het nieuw systeem van de FOD BOSA te stappen. Wie ervoor kiest dat niet te doen, voorziet uiterlijk twaalf maanden na de implementatie van het systeem van de FOD BOSA een koppeling met dit systeem. Hierdoor wordt de opvolging van de globale opleidingsinspanning voor organisaties ook vereenvoudigd.

Tot slot zal ook op pedagogisch vlak innovatie worden opgevolgd en geïntroduceerd. Als recente evolutie zagen we het online organiseren van klassikale opleidingen met een opleider die aanleiding hebben gegeven tot de nodige aanpassingen. Het ontwikkelen van allerlei vormen van digitaal leren vraagt zowel op technisch als op pedagogisch en organisatorisch vlak aandacht. Naarmate deze innovatie in het leeraanbod wordt geïntegreerd, zullen de infrastructuur en de platformen moeten evolueren om deze innovatie te ondersteunen. Het

comme un outil stratégique à part entière. En effet, un feed-back bien formulé et tourné vers l'avenir permet d'identifier les besoins de développement et constitue la base d'une culture d'apprentissage solide. La stratégie fédérale d'apprentissage repose également sur le principe selon lequel l'apprentissage fait partie du travail et que le développement des compétences à tous les niveaux de l'organisation est essentiel pour relever les défis de demain. Le point III. examine également de plus près le lien qui existe entre la formation et le système d'évaluation pour le membre du personnel apprenant.

L'expertise au sein de chaque organisation sera professionnalisée en proposant un trajet d'apprentissage et de développement pour soutenir dans leur rôle les experts au sein des organisations et élaborer un cadre de référence fédéral commun en matière d'apprentissage et de développement. Grâce au réseau d'apprentissage et de développement, les experts du SPF BOSA collaborent avec les experts des différentes organisations pour identifier les thèmes prioritaires et élaborer une offre d'apprentissage tournée vers l'avenir, sur la base des besoins des organisations et des équipes. Les besoins à court, moyen et long terme ainsi que les besoins temporaires seront pris en compte (p. ex. les compétences numériques, la gestion des connaissances, la connaissance d'une deuxième langue et les matières européennes et internationales). Chaque organisation publique fédérale désignera un point de contact clair pour l'apprentissage et le développement qu'il communiquera au SPF BOSA. Cette personne/ces personnes représentera/représenteront leur organisation au sein du réseau qui se réunira au moins trois fois par an.

Dans le cadre de référence fédéral et avec les outils et l'encadrement proposés par le SPF BOSA, chaque organisation fédérale doit être en mesure de développer une stratégie de formation et un plan de formation global adaptés à sa propre organisation et aux différentes équipes, sur la base de ses besoins spécifiques.

Pilier 2 : une infrastructure d'apprentissage tournée vers l'avenir

Pour que les membres du personnel aient accès à une offre de formation et d'apprentissage plus diversifiée et personnalisée, il est nécessaire de mettre en œuvre les bons outils et de disposer de l'infrastructure appropriée. Nous devons tout d'abord disposer d'une infrastructure de salles bien équipées et adaptées à l'organisation de différents types d'activités d'apprentissage. Cette infrastructure doit être suffisamment variée et flexible pour permettre aussi bien des formations en classe avec des travaux pratiques en sous-groupes, que des congrès et des conférences ou encore des séances hybrides avec des participants présents non seulement sur place mais aussi à distance.

En outre, il est essentiel de permettre aux systèmes et aux plateformes basés sur les technologies actuelles et aux organisations fédérales d'organiser et de soutenir l'apprentissage de manière performante. Un Training Management System (TMS) soutient la gestion des activités de formation et joue également un rôle dans l'accès au matériel d'apprentissage en ligne hébergé dans un Learning Management System (LMS). En outre, l'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus utilisée, notamment via des Learning Experience Platforms (LXP-TALENT), afin de proposer aux individus et aux groupes des formations et du matériel d'apprentissage ciblés en fonction de leur profil de compétences, de leurs centres d'intérêt, des formations qu'ils ont déjà suivies et d'autres données disponibles. La combinaison d'un T(&L)MS et d'un LXP-TALENT peut devenir un puissant moteur de développement de compétences.

L'utilisation d'un seul outil intégré pour l'organisation de toutes les formations (du SPF BOSA ou d'autres organisations fédérales) simplifie notamment la collecte de données sur la formation et le développement au sein de l'administration fédérale. Le SPF BOSA se procurera un système TMS-LMS-LXP-TALENT qui sera mis à la disposition des organisations qui ne disposent pas encore d'un système comparable. Les organisations qui disposent déjà d'un système peuvent choisir d'adhérer au nouveau système du SPF BOSA ou d'établir un lien avec leur propre système et celui du SPF BOSA. Les organisations qui choisissent de ne pas adhérer au système, établissent un lien avec le système de BOSA dans un délai maximum de douze mois après l'implémentation du système. Cela simplifie également le suivi de l'effort global de formation pour les organisations.

Enfin, l'innovation sera également suivie et introduite au niveau pédagogique. Une des évolutions récentes que nous avons constatées est l'organisation en ligne de formations organisées habituellement en classe avec un formateur, ce qui a donné lieu aux adaptations nécessaires. Le développement de toutes sortes de formes d'apprentissage numérique requiert une attention sur le plan technique, pédagogique et organisationnel. À mesure que cette innovation sera intégrée dans l'offre d'apprentissage, l'infrastructure et les plateformes devront

netwerk van experts voor leren en ontwikkelen zal een motor zijn bij de verkenning en introductie van innovatie op vlak van infrastructuur en pedagogische methoden.

Pijler 3: een wendbaar leeraanbod

De middelen die de FOD BOSA en de federale overheidsorganisaties ter beschikking hebben om leer- en opleidingsactiviteiten te organiseren, zijn beperkt. Door de informatiesnelheid en de snelheid waarmee de omgevingsfactoren wijzigen kan de FOD BOSA niet alleen het volledige terrein afdekken. De verschillende krachten (FOD BOSA en alle overheidsorganisaties) zullen daarom moeten worden gebundeld om een voldoende sterk leeraanbod te kunnen vormen, bekend maken en aanbieden.

De FOD BOSA zal daarom het initiatief nemen om op regelmatige basis en minstens drie keer per jaar samen met de experts in het domein van leren en ontwikkelen binnen de verschillende federale overheidsorganisaties de prioriteiten te bepalen met aandacht voor de accenten die worden gelegd in het algemeen beleid en af te stemmen over wat de FOD BOSA opneemt in zijn transversaal aanbod en wat de federale overheidsorganisaties zelf zullen opnemen. Op deze manier kan het leeraanbod steeds worden aangepast aan de meest actuele noden en dit zowel op het vlak van de leerinhouden, als wat de aangeboden leervormen en de doelgroepen betreft. Daarbij moet bijzondere aandacht worden besteed aan specifieke doelgroepen (bijv. nieuwe personeelsleden, personeelsleden met een handicap, kortgeschoolden, personeelsleden op het einde van de loopbaan, experts,...). Het netwerk Leren en Ontwikkelen krijgt de opdracht om de monitoring te organiseren op een manier dat deze doelstelling wordt gerealiseerd.

Specifiek voor personen met een handicap garandeert elke aanbieder van een opleiding binnen het federaal administratief openbaar ambt redelijke aanpassingen indien nodig. De FOD BOSA in het algemeen en de e-Campus in het bijzonder nemen hierbij een trekkers- en voorbeeldrol op.

De FOD BOSA zal ook de initiatieven rond innovatieve leer- en opleidingstrajecten verder ontwikkelen, zoals werkplekleertrajecten en trajecten rond socio-professionele heroriëntering met ervaringsstages. Daarnaast zullen de inspanningen rond loopbaanbegeleiding voor alle personeelsleden via het loopbaancentrum worden verdergezet.

III. HET LEREND PERSONEELSLID

Om alle kansen te bieden aan elk individueel personeelslid voorziet de huidige regelgeving al drie belangrijke basisvoorwaarden:

1. Elke ambtenaar heeft recht op opleiding maar ook een verplichting om de noodzakelijke opleiding te volgen;
2. De huidige evaluatiecyclus voorziet een mechanisme om ontwikkelingsdoelstellingen te bespreken en te detecteren op basis waarvan informatie kan worden verkregen om opleidingsnoden op individueel en collectief niveau in kaart te brengen;
3. De tijd voor onthaal- en opleidingsactiviteiten wordt gelijkgesteld met arbeidstijd.

Basisvoorwaarde 1: opleidingsrecht en -plicht

Elke ambtenaar heeft recht op informatie en op opleiding tot ontwikkeling van zijn competenties om zijn werk goed te kunnen uitvoeren. Dit recht is niet vrijblijvend want van de ambtenaar wordt ook verwacht dat hij op een actieve wijze deelneemt aan de kennisdeling binnen de openbare dienst (koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijksperoneel, artikel 11). Het is bovendien evident dat opleiding en voldoende kennis over de werkprocessen onlosmakelijk verbonden is met het professionalisme en de professionele houding die wordt gevraagd van elke personeelslid.

Dit artikel 11 zal voortaan vijf dagen gemiddeld per jaar vooropstellen als minimaal individueel opleidingsrecht per ambtenaar voor een voltijds personeelslid. Dit geeft elke overheidsorganisatie op het niveau van het directiecomité de nodige armslag om vanuit de eigen context een actieplan uit te werken rond hun leer- en opleidingsuitdagingen. Ze kunnen eigen accenten leggen inzake de gewenste ontwikkeling, de meest geschikte leeroplossingen voor de behoeften van de teams en de personeelsleden en de tijd en de middelen die men kan investeren in opleiding en leren. Door een beter inzicht in de eigen context kan er op meer op maat worden gewerkt met voldoende aandacht voor het verlagen en/of wegwerken van leerdrempels.

évoluer pour soutenir cette innovation. Le réseau d'experts pour l'apprentissage et le développement sera un moteur dans l'exploration et l'introduction d'innovations en termes d'infrastructures et de méthodes pédagogiques.

Pilier 3 : une offre d'apprentissage agile

Les moyens dont disposent SPF BOSA et les organisations publiques fédérales pour organiser des activités d'apprentissage et de formation sont limités. En raison de la vitesse de l'information et de la rapidité avec laquelle les facteurs environnementaux changent, le SPF BOSA ne peut pas couvrir à lui seul l'ensemble du terrain. Les différentes forces (SPF BOSA et toutes les organisations publiques) devront dès lors être combinées pour former, faire connaître et proposer une offre d'apprentissage suffisamment solide.

Le SPF BOSA prendra dès lors l'initiative de manière régulière et au moins trois fois par an de fixer en collaboration avec les experts en matière d'apprentissage et de développement au sein des différentes organisations publiques fédérales, les priorités en tenant compte des priorités définies dans la politique générale et de convenir de ce que le SPF BOSA inclura dans son offre transversale et de ce que les organisations publiques fédérales elles-mêmes prendront en charge. L'offre d'apprentissage pourra ainsi toujours être adaptée aux besoins les plus actuels, tant en termes de contenu d'apprentissage que de formes d'apprentissage proposées et de groupes cibles. A cette occasion, il faudra prêter une attention particulière à des groupes cibles spécifiques (par exemple, les nouveaux membres du personnel, les membres du personnel handicapés, les membres du personnel peu qualifiés, les membres du personnel en fin de carrière, les experts, etc.). Le réseau Apprendre et Développer reçoit la mission d'organiser le monitoring afin que cet objectif puisse être réalisé.

En ce qui concerne les personnes handicapées, chaque service de formation de la Fonction publique administrative fédérale garantit des adaptations raisonnables en cas de besoin. Le SPF BOSA en général et l'e-Campus en particulier jouent un rôle pionnier et exemplaire à cet égard.

Le SPF BOSA continuera également de développer les initiatives autour de trajets d'apprentissage et de formation innovants, tels que des trajets d'apprentissage professionnel et des trajets de réorientation socioprofessionnelle avec des stages expérientiels. En outre, les efforts en matière d'accompagnement de carrière pour l'ensemble des membres du personnel via le centre de carrière se poursuivront.

III. LE MEMBRE DU PERSONNEL APPRENANT

Afin d'offrir toutes les chances à chaque membre du personnel, la réglementation actuelle prévoit déjà trois conditions de base importantes :

1. Chaque agent a droit à une formation mais a aussi l'obligation de suivre la formation requise ;
2. Le cycle d'évaluation actuel prévoit un mécanisme de discussion et de détection des objectifs de développement sur la base duquel des informations peuvent être obtenues pour identifier les besoins de formation au niveau individuel et collectif ;
3. Le temps consacré aux activités d'accueil et de formation est assimilé à du temps de travail.

Condition de base 1 : droits et obligations en matière de formation

Chaque agent a droit à l'information et à la formation pour développer ses compétences afin de mener à bien son travail. Ce droit n'est pas facultatif, car l'agent est également censé participer activement au partage des connaissances au sein du service public (arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat, article 11). Cependant, il est évident que la formation et une connaissance suffisante des processus de travail sont inextricablement liées au professionnalisme et à l'attitude professionnelle exigés de chaque membre du personnel.

Cet article 11 prévoit désormais en moyenne cinq jours de formation par an en tant que droit individuel minimum à la formation par agent travaillant à temps plein. Ainsi, chaque organisation publique au niveau du comité de direction dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour élaborer un plan d'action dans son propre contexte autour de ses défis en matière d'apprentissage et de formation. Ils peuvent définir les propres priorités concernant le développement, les solutions d'apprentissage les plus appropriées en fonction des besoins des équipes et des membres du personnel, ainsi que le temps et les moyens à investir dans la formation et l'apprentissage. Une meilleure compréhension de son propre contexte permet une approche plus personnalisée, avec une attention suffisante pour réduire et/ou éliminer les obstacles à l'apprentissage.

Sinds 17 februari 2024 voorziet artikel 11bis van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijkspersoneel in de mogelijkheid om een scholingsbeding af te sluiten. Een scholingsbeding is een beding waarbij de ambtenaar, die gedurende zijn tewerkstelling een opleiding volgt op kosten van de werkgever, zich ertoe verbindt om een gedeelte van de kosten terug te betalen ingeval hij de dienst verlaat voor het einde van de overeengekomen periode. Voor contractuele personeelsleden bestaat de mogelijkheid om een scholingsbeding te sluiten in toepassing van artikel 22bis van de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten.

Basisvoorwaarde 2: inzicht in de opleidings- en ontwikkelingsdoelstellingen voor de personeelsleden met het oog op de ontwikkeling van toekomstgerichte competenties

Door de verschillende gesprekken die gebeuren in het kader van de evaluatie is het mogelijk om inzicht en doorzicht te krijgen in de bestaande opleidingsnoden van individuele personeelsleden, van een team en de organisatie in zijn geheel maar ook in de toekomstgerichte opleidingsnoden. Door als organisatie, team en individu aan de slag te gaan met deze opleidingsnoden wordt gestructureerd bekeken op welke manier competenties kunnen worden ontwikkeld en verworven binnen de organisatie. Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt zal het namelijk niet altijd mogelijk zijn om voldoende nieuwe personeelsleden aan te trekken om deze nieuwe competenties aan te vullen. Daarnaast zal de ontwikkeling van competenties van de eigen personeelsleden er ook toe bijdragen dat zij inzetbaar en gemotiveerd blijven op lange termijn.

Het koninklijk besluit van 14 januari 2022 betreffende de evaluatie in het federaal openbaar ambt bepaalt het reglementair kader voor het huidige evaluatiesysteem voor contractuele en statutaire personeelsleden. Binnen dit kader kunnen de werkgever en het personeelslid duidelijke afspraken maken over de ontwikkeldoelstellingen en de wijze waarop deze zullen worden aangepakt. Bovendien lijkt het me in het kader van het evaluatiesysteem aanbevelenswaardig om binnen deze gesprekken ook voldoende aandacht te hebben voor het ruimere perspectief, via loopbaan- of groeigesprekken: hoe ziet het personeelslid zijn functie en zijn taken evolueren binnen één, vijf of tien jaar? Waar wil het personeelslid staan binnen één, vijf of tien jaar? Wat heeft een personeelslid nodig als ondersteuning, o.a. met betrekking tot opleiding en begeleiding? Het gebruik van ontwikkelingsdoelstellingen of -plannen stelt personeelsleden in staat na te denken over de huidige functie en helpt hen om beroepsmatig te groeien in hun loopbaantraject. Dit loopbaantraject overstijgt de huidige functie en kan ook een transitie naar een nieuwe functie betekenen, hetzij bij de huidige werkgever, hetzij bij een andere werkgever.

Basisvoorwaarde 3: opleidingstijd = arbeidstijd

In tegenstelling tot de berekening van de globale opleidingsinspanning per organisatie zoals uiteengezet in punt I van deze omzendbrief, regelt artikel 69 en 70 van het koninklijk besluit van 19 november 1998 betreffende de verloven en afwezigheden toegestaan aan de personeelsleden van de rijksbesturen de toekenning van de nodige tijd voor opleiding op het niveau van elk individueel personeelslid. Opleidingen worden daarbij gezien als een bevoorrecht middel om de competenties van de personeelsleden te ontwikkelen. Hier wordt dus duidelijk de koppeling gemaakt met ontwikkel- en prestatiedoelstellingen die worden geformuleerd in het kader van de evaluatie van het personeelslid.

Elke opleidingsactiviteit die in onderling akkoord is afgesproken tussen het personeelslid en zijn hiërarchische meerdere en die binnen de federale overheid wordt georganiseerd, wordt beschouwd als dienstactiviteit. Deze opleidingsactiviteiten zullen nooit aanleiding geven tot een bijkomende dienstvrijstelling (bijvoorbeeld studieverlof).

Voor wat betreft de opleidingsactiviteiten gevolgd buiten de federale overheid, mag een dienstvrijstelling, beperkt tot 120 uur per jaar toegekend worden door de voorzitter van het directiecomité of zijn afgevaardigde. De dienstvrijstelling mag worden geweigerd wanneer de opleidingsactiviteit niet overeenkomt met de behoeften van de dienst of de gewenste ontwikkeling voor het personeelslid. Bovendien kan, wanneer de omvang van de opleiding onverenigbaar is met het belang van de dienst, de dienstvrijstelling slechts slaan op een deel van de opleidingsduur. Er is geen overdraagbaarheid van de dienstvrijstelling van het ene naar het andere jaar voorzien.

Bij de toekenning is het ook aangewezen om aandacht te hebben voor bepaalde groepen: nieuwe personeelsleden, personeelsleden met een handicap, kortgeschoold personeelsleden en personeelsleden aan het einde van hun loopbaan. Daarnaast kan ook speciale aandacht worden gegeven aan opleidingen die gericht zijn op de invulling van knelpuntberoepen.

Depuis le 17 février 2024, l'article 11bis de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat prévoit la possibilité de conclure une clause d'écolage. Cette clause prévoit qu'un agent qui suit une formation aux frais de l'employeur pendant la période où il est employé par ce dernier s'engage à rembourser une partie des frais s'il quitte le service avant la fin de la période convenue. Les membres du personnel contractuel ont quant à eux la possibilité de conclure une clause d'écolage en application de l'article 22bis de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

Condition de base 2 : comprendre les objectifs de formation et de développement des membres du personnel en vue de développer des compétences tournées vers l'avenir

Les divers entretiens menés dans le cadre de l'évaluation permettent de cerner et comprendre les besoins de formation actuels de chaque membre du personnel, d'une équipe et de l'organisation dans son ensemble, mais aussi les besoins de formation tournés vers l'avenir. En travaillant sur ces besoins de formation en tant qu'organisation, équipe et individu, on obtient une vision structurée de la manière dont les compétences peuvent être développées et acquises au sein de l'organisation. En effet, en raison de l'actuelle pénurie sur le marché du travail, il ne sera pas toujours possible d'attirer suffisamment de nouveaux membres du personnel pour combler ces nouvelles compétences. En outre, le développement des compétences de ses propres membres du personnel contribuera aussi à leur employabilité et leur motivation à long terme.

L'arrêté royal du 14 janvier 2022 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale fixe le cadre réglementaire du système d'évaluation actuel des membres du personnel contractuel et statutaire. Dans ce cadre, l'employeur et le membre du personnel peuvent conclure des accords clairs sur les objectifs de développement et la manière de les atteindre. En outre, dans le cadre du système d'évaluation, il me semble conseillé d'accorder également une attention suffisante à une perspective plus large pendant ces entretiens, par le biais d'entretiens de carrière ou de développement : comment le membre du personnel voit-il sa fonction et ses tâches évoluer dans un, cinq ou dix ans ? Où le membre du personnel veut-il être dans un, cinq ou dix ans ? De quoi un membre du personnel a-t-il besoin comme soutien, notamment en matière de formation et d'accompagnement ? L'utilisation d'objectifs ou de plans de développement permet aux membres du personnel de réfléchir à leur fonction actuelle et les aide à évoluer professionnellement dans leur trajectoire de carrière. Ce trajectoire de carrière va au-delà de la fonction actuelle et peut également impliquer une transition vers une nouvelle fonction, soit chez l'employeur actuel, soit chez un autre employeur.

Condition de base 3 : temps de formation = temps de travail

Contrairement au calcul de l'effort global de formation par organisation tel qu'exposé au point I de la présente circulaire, les articles 69 et 70 de l'arrêté royal du 19 novembre 1998 relatif aux congés et aux absences accordés aux membres du personnel des administrations de l'Etat règlent l'attribution du temps nécessaire à la formation au niveau de chaque membre du personnel. À cet égard, les formations sont considérées comme un moyen privilégié de développer les compétences des membres du personnel. Le lien est donc clairement établi avec les objectifs de développement et de performance formulés dans le cadre de l'évaluation du membre du personnel.

Toute activité de formation convenue de commun accord entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique et organisée à l'intérieur de l'administration fédérale est considérée comme activité de service. Ces activités de formation ne donneront jamais lieu à une dispense de service supplémentaire (par exemple, un congé d'études).

En ce qui concerne les activités de formation suivies en dehors de l'administration fédérale, une dispense de service, limitée à 120 heures par an, peut être accordée par le président du comité de direction ou son délégué. La dispense de service peut être refusée si l'activité de formation ne correspond pas aux besoins du service ou au développement souhaité pour le membre du personnel. En outre, lorsque l'ampleur de la formation est incompatible avec l'intérêt du service, la dispense de service peut s'appliquer uniquement à une partie de la durée de la formation. La dispense de service n'est pas transférable d'une année à l'autre.

Lors de l'attribution, il convient également de prêter attention à certains groupes : les nouveaux membres du personnel, les membres du personnel handicapés, les membres du personnel peu qualifiés et les membres du personnel en fin de carrière. Une attention particulière peut également être accordée aux formations visant à combler les métiers en pénurie.

Onder 'knelpuntberoepen' verstaan we voor deze omzendbrief de lijst van beroepen opgenomen in het Besluit van de directeur-generaal Rekrutering en Ontwikkeling van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning van 7 maart 2023 (*Belgisch Staatsblad* van 23 maart 2023) tot vaststelling van de lijst met knelpuntberoepen.

De Minister van Ambtenarenzaken,
P. DE SUTTER

Dans le cadre de la présente circulaire, on entend par « métiers en pénurie » la liste des professions reprises dans l'Arrêté du directeur général Recrutement et Développement du Service public fédéral Stratégie et Appui du 7 mars 2023 (*Moniteur belge* du 23 mars 2023) fixant la liste des métiers en pénurie.

La Ministre de la Fonction publique,
P. DE SUTTER

1

Bijlage bij de omzendbrief nr.736 - 'leren om te groeien': overzicht van de leervormen die kunnen worden ingezet om de globale opleidingsinspanning voor het federaal administratief openbaar ambt te behalen.

Opleidingstype	Omschrijving	Voldoet aan de definitie 'opleiding'?	Aanrekening op opleidingsinspanning ?		Wettelijke of reglementaire basis
			Ja/Neen?	Aanrekeningsregels	
1	<p>Klassikale opleiding</p> <p>(1) Erkende opleidingen aan universiteiten, hogescholen of in het volwassenonderwijs; cursussen georganiseerd door de werkgever/FOD BOSA/ externe dienstverlener (hoorcollege of toelichting);</p> <p>(2) cursussen waarin in groep aan bepaalde opdrachten wordt gewerkt en waarbij theorie naar de praktijk wordt vertaald (werkcollege of workshop).</p>	Ja	Ja	De volledige afgesproken opleidingsduur wordt aangerekend waarbij naast contacturen ook tijd voor zelfstudie kan worden meegerekend. Het lesmateriaal wordt aangeleverd door de organisator van de opleiding en deze maakt ook een inschatting van de tijd die nodig is voor de zelfstudie.	Niet van toepassing
2	Webinar (live contact met lesgever)	Ja	Ja	de volledige opleidingsduur wordt aangerekend	Niet van toepassing
3	E-leren/E-learning (Asynchroon (geen live contact met lesgever)	Ja	Ja	de volledige opleidingsduur wordt aangerekend	Niet van toepassing
4	Blended Learning (Mix van verschillende opleidingsvormen (synchroon of asynchroon, begeleid of niet begeleid) in een opleiding of een traject.	Ja	Ja	De volledige afgesproken opleidingsduur wordt aangerekend waarbij naast contacturen ook tijd voor zelfstudie kan worden meegerekend. Het lesmateriaal wordt aangeleverd door de organisator van de opleiding en deze maakt ook	Niet van toepassing

Opleidingstype	Omschrijving	Voldoet aan de definitie 'opleiding'?	Aanrekening op opleidingsinspanning?		Wettelijke of reglementaire basis
			Ja/Neen?	Aanrekeningsregels	
				een inschatting van de tijd die nodig is voor de zelfstudie.	
5	Congres – studiedag – Lezing - symposium – seminarie – colloquium – beurs met leerdoeleinden	Ja	Ja	De volledige opleidingsduur wordt aangerekend	Niet van toepassing
6	Werkplektraject	ja	Ja	Het volledige werkplektraject wordt meegerekend (de opleidingstijd en de arbeidstijd van het ervaringstraject op het terrein, verlof- en ziekte-dagen worden niet meegerekend).	KB 07.08.1939, art. 78-79 septdecies
7	Heroriënteringstraject	Ja, voor opleidings-gedeelte en de coaching	Ja	De opleidingsuren en de coachingsuren worden aangerekend	KB 07.08.1939, art. 68-77
8	Kennismakingstraject (persoon met een handicap)	Ja	Ja	De opleidingsuren die voorzien zijn in het kennismakingstraject, worden meegerekend	KB 24.03.2024
9	Crisisteam (opleidingspakket)	Ja, voor de basisopleiding en de jaarlijkse opleidingsdagen	Ja	De opleidingsuren van de basisopleiding en de jaarlijkse opleidingsdagen worden meegerekend. (bijv. EHBO, psychosociale begeleiding, ...)	KB 15.01.2007, art. 33ter/1

Opleidingstype	Omschrijving	Voldoet aan de definitie 'opleiding'?	Aanrekening op opleidingsinspanning?		Wettelijke of reglementaire basis
			Ja/Neen?	Aanrekeningsregels	
10	Leiderschapstraject Trajecten met als doel de ontwikkeling van leiderschapscompetenties zoals In vivo – Vitrius – GoLD	Ja	Ja	de uren voor begeleiding, coaching en opleiding worden meegeteld	Niet van toepassing
11	Community of Practices Een community of practice (CoP), of een praktijkgemeenschap, is een groep personen met een gemeenschappelijke interesse of een gemeenschappelijk werkveld die daarover kennis creëert, uitbreidt en deelt, door op regelmatige basis te interageren. Leden van een community of practice leren van elkaar en proberen onder meer oplossingen te vinden voor gemeenschappelijke problemen. Zij kunnen daarbij leernoden identificeren waarvoor ze leeractiviteiten opzetten die dikwijls de vorm van studiedagen of seminars aannemen. <u>Voorbeeld bij FOD BOSA: COP re-integratie</u>	Ja	Ja	Synchrone of asynchrone activiteiten vergelijkbaar met lezingen, studiedagen, seminars, opleidingen of workshops die georganiseerd worden in het kader van een Community of Practice worden meegeteld.	Niet van toepassing
12	Deelnemen aan professionele netwerken Een professioneel netwerk brengt personen die eenzelfde vak of verwante beroepen uitoefenen, samen. Het netwerk organiseert onder meer activiteiten die leden de mogelijkheid bieden om hun vak kennis up to date te houden, te verdiepen en te verbreden.	Ja	Ja	Synchrone of asynchrone activiteiten vergelijkbaar met lezingen, studiedagen, seminars, opleidingen of workshops die georganiseerd worden in het kader van een professioneel netwerk kunnen worden aangerekend.	Niet van toepassing
13	Coaching Loopbaanbegeleiding Coaching is een partnerschap tussen coach en coachee(s) dat kadert in een proces dat creatief is en tot reflectie stemt om hen te	Ja	Ja	De uren coaching en/of loopbaanbegeleiding worden aangerekend voor de gecoachte	Niet van toepassing

4

	Opleidingstype	Omschrijving	Voldoet aan de definitie 'opleiding'?	Aanrekening op opleidingsinspanning?		Wettelijke of reglementaire basis
				Ja/Neen?	Aanrekeningsregels	
		inspireren hun persoonlijk en professioneel potentieel te optimaliseren, zonder echter de rol van adviseur op te nemen				
14	Taalcoaching (bijv. mandaathouder)	1-op-1-opleiding om het spreken van een taal te verbeteren	Ja	Ja	De uren coaching worden aangerekend voor de gecoochte	Niet van toepassing
15	Mentoring	Mentoring is een begeleiding door een persoon met ervaring op het terrein van een persoon met minder ervaring. De mentor begeleidt een mentee in het vinden van de weg in een organisatie en kan ook zijn of haar technische kennis overdragen om zo de autonomie van de mentee te vergroten.	Ja	Ja	De mentor geeft aan hoeveel uren er voor de mentee kunnen worden aangerekend.	Niet van toepassing
16	Inzet als (interne) coach of mentor	--	Neen	Neen	Er kunnen geen opleidingsuren worden aangerekend voor de coach of mentor. De uren ontvangen coaching kunnen worden aangerekend voor de gecoochte (zie punt 13, 14 en 15).	Niet van toepassing
17	Inzet als (interne) opleider	Een opleiding geven aan de collega's of aan de lerenden via o.a. de FOD BOSA	Neen	Neen	De uren opleiding die gegeven worden, tellen niet mee als opleiding voor de opleider. Ze tellen uiteraard wel mee voor de ontvangers.	Niet van toepassing
18	Jobrotatie (bijv. talentexchange, tbs expertise-uitwisseling)	Jobrotatie is een systeem waarbij medewerkers in eenzelfde organisatie of binnen een samenwerkingsverband de mogelijkheid krijgen om van functie, takenpakket of werkplek te veranderen.	Neen	Neen	--	KB 15.01.2007, art. 33quater, 33quinquies en 51

	Opleidingstype	Omschrijving	Voldoet aan de definitie 'opleiding'?	Aanrekening op opleidingsinspanning ?		Wettelijke of reglementaire basis
				Ja/Neen?	Aanrekeningsregels	
19	Vakliteratuur	Raadplegen van boeken en artikels in vaktijdschriften	Neen	Neen	--	Niet van toepassing
20	Brainstorming	Een creativiteitsmethode of een techniek die een groep mensen helpt om in korte tijd veel nieuwe ideeën te genereren over een bepaald onderwerp of vraagstuk.	Neen	Neen	--	Niet van toepassing
21	Informatiesessie	Bijvoorbeeld: een toelichting bij beleidsinitiatieven, een nieuw informatietoepassing, onthaal van nieuwe personeelsleden,...	ja	Ja	De organisator bepaalt de tijd die hij nodig heeft om de toelichting te geven.	Niet van toepassing
22	Intervisiesessies	Intervisie is een collaboratieve, horizontale benadering van professionele ontwikkeling tussen collega's. Intervisie biedt de mogelijkheid om professionele ervaringen te delen of problemen op te lossen in een gemeenschappelijk vakgebied. Het doel is om een extern perspectief en andere inzichten te krijgen om de kwaliteit van het werk te verbeteren.	Ja	Ja	De duur van de sessie wordt aangerekend	Niet van toepassing
23	Supervisiesessie	Supervisie is een formeel, gestructureerd proces van professionele ontwikkeling waarbij een ervaren supervisor betrokken is, vaak met specifieke vaardigheden in het beroep in kwestie. Het doel is om iemand te ondersteunen in zijn professionele ontwikkeling, om zijn begrip van cliënten en zijn eigen reacties te verdiepen, om na te	Ja	Ja	De duur van de sessie wordt aangerekend voor de deelnemers	Niet van toepassing

Opleidingstype	Omschrijving	Voldoet aan de definitie 'opleiding'?	Aanrekening op opleidingsinspanning?		Wettelijke of reglementaire basis
			Ja/Neen?	Aanrekeningsregels	
	denken over zijn vaardigheden en om ervoor te zorgen dat de ethische normen worden nageleefd.				
24	Feedbacksessie na een 180° of 360° feedback	Ja	Ja	De duur van de sessie wordt aangerekend voor de medewerker die feedback ontvangt.	Niet van toepassing
25	Teamleeractiviteiten - teamworkshop	Ja	Ja	De duur van de activiteit wordt aangerekend en wordt door de teamchef aangegeven.	Niet van toepassing
26	Opleiding op de werkplek	Ja	Ja	De duur van de opleidingsactiviteit en de eventuele coaching wordt aangerekend.	Niet van toepassing

LEGENDE BIJ DE TABEL

KB 02.10.1937 Koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het Rijkspersoneel

KB 07.08.1939 Koninklijk besluit van 7 augustus 1939 betreffende de evaluatie en de loopbaan van het rijkspersoneel

KB 19.11.1998 Koninklijk besluit van 19 november 1998 betreffende de verloven en afwezigheden toegestaan aan de personeelsleden van de Rijksbesturen

KB 15.01.2007	Koninklijk besluit van 15 januari 2007 houdende de mobiliteit en terbeschikkingstelling van personeel van het federaal administratief openbaar ambt
KB 14.01.2022	Koninklijk besluit van 14 januari 2022 betreffende de evaluatie in het federaal openbaar ambt
KB 24.03.2024	Koninklijk besluit van 24 maart 2024 houdende het kennismakingstraject

1

Annexe de la circulaire n° 736 - « Apprendre, c'est avancer » : liste des formes d'apprentissage qui peuvent être mises en œuvre afin d'atteindre l'effort de formation global au sein de la fonction publique fédérale administrative.

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
1	Formations en présentiel	<p>(1) Cours agréés dans des universités, des hautes écoles ou l'enseignement pour adultes ; cours organisés par l'employeur / le SPF BOSA / un prestataire de services externe (cours magistral ou explications) ;</p> <p>(2) cours pendant lesquels on travaille en groupe sur certaines missions et où la théorie est mise en pratique (séminaire ou atelier).</p>	Oui	Oui	<p>La durée totale convenue pour la formation sera comptabilisée et outre les heures de contact, la durée de l'auto-apprentissage peut également être prise en compte.</p> <p>Le matériel pédagogique est fourni par l'organisateur de la formation, qui fixe également une estimation de la durée nécessaire à l'auto-apprentissage.</p>	Pas d'application
2	Webinaire	Asynchrone (pas de contact en direct avec le formateur)	Oui	Oui	la durée totale de la formation est comptabilisée	Pas d'application
3	Apprentissage à distance / E-learning	Asynchrone (pas de contact en direct avec le formateur)	Oui	Oui	la durée totale de la formation est comptabilisée	Pas d'application
4	Blended Learning	Mélange de différentes formes de formation (synchrone ou asynchrone, accompagnée ou non) dans une formation ou un trajet.	Oui	Oui	La durée totale convenue pour la formation sera comptabilisée et outre les heures de contact, la durée de l'auto-apprentissage peut également être prise en compte.	Pas d'application

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
5	Congrès - journée d'étude - conférence - symposium – séminaire – colloque – bourse à des fins d'apprentissage	Réunion de personnes autour d'un thème particulier lors de laquelle des informations sont partagées par des conférenciers experts et les participants peuvent discuter de ces thèmes.	Oui	Oui	Le matériel pédagogique est fourni par l'organisateur de la formation, qui fixe également une estimation de la durée nécessaire à l'auto-apprentissage. La durée totale de la formation est comptabilisée	Pas d'application
6	Trajet d'apprentissage professionnel	Les apprenants ont la possibilité d'acquérir des connaissances et des compétences à la fois dans un environnement classique et sur le lieu de travail.	Oui	Oui	L'intégralité du trajet d'apprentissage professionnel est comptabilisée (la durée consacrée à la formation et le temps de travail du trajet d'expérience sur le terrain, les jours de congé et de maladie ne sont pas pris en compte).	AR du 07.08.1939, art. 78-79septdecies
7	Trajet de réorientation	La réorientation est le processus grâce auquel une personne repense sa carrière et cherche de nouvelles opportunités.	Oui	Oui	Les heures de formation et de coaching sont comptabilisées AR du 07/08/1939, art. 68-77	AR du 07.08.1939, art. 68-77
8	Trajet d'accueil (personne en situation de handicap)	Trajet d'accueil spécifique pour un nouveau membre du personnel en situation de handicap	Oui	Oui	Les heures de formation dispensées dans le cadre du trajet d'accueil sont comptabilisées	AR du 24.03.2024
9	Équipe de crise (série de formations)	Réserve fédérale de crise qui peut être mobilisée en situation de crise sur décision du Conseil des ministres. Il peut être fait appel aux membres de la réserve fédérale de crise sans nécessiter l'approbation de leur propre organisation. Ces personnes reçoivent	Oui	Oui	Les heures de formation de base et les jours de formation annuelle sont comptabilisés. (par ex. premiers secours, accompagnement psychosocial...)	AR du 15.01.2007, art. 33ter/1

3

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
		une formation de base et suivent au moins deux jours de formation par an.				
10	Trajet de leadership	Trajet visant à développer des compétences de leadership tels qu'In vivo - Vitrius - GOLD	Oui	Oui	les heures d'accompagnement, de coaching et de formation sont comptabilisées	Pas d'application
11	Community of Practices	Une communauté de pratique (« community of practice » ou CoP) est un groupe de personnes ayant un intérêt ou un domaine de travail commun et qui créent, développent et partagent des connaissances à ce sujet, en interagissant régulièrement. Les membres d'une communauté de pratique apprennent les uns des autres et tentent notamment de trouver des solutions à des problèmes communs. Ils peuvent ainsi identifier des besoins d'apprentissage pour lesquels ils mettent en place des activités d'apprentissage qui prennent souvent la forme de journées d'étude ou de séminaires. <u>Exemple au sein du SPF BOSA : COP Réintégration</u>	Oui	Oui	Des activités synchrones ou asynchrones comparables à des conférences, des journées d'étude, des séminaires, des formations ou des ateliers organisés dans le cadre d'une communauté de pratique peuvent être comptabilisées.	Pas d'application
12	Participation à des réseaux professionnels	Un réseau professionnel rassemble des personnes exerçant la même profession ou une profession connexe. Le réseau organise notamment des activités qui	Oui	Oui	Des activités synchrones ou asynchrones comparables à des conférences, des journées d'étude, des séminaires, des formations ou des ateliers organisés	Pas d'application

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
		permettent aux membres d'actualiser, d'approfondir et d'élargir leurs connaissances professionnelles.			dans le cadre d'une communauté de pratique peuvent être comptabilisées.	
13	Coaching Accompagnement de carrière	Le coaching est un partenariat entre le coach et la personne coachée s'inscrivant dans un processus créatif et déclencheur de réflexion visant à inspirer cette dernière afin d'optimiser son potentiel personnel et professionnel, sans que le coach adopte pour autant un rôle de conseiller	Oui	Oui	Les heures de coaching et/ou d'accompagnement de carrière sont comptabilisées pour la personne coachée.	Pas d'application
14	Coaching en langues (par ex. mandataire)	Formation individuelle (en « one-to-one ») visant à améliorer le niveau d'expression dans une langue	Oui	Oui	Les heures de coaching sont comptabilisées pour la personne coachée.	Pas d'application
15	Mentoring	Le mentorat est l'accompagnement, par une personne possédant une expérience sur le terrain, d'une personne moins expérimentée. Le mentor guide la personne mentorée dans l'organisation et peut également lui transmettre ses connaissances techniques afin de la rendre plus autonome.	Oui	Oui	Le mentor communique le nombre d'heures qui peuvent être comptabilisées pour la personne mentorée.	Pas d'application
16	Mobilisation en tant que coach (interne)	--	Non	Non	Aucune heure de formation ne peut être comptabilisée pour le coach ou le mentor. Les heures de coaching données peuvent être comptabilisées pour les personnes coachées (voir points 13, 14 et 15).	Pas d'application

5

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
17	Mobilisation en tant que formateur (interne)	Organisation d'une formation pour les collègues ou les apprenants par l'intermédiaire du SPF BOSA, notamment	Non	Non	Les heures de formation dispensées ne comptent pas comme formation pour le formateur. Elles comptent bien sûr pour les bénéficiaires.	Pas d'application
18	Rotation des emplois (par exemple, Talent Exchange, mise à disposition pour un échange d'expertises)	La rotation des emplois est un système grâce auquel des collaborateurs - d'une même organisation ou dans le cadre d'un partenariat - ont la possibilité de changer de fonction, de tâches ou de lieu de travail.	Non	Non	--	AR du 15.01.2007, art. 33quater, 33quinquies et 51
19	Littérature spécialisée	Consultation d'ouvrages et d'articles de revues spécialisées	Non	Non	--	Pas d'application
20	Brainstorming	Une méthode ou une technique de créativité qui aide un groupe de personnes à faire émerger de nombreuses nouvelles idées sur un sujet ou une question particulière en peu de temps.	Non	Non	--	Pas d'application
21	Séance d'information	Par exemple : une explication des initiatives politiques, une nouvelle application informatique, l'accueil de nouveaux membres du personnel...	Oui	Oui	L'organisateur fixe la durée nécessaire pour donner l'explication.	Pas d'application
22	Séances d'intervision	L'intervision est une approche collaborative et horizontale de développement professionnel entre pairs. L'intervision permet de partager des expériences professionnelles ou de résoudre des problèmes dans un	Oui	Oui	La durée de la séance est comptabilisée	Pas d'application

6

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
23	Séance de supervision	<p>domaine d'expertise commun. L'objectif est d'obtenir un éclairage extérieur et des perspectives différentes pour améliorer la qualité du travail.</p> <p>La supervision est un processus de développement professionnel formelle et structurée qui implique un superviseur expérimenté, souvent doté de compétences spécifiques dans la profession en question. Elle vise à soutenir une personne dans son développement professionnel, à approfondir sa compréhension de ses clients et de ses propres réactions, à réfléchir sur ses compétences ainsi qu'à garantir le respect des normes éthiques.</p>	Oui	La durée de la séance est comptabilisée pour les participants	Pas d'application	
24	Séance de feedback après un feedback 180° ou 360°	Le feedback 180° et 360° est un outil qui peut être utilisé pour identifier les objectifs de développement et établir un plan de développement personnel. Les résultats et les besoins de développement sont discutés au cours d'une séance de feedback.	Oui	La durée de la séance est comptabilisée pour le collaborateur qui reçoit le feedback.	Pas d'application	
25	Activités d'apprentissage en équipe - atelier en équipe	Une activité visant à partager des connaissances et des expériences au sein d'une équipe pour développer davantage les connaissances, les compétences et les attitudes des membres de l'équipe.	Oui	La durée de l'activité est comptabilisée et est communiquée par le responsable d'équipe.	Pas d'application	

7

	Type de formation	Description	Répond à la définition de « formation » ?	Calcul de l'effort de formation ?		Base légale ou réglementaire
				Oui/Non ?	Règles de comptabilisation ?	
26	Action de formation en situation de travail	Une action de formation en situation de travail qui mobilise un formateur - interne ou externe à l'organisation - et un membre du personnel à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité.	Oui	Oui	La durée de l'activité de formation et de l'éventuel coaching est comptabilisée.	Pas d'application

LÉGENDE DU TABLEAU

- AR du 02.10.1937 Arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État
- AR du 07.08.1939 Arrêté royal du 7 août 1939 organisant l'évaluation et la carrière des agents de l'État
- AR du 19.11.1998 Arrêté royal du 19 novembre 1998 relatif aux congés et aux absences accordés aux membres du personnel des administrations de l'État
- AR du 15.01.2007 Arrêté royal du 15 janvier 2007 portant la mobilité et la mise à disposition du personnel de la fonction publique fédérale administrative
- AR du 14.01.2022 Arrêté royal du 14 janvier 2022 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale
- AR du 24.03.2024 Arrêté royal du 24 mars 2024 portant le trajet d'accueil