

3° reeds geslaagd zijn voor een door de Koning ingericht maturiteitsexamen bestaande uit een mondeling en een schriftelijk gedeelte, voor een examencommissie die wordt ingesteld door de Minister van Justitie.

Doctors of licentiaten in de rechten zijn van het examen vrijgesteld.

De kandidaten dienen bij hun aanvraag een afschrift te voegen van het bewijs dat ze geslaagd zijn voor het maturiteitsexamen, voorgeschreven door artikel 271 van het Gerechtelijk Wetboek;

4° met goed gevolg voor de genoemde commissie een praktijkexamen hebben afgelegd over de dactylografie. De kandidaten dienen bij hun aanvraag een afschrift te voegen van het bewijs dat ze geslaagd zijn voor dit examen.

3° avoir déjà réussi un examen de maturité comprenant une épreuve orale et une épreuve écrite organisé par le Roi, devant un jury institué par le Ministre de la Justice.

Le docteur ou le licencié en droit est dispensé de cet examen.

Les candidat(e)s doivent apporter la preuve de la réussite à l'examen de maturité, prévu par l'article 271 du Code judiciaire;

4° avoir satisfait devant le jury précité à une épreuve pratique portant sur la connaissance de la dactylographie et apporter la preuve de la réussite à cet examen.

#### MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN OPENBAAR AMBT

Dienst van Algemeen Bestuur. — Omzendbrief nr. 359

Aan de besturen en andere diensten van de ministeries en aan de instellingen van openbaar nut bedoeld in artikel 1, § 1, van het koninklijk besluit nr. 56 van 16 juli 1982 betreffende de wervingen in sommige overheidsdiensten

Betreft : Uitvoering van de Doorlichting.

Mevrouw de Minister,  
Mijnheer de Minister,  
Mijnheer de Staatssecretaris,

Bij de omzendbrief nr. 357 van 30 maart 1992 werd besloten een moratorium in te stellen op de uitvoering van sommige wervingen, in afwachting van de resultaten van de Doorlichting die op 1 juni 1992 dient beëindigd te zijn. Deze omzendbrief wil de inlichtingen preciseren die moeten medegedeeld worden evenals de vorm waarin ze moeten gepresenteerd worden en de te volgen procedure.

De Doorlichting is een operatie die leidt tot het maken van functionele organigrammen. Dit zijn in de eerste plaats beheersinstrumenten voor de leidende ambtenaren die hen in staat stellen :

- \* de werking van hun bestuur te oriënteren door het integreren van :
  - de evolutie van de opdrachten, van de behoeften der gebruikers en van de omgeving in het algemeen;
  - de evolutie der beroepen die door de arbeidsmarkt worden geboden of die worden vereist door de noden van een modern beheer;
  - de evolutie van de moderne informatietechnieken en van de mogelijk gemaakte vooruitgang van de productiviteit;
- \* hun personeel een helderder zicht op de nagestreefde resultaten mee te delen;
- \* de prestaties van hun diensten te evalueren zowel in termen van doeltreffendheid (nut van wat men doet) als van doelmatigheid (kosten waartegen men het doet).

Vervolgens is het functionele organigram een onderhandelingsinstrument omdat het de leidende ambtenaar in staat stelt de resultaten te laten uitkomen die hij zou kunnen bereiken in het licht van de middelen die hij vraagt.

Als deel daarvan kunnen vereenvoudigingen van procedures, die de beheersautonomie versterken, worden geïdentificeerd en voorgesteld.

Het is in het raam van dit tweede onderhandelingsinstrument dat de regering beslist heeft de wervingsmachtigingen te schorsen en ze te herzien in het licht van de resultaten van de Doorlichting. Aldus beantwoordt zij aan de wens van de besturen om het systeem van lineaire wervingsmachtigingen te laten vallen.

#### MINISTÈRE DE L'INTERIEUR ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Service d'Administration générale. — Circulaire n° 359

Aux administrateurs et autres services des ministères et aux organismes d'intérêt public visés à l'article 1<sup>er</sup>, § 1<sup>er</sup>, de l'arrêté royal n° 56 du 16 juillet 1982 relatif aux recrutements dans certains services publics

Objet : Exécution de la Radioscopie.

Madame le Ministre,  
Monsieur le Ministre,  
Monsieur le Secrétaire d'Etat,

Par la circulaire n° 357 du 30 mars 1992, il a été décidé d'apporter un moratoire à l'exécution de certains recrutements, dans l'attente des résultats de la Radioscopie à terminer pour le 1<sup>er</sup> juin 1992. La présente circulaire a pour objet de préciser les informations qui doivent être transmises, et la forme sous laquelle il convient de les présenter ainsi que la procédure à suivre.

La Radioscopie est une opération qui aboutit à la construction d'organigrammes fonctionnels. Ceux-ci sont d'abord des instruments de gestion pour les fonctionnaires dirigeants qui leur permettent :

- \* d'orienter l'activité de leur administration en intégrant :
  - l'évolution des missions, des besoins des utilisateurs et de l'environnement en général;
  - l'évolution des métiers offerts par le marché de l'emploi ou requis par les nécessités d'une gestion moderne;
  - l'évolution des techniques modernes de l'information et des progrès de productivité rendus possibles;
- \* de communiquer à leur personnel une vision plus éclairée des résultats poursuivis.
- \* d'évaluer la performance de leurs services tant en termes d'efficacité (utilité de ce qu'on fait) que d'efficience (coût auquel on le fait).

L'organigramme fonctionnel est ensuite un instrument de négociation parce qu'il permet au fonctionnaire dirigeant de mettre en évidence les résultats qu'il pourrait atteindre au regard de moyens qu'il sollicite.

Parmi ceux-ci, des simplifications de procédures, qui renforcent son autonomie de gestion, peuvent être identifiées et proposées.

C'est dans le cadre de ce second aspect d'instrument de négociation que le gouvernement a décidé de suspendre les autorisations de recrutement et de les revoir au vu des résultats de la Radioscopie. Il répond ainsi au souhait des administrations d'abandonner le système des autorisations linéaires de recrutement.

## § 1. Voorstelling van de Doorlichting :

De Doorlichting is een proces dat de identificatie toelaat van :

- de opdrachten van de besturen;
- de produkten die bijdragen tot het verwezenlijken van deze opdrachten;
- de betrekkingen, uitgedrukt in aantal, volgens een criterium van beroepskwalificaties die nodig zijn voor het verwezenlijken van deze produkten;
- een aantal kenmerken van de produkten en van de betrekkingen die relevant zijn voor de personeelsbehoeften.

Dit resultaat, dat een verbinding legt tussen opdrachten, produkten en betrekkingen uitgedrukt in kwantiteit volgens beroepskwalificaties, heet functioneel organigram.

Deze identificatie die draait rond het begrip produkt, omschreven als een meetbaar resultaat van activiteiten om te beantwoorden aan e behoeften van de gebruikers, gebeurt :

A. ten eerste op het niveau van de bestaande toestand, dank zij door ambtenaren, die analisten worden genoemd, bij de verantwoordelijken van organieke eenheden ingezamelde informatie;

B. vervolgens op het niveau van de leidende ambtenaren om :

- de produkten te rangschikken volgens een criterium van nuttigheid in het licht van de opdracht;

Op het einde van deze fase beschikt men over het functioneel organigram van de bestaande toestand.

- de bestaande toestand te verbeteren :

\* op het vlak van de doeltreffendheid, door te beslissen of door aan de politieke overheid voor te stellen :

- \*\* het volume, de termijn of andere kwaliteitscriteria van de produkten te wijzigen;
- \*\* sommige produkten af te schaffen of er nieuwe in te voeren;

\* op het vlak van de doelmatigheid, door te beslissen of door aan de politieke overheid voor te stellen om, in het licht van de vastgestelde kosten van produkten en van de beslissingen genomen op het vlak van de doeltreffendheid, een wijziging aan te brengen aan :

- \*\* het aantal betrekkingen;
- \*\* de keuze van de beroepskwalificaties;
- \*\* het produktieproces en de produktieprocedure;
- \*\* het informatisatieniveau;
- \*\* de investering inzake vorming;
- \*\* de investering in organisatie- en beheersadvies en in begeleiding van de verandering.

Op het einde van deze fase beschikt men over een beoogd functioneel organigram.

Gelet op de termijnen zal de bezinning over de doelmatigheid vooral gericht zijn op de duurste produkten en op die waarvoor vergelijkingen tussen diensten, besturen, ministeriële departementen in aanmerking komen.

C. ten slotte, op het niveau van de politieke overheden om de voorstellen van de leidende ambtenaren vast te leggen in termen van :

- de gevolgde opdrachten;
- de produkten die nuttig zijn voor de realisatie van de opdrachten;
- de betrekkingen die nodig zijn voor het ter beschikking stellen van de produkten;
- de investeringen in informatisatie, vorming en beheersadvies.

Het zijn deze beslissingen die in het bijzonder de wervingsmachtigingen, de vervangingen van contractuele ambtenaren door statutaire, de interne mutaties, de wedertewerkstellingen en de overplaatsingen zullen vastleggen.

De methode van de Doorlichting wordt gedetailleerd voorgesteld in de handleiding van februari 1992 die verspreid wordt door het Adviesbureau ABC en als titel draagt : *De Doorlichting van de personeelsbehoeften in het nationaal administratief Openbaar ambt*. Degenen die deze omzendbrief ontvangen worden verzocht dit methodologisch werk te raadplegen.

§ 1<sup>er</sup>. Présentation de la Radioscopie :

La Radioscopie est un processus à travers lequel sont identifiés :

- les missions des administrations;
- les produits qui concourent à la réalisation de ces missions;
- les emplois exprimés en quantité selon un critère de qualifications professionnelles nécessaires à la mise à disposition de ces produits;
- un certain nombre de caractéristiques des produits et des emplois pertinentes pour l'analyse des besoins en personnel.

Ce résultat qui met en relation les missions, les produits et les emplois exprimés en quantité par qualifications professionnelles s'appelle l'organigramme fonctionnel.

Cette identification qui s'articule autour du concept de produit défini comme un résultat mesurable d'activités en vue de répondre aux besoins des utilisateurs s'opère :

A. d'abord au niveau de la situation existante grâce à un travail de collecte d'informations réalisée par des fonctionnaires, appelés analystes, auprès des responsables d'unités organiques;

B. ensuite au niveau des fonctionnaires dirigeants pour :

- classer les produits selon un critère d'utilité au regard de la mission;

Au terme de cette phase, on dispose de l'organigramme fonctionnel de l'existant.

- modifier la situation existante pour l'améliorer :

\* sur le plan de l'efficacité, en décidant ou en proposant à l'autorité politique :

- \*\* de modifier le volume, le délai ou autres critères de qualité des produits;
- \*\* de supprimer certains produits ou d'en mettre en œuvre des nouveaux;

\* sur le plan de l'efficience, en décidant ou en proposant à l'autorité politique de modifier au vu du coût observé de produits et des décisions prises sur le plan de l'efficacité :

- \*\* le nombre d'emplois;
- \*\* le choix des qualifications professionnelles;
- \*\* le processus et la procédure de production;
- \*\* le niveau d'informatisation;
- \*\* l'investissement en formation;
- \*\* l'investissement en conseil en organisation et gestion et en accompagnement au changement.

Au terme de cette phase, on dispose d'un organigramme fonctionnel cible.

Eu égard aux délais, la réflexion sur l'efficience se concentrera sur les produits les plus coûteux et sur ceux pour lesquels des comparaisons entre services, administrations, départements ministériels sont envisageables.

C. Enfin, au niveau des autorités politiques pour arrêter les propositions des fonctionnaires dirigeants en termes :

- des missions poursuivies;
- des produits utiles à la réalisation des missions;
- des emplois nécessaires à la mise à disposition des produits;
- des investissements en informatisation, en formation et en conseil en gestion.

Ce sont ces décisions qui fixeront, en particulier, les autorisations de recrutement, les remplacements d'agents contractuels par des statutaires, les mutations internes, les mises en réaffectation et les transferts.

La méthode de la Radioscopie est présentée en détail dans le vade-mecum de février 1992 diffusé par le Bureau Conseil ABC et intitulé : *La Radioscopie des Besoins en Personnel dans la Fonction publique administrative nationale*. Les destinataires de la présente circulaire sont invités à se référer à cet ouvrage méthodologique.

Bovendien staan de Adviseurs van het Openbaar Ambt van het Adviesbureau ABC ter beschikking van de leidende ambtenaren die begeleiding wensen bij de uitbating van de gegevens van de Doorlichting.

## § 2. Procedure :

### Eerste fase (Leidende Ambtenaren) :

I. — Voorstelling van het functioneel organigram dat voortvloeit uit de analyse van de huidige werkelijkheid (= foto) : het Functioneel Organigram van de Bestaande Toestand (tabel 15B van de Doorlichtingsmethode).

II. — Voorstelling van een beoogd functioneel organigram op basis van de hypothese van een niet-vervanging van de natuurlijke afvloeiingen in 1992 en 1993 (behalve in de gevallen van automatische vervanging of van reeds vóór 31 december 1991 toegekende machtigingen) : het beoogde Functioneel Organigram zonder Wervingen in 1992 en 1993. Het gaat er dus om het bestaande functioneel organigram te wijzigen in termen van produkten (doeltreffendheid) en betrekkingen (doelmatigheid) om de prestaties van de dienst te verbeteren, doch rekening houdend met het ontbreken van aanwervingen.

Deze analyse kan rekening houden met andere bijkomende middelen dan de wervingen, zoals programma's inzake vorming, informatisering, beheersadvies die de mogelijkheid scheppen om de prestaties van de diensten zoveel mogelijk te handhaven of zelfs te verbeteren ondanks de niet-vervanging van natuurlijke afvloeiingen.

Deze analyse vestigt de aandacht op de af te schaffen betrekkingen, uitgedrukt in termen van beroepskwalificaties, evenals op die betrekkingen die door contractuelen worden ingenomen daar waar statutaire ambtenaren aangewezen zijn.

III. — Voorstelling van een beoogd functioneel organigram te realiseren binnen een termijn van drie jaar : het beoogde Functioneel Organigram 1992-1995.

In tegenstelling tot het eerste beoogde organigram (F.O. zonder wervingen) houdt de analyse eventueel rekening met bijkomende wervingsmiddelen bestemd om de afvloeiing te compenseren van die ambtenaren van wie de beroepskwalificaties onontbeerlijk zijn. Men kan zich laten inspireren door het plan dat voor 31 maart 1992 is ingediend krachtens het koninklijk besluit van 9 december 1991. Deze voorstelling verduidelijkt de verbetering van de doeltreffendheid van de geleverde diensten in vergelijking met het beoogde organigram zonder werving (toegenomen volumes, verminderde termijnen, betere produkten, nieuwe produkten). Rekening houdend met het effect van de onder II hierboven uiteengezette verbeteringsmaatregelen en met de in aanmerking komende produktiviteitswinst zullen wervingen die gelijkwaardig zijn aan een a fortiori hoger liggen dan de natuurlijke afvloeiingen slechts bij wijze van uitzondering worden overwogen. De rechtvaardigheden verduidelijken de gevraagde wervingen voor de jaren 1992 en 1993.

De functionele organigrammen gaan vergezeld van commentaar (punt 1 hieronder) en worden gestaafd met tabellen en grafieken (punt 2 hieronder). Deze commentaar berust op de oorspronkelijke gegevens die door de analisten zijn ingezameld en op die welke voortvloeien uit de simulaties die zijn uitgevoerd op de productfiches en de beschikbare lijsten en tabellen die beschreven zijn in de handleiding blz. 66, meer bepaald de bordtabellen).

*De departementen en instellingen blijven eigenaar van de gegevens waaruit de functionele organigrammen en de bordtabellen worden opgebouwd. Ze worden evenwel verzocht de eindresultaten, zoals in de tabellen vervat, over te dragen op magnetische drager (diskette), om het opnemen en structureren ervan te vergemakkelijken in een globaal schema dat wordt opgemaakt door de centrale organen die belast zijn met het voorbereiden van de regeringsbeslissingen (vierde fase).*

#### 1. — Inhoud van de commentaren :

De commentaren slaan onder meer op :

A. Voor het functioneel organigram van de bestaande toestand :

a. De basisgegevens van de strategische analyse :

Omschrijving van de bestaansredenen van de organisatie (organieke afdeling), berustend op een grondige analyse van haar externe omgeving en op het rekening houden met haar interne omgeving (omschrijving van het « vak » van de organisatie, diagnose van de krachten en zwakheden). Zo nodig wordt de voornaamste bestaansredenen (basisopdracht of essentiële opdracht) omgezet in secundaire bestaansredenen (opdrachten) die haar verduidelijken. In de veronderstelling dat de bestaansredenen in opdrachten wordt

En outre, les conseillers de la Fonction publique du Bureau Conseil ABC sont à la disposition des fonctionnaires dirigeants qui souhaiteraient obtenir un accompagnement à l'exploitation des données de la Radioscopie.

## § 2. Procédure :

### Première étape (Fonctionnaires dirigeants) :

I. — Présentation de l'organigramme fonctionnel qui résulte de l'analyse de la réalité actuelle (= photographie) : l'Organigramme fonctionnel de l'Existant (tableau 15B de la méthode de Radioscopie).

II. — Présentation de l'organigramme fonctionnel cible sur base de l'hypothèse d'un non-remplacement des départs naturels en 1992 et 1993 (sauf dans les cas prévus de remplacement automatique ou d'autorisations déjà accordées avant le 31 décembre 1991) : l'Organigramme fonctionnel cible sans Recrutements en 1992 et 1993. Il s'agit donc de modifier l'organigramme fonctionnel existant en termes de produits (efficacité) et emplois (efficience) pour améliorer la performance du service mais en prenant en compte l'absence de recrutements.

Cette analyse peut prendre en compte des ressources additionnelles autres que les recrutements, telles que des programmes de formation, d'informatisation, de conseil en gestion permettant de maintenir au mieux, voire d'améliorer, la performance des services nonobstant le non-remplacement des départs naturels.

Cette analyse met en évidence les emplois à supprimer exprimés en qualifications professionnelles et ceux occupés par des contractuels qui devraient l'être par des statutaires.

III. — Présentation d'un organigramme fonctionnel cible à réaliser dans un délai de trois ans : l'Organigramme fonctionnel cible 1992-1995.

A la différence du premier organigramme cible (O.F. cible sans recrutements), l'analyse prend éventuellement en compte des ressources additionnelles de recrutements destinées à compenser le départ des agents dont les qualifications professionnelles sont indispensables. On pourra s'inspirer du plan introduit pour le 31 mars 1992 en vertu de l'arrêté royal du 9 décembre 1991. Cette présentation met en évidence l'amélioration de l'efficacité des services rendus par rapport à l'organigramme cible sans recrutement (volumes accrus, délais réduits, meilleurs produits, nouveaux produits). Compte tenu de l'effet des mesures d'amélioration exposées en II ci-dessus et des gains de productivité envisageables, des recrutements équivalents et a fortiori supérieurs aux départs naturels ne seront pris en compte qu'à titre exceptionnel. Les justifications mettent en évidence les recrutements demandés pour les années 1992 et 1993.

Les organigrammes fonctionnels sont assortis de commentaires (point 1 ci-dessous) et étayés par des tableaux et graphiques (point 2 ci-dessous). Ces commentaires sont basés sur les données originales récoltées par les analystes et sur celles qui résultent des simulations pratiquées dans le cadre de la réflexion stratégique (ces données sont reprises sur les fiches produits et les listes et tableaux disponibles décrits dans le vade-mecum p. 65, en particulier les tableaux de bord).

*Les départements et organismes restent propriétaires des données qui alimentent la confection des organigrammes fonctionnels et des tableaux de bords. Ils sont toutefois invités à produire sur support magnétique (diskette) ces résultats finaux tels que repris dans les tableaux, afin de faciliter leur intégration et leur structuration dans un schéma global établi par les agences centrales chargées de préparer les décisions gouvernementales (4<sup>e</sup> étape).*

#### 1. — Contenu des commentaires :

Les commentaires portent notamment sur :

A. Pour l'organigramme fonctionnel de l'existant :

a. Les données de base de l'analyse stratégique :

Définition de la raison d'être de l'organisation (division organique), fondée sur l'analyse approfondie de son environnement externe et sur la prise en compte de son environnement interne (définition du « métier » de l'organisation, diagnostic des forces et faiblesses). Si nécessaire, la raison d'être principale (mission de base ou essentielle) est déclinée en raisons d'être secondaires (missions) qui la précisent. Dans cette hypothèse de déclinaison de la raison d'être en missions, les critères de définition de celles-ci

omgezet moeten de definitiecriteria van deze laatste eveneens in de externe omgeving worden gezocht en niet in de interne structure van de organisatie, de wetgevingsterreinen, de soorten activiteiten van de diensten (conceptie, controle, uitvoering, enz.), de grote categorieën van beroepskwalificaties of de gebruikte technologieën.

De verzamelde gegevens die betrekking hebben op de gebruikers (kenmerk nr. 2 van het produkt, zie handleiding blz. 31) en op de finaliteiten (kenmerk nr. 5, zie handleiding blz. 37) maken verwijzings-elementen uit die nuttig zijn in deze fase van de analyse.

In gelijk welke veronderstelling geeft men als bestaansreden niet het bestaan van een reglementering op, zelfs als die het gebied van de opdracht dekt. In dat geval moet de bestaansreden van de opdracht zelf expliciet worden gemaakt.

**b. Het plaatsen van de produkten op de nuttigheidsschaal :**

Zie vooral de handleiding blzn. 75-77 en 81-83.

Deze positionering berust niet op het verplichte karakter van het produkt maar op het nut ervan bij het vervullen van zijn opdracht. Het is een inlichting die de leidende ambtenaar aan zichzelf geeft om hem te helpen in de volgende fase een kritische blik te werpen op het ontplooiën van zijn middelen per produkt.

Het gaat erom voor zichzelf een oriëntatie te bepalen eerder dan een strikte klassering te verrichten, en aldus te ontdekken welke produkten het meest pertinent zijn en welke het minder zijn.

De rechtvaardiging van de ordinale rangschikking van de nuttigheid van de produkten die bijdragen tot een opdracht (= gamma van produkten) berusten zoveel mogelijk op « impactindicatoren », dit wil zeggen elementen die de geschiktheid van het produkt tonen om de nagestreefde doeleinden te bereiken.

**B. Voor het beoogde functioneel organigram zonder wervingen :**

**c. De rechtvaardiging van de volumes, van de beoogde productie-termijnen en van de kwalitatieve doelstellingen :**

Zie vooral de handleiding blz. 79 en blzn. 97-102.

Deze rechtvaardiging zal berusten op de vorige beschouwingen aangaande de doeltreffendheid (nut van de produkten) en op de analyse van de ingezamelde gegevens (kenmerken Produkt en Personeel, met name de volumes, termijnen, kosten, beroepskwalificaties).

**d. Wijzigingen die zijn aangebracht aan de bestemming van het personeel en van andere middelen gelet op de wijzigingen aan de volumes, de termijnen, de kwaliteitsdoelstellingen en/of op de wijzigingen aan de productieprocessen, de informatiserings- en vormingsprogramma's :**

- aangepaste kwalificaties;
- nieuwe kwalificaties;
- contractuele betrekkingen die veranderd zijn in statutaire;
- statutaire betrekkingen die veranderd zijn in contractuele.

Worden speciaal aangeduid, de beslissingen inzake :

- mutatie (interne mobiliteit);
- re-affectatie;
- vormingsacties (herscholing van het personeel).

**C. Voor het beoogde functioneel organigram met wervingen :**

**e. Benadrukken van de wijzigingen aangebracht aan het volume, de termijn of andere kwalitatieve criteria van de produkten.**

**2. — Tabellen en grafieken :**

Aan de functionele organigrammen (tabellen 15B) moeten de volgende door de programmatuur geproduceerde tabellen worden toegevoegd :

**15A — Boordtabel produkten.**

Wanneer een gamma produkten zeer uitgebreid is, kan men zich beperken tot de gegevens van de belangrijkste produkten (nut en/of hoge kostprijs).

**15C — Boordtabel kwalificaties per opdracht.**

**15E — Boordtabel kwalificaties per finaliteit.**

**15K — Boordtabel kwalificaties algemene synthese.**

evenals de grafieken :

**2B — Investerings per finaliteit en niveau.**

**4A — Investerings per opdracht en statuut**

doivent être également recherchés dans l'environnement externe et non dans les structures internes de l'organisation, les domaines de législation, les types d'activités des services (conception, contrôle, exécution, etc.), les grandes catégories de qualifications professionnelles ou les technologies utilisées.

Les données collectées qui se rapportent aux utilisateurs (caractéristique n° 2 du produit v. vade-mecum p. 30) et aux finalités (caractéristique n° 5 du produit v. vade-mecum p. 36) constituent des éléments de référence utiles lors de cette phase de l'analyse.

En toute hypothèse, on ne donne pas comme raison d'être l'existence d'une réglementation, même si celle-ci recouvre le domaine de la mission. Dans ce cas, c'est la raison d'être de la réglementation elle-même qui doit être explicitée.

**b. Le positionnement des produits sur l'échelle d'utilité :**

Voir en particulier le vade-mecum pp. 74-76 et 80-82.

Ce positionnement ne se fonde pas sur le caractère obligatoire du produit mais sur son utilité à remplir la mission. C'est une information que le fonctionnaire dirigeant se donne à lui-même pour l'aider à porter un regard critique, dans la phase suivante, sur le déploiement de ses ressources par produit.

Il s'agit de se fixer une orientation, plus que de procéder à un classement strict, qui permet de dégager les produits les plus pertinents et ceux qui le sont moins.

Les justifications du classement ordinal de l'utilité des produits concourant à une mission (= gamme de produits) se fondent, autant que possible, sur des « indicateurs d'impact » c'est-à-dire des éléments montrant l'aptitude du produit à atteindre les objectifs poursuivis.

**B. Pour l'organigramme fonctionnel cible sans recrutements :**

**c. La justification des volumes, des délais de production cibles, et des objectifs qualitatifs :**

Voir en particulier le vade-mecum p. 78 et pp. 95-102.

Ces justifications s'appuieront sur les considérations précédentes relatives à l'efficacité (utilité des produits) et sur l'analyse des données récoltées (caractéristiques Produit et Personnel, notamment les volumes, délais, coûts, qualifications professionnelles).

**d. Modifications apportées à l'affectation du personnel et autres ressources eu égard aux changements des volumes, délais, objectifs de qualité et/ou aux modifications des processus de production, aux programmes d'informatisation et de formation :**

- qualifications supprimées;
- qualifications nouvelles;
- emplois contractuels modifiés en statutaires;
- emplois statutaires modifiés en contractuels.

Sont en particulier indiquées les décisions :

- de mutation (mobilité interne);
- de mise en réaffectation;
- d'actions de formation (requalification du personnel).

**C. Pour l'organigramme fonctionnel cible avec recrutements :**

**e. Mise en évidence des modifications apportées au volume, délai ou autres critères qualitatifs des produits.**

**2. — Tableaux et graphiques :**

Sont à joindre en annexe des organigrammes fonctionnels (tableaux 15B) les tableaux générés par le logiciel :

**15A — Tableau de bord produits.**

Lorsqu'une gamme de produits est très étendue, on peut se limiter aux données des produits les plus importants (utilité et/ou coûts élevés).

**15C — Tableau de bord qualifications par mission.**

**15E — Tableau de bord qualifications par finalité.**

**15K — Tableau de bord qualifications synthèse générale.**

ainsi que les graphiques :

**2B — Investissements par finalité et niveau.**

**4A — Investissements par mission et statut.**

4B — Investerings per opdracht en niveau.

5 — Investerings per gebruiker.

8A — Personeel statuut en leeftijd.

9 — Personeel verdeeld over de behoeften waaraan de produkten voldoen.

Men zal eveneens een overzichtstabel toevoegen van de wijzigingen in de bestemming van de middelen onder de in de bijlage voorgestelde vorm.

Tweede fase (departementale overzichten) :

In voorkomend geval worden de verschillende functionele organigrammen samengevat op het niveau van het departement of van de instelling. Een globale voorstelling wordt verwezenlijkt, volgens het geval door de Secretaris-generaal namens de Directieraad (ministerie) of door de Administrateur-generaal (instelling van openbaar nut).

Derde fase (controle en echtverklaring; validatie door de departementale overheden) :

Het dossier wordt dan tegen uiterlijk 1 juni 1992 voorgelegd aan de Inspectie van Financiën (of aan de afgevaardigde van de minister van Financiën) en aan de Minister die het gezag of het toezicht in het departement of de instelling uitoefent, na beraadslaging in het Beheerscomité of de Bestuursraad indien het om een autonome instelling gaat.

Het advies van de Inspectie van Financiën bevat :

- in zijn rol van controleur, een eerste deel :
  - 1<sup>o</sup> over de geldigheid van de gegevens van het functioneel organigram van de bestaande toestand;
  - 2<sup>o</sup> over het niveau van de beheersindicatoren voorgesteld in het beoogde organigram II en III;
  - 3<sup>o</sup> over de opportuniteit van de gevraagde bijkomende middelen ;
- in zijn rol van adviseur, eventueel een tweede deel over de opportuniteit van de opdrachten, de keuze van de produkten, van hun volume of hun termijnen in de beoogde organigrammen.

Het advies laat deze twee delen duidelijk uitkomen.

Gelet op de termijnen, dient de Inspectie van Financiën onmiddellijk te worden betrokken bij het opmaken van het beoogde organigram.

De Inspectie van Financiën geeft haar advies uiterlijk op 10 juni 1992.

De minister amendeert eventueel de voorstellen van het bestuur inzake de keuze van de produkten evenals hun volume en termijnen in de beoogde organigrammen.

Vierde fase (doorsturen naar de centrale instanties van het Openbaar Ambt en de Begroting; onderzoek door de regering) :

De minister stuurt dan het dossier door naar de Ministers van Ambtenarenzaken (Dienst van Algemeen Bestuur) en van Begroting (Administratie van de Begroting en de controle op de Uitgaven).

Dit doorsturen moet ten laatste op 19 juni 1992 geschieden.

Indien er zich elementen van informatisering en/of vorming in de bijkomende middelen bevinden, wordt het dossier eveneens doorgestuurd naar het Adviesbureau voor Informatica van de Dienst van Algemeen Bestuur en/of naar de Algemene Directie voor Selectie en Vorming.

De diensten van het Openbaar Ambt en van de Begroting maken een gezamenlijk voorstel op dat het niveau van de middelen omschrijft waarvoor er een principieel akkoord is. Dit voorstel integreert de verschillende elementen. Het houdt rekening met de beschikbare globale budgettaire enveloppes (werving, opleiding, informatisering). Het doet ook suggesties inzake mutatie of overheveling van personeel.

De dossiers met het advies van de Inspectie van Financiën en het gemeenschappelijk voorstel van de centrale controle- en vormingsorganen worden aan de Regering voor beslissing voorgelegd.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Ambtenarenzaken,

L. TOBBACK

De Minister van Begroting,

Mevr. M. OFFECIERS VAN de WIELE

4B — Investissements par mission et niveau.

5 — Investissements par utilisateur.

8A — Personnel statut et âge.

9 — Personnel réparti selon les besoins auxquels les produits répondent.

On ajoutera également un tableau de synthèse des modifications dans l'affectation des ressources dans la forme présentée en annexe.

Deuxième étape (synthèses départementales) :

S'il y a lieu, les différents organigrammes fonctionnels sont synthétisés au niveau du département ou de l'organisme. Une présentation globale est réalisée selon le cas par le Secrétaire général au nom du Conseil de Direction (ministère) ou par l'Administrateur général (organisme d'intérêt public).

Troisième étape (contrôle et certification; validation par les autorités départementales) :

Le dossier est alors soumis, pour le 1<sup>er</sup> juin 1992 au plus tard, à l'Inspection des Finances (ou au délégué du ministre des Finances) et au ministre qui exerce l'autorité ou la tutelle dans le département ou l'organisme, après délibération du comité de gestion ou du conseil d'administration s'il s'agit d'un organisme autonome.

L'avis de l'Inspection des Finances contient :

- dans son rôle de contrôleur, une première partie :
  - 1<sup>o</sup> sur la validité des données de l'organigramme fonctionnel de l'existant;
  - 2<sup>o</sup> sur le niveau des indicateurs de gestion proposés dans les organigrammes cibles II et III;
  - 3<sup>o</sup> sur l'opportunité des ressources complémentaires demandées;
- dans son rôle de conseiller, éventuellement une deuxième partie sur l'opportunité des missions, le choix des produits, de leur volume et de leurs délais dans les organigrammes cibles.

L'avis fait apparaître distinctement ces deux parties.

En égard aux délais, il est impératif d'associer immédiatement l'Inspection des Finances à la construction de l'organigramme cible.

L'Inspection des Finances rend son avis au plus tard pour le 10 juin 1992.

Le ministre amende éventuellement les propositions de l'administration quant aux choix des produits, de leur volume et de leur délai, dans les organigrammes cibles.

Quatrième étape (transmission aux agences centrales de la Fonction publique et du Budget; examen gouvernemental) :

Le ministre transmet alors le dossier aux ministres de la Fonction publique (Service d'Administration générale) et du Budget (Administration du Budget et du Contrôle des Dépenses).

Cette transmission doit avoir lieu le 19 juin 1992 au plus tard.

Si des éléments d'informatisation et/ou de formation apparaissent dans les ressources complémentaires, le dossier est également transmis au Bureau Conseil en Informatique du Service d'Administration générale et/ou à la Direction générale de la Sélection et de la Formation.

Les services de la Fonction publique et du Budget rédigent en commun une proposition qui définit le niveau des ressources pour lesquelles il y a accord de principe. Cette proposition intègre les différents éléments. Elle tient compte des enveloppes budgétaires globales disponibles (recrutement, formation, informatisation). Elle forme aussi des suggestions de mutation ou de transfert de personnel.

Les dossiers avec l'avis de l'Inspection des Finances et la proposition commune des organes centraux de contrôle et de formation sont soumis au Gouvernement pour décision.

Le Ministre de l'Intérieur et de la Fonction publique,

L. TOBBACK

Le Ministre du Budget,

Mme M. OFFECIERS VAN de WIELE

## Bijlage

## SCHEMATISCH OVERZICHT

1. Bestaansreden en eventueel opdrachten.
2. Analyse van de bestaande toestand.
  - 2.1. Tabel 15B : functioneel organigram van de bestaande toestand.
  - 2.2. Rechtvaardigende commentaar op de rangschikking der produkten.
  - 2.3. Bijgevoegde tabellen en grafieken (15A, 15C, 15E, 15K, 2B, 4A, 5, 8A, 9).
3. Wijziging van de bestaande toestand zonder werving.
  - 3.1. Tabel 15B : beoogd Functioneel organigram.
  - 3.2. Tabellen 15A, 15C, 15E, 15K die overeenkomen met het beoogde organigram.
  - 3.3. Commentaar op en rechtvaardiging van de wijzigingen die worden aangebracht in vergelijking met de bestaande toestand.
  - 3.4. Overzicht van de netto-wijzigingen (d.w.z. zonder interne mutatie).

Betrekkingen (in beroepskwalificaties te omschrijven)	Equivalent voltijds
---	------------------------

## ORGANIEKE AFDELING 1

af te schaffen

door contractuelen bezet

door statutairen bezet

te wijzigen statuut

van contractuelen in statutairen

van statutairen in contractuelen

toe te voegen

voor statutairen

voor contractuelen

## ORGANIEKE AFDELING 2

Idem als organieke afdeling 1

—  
—  
—

Totaal van het departement :

Interne mutaties (personeelsleden die vrijgekomen zijn door de af te schaffen betrekkingen of betrekkingen waarvan het statuut gewijzigd moet worden naar de toe te voegen betrekkingen of betrekkingen waarvan het statuut gewijzigd moet worden) :

.....

.....

Netto af te schaffen betrekkingen (d.w.z. na interne mutaties) :

.....

.....

Netto betrekkingen waarvan het statuut gewijzigd moet worden :

.....

.....

3.5. Bijkomende middelen om de doelstellingen te bereiken :

- \* inzake informatisering
- \* inzake vorming
- \* inzake organisatie- en beheersadvies.

4. Analyse van de inbreng van wervingen.

4.1. Tabel 15B van het beoogde functioneel organigram met wervingen.

4.2. Tabellen 15A, 15C, 15E en 15K die overeenkomen met het beoogde organigram met wervingen.

4.3. Commentaar op en rechtvaardiging van de wijzigingen die zijn aangebracht in vergelijking met de beoogde toestand zonder werving.

4.4. Overzicht van de bijkomende wervingen.

## Annexe

## PRESENTATION SCHEMATIQUE

1. Raison d'être et éventuellement missions.
2. Analyse de l'existant
  - 2.1. Tableau 15 B : organigramme fonctionnel de l'existant.
  - 2.2. Commentaire justificatif du classement des produits.
  - 2.3. Tableaux et graphiques annexes (15A, 15C, 15E, 15K, 213, 4A, 5, 8A, 9).
3. Modification de l'existant sans recrutement.
  - 3.1. Tableau 15B : organigramme fonctionnel cible.
  - 3.2. Tableaux 15A, 15C, 15E, 15K correspondant à l'organigramme cible.
  - 3.3. Commentaires et justifications des modifications apportées par rapport à l'existant.
  - 3.4. Synthèse des changements nets (c'est-à-dire hors mutation interne).

Emplois (à définir en qualifications professionnelles)	Equivalent temps plein
---	---------------------------

## DIVISION ORGANIQUE 1

à supprimer

occupés par des contractuels  
occupés par des statutaires

à statut à modifier

de contractuels en statutaires  
de statutaires en contractuels

à ajouter

pour des statutaires  
pour des contractuels

## DIVISION ORGANIQUE 2

Idem que division organique 1

—  
—  
—

Total du département :

Mutations internes (agents libérés par les emplois à supprimer ou à statut à modifier vers les emplois à ajouter ou à statut à modifier) :

.....  
.....  
Emplois nets (c'est-à-dire après mutations internes) à supprimer :

.....  
.....  
Emplois nets à statut à modifier :

.....  
.....

3.5. Ressources additionnelles pour atteindre les objectifs :

- en informatisation
- en formation
- en conseil en organisation et gestion.

4. Analyse de l'apport de recrutements.

- 4.1. Tableau 15B de l'organigramme fonctionnel cible avec recrutements.
- 4.2. Tableaux 15A, 15C, 15E et 15K correspondant à l'organigramme cible avec recrutements.
- 4.3. Commentaires et justifications des modifications apportées par rapport à la situation cible sans recrutement.
- 4.4. Synthèse des recrutements additionnels.