



# Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

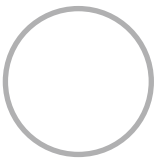
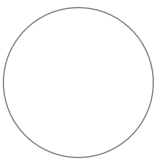
Guide pour les SPF horizontaux





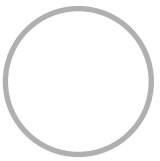
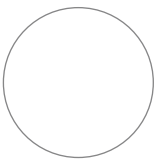
# Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

Guide pour les SPF horizontaux



# Table des matières

Avant-propos .....	5
1. Introduction .....	7
2. Concepts et rôles .....	8
2.1. Concepts .....	8
2.2. Rôles .....	10
3. Processus d'intégration .....	14
3.1. Aperçu schématique .....	14
3.2. Pré-accueil: schéma chronologique "Qui fait quoi" .....	15
3.3. Accueil: schéma chronologique "Qui fait quoi" .....	16
3.4. Intégration (initiation et acclimatation): schéma chronologique "Qui fait quoi" .....	17
4. Formation et développement .....	18
5. Journée d'accueil .....	19
6. Annexes .....	20
I: Check-list processus d'intégration .....	20
II : Formulaire "Matériel in" .....	22
III: Formulaire "Matériel out" .....	23
IV: Note au Directeur général .....	24
V: Lettre au nouveau collaborateur .....	26
VI: Feuille de renseignements .....	27
VII: Note à l'accompagnateur de stage .....	31



# Avant-propos

L'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs représentent une mission essentielle pour tout employeur attentif. Nos ressources humaines constituent le "capital" le plus précieux qui nous est confié pour atteindre nos objectifs.

Ce guide a pour but de professionnaliser et d'harmoniser l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans les SPF horizontaux: Personnel et Organisation, Chancellerie du Premier Ministre, Budget et Contrôle de la Gestion, Fedict.

Il a été élaboré par les services d'encadrement P&O de ces quatre SPF, inspirés des bonnes pratiques soutenant le processus d'accueil des collaborateurs, depuis la sélection jusqu'à l'acclimatation complète au sein de l'organisation.

Ce guide s'adresse à tous les acteurs (à commencer par nous-mêmes en tant que présidents!) impliqués dans l'accueil des collaborateurs: les directeurs généraux, les directeurs, les chefs directs, les mentors qui les assistent et les entourent, et les membres des services d'encadrement P&O qui organisent leur accueil.

Ils trouveront les activités et les étapes essentielles à mettre en place pour faire de nos nouveaux collaborateurs des collègues impliqués, motivés et performants.

Merci à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

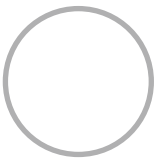
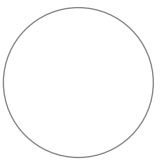
Nous en recommandons chaleureusement l'utilisation!

Anne Coekelberghs,  
Président f.f. du Comité de direction  
du SPF Personnel et Organisation

Wouter Gabriëls,  
Président du Comité de direction  
du SPF Chancellerie du Premier Ministre

Alfons Boon,  
Président f.f. du Comité de direction  
du SPF Budget et Contrôle de la Gestion

Jan Deprest,  
Président du Comité de direction  
du SPF Technologie de l'Information et de la Communication





# 1. Introduction

C'est la première impression qui compte!

Personne ne conteste ce postulat. En pratique pourtant, lorsqu'il s'agit d'accueillir une nouvelle recrue, l'importance d'un véritable processus d'accueil est souvent ignorée, se limitant parfois à une farde d'information remise au nouveau collaborateur et "à lire attentivement"...

L'application d'un processus d'accueil et d'intégration présente des enjeux de taille, tant pour le collaborateur que pour l'organisation.

Pour le collaborateur, il répond à un besoin d'acclimatation et de sécurisation naturel, et lui permet de vérifier l'adéquation de la fonction à ses attentes.

Pour l'organisation, un accueil bien orchestré est l'occasion de former le collaborateur dans le sens du profil souhaité, d'optimiser les chances d'obtenir un travailleur engagé, d'éviter de déstabiliser l'équipe en place, de maîtriser la rotation du personnel, etc.

Toute organisation souhaite un collaborateur qui:

- s'initie rapidement à ses nouvelles fonctions
- est rapidement à même de travailler de manière autonome
- s'intègre rapidement au groupe
- a un esprit positif
- est actif
- est satisfait et reste longtemps dans la "maison".

Loin d'être une perte de temps, cet investissement constitue par conséquent un projet stratégique à part entière pour le SPF qui veut s'engager dans une gestion des ressources humaines responsable et durable.

## Pas d'improvisation

Tout collaborateur doit être initié à son nouveau domaine de travail et familiarisé avec son nouvel environnement. La manière dont cette initiation s'opère est, dans la plupart des cas, déterminante pour le fonctionnement du SPF, à court et à long termes. Offrir une bonne première impression ne s'improvise pas!

Pour une bonne intégration dès l'entrée en fonction du collaborateur, plusieurs actions sont indispensables:

- un accueil correct
- une initiation ciblée et encadrée
- un accompagnement pour favoriser l'acclimatation
- une attention aux attentes du collaborateur
- des précisions quant aux attentes de l'organisation
- un suivi et des encouragements réguliers.

## Précision

Dans ce guide, le terme "nouveau collaborateur" englobe:

- le collaborateur venant de l'extérieur de l'administration fédérale
- le collaborateur venant d'un autre SPF ou organisme public
- le collaborateur qui prend en charge une nouvelle fonction dans un autre service d'un même SPF.

## 2. Concepts et rôles

### 2.1. Concepts

#### Processus d'intégration

L'objectif de l'accueil est d'arriver à ce que le nouveau collaborateur fonctionne conformément aux attentes du SPF, le plus rapidement possible et à la satisfaction de toutes les parties concernées. La réalisation de cet objectif emprunte deux voies: **la voie fonctionnelle de l'initiation** (axée sur les tâches) et **la voie sociale de l'acclimatation** (axée sur le groupe et sur le SPF).

Ces deux voies constituent **le processus d'intégration**. Il est décrit au chapitre 3. Pour chaque grande étape, on précise le pourquoi, le qui et le quand.

Le processus d'intégration est générique et universel. Cela signifie qu'il s'applique à **chaque nouveau collaborateur**, quels que soient son **statut** et son **niveau**.

Selon les règles d'une politique du personnel de qualité, chaque collaborateur a droit à et mérite la même attention. Une certaine différenciation est toutefois envisageable, par exemple:

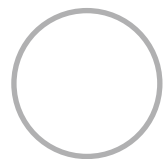
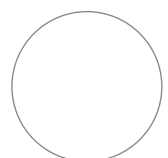
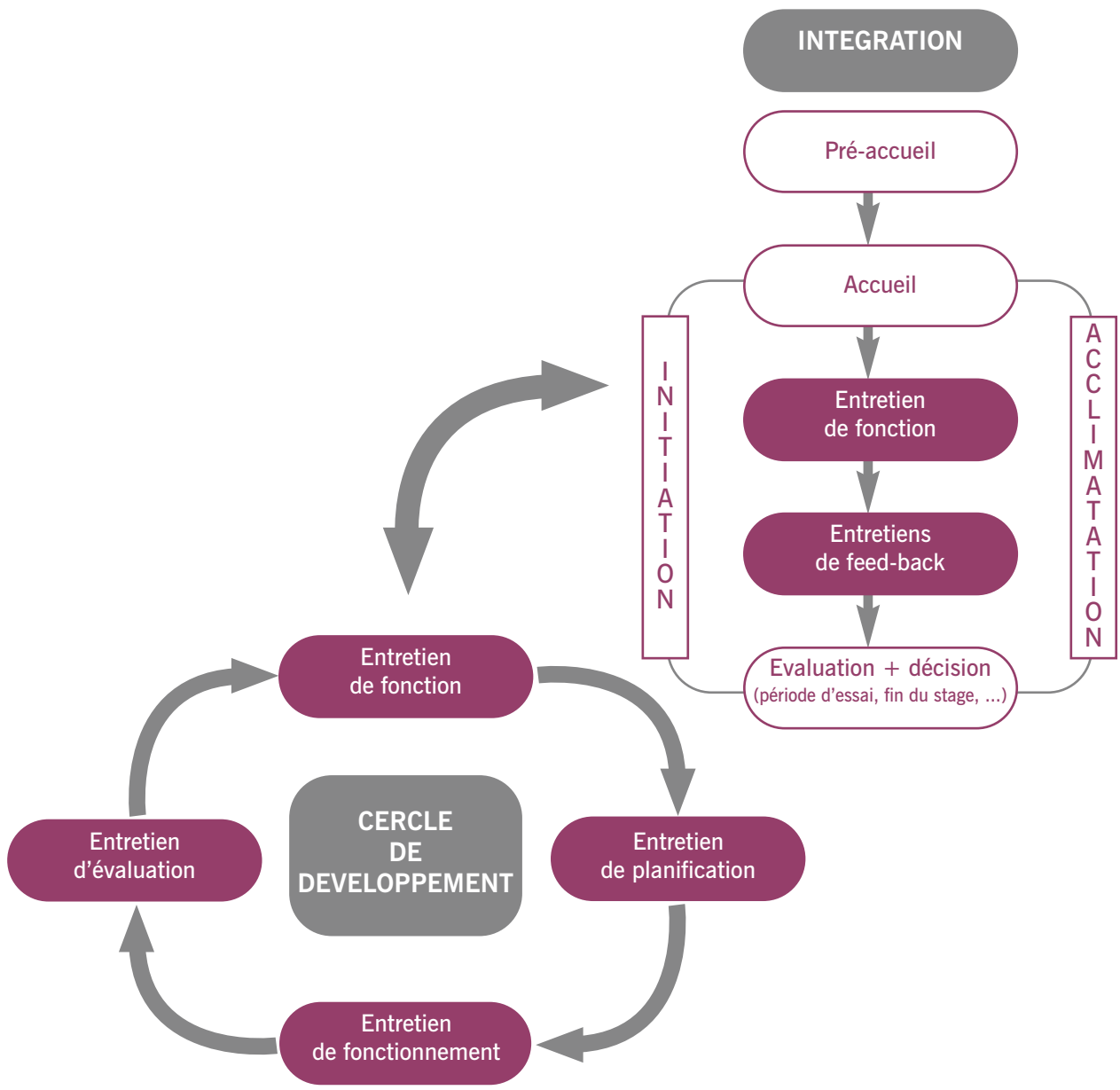
- Dans le cas d'un collaborateur de **niveau A**, une plus grande attention sera accordée à l'aspect affinité avec la matière.
- Si le nouveau collaborateur entame son **stage**, les rapports de stage constitueront un point d'attention supplémentaire.
- Dans le cas d'un **collaborateur temporaire**, l'accent se situera au niveau de l'initiation et l'aspect acclimatation nécessitera une moindre attention (en fonction de la durée de l'emploi).
- Dans le cas d'une **mutation interne**, une plus grande attention sera accordée à la coordination entre l'"ancien" et le "nouveau" service. Dans ce cas, l'approche "initiation" est la même que pour un nouveau collaborateur.
- Dans le cas où un collaborateur vient de **l'extérieur de l'administration**, l'attention accordée au rôle de l'administration sera plus marquée.

Tout acteur du processus d'intégration, qu'il soit chef direct, mentor ou membre du service d'encadrement P&O, tiendra compte des caractéristiques et des besoins spécifiques du nouveau collaborateur et adaptera en conséquence l'attention à lui porter.

#### Lien avec les Cercles de développement

Au cours du processus d'initiation fonctionnelle et d'acclimatation sociale, le nouveau collaborateur entre dans un cycle des **Cercles de développement**. Dès lors, il est conseillé d'harmoniser et d'intégrer le processus d'intégration et le cercle de développement, et ce, à la fois en termes d'activités et en termes de calendrier.

Le schéma de la page 9 illustre l'association entre le processus d'intégration et le cercle de développement.

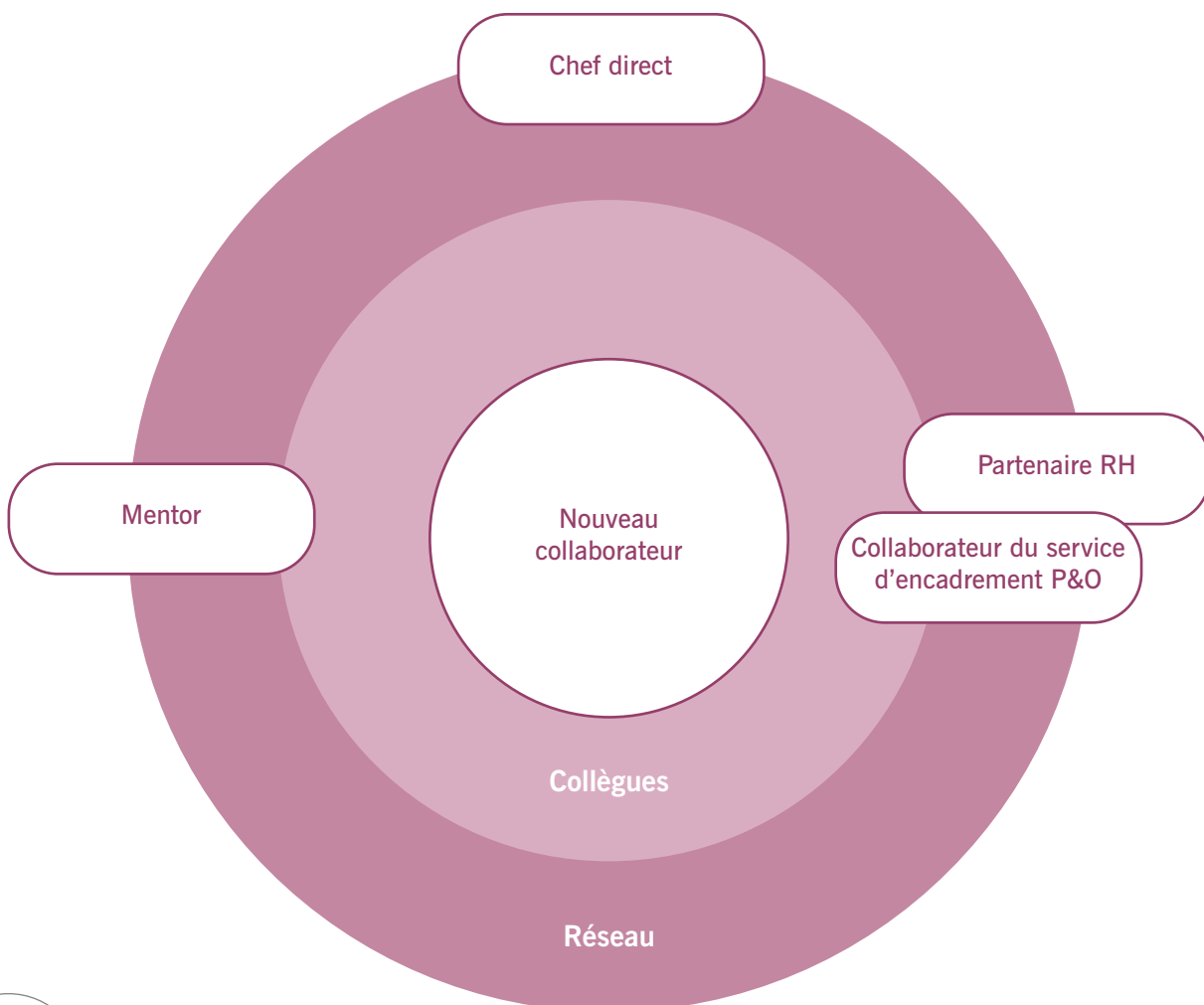


## 2.2. Rôles

Un suivi permanent du nouveau collaborateur par le chef direct, le mentor et le membre du service d'encadrement P&O est nécessaire afin de l'accompagner dans toutes les phases de l'intégration et de lui transmettre les informations, visions, comportements, missions adéquats.

Les activités liées à l'accueil sont réparties en fonctions ou rôles. Chaque rôle apporte une contribution spécifique au processus et à l'encadrement du nouveau collaborateur. Les principaux acteurs associés au processus d'intégration sont:

- le chef direct
- le mentor
- le service d'encadrement P&O
- les collègues
- le nouveau collaborateur lui-même



## Chef direct

Le chef direct assume le rôle d'évaluateur lors des Cercles de développement. Il constitue la référence par excellence pour le nouveau collaborateur. Son rôle est donc déterminant et consiste à:

- De manière générale, être le garant du processus d'intégration et des activités liées à l'accueil: pré-accueil, accueil, initiation et acclimatation.
- Désigner le mentor (choisi de préférence dans l'entourage immédiat du futur collaborateur).
- Avertir les collaborateurs du service et les partenaires directs de l'arrivée du nouveau collaborateur.
- Conscientiser les collaborateurs quant à leur rôle dans l'accueil et l'intégration de leur nouveau collègue.
- Avertir le service d'encadrement ICT et le service logistique afin qu'ils préparent le poste de travail et le matériel nécessaire.
- Finaliser la description de fonction et en parler avec le nouveau collaborateur.
- Préparer la farde d'information propre au service et la remettre au nouveau collaborateur.
- Préparer une mission pour le nouveau collaborateur et en parler avec lui (par exemple une mise en situation ou un travail de stage pour le stagiaire de niveau A).
- Etablir un plan de formation et en parler avec le nouveau collaborateur. Pour un stagiaire de niveau A, il s'agit d'un complément au programme de l'IFA.
- Le premier jour de travail: accueillir le nouveau collaborateur et le présenter au sein du service. Au cours des semaines suivantes: le présenter dans les autres services et au niveau supérieur (éventuellement au président), et si nécessaire au réseau (externe).
- Assurer le suivi: organiser des entretiens de feed-back (les entretiens de stage trimestriels peuvent coïncider avec les entretiens de feed-back mensuels).
- Evaluer dans le cadre des Cercles de développement.

## Mentor

Quel que soit son niveau, un nouveau collaborateur a besoin d'un accompagnement quotidien et de repères pour pouvoir faire ses premiers pas en toute sécurité (pour lui, mais aussi pour le SPF!). Il doit pouvoir trouver des réponses à chaque instant et se référer à un modèle qui l'éclaire et l'aiguille dans ses démarches. Ce modèle au quotidien, on le nomme parrain, mentor, accompagnateur, coach, ...

Cette relation indispensable et gage de réussite, n'est pas facile pour autant. Le choix du mentor est déterminant et se fonde sur plusieurs critères:

- Son ouverture d'esprit: le mentor doit avoir envie de partager son expérience. Il doit être capable d'écouter et prêt à apprendre à son tour.
- Sa connaissance du SPF et du service: le mentor est toujours choisi parmi les seniors du SPF. Il en maîtrise les habitudes et les rouages. Il est donc capable de s'adapter au contexte.
- Son expertise: le mentor connaît les erreurs à éviter et les difficultés que le nouveau collaborateur ne manquera pas de rencontrer.
- Sa position: le mentor ne doit pas forcément être un expert, mais certainement bénéficier d'une confiance globale et d'une certaine aura au sein du SPF. Il peut introduire le nouveau collaborateur "par la grande porte" grâce à ses relations.
- Sa disponibilité: le mentor doit pouvoir consacrer du temps au nouveau collaborateur. Cette "fonction" fait partie de ses tâches à part entière.

Son rôle consiste à:

- De manière générale, coacher le nouveau venu: anticiper et répondre à ses questions, l'orienter dans son travail et dans le SPF, accompagner et stimuler le processus d'initiation et d'acclimatation.
- Le premier jour de travail: accueillir le nouveau collaborateur et veiller à ce qu'il se sente à l'aise.
- Le mettre en relation directe avec les collègues avec lesquels il sera amené à travailler et dont il "dépendra" dans un premier temps, par exemple pour apprendre son travail.
- Si le mentor est un collègue direct, aider le nouveau collaborateur dans l'apprentissage de sa fonction et la résolution de problèmes (transfert de connaissances entre senior et junior).
- Sur le plan pratique et logistique, vérifier que le poste de travail est opérationnel, expliquer comment expédier du courrier, obtenir du café ou des repas, etc.

- Aider à trouver les personnes clés pour l'exécution des tâches et des missions (mise en réseau).
- Présenter le nouveau collaborateur à l'entourage social et l'aider à établir des contacts.
- Initier à la culture du SPF: expliquer les règles de conduite, les habitudes, les pratiques, etc.
- Guider quant à la terminologie spécifique au SPF ou à la direction.
- Faire office de "personne de confiance": discuter des expériences et des situations difficiles, relationnelles ou autres.

## Service d'encadrement P&O

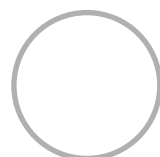
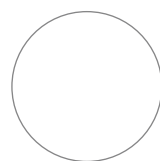
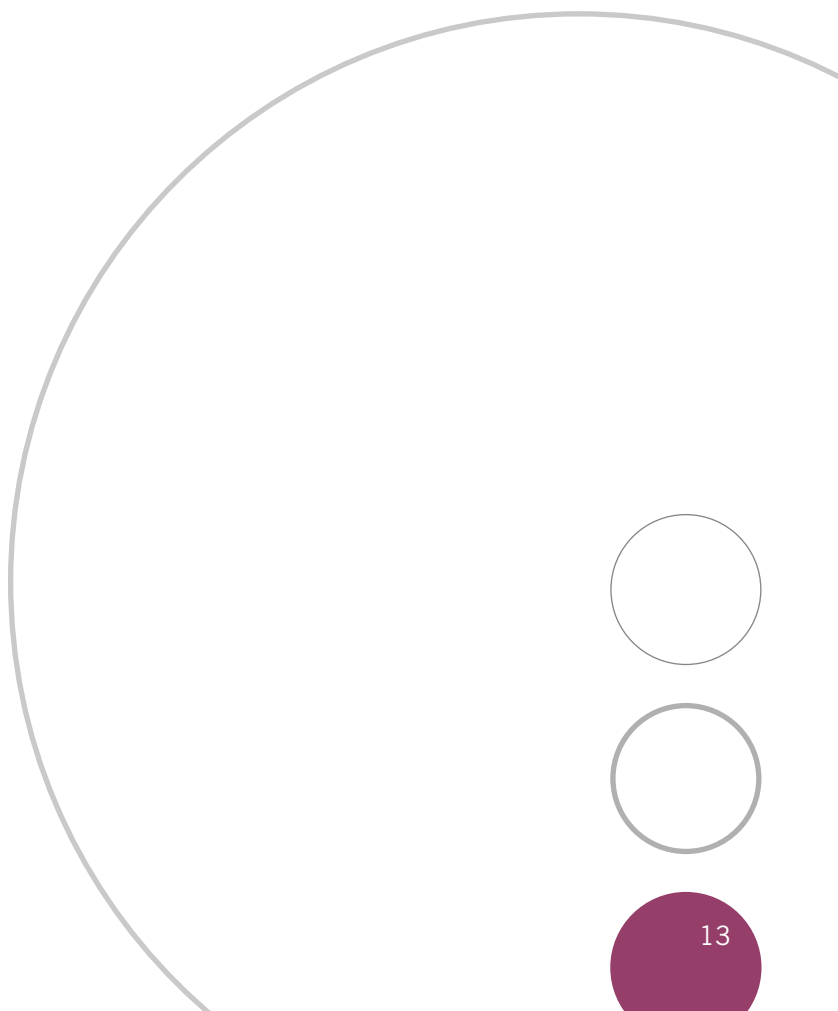
- Assurer la partie socio-juridique et la partie socio-administrative de l'accueil:
  - Etablir des contacts avec le nouveau collaborateur, avec le SCDF et avec d'autres services concernés lors de la phase de pré-accueil (voir 3.1. Aperçu schématique du processus d'intégration).
  - Etablir les documents administratifs.
  - Avertir la réception du bâtiment du jour auquel le nouveau collaborateur se présentera.
  - Rédiger la partie administrative de la brochure d'accueil du SPF.
- Se charger de l'accueil concret du nouveau venu pendant la première heure du premier jour de travail:
  - Assurer le premier accueil.
  - Donner la brochure d'accueil du SPF et en parler avec le nouveau collaborateur.
  - Communiquer les informations importantes concernant l'emploi et le contrat de travail éventuel.
  - Expliquer le régime de travail (horaires, enregistrement du temps de travail, etc.).
  - Présenter le SPF.
- Se charger de l'organisation de la journée d'accueil (sur une base régulière selon le nombre de nouveaux collaborateurs):
  - Présenter l'administration fédérale, le SPF et la politique des ressources humaines du SPF.
- Accompagner et assurer le suivi du processus d'intégration:
  - Expliquer au chef direct et au mentor leur rôle et leurs tâches concernant l'accueil et l'intégration. Les informer des obligations en matière de période d'essai et de période de stage.
  - Veiller au respect du calendrier: fin de la période d'essai, introduction des rapports de stage, demande de feed-back, etc.
  - Soutenir la conception et l'élaboration du plan de développement.
  - Assurer le suivi du processus d'intégration en entretenant les contacts avec tous les intéressés, y compris avec le nouveau collaborateur.
  - Favoriser le développement et l'intégration par des contacts directs avec le nouveau venu et en donnant à ce dernier des impulsions (supplémentaires) du point de vue des ressources humaines (accompagnement de la carrière).
  - Pour le nouveau collaborateur muté en interne: coordonner le départ du service d'origine et l'arrivée dans le nouveau service.

## Collègues

- Se montrer ouverts et contribuer activement et spontanément à l'initiation et l'acclimatation rapides du nouveau collaborateur.
- Donner tous les renseignements nécessaires, indiquer les sources de connaissances, faire part d'expériences et de connaissances pratiques.
- Créer un cadre social collégial.

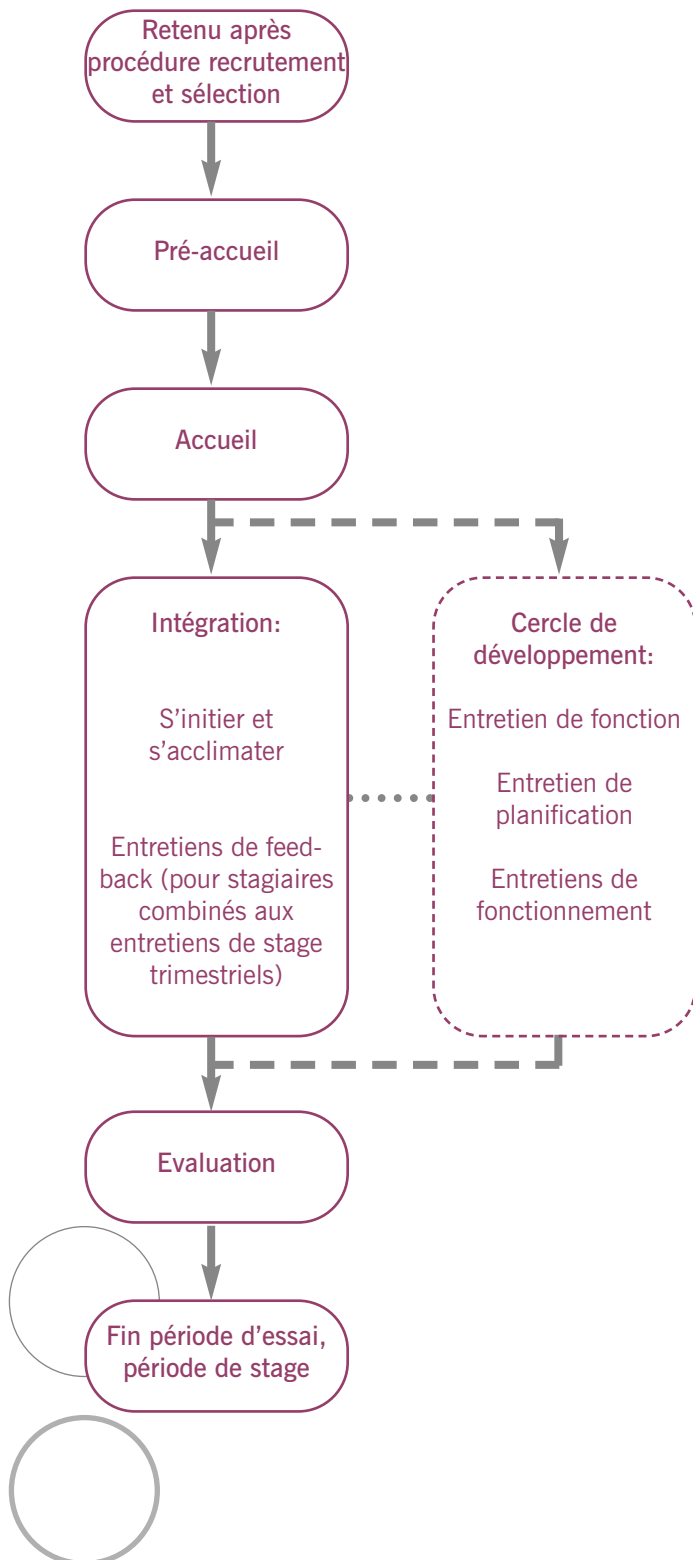
## Nouveau collaborateur

- Faire connaissance avec le mentor et conclure avec lui des accords en matière de collaboration et de coaching.
- Si le mentor n'est pas un collègue direct, faire connaissance avec la personne chargée de lui apprendre le travail ou avec laquelle il collaborera, et convenir d'accords pratiques.
- Demander des informations, écouter les informations, appliquer les (bons) conseils.
- Prendre les initiatives nécessaires pour s'initier et s'acclimater correctement, adopter une attitude active. En ce sens, être co-responsable de la mise en œuvre du processus d'initiation et d'acclimatation.
- Faire preuve de patience et se donner le temps de bien connaître la fonction, le service, le SPF, sa culture, etc.



# 3. Processus d'intégration

## 3.1. Aperçu schématique



### Quoi

#### Recrutement et sélection:

point de départ du processus d'intégration et du processus permanent en matière d'évaluation et d'adaptation du collaborateur à la situation professionnelle

#### Pré-accueil:

assurer la préparation administrative et logistique, informer les futurs collègues, constituer les dossiers d'information et de documentation, désigner le mentor, clarifier les rôles, finaliser la description de fonction, préparer les missions et les tâches

#### Accueil:

accueillir concrètement les premiers jours de travail: accomplir les formalités, accueil par le chef direct et introduction sur le lieu de travail et dans le service, mettre en relation avec le mentor, fournir outils de travail et explications pratiques, remettre fardes d'accueil et d'information

#### Intégration:

former le nouveau collaborateur, l'initier à et le familiariser avec la fonction, l'intégrer dans l'environnement de travail

#### Entretiens de feed-back:

superviser le processus, organiser un entretien de feed-back formel mensuel et corriger éventuellement le processus

#### Contacts formels et informels:

accompagner de près le nouveau collaborateur: anticiper et répondre à ses questions, l'orienter dans le travail et le SPF, accompagner et stimuler le processus d'initiation et d'acclimatation

encadrer le collaborateur dans le domaine de la formation, du développement et sous tous les autres angles RH

#### Entretien de fonction et de planification:

confier des tâches et des missions au nouveau collaborateur et assurer leur suivi. Dans la mesure du possible, ces entretiens sont combinés avec la logique des Cercles de développement

#### Evaluation:

moment charnière du processus d'intégration: l'évaluation peut déboucher sur une réorientation, un engagement définitif ou la fin de la relation de travail

### Qui

direction, chef direct, service d'encadrement P&O

chef direct, service d'encadrement P&O, secrétariat et logistique

chef direct, mentor, service d'encadrement P&O

chef direct, mentor, collègues, service d'encadrement P&O, nouveau collaborateur

chef direct

mentor, collègues, réseau

service d'encadrement P&O

chef direct

chef direct



## 3.2. Pré-accueil: schéma chronologique “Qui fait quoi”

Période	Etapes	Activités	CHEF DIRECT	MENT. P&O	CO.	NOUV. COLL.
J-2 mois	Contact informel avec le nouveau collaborateur	Sonder volonté du collaborateur d'entrer en service Convenir d'une date d'entrée en service		x		
J-2 mois	Contact informel avec le Directeur général, le Directeur d'encadrement ou le Chef de service	Identifier le candidat Fixer une date entrée en service Discuter de la procédure d'accueil Prendre les dispositions nécessaires pour le matériel logistique et ICT		x		
J-2 / -1 mois	Contact formel avec le Directeur général, le Directeur d'encadrement ou le Chef de service	Envoyer une note (voir annexe IV): - Identification du collaborateur - Nature du contrat - Date de début et de fin du stage ou de la période d'essai - Questions visant à identifier le chef direct, l'évaluateur CD, le responsable du stage ou de la période d'essai		x		
J-2 / -1 mois	Lettre au nouveau collaborateur (voir annexe V)	Confirmer - Date + heure entrée en service - Durée du stage ou de la période d'essai - Demande de renseignements et de certains documents		x		
J-2 / -1 mois	Données administratives	Envoyer les documents demandés au Service d'encadrement P&O				x
J-2 / -1 mois	Rôles du processus d'intégration	Informier le chef direct et le mentor quant à leurs tâches et responsabilités		x		
J-2 / -1 mois	Préparation de l'accueil au sein du service	Préparer concrètement l'accueil: - Informer les futurs collègues - Faire équiper le poste de travail, - Finaliser la description de fonction - Préparer la fiche d'information du service - Désigner le mentor		x		
J-1 mois	Données administratives, feuille de renseignements, diplôme	Traiter les données envoyées		x		
J-1 mois / -2 sem.	Information au chef direct	Envoyer note relative à l'accompagnement et au rapportage pendant la période de stage (voir annexe VII) ou la période d'essai		x		
J-2 sem.	Préparation de l'accueil	- Rédiger le contrat + autres attestations + contact SCDF - Constituer le dossier d'accueil - Avertir la réception du bâtiment ("le nouveau collaborateur arrive le....; orientez-le vers ....." ) - Informer l'IFA pour la séance d'accueil commune aux stagiaires		x		

### 3.3. Accueil: schéma chronologique “Qui fait quoi”

Période	Étapes	Activités	CHEF DIRECT	MENT.	P&O	CO.	NOUV. COLL.
Jour 1	Accueil “physique”	Accueillir le nouveau collaborateur à l'heure et à l'endroit convenus		x			
Jour 1	Accueil administratif	Traiter le dossier administratif de l'entrée en service Remettre le règlement de travail Remettre la fardé d'accueil et en parler Offrir un aperçu des droits et devoirs Expliquer les politiques du SPF en matières d'enregistrement du temps de travail, congés, tabagisme, service social, conditions de travail, etc. Remettre les “outils” nécessaires (badge, feuille de congé, etc.)		x			
Jour 1	Présentations	Présenter le nouveau collaborateur au chef direct ou au mentor Indiquer les principales facilités (réfectoire, toilettes, sorties de secours, photocopieuse, etc.)		x			
Jour 1	Prise de contact avec le chef direct	Avoir une première rencontre et remettre la fardé d'information du service	x				
Jour 1	Prises de contact	Prendre un premier repas en commun pour faciliter le contact	x	x	(x)		x
Semaine 1	Prise de connaissance de la fonction	Mener un entretien bilatéral: fixer les premières tâches en attendant l'entretien de fonction / de planification; donner les informations importantes sur le service	x				x
Semaine 1	Prise de contact avec le mentor	Mener un entretien bilatéral: expliquer le rôle d'un mentor; s'accorder en termes de collaboration, de support, etc.		x			x
Semaine 1	Prise de connaissance avec la fonction	Orienter globalement dans la fonction et les tâches		x		x	
Semaine 1 / mois 1	Prise de connaissance avec chaque collègue	Mener des entretiens bilatéraux avec les collègues en guise d'amorce d'une relation professionnelle collégiale				x	x
Mois 1	Présentation aux/des services du SPF	Faire visiter le bâtiment et présenter les autres services (double sens: présentation du service au nouveau collaborateur et présentation du nouveau collaborateur au service)		x			
Mois 1	Fonction + missions	Parcourir la description de fonction et la finaliser; parler des missions / projets spéciaux et, pour le niveau A, des rapports et du mémoire de stage		x			x
Mois 1	Présentation à la direction	Présentation aux membres de la direction et au président	x				
Mois 1	Entretiens de feed-back	Mener un entretien de feed-back à l'issue du premier mois de travail	x	(x)	(x)		x

### 3.4. Intégration (initiation et acclimatation): schéma chronologique “Qui fait quoi”

Période	Etapes	Activités	CHEF. DIRECT	MENT. P&O	CO.	NOUV. COLL.
Mois 1 à 6/12	Initiation	Expliquer la mission du SPF, du service, etc.	x	x		
		Expliquer les processus, les procédures, les méthodes, les législations, etc.	x	x	x	
		Expliquer le fonctionnement ICT (programmes, etc.)	x	x	x	
		Etablir le programme de formation (IFA et interne)	x	x		x
		Mettre en œuvre et assurer le suivi du programme de formation (IFA et interne)		x		x
		Suivre les formations techniques et acquérir les aptitudes nécessaires				x
		Initier et assurer le suivi des rapports et du mémoire de stage (niveau A)	x			
		Expliquer le réseau; établir des contacts	x	x	x	
		Se familiariser avec la terminologie propre au SPF				x
		Transmettre les règles internes (modèles, identité visuelle, etc.)		x		
Mois 1 à 6/12	Acclimatation	Stagiaire niveau A: assister à la séance d'accueil (journée d'accueil) à l'IFA				x
		Assister à la journée d'accueil (SPF)		(x)		x
		Se sensibiliser aux missions et au fonctionnement des autres services (commencer pendant le premier mois)		(x)		x
		Coacher			x	
		Suivre les formations de l'IFA (stagiaire niveau A)				x
		Participer aux activités para-professionnelles		(x)		x
		Fournir des infos sur la politique HRM, le SPF P&O, l'organisation de l'administration			x	
		Expliquer les possibilités de carrière, les examens, etc.			x	
		Expliquer au sein du service ses propres acquis et expériences professionnelles				x
		Mener un entretien avant la fin du premier mois, ensuite chaque mois		x		
Mois 1 à 6/12	Entretien de feed-back	Faire éventuellement coïncider ces entretiens avec les entretiens de feed-back	x			
Mois 1 à 6/12	Entretien de planification + entretien de fonctionnement		x			
1 mois avant la fin de la période d'essai / du stage	Réflexion en vue de la fin du stage / période d'essai	Demander au chef direct de procéder à une évaluation du nouveau collaborateur		x		
1 semaine avant la fin de la période d'essai / du stage	Décision relative à l'intégration	Avant la fin de la période d'essai ou de stage. Résultats possibles: poursuite de l'exécution du contrat, autre fonction, autre service, fin de la relation de travail	x	(x)	(x)	(x)

## 4. Formation et développement

L'un des aspects importants de l'initiation et de l'acclimatation d'un nouveau collaborateur à sa nouvelle fonction, au SPF et au service réside dans l'élaboration d'un plan de développement pour ce collaborateur tenant compte de ses connaissances et expériences.

### Comment élaborer un plan de développement?

Le plan de développement est établi par le chef direct en concertation avec le nouveau collaborateur. Le service d'encadrement P&O peut y apporter son support.

L'élaboration d'un plan de développement se fait de préférence après l'entretien de fonction et coïncide avec l'entretien de planification (ou a lieu après celui-ci). Pour ce faire, le chef direct peut utiliser le formulaire "Objectifs de développement" de l'entretien de planification des Cercles de développement.

### En quoi consiste le plan de développement?

Le plan de développement se compose de plusieurs volets, décrits ci-après. Pour les stagiaires de niveau A, il reprend les volets 1, 2 et 3. Pour les autres nouveaux collaborateurs, il reprend les volets 2 et 3. Dans le cas de collaborateurs engagés à titre temporaire, on tiendra compte de la durée de l'emploi.

- VOLET 1: Les stagiaires de niveau A doivent suivre un programme de formation de minimum 20 jours dont:
- un tronc commun de 10 jours à l'IFA;
  - une partie adaptée aux besoins individuels et spécifiques du stagiaire (à l'IFA ou non).

Les dérogations et dispenses sont possibles si le stagiaire a travaillé longtemps comme contractuel au sein de l'administration. Elles ne peuvent être accordées qu'en concertation avec l'IFA, le directeur d'encadrement P&O, le chef direct et le stagiaire.

Toutes les informations à ce sujet figurent dans le "Vade-mecum: guide pratique du stagiaire de niveau A" consultable sur [www.p-o.be](http://www.p-o.be)>Information générale>Publications.

- VOLET 2: Pour initier le nouveau collaborateur de manière efficiente à sa fonction et au contexte du SPF, le service d'encadrement P&O propose un trajet de base par niveau / famille de fonctions. Ce trajet est obligatoire pour tout nouveau collaborateur.

- VOLET 3: Les besoins de développement spécifiques sont identifiés compte tenu de la fonction, des connaissances et de l'expérience du nouveau collaborateur.

Une copie du plan de développement est envoyée au service d'encadrement P&O.

## 5. Journée d'accueil

Une journée d'accueil est organisée régulièrement (selon le nombre de nouveaux collaborateurs). Elle se déroule en deux parties:

- Une partie commune (demi-journée) pour les nouveaux collaborateurs des 4 SPF horizontaux:
  - informations sur la structure de l'administration fédérale, avec un accent particulier sur les 4 SPF horizontaux
  - informations sur la situation juridique du fonctionnaire et du collaborateur contractuel
  - informations sur la politique commune en matière de personnel.
- Une partie spécifique par SPF (demi-journée):
  - mission / vision et objectifs stratégiques du SPF
  - domaines d'activités, structure et organisation du SPF
  - politique du personnel (télétravail, régime du temps de travail, etc.) et communication interne du SPF.

## 6. Annexes

Ces annexes reprennent les modèles de formulaires à utiliser tout au long du processus d'intégration. Certains formulaires devront être adaptés aux spécificités du SPF/service, d'autres sont prêts à l'emploi.

### Annexe I: Check-list processus d'intégration

Il s'agit d'un aperçu des activités principales à réaliser lors des étapes du processus d'intégration. Y sont mentionnés le délai et les acteurs. Chaque point traité peut être coché.

Ce formulaire peut être utilisé par tous les acteurs concernés par le processus d'intégration afin de suivre l'avancement de l'intégration.

nom + numéro tél. nouveau collaborateur	nom + numéro tél. chef direct	nom + numéro tél. mentor	nom + numéro tél. collaborateur service d'encadrement P&O
--	----------------------------------	-----------------------------	---

### Check-list processus d'intégration

Check-list destinée à tous les acteurs concernés, en vue d'une initiation et d'une acclimatation rapides et réussies du nouveau collaborateur.

◆ = premier mois    ● = six premiers mois    ▲ = première année

#### Jour 1

Fait		Qui	Date
<input type="checkbox"/>	◆	Brochure d'accueil du SPF	P&O
<input type="checkbox"/>	◆	Farde d'accueil du service	Chef direct
<input type="checkbox"/>	◆	Présentation au chef direct + mentor + service	P&O, chef direct
<input type="checkbox"/>	◆	Montrer et contrôler le poste de travail	Mentor
<input type="checkbox"/>	◆	Documents pour l'initiation et l'acclimatation	P&O

#### Mois 1

Fait		Qui	Date
<input type="checkbox"/>	◆	Prise de connaissance chef direct + mentor	Chef direct, mentor
<input type="checkbox"/>	◆	Description de fonction, tâches, missions, projets	Chef direct
<input type="checkbox"/>	◆	Présentation aux membres de la direction / au président	Chef direct
<input type="checkbox"/>	◆	Prise de connaissance collègues directs	Chef direct, mentor
<input type="checkbox"/>	◆	Visite bâtiment	Mentor
<input type="checkbox"/>	◆	Présentation des services	Mentor
<input type="checkbox"/>	◆	Premier entretien de feed-back	Chef direct

## Intégration: initiation

Fait		Qui	Date
<input type="checkbox"/>	◆ Mission (SPF)	Chef direct	
<input type="checkbox"/>	◆ Processus, procédures, méthodes, modèles, identité visuelle, législation, ... (SPF)	Chef direct, mentor	
<input type="checkbox"/>	◆ Niveau A: programme de stage (objectif, rapports, feed-back trimestriel)	Chef direct, P&O	
<input type="checkbox"/>	◆ Aperçu personnes de contact, vecteurs de connaissance, informants	Mentor	
<input type="checkbox"/>	● Fonctionnement programmes informatiques	Mentor	
<input type="checkbox"/>	● Établissement plan de développement	Chef direct, P&O	
<input type="checkbox"/>	● Info structure de l'administration	Mentor	

## Intégration: acclimatation

Fait		Qui	Date
<input type="checkbox"/>	◆ Règles et culture internes	Mentor	
<input type="checkbox"/>	● Journée d'accueil	P&O	
<input type="checkbox"/>	● Prise de connaissance avec les autres services	Mentor	
<input type="checkbox"/>	● Réseautage	Chef direct, mentor	
<input type="checkbox"/>	▲ Info politique RH	P&O	
<input type="checkbox"/>	▲ Activités extra-professionnelles	Mentor	
<input type="checkbox"/>	▲ Possibilités de carrière: volet financier, examens, formations certifiées, mobilité, ...	P&O	

## Entretiens de feed-back (+ rapports de stage)

Date	Chef direct	Remarques	Paraphe

## Que pouvez-vous attendre de ...

### Votre chef direct?

Précisions concernant vos tâches, votre mission, les projets  
Entretiens de feed-back, preuves d'intérêt  
Intégration dans l'équipe, informations sur le SPF  
Entretiens Cercles de développement  
Acclimatation

### Votre mentor?

Orientation au sein du SPF  
Acclimatation  
Informations sur les méthodes de travail  
Coach

### Votre service d'encadrement P&O?

Point de contact neutre  
Programme de formation  
Formalités dans le domaine du droit du travail  
Réglementations  
Orientation de la carrière

## Qu'attendons-nous de vous?

Veillez à votre initiation et à votre acclimatation: prenez des initiatives, cherchez les informations, cherchez du travail, demandez de l'attention et du feed-back, demandez assistance.

## Annexe II: Formulaire “Matériel in”

Ce formulaire offre un aperçu des moyens “logistiques” à préparer en vue de l’arrivée d’un nouveau collaborateur. Dès que le secrétariat du service est informé de l’entrée en service du nouveau collaborateur, il peut commencer à compléter cette fiche et poursuivre jusqu’à ce que tout soit en ordre. Ce formulaire peut également être utilisé comme document de contrôle par les services d’encadrement et par le nouveau collaborateur.

Outre ces tâches, le service d’encadrement P&O veille à ce que le nouveau collaborateur reçoive une farde d’accueil, un abonnement pour les transports en commun, une feuille de congé, etc.

Nom:
Date entrée en fonction:
Service:

Objet de la demande	Date de la demande	Personne de contact	Fait le	Remarques
<b>Logistique</b>				
Local				
Bureau				
Siège				
Armoire				
Matériel de bureau				
Signalisation nominative				
<b>ICT</b>				
Badge bâtiment				
PC F/N				
Laptop F/N				
Imprimante				
Téléphone				
Adresse e-mail				
Enregistrement dans les fichiers e-mails				
Accès aux fichiers informatiques				
Enregistrement dans la liste téléphonique				
<b>Télétravail</b>				
Autorisation				
Ouvrir ligne ADSL				
<b>GSM</b>				
Autorisation				
Appareil				
<b>Cartes de visite</b>				
Autorisation				
Cartes de visite				



## Annexe III: Formulaire “Matériel out”

Ce formulaire offre un aperçu des moyens “logistiques” à récupérer dans la perspective du départ d’un collaborateur. Dès que le secrétariat du service est informé du départ d’un collaborateur, il peut commencer à compléter cette fiche et poursuivre jusqu’à ce que tout soit en ordre. Ce formulaire peut être également utilisé comme document de contrôle par les services d’encadrement.

Nom:	
Date entrée en fonction:	Date de départ:
Service:	

Objet de la demande	Date de la demande	Personne de contact	Fait le	Remarques
<b>Logistique</b>				
Local				
Bureau				
Siège				
Armoire				
Matériel de bureau				
Signalisation nominative				
<b>ICT</b>				
Badge bâtiment				
PC F/N				
Laptop F/N				
Imprimante				
Téléphone				
Adresse e-mail				
Suppression des fichiers e-mails				
Suppression accès fichiers informatiques				
Suppression liste téléphonique				
<b>Télétravail</b>				
Clôturer la ligne ADSL				
<b>GSM</b>				
Restituer l’appareil				

## Annexe IV: Note au Directeur général

Le service d'encadrement P&O envoie une note au Directeur général / chef direct concernant l'accueil du nouveau collaborateur.

NOTE À MADAME/MONSIEUR ....., DIRECTEUR GÉNÉRAL .....

Concerne: accueil nouveau collaborateur

Le ....., un nouveau membre du personnel entrera en service à la Direction .....

Il s'agit d'un ..... (niveau ...) francophone / néerlandophone, engagé en tant que stagiaire / contractuel avec un contrat de travail pour besoins exceptionnels et temporaires / contrat de remplacement. La période de stage / la période d'essai dure ..... et commence le .....

Voici les coordonnées du nouveau collaborateur:

*(nom)*

*(adresse)*

*(adresse e-mail)*

*(numéro de téléphone)*

*(numéro de GSM)*

Afin que l'accueil se déroule de manière optimale, je vous invite à me communiquer les informations suivantes par retour de courrier:

- L'identification du chef direct qui sera chargé de l'accueil du nouveau collaborateur au sein du service, du suivi de sa période de stage ou d'essai et des Cercles de développement.
- ...

L'accueil se déroulera comme suit:

### 1) 9h30: accueil au service d'encadrement P&O

- Le nouveau membre du personnel est présenté aux collaborateurs du Service d'encadrement P&O (et, le cas échéant, est invité à signer son contrat).
- Une farde d'accueil lui est remise et plusieurs points d'attention lui sont expliqués en détail (règlement du travail et annexes, service social, que faire en cas de maladie ou d'accident, mission et tâches du SPF, ...).
- Un lunch sera également réservé au restaurant du SPF (uniquement pour le SPF Chancellerie).

### 2) 11h - 12h30: accueil au sein du service

- Le chef direct accueille le nouveau collaborateur. Cette séance de bienvenue dure au minimum une demi-heure. Les dispositions nécessaires doivent être prises pour que cet entretien ne soit pas interrompu. Le collaborateur reçoit les explications quant au fonctionnement du service et une farde de documentation.
- La description de fonction qui s'applique à la fonction du nouveau collaborateur est parcourue dans les grandes lignes. Le chef direct présente ensuite le nouveau collaborateur à ses collègues directs, avec une attention particulière accordée au mentor, qui accompagnera le nouveau collaborateur dans sa fonction.

**3) 12h30 - 13h30:** lunch avec le nouveau collaborateur (au restaurant du SPF, uniquement pour le SPF Chancellerie) en présence du chef direct, du mentor et/ou d'un collègue.

**4) 13h30 - 17h:** l'accueil continue au sein du service.

Veillez informer le chef direct du fait que vous le désignez en qualité de responsable de l'accueil.

Dès que vous m'aurez fait savoir qui assure l'accueil du nouveau collaborateur au sein du service, je contacterai cette personne afin de discuter avec elle de l'accueil et du trajet d'intégration.

Concrètement, le chef direct prépare l'accueil en mettant en œuvre les actions suivantes:

- Avertir les collègues de l'arrivée du nouveau collaborateur.
- Veiller à ce que l'équipement nécessaire soit mis à disposition. Informer le service d'encadrement ICT et le service Secrétariat et Logistique des besoins en matériel (ordinateur, accès aux différents systèmes informatiques, bureau, siège, armoires, téléphone, fournitures de bureau, badge) afin que les dispositions nécessaires puissent être prises.
- Finaliser la description de fonction.
- Constituer une farde de documentation.
- Préparer les premières missions.
- Choisir un mentor.
- Etablir un plan de développement compte tenu des compétences spécifiques à la fonction. Ce plan sera, durant les premières semaines de travail, confronté aux connaissances et à l'expérience du nouveau venu, afin que des formations puissent être organisées à temps.

Vous trouverez en annexe la description de fonction à utiliser par le chef direct pour préparer l'accueil.

Je vous remercie d'ores et déjà de votre aimable collaboration.

.....

## Annexe V: Lettre au nouveau collaborateur

Mme/M. ...

(adresse du nouveau collaborateur)

Renseignements:

(nom de la personne de contact)

(service de la personne de contact)

T. +32 (0) ...

F. +32 (0) ...

(e-mail de la personne de contact)

Notre référence:

...

Votre référence:

...

Bruxelles,

(date)

**Concerne: entrée en service**

Madame/Monsieur,

J'ai l'honneur de vous informer que vous pouvez entrer en service le .....  
en qualité de ..... au sein du service ..... du Service public fédéral  
....., ..... à ..... Bruxelles.

Votre période de stage de ..... mois / votre contrat de travail qui débute le ..... (et se  
termine à l'issue d'une période d'essai de ..... mois).

Veuillez vous présenter le ..... à 9h30 auprès de ....., ..... à .....  
Bruxelles.

Je vous invite à compléter la fiche de renseignements ci-jointe et à la retourner signée au Service public  
fédéral ....., service d'encadrement P&O, ..... à ..... Bruxelles.

Je joins également une carte bleue qui, si vous souhaitez utiliser les transports en commun pour vos trajets  
domicile-travail, doit également m'être retournée complétée et signée.

Je vous prie d'agréer, Madame/Monsieur, mes salutations les meilleures.

.....

Annexes: 2

## Annexe VI: Feuille de renseignements

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL ..... A ..... BRUXELLES

### A REMPLIR PAR LE SERVICE D'ENCADREMENT P&O

1. Date d'entrée en service:
2. Classe/Grade:
3. Numéro médical:
4. Numéro matricule SCDF:
5. Dimona:

### A REMPLIR PAR LE NOUVEAU COLLABORATEUR

1. Nom (en majuscules):.....
2. Tous les prénoms (en toutes lettres):.....
3. Lieu de naissance:..... Date de naissance: ... - .... - .....
4. Numéro de registre national (1): ..... - .....
5. Domicile (2): Rue ..... N°: ..... Bte: .....  
Code postal: ..... Commune: .....
6. Téléphone privé: ..... GSM:.....
7. Adresse e-mail privée:.....
8. Etat civil:
  - Célibataire
  - Veuf(ve): Date: ... - .... - .....
  - Divorcé(e): Date d'inscription au registre de la population: ... - .... - .....
  - Séparé(e) de corps et de biens: Date : ... - .... - .....
  - Séparé(e) de fait: Date: ... - .... - .....
  - Cohabitant(e) de fait: Date: ... - .... - .....
  - Cohabitant(e) dans la cadre d'une cohabitation légale: Date de la déclaration : .... - .... - .....
  - Marié(e): Date du mariage: ... - .... - ..... Lieu du mariage:.....

**Si marié(e) ou cohabitant(e) légal(e):**

Nom (en maj.) et prénom du conjoint: .....

Date de naissance du conjoint: ... - .... - .....

Lieu de naissance du conjoint:.....

Conjoint moins valide: OUI / NON

Conjoint fiscalement à charge: OUI / NON
9. Le (la) conjoint(e)/le (la) partenaire en cas de cohabitation légale:
  - ne travaille pas, n'a pas de revenus professionnels
  - revenus professionnels  $\leq$  183 € nets par mois
  - revenus professionnels  $>$  183 € nets par mois ou pension  $>$  366 € par mois
  - chômeur complet indemnisé
  - pension ou rente  $\leq$  110 € nets par mois
  - pension ou rente  $>$  110 € et 366 € nets par mois
  - fonctionnaire Communauté européenne.

(1) Composé de 11 chiffres, il figure sur la carte d'identité et sur la carte SIS.

(2) La commune où vous êtes inscrit(e) dans les registres de la population (par ex. 1040 Etterbeek et non 1040 Bruxelles).



15. Volontariat fiscal:  Oui - Montant mensuel:.....  
 Non

16. Diplômes obtenus et institutions:

Diplôme	Institution

17. Date exacte de la fin des études: ... - .... - .....

18. Prime de bilinguisme (joindre une copie du certificat de connaissance linguistique)

Lauréat examen:  Oui  Niveau A  Niveau B  Niveau C  Niveau D  
 Non

19. Service militaire:

Oui: - date d'appel sous les armes: .....  
- date de la mise en congé illimité: .....  
- régiment: .....  
- numéro matricule:.....

Non

20. Services antérieurs prestés dans des services de l'Etat, des Communautés, des Régions ou de la Commission communautaire commune, des services d'Afrique, des autres services publics, des établissements d'enseignement de l'Etat, des Communautés et libres subventionnés, des universités et centres hospitaliers dépendant des celles-ci, des offices d'orientation scolaire et professionnelle et des centres PMS libres subventionnés, des cabinets ministériels, d'un groupe politique reconnu, d'une organisation syndicale représentative, des services publics d'un autre Etat membre de l'EEE, des services des institutions des Communautés européennes ou des organismes créés par ou en vertu d'un des traités régissant celles-ci (joindre si possible des états de service ou pièces justificatives)

Dénomination et adresse complète	Grade (définitif, temporaire, contractuel, CMT, etc.)	Période du ... au ... inclus

21. Décorations obtenues:

Règlement militaire:  Oui  
 Non

	Nature	Date de prise de rang	Date de l'arrêté
a) dans les ordres nationaux (indiquer en quelle qualité)			
b) civiques			
c) autres			

22. Cumuls et mandats (cumuls administratifs et cumuls politiques, par ex. échevin, membre du conseil communal etc., pour lesquels des revenus sont perçus):

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

23. Mode de paiement (uniquement sur votre compte personnel ou sur un compte ouvert au nom des deux conjoints):

par virement:   Compte: ..... - ..... - .....  
                          Au nom de: .....  
                          Dénomination de l'organisme financier: .....

par assignation: rue .....N°..... Bte .....  
                          Code postal: ..... Commune: .....

24. Adresse pour la correspondance:

Idem au domicile:  Oui  
                           Non : rue .....N°..... Bte .....  
  Code postal: ..... Commune: .....

25. Divers:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Le (la) soussigné(e) affirme sur l'honneur que la déclaration qui précède est sincère et complète. Il (elle) s'engage à aviser le service d'encadrement P&O de tout changement qui surviendrait dans sa situation ou dans celle de son conjoint.

Il (elle) sait que les déclarations reconnues inexactes peuvent donner lieu à des mesures disciplinaires.

Conformément à la loi du 8 décembre 1992, relative à la protection de la vie privée, nous vous informons que nous traitons les données à caractère personnel vous concernant, dans le but de gérer les dossiers du personnel. Vous disposez d'un droit d'accès aux données traitées et, dans le cas où celles-ci seraient erronées, du droit de les faire corriger. La banque de données est gérée par le Service public fédéral ....., service d'encadrement P&O, ..... à ..... Bruxelles.

Vous êtes également en mesure d'obtenir des renseignements concernant la description du traitement en consultant le registre public tenu par la Commission de la protection de la vie privée.

A.....le .....

.....  
.....



## Annexe VII: Note à l'accompagnateur de stage

NOTE A ...,

Bruxelles,  
(date)

Période de stage du ..... , stagiaire de niveau .....

Madame / Monsieur ....., Directeur général de la Direction .....,  
vous a désigné en tant que responsable de la période de stage de .....

..... entrera en service le ..... Sa période de stage durera ..... mois  
et se terminera le .....

Au cours de cette période, vous accompagnerez le stagiaire dans l'exercice de ses fonctions et assurerez le suivi des obligations administratives relatives au stage.

### Rapports de stage

#### Stagiaire de niveau D (stage de trois mois)

Tous les mois et à la fin du stage, vous rédigerez un rapport relatif aux résultats et à l'évolution du stagiaire. Vous trouverez le document-type en annexe.

Ce rapport doit être signé par vous-même et par le stagiaire qui peut y ajouter ses remarques. Vous le transmettez ensuite au service d'encadrement P&O, pour accord et signature par le Directeur d'encadrement P&O.

Lorsque les rapports de stage sont défavorables, le Directeur d'encadrement P&O rédige un rapport qu'il soumet à la commission départementale des stages. Cette commission peut décider de prolonger le stage (max. 1 mois), proposer une nomination définitive ou un licenciement.

Si le stagiaire a été absent plus de 15 jours ouvrables au cours de la période de stage, le stage sera prolongé.

#### Stagiaire de niveau B ou C (stage d'un an)

Tous les trois mois et à la fin du stage, vous rédigerez un rapport relatif aux résultats et à l'évolution du stagiaire. Vous trouverez le document-type en annexe.

Ce rapport doit être signé par vous-même et par le stagiaire qui peut y ajouter ses remarques. Vous le transmettez ensuite au service d'encadrement P&O, pour accord et signature par le Directeur d'encadrement P&O.

Lorsque les rapports de stage sont défavorables, le Directeur d'encadrement P&O rédige un rapport qu'il soumet à la commission départementale des stages. Cette commission peut décider de prolonger le stage (max. 4 mois), proposer une nomination définitive ou un licenciement.

Si le stagiaire a été absent plus de 30 jours ouvrables au cours de son année de stage, le stage sera prolongé.

#### Stagiaire de niveau A (stage d'un an)

Tous les trois mois et à la fin du stage, vous rédigerez un rapport relatif aux résultats et à l'évolution du stagiaire. Vous trouverez le document-type en annexe.

Ce rapport doit être signé par vous-même et par le stagiaire qui peut y ajouter ses remarques. Vous le transmettez ensuite au service d'encadrement P&O qui, après accord et signature par le Directeur d'encadrement P&O, le transmettra à son tour à l'IFA.

Lorsque les rapports de stage sont défavorables, le Directeur général de l'IFA rédige un rapport qu'il soumet à la commission interdépartementale des stages. Cette commission peut décider de prolonger le stage (max. 4 mois), proposer une nomination définitive ou un licenciement.

Si le stagiaire a été absent plus de 30 jours ouvrables au cours de son année de stage, le stage sera prolongé.

## Mémoire de stage (uniquement pour le niveau A)

Au cours de son stage, le stagiaire devra rédiger un mémoire de stage, qu'il devra remettre au Directeur général de l'IFA à la **fin du dixième mois de stage**.

Le mémoire de stage comportera au **minimum 30 pages** (annexes non comprises) et portera sur un aspect du service ou du département. Le travail doit être concis, actuel et utilisable. Il ne s'agit pas, pour le stagiaire, de rassembler des textes ou de faire un exposé général, mais d'apporter une contribution personnelle sous forme d'analyse ou de synthèse.

En votre qualité de responsable de stage, vous déterminerez le sujet du mémoire en concertation avec le stagiaire et le directeur du service d'encadrement P&O. Vous interviendrez ensuite en tant que promoteur.

Lorsque le mémoire de stage est terminé, le stagiaire présente un exposé oral sur le sujet.

Vous évaluez le mémoire, éventuellement en concertation avec d'autres collègues experts du service, et vous rédigez une note d'évaluation. Le Directeur d'encadrement P&O envoie cette note d'évaluation à l'IFA, et le Directeur général de l'IFA décide si le mémoire de stage est approuvé.

### Calendrier

0-2 mois: définition du sujet.

Fin du 6ème mois: le schéma du mémoire de stage est prêt.

Fin du 10ème mois: le mémoire de stage est prêt et envoyé à l'IFA.

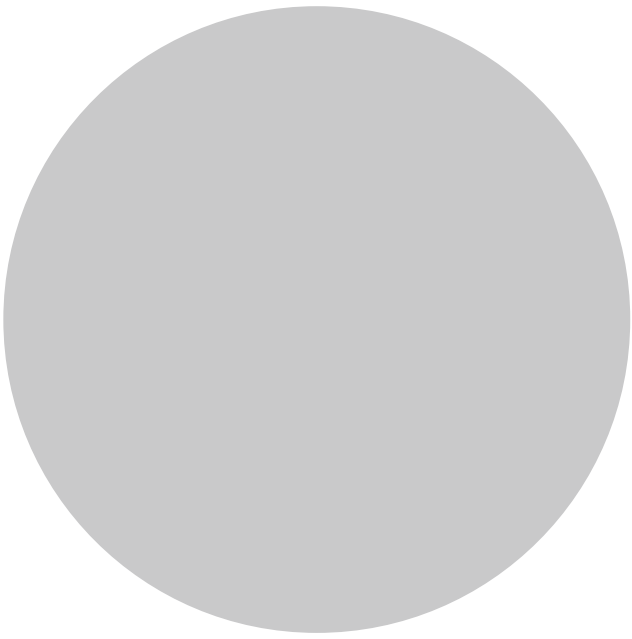
Si le mémoire de stage n'est pas prêt dans le délai requis, ou s'il ne répond pas aux exigences, le Directeur général de l'IFA rédige un rapport qu'il soumet à la commission interdépartementale des stages. Cette commission peut alors décider de prolonger le stage (max. 4 mois), proposer une nomination définitive ou un licenciement.

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à vous adresser à ....., votre partenaire RH du service d'encadrement P&O.

Je vous prie d'agréer, Madame / Monsieur, mes salutations distinguées.

.....

Annexe: 1





**SPF Personnel et Organisation**

Rue de la Loi 51  
1040 Bruxelles  
Tél. +32 (0)2 790 58 00

**SPF Chancellerie du Premier Ministre**

Rue de la Loi 16  
1000 Bruxelles  
Tél. +32 (0)2 501 02 11

**SPF Budget et Contrôle de la Gestion**

Crown Center  
Rue Royale 138/2  
1000 Bruxelles  
Tél. +32 (0)2 212 37 11

**SPF Technologie de l'Information et de la Communication (Fedict)**

Rue Marie-Thérèse 1/3  
1000 Bruxelles  
Tél. +32 (0)2 212 96 00