



# Contrat d'administration SPF Personnel et Organisation

---

Période : 1er janvier - 31 décembre 2016

**Alfons Boon, Président a.i. du Comité de direction**



Service public fédéral  
Personnel et Organisation



# Table des matières

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration .....	3
Article 1 <sup>er</sup> - Portée du contrat d'administration .....	3
Article 2 - Cadre du contrat .....	3
Article 3 - Plan d'administration intégré.....	3
Partie 2. Engagements des parties.....	4
Article 4 - Principes de gestion .....	4
Article 5 - Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information.....	4
Article 6 - Modification du contrat .....	4
Article 7 - Nouvelles missions .....	5
Article 8 - Consolidation des engagements .....	5
Article 9 - Suivi de la réalisation des objectifs .....	5
Article 10 - Concertation périodique .....	5
Article 11 - Évaluation annuelle .....	5
Article 12 - Rapportage.....	5
Article 13 - Impact des mesures décidées après la signature du contrat .....	6
Article 14 - Financement.....	6
Article 15 - Réinvestissement des gains d'efficience .....	6
Article 16 - Transfert de compétences et reconfiguration de la structure .....	6
Article 17 - Non-respect des engagements pris.....	6
Partie 3. Les objectifs, processus et projets prioritaires du SPF Personnel et Organisation .....	7
Article 18 - Mission, vision, valeurs .....	7
Article 19 - Structure actuelle du SPF P&O .....	9
Article 20 - Analyse des parties prenantes .....	10
Article 21 - Analyse contextuelle .....	11
Article 22 - Analyse des risques stratégiques .....	12
Article 23 - Priorités du ministre.....	13
Article 24 - Processus clés.....	15
Article 25 - Objectifs stratégiques .....	16
Article 26 - Objectifs opérationnels .....	20
Article 27 - Les principaux projets et processus .....	20
Article 28 - Aperçu des moyens .....	20
Article 29 - Plan de communication.....	23
Partie 4. Objectifs transversaux .....	24
Article 30 - Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux .....	24
Article 31 - Base commune.....	24
Article 32 - Amélioration de l'efficience et réduction des coûts .....	25
Article 33 - Simplification administrative.....	25
Article 34 - Orientation client .....	26
Article 35 - Développement durable .....	26

Article 36 - Promotion de l'égalité des chances .....	27
Article 36bis - Promotion du bien-être & de la culture organisationnelle .....	27
Article 37 - Amélioration du contrôle interne .....	27
Article 38 - Amélioration de l'audit interne.....	28
Article 39 - Collaboration inter-services .....	28
Partie 5 - Phases administratives .....	29
Article 40 - Concertation avec les parties prenantes.....	29
Article 41 - Concertation avec le CCB .....	29
Article 42 - Avis de l'Inspection des Finances .....	29
Article 43 - Aval du Comité de direction .....	29
Article 44 - Approbation du/des ministre(s) .....	29
Partie 6 – Annexe1 : plan d'administration.....	30
Partie 7 – Annexe2 : indicateurs transversaux repris par le SPF P&O.....	30

# Contrat d'administration 2016 SPF Personnel et Organisation

---

## Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration

### Article 1<sup>er</sup> - Portée du contrat d'administration

Le présent contrat d'administration définit les engagements auxquels le Service public fédéral Personnel et Organisation<sup>1</sup>, représenté par Alfons Boon, président du Comité de direction a.i., et le gouvernement fédéral, représenté par Steven Vandeput, ministre de tutelle du SPF concerné, souscrivent dans le cadre de l'exécution des contrats d'administration pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016.

Le présent contrat d'administration est conclu conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les Services publics fédéraux (SPF) et les Services publics fédéraux de programmation (SPP) et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les SPF et les SPP.

### Article 2 - Cadre du contrat

Le contrat d'administration est conclu pour une durée d'une seule année civile, compte tenu de la prochaine optimisation de la structure publique fédérale. Ce contrat prend cours le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Le contrat d'administration permet d'améliorer et de renforcer l'harmonisation périodique entre les objectifs stratégiques du ministre et l'exécution et le suivi de ceux-ci par le SPF concerné.

Le contrat d'administration et le plan d'administration annuel constituent la base de l'évaluation annuelle des mandataires et remplacent par conséquent le plan de management intégré.

### Article 3 - Plan d'administration intégré

Le plan d'administration, en tant que plan opérationnel annuel, intègre le suivi et l'exécution des différents plans d'action thématiques qui sont liés aux objectifs transversaux<sup>2</sup> tels que visés à l'article 11bis, §2, 5° de l'A.R. précité.

---

<sup>1</sup> SPF P&O

<sup>2</sup> L'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, la simplification administrative, l'amélioration de l'orientation client ou de la relation avec l'utilisateur/le citoyen, le développement durable, la promotion de l'égalité des chances, l'amélioration de l'audit interne et du contrôle interne et la collaboration avec d'autres services.

## Partie 2. Engagements des parties

### Article 4 - Principes de gestion

Les parties contractantes, à savoir Alfons Boon, président a.i. du Comité de direction du SPF Personnel et Organisation et Steven Vandeput, ministre de tutelle de ce SPF, s'engagent en vrais partenaires à respecter ces principes de base.

Les parties contractantes s'engagent à créer des conditions favorables à l'exécution des engagements mutuels définis dans le présent contrat. Le respect de la concertation préalable représente à cet égard un facteur de succès critique.

Les deux parties s'engagent à mettre en place une concertation structurelle et à conclure des accords mutuels en tant que partenaires égaux. Pour que le SPF puisse remplir sa mission de façon qualitative, le ministre de tutelle s'engage à lui accorder l'autonomie nécessaire et à mettre à sa disposition les moyens nécessaires, en fonction du contexte budgétaire. Ce principe est une condition substantielle pour que le SPF puisse être tenu au respect des engagements du présent contrat.

Les mandataires, de leur côté, s'engagent à réaliser les étapes nécessaires pour développer des initiatives en synergie afin d'augmenter l'efficacité, enregistrer des gains d'efficacité et tendre vers l'innovation, et à développer les étapes nécessaires pour garantir une prestation de service accessible et de qualité, en accord et en harmonie avec les besoins et les attentes des utilisateurs et des parties prenantes.

Si, dans le cadre d'une mission légale ou autre, le SPF doit ou souhaite collaborer avec un autre service public, les autorités de tutelle s'engagent à créer les conditions nécessaires pour garantir cette collaboration éventuelle.

### Article 5 - Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information

Conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014, le gouvernement fédéral, représenté par le ministre de tutelle du SPF, soumet tout avant-projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation à appliquer par le SPF, à l'avis du comité de direction du SPF. Dans ce cadre, le ministre de tutelle s'engage à informer le SPF des différentes phases législatives pertinentes et à communiquer les modifications éventuelles apportées en cours de procédure.

Le ministre de tutelle s'engage à établir des contacts avec le SPF, d'une part afin de tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité concernant l'application des modifications légales et réglementaires envisagées et d'autre part, afin de lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable.

Après concertation avec le SPF, le ministre de tutelle fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou nouvelles mesures envisagées, en tenant compte notamment du temps nécessaire pour réaliser d'éventuelles adaptations informatiques et garantir une information correcte aux personnes intéressées.

### Article 6 - Modification du contrat

Les adaptations faisant suite à des paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, à savoir les adaptations de missions, tâches, objectifs ou indicateurs mentionnés dans le contrat qui n'ont pas d'impact sur les enveloppes globales prévues dans le contrat, seront exécutées selon la procédure prévue par l'arrêté royal du 29.10.2001 (introduit dans celui-ci par l'A.R. du 4.4.2014).

## Article 7 - Nouvelles missions

Chaque nouvelle mission attribuée au SPF, par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire, est reprise dans un avenant au contrat. Si cette attribution a des implications à la hausse en matière de budget et/ou de personnel, elle fera l'objet de négociations avec le ministre de tutelle.

## Article 8 - Consolidation des engagements

Afin d'assurer le bon suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de l'exécution du contrat seront consolidées dans le même document ou dans l'avenant précité.

## Article 9 - Suivi de la réalisation des objectifs

Le ministre de tutelle et le SPF s'engagent à suivre attentivement la réalisation des objectifs et l'exécution des projets tels que décrits dans le contrat d'administration. Les objectifs sont formulés selon le principe SMART et se trouvent dans la partie 6 annexe1.

## Article 10 - Concertation périodique

Afin que le SPF et le ministre de tutelle puissent tenir les engagements qui découlent du présent contrat d'administration correctement et adéquatement, le ministre de tutelle organisera une concertation relative aux mesures budgétaires et aux mesures en matière de fonction publique qui peuvent avoir un impact significatif sur les contrats d'administration en cours.

## Article 11 - Évaluation annuelle

Le contrat d'administration est évalué annuellement sur la base d'un rapport relatif à son exécution, rédigé par le président du Comité de direction. Au besoin, le contrat d'administration est adapté aux changements de circonstances, dans les conditions visées au §7 de l'arrêté royal du 4 avril 2014 relatif à la modification du contrat d'administration.

Les résultats de cette concertation font l'objet d'un rapport contradictoire et motivé rédigé par les participants (membres du Comité de direction) en ce qui concerne les différents points de vue pour les questions sur lesquelles il n'y a pas d'accord.

A la fin de la période couverte par le contrat d'administration (31/12/2016), il y aura une évaluation du contrat d'administration entre le Ministre de la fonction publique et le Président du comité de direction du SPF P&O. Le résultat de cette évaluation sera utilisé comme input pour rédiger le nouveau contrat d'administration du nouveau SPF horizontal. Cette évaluation aura lieu au plus tard le 31/01/2017.

## Article 12 - Rapportage

Le SPF s'engage à développer et maintenir un système de rapportage qui mesure et visualise la progression du cycle stratégique et de gestion afin qu'il puisse servir de base pour la concertation périodique et/ou ad hoc avec le ministre de tutelle. Pour le suivi et le rapportage du contrat d'administration, le SPF P&O utilisera un outil qui s'appelle « Performancepoint » (SPF P&O Strategic Scorecard). Ce suivi (inclus les KPI) est trimestriel et a été approuvé de concert avec le cabinet et sera opérationnel au plus tard le 29/02/2016.

## **Article 13 - Impact des mesures décidées après la signature du contrat**

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de l'exécution des engagements mutuels définis dans le contrat d'administration et dans le contexte de la conclusion de contrats d'administration, le ministre de tutelle tiendra compte de l'impact des mesures qui ont été décidées ou instaurées après la conclusion du présent contrat et qui ont donné lieu à une augmentation importante et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le SPF ait communiqué à temps l'impact de ces modifications. Dans ce cadre, le SPF P&O veille toujours à prévoir une annexe au contrat en cas de modifications importantes qui ont un impact sur les moyens et les missions.

## **Article 14 - Financement**

Le gouvernement fédéral s'engage à communiquer au SPF les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

Le gouvernement fédéral s'engage à octroyer à temps, en cas de politique inchangée, les moyens nécessaires à l'exécution des tâches et missions essentielles du SPF telles que définies dans le contrat d'administration et le plan d'administration.

## **Article 15 - Réinvestissement des gains d'efficience**

Le gouvernement fédéral s'engage à laisser à la disposition du SPF les gains d'efficience démontrés. Il s'agit des gains d'efficience qui pourraient être réalisés au-delà des 2% d'économie annuelle. Cet accord est défini par concertation mutuelle entre les parties contractantes sur la base des informations d'entreprise disponibles, contrôlées et approuvées par l'Inspection des Finances.

## **Article 16 - Transfert de compétences et reconfiguration de la structure**

Le SPF P&O s'engage à participer à l'optimisation de la structure publique fédérale (cf. conseils des ministres de février et juillet 2015).

Dans le cadre du trajet 1 et 6, des groupes de travail seront mis place dès le début 2016. Le SPF P&O est un des acteurs clef du trajet 6.

Le SCDF sera intégré au sein du SPF P&O le 01/01/2016.

## **Article 17 - Non-respect des engagements pris**

Lorsque l'une des parties n'est pas à même de respecter complètement ou partiellement les engagements pris, cette partie en informera immédiatement l'autre partie avec qui elle se concertera pour convenir de mesures visant à compenser ou remédier à cette situation.

# Partie 3. Les objectifs, processus et projets prioritaires du SPF Personnel et Organisation

## Section 1<sup>re</sup> - Contexte du SPF P&O

### Article 18 - Mission, vision, valeurs

#### A. Mission

Le SPF P&O élabore et implémente une politique fédérale en concertation avec ses parties prenantes. Il soutient et accompagne ses clients/partenaires dans la mise en œuvre de cette politique sur le terrain dans les domaines RH, organisation, ..., de manière à ce qu'ils puissent répondre de façon optimale aux attentes de leurs propres organisations et des membres de leur personnel.

Le SPF P&O identifie les tendances et les réalités du monde RH, développe des produits et services innovants dans une démarche de cocréation et de coproduction avec l'ensemble de ses parties prenantes et les met à la disposition des clients qui gardent le libre choix d'utilisation des produits et services (« Adapt & Adopt un produit/service P&O »).

Le SPF P&O remplit un certain nombre de missions (légales) au travers d'un support aux organisations, du développement de réseaux ainsi que de la coordination avec les différents niveaux de pouvoirs.

#### B. Missions fondamentales (mission légale)

Nos missions fondamentales sont définies par l'arrêté royal qui constitue notre SPF. Cependant, l'accord de gouvernement et la note de politique générale mettent l'accent sur les axes prioritaires qui peuvent amener notre organisation à renforcer certaines missions et à développer des projets spécifiques durant la législature. Nous distinguons les missions fondamentales suivantes :

- Mener des recherches en vue de développer des services, des produits et une réglementation pertinents, formuler et fournir de manière proactive des propositions politiques concrètes.
- Introduire, soutenir et accompagner des initiatives ainsi que des projets innovants.
- Automatiser les processus RH de base et collecter, analyser et mettre à disposition, de manière systématique et opportune, des données, statistiques et informations pertinentes.
- Recruter, sélectionner, orienter et certifier les talents et les compétences.
- Orienter et développer en continu les talents et les compétences des collaborateurs en fonction des besoins des organisations clientes.
- Déterminer la politique d'achat, soutenir l'exécution des marchés publics, réaliser des achats groupés ciblés et automatiser l'ensemble du processus d'achat.
- Certifier des compétences déterminées ou des (sous-)processus en matière de personnel et d'organisation et soutenir la professionnalisation des services du personnel décentralisés dans les organisations clientes.
- Organiser et guider la concertation, encourager la collaboration au niveau fédéral, interfédéral et international, et agir comme médiateur entre les différents acteurs dans le paysage RH fédéral et national.
- Suivre et soutenir l'exécution de la politique en matière de personnel et d'organisation, ainsi que l'application correcte de la réglementation.
- Communiquer et partager les expériences et les connaissances dans tous ces domaines d'activité.



## **C. Vision**

Nous voulons que le SPF P&O soit agile, orienté client, innovant et efficace.

Le SPF P&O propose des solutions end-to-end élaborées en cogestion avec ses clients, le monde politique et ses parties prenantes. Cette approche permet au SPF P&O d'être un trendsetter dans ses domaines d'activités.

Le SPF P&O est un acteur des bonnes relations entre les différents niveaux de pouvoir.  
Son positionnement, son efficacité et ses innovations font de lui un employeur de choix.

## **D. Valeurs**

### **Orientation client**

Les clients sont au centre de nos préoccupations. Ils méritent respect, disponibilité, écoute et transparence. Nous leur garantissons des prestations de qualité, adaptées et intégrées.

### **Ouverture au talent**

Chaque membre de notre organisation a l'occasion d'exprimer sa créativité et de développer son potentiel et son esprit d'entreprise.

La collaboration, l'initiative et l'innovation sont encouragées en permanence. Chaque client individuel a l'opportunité de montrer son talent et de le développer.

Les partenariats avec les parties prenantes sont fondés sur une relation de confiance dans laquelle les atouts de chacun sont valorisés.

### **Excellence professionnelle**

Nous avons le souci de fournir un résultat de haute qualité qui s'appuie sur les dernières connaissances et les meilleures pratiques dans le domaine.

Nous œuvrons de manière efficace, proactive, en équipe, dans le respect de chacun, avec flexibilité et dans un esprit d'amélioration continue.

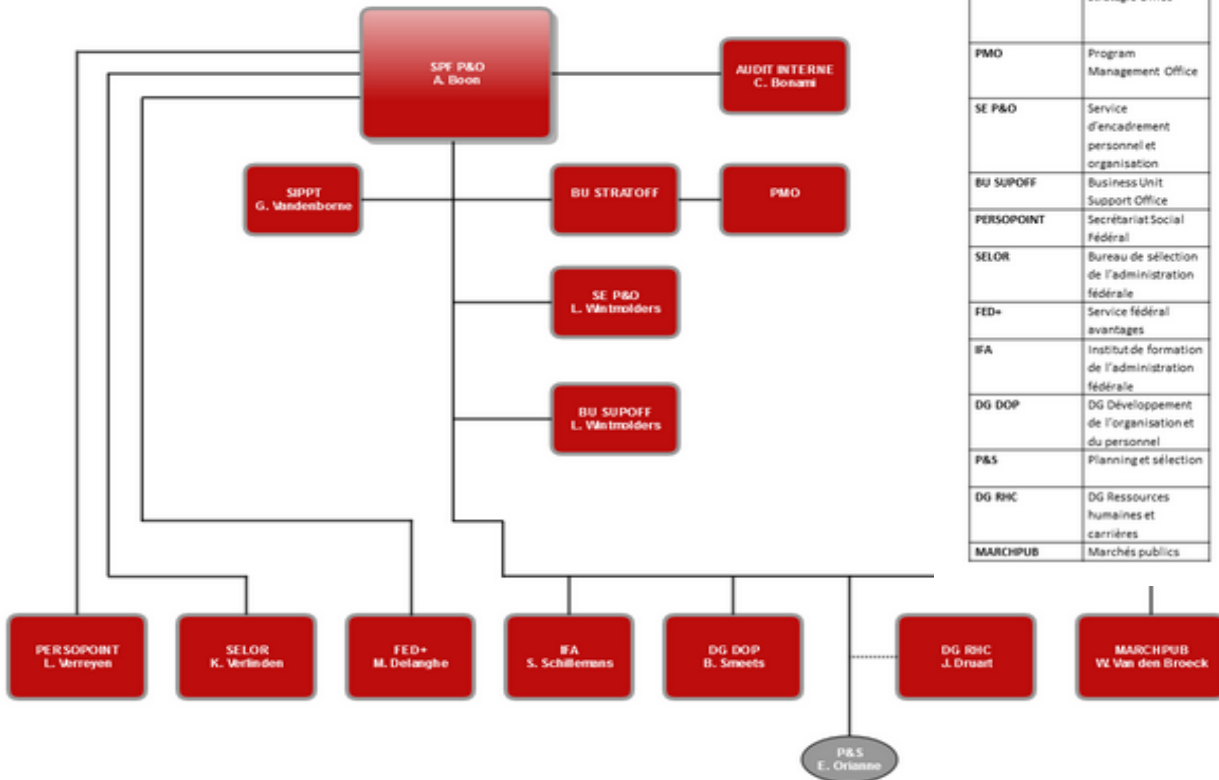
## Article 19 - Structure actuelle du SPF P&O



Service public fédéral  
Personnel et Organisation

### Légende

SIPPT	Service interne de prévention et de protection au travail
BU STRATOFF	Business Unit Strategic Office
PMO	Program Management Office
SE P&O	Service d'encadrement personnel et organisation
BU SUPOFF	Business Unit Support Office
PERSOPOINT	Secrétariat Social fédéral
SEIOR	Bureau de sélection de l'administration fédérale
FED+	Service fédéral avantages
IFA	Institut de formation de l'administration fédérale
DG DOP	DG Développement de l'organisation et du personnel
P&S	Planning et sélection
DG RHIC	DG Ressources humaines et carrières
MARCHIPUB	Marchés publics



## Article 20 - Analyse des parties prenantes

### A. Les clients

- Les clients institutionnels fédéraux et, pour certains domaines, des clients institutionnels non fédéraux
- Des tiers (clients obligatoires et non obligatoires)
- Tous les fonctionnaires fédéraux (et tous les fonctionnaires de Belgique)
- Tous les citoyens
- Les entreprises

### B. Les donneurs d'ordre

- Le(s) gouvernement(s)
- Le ministre de la Fonction publique
- Les autres niveaux de pouvoir

### C. Nos collaborateurs

### D. Les partenaires

- Le réseau des présidents, les collèges des administrateurs généraux (OIP et IPSS)
- Les médias
- Le réseau des directeurs d'encadrement P&O
- Les régions et communautés
- Les syndicats
- Le monde académique et scientifique
- Les organisations professionnelles sectorielles dans les domaines RH (sélection et recrutement, formation, gestion des compétences, etc.), dans le développement de l'organisation et dans la communication
- Les organisations qui représentent les entreprises, les travailleurs et les citoyens
- Les organisations internationales (UE, OCDE, NU, etc.)
- Les autres partenaires internes et externes

## Article 21 - Analyse contextuelle

### 1<sup>re</sup> analyse : PESTEL

Ci-dessous figurent les facteurs/tendances qui ont une influence sur le fonctionnement actuel et futur du SPF P&O au sein de l'administration fédérale :

Facteurs/tendances politiques	Facteurs/tendances économiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de la rigueur budgétaire aux niveaux européens et belge.</li> <li>- Depuis 2014, la poursuite et le renforcement d'un plan pluriannuel de décroissance budgétaire de 2% par an pour les dépenses en personnel or, 2% d'économies = 3% de réduction personnel.</li> <li>- Importance de l'efficacité - Les éléments d'inefficacité vont devenir intolérables.</li> <li>- Non équité entre organisations dans la réponse qu'elles peuvent apporter à l'aspect économique.</li> <li>- Optimisation de l'administration fédérale : comment les SPF verticaux et horizontaux seront redessinés.</li> <li>- La poursuite de la fédéralisation, avec un transfert de plus en plus de compétences vers les communautés et les régions.</li> <li>- Le rôle de coordinateur pour les différents niveaux de pouvoir, entre autres pour le statut.</li> <li>- La <i>participation</i> du citoyen au débat social change et devient plus expressive, entraînant la naissance de nouvelles formes de représentation (par ex. G1000). Qu'en est-il du rôle de la société civile, des syndicats, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les effets de la crise financière mondiale sur les budgets de l'administration. Focus sur l'efficacité et l'effectivité.</li> <li>- Courts délais pour les produits et services, tout doit aller plus vite. Focus sur la réflexion à court terme, mettant en danger la vision stratégique à plus long terme.</li> <li>- Guerre des talents combinée à la Génération Y et Z. La présence de capital humain est un facteur très important pour accélérer le renouveau technologique et organisationnel et donc pour le développement économique.</li> <li>- Durabilité, diversité, bien-être et écologie comme avantages économiques.</li> <li>- Crise financière : considérer comme une opportunité le fait que la nouvelle structure horizontale est le point de référence pour augmenter l'efficacité du fonctionnement des entités fédérales.</li> <li>- Efficacité/effectivité : à prendre en compte également : favoriser les achats communs.</li> </ul>
Facteurs/tendances sociaux/-ales	Facteurs/tendances technologiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité de la population belge en matière d'origine, religion, langue, culture,...</li> <li>- Générations Y et Z comme travailleurs potentiels, mais aussi comme clients</li> <li>- Âge de la pension plus élevé, entraînant des carrières plus longues (vieillessement de la population).</li> <li>- Pression du travail en constante augmentation.</li> <li>- Travail et vie privée s'entremêlent de plus en plus : le travail est interrompu pour d'autres activités, comme : le soin apporté aux enfants, la participation à une formation, ...</li> <li>- L'individualisation s'intensifie-t-elle toujours plus ? Les gens ne sont plus représentés dans des groupes fixes ("blocs"), mais dans plusieurs réseaux.</li> <li>- Attention plus soutenue pour l'employabilité durable des collaborateurs ; les conditions spécifiques et les souhaits des collaborateurs dans les différentes phases de leur vie et de leur carrière sont pris en compte.</li> <li>- Accorde-t-on suffisamment d'attention à des thèmes tels que la sécurité d'emploi vs. la sécurité de la fonction, le bien-être, la politique consciente de l'âge, la responsabilisation... ?</li> <li>- La structure des réseaux gagne en importance. Quels sont les avantages et inconvénients de la structure matricielle (plusieurs SPF verticaux et un seul SPF horizontal apportant un support vertical) dans laquelle nous travaillons depuis 12 ans maintenant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisation croissante : avec le 'cloud computing', le hardware, le software et les datas sont disponibles via l'internet. L'utilisateur n'est plus chargé de la maintenance de l'informatique (Software as a service).</li> <li>- Professionnalisation dans l'exploitation optimale des datas (BI, datamining, datawarehouse, CRM,...).</li> <li>- Les appareils mobiles (gsm, smartphones, tablettes) mettent tout le monde sous pression pour être en ligne 7/24 et entraînent une dématérialisation du lieu de travail (télétravail, VoIP, ...).</li> <li>- Il y a 20 ans, les gens avaient accès aux ordinateurs via leur lieu de travail; aujourd'hui, le collaborateur emmène ses propres appareils au travail (BYOD).</li> <li>- Crowdsourcing : les organisations utilisent un grand groupe d'individus pour la consultance, l'innovation et la définition de la politique.</li> <li>- Importance de la sécurisation (i-security) des réseaux et des banques de données, ainsi que de la protection de la vie privée.</li> <li>- Open data &amp; Big data et la politique fédérale menée en la matière.</li> <li>- Intégration de systèmes IT (HR, coûts, monitoring, rapportage,...).</li> </ul>
Facteurs/tendances écologiques	Facteurs/tendances légistiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dépendance énergétique croissante entraîne une augmentation du coût de l'énergie et un risque accru concernant la sécurité de l'approvisionnement énergétique.</li> <li>- Transition vers une économie où l'énergie, l'alimentation, l'eau et les matières premières sont consommées de manière durable afin de protéger les écosystèmes et éviter les gaspillages.</li> <li>- La politique ne parvient pas actuellement à faire diminuer l'utilisation des moyens de transport privés, ce qui renforce la congestion des autoroutes. Les investissements / initiatives concernant des formes de transport public optimales et durables sont inefficaces : comment gérons-nous le fait que tout cela aura un impact considérable sur l'augmentation des temps de trajet et sur la disponibilité du personnel sur le lieu de travail ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instauration d'un nouveau système d'évaluation pour les fonctionnaires et les mandataires. Les effets à long terme de ce nouveau système ne sont pas encore clairs. Dans le même temps, nous devons également surveiller les développements en matière de systèmes d'évaluation dans le secteur privé.</li> <li>- Fin des formations certifiées. À ce jour, pas encore d'alternative disponible pour garantir la formation permanente « Apprendre et développer » des collaborateurs dans une perspective d'avenir.</li> <li>- Impact de la réforme de l'État et de l'optimisation sur la structure et le fonctionnement de l'administration fédérale.</li> <li>- Les effets des quotas imposés (par ex. au moins un manager public sur trois doit être une femme).</li> <li>- Renforcement, standardisation et généralisation des mesures de monitoring des effectifs et coûts, simplification des procédures et responsabilisation du management et de l'IF en matière de dépenses en personnel.</li> </ul>

## 2<sup>e</sup> analyse : SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des clients</li> <li>• Offres transversales</li> <li>• Reconnaissance des expertises au sein du SPF et du secteur public</li> <li>• Professionnalisme du personnel</li> <li>• Existence de différents réseaux</li> <li>• Les outils disponibles sont utilisés par de nombreux clients</li> <li>• Réseaux transversaux étendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fonctions de management ouvertes</li> <li>• Travail en silo</li> <li>• Attentes des clients pas toujours rencontrées</li> <li>• Capacité d'action limitée, ce qui complique la définition d'accents transversaux</li> <li>• Éparpillement de nos clients : - en entités multiples (20% des enveloppes couvrent 90% des effectifs et 30% des enveloppes comptent moins de 30 ETP (300 ETP/60.000)), carrières multiples</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralisation des contrats d'administration</li> <li>• Optimisation de l'administration fédérale</li> <li>• Développement de relations de partenariat</li> <li>• Corporate social responsibility</li> <li>• Nouvelles manières de travailler (NWoW)</li> <li>• Économies linéaires chez nos clients</li> <li>• Repositionnement de Fed+ et des activités liées</li> <li>• La concurrence avec d'autres fournisseurs de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources limitées : économies linéaires et dépendance budgétaire</li> <li>• Optimisation de l'administration fédérale</li> <li>• Morcellement trop important des matières P&amp;O dans le paysage fédéral (diversité dans les outils, la politique/vision et la maturité)</li> <li>• Red tape (bureaucratie)</li> </ul>

## Article 22 - Analyse des risques stratégiques

Lien OS	Risque stratégique	Risque	Impact	Importance	Réaction	Action de gestion	Responsable
OS 1 à 8	Manque de perspective à long terme concernant le budget disponible en cas de : (a) vote du budget (b) 12èmes provisoires (c) prudence budgétaire	3	3	9	Maîtriser	Adapter le budget et faire des choix / établir planning en 12èmes Allocation temporaire de budgets	SE B&CG + Dircom
OS 7	Les clients perdent confiance parce que notre prestation de services est (temporairement) interrompue ou est déficiente	2	3	6	Maîtriser	Contrôle interne, gestion de la qualité, SLA	Chaque DG
OS 6	Le SPF P&O doit payer une demande de dommages-intérêts -- (en raison de dommages dus à l'utilisation de nos services/processus par notre client).	2	1	2	Maîtriser	Prendre des mesures proactives (ex. constructions juridiques, SLA)	Waldo (+ chaque DG)
OS 3	ICT: manque de support business pour le développement, la maintenance et la gestion de produits et services (aussi dans la perspective d'automatisation) + manque de capacité concernant la maîtrise de l'outsourcing - Manque de moyens d'investissement disponibles pour IT, ce qui met en péril le fonctionnement interne et la prestation de services	2	3	6	Maîtriser	Développement maximal de cette compétence en interne + SLA avec des prestataires de services IT (partenaires externes)	SE Support
OS 5	ICT: réseau insuffisamment sécurisé ; protection vie privée clients internes et externes	1	3	3	Maîtriser Partager	Partage de bonnes pratiques dans les secteurs privé et public + SLA avec Fedict et Smals	SE Support
OS 7	Manque de collaborateurs disponibles avec des compétences et des capacités suffisantes	1	3	3	Maîtriser + Partager	Développer et appliquer une politique relative à la gestion et au transfert des connaissances Partager les moyens et le personnel avec d'autres organisations fédérales	SE Support + chaque DG
OS 8	Optimisation, création SPF horizontal : - la continuité de notre prestation de services actuelle ne peut pas être garantie - réduction de l'assise auprès du personnel par : (a) approche (b) délai (c) leadership (d) communication	2	3	6	Maîtriser	Change mgt + baromètre auprès du personnel + adéquation constante entre les objectifs et les moyens + promouvoir la collaboration entre les DG	Dircom
OS 8	Optimisation, création SPF horizontal : - le résultat ne répond pas aux attentes des parties prenantes	1	3	3	Maîtriser	Cocréation + communication	Dircoms des différents SPF + traject manager + change team + responsables du projet

## Section 2 - Priorités du ministre

### Article 23 - Priorités du ministre

Le ministre de la Défense chargé de la Fonction publique, Steven Vandeput, a présenté le 17 novembre 2014 sa note de politique générale intitulée "Une administration moderne, innovatrice et orientée vers les usagers" à la commission de la Chambre. La note comporte les priorités suivantes :

Une nouvelle politique du personnel : le gouvernement fédéral veut mettre en place une nouvelle politique du personnel qui permettra de gérer le personnel et d'utiliser les moyens disponibles de manière optimale. La politique de remplacement sélective sera en outre maintenue et renforcée dans toute l'administration fédérale.

Concertation sociale : la concertation avec les stakeholders est essentielle. L'input de nos fonctionnaires et des organisations syndicales est d'une importance capitale.

Attirer les talents : proposer des mesures pour attirer les talents et valoriser le talent interne. Par exemple : appliquer le principe CAA (les compétences acquises ailleurs et l'expérience donnent accès à un certain niveau), instaurer une reconnaissance mutuelle des compétences certifiées, expériences et formations.

Croissance et développement du personnel : évoluer vers une politique de rémunération orientée vers les prestations, un développement de la carrière non lié à l'âge et une politique d'évaluation orientée vers les résultats.

Modernisation de l'offre de formations de l'IFA : l'expertise qui risque d'être perdue avec le départ de collaborateurs sera ancrée dans l'organisation à l'aide d'un modèle de gestion des connaissances.

La nouvelle façon de travailler (NWOW) : le nouveau mode de travail sera stimulé par la poursuite d'initiatives existantes, comme le télétravail et le travail flexible. Nous introduirons également de nouvelles formes de travail (rotation d'emplois, mobilité temporaire, suppression des seuils concernant la mobilité entre et dans les organisations, descriptions de fonctions sur la base de rôles, optimisation et numérisation des processus, ...) avec le soutien d'experts du SPF P&O.

Politique des groupes cibles : l'administration doit représenter l'ensemble de la société. Pour atteindre cet objectif, l'attention doit porter en particulier sur les groupes cibles suivants :

- personnes avec un handicap
- égalité de genre dans les fonctions managériales
- personnes issues de l'immigration.

Neutralité : veiller au respect de la réglementation actuelle qui vise à interdire le port ostentatoire de signes reflétant des convictions personnelles pendant l'exercice de leur fonction aux fonctionnaires en contact direct avec le public. Engager une réflexion sur le système des mandats (carrière, mobilité, évaluation) et le bilinguisme des mandataires.

Modification du statut :

- moderniser la motivation du licenciement et du droit disciplinaire
- actualiser la réglementation en matière d'heures supplémentaires pour certaines fonctions
- simplifier les régimes de travail à temps partiel et les harmoniser avec le secteur privé
- évaluer et rationaliser l'emploi contractuel
- mettre en place un cadre légal pour réguler le travail intérimaire

Plus d'autonomie pour le management : tous les SPF travailleront avec des contrats d'administration afin de définir des objectifs clairs entre le ministre et son administration. L'évaluation des contrats d'administration (audit interne) permettra de suivre la prestation de services via certains indicateurs d'efficacité (bilan social durable, monitoring du personnel, ...) qui seront rendus publics.

Changement culturel : l'efficacité des coûts, l'orientation usagers et l'innovation seront les fils rouges pour les prochaines années. Certains principes sont donc de mise :

- les processus de travail seront soumis à un examen critique selon la philosophie Lean
- la rapidité, des heures d'ouverture conviviales, un traitement des plaintes de qualité seront de vigueur
- l'administration ne réclamera plus les données dont elle dispose déjà (le principe "Only Once")
- la numérisation des processus internes et externes deviendra la norme.

Politique d'achats :

- poursuivre l'optimisation de l'efficacité des coûts (« Costing Out Project »)
- moderniser le fonctionnement du FOR-CMS : l'acquisition conjointe de fournitures et de services sera stimulée et généralisée
- stimuler les offres électroniques
- une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme les ateliers protégés.

Organisation de l'administration. La nouvelle structure de l'administration fédérale impliquera au minimum :

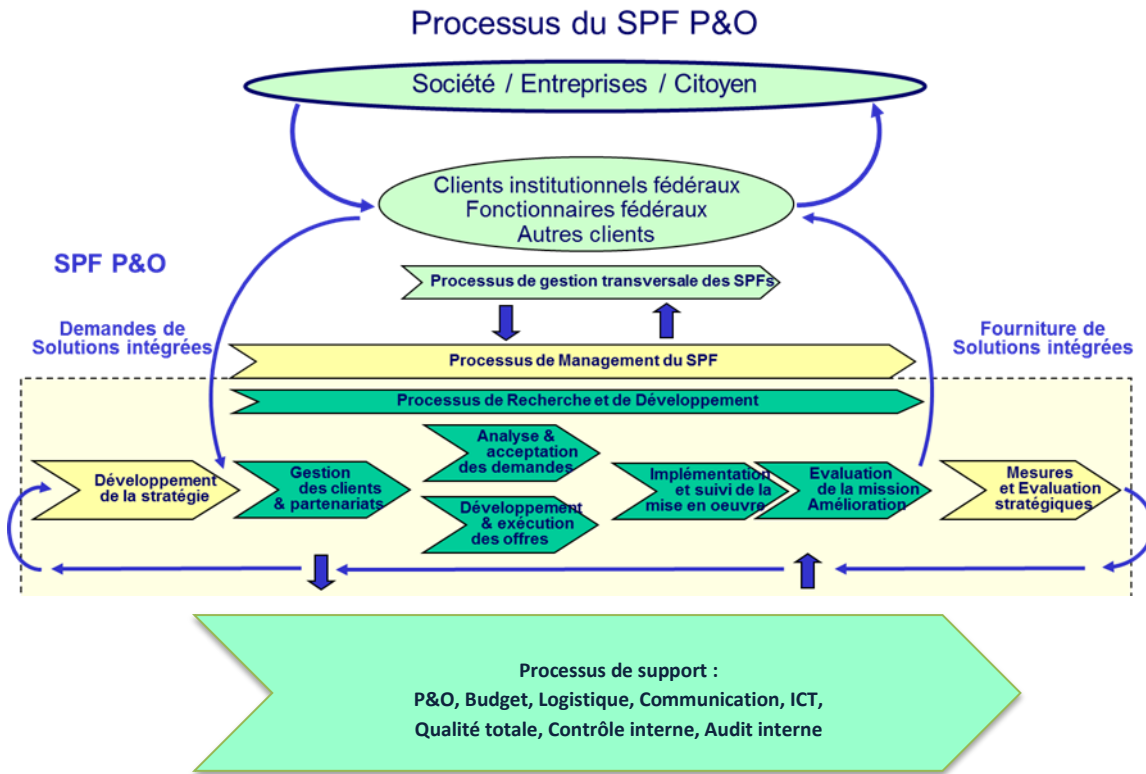
- le rassemblement des fonctions de support
- la suppression des SPP
- une diminution substantielle du nombre de SPF, d'IPSS et d'OIP ainsi que du nombre d'entités de moins de 50 ETP (équivalents temps plein)

Les priorités de cette approche seront concrétisées à l'aide des 6 axes suivants :

<p><b>Une organisation efficace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Support</li> <li>• Facility management et achat</li> <li>• Entité de contrôle</li> </ul>	<p><b>Une politique du personnel axée sur l'avenir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Égalité des conditions, égalité des chances</li> <li>• Congés, absences, durée du travail et pension</li> <li>• Évaluation, rémunération, sanction et licenciement</li> <li>• Employabilité continue (mobilité &amp; flexibilité), bien-être et I-deals</li> </ul>
<p><b>Davantage d'autonomie de management et de responsabilités pour les fonctionnaires dirigeants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réforme du système des mandataires</li> <li>• Contrats d'administration</li> <li>• KPI axés sur le résultat</li> <li>• Planification et suivi du personnel</li> </ul>	<p><b>Une meilleure prestation de services et meilleures procédures.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisation, automatisation et standardisation</li> <li>• Accent sur la plus-value pour le client</li> </ul>
<p><b>Une politique d'apprentissage continu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation &amp; apprentissage</li> <li>• Recrutement, politique de rétention et gestion des talents</li> </ul>	<p><b>Un rôle d'exemple pour la collectivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention continue au comportement intègre</li> <li>• Valeurs au sein de l'organisation</li> <li>• Culture du partage</li> </ul>

# Section 3 - Processus stratégiques et de gestion 2016-2018

## Article 24 - Processus clés





## Article 25 - Objectifs stratégiques

Le SPF P&O a opté pour les huit objectifs stratégiques (OS) suivants. Chacun d’entre eux est expliqué en détail plus bas dans cet article.

1. Nous développons notre organisation en un partenaire stratégique et agile dans le processus de prise de décision.
2. Nous construisons des partenariats dynamiques avec nos parties prenantes afin de parvenir à une politique soutenue par tous.
3. Nous investissons dans la recherche et le développement car nous voulons poursuivre sur la voie de l’innovation et être considéré comme un « trendsetter ».
4. Nous aidons nos clients à optimaliser leur fonctionnement et mettons dès lors leurs besoins au premier plan.
5. Nous continuons à développer et implémenter chacun des aspects d’une politique RH intégrée.
6. En tant que centre d’expertise, nous visons la qualité totale pour les services et produits que nous proposons.
7. La satisfaction et le développement de nos collaborateurs restent au centre de nos préoccupations.
8. Nous participons activement à l’optimisation de l’administration fédérale.

La matrice ci-dessous a été créée dans le but de s’assurer que nos objectifs stratégiques couvrent toutes les priorités de notre ministre. Elle permet de voir clairement que chaque élément de la note de politique est abordé :

Axes de la note de politique du ministre		Objectifs stratégiques du SPF P&O							
		OS 1	OS 2	OS 3	OS 4	OS 5	OS 6	OS 7	OS 8
AXE 1	Modernisation de l'organisation de l'administration								
	o Support	X		X	X	X	X		X
	o Facility management et achat								
	o Entité de contrôle								
AXE 2	Modernisation du statut								
	o Égalité des conditions, égalité des chances								
	o Congé, absence, durée du travail et pension		X	X		X	X		X
	o Évaluation, rémunération, sanction et licenciement								
AXE 3	Autonomie du management								
	o Réforme du système des mandataires								
	o Contrats d'administration	X	X	X	X				X
	o KPI axés sur le résultat								
	o Planification et suivi du personnel								
AXE 4	Processus efficaces pour les fonctionnaires, citoyens et entreprises								
	o Digitalisation, automatisation et standardisation		X	X	X		X		
	o Accent sur la plus-value pour le client								
AXE 5	Talents et compétences								
	o Formation & apprentissage					X		X	
	o Recrutement, politique de rétention et gestion des talents								
AXE 6	Leadership, valeurs et ambition								
	o Valeurs au sein de l'organisation	X		X				X	X
	o Culture du partage								

## **1. Nous développons notre organisation en un partenaire stratégique et agile dans le processus de prise de décision.**

Nous vivons dans une société qui évolue à grande vitesse dans tous les domaines possibles (technologie, idées, concepts, ...). Non seulement, ces évolutions se succèdent à vive allure, mais elles se propagent tout aussi vite.

C'est pourquoi, en tant qu'organisation, nous visons à anticiper efficacement et rapidement les besoins et souhaits de toutes nos parties prenantes et ce, notamment en faisant appel à toutes nos compétences internes. Pour ce faire, nous regardons bien plus loin que l'organigramme traditionnel et les domaines d'expertise qui y sont liés. Une démarche qui, selon nous, revêt également toute son importance.

L'approche adoptée pour atteindre cet objectif consiste essentiellement à intervenir dans la préparation de la politique avec tout ce que cela implique, comme réaliser des analyses stratégiques et élaborer des projets de loi, soutenir le processus décisionnel et fournir des outils et des données.

## **2. Nous construisons des partenariats dynamiques avec nos parties prenantes afin de parvenir à une politique soutenue par tous.**

Aujourd'hui, les réseaux (que ce soit Facebook, Twitter ou d'autres) font partie intégrante de notre quotidien. Pour avancer – et peut-être même survivre – il faut travailler en réseau et, naturellement, collaborer. Il est dès lors essentiel, pour notre organisation, de prendre le pouls de nos parties prenantes et de nous tenir en permanence informés de ce qu'elles pensent ou ressentent. Mais notre ambition ne doit pas s'arrêter là : nous visons ici bien plus que le simple échange d'informations.

Nous souhaitons instaurer une collaboration durable, qui ne se résume pas à un échange de bons procédés. Notre objectif est de mettre en place un partenariat fondé sur la confiance, le respect et la responsabilité (partagée).

Pour y parvenir, nous jouerons, en tant qu'organisation, un rôle actif dans la mise en place de partenariats nationaux et internationaux. Nous sommes ici aussi conscients que nous devons oser remettre en question les structures et formes traditionnelles de collaboration et ouvrir la voie à de nouvelles/d'autres manières de (mieux?) collaborer.

Sachant que le tout est bien plus que la somme de ses parties, nous estimons nécessaire de nous investir pleinement dans la création de partenariats.

## **3. Nous investissons dans la recherche et le développement car nous voulons poursuivre sur la voie de l'innovation et être considéré comme un « trendsetter ».**

Comme précisé plus haut, le monde change à toute vitesse et une organisation ne peut plus se contenter de compter uniquement sur elle-même pour évoluer. En tant qu'administration, nous devons avoir l'ambition d'être en avance sur l'évolution.

Ce rôle de « trendsetter » nécessite d'investir dans l'innovation. Or, l'innovation est indissolublement liée à la créativité, qui à son tour dépend directement de nos collaborateurs. C'est pourquoi notre organisation prévoit un cadre propice à cette créativité, dans lequel celle-ci peut pleinement s'épanouir.

Un tel environnement requiert immanquablement une culture au sein de laquelle les collaborateurs osent essayer et où les erreurs sont permises. En outre, nous tenons à ce qu'ils soient toujours conscients et prêtent régulièrement attention à tout ce qui se passe autour d'eux. Il faut dans cette optique qu'ils aient l'opportunité d'échanger car l'observation et l'échange sont le terreau de l'innovation.

#### **4. Nous aidons nos clients à optimiser leur fonctionnement et mettons dès lors leurs besoins au premier plan.**

En tant que SPF horizontal qui, par définition, a été créé pour être au service d'autrui, nous considérons cet objectif comme l'un des fers de lance du présent contrat d'administration.

Nos clients occupent toujours une place prépondérante dans notre offre et nos projets, et leurs besoins et attentes sont constamment placés au premier plan. La finalité de cette approche est de sans cesse accroître l'autonomie de fonctionnement de nos clients pour que demain, ils soient en mesure de faire 'plus' et 'mieux' sans notre aide.

Le mot 'ensemble' est le fil rouge de cette approche : nous menons ensemble des concertations, nous travaillons ensemble à une solution, nous nous attelons ensemble à la tâche et finalement, nous réalisons ensemble une évaluation de notre travail.

Cette étroite collaboration avec un feed-back constant nous permet d'améliorer continuellement le fonctionnement de nos clients ainsi que le nôtre.

#### **5. Nous continuons à développer et implémenter chacun des aspects d'une politique RH intégrée.**

Les fonctionnaires fédéraux représentent une source importante de moyens au sein de l'administration fédérale. Il est par conséquent indispensable de disposer d'une approche qui soit à la fois adaptée et intégrée pour une gestion aussi optimale que possible de ces moyens humains.

D'une part, cette approche intégrée doit être axée sur l'efficacité. Les dépenses liées au personnel constituent une part non négligeable des budgets des organisations fédérales. Ces moyens doivent donc être bien gérés et utilisés avec efficacité.

D'autre part, l'approche ne doit pas non plus oublier les aspects humains. Ces éléments jouent en effet un rôle crucial dans la motivation, le bien-être et l'engagement des collaborateurs.

Par ailleurs, l'administration fédérale doit continuer à tenir compte de ce qui se passe dans la société, elle doit en quelque sorte en être le miroir. Et pour ce faire, il convient d'inclure dans cette approche intégrée d'autres dimensions comme la diversité, l'égalité des genres, la responsabilité sociale et sociétale.

Si nous parvenons à intégrer tous ces éléments dans notre approche, nous réussirons à atteindre notre mission.

#### **6. En tant que centre d'expertise, nous visons la qualité totale pour les services et produits que nous proposons.**

Lorsqu'une organisation souhaite développer une certaine expertise, elle a besoin de temps pour acquérir les connaissances utiles et les maîtriser. Mais elle a également besoin de cas/questions/projets/dossiers concrets pour mettre en pratique ces acquis et ainsi se perfectionner.

C'est pourquoi il importe aussi qu'en tant que SPF horizontal, nous assurons ce rôle d'expert car, contrairement à bon nombre de nos clients, nous avons en interne les personnes, les moyens, ainsi que les cas/questions/projets/dossiers concrets pour accroître cette expertise.

Si nous voulons que nos clients fassent appel à notre expertise et si nous souhaitons établir une relation de confiance avec eux, il est indispensable pour nous de bien les connaître et, ce faisant, de tenir compte de leurs

spécificités. Si nous n’y accordons aucune ou trop peu d’importance, le client se tournera à peine vers nous, il sera peu satisfait ou il essaiera d’acquérir lui-même sa propre expertise.

Enfin, en tant qu’experts, nous nous devons de continuer à viser un pourcentage d’erreur proche de zéro. Les éventuelles erreurs/imprécisions/lacunes dans notre offre peuvent en effet avoir des répercussions d’ampleur sur l’ensemble de l’administration fédérale, voire du pays.

## **7. La satisfaction et le développement de nos collaborateurs restent au centre de nos préoccupations.**

Les principes liés à une politique RH intégrée telle que celle décrite plus haut dans un précédent objectif stratégique sont naturellement aussi en vigueur au sein de notre organisation. Il va de soi que nous souhaitons ici montrer l’exemple.

Si notre organisation veut réussir avec brio tous les objectifs décrits ci-dessus, elle a besoin de collaborateurs motivés qui possèdent les connaissances et compétences idoines.

Tout comme pour nos clients, une bonne connaissance du ressenti de nos collaborateurs est essentielle à nos yeux. Ce n’est qu’en sachant ce qu’ils pensent que nous pouvons continuer à les motiver et à apporter, le cas échéant, les corrections nécessaires.

Notre organisation doit, qui plus est, oser remettre en question sa structure et son fonctionnement actuels, et tendre vers un modèle d’organisation plus organique qui emploie les personnes et les moyens en fonction des besoins et des demandes – et non pas en fonction de leur place dans l’organigramme ou de leur description de fonction. Une telle approche ne peut avoir qu’une influence positive sur le développement et la motivation de nos collaborateurs.

En outre, notre cadre de valeurs et de normes sert de référence commune pour atteindre cet objectif.

## **8. Nous participons activement à l’optimisation de l’administration fédérale.**

Le conseil des ministres du 3 juillet 2015 a approuvé le projet d’optimisation de l’administration fédérale. Ce projet, qui fait partie de l’accord de gouvernement, a pour objectif d’accroître l’efficacité des services publics et d’améliorer les services aux citoyens et aux entreprises grâce à l’intégration et l’amélioration de processus communs. Il est composé de six trajets dont la mise en oeuvre de deux d’entre eux a une plus-value directe pour notre organisation.

Nous jouons ainsi un rôle proactif dans le trajet 6 : l’intégration des processus de service au sein des SPF verticaux et d’autres services publics fédéraux. Ce trajet vise à intégrer les quatre SPF horizontaux existants dans une entité horizontale en vue de rassembler les fonctions d’appui, à savoir les ressources humaines (administration des salaires, formation, carrière, conditions de travail, développement de l’organisation, sélection), l’IT (infrastructure, applications, optimisation et digitalisation du « business process »), la communication (communication corporate, branding) et le contrôle du budget et de la gestion.

Parallèlement, nous voulons également jouer un rôle de locomotive dans le trajet 1 – qui vise à uniformiser la politique fédérale d’achats – tout en participant activement aux quatre autres trajets de cette optimisation.

## Article 26 - Objectifs opérationnels

Le SPF P&O a repris au total 75 objectifs opérationnels (OO) dans son plan d'administration. Le détail des objectifs opérationnels et de leurs KPI se trouve dans la partie 6 annexe 1. Vous trouverez ci-dessous la répartition de ces objectifs par OS et par direction :

	Nombre d'OO		Nombre d'OO
OS 1	6	Service d'achat	12
OS 2	11	DG DOP	16
OS 3	7	DG RHC	16
OS 4	20	Direction P&S	6
OS 5	10	IFA	9
OS 6	15	Selor	9
OS 7	4	BU Strategic Office	1
OS 8	2	BU Support Office	3
		SIPPT	1
		Persopoint	1
		Fed+	1

## Article 27 - Les principaux projets et processus

18 projets prioritaires ont été identifiés pour 2016 :

Projet 1	Optimisation de l'administration fédérale	Projet 10	Contrats d'administration
Projet 2	Service commun d'audit interne	Projet 11	Monitoring du personnel
Projet 3	PersoPoint	Projet 12	Sélection pour mandataires
Projet 4	Marchés publics	Projet 13	CAA et diplôme
Projet 5	Statut - Simplification et codification	Projet 14	Intégrité
Projet 6	Modernisation du statut - Dossiers linguistiques	Projet 15	Orientation client
Projet 7	Carrière durable et travail durable	Projet 16	Mobilité
Projet 8	Modernisation du statut - Travail intérimaire	Projet 17	Formations certifiées
Projet 9	Modernisation du statut - Diversité	Projet 18	Politique de bien-être et Empreva

Pour le suivi et le rapportage du contrat d'administration, le SPF P&O utilisera le même outil que celui cité dans l'article 12 (Performancepoint). Ce suivi (inclus les KPI) aura lieu mensuellement et sera réalisé de concert avec la cellule politique. Un lien entre ce rapportage et celui du contrat d'administration est prévu. Le suivi et le rapportage auront lieu au plus tard 29/02/2016.

## Article 28 - Aperçu des moyens

### Aperçu et évolution du personnel sur trois ans

SPF 04 - FTE evolution 2013-2018							
	Observed FTE			Forecasted FTE			
	201301	201401	201501	-2% bud -1% Wagedrift = -3%			
	201301	201401	201501	201601	201701	201801	201901
04a Po env. *	300,6	285,2	277,4	269,1	261,0	253,2	245,6
04b Selor	133,9	119,7	106,8	103,6	100,5	97,5	94,5
04 P&O *	434,5	422,3	407,5	395,3	383,4	383,4	371,9

\* Hors 04.05 Fedoclean

Il faut ajouter les 107.45 ETP de Persopoint. Ayant rejoint le SPF P&O le 1/1/2016, ils ne sont pas intégrés dans le tableau ci-dessus basé sur le paiement des salaires.

Enveloppe de personnel				
	2015	2016	2017	2018
Selor	7.199.000	7.071.000	6.946.000	6.823.000
PO51 + IFA	17.710.000	17.338.000	16.991.000	16.650.000
Fed+	296.000	290.000	284.000	278.000
Persopoint	309.000	6.027.000	5.906.000	5.787.000
Fedoclean	798.000	782.000	766.000	751.000
<b>Total PO</b>	<b>26.312.000</b>	<b>31.508.000</b>	<b>30.893.000</b>	<b>30.289.000</b>

## Aperçu et évolution du budget sur trois ans

<b>SPF P&amp;O (51 Loi)</b>	<b>((2015))</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>((2019))</b>
Frais de personnel	17710	17338	16991	16650	16317
Détachement EGOV		360	353	346	339
Frais de fonctionnement (facility)	983	1012	992	972	953
Frais de fonctionnement (informatique)	174	281	275	270	265
Investissements (non informatique)	53	51	49	47	47
Frais d'investissement (informatique)	222	216	210	203	199
<b>Persopoint</b>					
Frais de personnel	309	6027	5906	5787	5672
Frais de fonctionnement (facility)	421	864	847	830	813
Détachements EGOV	0	200	196	192	188
<b>IFA</b>					
Frais de fonctionnement (facility)	1325	1098	1076	1055	1033
Détachement EGOV		263	258	253	248
Frais de fonctionnement (informatique)	358	88	87	85	83
Formations standard	2663	2966	2907	2849	2792
Formations certifiées	1518	1290	1264	1239	1214
Frais d'investissement (salles de cours)	166	161	156	151	148
Investissements (non informatique)	38	37	36		
Frais d'investissement (informatique)	50	48	47	46	45
<b>Selor</b>					
Dotation	11735	11564	11333	11106	10804
<b>FED+</b>					
Dotation	342	336	329	322	316
<b>Crédits de modernisation SPF P&amp;O</b>	<b>3366</b>	<b>2983</b>	<b>2923</b>	<b>2865</b>	<b>2808</b>
<b>Fedoclean</b>					
Frais de personnel	798	782	766	751	
Frais de fonctionnement	15	15	14	14	14
<b>Autres</b>					
Service social	110	109	107	105	103
Provision diversité	154	154	154	154	154
Subventions	1320	1310	1284	1259	1234

## Article 29 - Plan de communication

<b>Date</b>	<b>Groupe cible</b>	<b>Message</b>	<b>Canal</b>	<b>Expéditeur</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Matériel</b>	<b>Responsable</b>
A partir du 15/11/2015	Collaborateurs P&O Managers/chefs	Mise à jour de la page intranet avec les nouvelles infos	News P&O	Service comm	Récurrent	Note de politique / fiches d'action CA Autres documents	Coordinateur
Un mois avant la signature	Collaborateurs P&O Managers/chefs	Invitation au personnel pour participer à la présentation et la séance de signature du CA	Affichage Mails News P&O	Service comm Chefs Service comm	Durant 2 semaines J-7 2x	Affiche A3 Message Outlook Document Word	Coordinateur
Jour de la signature	Collaborateurs P&O Managers/chefs	Présentation du nouveau CA Signature officielle du CA entre le président et le ministre Drink	Événement Séance d'information générale à l'auditorium du 51 Loi	Président Ministre	1 x	Power Point Contrat officiel (2 expl) Gadget (carnets de Post-it) Fournitures drink	Président Ministre
Jour de la signature	Collaborateurs P&O	Présentation des objectifs stratégiques du CA du SPF P&O	Affichage	Service comm	Durant 2 semaines	3x8 posters A1	Coordinateur
Dans les jours qui suivent la signature	Collaborateurs P&O Managers/chefs	Compte rendu de la séance de signature Présentation du CA et des outils développés	News P&O Ecran entrée 51 Loi	Service comm	1x 2 semaines	Document Word Photos	Coordinateur
Au cours du mois de la signature	Fonctionnaires fédéraux Citoyens	Présentation du nouveau CA de P&O (et contexte?)	Fedweb Fedweblight	Service comm	1X	Article dans la partie actualité	Coordinateur
A partir de janvier 2016	Managers/chefs Collaborateurs P&O	Les actions et projets mis en place ont un lien avec le contrat d'administration. Un rapport trimestriel est envoyé au ministre.	Réunions en comdir Réunions de staff Entretiens de fonction (évaluation)	Président Chefs	Tous les mois Une fois	Template(s) d'entretien /Brochure sur le CA	Président
A partir de janvier 2016	Managers/chefs Correspondants du CA	Un protocole de suivi est mis en place. Un coordinateur et des correspondants sont désignés. Le coordinateur enverra un rapportage trimestriel au ministre.	Réunions Mails beConnected	Coordinateur CA	Récurrent	CA trié par DG/service Templates permettant de détailler chaque indicateur selon différents critères Tableau de suivi à compléter	Coordinateur CA Service d'encadrement P&O
A partir d'avril 2016	Collaborateurs P&O	Mise à jour du tableau de suivi	News P&O Intranet	Service comm'	Tous les 3 mois	Tableau de suivi mis à jour	Coordinateur CA



## **Partie 4. Objectifs transversaux**

### **Section 1<sup>re</sup> - Dispositions générales**

#### **Article 30 - Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux**

L'objectif principal consiste à responsabiliser les SPF, moderniser leur fonctionnement et en améliorer l'efficacité à partir d'une vision commune pour et approuvée par tous les SPF. Dans ce cadre, les SPF visent à entreprendre des actions communes valables pour l'ensemble des SPF.

Les normes et standards liés aux objectifs transversaux et posés ici comme principe par accord mutuel constituent un engagement de moyens. Chaque SPF est encouragé à développer un trajet propre, par phases, basé sur sa position et sa maturité actuelle, trajet qui doit le stimuler à réaliser et implémenter ces normes et standards selon ses possibilités et en tenant compte des circonstances particulières. Il doit également pouvoir fournir des justificatifs à cet égard.

#### **Article 31 - Base commune**

Les différents domaines satisfont aux objectifs compris dans l'accord de gouvernement et traduisent les principes directeurs, qui sont à leur tour une émanation des axes stratégiques communs que sont l'intégration et la coordination de la prestation de service, l'efficacité des coûts, l'orientation client, l'innovation, la simplification et la digitalisation. Ces axes stratégiques opèrent de façon transversale dans la définition des objectifs de ces sept domaines. Certains objectifs opérationnels et indicateurs peuvent donc couvrir plusieurs domaines.

## Section 2 - Dispositions spécifiques

Cette section est consacrée à la concrétisation de tous les objectifs transversaux élaborés par le groupe de travail interdépartemental mis en place par le SPF P&O. Chacun de ces objectifs est accompagné d'une série de KPI.

La partie 7 annexe2 de ce document comprend un aperçu des KPI que le SPF P&O s'engage à respecter ainsi que les normes qu'il appliquera.

### Article 32 - Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts

L'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts sont une conjonction de mesures externes telles que l'e-government, la simplification et la digitalisation des processus, et de mesures et actions internes telles que l'amélioration des processus, de la coordination, de la cohérence et de l'intégration de la prestation de services, ainsi que l'évaluation correcte des besoins et de l'impact. Le tout est monitoré par le contrôle interne et l'audit interne.

Le Collège et le gouvernement s'engagent à revoir les procédures budgétaires afin d'accroître l'autonomie budgétaire des organisations. Cela implique :

- (a) une bonne gestion et l'optimisation des processus et projets, ainsi que la garantie de leur qualité afin d'évoluer vers une plus grande maturité. Chaque organisation identifie et décrit ses processus.
- (b) un suivi et une digitalisation poussés des processus peuvent donner lieu à un sérieux gain d'efficacité, notamment dans le domaine de la gestion et du développement du personnel.
- (c) la digitalisation joue aussi un rôle important en matière de gestion des coûts.
- (d) le dernier point est le monitoring de la production et du coût de production en vue de l'amélioration de l'efficacité.

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à (pour les détails voir partie 7 annexe2):**

- 98% des dossiers du personnel digitalisés par rapport au nombre total de dossiers du personnel pour cette année ;
- 90% des dossiers d'évaluation suivis et complétés via Crescendo ou un autre outil pour cette année.

### Article 33 - Simplification administrative

La simplification administrative va également de pair avec l'e-government, la simplification et la digitalisation des processus.

- (a) Dans le domaine de l'estimation des besoins et du calcul de l'impact, chaque SPF peut s'engager à répertorier les effets des nouvelles réglementations ou des réglementations planifiées à l'aide d'une analyse d'impact anticipée.
- (b) Dans le domaine de la simplification administrative, chaque SPF peut s'engager à limiter pour la fin du contrat d'administration les charges administratives imposées aux citoyens, entreprises et associations et à contribuer à l'objectif de [réduction de [30] %] fixé par le gouvernement.

Le SPF prend part à la mesure de référence de l'Agence pour la Simplification administrative à l'aide du modèle de mesure Kafka et intègre dans son plan d'administration un plan d'action interne de simplification administrative qui comprend également les actions requises pour satisfaire à la législation 'Only Once' telle que définie dans la Loi du 5 mai 2014 (M.B. 4 juin 2014).

- (c) Dans le domaine de l'e-government et de la digitalisation des processus, chaque SPF peut s'engager à contribuer activement à la digitalisation de la prestation de services et à la réduction des flux papier (Paperless Administration).

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à** (pour les détails voir partie 7 annexe2):

- Réaliser son plan d'action Only-once et à l'évaluer ;
- Augmenter le nombre de banques de données ou de sources de données de l'institution qui sont ouvertes via un intégrateur de services sur le nombre total de banques de données ou de sources de données pour cette année.

## Article 34 - Orientation client

Dans le domaine de l'amélioration de l'orientation client ou de l'amélioration de la relation avec les utilisateurs et les citoyens, chaque SPF peut s'engager à développer l'orientation client comme point d'attention permanent et comme élément directeur d'une politique et d'une prestation de services alignée de façon optimale sur les besoins et les attentes des utilisateurs – ou de certains groupes d'utilisateurs – et des parties prenantes, sur des relations respectueuses avec les citoyens, entreprises et parties intéressées, avec une attention particulière pour les plus fragiles. Chaque SPF s'engage également à prendre régulièrement le pouls de la prestation de services et à y apporter, le cas échéant, les corrections nécessaires.

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à** (pour les détails voir partie 7 annexe2):

- mettre à disposition une charte actualisée et accessible au public pour une administration orientée client
- diminuer le ratio entre les plaintes fondées et recevables et le nombre total de plaintes pour cette année.

## Article 35 - Développement durable

Le développement durable a trait à la manière dont les aspects à la fois économiques, sociaux et écologiques sont pris en considération dans le fonctionnement et dans la politique d'une organisation, dans une perspective à court, à moyen et à long terme.

S'engager dans le développement durable se fait donc différemment d'une organisation à l'autre, avec des objectifs et des défis spécifiques qui dépendent du core business, de la taille, de l'influence, de la situation géographique, des clients, etc. de l'organisation.

Une attention particulière sera accordée au principe de « gendermainstreaming » et « handstreaming » dans les différentes phases de la mise en œuvre de la politique.

Dans le domaine du développement durable, le SPF peut s'engager à monitorer et à développer son impact social matériel et immatériel en matière de développement durable en concertation avec ses parties prenantes.

L'organisation a pour mission :

- (1) de bien exécuter les tâches confiées avec un impact négatif minimal des processus et services sur les parties prenantes (l'homme et l'environnement) ;
- (2) d'être attentive à toutes les formes de valeur ajoutée sociale qu'elle réalise en tant que service public, et de les développer avec les parties prenantes dans le cadre d'une création de valeur commune.

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à** (pour les détails voir partie 7 annexe2):

- utiliser un système de gestion où *les charges restent sous contrôle* (basé sur les directives internationales en matière de responsabilité sociale (ISO 26000 ou le maintien du certificat EMAS),

système qui est évalué sur une base fréquente dans le cadre d'une concertation avec les parties prenantes et qui fait l'objet d'un rapportage biennal sous la forme d'un GRI 4, à condition qu'une solution soit trouvée pour les charges administratives et les coûts considérables (budget supplémentaire).

- élaborer chaque année un plan d'action en matière de développement durable (A.R. du 22 septembre 2004) et l'intégrer dans le plan d'administration.
- rapporter tous les deux ans sur sa responsabilité sociale à l'aide des directives de la Global Reporting Initiative

## Article 36 - Promotion de l'égalité des chances

Les SPF se veulent le miroir de la société et ils sont dès lors en faveur d'une société inclusive. Ils entendent traduire cette volonté dans la composition du personnel à l'aide d'une politique RH inclusive qui garantit une égalité d'accès à la fonction publique pour tout citoyen du pays.

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à** (pour les détails voir partie 7 annexe2):

- augmenter l'occupation du nombre de membres du personnel de moins de 26 ans
- assurer le suivi du quota de 3% de personnes avec handicap dans l'effectif du personnel pour les 3 prochaines années
- assurer le suivi du KPI pour les 3 prochaines années concernant l'état de la situation par rapport à la proportion H/F

## Article 36bis - Promotion du bien-être & de la culture organisationnelle

Le SPF peut prendre les actions nécessaires pour :

- faire évoluer la culture d'entreprise de manière à promouvoir le bien-être des collaborateurs et respecter l'équilibre entre travail et vie privée ;
- donner une plus grande autonomie aux collaborateurs et les responsabiliser ;
- intégrer un leadership orienté humain, tant pour le top management que pour le middle management.

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à** (pour les détails voir partie 7 annexe2):

- diminuer les chiffres de l'absentéisme et ce sous la barre des 6.5% ;
- diminuer le turn over ;
- augmenter la mobilité interne au sein du SPF P&O.

## Article 37 - Amélioration du contrôle interne

Le SPF P&O s'engage à augmenter le niveau de maturité en matière de contrôle interne pour la fin du contrat d'administration. C'est le cadre de référence pour le contrôle interne COSO/INTOSAI qui sera utilisé dans cette optique, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur des arrêtés royaux du 17 août 2007 concernant le système de contrôle interne et les activités d'audit interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral.

À cet effet, le SPF P&O s'engage à réaliser une mesure de référence. Celle-ci peut être réalisée sur la base de la MMX (matrice de maturité) du CAAF ou d'une autre matrice qui correspond mieux à la taille et aux besoins de l'organisation. Sur la base du niveau de maturité constaté, un plan d'action sera établi et suivi afin d'améliorer et de monitorer la maturité de l'organisation en matière de contrôle interne.

## Article 38 - Amélioration de l'audit interne

Vu la création d'un service commun d'audit interne, le SPF P&O s'engage à signer la charte d'audit interne et à collaborer activement avec le service commun d'audit interne notamment dans les domaines suivants :

- la collaboration dans l'analyse de risques annuelle de l'audit interne ;
- la garantie de l'accès à l'information ;
- la communication avec le responsable de l'audit interne et avec d'autres responsables définis dans la charte de l'audit.

## Article 39 - Collaboration inter-services

Dans le domaine de la collaboration inter-services, le SPF P&O s'engage à promouvoir de manière permanente la collaboration inter-services en participant et en investissant dans les initiatives fédérales ou transversales axées sur la mise en place d'une synergie.

Notre SPF prend part aux actions prioritaires ciblées sur une série de thèmes choisis tels que IT, Facility & Logistique, HRM et gestion budgétaire.

**Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à (pour les détails voir partie 7 annexe2):**

- collaborer à chaque initiative transversale relative à la collecte et à la fourniture des données d'entreprise demandées aux instruments tels que FED-20, PData, le Quick Scan et le Bilan social durable
- contribuer à la mise en place d'un instrument commun pour la mesure de la charge de travail comme base objective pour l'établissement du plan de personnel et l'impact des missions sur la mise à disposition et l'allocation des ressources.
- Contribuer au développement d'un *accompagnement de carrière fédéral*
- Contribuer à la réalisation de *projets de synergie et de simplification horizontaux coordonnés* dans lesquels plusieurs services ou niveaux de pouvoir sont impliqués
- Contribuer à la préparation, la collecte de données et la réalisation du *redesign*
- Contribuer à une politique de communication transversale, effective, efficiente et interactive (informer, sensibiliser, s'entretenir) adaptée aux exigences des citoyens
- Dans le domaine de la communication interne, promouvoir la transversalité, le partage d'information et les interactions au sein de l'organisation
- Mettre en place une synergie et une collaboration avec d'autres organisations dans le domaine de la communication pour renforcer l'effectivité, l'efficience et l'impact

## Partie 5 - Phases administratives

### Article 40 - Concertation avec les parties prenantes

Ce CA a été élaboré en concertation avec les parties prenantes suivantes :

- Le Réseau des directeurs d'encadrement P&O : 25/06/2015 et 29/10/2015
- Le cabinet :
  - présent en comdir
  - réalisation des fiches d'action (article 27)
  - harmonisation régulière pour BO et PMO

### Article 41 - Concertation avec le CCB

Le CA validé est présenté au CCB du 15/12/2015.

### Article 42 - Avis de l'Inspection des Finances

Le CA validé est soumis pour avis à l'Inspection des Finances le 09/12/2015.

L'avis de l'Inspection des Finances a été reçu le 18/01/2016.

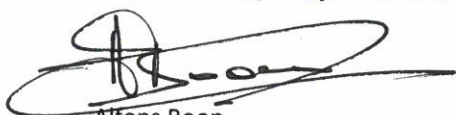
### Article 43 - Aval du Comité de direction

Le contrat d'administration a été définitivement validé par le comité de direction du 27/11/2015.

### Article 44 - Approbation du/des ministre(s)

Le Ministre en charge de la Fonction publique, Steven Vandeput, a signé le contrat d'administration le 25./01/2016.

Fait à Bruxelles, le 25 janvier 2016



Alfons Boon  
Président ai  
SPF P&O



Steven Vandeput  
Ministre de la  
Fonction Publique



Sandra Schillemans  
Directeur Général  
IFA



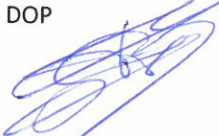
Luc Wintmolders  
Staf directeur  
P&O

Koen Verlinden  
Administrateur délégué ai  
Selor



Liffane Verreyen  
Chef de service  
Persopoint

Ben Smeets  
Directeur Général ai  
DOP

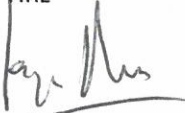


CABO SPF P&O

Waldo Van den Broeck  
Chef de service  
Marchés publics



Jacques Druart  
Directeur Général ai  
HRL



Etienne Oriane  
Chef de service  
P&S



25/01/2016

page 29/30

## **Partie 6 – Annexe1 : plan d’administration**

## **Partie 7 – Annexe2 : indicateurs transversaux repris par le SPF P&O**