

BOCA 2021_2023

Période : 1er janvier 2021 - 31 décembre 2023

TABLE DES MATIÈRES

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration	4
Article 1er - Portée du contrat d'administration	4
Article 2 - Cadre du contrat	4
Article 3 - Plan d'administration intégré	4
Partie 2. Engagements des parties	5
Article 4 - Principes de gestion	5
Article 5 - Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information	5
Article 6 - Modification du contrat	6
Article 7 - Nouvelles missions	6
Article 8 - Consolidation des engagements	6
Article 9 - Suivi de la réalisation des objectifs	6
Article 10 - Concertation périodique	6
Article 11 - Évaluation	6
Article 12 - Rapportage	7
Article 13 - Impact des mesures décidées après la signature du contrat	7
Article 14 - Financement	7
Article 15 - Réinvestissement des gains d'efficience	7
Article 16 - Transfert de compétences et reconfiguration de la structure	8
Article 17 - Non-respect des engagements pris	8
Partie 3. Objectifs, processus et projets prioritaires	9
Article 18 - Mission, vision, valeurs	9
Article 19 - Structure actuelle	12
Article 20 - Analyse des parties prenantes	13
Article 21 - Analyse contextuelle	14
Article 22 - Les risques stratégiques	18
Article 23 - Priorités de la Vice-Première ministre et des Secrétaires d'État	19
Article 24 - Processus clés	24
Article 25 - Objectifs stratégiques	25
Article 26 - Objectifs opérationnels	27

Article 27 - Les projets prioritaires de 2021-2023	27
Article 28 - Aperçu des moyens	33
Article 29 - Plan de communication	34
Partie 4. Objectifs transversaux	35
Article 30 - Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux	35
Article 31 - Base commune	35
Article 32 - Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts	35
Article 33 - Simplification administrative	36
Article 34 - Orientation client	36
Article 35 - Développement durable	36
Article 36 - Promotion de l'égalité des chances	37
Article 36bis - Promotion du bien-être & de la culture organisationnelle	37
Article 37 - Amélioration du contrôle interne	38
Article 38 - Amélioration de l'audit interne	38
Article 39 - Collaboration inter-services	38
Partie 5. Phases administratives	39
Article 40 - Concertation avec les parties prenantes	39
Article 41 - Concertation avec le Comité de Concertation de Base	39
Article 42 - Aval du Comité de direction	39
Article 43 - Approbation de la ministre, des secrétaires d'État et des membres du Comité de direction	39
Partie 6. Annexe 1 : plan d'administration	39

Contrat d'administration 2021-2023

SPF Stratégie et Appui

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration

Article 1er - Portée du contrat d'administration

Le présent contrat d'administration définit les engagements auxquels le Service public fédéral Stratégie et Appui (SPF BOSA), représenté par monsieur Ben Smeets, Président a.i. du Comité de direction, et le gouvernement fédéral, représenté par madame Petra De Sutter, Vice-Première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste, par monsieur Mathieu Michel, secrétaire d'État à la Digitalisation, chargé de la Simplification administrative, de la Protection de la vie privée et de la Régie des bâtiments, adjoint au Premier ministre, et par madame Eva De Bleeker, secrétaire d'État au Budget et à la Protection des consommateurs, adjointe au ministre de la Justice, chargé de la Mer du Nord, souscrivent dans le cadre de l'exécution des contrats d'administration pour la période du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2023.

Le présent contrat d'administration est conclu conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 modifié par 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 et les services publics fédéraux de programmation et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation.

En exécution de l'article 6 de l'arrêté royal du 22 février 2017 portant création du Service public fédéral Stratégie et Appui, un Groupe de pilotage clients a été créé. Celui-ci est composé de 5 représentants délégués par les présidents du comité de direction des services publics fédéraux réunis en collège, de 3 représentants du collège des fonctionnaires dirigeants des institutions publiques de sécurité sociale et de 2 représentants délégués par les fonctionnaires dirigeants des organismes d'intérêt public réunis en collège. Le Groupe de pilotage clients transmet au Comité de direction du SPF BOSA des avis sur les missions du SPF BOSA. Si l'avis n'est pas suivi, le président du comité de direction motive dûment cette décision. Le projet du présent contrat d'administration, ainsi que le projet du plan d'administration pour la première année de la durée du contrat d'administration, ont été soumis à l'avis du Groupe de pilotage clients.

Article 2 - Cadre du contrat

Le présent contrat d'administration est conclu pour une durée de trois ans. Ce contrat prend cours le 1er janvier 2021.

Le contrat d'administration permet d'améliorer et de renforcer l'harmonisation périodique entre les objectifs stratégiques de la Ministre et des Secrétaires d'État et l'exécution et le suivi de ceux-ci par le SPF concerné.

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 tels que visés à l'article 11bis, §2, 5° de l'A.R. précité.

Partie 2. Engagements des parties

Article 4 - Principes de gestion

Les parties contractantes, à savoir monsieur Ben Smeets, Président a.i. du Comité de direction du SPF BOSA, et le gouvernement représenté par madame Petra De Sutter, Vice-Première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste, par monsieur Mathieu Michel, secrétaire d'État à la Digitalisation, chargé de la Simplification administrative, de la Protection de la vie privée et de la Régie des bâtiments, adjoint au Premier ministre, et par madame Eva De Bleeker, secrétaire d'État au Budget et à la Protection des consommateurs, adjointe au ministre de la Justice, chargé de la Mer du Nord, 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 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 BOSA puisse remplir sa mission de façon qualitative, la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle s'engagent 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 BOSA 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 réaliser les innovations qui conviennent, et à développer les étapes nécessaires pour garantir une prestation de services 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 BOSA doit ou souhaite collaborer avec un autre service public, les Autorités de tutelle s'engagent à créer les conditions nécessaires pour stimuler cette collaboration éventuelle.

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

Conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 modifié par l'arrêté royal du 4 avril 2014, le gouvernement fédéral, représenté par la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle du SPF BOSA, soumet tout avant-projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation à appliquer par le SPF BOSA, à l'avis du Comité de direction du SPF BOSA. Dans ce cadre, la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle s'engagent à informer le SPF BOSA des différentes phases légistiques pertinentes et à communiquer les modifications éventuelles apportées en cours de procédure.

La Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle s'engagent à établir des contacts avec le SPF BOSA, 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 BOSA, la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle fixent 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 octobre 2001 (introduit dans celui-ci par l'A.R. du 4 avril 2014).

Article 7 - Nouvelles missions

Chaque nouvelle mission attribuée au SPF BOSA, 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 la Ministre et/ou le ou la Secrétaire d'État de tutelle.

Article 8 - Consolidation des engagements

Afin d'assurer le bon suivi des engagements des 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

La Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle et le SPF BOSA 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 annexe 1.

Article 10 - Concertation périodique

Afin que la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle et le SPF BOSA puissent tenir les engagements qui découlent du présent contrat d'administration correctement et adéquatement, la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle organiseront une concertation mensuelle 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

Le contrat d'administration est évalué annuellement sur la base d'un rapport relatif à son exécution, rédigé par le Président a.i. 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 29 octobre 2001, modifié par 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.

À la fin de la période couverte par le contrat d'administration (31/12/2023), il y aura une évaluation du contrat d'administration entre la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle et le Président a.i. du Comité de direction du SPF BOSA.

Article 12 - Rapportage

Le SPF BOSA 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.

Pour le suivi et le rapportage du contrat d'administration, le SPF BOSA utilisera un outil qui s'appelle « Performancepoint ». Ce suivi (inclus les KPI) est trimestriel et sera opérationnel au plus tard le 01/04/2021.

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, la Ministre et les Secrétaires d'État de tutelle tiendront 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 BOSA ait communiqué à temps l'impact de ces modifications. Dans ce cadre, le SPF BOSA 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 BOSA les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

L'exécution des tâches essentielles et des missions fondamentales du SPF BOSA, telles que décrites dans le contrat d'administration et le plan d'administration, doit être réalisée dans le cadre budgétaire annuel approuvé par le Parlement. Ces moyens budgétaires seront alloués à temps. Si la politique prévoit des économies, des blocages ou d'autres mesures qui sont décidées après la signature du présent contrat d'administration et qui ont un impact substantiel sur les moyens dont dispose le SPF BOSA, la Ministre de tutelle et les Secrétaires d'Etat se concerteront avec le SPF BOSA sur une éventuelle adaptation des objectifs, et les dispositions du contrat d'administration et du plan d'administration seront révisées en conséquence. Ces révisions feront toujours l'objet d'une annexe au contrat.

Article 15 - Réinvestissement des gains d'efficience

Le gouvernement fédéral s'engage à laisser à la disposition du SPF BOSA les gains d'efficience démontrés par le SPF BOSA. Comme décrit dans l'accord de gouvernement (2020, p.45/83) : « Chaque année, un effort budgétaire fixe de 0,2 % du PIB sera consenti, auquel s'ajoutera un effort variable, en fonction de la croissance et de la reprise économiques. Comme l'économie belge ne se sera pas suffisamment remise de la crise du coronavirus d'ici en 2021, cet effort variable sera égal à 0 % en 2021. À partir de 2022, un effort variable sera fixé chaque année. Il dépendra de la croissance économique et de la reprise économique. »

Toutefois, la mesure dans laquelle les gains d'efficience spécifiques résultant des examens des dépenses, restent à la disposition de l'administration, fera l'objet d'une décision du gouvernement fédéral.

Article 16 - Transfert de compétences et reconfiguration de la structure

Le SPF BOSA s'engage à participer au plan global visant à optimiser la qualité des services publics afin de parvenir ainsi à une administration publique performante.

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. Objectifs, processus et projets prioritaires

Section 1re - Contexte du SPF BOSA

Article 18 - Mission, vision, valeurs

Mission

Le SPF BOSA a pour mission de soutenir le pouvoir politique et les organisations fédérales dans les domaines du budget, des ressources humaines, de la transformation digitale, de la gouvernance, des marchés publics et de la comptabilité. Le SPF est orienté client. Il s'efforce d'améliorer la transparence et les méthodologies, il innove et œuvre en concertation avec les parties prenantes à la modernisation de la fonction publique fédérale.

Vision

Le SPF BOSA entend être un centre d'expertise, où les collaborateurs apportent une valeur ajoutée à la société, sont fiables, travaillent de manière innovante, fournissent des services pertinents, le tout en partenariat avec les clients et en soutien de la politique.

Le SPF BOSA est proactif et s'adapte constamment aux changements de contexte. Dans une structure peu hiérarchisée, chaque fonctionnaire est co-responsable de la réalisation de la mission. Le SPF s'efforce de réaliser ses missions le plus efficacement possible et en accord avec l'approche de la responsabilité sociétale.

Missions-clés

Les missions du SPF peuvent être regroupées en trois piliers :

- un pilier « coordination stratégique » ;
- un pilier « centre de services d'appui » ;
- et un pilier « organisations indépendantes ».

Le SPF se voit attribuer deux missions-clés : les services relatifs aux domaines d'expertise transversaux RH, communication, IT, budget, comptabilité, marchés publics ainsi que la coordination stratégique et la gouvernance y afférente.

La coordination stratégique a pour premier objectif d'assister le gouvernement en matière de préparation et d'exécution de la politique pour les domaines stratégiques du SPF BOSA.

Le SPF BOSA fournit des services et produits diversifiés aux organisations clientes pour les domaines stratégiques susmentionnés :

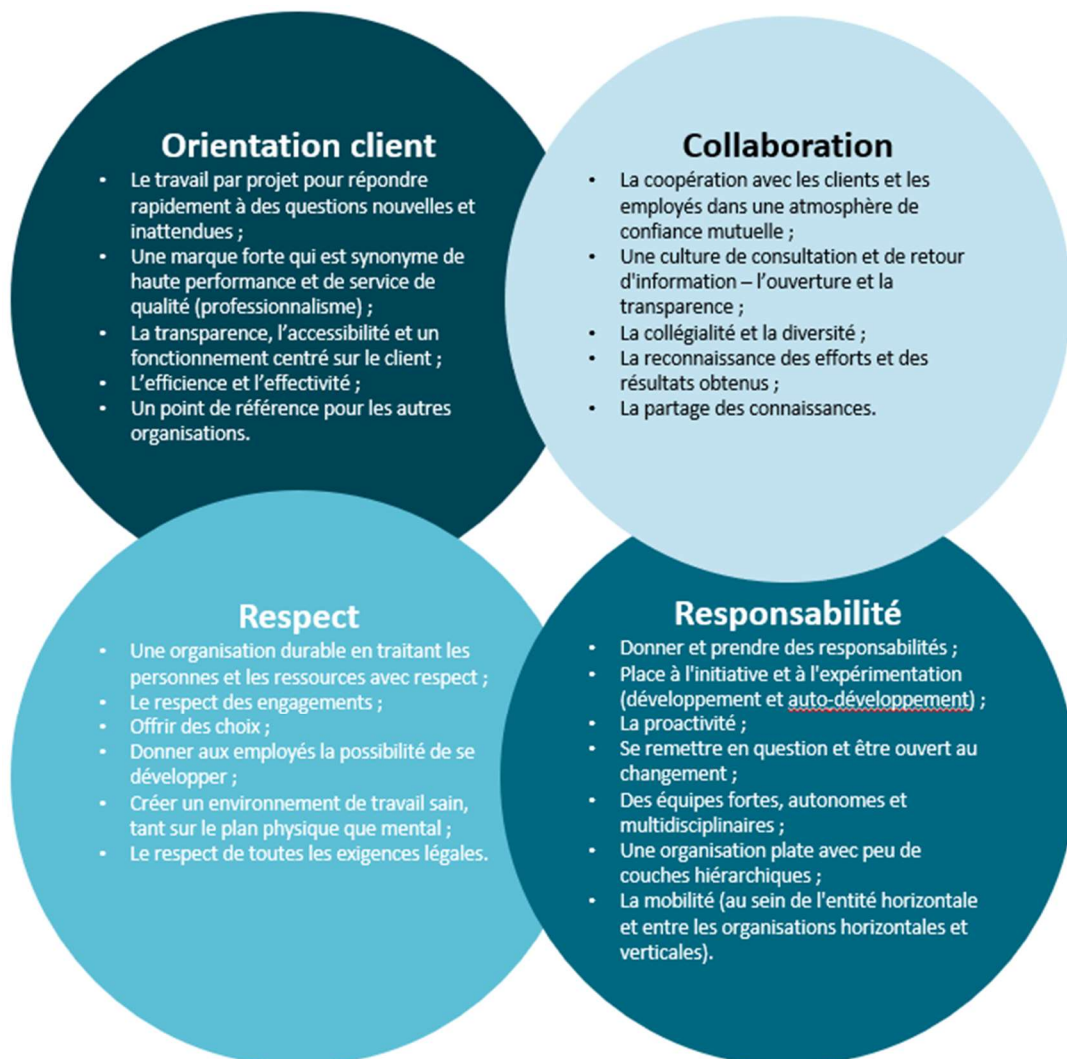
- des produits selon une offre dans un catalogue de produits et services qui est aligné sur les besoins des clients et de la politique ;
- des produits en fonction du centre d'expertise et visant une prestation de services intégrés au maximum ;
- des produits pour lesquels la responsabilité stratégique et opérationnelle finale est assumée par l'organisation verticale, conformément à sa stratégie.

Un aperçu détaillé des missions du SPF est repris à l'art. 2 de l'arrêté royal du 22 février 2017 portant création du Service public fédéral Stratégie et Appui¹.

Un autre pilier se compose d'une organisation indépendante : il s'agit du Corps Interfédéral de l'Inspection des Finances.

Valeurs

La culture du SPF BOSA est en partie orientée vers l'extérieur, vers le gouvernement et les organisations clientes, et en partie vers l'intérieur, vers ses propres collaborateurs. L'objectif est de créer une organisation très mobile et flexible, tant au niveau des structures et des systèmes, qu'à celui de la mentalité des membres du personnel. Les valeurs représentant les fondements de cette culture sont : l'orientation client, la collaboration, le respect et la responsabilité.

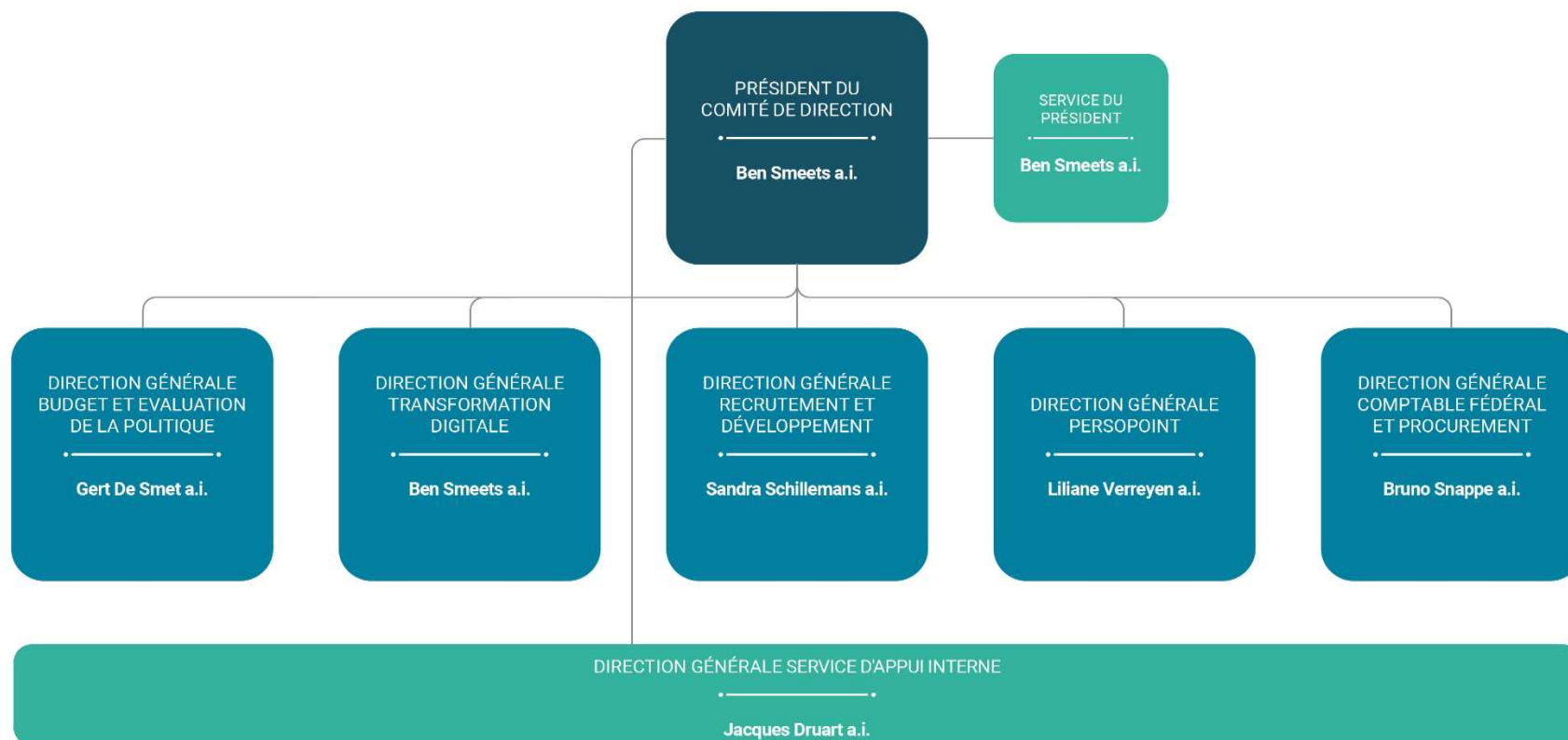


- **Orientation client** : l'orientation client comprend la manière dont le SPF BOSA reconnaît les besoins actuels et futurs des clients et y répond tout en respectant l'intérêt général et la réglementation. Le souci de la relation avec le client et de la prestation de services occupe une place centrale. La prestation de services est axée sur l'efficacité, l'efficacité et la fiabilité.

¹ http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2017022202&table_name=loi

- Respect : le SPF BOSA est une organisation durable du fait que les personnes et les ressources sont traitées avec respect. En outre, des possibilités sont offertes pour faire des choix et les collaborateurs ont la possibilité de se développer davantage. Tout cela contribue à la création d'un environnement de travail sain, tant sur le plan physique que mental.
- Responsabilité : le fait de donner et de prendre des responsabilités laisse une place à l'initiative et à l'expérimentation. Le fait de se remettre en question et d'être ouvert au changement contribue à créer des équipes fortes et autonomes. Le SPF BOSA se caractérise par une hiérarchie plate au sein de laquelle la mobilité est possible.
- Collaboration : cette valeur signifie collaborer avec les clients et les collaborateurs ainsi qu'avec la politique, dans une atmosphère de confiance mutuelle. La collégialité et la diversité conduisent dès lors au partage des connaissances. En outre, une culture de concertation et de feed-back contribue à l'ouverture et à la transparence. La reconnaissance des efforts fournis et des résultats obtenus va dans ce sens.

Article 19 - Structure actuelle



Article 20 - Analyse des parties prenantes

Les clients

- les clients institutionnels fédéraux et, pour une série de domaines, des clients institutionnels non-fédéraux ;
- les fonctionnaires fédéraux ;
- tous les citoyens et les entreprises.

Les donneurs d'ordre

- le(s) gouvernement(s) ;
- madame Petra de Sutter, Vice-Première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste ;
- monsieur Mathieu Michel, secrétaire d'État à la Digitalisation, chargé de la Simplification administrative, de la Protection de la vie privée et de la Régie des bâtiments, adjoint au Premier ministre ;
- madame Eva De Bleeker, secrétaire d'État au Budget et à la Protection des consommateurs, adjointe au ministre de la Justice, chargé de la Mer du Nord.

Nos collaborateurs

Les partenaires

- le Collège des présidents, les Collèges des administrateurs généraux (OIP et IPSS) ;
- les réseaux de professionnels fédéraux en matière de RH, communication, ICT, achats, budget et comptabilité, gestion de l'organisation, etc. ;
- les syndicats ;
- les organisations internationales (UE, OCDE, NU, le Conseil de l'Europe, le GRECO, etc.) ;
- les fournisseurs publics (Smals-MvM, Belnet, eGov,...) ;
- les entreprises privées (consultants, prestataires de services, opérateurs, ...) ;
- le monde académique (evidence based policy making) ;
- les conventions de coopération temporaires ;
- les réseaux fédéraux soutenus par le SPF BOSA ;
- le médiateur fédéral ;
- le Comité d'audit de l'administration fédérale ;
- le service fédéral d'audit interne ;
- la Chambre ;
- la Cour des comptes ;
- le Corps Interfédéral de l'Inspection des Finances.

Article 21 - Analyse contextuelle

1^{re} analyse : PESTEL

Facteurs/tendances politiques	Facteurs/tendances économiques
<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur budgétaire aux niveaux européens. - Importance de devenir plus efficient. - Débat sur les compétences, éventuelle réforme de l'État. - Désignation du nouveau gouvernement le 01/10/2020. - Décision de l'UE en juillet 2020 : distribution de moyens financiers aux États les plus touchés par le COVID-19. Cela peut entraîner une bataille pour le leadership mondial. - Fragmentation du paysage politique, fossé entre les citoyens et les politiques, discussion sur la participatie, rôle du Parlement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les effets de l'évolution de l'économie mondiale sur les budgets de l'administration. Focus sur l'efficience et l'effectivité. Réévaluation éventuelle des services publics en raison du COVID-19. - 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. - Plan interfédéral de relance et de transition à plus long terme en vue de renforcer l'économie et la compétitivité et de soutenir les secteurs stratégiques. Ce plan répond aux possibilités du fonds de relance européen et du pacte vert pour l'Europe. - Augmentation des investissements publics. - 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. - Durabilité, diversité, bien-être, santé publique, mesures spéciales et soutien social et économique pendant la crise du COVID-19 et écologie comme défis économiques.
Facteurs sociaux/tendances sociales	Facteurs/tendances technologiques
<ul style="list-style-type: none"> - Diversité de la population belge en matière d'origine, religion, langue, culture, opportunités de formation et de développement, statut socio-économique et réseau social - Générations Y et Z comme travailleurs potentiels, mais aussi comme clients. - Âge de la pension plus élevé, entraînant des carrières plus longues (vieillesse de la population). - Pression du travail en constante augmentation. - Pression élevée pour recruter et combler les postes vacants rapidement + problématique du marché de l'emploi. - Travail et vie privée s'entremêlent de plus en plus. Ce phénomène peut être renforcé par le télétravail, introduit par la crise du COVID-19. L'utilisation généralisée du télétravail fait disparaître les aspects non formels et humains du travail. - L'individualisation s'intensifie-t-elle toujours plus ? Les gens ne sont plus représentés dans des groupes fixes (« blocs »), mais dans plusieurs réseaux ou mouvements et actions en fonction de l'actualité. - 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. - Mesures particulières pendant la crise du COVID-19 et gestion sociale après le COVID-19 : soutien à l'emploi, aux entreprises en difficulté. - Éviter/réduire la fracture numérique 	<ul style="list-style-type: none"> - 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). - Professionnalisation dans l'exploitation optimale des datas (BI, datamining, datawarehouse, CRM,...) et législation RGPD. - 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, ...). - Importance de la sécurisation (i-security) des réseaux et des banques de données, ainsi que de la protection de la vie privée. - Open data & Big data et la politique fédérale menée en la matière. - Intégration de systèmes IT (HR, coûts, monitoring, rapportage,...). - L'intelligence artificielle est en train de se développer dans le monde entier. Si elle est développée rapidement et avec des résultats convaincants, l'intelligence artificielle pourrait prendre la place de nombreux travailleurs actifs dans des domaines très variés, allant de l'administration aux finances en passant par la comptabilité, marché libre. - Investissements publics pour le développement de l'intelligence artificielle. Les projets nationaux et transnationaux sont soutenus par le gouvernement. - Développement de l'architecture d'entreprise. - Lien entre la technologie et la biologie.

Facteurs/tendances écologiques	Facteurs/tendances légistiques
<ul style="list-style-type: none"> - La dépendance énergétique croissante entraîne une augmentation du coût de l'énergie et un risque accru concernant la sécurité de l'approvisionnement énergétique. - 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 grâce au réemploi et/ou au recyclage. Économie circulaire et durable. - La politique de mobilité : comment gérons-nous l'augmentation des temps de trajet et la disponibilité du personnel sur le lieu de travail ? - Plan d'investissement interfédéral afin de pouvoir utiliser le pacte vert pour l'Europe et assurer la transition vers une économie circulaire. - Crise climatique, problématique liée à l'eau et à l'alimentation - Aspects de la durabilité et responsabilité sociétale des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Instauration du nouveau code pour les fonctionnaires. - Impact de la réforme de l'État et de l'optimisation sur la structure et le fonctionnement de l'administration fédérale. Accord de gouvernement : nouvelle structure de l'État d'ici 2024 : répartition plus homogène et efficace des compétences. Cela devrait conduire à un renforcement des entités fédérées dans leur autonomie et du niveau fédéral dans son pouvoir. - Les effets des quotas imposés (par ex. au moins un manager public sur trois doit être une femme). - 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. - Débat sur la gouvernance. - Modification du règlement du SPF Contrats administratifs, contrôle interne, déontologie, etc. Administration de la politique - Intégration et concrétisation du Single Audit dans la réglementation fédérale par la mise à jour des A.R. du 17 août 2007 relatifs au système de contrôle interne et aux activités d'audit interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral. - Nécessité d'un seul texte intégré « statut » depuis longtemps - Zones de tension entre la position des contractuels et celle des statutaires - Impact des règlements européens : Single Digital Gateway

2^e analyse : SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Position transversale au sein du fédéral - Existence de différents réseaux internes et externes - Utilisation des nouvelles manières de travailler (NWO, télétravail, nouveaux moyens technologiques,...) - Offre de services de soutien complète par un seul SPF - Résilience du Service public fédéral face à la crise du COVID-19 : l'infrastructure IT permet à la plupart des collaborateurs de travailler à distance - Compétences des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les DG et le Président sont ad interim. - L'image du SPF BOSA n'est pas ancrée. - Structure complexe du SPF BOSA - Le SPF BOSA dépend de 1 ministre et 2 secrétaires d'État - Pas d'unicité de culture : les services peuvent par conséquent être encore mieux adaptés et intégrés. Il existe également un mode de communication externe fragmenté, largement basé sur le passé et non sur la nouvelle situation et le nouveau positionnement. - Le développement du SPF BOSA (architecture organisationnelle et gouvernance) entraîne des changements réguliers dans la manière de travailler : changement de procédure, nouvel outil, etc. En raison de la croissance, tous les collaborateurs ne se connaissent pas et il n'est pas facile de savoir qui travaille sur quoi.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de la croissance de BOSA et du développement interne de l'organisation - PersoPoint est une DG à part entière qui a été créée pour mettre en commun les ressources de différents SPF. 	<ul style="list-style-type: none"> - War for talent - Manque d'attractivité - Perte de compétences en raison de la pyramide des âges et des collaborateurs qui quittent le SPF BOSA - Difficulté à être reconnu et accepté comme référence

<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage proactif de la politique grâce au contrat d'administration Projets transversaux, car ils contribuent à la création de la culture BOSA, comme la stratégie de la marque, la présence digitale de BOSA, BOSA BPM, le lancement du projet BOSA PMO,... - Extension de l'offre de formations en ligne ainsi que du recrutement, des examens et tests linguistiques en ligne - La crise du COVID peut être une occasion pour le SPF BOSA de consolider son rôle de soutien de la politique. Taskforces et création d'une offre spéciale « temps de crise ». - Implémentation des recommandations d'Empreva pour la prévention des risques psychosociaux (résultat de l'analyse des risques psychosociaux 2020 de BOSA). - BICC - Faire davantage autorité lors de la fixation de normes et assurer l'interopérabilité sur la base de l'Enterprise Architecture - Budget d'investissement central supplémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer une stratégie cohérente en lien avec les attentes de parties prenantes - Gouvernance à construire - Gouvernement en développement - Prolongation de la crise COVID-19 et mesures connexes : conséquences possibles telles que la santé des collaborateurs et la mise en péril de la continuité de service - Crise politique et soutien des clients pour les services publics (ne font pas de distinction) - Suivi de la coordination et de la cohérence au sein de l'organisation - Possible perception négative de PersoPoint par les clients dans le planning d'onboarding
---	--

3e analyse : CAF

Conclusions générales de l'analyse CAF 2020	
Rompre avec la pensée en silo	Chaque DG travaille encore trop souvent de son côté. Une plus grande interaction entre les différentes DG est nécessaire pour faire du SFP BOSA une organisation encore plus forte.
Communication interne et externe	La communication interne doit être renforcée afin de contribuer à une culture commune au sein de BOSA. Une communication externe plus ciblée est nécessaire afin de promouvoir davantage le SPF BOSA auprès des clients et de renforcer la relation avec ces mêmes clients.
Valorisation, motivation et rétention du personnel existant	Il est nécessaire de soutenir davantage le développement du personnel, en termes de développement des compétences, de développement de carrière,...
Nouvelles initiatives et nouveaux projets	Il convient de définir une gouvernance et une communication claires et cohérentes pour les nouvelles initiatives et nouveaux projets (PMO, BOSAIC, BPM, BCP,...).
Réflexions relatives aux synergies au sein et en dehors du SPF BOSA	Meilleure collaboration entre la DG Budget et la DG Comptable Fédéral Synergies entre l'Agence pour la Simplification administrative de la Chancellerie et la DG TD

4e analyse : GROUPE DE PILOTAGE CLIENTS

Le projet du présent contrat d'administration, ainsi que le projet du plan d'administration pour la première année de la durée du contrat d'administration, ont été soumis à l'avis du Groupe de pilotage clients (GPC) du 18 décembre 2020. Le GPC a rendu un avis favorable sur les deux projets, ainsi que formulé les attentes et ambitions suivantes :

Attente/ambition
Il est important que les services fournis aux clients soient gérés et évalués par les clients et que les SLA soient également déterminés par les clients dans ce contexte.
Le SPF BOSA est censé jouer un rôle actif en matière de soutien de la politique dans la défense/traduction des attentes des clients auprès des décideurs politiques.
L'élaboration d'une approche pour l'évaluation des contrats d'administration s'inscrit dans le processus actuellement en cours au sein des collèges, doit prendre en compte les spécificités des différents contextes (par exemple le rôle des partenaires sociaux dans le comité de gestion des IPSS) et son utilisation doit être facultative pour les clients.
Une approche de projet détaillée est demandée pour les commissions disciplinaires, avec une attention particulière pour des délais de traitement plus courts et une meilleure gradation des sanctions disciplinaires dans la réglementation.
La poursuite du développement des informations business du SPF BOSA doit être un chantier prioritaire.
Il est nécessaire de renforcer les clients dans la guerre des talents (par exemple, grâce à l'image de marque de l'employeur, à la collaboration entre les institutions et à la réduction de la durée des procédures de sélection au moyen de sélections en ligne et au renforcement de l'employabilité de recruteurs certifiés). Il faut éviter une mobilité concurrentielle négative entre les SPF sans nuire à une dynamique de mobilité mutuelle positive.
Le système d'évaluation du personnel doit être modernisé et rendu plus convivial.
Dans le cadre de la révision de la réglementation relative aux marchés publics, il convient d'accorder une plus grande attention à la réflexion sur son application possible dans des pays extérieurs à l'UE.
Enfin, le GPC demande également que la fréquence de concertation entre le GPC et le SPF BOSA soit augmentée.

Article 22 - Les risques stratégiques

En 2020, le Comité de direction a réalisé une analyse des risques stratégiques et a décidé de gérer les dix risques prioritaires indiqués dans le tableau ci-dessous, selon un plan d'action à élaborer en partenariat avec les Directions Générales du SPF. Un responsable sera désigné pour chaque action et livrable du plan d'action.

Risques causés par des facteurs externes		Impact sur les objectifs stratégiques marqués d'un X							
Risques	Causes des risques	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	OS7	OS8
Le SPF BOSA n'atteint pas ses objectifs car il ne reçoit pas les ressources budgétaires estimées pour atteindre ses objectifs.	Décision politique	X	X	X	X	X	X	X	X
Les ressources ne peuvent pas être mises à disposition (à temps).	Modification ou blocage des budgets	X	X	X	X	X	X	X	X
'War for Talent' : diminution du volume de personnes qui entrent dans le marché de l'emploi => diminution du nombre de profils adaptés.	Évolutions sociétales et sociales	X	X	X	X	X	X	X	X
Pas de nouvelles initiatives. Blocage des nominations/recrutements A3, A4 et mandataires de BOSA (instabilité, retards, incidents, difficultés)	Crise politique interne		X	X	X		X		X
Risques causés par des facteurs internes		Impact sur les objectifs stratégiques marqués d'un X							
Indisponibilité de l'infrastructure IT critique, absence d'un DRP	Systèmes/infrastructure ICT : business continuity	X	X	X	X	X	X	X	X
Les postes vacants sont pourvus tardivement, ce qui entraîne un manque de main-d'œuvre et d'expertise ayant un impact sur la prestation de services.	Recrutement/départ	X	X	X	X	X	X	X	X
Communication interne/externe insuffisante/inefficace/sans résultat. Gestion non performante des relations avec les clients.	Communication interne/externe				X	X			
La fourniture des produits et services du SPF BOSA n'est plus assurée dans la forme et les délais requis.	Business continuity management			X					
Les missions légales du SPF ne peuvent pas être réalisées. Manque de collaborateurs ayant les compétences nécessaires (y compris recrutement et sélection, gestion des talents, gestion des connaissances, rétention et planification de la relève)	Gestion des compétences et des connaissances	X	X	X	X	X	X	X	X
Manque de stratégie cohérente en lien avec les attentes divergentes de ses partenaires	Définition transparente, fondée et proactive des priorités	X		X	X	X	X	X	

Section 2 - Priorités de la Vice-Première ministre et des Secrétaires d'État

Article 23 - Priorités de la Vice-Première ministre et des Secrétaires d'État

Les priorités stratégiques sont définies par l'accord de gouvernement, les exposés d'orientation politique pour la durée de la législature (art. 121bis du Règlement de la Chambre des représentants) et les notes de politique générale successives (art. 107, 1er alinéa, art. 111, 2e et 3e alinéas, art. 117, 1er alinéa et art. 121bis, n°5 du Règlement de la Chambre des représentants) qui, outre la justification du budget général des dépenses, les exposés généraux, le budget des voies et moyens, le budget général des dépenses et les commentaires et remarques de la Cour des comptes, font partie intégrante du budget annuel².

Les lignes directrices pour la législature qui émanent des exposés d'orientation politique (il s'agit ici d'une représentation succincte, dont le détail est disponible via les liens dans la note en bas de page) :

Fonction publique : Les fonctionnaires sont la pierre angulaire d'une société flexible

- Des fonctionnaires fiers : définir un cadre qui facilite autant que possible le service des fonctionnaires, encourager les fonctionnaires à transformer leur enthousiasme et leur engagement social en prestations de service adéquates afin que les citoyens soient aidés de manière effective et efficace dans leurs besoins, renforcer la fierté des fonctionnaires de faire partie d'une Administration dont la mission est de placer le citoyen au premier plan, garantir que les fonctionnaires puissent continuer à exercer leur métier de manière professionnelle (travail faisable et maniable), collaborer avec tous les acteurs à cette fin, se laisser nourrir et guider par les connaissances scientifiques récentes en matière de politique du personnel et définir et mettre en œuvre une politique fondée sur des preuves.
- Les services en 2020: le digital avant tout : un accès aisé, centralisé et en ligne pour les citoyens et les entreprises à leurs dossiers et à des informations plus générales de l'administration, la poursuite de la digitalisation du processus d'achat, l'évaluation en étroite concertation des règles en matière de marchés publics en vue d'encourager les PME et les entreprises qui opèrent de façon écologiquement, durablement et socialement responsable, une politique des ressources humaines davantage axée sur les compétences, l'identification des obstacles qui se posent aux minorités, aux femmes qui souhaitent progresser dans leur carrière et aux groupes défavorisés, le recours à des experts expérimentés dans la lutte contre la pauvreté, le lancement de projets porteurs afin de valoriser l'inventivité et la capacité d'innovation des fonctionnaires, le soutien de la stratégie fédérale en matière de data, l'investissement dans une plus grande transparence en rendant les données plus facilement accessibles aux citoyens (données ouvertes), la transposition des règles

2

Règlement de la Chambre :

https://www.lachambre.be/kvvcr/pdf_sections/publications/reglement/reglementFR.pdf

Exposés d'orientation politique :

<https://www.lachambre.be/kvvcr/showpage.cfm?language=nl§ion=/pri/policy&story=policy.xml>

Notes de politique générale 2021 :

https://www.lachambre.be/kvvcr/pdf_sections/publications/reglement/reglementFR.pdf

Documents budgétaires pour l'année budgétaire 2021 :

<https://www.dekamer.be/kvvcr/showpage.cfm?section=|pri|budget&language=fr&story=2021-budget.xml>

relatives à la prévention de la fraude et de la corruption dans le secteur public, la protection continue des lanceurs d’alerte.

- Une fonction publique attrayante : l’amélioration de la stratégie d’image de l’employeur (« employer branding ») afin de toucher et d’attirer les bonnes personnes de manière efficiente, une approche innovante pour atteindre spécifiquement certains groupes (groupes vulnérables, IT, médecine ou scientifiques) et l’amélioration de la performance des procédures de recrutement (digitalisation, réduction du délai, contrôler de manière centralisée la qualité et l’objectivité des procédures, fournir de manière centralisée les outils de sélection unifiés, mais aussi laisser la place à un plus grand degré de décentralisation).
- Un parcours de carrière dynamique : relier le principe de l’apprentissage tout au long de la vie à la possibilité d’une planification de carrière flexible au sein de l’Administration (au sens large), évaluer les possibilités de mobilités existantes, évaluer le modèle de compétences actuel sur la base des connaissances scientifiques les plus récentes, fixer l’objectif moyen de 2 jours de télétravail par fonctionnaire et par semaine sur une base annuelle, l’autonomie comme élément clé de la motivation des fonctionnaires, une nouvelle politique en matière de vision du leadership et de gestion de la relève (« succession management »), l’évolution vers une culture du feed-back permanent, qui met l’accent sur des entretiens réguliers entre le dirigeant et le collaborateur, le déploiement de conseillers en prévention, de coachs en burn-out et d’autres approches systématiques, l’analyse du régime de fin de carrière, l’étude de possibilités de rémunération flexible en vue de promouvoir des choix durables, l’amélioration du passage des femmes et des groupes défavorisés à des fonctions supérieures, la sensibilisation pour lever le tabou qui entoure le travail à temps partiel ou certaines formes de congé pour les hommes et l’élaboration d’une vision tournée sur l’avenir en ce qui concerne les nominations définitives, avec considération et respect pour les deux statuts, statutaires comme contractuels.
- Une mécanique bien huilée : l’intégration de toutes les institutions publiques au sein de la plateforme de secrétariat social digitalisée et automatisée PersoPoint, l’intégration de toutes les administrations dans le nouveau moteur salarial central, la collaboration et la poursuite du travail à une politique de consommation et d’approvisionnement énergétique durable dans les immeubles de bureaux, le dialogue constructif avec les partenaires sociaux et toutes les parties prenantes (citoyens, entreprises, société civile, monde académique, etc.), le dialogue et l’échange de connaissances constructifs avec nos pays voisins et les autres États membres de l’UE et la définition d’indicateurs clés de performance (KPI) afin d’atteindre nos objectifs de service et de mesurer l’efficacité de la politique des ressources humaines.

Digitalisation : Smart Nation for Smart Citizen

- Devenir une smart nation : le citoyen au cœur de tout développement, le déploiement du projet Single Digital Gateway, la poursuite du développement de Be App et My eBox, l’utilisation accrue de la carte d’identité électronique (eID) pour un accès sécurisé et le Single Sign On (SSO), la poursuite du développement de la facturation électronique, le développement de la stratégie de data public (Big Data), le fonctionnement du G-Cloud Strategic Board (GCBS) et le renforcement de l’implication citoyenne (poursuite de l’exploitation et du développement de la plateforme open source « Mon Opinion »).
- Stimuler les écosystèmes digitaux : la stimulation de l’interopérabilité/l’ouverture/la mutualisation, le développement de clusters et de pôles d’excellence, un cadre normatif et fiscal encourageant pour l’innovation, une fiscalité adaptée au numérique, une fiscalité juste et équitable et la promotion d’un open data accessible.

- Améliorer l'infrastructure digitale : les investissements dans les lignes à haut débit via la fibre et le déploiement de la 5G en collaboration avec les ministres compétents.
- Investir dans les talents numériques : l'amélioration de l'expertise numérique et des connaissances numériques de base (des citoyens).
- Renforcer la confiance : la protection et la libre circulation des données à caractère personnel, les initiatives de communication et sensibilisation, la conduite d'une politique équilibrée, l'évaluation du cadre légal et institutionnel, l'encouragement de l'exploitation de nouvelles technologies, le digital comme outil et catalyseur de la neutralité carbone et la responsabilité pour des contenus illégaux et nocifs.

Budget :

- 4 lignes de force :
 - Mettre à disposition des moyens temporaires, nécessaires et ciblés pour la lutte contre la pandémie et pour atténuer l'impact sur les acteurs économiques ;
 - Mener une politique de relance ferme ciblée sur la reprise de nos entreprises et l'augmentation de nos investissements en réponse aux importants défis, comme le climat, et des opportunités comme la numérisation ;
 - Prévoir les moyens nécessaires pour permettre la réalisation des objectifs sociaux, de sécurité et de concurrence (du présent gouvernement) ;
 - Garantir la viabilité budgétaire. Pour ce faire, il est déjà prévu dans l'accord du gouvernement qu'un effort budgétaire annuel sera livré dans les années à venir.
- Une bonne coopération avec les Communautés et les Régions : la coordination et l'harmonisation de la politique budgétaire en Belgique.
- La transparence et le cadre réglementaire : vers un budget plus transparent, vers un cadre réglementaire actualisé pour le budget et la comptabilité (A.R. "acteurs", adaptation de la Loi de 2003, actualisation approfondie de la Loi du 22 mai 2003, base réglementaire pour le Comité de monitoring) et vers une politique modernisée (introduction des nouveaux instruments politiques, évaluation de la politique en tant qu'aboutissement du processus politique).
- Une meilleure exploitation des informations business : communication stratégique et informations business.
- Comptabilité et la reddition des comptes : la première certification des comptes de l'État fédéral, les produits et services du service Federal Accountant, les rapports automatiques pour les clients, le remplacement de l'ERP ECC Fedcom, le relancement de la Fedcom School, l'accentuation de la digitalisation des processus et le fonctionnement de la Commission de Comptabilité publique.
- Gestion de l'organisation et politique d'intégrité : le développement de la politique fédérale d'intégrité, l'actualisation de l'approche en matière de contrôle interne, les contrats d'administration et le modèle de gouvernance.

Les exposés d'orientation politique pour l'année budgétaire 2021 ont été concrétisés dans les notes de politique générale et la justification du budget général des dépenses, dont le détail est disponible via les liens dans la note en bas de page susmentionnée). Les principales priorités pour 2021 concernent :

Fonction publique :

Des services de qualité :

- Suivre et étoffer le projet pilote avec les chatbots ;
- Évaluer la loi relative aux marchés publics et l'A.R. du 22 décembre 2017 (concertation des achats fédéraux), en vue de la simplification et de l'accélération des procédures d'attribution afin de réduire la charge administrative pour les entreprises, l'intégration de clauses incitant les fournisseurs à soumettre une offre respectueuse de l'environnement, durable, éthique et socialement responsable, l'accessibilité des marchés publics pour les PME et les start-up et la numérisation du processus d'achat (e-Procurement) ;
- Évaluer le système des contrats d'administration afin de donner aux fonctionnaires dirigeants l'autonomie nécessaire (en concertation avec le Collège des présidents) ;
- Transformer les plans de personnel en un instrument plus qualitatif axé sur les compétences ;
- Poursuivre le développement de la politique fédérale d'intégrité en coopération avec la secrétaire d'État au Budget (mise en œuvre d'accords conclus au niveau international) et confirmation du statut de lanceur d'alerte.

Une politique RH durable, inclusive, humaine et enthousiasmante :

- Renforcer l'employer branding et améliorer l'attractivité de l'Administration fédérale en tant qu'employeur (équipe horizontale communication + recrutement) auprès de groupes vulnérables et de profils spécifiques (IT, médecine et profils scientifiques) ;
- Réduire la durée des procédures de sélection (plus rapides et numériques) et améliorer l'expérience des candidats, poursuivre la décentralisation des procédures de sélection et arriver à une politique de sélection davantage axée sur les compétences en valorisant les compétences acquises précédemment ;
- Développer un outil permettant aux équipes d'évaluer dans quelle mesure elles peuvent travailler de manière autonome ;
- Mettre en place une politique de gestion de la relève (« succession management ») ;
- Simplifier et améliorer la lisibilité de la réglementation existante en concertation avec les partenaires sociaux afin de soutenir une politique du personnel inclusive et dynamique, mettre en évidence les différences pertinentes entre les statutaires et les contractuels, contribuer à l'ambition du gouvernement fédéral de rapprocher les statuts des employés, des ouvriers et des fonctionnaires.

Un fonctionnement interne efficace et durable :

- L'automatisation et la numérisation de la prestation de services de PersoPoint continueront à être développées : intégration dans PersoPoint des dernières institutions publiques en 2021, attention à la satisfaction quant aux services fournis et éventuels ajustements de l'offre de services, surveillance de l'impact sur l'efficacité du traitement administratif et nouveau moteur salarial central d'ici fin 2022.

Le regard tourné vers l'extérieur :

- Entamer un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes ;

- Identifier les meilleures pratiques et partager des connaissances avec les pays européens, effectuer des analyses comparatives avec les pays européens et définir des indicateurs clés de performance (KPI) qui mesurent la prestation de services et l'efficacité de la politique de personnel.

Digitalisation :

- Devenir une smart nation : Single Digital Gateway, Be App, My eBox, carte d'identité électronique (eID) pour un accès sécurisé et Single Sign On (SSO), facturation électronique, stratégie de data public (Big Data), le G-Cloud Strategic Board (GCBS) et renforcement de l'implication citoyenne via la plateforme open source « Mon Opinion » ;
- Stimuler les écosystèmes digitaux : interopérabilité/ouverture/mutualisation et clusters et pôles d'excellence ;
- Investir dans les talents numériques : améliorer l'expertise numérique et les connaissances numériques de base (des citoyens).

Budget :

- La poursuite du développement du Business Intelligence Competence Center (BICC) ;
- La poursuite du développement de l'outil budgétaire eBMC et l'achèvement du volet consolidation ;
- La poursuite du déploiement de FEDCOM au sein du SPF Justice (EPI & RO) ;
- La mise en place et le déploiement du projet FaaS (modèle ERP pour les institutions fédérales) au sein de l'institution pilote Régie des Bâtiments et détermination du Roadshow pour les prochaines étapes ;
- La mise en place d'e-Invoicing Outbound (G2G & G2B) ;
- La mise en œuvre du projet GRC.

Section 3 - Processus stratégiques et de gestion 2021-2023

Article 24 - Processus clés

La liste des processus clés du SPF BOSA reste inchangée par rapport à la période 2018-2020. À moyen terme, elle pourrait être adaptée car le SPF continue à être développé, c'est une organisation en devenir. Dans cette dynamique, la cartographie des processus clés pourrait donc évoluer en fonction de l'avancement de certains projets en cours et à venir.

Processus de management

- Etablir la stratégie de BOSA et suivre son exécution;
- Se concerter avec les stakeholders;
- Gérer les risques;
- Gérer la communication du SPF BOSA.

Processus opérationnels

- Assister la secrétaire d'État au Budget dans la préparation et l'exécution de la Politique Budgétaire ; assurer l'élaboration du budget du pouvoir fédéral ainsi que l'accompagnement, le suivi et le contrôle du processus budgétaire du pouvoir fédéral;
- Assurer l'établissement des comptes du pouvoir fédéral, l'accompagnement et le suivi du processus comptable du pouvoir fédéral;
- Assister dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la politique d'intégrité;
- Organiser, définir et coordonner la stratégie globale en matière de personnel et organisation;
- Déterminer la politique d'achat et assurer le soutien en ce qui concerne les marchés publics;
- Elaborer une stratégie numérique et sa mise en oeuvre;
- Assurer le contrôle de la santé des membres du personnel fédéral;
- Apporter son soutien et ses conseils au sein de l'autorité fédérale dans l'ensemble de ses domaines d'activités;
- Mettre en oeuvre, pour ses clients, l'administration des dossiers du personnel et le calcul des salaires.

Processus de support

- Assurer le secrétariat du Président, du Comité de direction et du management;
- Gérer les RH;
- Gérer le budget et la comptabilité du SPF BOSA;
- Assurer la fonction Facility;
- Assurer le fonctionnement IT du SPF BOSA;
- Traduire les documents du SPF BOSA;
- Assurer le bien-être au travail;
- Soutenir et conseiller le management.

Article 25 - Objectifs stratégiques

Le SPF a choisi les 8 objectifs stratégiques (OS) suivants :

1. Améliorer en permanence le fonctionnement

2. Développer une gouvernance cohérente

3. Garantir la gestion performante des ressources humaines et financières

4. Être un partenaire fiable pour nos clients

5. Consulter en permanence nos parties prenantes

6. Innover comme préoccupation centrale

7. Être un expert dans toutes nos activités

8. Des réglementations respectées et qui évoluent avec leur environnement

1. Améliorer en permanence le fonctionnement

L'approfondissement et l'établissement d'une culture commune au sein du SPF BOSA est un levier important car elle renforce le lien et l'engagement des collaborateurs. Une culture partagée est aussi le moyen de créer de la cohésion et de la concertation dans l'ensemble des structures. Les relations entre la DG SAI et les autres DG permettent d'ajuster les prestations aux besoins de l'organisation et de les organiser de manière efficiente et efficace. La gestion des compétences ainsi que l'attrait, le développement et la rétention des talents constituent un défi majeur.

Différents processus de gestion permettent au SPF BOSA de développer sa stratégie, de suivre sa mise en œuvre et de gérer les risques, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Différents outils d'analyse et de gestion, tels que MS Project Online pour la gestion de tous les projets du SPF, le diabolo et le registre des risques pour la gestion des risques opérationnels, la scorecard BOSA pour le suivi des résultats opérationnels, les analyses CAF et les analyses pour le développement de la GRI, etc. fournissent au management des informations pertinentes et actualisées, permettant de prendre les décisions nécessaires dans un ordre de priorité et dans un esprit d'amélioration permanente, en vue d'une optimisation équilibrée de l'organisation (les clients sont satisfaits, les bonnes personnes sont au bon endroit, au bon moment et au meilleur prix...).

2. Développer une gouvernance cohérente

L'amélioration de l'éthique au travers de la politique d'intégrité avec une attention particulière concernant les sélections et promotions, la gestion des risques, la gestion des incidents, la gestion des plaintes, le développement de la stratégie, BPM, la gouvernance ICT et le développement d'un CRM, grâce à la mise en place d'un contrôle interne et la définition claire des rôles et responsabilités de chacun sont nos priorités afin de garantir la bonne gouvernance de notre SPF et d'assurer une prestation de services continue. Nous soutenons les organisations fédérales dans ces matières.

3. Garantir la gestion performante des ressources humaines et financières

La gestion des ressources humaines, y compris les aspects psychosociaux et le bien-être, est cruciale en vue de réaliser nos ambitions. L'élaboration du budget, le suivi budgétaire ainsi que l'établissement de liens entre les objectifs du SPF et ses ressources nous permettront d'ajuster les priorités sur une base objective et partagée en fonction de l'évolution du contexte. La flexibilité et la concertation entre les DG et entre les cellules stratégiques, nos partenaires, seront nos atouts pour affecter au mieux les ressources afin de répondre aux attentes concertées.

4. Être un partenaire fiable pour nos clients

Les produits et services que nous proposons à nos clients sont pertinents et précis. Qu'il s'agisse de sélection et de formation, de gestion administrative ou salariale de dossiers du personnel ou de soutien de toutes les questions que nous gérons, nous sommes à l'écoute de nos clients pour définir le produit ou le service qui répond le mieux à leurs attentes.

Les échanges avec nos clients nous permettent également d'identifier leurs attentes et de bénéficier de feed-back continu sur notre fonctionnement et nos prestations. Nous découvrons ainsi des domaines de cocréation et de nouvelles formes de collaboration. Les différents réseaux animés par le SPF BOSA permettent une collaboration et concertation sur les produits et services à mettre en œuvre pour satisfaire aux besoins actuels et nouveaux et à la qualité. Nos clients connaissent les points de contact de nos différents produits et services, en partie grâce à l'approche CRM intégrée. Nous évaluons en permanence la satisfaction de nos clients par rapport aux services fournis.

5. Consulter en permanence nos parties prenantes

Les attentes des parties prenantes sont connues via des réunions régulières. Les modalités de communication et d'interactions avec la ministre et sa cellule stratégique, les secrétaires d'état et leurs cellules stratégiques, les partenaires sociaux, les instances internationales, les représentants du monde académique,... s'établissent selon les nécessités de chacun et dans le respect des différentes réglementations. Le SPF BOSA et les DG sont attentifs aux besoins de leurs parties prenantes et à leurs évolutions.

6. Innover comme préoccupation centrale

Le SPF BOSA développe de nouvelles approches et méthodes de travail dans ses différents domaines de compétence comme la numérisation des services mis à la disposition des citoyens par le secteur public, la promotion d'une culture de l'innovation au sein du secteur public fédéral ainsi qu'un lieu sûr pour l'expérimentation et un espace pour les idées numériques et centrées sur l'humain. Le SPF met en œuvre des méthodes de cocréation. Les carrefours de l'innovation avec des externes ou internes sont des moyens de créer de nouvelles approches. Pour ce faire, le SPF met à disposition ses sources authentiques. En laissant de l'espace à l'expérience, aux échanges et en donnant le droit à l'erreur, l'organisation favorise l'innovation.

7. Être un expert dans toutes nos activités

Le SPF BOSA se veut la référence dans ses différents domaines de compétence. Chaque collaborateur est encouragé à se recycler et à se développer selon ses souhaits et les besoins du domaine de compétence afin d'acquérir une expertise reconnue et de s'inspirer des connaissances scientifiques et des bonnes pratiques d'autres organisations. L'expertise ainsi acquise est partagée en interne et en externe avec un public de tous niveaux, qu'il s'agisse de novices ou d'experts. Grâce aux informations partagées, nous construisons des ponts entre les experts internes et externes. De cette manière, nous approfondissons l'expertise en interne et augmentons la reconnaissance de l'expertise présente dans d'autres organisations. Les échanges d'expériences et de connaissances tant interne aux pouvoirs publics qu'avec des externes nous permettent de rester un précurseur dans nos domaines d'activité.

8. Des réglementations respectées et qui évoluent avec leur environnement

Le SPF BOSA respecte les réglementations et veille à leur respect. L'évolution des réglementations nécessite des phases d'étude, de préparation et de concertation avant l'implémentation, un suivi de l'implémentation et enfin, une évaluation. Nous nous concertons avec les acteurs concernés par les réglementations de manière à éviter les inconsistances.

Article 26 - Objectifs opérationnels

Le SPF BOSA a repris les 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 (*Détail disponible auprès du SPF BOSA*).

Article 27 - Les projets prioritaires de 2021-2023

Projets transversaux de 2021-2023

Projet	Contenu du projet	Date de début	Date de fin estimée
DG SAI : projet CRM	L'ambition de ce projet est de développer un outil CRM pour le SPF BOSA, l'intention principale étant de promouvoir la satisfaction des clients.	17/03/2020	30/04/2024
DG SAI : présence en ligne BOSA	Ce projet vise à donner aux différents clients de BOSA une vue cohérente et claire de BOSA et de ses produits et services par le biais de tous les canaux numériques.	1/09/2019	31/12/2025
DG R&D : BPM BOSA	Le SPF a de nombreuses missions qui se réalisent à travers plusieurs DG dont les modes de fonctionnement varient. Pour mieux se comprendre et mieux collaborer, le SPF mettra en place une gestion commune des processus End-to-End, soutenue par un outil commun.	1/03/2020	30/09/2022
DG TD : BosaBot	Intégration de la technologie chatbot pour l'interfaçage avec les candidats dans le cadre de sélections. À cet effet, l'on continuera à développer le BosaBot et on l'équipera de la technologie vocale afin que les candidats puissent disposer d'une aide 24/7 pour la procédure d'inscription.	5/03/2020 (coup d'envoi du projet pilote à l'issue du marché public – livraison du pilote 16/10/2020)	28/02/2022

Liste des projets prioritaires entre 2021 et 2023

Nous avons repris ci-après une liste non exhaustive des principaux projets qui mettent en œuvre les priorités politiques durant la période 2021-2023. Dans le plan d'administration 2021 figure une liste complète pour l'année 2021 (annexe 1). Les futurs plans d'administration pour 2022 et 2023 contiendront eux aussi une liste similaire.

Projet	Contenu du projet	Date de début	Date de fin estimée
DG TD			
Développement eBox citoyens	Un service d'événements (« event engine ») a été développé et introduit dans le projet eBox. Ce service permet de recevoir des messages de type business, de les stocker et de les mettre à disposition d'autres systèmes en fonction du contenu et des abonnements (consentements). Il peut déjà être utilisé par les citoyens eBox ainsi que par les entreprises eBox et est connecté aux systèmes back-end d'eBox de BOSA, de la BCSS, de l'ONSS et du SFPD. Il est également connecté aux applications de notification HIP des fournisseurs eBox fédéraux, régionaux et du secteur privé. Un service de notification couplé à ce service d'événements est également proposé. Celui-ci envoie des e-mails aux parties concernées (après opt-in) lorsqu'un événement a lieu. Ce service de notification est utilisé par le portail My eBox du SPF BOSA et par une série d'applications BOSA de plus petite envergure. Ces deux services sont génériques. Ils peuvent donc également être appliqués en dehors de l'eBox. L'objectif de ce projet est de développer le service d'événements et de notification au-delà du contexte de l'eBox pour la réutilisation en cas d'échanges bidirectionnels d'informations entre les pouvoirs publics, les citoyens et les entreprises, ainsi qu'en cas d'échanges bidirectionnels d'informations entre les services publics.	17/02/2020	28/02/2021
Élargissement modulable de FAS	Phase pilote d'ouverture au privé de moyens d'authentification du public (= FAS/eID, FAS/Itsme, schémas notifiés eIDAS par les autres États membres). Ce pilote vise à donner un accès facile au secteur privé (BE et EU), de manière limitée et dans un environnement contrôlé, à certains moyens d'authentification du secteur public. La tendance vers le « mobile » sera prise en considération dans les produits à développer.	19/03/2018	26/02/2021
Participation citoyenne OpenGov	Les données sont l'un des piliers de l'e-gouvernement. Il est nécessaire d'améliorer la gouvernance des processus et produits qui génèrent des données (réutilisables) afin d'éviter les coûts et/ou problèmes liés à une gestion non optimale des données, tout en encourageant la réutilisation des données. En ce qui concerne la participation citoyenne, la numérisation	1/07/2020	31/12/2024

	peut abaisser les seuils et permettre aux citoyens de contribuer et de faire entendre leur voix dans les choix politiques.		
AI (Artificial Intelligence)	La DG TD veut accroître l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein des instances publiques. Une expérimentation rapide est un bon moyen de familiariser les collaborateurs de services publics avec l'IA et de les inciter à l'appliquer immédiatement à une idée.	15/04/2019	30/09/2021
User Centricity	Ce projet vise à faire passer la capacité (ou « capability ») « User research » au niveau supérieur (de 1 à 2) en termes de maturité au sein de l'organisation DG TD afin d'accroître l'accessibilité numérique et d'essayer d'éviter ou de réduire la fracture numérique.	18/02/2019	29/10/2021
Putting data at the Center Integrated view across Authentic Sources	Création d'une vue intégrée des données publiques pour des sources authentiques (« putting data at the center »). En développant une voie d'accès centrale aux données publiques, nous créons une vue intégrée des données disponibles dans toutes les sources authentiques. Nous créons une vue à 360 degrés de la « personne » et de l'« entreprise » (et des « lieux »). Nous augmentons la disponibilité et la performance des données provenant de sources authentiques, et nous fournissons une vue intégrée des données authentiques. Nous garantissons la sécurité des données, le respect de la vie privée ainsi que la destruction des données en temps utile (« audit trail »). Nous proposons des solutions alternatives pour l'échange de données, pour les besoins pour lesquels les services web ne s'avèrent pas optimaux (fichiers volumineux, combinaison de données). Cette approche fait partie d'une stratégie fédérale globale en matière de données dans laquelle les données ouvertes et les big data trouveront elles aussi leur place.	1/01/2018	13/05/2021
Enterprise Architecture	Une architecture d'entreprise est une méthode de gestion où la modélisation a lieu au plus haut niveau de l'organisation. Ainsi, on offre un cadre global dans lequel la valeur ajoutée de chaque initiative, service ou produit peut être démontrée, tout comme le lien avec les objectifs opérationnels et stratégiques. En outre, des normes sont fixées au sein de l'architecture d'entreprise en vue de garantir l'interopérabilité.	27/01/2020	31/12/2024
Single Digital Gateway	Conformément au Règlement, l'objectif est de créer un portail numérique unique pour l'Union européenne visant à donner accès en ligne à des informations, à des procédures et à des services pour les entreprises et citoyens européens.	1/07/2019	20/12/2023
DG SAI			
Développer l'architecture IT	Initiative pour une architecture ICT transversale afin de mettre en place une vision, des principes et un	1/07/2020	31/12/2021

	fonctionnement de l'architecture pour les différentes DG de BOSA.		
Développement durable	Le développement, l'exécution et l'évaluation du plan d'action fédéral Développement durable au sein du SPF BOSA	1/04/2020	Sous réserve
Digiwork/SharePoint	Déploiement de la plateforme collaborative numérique (et d'autres outils collaboratifs O365) au sein de l'organisation tout en accordant une attention particulière au soutien aux collaborateurs et aux migrations des données vers un environnement SharePoint.	1/03/2017	31/12/2023
Projet culture BOSA : accent sur la collaboration	L'objectif du projet Culture est d'améliorer les conditions de collaboration au sein de BOSA, de mettre fin au travail en silos et de permettre une coopération plus efficace entre les différents services de BOSA.	1/01/2020	31/12/2021
Stratégie de marque / stratégie marketing pour positionner BOSA comme une seule organisation	Ce projet vise à positionner BOSA comme une seule organisation afin d'accroître sa visibilité et/ou celle de ses DG auprès des clients et d'ancrer sa position au sein du paysage fédéral.	1/01/2019	31/12/2021
DG CFP			
Roll-out du projet FaaS à la Régie	FaaS signifie « Finance as a Service ». L'objectif est de mettre en place un système de gestion comptable standard pour plusieurs organismes fédéraux qui se base sur le système ERP Fedcom (ERP = Enterprise Resource Planning software) par le biais d'une solution cloud, à savoir la plateforme S/4 HANA. Cette solution est mise en œuvre en tant que pilote à la Régie des bâtiments. Le roll-out aura lieu le 04/01/2021, et sera suivi par 3 mois d'accompagnement du client (« hypercare »). Un projet de suivi permettra de définir les critères pour d'autres organismes dans le but de rejoindre cette plateforme ou une autre.	1/06/2018	30/04/2021
Développement de la nouvelle plateforme e-Procurement	Les développements de la nouvelle plateforme ont débuté en octobre 2020. La nouvelle plateforme sera livrée en 3 phases : Q1.2022, Q1.2023 et 2024. Le développement d'une plateforme E2E sera envisagé dans le cadre de ce projet.	8/10/2020	30/06/2024
Politique fédérale d'achats	Le modèle relatif à la politique fédérale d'achats défini en 2017 ainsi que l'A.R. du 22/12/2017 feront l'objet d'une évaluation et de propositions d'améliorations. Cet exercice visera plusieurs objectifs : simplification des procédures, clauses durables, rôle FORCMS, accès PME, économie de marché sociale.	1/01/2021	31/12/2021
Transparence en matière de budget et de comptabilité	Rapports pour nos clients (comme soutien pour leur gestion financière), rapports pour les citoyens (via BICC), rapports pour les parlementaires (via BICC, questions parlementaires sur les délais de paiement), rapports pour l'équipe Procurement (les données	1/07/2021 (sous réserve)	1/07/2022 (sous réserve)

	Fedcom et FaaS comme source pour le lancement de nouveaux contrats-cadres).		
Fedcom School (en collaboration avec la DG R&D)	Développement d'un trajet de formation sur Fedcom et les applications SAP en collaboration avec l'IFA, destiné aux utilisateurs et à des groupes cibles qui doivent encore être définis.	11/2020	En continu
E-Invoicing Outbound (G2G et G2B)	Étude du projet de numérisation de la facturation sortante.	1/04/2021 (sous réserve)	30/04/2022 (sous réserve)
Certification des comptes de l'État fédéral	Pour la première fois en 2021, les comptes consolidés de l'État fédéral feront l'objet d'une certification par la Cour des comptes.	1/01/2019	En continu
Digitalisation processus comptables	Digitalisation du traitement des déclarations de créance au sein du SPF Justice. Ce projet pourra ensuite être étendu à d'autres SPF.	1/01/2021	1/01/2022
DG PP			
Nouveau moteur salarial central	Suppression progressive de l'ancien moteur salarial pour le remplacer par le nouveau moteur salarial central SAP.	1/01/2020	1/01/2023
Interface avec NRN - only once	Le projet NRN - only once est une réponse à des besoins exprimés par les gestionnaires de dossiers, les départements HR ainsi que toutes les ressources dont la fiabilité des activités est liée à la qualité des données qu'elles traitent.	1/04/2020	25/02/2021
PersoExpenses	Traitement automatique des allocations et indemnités au moyen du nouveau moteur salarial.		30/06/2022
Interface only once entre les applications RH de la DG R&D et de la DG PersoPoint	Échange avec PersoPoint de données à caractère personnel des nouveaux collaborateurs, création automatique d'accès à l'application pour les formations et échange automatique de données pertinentes pour les évaluations.	1/04/2021	31/01/2023
Document generation tool	Développement d'un outil visant à générer de manière efficace et rapide des documents individuels de façon groupée tout en tenant compte des particularités et obligations de chaque client. Cet outil sera intégré dans l'application SCOPE afin d'aller chercher automatiquement les informations des collaborateurs. Après la création automatique, les documents peuvent être signés de manière digitale et stockés de manière semi-automatique dans le dossier numérisé concerné.	8/05/2020	31/12/2021
Interface de planning pour des services en full continu	La mise en place d'une interface avec les différents systèmes de planning pour les services en full continu, comme dans les prisons, à la douane, dans les centrales d'urgence...	1/01/2020	31/12/2021
Single Sign On/ portail unique	Faire évoluer le système existant Employee Self Service pour qu'il devienne un portail d'accès unique pour tous les fonctionnaires fédéraux.	1/04/2021	31/12/2023
Modèle d'information d'entreprise RH (MIE RH)	En vue d'harmoniser les processus RH et d'accroître leur efficacité, le SPF BOSA a besoin d'un modèle d'information d'entreprise RH synoptique. Celui-ci donne un aperçu clair des objets d'information sur	1/01/2021	31/12/2021

	lesquels l'organisation collecte des informations. Un tel modèle permet d'avoir des définitions univoques et un aperçu qui montre les liens logiques entre ces objets. Il est nécessaire pour poursuivre l'optimisation des services dans les processus RH et aide à développer une future architecture d'entreprise. C'est un projet commun de la DG R&D et de la DG PersoPoint.		
DG B&EP			
BICC Coordinate : communication et vision BI - standardisation - gestion des données (2021)	Mise en place d'un service BICC pour structurer l'offre BI au sein du SPF BOSA (gouvernance BI commune, réalisation et maintenance des produits de rapportage standardisés, processus BI définis, BI Data management, expertise BI interne développée, rationalisation des solutions BI...).	1/01/2021	31/12/2021
DG R&D			
Employer branding	Nommer et promouvoir l'identité et les valeurs de l'administration fédérale en tant qu'employeur afin d'inciter davantage de bons candidats à postuler (y compris pour les profils / fonctions critiques comme l'informatique, les profils médicaux, les profils scientifiques...) et d'accroître la rétention.	1/11/2019	31/12/2022
Composition du nouveau portefeuille de tests + investir dans l'infrastructure IT	Établir un contrat-cadre de 4 ans pour l'achat de nouveaux contenus de test en vue de renouveler et d'élargir l'offre d'instruments de test. Test et lancement des applications pour les sélections (à partir du 01/01/2024).	1/08/2019	1/04/2025
Révision du modèle de sélection	Afin de rendre les sélections à la fois plus rapides, plus efficaces et plus efficaces, le modèle actuel a été fondamentalement repensé en vue d'une plus grande décentralisation et d'une plus grande flexibilité.	1/12/2019	31/12/2023 Cadre réglementaire 31/12/2025 Déploiement technique complet
Modèle d'information d'entreprise RH (MIE RH)	En vue d'harmoniser les processus RH et d'accroître leur efficacité, le SPF BOSA a besoin d'un modèle d'information d'entreprise RH synoptique. Celui-ci donne un aperçu clair des objets d'information sur lesquels l'organisation collecte des informations. Un tel modèle permet d'avoir des définitions univoques et un aperçu qui montre les liens logiques entre ces objets. Il est nécessaire pour poursuivre l'optimisation des services dans les processus RH et aide à développer une future architecture d'entreprise.	8/12/2020	31/12/2021
Interface only once entre les applications RH de la DG R&D et de la DG PersoPoint	Échange avec PersoPoint de données à caractère personnel des nouveaux collaborateurs, création automatique d'accès à l'application pour les formations et échange automatique de données pertinentes pour les évaluations.	1/04/2021	31/12/2023

Article 28 - Aperçu des moyens³

composante	2020 (12èmes)		2021 proposition		2022 proposition		2023 proposition		2024 proposition	
	CE	CL	CE	CL	CE	CL	CE	CL	CE	CL
salaires	62.308	62.308	59.576	59.576	61.706	61.706	62.243	62.243	62.243	62.243
détachement	416	416	410	410	418	418	418	418	418	418
eGov	11.757	11.757	11.815	11.815	12.057	12.057	12.057	12.057	12.057	12.057
Personnel	74.481	74.481	71.801	71.801	74.181	74.181	74.718	74.718	74.718	74.718
fonctionnement	5.468	5.471	5.372	5.372	5.520	5.520	5.522	5.522	5.522	5.522
fonctionnement IT	7.557	8.270	7.837	7.837	8.261	8.261	8.551	8.551	8.871	8.871
service social	217	217	220	220	225	225	225	225	225	225
invest	188	189	188	188	188	188	188	188	188	188
invest IT	513	515	513	513	513	513	513	513	513	513
Fonctionnement	13.943	14.662	14.130	14.130	14.707	14.707	14.999	14.999	15.319	15.319
DG B&CG	592	569	580	580	592	592	592	592	592	592
DG CFP	13.319	13.379	12.522	12.895	10.567	10.933	10.567	10.940	10.567	10.940
DG R&D	7.704	7.628	7.554	7.554	7.704	7.704	7.704	7.704	7.704	7.704
<i>Sur base des recettes de R&D</i>	1.315	1.315	1.315	1.315	1.315	1.315	1.315	1.315	1.315	1.315
<i>Empreva</i>	322	322	362	362	362	362	362	362	362	362
DG PP	6.136	6.415	6.013	6.013	6.136	6.136	6.136	6.136	6.136	6.136
DG TD	27.785	27.411	27.229	27.229	27.785	27.785	27.785	27.785	27.785	27.785
Opérationnel	57.173	57.039	55.575	55.948	54.461	54.827	54.461	54.834	54.461	54.834
allocation SAI	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
allocation R&D	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333	1.333
allocation TD	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920	5.920
Allocations	7.332	7.332	7.332	7.332	7.332	7.332	7.332	7.332	7.332	7.332
2e pilier de pension	32.100	32.100	31.458	31.458	31.458	31.458	31.458	31.458	31.458	31.458
Total	185.029	185.614	180.296	180.669	182.139	182.505	182.968	183.341	183.288	183.661

³ <https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/55/1578/55K1578001.pdf>

Article 29 - Plan de communication

Detail disponible auprès du SPF BOSA

Partie 4. Objectifs transversaux

Section 1^{re} - 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 services, 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 BOSA. Chacun de ces objectifs est accompagné d'une série de KPI.

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-gouvernement, 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 de gestion et le Comité de direction. 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 monitoring de la production et du coût de production en vue de l'amélioration de l'efficacité.

Dans ce domaine, le SPF BOSA s'engage entre autres à :

- digitaliser 98 % des dossiers du personnel par rapport au nombre total de dossiers du personnel pour la période des 3 prochaines années ;
- suivre et compléter 90 % des dossiers d'évaluation via Crescendo ou un autre outil pour la période des 3 prochaines années.

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, le SPF BOSA 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, le SPF BOSA 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 AIR 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, le SPF BOSA peut s'engager à contribuer activement à la digitalisation de la prestation de services et à la réduction des flux papier.

Dans ce domaine, le SPF BOSA s'engage entre autres à :

- 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 la période des 3 prochaines années ;
- profiter du déploiement d'e-invoicing et veiller au traitement électronique des factures.

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, le SPF BOSA 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 prenantes, avec une attention particulière pour les plus fragiles. Le SPF BOSA s'engage également à vérifier régulièrement le niveau de la prestation de services et à y apporter, le cas échéant, les corrections nécessaires.

Dans ce domaine, le SPF BOSA s'engage entre autres à :

- diminuer le ratio entre les plaintes fondées et recevables et le nombre total de plaintes pour la période des 3 prochaines années ;
- introduire des outils de monitoring pour mesurer en permanence la satisfaction des utilisateurs.

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 « handistreaming » 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 BOSA s'engage entre autres à :

- prendre des mesures pour limiter l'impact de ses actions et activités sur l'environnement ;
- porter une attention constante aux aspects de durabilité, d'éthique, d'économie sociale et d'innovation dans ses propres adjudications, et les promouvoir activement dans les adjudications réalisées dans le cadre des marchés publics fédéraux centralisés (arrêté royal du 22 décembre 2017). Des objectifs clairs, mesurables et réalistes seront formulés pour ces ambitions, la concertation des achats fédéraux identifiera les futurs contrats-cadres les mieux adaptés à cette fin et les différentes circulaires pertinentes existantes seront regroupées et mises à jour en fonction de ces ambitions ;
- veiller à la protection de l'environnement en interne en continuant, entre autres, à encourager le tri des déchets et à réduire la consommation d'électricité ;
- lancer des marchés publics durables et - si possible - inclure la durabilité dans les différentes études de marché ;
- sensibiliser les fonctionnaires aux initiatives prises à propos de différents aspects de la durabilité (environnement, énergie, mobilité, etc.).

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 BOSA s'engage entre autres à :

- assurer le suivi de 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 BOSA s'engage entre autres à :

- suivre et analyser les chiffres de l'absentéisme ;
- diminuer le turn over ;
- augmenter la mobilité interne.

Article 37 - Amélioration du contrôle interne

Le SPF BOSA s'engage à augmenter le niveau de maturité en matière de contrôle interne. 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 et du 4 mai 2016 concernant le système de contrôle interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral et la création du Service d'audit interne fédéral.

À cet effet, le SPF BOSA 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 BOSA 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 BOSA s'engage à promouvoir de manière permanente la collaboration inter-services en participant aux initiatives fédérales ou transversales axées sur la mise en place d'une synergie et en investissant dans celles-ci.

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

Dans ce domaine, le SPF BOSA s'engage entre autres à :

- collaborer de manière constructive à chaque initiative transversale relative à la collecte et à la fourniture des données d'entreprise demandées aux instruments tels que FED-20, PData 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 de programmes d'efficacité et d'amélioration transversaux de l'administration fédérale ;
- 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'efficacité et l'impact.

Partie 5. Phases administratives

Article 40 - Concertation avec les parties prenantes

Article 41 - Concertation avec le Comité de Concertation de Base

Article 42 - Aval du Comité de direction

Article 43 - Approbation de la ministre, des secrétaires d'État et des membres du Comité de direction

Détail disponible auprès du SPF BOSA

Partie 6. Annexe 1 : plan d'administration

Détail disponible auprès du SPF BOSA