

Contrat d'administration 2018-2020

Période : 1er janvier 2018 - 31 décembre 2020

16/01/2018

Alfons Boon, Président ai. du Comité de direction

TABLE DES MATIÈRES

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration	4
Article 1 ^{er} - 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	5
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	6
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	7
Article 17 - Non-respect des engagements pris	7
Partie 3. Les objectifs, processus et projets prioritaires du SPF Stratégie et Appui	8
Article 18 - Mission, vision, valeurs	8
Mission et vision	8
Valeurs	9
Article 19 - Structure actuelle du SPF BOSA	10
Article 20 - Analyse des parties prenantes	11
Les clients	11
Les donneurs d'ordre	11
Nos collaborateurs	11
Les partenaires	11

Article 21 - Analyse contextuelle	12
Article 22 - Analyse des risques stratégiques	13
Article 23 - Priorités des ministres	15
Article 24 - Processus clés	16
Article 25 - Objectifs stratégiques	17
Article 26 - Objectifs opérationnels	19
Article 27 - Les principaux projets de 2017	19
Article 28 - Aperçu des moyens	20
Le budget du SPF BOSA	20
Les ressources en personnel du SPF BOSA	21
Article 29 - Plan de communication	22
Partie 4. Objectifs transversaux	24
Article 30 - Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux	24
Article 31 - Base commune	24
Article 32 - Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts	24
Article 33 - Simplification administrative	25
Article 34 - Orientation client	26
Article 35 - Développement durable	26
Article 36 - Promotion de l'égalité des chances	27
Article 36bis - Promotion du bien-être & de la culture organisationnelle	27
Article 37 - Amélioration du contrôle interne	27
Article 38 - Amélioration de l'audit interne	28
Article 39 - Collaboration inter-services	28
Partie 5 - Phases administratives	29
Article 40 - Concertation avec les parties prenantes	29
Article 41 - Concertation avec le CCB	Error!
Bookmark not defined.	
Article 42 - Aval du Comité de direction	29
Article 43 - Approbation du/des ministre(s)	30
Partie 6 – Annexe1 : plan d'administration	31

Contrat d'administration 2018-2020

SPF Stratégie et Appui

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration

Article 1^{er} - Portée du contrat d'administration

Le présent contrat d'administration définit les engagements auxquels le Service public fédéral Stratégie et Appui, représenté par Alfons Boon, président du Comité de direction a.i., et le gouvernement fédéral, représenté par Alexander De Croo, vice premier ministre et ministre de l'agenda numérique, Steven Vandeput, ministre en charge de la fonction publique, par Sophie Wilmès, ministre du budget, souscrivent dans le cadre de l'exécution des contrats d'administration pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020.

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 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les Services publics fédéraux (SPF) et les Services publics fédéraux de programmation (SPP) et l'arrêté royal du 2 octobre 2002 modifié par l'arrêté royal du 4 avril 2014 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les SPF et les SPP.

Article 2 - Cadre du contrat

Ce contrat d'administration est conclu pour une durée de trois ans. Ce contrat prend cours le 1^{er} janvier 2018.

Le contrat d'administration permet d'améliorer et de renforcer l'harmonisation périodique entre les objectifs stratégiques des ministres 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 transversaux¹ tels que visés à l'article 11bis, §2, 5° de l'A.R. précité.

¹ L'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, la simplification administrative, l'amélioration de l'orientation client ou de la relation avec l'utilisateur/le citoyen, le développement durable, la promotion de l'égalité des chances, l'amélioration de l'audit interne et du contrôle interne et la collaboration avec d'autres services.

Partie 2. Engagements des parties

Article 4 - Principes de gestion

Les parties contractantes, à savoir Alfons Boon, président a.i. du Comité de direction du SPF Stratégie et Appui et Alexander De Croo, vice premier ministre et ministre de l'agenda numérique, Steven Vandeput, ministre en charge de la fonction publique, par Sophie Wilmès, ministre du budget, 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 puisse remplir sa mission de façon qualitative, les ministres 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 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 service accessible et de qualité, en accord et en harmonie avec les besoins et les attentes des utilisateurs et des parties prenantes.

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

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

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

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

Après concertation avec le SPF, les ministres 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 29.10.2001 (introduit dans celui-ci par l'A.R. du 4.4.2014).

Article 7 - Nouvelles missions

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

Les ministres et le SPF s'engagent à suivre attentivement la réalisation des objectifs et l'exécution des projets tels que décrits dans le contrat d'administration. Les objectifs sont formulés selon le principe SMART et se trouvent dans la partie 6 annexe 1.

Article 10 - Concertation périodique

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

Article 11 - Évaluation

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

A la fin de la période couverte par le contrat d'administration (31/12/2020), il y aura une évaluation du contrat d'administration entre les Ministres de tutelle et le Président du comité de direction ai. du SPF BOSA.

Article 12 - Rapportage

Le SPF s'engage à développer et maintenir un système de rapportage qui mesure et visualise la progression du cycle stratégique et de gestion afin qu'il puisse servir de base pour la concertation périodique.

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 01/04/2018.

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, les ministres 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 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

La ministre du budget s'engage à communiquer au SPF les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

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

Article 15 - Réinvestissement des gains d'efficience

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

Article 16 - Transfert de compétences et reconfiguration de la structure

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

Article 17 - Non-respect des engagements pris

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

Partie 3. Les objectifs, processus et projets prioritaires du SPF Stratégie et Appui

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 et de la comptabilité. Le SPF est orienté client. Il s'efforce d'améliorer la transparence, les méthodologies, innove et œuvre en concertation avec les parties prenantes à la modernisation de la fonction publique fédérale.

Vision

Le SPF BOSA est pro actif et s'adapte constamment aux changements de contexte. Dans une structure peu hiérarchisée chaque fonctionnaire est responsable de la réalisation de la mission. Le SPF BOSA s'efforce de réaliser ses missions avec le moins de ressources possibles et en accord avec l'approche de la responsabilité sociétale.

Missions-clés

Les missions du SPF BOSA peuvent être regroupées en trois piliers :

- un pilier "coordination stratégique",
- un pilier "centre de services d'appui",
- et un pilier regroupant des "organisations indépendantes".

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

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

Le SPF BOSA fournit les services et produits aux organisations clientes pour les domaines stratégiques visés:

- selon une offre basée sur un catalogue de produits et services qui sera aligné sur les besoins des clients et de la politique,
- en fonction des centres d'expertise qui couvrent les différents domaines stratégiques;
- selon le principe où la responsabilité stratégique et opérationnelle finale est assumée par l'organisation verticale, de manière conforme à sa stratégie.

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

Valeurs

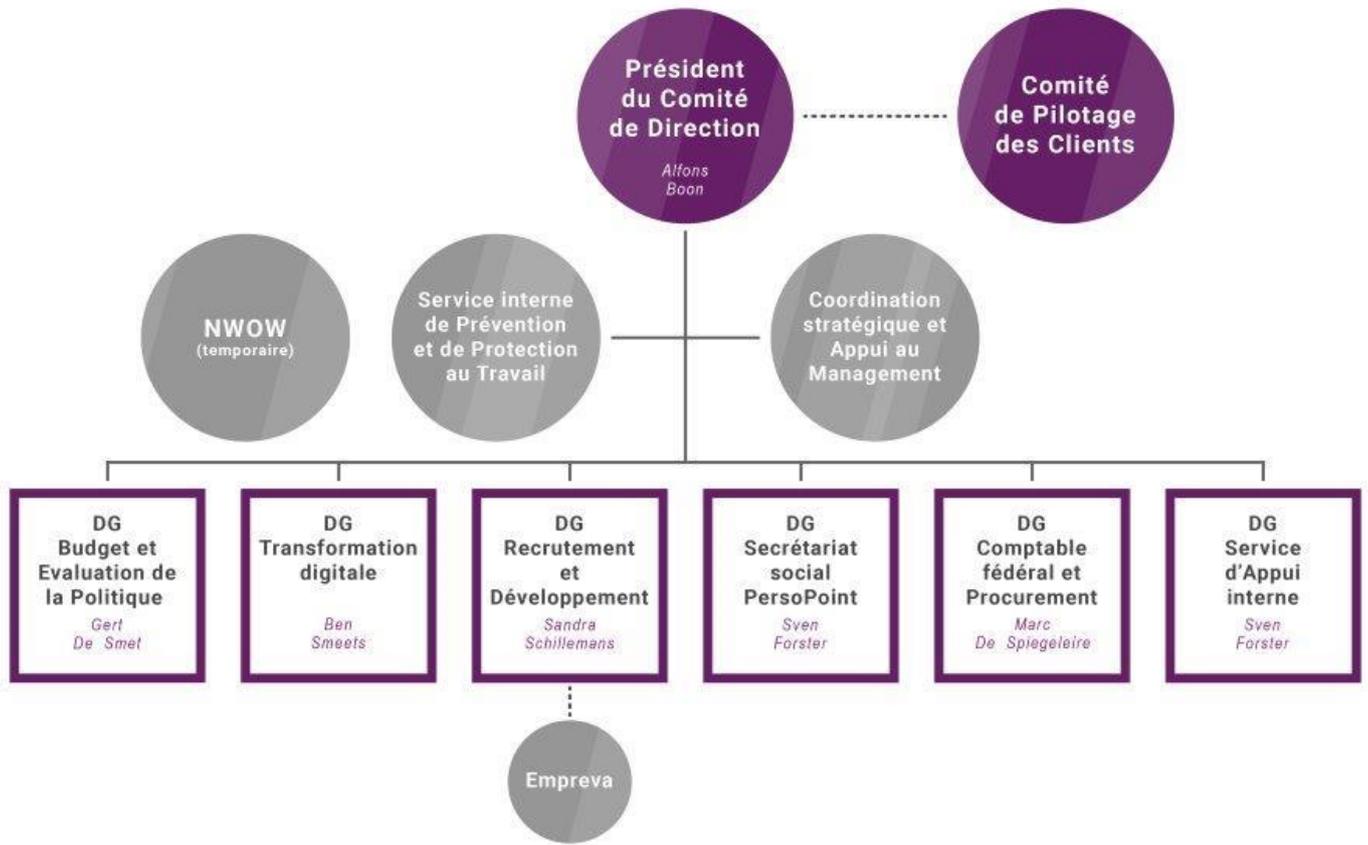
La culture souhaitée pour le SPF BOSA est en partie orientée vers l'extérieur, vers le gouvernement et les organisations clientes, et en partie vers l'intérieur, vers ses propres collaborateurs.

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
- Le respect
- La responsabilité
- La collaboration

Article 19 - Structure actuelle du SPF BOSA



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)
- Le Ministre de la Fonction publique
- La Ministre du Budget
- Le Ministre de l'Agenda numérique

Nos collaborateurs

Les partenaires

- le Collège des présidents, les collèges des administrateurs généraux (OIP et IPSS).
- le réseau des directeurs d'encadrement
- les syndicats
- Les organisations internationales (UE, OCDE, NU, le Conseil de l'Europe, le GRECO, etc.).
- des fournisseurs publics (Smals-MvM, Belnet, ...)
- des entreprises privées (consultants, prestataires de services, opérateurs, ...)
- des conventions de coopération temporaires
- le forum stratégique des Directeurs d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion
- les réseaux fédéraux soutenus par le SPF BOSA
- le réseau fédéral intégrité, le réseau des personnes de confiance intégrité, le médiateur fédéral, les coordinateurs d'intégrité
- le Comité d'audit de l'administration fédérale
- le service fédéral d'audit interne
- la Chambre
- La Cour des comptes

Article 21 - Analyse contextuelle

1^{re} analyse : PESTEL

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

Facteurs/tendances politiques	Facteurs/tendances économiques
<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur budgétaire aux niveaux européens . - Importance de devenir plus efficient. - Les élections fédérales en 2019 modifieront éventuellement les priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les effets de l'évolution de l'économie mondiale sur les budgets de l'administration. Focus sur l'efficacité et l'effectivité. - 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. - 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 et écologie comme défis économiques.
Facteurs/tendances sociaux/-ales	Facteurs/tendances technologiques
<ul style="list-style-type: none"> - Diversité de la population belge en matière d'origine, religion, langue, culture,... - 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. - Travail et vie privée s'entremêlent de plus en plus. - L'individualisation s'intensifie-t-elle toujours plus ? Les gens ne sont plus représentés dans des groupes fixes ("blocs"), mais dans plusieurs réseaux. - 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. - 	<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,...). - 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,...).
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. - La politique de mobilité : comment gérons-nous l'augmentation des temps de trajet et la disponibilité du personnel sur le lieu de travail ? 	<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. - 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.

2^e analyse : SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Position transversale au sein du Fédéral • Existence de différents réseaux • Utilisation des nouvelles manières de travailler (NWOW, télétravail, nouveaux moyens technologiques ...) • Offre de services de soutien complète par un seul SPF 	<ul style="list-style-type: none"> • Les DG et le Président sont ai • L'image du SPF BOSA n'est pas ancrée • Le SPF dépend de 3 ministres • Pas d'unicité de culture
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Création du SPF BOSA • PersoPoint est une expérience de mise en commun de ressources entre SPF • Développement interne de l'organisation • Pilotage proactif de la politique par le contrat d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources limitées en personnel et en budget disponible • Perte des compétences en raison de la pyramide des âges • Difficulté à être reconnu et accepté comme référence • Fixer une stratégie cohérente en lien avec les attentes de parties prenantes • Gouvernance à construire

Article 22 - Analyse des risques stratégiques

- Le SPF BOSA n'atteint pas ses objectifs (day to day ou mener à bien ses projets).
 - **Action** : Assurer un suivi du budget et de sa consommation
 - **Action** : Etablir un lien entre objectif/projet et budget
 - **Action** : Réaliser un plan de prévention des risques psycho-sociaux et le mettre en œuvre
 - **Action** : Communiquer en interne sur les missions, les objectifs et le catalogue de produits et services
 - **Action** : Définir un plan de rétention des talents et l'implémenter

- Le SPF BOSA est en non-conformité avec certaines réglementations dans ses domaines d'action.
 - **Action** : Décrire les processus et les procédures
 - **Action** : Mettre en œuvre une coordination entre les équipes traitant des mêmes matières
 - **Action** : Etablir une liste de réponses types (FAQ)
 - **Action** : Communiquer quant aux délais nécessaires pour les adaptations des systèmes IT lorsque nous prévoyons des modifications réglementaires
 - **Action** : Assurer une formation des agents de la première et deuxième ligne.

- Le SPF BOSA n'est plus reconnu comme un référence dans ses domaines d'activité
 - **Action** : Investir dans les formations
 - **Action** : Libérer du temps pour les nouvelles initiatives
 - **Action** : Permettre de créer et d'émettre des idées nouvelles

- Le SPF BOSA ne peut réaliser ses missions légales
 - **Action** : Définir une méthodologie d'amélioration d'efficacité, définir un plan d'action et le réaliser
 - **Action** : Proposer de mettre fin à certaines missions et obtenir des moyens supplémentaires
- Le SPF BOSA ne fonctionne pas de manière efficace et manque d'une culture commune
 - **Action** : Communiquer en interne sur l'évolution du SPF BOSA
 - **Actions** : Définir un programme de change et le mettre en œuvre
- Le SPF BOSA n'a pas de stratégie cohérente en lien avec les attentes divergentes de ses partenaires
 - **Action** : Communiquer au sujet du fonctionnement du SPF BOSA
 - **Action** : Favoriser les synergies
 - **Action** : Communiquer de manière claire au sujet du catalogue des produits et services
- Le SPF BOSA ne peut assurer la fourniture de ses produits et services
 - **Action** : Mettre en place le contrôle interne
 - **Action** : Réaliser un business continuity plan
- L'image du SPF BOSA comme employeur et/ou fournisseur est altérée
 - **Action** : Mettre en place une communication de crise
 - **Action** : Définir une stratégie de communication interne et externe et la mettre en œuvre
- Des informations confidentielles détenues par le SPF BOSA sont divulguées
 - **Action** : Mise en place du GDPR

Section 2 - Priorités des ministres

Article 23 - Priorités des ministres

- La révolution numérique entraîne de vastes transformations industrielles et sociétales. Un Agenda numérique ambitieux permettra de convertir cette évolution majeure en de nouvelles opportunités et en une croissance nouvelle.

La note de politique générale du 5 décembre 2017 du Ministre De Croo, **ministre de l'agenda numérique**, est consultable sur <http://www.diekammer.be/flwb/pdf/54/2690/54K2690019.pdf>

- Les actions prévues en 2018 pour l'optimisation des institutions publiques fédérales, sont déclinées en fonction de six axes centraux : organisation efficiente ; politique du personnel durable et flexible ; meilleure offre de formation ; meilleur service et meilleurs processus ; amélioration de la sélection des hauts fonctionnaires; fonction d'exemple pour la société.

Le ministre de la Défense chargé de la Fonction publique, Steven Vandeput, a présenté le 23 octobre 2017 sa note de politique générale à la commission de la Chambre. Cette note est consultable sur <http://www.dekamer.be/doc/FLWB/pdf/54/2708/54K2708020.pdf>

- Le Gouvernement actuel a fait un double choix pour cette législature : d'une part renforcer durablement le développement économique de la Belgique et d'autre part assainir nos finances publiques afin de garantir la viabilité à long terme de notre modèle de protection sociale.

La ministre du Budget a communiqué les objectifs et les décisions budgétaires dans l'exposé général du budget, et celui-ci est disponible sur <http://www.lachambre.be/FLWB/PDF/54/2688/54K2688001.pdf> .

Section 3 - Processus stratégiques et de gestion 2018-2020

Article 24 - Processus clés

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 le Ministre du 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

Les 8 objectifs stratégiques (OS) sont les suivants :

1. La mise en oeuvre du SPF BOSA

2. Le développement d'une gouvernance cohérente

3. La gestion performante des ressources humaines et financières

4. Le partenaire fiable de nos clients

5. La concertation avec nos parties prenantes

6. L'innovation comme impératif pour le SPF BOSA

7. L'expertise base de toutes nos activités

8. Des réglementations respectées et qui évoluent

1. La mise en œuvre du SPF BOSA

La création d'une culture commune à l'ensemble du SPF est un levier important car elle est source de cohésion et de motivation des collaborateurs. C'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. La gestion des compétences, attirer les talents et leurs développements sont un défi majeur.

2. Le développement d'une gouvernance cohérente

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

3. La gestion performante des ressources humaines et financières

La gestion des ressources humaines y compris les aspects psycho-sociaux est cruciale en vue de réaliser nos ambitions. Le suivi budgétaire ainsi que l'établissement de liens entre les objectifs du SPF et ses ressources permettra 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. Le partenaire fiable de nos clients

Les échanges avec nos clients sont les moyens de connaître leurs attentes et de bénéficier de feed-back continu. Ils vont nous permettre de trouver des terrains de cocréations et de nouvelles façons de collaborer. La cohérence entre les différents réseaux animés par le SPF permettent une réelle collaboration et concertation sur les produits et services à mettre en œuvre pour satisfaire aux besoins exprimés. Nos clients connaissent les points de contact de nos différents produits et services.

5. La concertation continue avec nos parties prenantes

Les attentes des parties prenantes sont connues via des réunions régulières. Les modalités de communication et d'interactions avec les ministres et leur cellule stratégique, avec les partenaires sociaux, les instances internationales,...s'établissent selon les nécessités de chacun et en respect avec les différentes réglementations. Le SPF et les DG sont attentifs aux besoins de ses parties prenantes et à leurs évolutions.

6. L'innovation comme impératif pour le SPF BOSA

Le SPF BOSA développe de nouvelles approches, de nouvelles méthodes de travail dans ses différents domaines de compétence. Il 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. En laissant de l'espace à l'expérience, aux échanges et en donnant le droit à l'erreur, l'organisation favorise l'innovation.

7. L'expertise base de toutes nos activités

Le SPF BOSA se veut la référence dans ses différents domaines de compétence. L'existence de ponts entre les experts internes et externes permettent de développer l'expertise en interne et la reconnaissance des expertises présentes dans les autres organisations permettent de développer le niveau d'expertise du SPF BOSA. Les échanges d'expériences et de connaissances tant interne aux pouvoirs publics qu'avec des externes permettent de rester trendsetter dans nos domaines d'activité.

8. Des réglementations respectées et qui évoluent

Le SPF BOSA respecte et s'assure du respect des réglementations. 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 ses 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.

Article 27 - Les principaux projets de 2018 – 2020

- Le Rollout de FEDCOM à la Justice
- La mise en œuvre du Centre de Service Procurement et du nouveau modèle hybride d'achats centralisés
- L'implémentation de la plateforme ARIBA (Gestion E2E du processus « Source » to « Pay »)
- Suite du déploiement de e-BMC (Budget, Monitoring, Consolidation)
- Onboarding PERSOPOINT
- Loon Motor
- Ebox burgers
- Integrated view across authentic sources
- Schaalbare FAS breed gebruikt
- OpenGov, een aanpak voor burgerparticipatie
- NWOW y compris le travail en bureaux satellites
- Plan stratégique ICT du SPF BOSA
- Stratégie de présence en ligne du SPF BOSA
- La codification du statut
- Nouveau modèle de sélection (y compris certification)
- Description de fonction - Crescendo 2
- Développement du leadership : vision
- Appel d'offre sélection top managers
- IT landschap R&O
- Conceptnota aanpak beleidsevaluatie
- Project BICC
- KB actoren en subsidies

Article 28 - Aperçu des moyens

Le budget du SPF BOSA

	I 2017		2018		2019		2020	
	VAK	VEK	VAK	VEK	VAK	VEK	VAK	VEK
Salaires	48.463	48.463	51 667	51 667	50 636	50 636	50 636	50 636
Regcom	134,00	134,00	134	134	131	131	131	131
détachement	294,00	294,00	170	170	167	167	167	167
Egov	9.264	9.264	9 188	9 188	9 031	9 031	9 031	9 031
Pers	58.155	58.155	61 159	61 159	59 965	59 965	59 965	59 965
fonctionnement	5.248	5.253	5 328	5 332	5 220	5 220	5 220	5 220
fonctionnement ICT	2.145	2.235	2 921	2 216	2 091	2 179	2 091	2 179
service social	195,00	195,00	213	213	210	210	210	210
invest	189,00	190,00	186	186	182	183	182	183
invest ict	1.267	1.269	1 244	1 246	1 222	1 224	1 222	1 224
fonctionnement	9.044	9.142	9 892	9 193	8 925	9 016	8 925	9 016
DG B&CG	290,00	290,00	288	265	282	260	282	260
DG CFP	6.837	7.208	6 794	7 050	6 658	6 909	6 658	6 909
DG R&D	8.132	7.928	8 876	8 800	8 698	8 624	8 698	8 624
R&D variable	3.130	3.130	1 855	1 855	1 855	1 855	1 855	1 855
DG perso	6.653	6.929	7 038	7 314	6 897	6 898	6 897	6 898
DG TD	14.153	13.909	14 048	13 776	13 767	13 529	13 767	13 529
operat	39.195	39.394	38 899	39 060	38 157	38 075	38 157	38 075
allocation SAI	95,00	95,00	79	79	77	77	77	77
allocation R&D	1.343	1.343	1 333	1 333	1 307	1 307	1 307	1 307
allocation TD	14,00	14,00	14	14	14	14	14	14
subsidies	1.452	1.452	1 426	1 426	1 398	1 398	1 398	1 398
total	107.846	108.143	111 376	110 838	108 445	108 454	108 445	108 454

Les ressources en personnel du SPF BOSA

Voici la répartition du personnel au sein du SPF, celle-ci n'est pas figée car des ajustements seront indispensables tout au long de cette année.

	Aantal statutairen	aantal contractuelen	Aantal mandaathouders	Totaal
2018	765	121	8	894
2019	805	126	8	939
2020	845 +250=1095	131+40=171	8	984+290=1274

Article 29 - Plan de communication

Action	Cible	Doelgroep	Objectifs de comm.	Date	Messages	Canal	Matériel	Rédacteur	Responsable
Lancement du contrat d'admin. 2018-2020	INTERNE	Membres du personnel	Info	6/09 (sous réserve de signature)	Message principal: Le contrat d'administration du SPF Bosa a été signé par les ministres compétents. Il porte sur les années 2018-2020 et comporte 8 objectifs stratégiques transversales pour notre SPF. Om deze strategische doelstellingen te realiseren werden operationele doelstellingen gedefinieerd per DG. 4 waarden zullen de komende jaren centraal staan in onze organisatie: klantgerichtheid, samenwerking, verantwoordelijkheid en respect.				
		Membres du personnel	Informer	6/09 (sous réserve de signature)	Message secondaire: Prenez connaissance du contenu du contrat d'administration 2018-2020 de notre SPF sur Bonsaï.	Bonsaï	Documents pdf mis en page (BO version FR et version NL)	Equipe Content	A. Boon V. Verstraete
		Middle management	Informer	3/09 (sous réserve de signature)	Message secondaire: le contrat d'administration 2018-2020 de notre SPF est publié sur Bonsaï. Mettez en exergue les objectifs qui sont en lien avec les activités de votre équipe/service et faites le lien vers vos collaborateurs.	Mail et/ou réunion MT par DG	Texte pour mail et PPT points clés du BO	Tine D'Hooghe V. Verstraete	A. Boon V. Verstraete
		Management team	Informer Faire comprendre	3/09 (sous réserve de signature)	Message secondaire: voici le BO. Eind vorig jaar werkten we samen aan de bestuursovereenkomst van onze FOD. Het resultaat is een BO met 8 strategische doelstellingen die transversaal zijn voor onze organisatie.	Réunion du MT ou mail	PPT points clés du BO	V. Verstraete	A. Boon V. Verstraete
	POLITIQUES	Cabinets de tutelle	Informer	17/07	Voici le plan de communication prévu pour le contrat d'administration du SPF Bosa.	Réunion du comité de direction	Plan de communication	V. Verstraete	A. Boon
				10/09	Le contrat d'administration du SPF Bosa signé par toutes les parties a été publié sur le site Bosa et nous avons lancé la communication vers les collaborateurs (liens)	Mail	Texte mail + liens vers site Bosa		A. Boon
	SYNDICATS	CCB	Informer	Août/septembre	Le contrat d'administration du SPF Bosa a été signé par les ministres compétents. Il porte sur les années 2018-2020 et comporte 8 objectifs stratégiques. De BO bevat ook de 4 waarden die de komende jaren centraal zullen staan in de FOD BOSA: klantgerichtheid, samenwerking, verantwoordelijkheid en respect.	Réunion			A. Boon
	EXTERNE	Grand public	Informer	Après signature du contrat 10/09	Message pour la publication du contrat d'administration BOSA 2018-2020.	Site web BOSA	PDF Contrat d'administration 2018-2020	T. D'Hooghe	A. Boon

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 service, l'efficacité des coûts, l'orientation client, l'innovation, la simplification et la digitalisation. Ces axes stratégiques opèrent de façon transversale dans la définition des objectifs de ces sept domaines. Certains objectifs opérationnels et indicateurs peuvent donc couvrir plusieurs domaines.

Section 2 - Dispositions spécifiques

Cette section est consacrée à la concrétisation de tous les objectifs transversaux élaborés par le groupe de travail interdépartemental mis en place par le SPF 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 autre à :

- 98% des dossiers du personnel digitalisés par rapport au nombre total de dossiers du personnel pour la période des 3 prochaines années ;
- 90% des dossiers d'évaluation suivis et complétés 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 autre 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.
- Profitera du déploiement d'e-invoicing, veillera 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 intéressées, 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 autre à :

- diminuer le ratio entre les plaintes fondées et recevables et le nombre total de plaintes pour la période des 3 prochaines années

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 autre à :

- prendre des mesures pour limiter l'impact de ses actions et activités sur l'environnement.

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 autre 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 autre 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 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 et en investissant dans les initiatives fédérales ou transversales axées sur la mise en place d'une synergie.

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

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

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

Partie 5 - Phases administratives

Article 40 - Concertation avec les parties prenantes

Ce contrat d'administration a été élaboré en concertation avec les cellules stratégiques qui sont présents lors des Comités de Directions.

Article 42 - Aval du Comité de direction

Le contrat d'administration a été définitivement validé par le comité de direction du 16 januari 2018.

Article 43 - Approbation du/des ministre(s)

Les Ministres en charge de l'Agenda Digitale, Alexander De Croo, de la Fonction publique, Steven Vandeput, et du Budget, Sophie Wilmès, ont signé le contrat d'administration à Bruxelles le ...

Alfons Boon

Président ai SPF BOSA

Sven Forster

Directeur Général PersoPoint
et SAI

Ben Smeets

Directeur Général
Transformation Digitale

Sandra Schillemans

Directrice Générale Recrutement
& Développement

Marc De Spiegeleire

Directeur Général Comptable
Fédéral & Procurement

Gert De Smet

Directeur Général Budget &
Evaluation de la Politique

Alexander De Croo

Vice-Premier Ministre et Ministre
de la Digitalisation

Steven Vandeput

Ministre de la Fonction Publique

Sophie Wilmès

Ministre du Budget

Partie 6 – Annexe1 : plan d'administration