

# Contrat d'administration

16  
18



**2016 - 2018**



**ONVA** OFFICE NATIONAL DES VACANCES ANNUELLES

**.be**



# Contrat d'administration

2016 - 2018



**ONVA**

# Sommaire

<b>I. Dispositions préliminaires</b>	<b>7</b>
<b>II. Cadre stratégique</b>	<b>9</b>
<b>III. Attentes du gouvernement</b>	<b>13</b>
1. <b>Projet de nouveau paysage de l'administration fédérale</b>	<b>13</b>
2. <b>Orientation clientèle</b>	<b>14</b>
3. <b>Ressources Humaines</b>	<b>14</b>
4. <b>Budget</b>	<b>14</b>
<b>IV. Projets</b>	<b>15</b>
<b>A. Une société durable</b>	<b>17</b>
Projet 1. Le monde doit encore subsister	19
Projet 2. Chaque eurocent compte	21
Projet 3. Le moteur doit tourner parfaitement	23
Projet 4. Rectifier les erreurs dans les meilleurs délais	25
<b>B. Une relation durable avec les clients</b>	<b>27</b>
Projet 5. La référence ONVA	29
Projet 6. La vérité avant tout	31
Projet 7. Notre site web = un pôle d'attraction	33
Projet 8. Apprendre, à la portée de tous	35

<b>C. Une gestion durable du personnel</b>	<b>37</b>
Projet 9. NWOW = mieux travailler = être plus heureux	39
Projet 10. Coaches de qualité	41
Projet 11. Une méthode d'apprentissage uniforme	43
Projet 12. Nous trouvons notre bonheur dans notre éventail de formations	45
Projet 13. La connaissance appartient à chacun	47
Projet 14. Une autoroute de l'information	51
Projet 15. Décloisonner	53
<b>V. Objectifs de production du Régime et de la Caisse</b>	<b>55</b>
<b>VI. Engagements de l'Etat fédéral et des IPSS</b>	<b>67</b>
1. Engagements généraux communs aux deux parties	67
2. Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS	70
3. Volet budgétaire, financier et comptable	77
4. Participation aux projets transversaux	83
5. Dispositions finales	83
<b>VII. Instruments de mesure</b>	<b>85</b>



# I. Dispositions préliminaires

L'Etat belge et l'Office national des vacances annuelles conviennent de réaliser les engagements décrits dans la suite de ce contrat.

L'Etat belge est représenté par le Ministre de l'Emploi, Monsieur Kris PEETERS, le Ministre de la Fonction Publique, Monsieur Steven VANDEPUT, et le Ministre du Budget, Madame Sophie WILMES.

L'Office national des vacances annuelles (ONVA) est une Institution Publique de Sécurité Sociale (IPSS), dont le siège est situé à 1000 Bruxelles, Rue Montagne aux Herbes Potagères 48. L'ONVA est représenté par les gestionnaires ayant voix délibérative tels que désignés par le Comité de gestion, Thierry MERCHIERS, Koen MEESTERS, Sabine SLEGERS, Jean-François TAMELLINI, Ivo VANDAMME et Carlo VAN PETEGHEM ainsi que par l'Administrateur général, Luc VANNESTE et l'Administrateur général adjoint, Jocelyne JULEMONT.

Dans le contrat d'administration, des objectifs stratégiques et opérationnels sont fixés. Ils sont repris dans un cadre stratégique et tiennent compte des attentes du gouvernement telles qu'elles ont été formulées dans une lettre de la Ministre des Affaires sociales, Maggie DE BLOCK (avril 2015). Le contrat reprend également les instruments permettant de suivre dans quelle mesure les objectifs sont réalisés. Finalement, le budget de gestion pour les années 2016-2017-2018 fait également partie du contrat d'administration.

Le présent contrat d'administration est conclu dans le cadre des dispositions de l'article 5 de l'arrêté royal relatif à la responsabilisation des IPSS. Il fixe les règles et conditions spéciales selon lesquelles l'Office remplit les missions qui lui sont confiées par la loi, en particulier par les lois coordonnées relatives aux vacances annuelles des travailleurs salariés.

Le présent contrat d'administration est conclu pour une durée de trois ans à partir du 1er janvier 2016.

Les parties signataires s'engagent à respecter et renforcer le principe de la gestion paritaire.

Le contrat d'administration contribue à renforcer la concertation entre les acteurs concernés par la gestion du régime des vacances annuelles ainsi qu'avec les autres secteurs du réseau de la sécurité sociale.

Le contrat d'administration respecte les compétences, missions et responsabilités reconnues aux institutions coopérantes.

Les parties signataires s'accordent à tout mettre en œuvre pour favoriser un climat propice à la gestion du régime des vacances annuelles et pour créer les conditions propices à la réalisation des engagements fixés dans le présent contrat.

Le présent contrat a été approuvé par le comité de gestion le 9 mars 2016 (après avis positif du conseil de direction le 22 février 2016 et le comité de concertation de base le 23 février 2016) et par le Conseil des Ministres le 11 mars 2016.

Fait à Bruxelles le 01/04/2016

Pour l'Etat belge,

Kris PEETERS,  
Ministre de l'Emploi

Sophie WILMES,  
Ministre du Budget

Steven VANDEPUT,  
Ministre de la Fonction Publique

Pour l'Office national des vacances annuelles

Thierry MERCHIERS  
Administrateur

Koen MEESTERS  
Administrateur

Sabine SLEGGERS  
Administrateur

Jean-François TAMELLINI  
Administrateur

Ivo VANDAMME  
Administrateur

Carlo VAN PETEGHEM  
Administrateur

Luc VANNESTE  
Administrateur général

Jocelyne JULEMONT  
Administrateur général adjoint



## II. Cadre stratégique

### Base

Le présent contrat d'administration est le résultat d'un parcours collaboratif long et intense. Dans le passé, le contrat était préparé au niveau de la direction et une information plus large avait ensuite lieu. Cette fois, tous les dirigeants y ont été associés dès le début, y compris les chefs de section. Déjà durant la phase d'élaboration, une communication a été adressée à l'ensemble du personnel. Nous avons ainsi tenté de disposer d'une assemblée la plus large possible. À l'ONVA, le contrat d'administration a toujours été conçu comme un instrument indispensable pour la politique à mener. Il s'agit non seulement d'un exercice obligatoire, exigé par le Gouvernement, mais surtout d'une manière d'envisager une politique à plus long terme.

### Séminaire

L'exercice a commencé par un séminaire animé par quelqu'un d'externe à l'institution, qui est directeur général d'un organisme à but non-lucratif. Nous l'avons invité parce qu'il essaie de transposer, à une organisation non marchande, son expérience très longue et très fructueuse dans une entreprise de marketing privée. En fait, c'est ce que nous souhaitons aussi à l'ONVA: concilier les principes d'efficacité et de convivialité vis-à-vis de la clientèle avec les particularités d'une institution publique. Il nous a donné de bonnes idées pour aller dans cette voie. Partant du principe que les émotions sont le meilleur moteur pour l'action, il nous a encouragé à identifier le fondement émotionnel de nos missions et à approfondir la question «Why?» avant d'aborder le «What» et le «How».

### Oxygène et stabilité

«Why?» Pourquoi le faisons-nous? Quel est notre rêve? De quoi sommes-nous fiers? Quelle est l'inspiration à la base de toutes nos actions et de tous nos efforts? Quelle est la base d'un succès durable?

Notre réflexion commune nous a amenés à ces constatations: l'ONVA procure à chacun un moment d'évasion, à l'instant où il ou elle le souhaite et l'ONVA fournit une garantie financière pour ce temps.

Presque spontanément, le terme «oxygène» apparaît alors de toutes parts: oxygène pour votre inspiration, oxygène pour le vivre ensemble. Nous en sommes fiers: notre institution fait en sorte que les gens puissent, durant un moment, sortir de la routine et du stress quotidiens, arrêter l'horloge et respirer. Bien évidemment, l'ONVA calcule le pécule de vacances et la durée de celles-ci et, bien sûr, l'Office assume un rôle pivot vis-à-vis des caisses de vacances, mais, en nous interrogeant sur les raisons de cette mission, nous pouvons laisser libre cours à nos émotions: il s'agit de notre contribution à la santé morale et physique. Nous en sommes effectivement fiers. Si l'ONVA n'accomplissait plus ces tâches, le vivre ensemble s'appauvrirait.

Lorsque l'on parle d'oxygène, on emploie assez rapidement un autre terme important: «durable». Nous qualifions ainsi ce qui est maintenu, ce qui continue à exister et qui peut être transmis à nos enfants et petits-enfants. Il s'agit à nos yeux d'un concept important auquel nous entendons apporter notre contribution au cours des prochaines années, afin que nous-mêmes et le monde devenions meilleurs. Voici une autre façon d'exprimer que nous voulons nous développer dans un cadre durable.

S'ébauche ainsi immédiatement la structure du contrat d'administration: afin de contribuer à ce que le monde s'inscrive dans la durée, nous voulons nous montrer efficaces au niveau de la gestion de nos ressources (environnement, finances), des personnes que nous servons (nos clients) et des personnes qui exécutent la mission (notre personnel). À ce propos, l'efficacité ne s'assimile pas à un faible coût ou à un nombre limité d'agents: il ne s'agit pas là d'objectifs en soi. Il faut trouver la meilleure voie, celle qui ne gaspille pas inutilement les forces. Le coût le plus faible possible et un nombre de membres du personnel en fonction du volume de travail en résultent logiquement.

## Trois terrains d'actions

Si tel est notre rêve, la question suivante a trait à la définition des objectifs, à ce que nous voulons réaliser. Il s'agit de la question «What?», le stade que nous voulons avoir atteint dans trois ans. Il faut aussi se demander en quoi nous voulons être les meilleurs.

Et cette réponse se situe sur trois terrains:

1. Nous entendons apporter notre contribution à **une société durable**. Nous y sommes tout simplement obligés vis-à-vis des générations futures et c'est la raison pour laquelle notre empreinte écologique doit diminuer.
2. Nous entendons développer **une relation durable avec les clients**. Ils doivent pouvoir compter sur l'ONVA. L'accent est mis sur la clarté et la transparence.
3. Nous entendons placer **le personnel dans un cadre durable**. Le bonheur de nos collaborateurs nous préoccupe. Seuls les gens heureux accomplissent leur travail comme il convient.

## Projets concrets et quantifiables

Comment allons-nous procéder? La question «How?» porte sur les moyens pour réaliser nos objectifs, mais aussi sur les moyens qui nous manquent pour effectuer ce que nous voulons accomplir. La réponse doit évidemment être quantifiable, mais aussi stimulante ainsi que praticable.

Nous avons répondu à cette question, en formulant des projets concrets pour les trois terrains et en définissant les objectifs le plus clairement possible; nous avons aussi précisé les besoins en termes de moyens financiers et de personnel.

Il ne faut pas perdre de vue que les projets s'appuient sur les fondations qui ont été posées par le passé. Le présent contrat d'administration vise surtout à consolider, à ancrer. Cette nouvelle phase s'inscrit dans un projet à plus long terme. Nous parcourons ci-après les projets spécifiques, en précisant aussi ce que nous ne ferons pas.

## Informatique

L'ONVA dispose d'une application informatique totalement neuve, qui a été développée depuis 2008 et qui a été réalisée dans le cadre de l'enveloppe budgétaire de l'Office. L'application en question présente incontestablement encore des maladies de jeunesse, mais la liquidation 2015 n'a rencontré aucun problème insurmontable. L'ONVA a ainsi quitté le monde du mainframe, pour écrire un chapitre nouveau et moderne. Par ailleurs, il a été tenu compte, dès le début, de la possibilité d'une extension aux dossiers des employés. Si une décision devait être prise à ce propos, l'infrastructure informatique actuelle devra surtout traiter un volume plus important, mais l'application actuelle continuera à être utilisée. Entre-temps, les serveurs de l'ONVA ne sont plus abrités en nos murs, mais à la SMALS, dans un environnement professionnel.

Ce développement explique le nombre limité de projets purement informatiques dans le nouveau contrat d'administration. Durant la période qui s'annonce, il y a lieu d'effectuer les derniers réglages au système actuel. Il s'agit en soi d'une mission importante, mais aucun nouveau projet n'est nécessaire à cet effet. En fait, nous essayons de faire coïncider au maximum les compétences des informaticiens avec nos besoins. Et nous ne nous opposons certainement pas au développement d'une équipe commune intervenant pour toutes les institutions, ni au Cloud pour les organismes publics. Sur ce point, nous demandons uniquement des garanties suffisantes, pour pouvoir accomplir notre mission propre et pouvoir faire appel à des spécialistes, au moment où nous en avons besoin.

Nous prévoyons plusieurs projets, qui auront un impact important sur l'informatique, mais il n'y a en fait aucun véritable projet informatique d'envergure. Les activités se concentreront notamment sur la création d'un site de formation et un forum, ainsi que sur la finalisation du projet de gestion de connaissances, qui prévoit la migration des données récoltées vers une plate-forme informatique plus performante. Nous ne formulons aucun nouveau projet pour le développement de plusieurs points figurant dans le contrat d'administration 2013-2015. Nous sommes parmi les premiers à intégrer le moteur salarial du collège des IPSS et nous achevons le dossier électronique du personnel.

## Efficience accrue

Cependant, nous entendons surtout augmenter notre efficience. Sur ce plan, nous n'en sommes pas non plus au début, au contraire. Dans le cadre des contrats d'administration précédents, nous avons déjà introduit des instruments visant à améliorer notre efficacité: analyse des risques, service d'audit interne, maîtrise des coûts ABC, plans de management par service, ... Et le nouveau contrat n'ajoutera aucun nouvel instrument. Dans les faits, l'implémentation et l'exécution logique de ces outils augmenteront en soi l'efficience. Le calcul des coûts ABC et la mesure du travail pourront effectivement être appliqués. Tous les processus seront optimisés en vue d'une efficience accrue.

## Durabilité

C'est dans une vision de durabilité que nous concevons l'efficacité. A cet égard, l'installation dans un nouvel immeuble jouera un rôle crucial. Le déménagement réduira de 12.000 m<sup>2</sup> à 4.000 m<sup>2</sup> la surface utilisée. Ce changement se traduira évidemment par un effet considérable sur la consommation, d'autant plus que la rénovation du nouveau bâtiment s'est opérée selon des critères très modernes. Nous n'entendons toutefois pas en rester à ce stade, mais nous considérons qu'il s'agit du début d'un processus où la consommation d'énergie et de matières premières retient en permanence notre attention. En ce sens, durabilité signifie aussi que les produits et les matières premières doivent être fabriqués dans des conditions équitables. Durabilité signifie également favorable à la santé. Nous pensons que, dans un premier temps, nous ne sommes pas en mesure d'obtenir un certificat EMAS ou un autre certificat, mais nous envisageons d'utiliser les trois prochaines années pour préparer tous les éléments permettant de se voir décerner un tel titre par la suite.

## Une marque forte

L'adjectif «durable» se rapporte aussi à la façon dont nous traitons nos clients. A ce sujet également, le principe de base a été énoncé dans le contrat d'administration 2013-2015. Cette option stratégique essentielle vise à toujours accorder la priorité aux clients. Dans cette optique, nous avons déjà pas mal progressé, par exemple en nous efforçant d'attribuer, à chaque travailleur, le moindre cent qui lui revient. Et nous comptons poursuivre dans cette voie.

Nous voulons surtout continuer à améliorer la communication destinée aux clients. Actuellement, une confusion entre l'ONVA et l'Office National des Pensions (ONP) intervient trop souvent, car quelques lettres diffèrent. En fait, l'ONVA possède une identité propre, une plus-value sociale spécifique. Nous nourrissons l'ambition de donner un ballon d'oxygène pour le vivre ensemble, mais il faut que cela se sache. C'est d'ailleurs la meilleure manière de faire en sorte que les ayants droit trouvent aisément le chemin qui mène à nous. L'amélioration de la communication externe occupe dès lors une position relativement centrale dans le contrat d'administration. Et une meilleure communication signifie principalement que nous nous rapprochons de nos clients, qu'ils nous connaissent et s'adressent à nous.

## Label «Communication équitable»

Nous voulons surtout que cette communication soit honnête et transparente et nous ferons dès lors nôtre la notion de «Communication équitable». Nous rêvons de remporter un véritable label pour le caractère honnête de la communication. L'idée provient d'une journée d'étude avec les dirigeants, consacrée aux résultats de la dernière enquête menée auprès du personnel. Pour pouvoir qualifier de «Commerce équitable» un produit comme le café, il doit satisfaire à plusieurs conditions. L'ensemble de la chaîne est examinée, mais il est surtout vérifié si les conditions de production sont acceptables. Pouvons-nous retenir l'idée d'un «label», à appliquer à la communication? Ce serait bien!

La communication destinée aux collaborateurs doit également être empreinte d'équité. Le gros œuvre existe, mais il est temps de parachever le chantier. Depuis plusieurs années, nous disposons d'un intranet, qui fonctionne vraiment comme un pivot dans la communication à l'attention du personnel. Actuellement un peu trop chaotique et touffu, cet intranet doit être toiletté et doté d'une meilleure structure. Nous envisageons aussi de tenter de nouveau de créer un réseau social propre au personnel de l'ONVA. Un essai a déjà eu lieu, mais ce fut un échec, parce nous avons trop peu réfléchi à la destination et parce que l'accent n'avait pas été suffisamment mis sur la stimulation et la coordination. Mais pourquoi ne pas réessayer? Ce sera un moyen de créer une plus grande interdépendance entre les services, point d'attention qui est ressorti de l'enquête du personnel.

## Nouveau mode de travail

L'ONVA a déménagé au centre de Bruxelles. Le déménagement ne s'explique pas uniquement par un bâtiment vieilli, aux coûts trop élevés. Nous avons aussi opté expressément pour un immeuble susceptible d'être adapté à un «New Way Of Working» (NWOW). Les collaborateurs de tous niveaux ne disposent plus d'un bureau individuel, mais ils s'installent selon la tâche à accomplir à un moment déterminé. Des espaces silencieux existent en nombre suffisant, pour pouvoir se retirer et se concentrer dans le calme. La possibilité de détente a également été prise en considération. Bref, le déménagement procure l'infrastructure idéale pour un mode de travail moderne. Faire en sorte que toutes et tous s'y acclimatent constitue une mission importante, énoncée dans le nouveau contrat d'administration. Nous entendons aussi parcourir la dernière étape menant au travail en fonction du résultat, ce qui ouvre la possibilité de passer à trois jours de télétravail, au lieu de deux.

Dans le cadre du nouveau travail, le coach occupe une position centrale. La génération actuelle de dirigeants a déjà réalisé tout un programme, mais le travail n'est pas terminé. Les coaches représentent le chaînon le plus important, à la base des rêves. Il leur appartient d'indiquer à leurs collaborateurs la direction à suivre, d'explicitier

le but à atteindre. Il ne s'agit nullement de sergents, se contentant de transmettre simplement des ordres émis d'en haut. Ils stimulent, motivent, tirent, ... comme fait tout coach sportif. L'ancien modèle administratif, hiérarchique, cloisonné, a fait son temps. Ce n'est pas un hasard si le nouvel immeuble ne compte presque pas de murs. Dans sa mission, le coach doit être soutenu pour traduire ce modèle dans le comportement et l'attitude des collaborateurs. Sa mission est devenue beaucoup plus complexe qu'auparavant, lorsqu'il devait principalement endosser le rôle d'expert.

Mais la question n'est bien évidemment pas close pour autant. L'ONVA a cessé de faire sienne l'idée que la formation représente surtout un coût. La formation constitue un investissement destiné à faire en sorte que les rêves se réalisent et ne se révèlent point un leurre. Le contrat d'administration 2016-2018 contient également plusieurs projets axés sur la formation. Le plus important vise à se pourvoir d'une méthodologie solide. Il serait exagéré de vouloir ouvrir une école ONVA, mais assurer une formation systématique et correcte représente un élément essentiel dans le développement d'une politique de personnel durable.

## Notre rêve

Le contrat d'administration 2016-2018 contient moins de projets que le précédent. Il n'est toutefois pas moins ambitieux. Les activités se poursuivent en fait dans une direction empruntée il y a plusieurs années. Le dénominateur commun est l'inscription dans la durée. Nous concevons bien qu'une institution telle que l'ONVA ne peut survivre que si elle apporte une contribution réelle à la société. Ce n'est possible qu'avec des collaborateurs qui interviennent avec enthousiasme pour leur clientèle. A nos yeux, les clients bénéficient toujours de la priorité: c'est pour eux que nous agissons.

## Aperçu des projets

# A

### Une société durable

1. Le monde doit encore subsister
2. Chaque eurocent compte
3. Le moteur doit tourner parfaitement
4. Rectifier les erreurs dans les meilleurs délais

# B

### Une relation durable avec les clients

5. La référence ONVA
6. La vérité, avant tout
7. Notre site web = un pôle d'attraction
8. Apprendre, à la portée de tous

# C

### Une gestion durable personnel

9. NWOW = mieux travailler = être plus heureux
10. Coaches de qualité
11. Une méthode d'apprentissage uniforme
12. Nous trouvons notre bonheur dans notre éventail de formations
13. La connaissance appartient à chacun
14. Une autoroute de l'information
15. Décloisonner

## III. Attentes du gouvernement

### 1. Projet de nouveau paysage de l'administration fédérale

Le Gouvernement souhaite que les institutions coopèrent au projet d'aménagement du paysage de l'administration fédérale. Il veut que les institutions en question coordonnent mieux le service qu'elles octroient, qu'elles s'alignent et voire même qu'elles s'intègrent.

L'ONVA s'engage à effectuer cet exercice. Avec deux autres institutions, il dispose déjà d'un service d'audit commun. L'imprimerie de l'ONVA a été supprimée et c'est l'imprimerie du SPF Finances qui se charge de toutes les impressions. Pour tous les services de support, l'ONVA examinera systématiquement de quelle manière il pourrait collaborer avec d'autres institutions. Nous sommes convaincus que, dans plusieurs domaines, nous possédons un savoir-faire et une expérience que d'autres organismes pourraient également utiliser. Et nous sommes également persuadés que, nous-mêmes, nous pouvons trouver avantage à toute coopération avec d'autres institutions.

Toutefois, il subsiste un problème pour faire sortir ce type de collaboration du cadre informel. En effet, il est impossible d'élaborer un accord sur base d'un décompte clair. Nous ne plaidons pas pour de grandes administrations transversales, dont l'ampleur deviendrait à nouveau contreproductive. Mais nous défendons l'idée de pouvoir, à une échelle réduite, dépasser les limites des institutions.

De toute façon, l'ONVA est persuadé que de nouvelles formes de coopération pourraient voir le jour, à relativement court terme, dans les domaines des ressources humaines, de la logistique et des nouvelles technologies. En ce qui concerne les ressources humaines, l'Office s'est fortement investi, ces dernières années, dans la formation : nous avons mis le recrutement au point et, cette année encore, nous allons concrétiser un projet de mesure du travail. Nous avons également réfléchi de manière approfondie à la gestion des connaissances. Nous pensons qu'il serait très intéressant de mettre notre politique des achats en concordance avec celle d'autres administrations et qu'une coopération pour l'émission de cahiers des charges pourrait permettre d'éviter pas mal d'embûches. L'ONVA peut également se prévaloir d'une expérience avec les BSC, d'une analyse des risques opérationnels et stratégiques et de l'installation d'un calcul des coûts ABC. Nous sommes bien conscients que, sur ce plan, certaines grandes administrations se trouvent à un stade plus avancé que l'ONVA, mais nous pensons qu'à notre échelle, l'expérience en la matière peut constituer une véritable plus-value.

L'ONVA vient d'introduire une nouvelle application informatique. L'époque du «mainframe» est en effet définitivement révolue. De même, nous n'abritons plus de serveurs, puisqu'ils se trouvent désormais à la SMALS, dans un environnement très professionnel. Il est bien évident que nous entendons nous inscrire dans les plans du G-Cloud. Nous sommes demandeurs pour intégrer nos informaticiens dans un contexte de coopération, afin de réaliser le Cloud en question. Cependant, nous voulons obtenir auparavant la garantie que cette évolution ne portera pas préjudice à notre propre mission.

En effet, il s'agit pour nous de remplir en premier notre mission de base. Coopérer peut favoriser les économies, mais la mission principale ne peut pas être compromise. Une institution qui se concentre sur le temps libre des salariés a sa place dans le paysage institutionnel. À cet égard, la discussion relative à la problématique des vacances des ouvriers et des employés jouera un rôle déterminant. Il s'agit d'une discussion menée à l'ONVA depuis de nombreuses années. L'ONVA doit pouvoir y jouer son rôle en tant qu'institution à part entière. Les activités et le financement sont suffisamment spécifiques pour justifier cette optique. Sur ce plan, l'ONVA se trouve d'ailleurs à la limite de la sécurité sociale, puisqu'il paie en fait une partie du salaire des travailleurs salariés. Il doit s'acquitter de cette tâche de manière efficiente, voire concurrentielle. Les efforts mentionnés dans les précédents contrats d'administration visaient à accroître cette performance. Les caisses spéciales ont également compris qu'une gestion professionnelle et transparente constitue une condition essentielle pour garantir la pérennité.

A ce propos, il faut souligner notre politique immobilière. Depuis 2008, tout est mis en œuvre pour se séparer d'un immeuble, au moins deux fois trop grand, qui implique des techniques vieillies et onéreuses. Au cours des années écoulées, de nombreux scénarios ont été examinés, voire même dans le cadre d'une coopération avec d'autres organismes. Ils se sont révélés impraticables. La solution finalement retenue respecte totalement les normes de la Régie des Bâtiments. Il s'agit d'une solution procurant des garanties pour une utilisation durable et s'inscrivant parfaitement dans la philosophie de la nouvelle manière de travailler.

## 2. Orientation clientèle

Dans le contrat d'administration qui se termine, l'orientation clientèle occupait une position vraiment centrale. Il s'agissait d'une des trois options stratégiques, à laquelle se rapportaient quelque dix projets concrets. Nous sommes donc déjà persuadés que nos clients doivent bénéficier d'une priorité absolue et il est certain que nous entendons poursuivre dans cette voie.

Nous souhaitons bien évidemment collaborer à la modernisation de la «Charte de l'assuré social». Nous organisons déjà régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des clients et nous participons depuis un certain temps à la gestion des plaintes au niveau fédéral. Nous disposons d'ailleurs d'un protocole avec le médiateur. Un audit dans le cadre de la gestion des plaintes de première ligne a déjà eu lieu, lequel a mené à une amélioration des procédures sur plusieurs points.

Quant à la rationalisation et à la simplification des procédures, de sérieux progrès peuvent encore être réalisés. A ce sujet, nous avons inscrit différents projets dans le nouveau contrat d'administration. En ce qui concerne les flux de papier, nous avons déjà accompli des efforts importants (notamment, en informatisant un flux avec le SPF Finances pour les saisies et en regroupant l'envoi par la poste de l'extrait de compte et de la fiche fiscale), mais l'objectif est toujours de se rapprocher le plus possible d'une administration sans papier. Nous disposons d'une application informatique, tant pour les employeurs que pour les travailleurs, que nous entendons continuer à améliorer. Nous continuons aussi à nous investir pour l'utilisation de l'eBox. Nous étions parmi les premiers à alimenter l'eBox de l'ensemble de nos clients, mais il reste un très long chemin à parcourir pour convaincre ceux-ci à consulter leur eBox.

## 3. Ressources Humaines

L'ONVA n'envisage pas de difficultés pour contrôler les crédits affectés au personnel à l'aide de l'instrument proposé par le Gouvernement. Déjà maintenant, Crescendo est le seul instrument utilisé pour gérer les compétences et les évaluations. Pour les formations, une bonne collaboration existe déjà avec l'IFA. Mais nous entendons aller encore plus loin dans l'efficacité. C'est ainsi que le contrat d'administration qui arrive à son terme prévoyait d'organiser un maximum de formations en interne, effort que nous comptons poursuivre dans le cadre du nouveau contrat.

L'actuel contrat d'administration contient déjà un projet ayant trait à la diversité et il est certain que nous poursuivrons dans cette voie. En ce qui concerne le genre, notons que l'ONVA est dirigé par un homme et par une femme et que près de 40 % de la direction est de sexe féminin. L'ONVA est évidemment également confronté à un effectif de personnel vieillissant et nous voulons mettre tout en œuvre pour maintenir le plus longtemps possible les collaborateurs en service. Pour ce faire, nous devons obtenir des instruments spécifiques, qui ne sont pas disponibles aujourd'hui.

## 4. Budget

Dans le contrat d'administration, l'ONVA ne mentionne aucun projet qui nécessiterait des moyens supplémentaires. L'Office a néanmoins besoin d'une garantie par rapport à son budget. Les objectifs ne peuvent être atteints que si les accords financiers sont respectés.

Le Gouvernement demande de développer plusieurs KPI (Indicateurs clés de performance): inventaire des contrôles budgétaires, description des procédures et analyse des risques, comptabilité analytique, e-procurement,... Nous utilisons déjà certains de ces indicateurs, tandis que d'autres sont en cours de développement.



## IV. Projets



**A. Une société durable**



**B. Une relation durable avec les clients**



**C. Une gestion durable du personnel**







## A. Une société durable



<b>Donneur d'ordre</b>		Luc Vanneste
<b>Chef de projet</b>		Jérôme Duhamel
<b>Date de début – Date de fin</b>		01/01/2016 – 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>		Les termes de durabilité et d'oxygène occupent une place prépondérante dans le contrat d'administration 2016-2018. Une grande importance est par conséquent accordée à la sensibilisation au comportement durable. Ce comportement se rapporte à l'environnement et aux matières premières, ainsi qu'à la santé et à l'impact de nos activités sur la société, notamment sur les pays qui produisent des matières premières. L'ambition vise bien évidemment à réduire la pression environnementale à un minimum et à mener une politique d'achats la plus équitable possible. Le mieux serait de certifier cette durabilité, avec l'EMAS par exemple, mais il s'agit d'un objectif dérivé qui ne peut être réalisé qu'à terme.
<b>Objectifs à atteindre</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesure de référence (outil et procédures) de l'empreinte écologique.</li> <li>2. Elaboration d'un programme d'actions axé sur l'environnement, qui reprend les éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Consommation rationnelle de papier;</li> <li>&gt; Gestion optimale des déchets, y compris les appareils électriques et électroniques;</li> <li>&gt; Marchés publics durables;</li> <li>&gt; Consommation minimale de gaz, d'électricité et d'eau;</li> <li>&gt; Politique de mobilité stimulant l'utilisation des transports publics.</li> </ul> </li> <li>3. Promotion d'un comportement sain et sensibilisation à une politique d'achat «Fairtrade».</li> </ol>
<b>Scope du projet</b>		<p>La mesure de référence permettra de suivre les évolutions futures. Cet aspect est d'autant plus important que l'ONVA vient de déménager dans un nouveau bâtiment et peu d'indications précises sur la consommation future sont disponibles à l'heure actuelle.</p> <p>Cela n'empêche toutefois pas d'organiser, dans les plus brefs délais, une gestion du papier et des déchets. Il ne faut pas non plus attendre pour gérer de façon flexible le chauffage, l'air conditionné et l'eau en fonction de la consommation. Le déménagement offre en soi l'occasion d'élaborer un plan de mobilité. Enfin, il est possible d'introduire immédiatement, lors de chaque achat, un test pragmatique sur les circonstances dans lesquelles les produits ont été fabriqués.</p> <p>Le déménagement constitue également une bonne occasion, pour revoir l'offre de nourriture et de boissons. En principe, l'ONVA n'offrira que des produits sains, mais également des produits qui ont été fabriqués dans des circonstances acceptables. Une campagne de sensibilisation sera menée à ce propos.</p>
<b>Mesures du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un plan d'action axé sur l'environnement et visant à limiter l'empreinte écologique est soumis annuellement.</li> <li>2. Une campagne de sensibilisation «alimentation saine» et «Fairtrade» est réalisée.</li> <li>3. Fin 2018, l'ONVA sera prêt pour entamer une procédure, en vue de l'obtention d'un certificat EMAS ou équivalent.</li> </ol>

Mesures du succès	Normes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En mars 2017 intervient une mesure «zéro» de l’empreinte écologique de l’ONVA, sur la base des chiffres de l’année 2016.</li> <li>2. A la suite du déménagement, l’ONVA se trouve dans un environnement inconnu. Il est par conséquent impossible de définir, à l’heure actuelle, le contenu des éventuelles actions et le pourcentage ne pourra être déterminé que lorsque la mesure «zéro» aura été effectuée. Par comparaison à l’année «zéro» (2016), l’objectif consiste toutefois à réduire chaque année l’empreinte écologique de l’ONVA.</li> <li>3. Un rapport et un programme d’action environnementaux sont soumis chaque année au groupe opérationnel et publiés sur RIO. <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le programme d’action pour l’environnement envisage des actions destinées à limiter continuellement l’empreinte écologique de l’ONVA. Le programme contient au moins 10 actions chaque année.</li> <li>&gt; Le rapport environnemental a trait à la mesure de l’empreinte écologique et à la réalisation du programme d’action pour l’environnement de l’année précédente. 80 % des actions envisagées ont été réalisées et les 20 % restants sont en cours d’exécution.</li> </ul> </li> <li>4. Au moins une fois par an intervient une sensibilisation axée sur «l’alimentation saine» et sur le «Fairtrade».</li> </ol>
Risques et facteurs de succès		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Temps disponible;</li> <li>&gt; Formation appropriée pour le responsable;</li> <li>&gt; Soutien du personnel, y compris du management et de la direction;</li> <li>&gt; Coopération du personnel;</li> <li>&gt; Aspect budgétaire et frais supplémentaires;</li> <li>&gt; Instruments mis à disposition;</li> <li>&gt; Possibilité de consulter des consultants externes.</li> </ul>
Comment – Phases – Calendrier		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesure «zéro»: année 2016 (finalisée en avril 2017).</li> <li>2. Programme d’action en faveur de l’environnement: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Juin 2016: un premier programme d’action sera déjà rédigé en 2016. Cependant, il ne peut être établi sur la base de la mesure «zéro». Mais des actions peuvent déjà être menées au niveau de l’utilisation du papier et des déchets;</li> <li>&gt; Juin 2017: programme d’action sur la base de la mesure «zéro»;</li> <li>&gt; Ensuite, chaque année vers la même période, sur la base du rapport environnemental.</li> </ul> </li> <li>3. Rapport environnemental: mars 2017 sur les premières actions 2016 et, ensuite, chaque année en mars.</li> <li>4. Préparation EMAS: fin 2018 sera entamée la procédure en vue de l’obtention du certificat EMAS.</li> <li>5. Campagne «alimentation saine» et «Fairtrade»: chaque année est sélectionné un point d’action, sur lequel l’attention se porte régulièrement au cours de l’année.</li> </ol>
Ressources (ETP)		Chef de projet: 0,5 ETP et autres collaborateurs: 1 ETP (10 x 1/10 ETP)
Budget (€)		<p>Consultants externes et formation à la préparation pour la certification:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; € 14.000. La référence pour ce montant est la dépense d’une IPSS pour un seul immeuble.</li> <li>&gt; Frais supplémentaires, pour permettre l’exécution du programme d’action pour l’environnement (3 x 10.000) (campagnes de sensibilisation, campagnes d’information).</li> </ul> <p>Il s’agit d’une estimation brute maximale.</p> <p><b>Total: € 44.000</b></p>

## PROJET 2. Chaque eurocent compte

*Utiliser les moyens de façon plus efficiente*

<b>Donneur d'ordre</b>	Guy Van Laethem	
<b>Chef de projet</b>	Yves Rossius	
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 – 31/12/2018	
<b>Mise en perspective</b>	<p>Par nature, les responsables des directions prennent des décisions favorisant leur propre intérêt (ou celui de leur direction) au détriment de l'intérêt de l'organisation. C'est pourquoi il est important qu'ils aient une idée des coûts qu'ils occasionnent. Celui qui se voit obligé de ne pas trop dépenser, pense à l'efficience, à la qualité et aux délais de réalisation. Cette culture doit être renforcée à l'ONVA.</p> <p>Pour ce faire, l'ONVA a élaboré, les années précédentes, un système d'Activity Based Costing (ABC) et un projet de mesure du travail.</p>	
<b>Objectifs à atteindre</b>	<p>Utiliser l'information du système ABC et de la mesure du travail pour soutenir le processus de décision à l'ONVA et améliorer l'efficience de l'organisation.</p> <p>Au niveau de l'ABC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pour le sous-projet «augmentation de l'efficacité grâce à une excellence opérationnelle»;</li> <li>&gt; Input pour les plans de management;</li> <li>&gt; Mesure des prestations (efficience des activités et des processus);</li> <li>&gt; Gestion des processus et des activités (supprimer, réduire, rassembler et développer des processus et des activités);</li> <li>&gt; Business Process Reengineering (BPR).</li> </ul> <p>Au niveau de la mesure de travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Input pour les besoins en personnel par service;</li> <li>&gt; Input pour les besoins en personnel dans le courant de l'année.</li> </ul>	
<b>Scope du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analyse biennale;</li> <li>&gt; Workshop avec l'administration générale, les directeurs et les coordinateurs,</li> <li>&gt; Rédiger un plan d'action et faire rapport au comité de gestion.</li> </ul>	
<b>Mesures du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<p>Un rapport composé d'une analyse et d'un plan d'action avec propositions visant à améliorer l'efficience sont soumis à l'approbation du Comité de gestion.</p> <p>Le plan d'action résulte d'un workshop avec l'administration générale, les directeurs et les coordinateurs.</p>
	<b>Norme</b>	Rapport présenté au Comité de gestion en octobre 2016 et 2018.
<b>Risques et facteurs de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cohérence entre le système ABC conçu par le service Finances et les processus et activités listés par les différents services.</li> <li>&gt; Opposition aux changements, que le "change manager" doit infléchir.</li> <li>&gt; Difficultés lors de la traduction des informations obtenues en plans concrets.</li> <li>&gt; Rapports imprécis et/ou difficilement compréhensibles.</li> <li>&gt; Système trop onéreux au niveau de la maintenance.</li> <li>&gt; Processus de décision gagnant en transparence.</li> </ul>	

<b>Comment – Phases - Calendrier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Traitement des résultats ABC et mesure du travail 2015 (06/2016);</li> <li>&gt; Analyse des résultats 2015 (07/2016);</li> <li>&gt; Workshop et plan d'action sur les résultats 2015 (09/2016);</li> <li>&gt; Rapport avec analyse et plan d'action pour 2017 (10/2016);</li> <li>&gt; Traitement des résultats ABC et mesure de travail 2017 (06/2018);</li> <li>&gt; Analyse des résultats 2017 (07/2018);</li> <li>&gt; Workshop et plan d'action sur les résultats 2017 (09/2018);</li> <li>&gt; Rapport avec analyse et plan d'action pour 2019 (10/2018).</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>	Donneur d'ordre (0,1 ETP), chef de projet (0,3 ETP), autres collaborateurs (0,1 ETP).
<b>Budget €</b>	Se familiariser et approfondir SAS-ABM requiert 4 fois 4 jours de formation par des experts SAS (16 jours x € 1.250).  <b>Total: € 20.000</b>



## PROJET 3. Le moteur doit tourner parfaitement

*Excellence opérationnelle*

<b>Donneur d'ordre</b>	Guy Van Laethem
<b>Chef de projet</b>	Yves Rossius
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 – 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>	<p>La politique budgétaire du Gouvernement prévoit que l'ONVA réalise, ces prochaines années, des économies importantes au niveau de son budget de gestion.</p> <p>À court terme, les seules solutions consistent ici et là à réduire des dépenses, à postposer un investissement, à réaliser des économies linéaires sur le personnel, etc. Il faut toutefois veiller à ce qu'à terme, cette façon de procéder n'entraîne pas une majoration des dépenses. Une augmentation de l'efficacité constitue la seule solution durable.</p> <p>L'implémentation de AMBI, la prochaine vague de départs à la retraite, le déménagement vers le nouveau bâtiment et le nouveau mode de travail représentent des opportunités.</p> <p>Une meilleure efficacité à un endroit ne peut cependant se faire au détriment de l'efficacité à un autre endroit. Une augmentation de l'efficacité doit aussi être significative, de sorte que les frais pour la réaliser soient au minimum compensés. Elle doit aussi être durable. Enfin, il ne s'agit pas d'un projet isolé, mais il doit s'inscrire dans la culture de l'organisation de l'ONVA.</p>
<b>Objectifs à atteindre</b>	<p>Il s'agit de répondre à l'attente des clients avec un minimum de moyens, en réalisant l'audit de tous les processus connus (78). Les activités (étapes des processus) à valeur ajoutée sont maximisées, tandis que les activités sans valeur ajoutée sont minimisées.</p> <p>Ledit audit se déroule en cinq phases:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Définir: identifier et valider les attentes;</li><li>2. Mesurer: mesurer l'activité actuelle (via ABC);</li><li>3. Analyser: déterminer la solution souhaitée;</li><li>4. Améliorer: faire développer et implémenter la solution souhaitée;</li><li>5. Maîtriser: mesurer l'évolution (via ABC).</li></ol> <p>Les conclusions des processus audités figurent, en tant qu'objectif opérationnel, dans les plans de management concernés.</p>

<b>Scope du projet</b>		<p>Selon les principes du management LEAN, l'audit permet de détecter les gaspillages.</p> <p>Il existe sept groupes d'activités, qui n'apportent éventuellement aucune valeur ajoutée pour le client:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparer: apprêter, transférer, attribuer, ...</li> <li>2. Stocker: classer, remiser, ranger, s'arrêter, ...</li> <li>3. Bouger et traiter: copier, déplacer, regrouper, ...</li> <li>4. Attendre: approuver, marquer, contrôler, valider, ...</li> <li>5. Traiter les divergences: établir, corriger, adapter, retravailler, vérifier, ...</li> <li>6. Produire de façon excédentaire: offre excédentaire de services et d'informations non pertinents.</li> <li>7. Elaborer un processus excessif: dépasser les attentes.</li> </ol> <p>Ce plan contenant différentes phases constitue un fil conducteur à appliquer à tout processus. Durant le trajet, l'information, la communication et la formation sont nécessaires.</p>
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nombre de processus pour lesquelles les deux premières phases ont été réalisées;</li> <li>&gt; Nombre de processus ayant été entièrement audités.</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nombre de processus pour lesquelles les deux premières phases ont été réalisées: 20 % après 1 an, 55 % après 2 ans, 90 % après 3 ans;</li> <li>&gt; Nombre de processus ayant été entièrement audités: 5 % après 1 an, 15 % après 2 ans, 25 % après 3 ans.</li> </ul>
<b>Risques et facteurs de succès</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manque de coopération (absence de réalisation des objectifs opérationnels des plans de management qui y sont liés);</li> <li>&gt; Disponibilité du chef de projet;</li> <li>&gt; Disponibilité de «lean» managers (pour l'instant, 4);</li> <li>&gt; Disposer d'un SPOC par processus;</li> <li>&gt; Qualité de l'information disponible;</li> <li>&gt; Disposer de statistiques, précieuses pour atteindre les objectifs.</li> </ul>
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Formation de base des SPOC's en Lean (continuellement, en fonction des processus à auditer);</li> <li>&gt; Elaboration d'une méthodologie (04/2016);</li> <li>&gt; Elaboration d'un calendrier (08/2016);</li> <li>&gt; Mesurer et définir: 20 % des processus (12/2016);</li> <li>&gt; Soumettre à un audit complet et améliorer: 5% des processus (12/2016);</li> <li>&gt; Mesurer et définir: 55 % des processus (12/2017);</li> <li>&gt; Soumettre à un audit complet et améliorer: 15 % des processus (12/2017);</li> <li>&gt; Mesurer et définir: 90 % des processus (12/2018);</li> <li>&gt; Soumettre à un audit complet et améliorer: 25 % des processus (12/2018) .</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>		Donneur d'ordre (0,1 ETP), Chef de projet (0,5 ETP), Lean-managers (1 ETP), SPOC's (3 ETP).
<b>Budget €</b>		<p>Pendant la durée de ce projet (trois ans), il sera fait appel à un accompagnement spécialisé et individualisé d'experts Lean: 10 personnes à raison de 3 jours de formation / d'accompagnement (y compris, documentation): 10 x 3 x € 850 par jour.</p> <p><b>Total: € 25.500</b></p>



## PROJET 4. Rectifier les erreurs dans les meilleurs délais

*Percevoir le pécule de vacances excédentaire payé de manière efficiente*

<b>Donneur d'ordre</b>	Guy Van Laethem
<b>Chef de projet</b>	Anja De Becker
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 – 31/12/2017
<b>Mise en perspective</b>	<p>En cas de paiement exact ou quand le droit aux vacances annuelles est octroyé correctement, il ne faut pas récupérer.</p> <p>Il est logique d'en faire une priorité. C'est une question de vigilance, de méthode et d'outils pour capter des signaux. Néanmoins, des dérapages se produisent de temps en temps. C'est souvent la conséquence d'une modification des données DMFA, mais parfois l'erreur se situe au niveau des journées assimilables. La procédure de récupération existe depuis 15 ans et il est dès lors opportun de la mettre à jour.</p> <p>La récupération du pécule de vacances doit être examinée dans un contexte plus large, l'attention se portant sur les aspects tant organisationnels et technologiques qu'humains.</p> <p>Il existe aussi une évolution sociale, les clients étant approchés et traités de manière davantage différenciée.</p> <p>En tout cas, tout doit être mis en oeuvre pour obtenir un remboursement de l'ouvrier, mais il ne faut pas perdre de vue que tous les ouvriers ne sont pas en mesure de rembourser immédiatement.</p> <p>Pour les collaborateurs de l'ONVA, comme pour les ouvriers concernés, les modernisations effectuées doivent se concrétiser par une augmentation de l'efficience.</p> <p>Une première phase est intervenue en 2014, par le regroupement du service «récupérations» avec le service responsable du paiement des pécules de vacances. Cette évolution génère des synergies entre les deux équipes et accroît la polyvalence.</p>
<b>Objectifs à atteindre</b>	<p>Lors d'une phase ultérieure, le processus sera adapté. La réaction sera aussi plus rapide, grâce à la réduction du délai entre la constatation du pécule de vacances indûment payé et la récupération effective.</p> <p>On examinera la faisabilité de récupérer, en synergie avec d'autres institutions ou instances, des pécules de vacances indûment octroyés.</p> <p>Etant donné que la communication avec les ouvriers se fait de plus en plus par voie électronique, les procédures seront adaptées.</p> <p>Tout ceci doit se concrétiser par un meilleur paiement à un plus grand nombre de travailleurs et par un plus grand nombre de compensations (acceptées).</p>

<b>Scope du projet</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revoir la procédure de récupération à partir du moment où il est constaté qu'un montant doit être récupéré, jusqu'au moment où le montant réclamé a été entièrement remboursé.</li> <li>2. Moderniser le cadre juridico-administratif: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Automatiser la procédure de motivation dans AMBI et SAP;</li> <li>&gt; Dématérialiser le courrier de récupération;</li> <li>&gt; Communiquer sans papier avec l'ouvrier autant que possible;</li> <li>&gt; Simplifier la procédure sur la base de plans de remboursement;</li> <li>&gt; Instaurer et accorder la priorité à la domiciliation, en cas de remboursement échelonné;</li> <li>&gt; Étude de faisabilité et implémentation éventuelle du recouvrement auprès d'autres IPSS et du SPF Finances;</li> <li>&gt; Étude de faisabilité et implémentation éventuelle d'une collaboration avec des huissiers de justice.</li> </ul> </li> <li>3. Approche de la politique de récupération, davantage axée sur le client: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rendre la lettre de récupération plus conviviale et plus accessible;</li> <li>&gt; Attention accordée à la manière de communiquer lors des phases ultérieures de la procédure de récupération;</li> <li>&gt; Attention accordée à la relation avec l'ouvrier (délai et fréquence de contact);</li> <li>&gt; Suivi adapté en fonction d'un profil déterminé (par exemple, récupération en cas de fraude).</li> </ul> </li> </ol>
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateur</b>	Durée du processus de recouvrement entre la constatation du pécule de vacances indûment payé et l'inscription de la récupération dubieuse.
	<b>Norme</b>	À l'issue de l'introduction des nouvelles mesures, 85 % du nombre de récupérations présentent une durée de 12 mois maximum (mesure «zéro» à exécuter !).
<b>Risques et facteurs de succès</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Priorités du service IT;</li> <li>&gt; Disposer du budget nécessaire, d'un chef de projet susceptible de dégager suffisamment de temps, d'un chef de service et de nouveaux collaborateurs pour le service (voir la pyramide des âges et les départs à la retraite);</li> <li>&gt; Disposer de statistiques pouvant contribuer à atteindre les objectifs;</li> <li>&gt; Image de marque de l'ONVA;</li> <li>&gt; Perception plus efficace pour une charge de travail moins élevée.</li> </ul>
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Définition de la solution souhaitée (06/2016);</li> <li>&gt; Propositions pour la solution souhaitée (12/2016);</li> <li>&gt; Implémentation de la solution souhaitée (06/2017);</li> <li>&gt; Test et correction (08/2017);</li> <li>&gt; Concrétisation (01/09/2017).</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>		Donneur d'ordre (0,1 ETP), chef de projet (0,4 ETP), collaborateurs des services «récupérations, inspection et service juridique» (1 ETP).
<b>Budget €</b>		Par le biais du cahier des charges (ou Ordina) 100 jours de développement dans SAP. (100 x € 1.250 par jour = € 125.000) + 20 % risque (= € 25.000). <b>Total: € 150.000</b>





## **B. Une relation durable avec les clients**





## PROJET 5. La référence ONVA

*Investir continuellement dans le développement de la marque «ONVA»*

<b>Donneur d'ordre</b>	Pierrette Roels
<b>Chef de projet</b>	Caroline Chan
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 - 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>	<p>Le projet est axé, en premier lieu, sur la notoriété accrue de l'ONVA: «Quiconque n'est pas connu, n'existe pas».</p> <p>En augmentant la notoriété, une influence positive peut aussi être exercée indirectement sur le nombre de pécules de vacances payés.</p> <p>Enfin, le projet aura une influence positive sur un autre projet, à savoir le projet 7 relatif à l'évolution du site web.</p>
<b>ONVA</b>	Augmenter la notoriété (et l'image de marque) de l'ONVA auprès du public cible, surtout auprès des groupes qui font appel aux services de l'ONVA pour la première fois.
<b>Scope du projet</b>	<p><b><u>Public-cible potentiel</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Sensibiliser les jeunes qui quittent l'école et les étudiants qui effectuent des petits boulots comme ouvriers.</b> Offrir des paquets d'information sur mesure, rédiger des fiches d'information lors de bourses pour l'emploi,... L'ONVA gagnera ainsi en notoriété, ce qui influencera à nouveau positivement le nombre de comptes impayés.</li><li><b>Examiner la possibilité de collaborer avec le SPF Finances, pour accéder en un clic à notre application à partir de Tax-On-Web.</b> Surfer sur la popularité de Tax-On-Web pour faire connaître l'ONVA auprès de son public-cible. Examiner la possibilité de placer un lien direct vers Cova2, à partir de Tax-On-web.</li><li><b>Responsabiliser les employeurs</b> via Cova1 et le site web adapté.</li></ol> <p><b><u>Uniformité</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Contrôler toute forme de communication sortante.</b> L'objectif consiste à élaborer un style de communication externe uniforme (formulation écrite). À cet effet, il est procédé à l'installation d'un comité de rédaction spécifique.</li><li><b>Communiqués de presse,</b> à envoyer lors d'événements importants, afin de maintenir le public au courant des réalisations.</li></ol>

<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Résultat sur base d'échantillons parmi la clientèle (enquête sur la notoriété auprès de groupes cibles et enquête sur notre image de marque par le biais du site web);</li> <li>&gt; Comparaison du nombre de comptes impayés avec des périodes antérieures;</li> <li>&gt; Données via Tax-On-Web (nombre de personnes s'étant enregistrées dans Cova2 par le biais de Tax-On-Web et nombre de personnes ayant procédé à des adaptations de données personnelles).</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Taux de notoriété avant et après la campagne de sensibilisation: augmentation du nombre d'accès au site web et à Cova2;</li> <li>&gt; Diminution continue des pécules de vacances impayés (surtout au niveau des jeunes);</li> <li>&gt; Toutes les communications externes (et internes) se déroulent suivant la charte graphique de l'ONVA;</li> <li>&gt; Émettre au moins deux communiqués de presse par an.</li> </ul>
<b>Risques et facteurs de succès</b>	<p>Ce projet est fortement dépendant de tiers, sur lesquels nous ne disposons d'aucune influence directe (agences d'intérim, employeurs, Tax-On-Web, ...). Cependant, il nous appartient de présenter de manière attractive et convaincante l'aspect gagnant – gagnant pour les deux parties.</p> <p>Une enveloppe budgétaire est nécessaire pour le développement et la création du matériel de promotion.</p>	
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Établissement de statistiques de clients consultant Cova2 par le biais de Tax-On-Web et ceux procédant à des adaptations dans Cova2;</li> <li>&gt; Installation d'un comité de rédaction;</li> <li>&gt; Entretiens (enquêtes) avec les groupes d'intérêts et réalisation d'accords, afin de concrétiser ces projets durant les années suivantes;</li> <li>&gt; À partir de septembre 2016: matériel d'information pour ceux qui quittent l'école, présence à des bourses pour l'emploi, mise de matériel de promotion à la disposition des employeurs (notamment, les agences d'intérim, le secteur horeca) et présence sur le site web de Tax-On-Web.</li> </ul>	
<b>Ressources (ETP)</b>	<p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, ceci devant être effectué dans un cadre plus large. Il ne faudra toutefois pas prévoir du personnel supplémentaire à cet effet.</p>	
<b>Budget €</b>	<p>€ 15.000 pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rédiger des ensembles d'information;</li> <li>&gt; Assister à des bourses pour l'emploi;</li> <li>&gt; Reconfigurer Cova1 et Cova2.</li> </ul> <p><b>Total: € 15.000</b></p>	

<b>Donneur d'ordre</b>	Luc Vanneste
<b>Chef de projet</b>	Sander Bautmans
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 - 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>	<p>Il y a beaucoup de lumière dans une organisation moderne. Qu'elle soit une institution publique ou non, les clients ainsi que le personnel souhaitent ouverture et clarté. L'idée d'une «communication équitable» trouve son inspiration dans la notion de «commerce équitable»: l'ensemble de la chaîne doit être « clean ». La clarté et la simplicité sont essentielles dans une «communication équitable».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Vers nos clients:</b> Abandonner « une communication tortueuse » et communiquer de manière plus claire. Cela veut dire que nous évitons de communiquer vers l'extérieur dans une langue incompréhensible.</li> <li>2. <b>Vers notre personnel:</b> Faire en sorte que la communication interne se déroule d'une manière claire, honnête et transparente. Dans un langage compréhensible par tous.</li> </ol>
<b>Objectifs à atteindre</b>	<p>Toute communication (interne et externe) doit être honnête et transparente. Nous ne mentons jamais, même s'il est difficile de dire la vérité. Nous ne nous cachons pas derrière un écran de nuages.</p> <p>Une information claire et correcte, nous voulons nous porter garants de cet aspect. Un label sera développé et vérifié au moyen d'une checklist. Grâce à celle-ci, il sera vérifié si les conditions minimales d'une communication équitable sont réunies.</p> <p>Nous développerons d'abord le label au sein de l'ONVA, mais essaierons ensuite d'en faire un label indépendant.</p>
<b>Scope du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un label est élaboré, pour fixer les critères nécessaires en vue d'une communication équitable. Ces critères consistent en cinq questions principales, qui permettront de se prononcer facilement sur la pertinence et la transparence de la communication. Ces critères seront confrontés aux besoins de nos clients et de notre personnel avant d'être finalisés.</li> <li>2. Chaque mois, un échantillon de textes seront soumis aux critères fixés et une évaluation suivra avec les intéressés. L'objectif consiste à créer une sorte de conscientisation lors de la rédaction d'un article ou d'un texte. Une évaluation peut être soumise à une évaluation.</li> <li>3. Les meilleurs textes seront retenus et participeront à la grande sélection finale, (l'ensemble du personnel pouvant voter). L'auteur du meilleur texte recevra le titre de meilleur communicateur équitable.</li> <li>4. L'ONVA mettra tout en œuvre pour respecter les règles du label. Un compte rendu à ce propos figurera dans le rapport annuel.</li> </ol>

Mesure du succès	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il existe un label «communication équitable»;</li> <li>&gt; Chaque mois, le groupe «communication équitable» fait une sélection des articles/textes publiés;</li> <li>&gt; Le groupe «communication équitable» évalue les textes avec la personne concernée et corrige, le cas échéant;</li> <li>&gt; Le rapport annuel contient un point de situation consacré à la «fair communication».</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Toute communication qualifiée de «communication équitable » satisfait au label;</li> <li>&gt; Dans les trois années, toutes nos communications (internes / externes) satisfont aux conditions du label.</li> </ul>
<b>Risques et facteurs de succès</b>		Il est important que cette initiative soit actualisée. Une communication doit avoir lieu très régulièrement à ce sujet.
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Élaboration d'un label: pour février 2016;</li> <li>&gt; Choix mensuel du groupe «communication équitable»: à partir de mars 2016;</li> <li>&gt; Remise des prix annuelle: pour la première fois, en décembre 2016 (coupe / bon d'achat);</li> <li>&gt; Point de situation: rapport annuel (début février).</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>		Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, cette opération devant être effectuée dans un cadre plus large. Il ne faudra toutefois pas prévoir du personnel supplémentaire à cet effet.
<b>Budget €</b>		<p>Ce projet nécessite des imprimés et un investissement limité pour une récompense annuelle. Une estimation brute de € 500 est dès lors prévue.</p> <p><b>Total: € 1.000</b></p>



<b>Donneur d'ordre</b>	Pierrette Roels	
<b>Chef de projet</b>	Sander Bautmans	
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 - 31/12/2018	
<b>Mise en perspective</b>	<p>Il est important que, le plus rapidement possible, les visiteurs trouvent sur le site web l'objet de leur visite. En personnalisant le site par type de visiteur (ouvrier / employeur), chaque groupe cible reçoit exclusivement les informations qui le concernent.</p> <p>Il faut en outre trouver une connexion avec les voies de communication utilisées de manière privilégiée par les jeunes.</p>	
<b>Objectifs à atteindre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Par le site web, répondre à la grande majorité des questions / observations des clients et faire en sorte qu'ils ne prennent plus directement contact avec nos services que pour des questions très spécifiques.</li> <li>2. Réduire la pression sur la centrale téléphonique (durant la période de pointe de la liquidation) et les collaborateurs en général (personnel).</li> <li>3. Disposer d'un site web professionnel et convivial.</li> </ol>	
<b>Scope du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aménager <b>un site comportant deux volets</b>: un site sur mesure pour les ouvriers et un site sur mesure pour les employeurs.</li> <li>2. Prévoir <b>une version mobile</b> (Tablette, Smartphone,...) du site web, pour que tous puissent obtenir et transmettre plus rapidement leurs données;</li> <li>3. Examiner si <b>une fonction «chat»</b> peut être installée, aux fins d'accueillir le client pendant les périodes de pointe et de pouvoir transmettre des demandes de manière ciblée, à partir du site web.</li> </ol>	
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Par le <b>site web</b>, il est possible d'obtenir des données générales et personnelles très détaillées. Le site web doit fournir une réponse aux questions des clients et être ainsi davantage consulté;</li> <li>2. <b>Le nombre d'appels téléphoniques enregistrés</b>, reçus par l'ONVA, sera comparé: périodes précédant et suivant l'installation du site web renouvelé.</li> <li>3. La qualité de ce canal de communication digital sera appréciée par le client lui-même, à l'aide <b>d'une enquête destinée aux clients</b> (salariés et employeurs).</li> </ol>
	<b>Normes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Après l'installation du nouveau site web: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Année 1: comptage du nombre de visiteurs du site web par volet;</li> <li>&gt; Année 2 (&amp;3): augmentation de 5 % du nombre de visiteurs.</li> </ul> </li> <li>2. Après l'installation de la fonction «chat»: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Année 1: comptage du nombre de «chats»;</li> <li>&gt; Année 2 (&amp;3): augmentation de 5 % du nombre de «chats».</li> </ul> </li> <li>3. Parmi les clients, l'enquête sur le site web obtient un score de satisfaction de 75 %.</li> </ol>

<b>Risques et facteurs de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Le budget disponible:</b> aménager <u>un site web</u> ne peut se concevoir sans effort financier. L'objectif consistera à essayer de maintenir le coût du développement au niveau le plus bas possible, sans porter préjudice à la qualité du résultat final.</li> <li>&gt; <b>Sécurité:</b> la mise à disposition des données personnelles via une application nécessite un système d'authentification spécifique (actuellement à l'étude auprès de la Banque-carrefour de la sécurité sociale).</li> <li>&gt; <b>Notoriété:</b> si un nouveau site web constitue un aspect, il faut aussi générer un trafic dans sa direction. Le nouveau site web doit être lancé à un moment socialement pertinent et nos partenaires (surtout les employeurs) doivent aussi être informés à ce sujet. A cet effet, un budget se révèle nécessaire pour la publicité.</li> <li>&gt; <b>Entretien/Mettre à jour</b> le site web représente un véritable défi à relever. Les informations doivent toujours être correctes et actuelles, pour garantir aux yeux du client la crédibilité du canal de communication.</li> </ul>
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Année 1:</b> fonctions de base (2 volets) – nouveau site web opérationnel pour la liquidation 2016;</li> <li>&gt; <b>Année 2-3:</b> continuer à développer les services par le biais du site web, notamment en mettant à disposition une application pour "smartphone" et en prévoyant une fonction «chat» pour communiquer avec le client en périodes de pointe.</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>	<p>Une équipe composée d'un informaticien et d'un collaborateur en communication, pour la maintenance du site web. Ledit collaborateur veille à une communication externe flexible et rapide.</p> <p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, cette opération devant être effectuée dans un cadre plus large. A cet effet, il ne sera pas nécessaire de prévoir du personnel supplémentaire.</p>
<b>Budget €</b>	<p>Une somme de € 30.000 est estimée nécessaire. Ce montant a surtout trait à des logiciels, afin de développer des fonctions spécifiques sur le site web. Des interventions externes peuvent également être nécessaires. Ledit montant constitue une estimation brute.</p> <p><b>Total: € 30.000</b></p>

## PROJET 8. Apprendre, à la portée de tous

*Réduire la quantité de papier et les appels téléphoniques*

<b>Donneur d'ordre</b>	Eric Nicaise
<b>Chef de projet</b>	Sander Bautmans
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 - 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>	L'ONVA évolue vers un cadre de travail à usage de papier limité. Les dossiers sont déjà traités par voie purement électronique. Communiquer avec les clients par outil électronique reste une tâche à réaliser. Il faut donc continuer à rechercher des méthodes, en vue de réduire la correspondance traditionnelle et de développer la communication digitale. L'objectif doit consister à entrer, à l'avenir, en contact avec les clients par voie plus directe, afin de traiter les dossiers de façon plus rapide et plus personnelle par courriel, applications et SMS.
<b>Objectifs à atteindre</b>	<p><b>1. Consensus juridique</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Types d'informations devant/pouvant être communiquées;</li><li>&gt; Mode sûr pour la transmission des informations sensibles;</li><li>&gt; Comment contourner et/ou résoudre les éventuels obstacles.</li></ul> <p><b>2. Technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Examiner les possibilités de développer, au moyen d'une base de données limitée, de nouvelles manières de communiquer avec les clients ;</li><li>&gt; Récoltes des données digitales.</li></ul> <p><b>3. Connaissances (utilisateurs vs interne)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; En interne, tous doivent appliquer le nouveau mode de communication;</li><li>&gt; Suppression des autres canaux de communication;</li><li>&gt; Le client doit être correctement informé du nouveau mode de communication.</li></ul>
<b>Scope du projet</b>	<p>Ce projet présente des avantages pour plusieurs «stakeholders» (parties prenantes) de l'ONVA et il disposera donc d'une assise solide:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>Personnel ONVA:</b> partie demanderesse, pour répondre mieux, et plus rapidement, aux souhaits / exigences du client. Il pourra dès lors clôturer plus vite les dossiers, ce qui se traduira par une sérieuse motivation. Les télétravailleurs, sans cesse plus nombreux, recueilleront les fruits de ce nouveau mode de communication;</li><li>&gt; <b>Service octroyé:</b> les clients sont demandeurs de réponses plus rapides, plus simples et plus claires;</li><li>&gt; <b>Diminution des coûts:</b> le montant consacré à la correspondance peut connaître une diminution spectaculaire;</li><li>&gt; <b>Effet durable:</b> ce projet entend diminuer le nombre de courriers expédiés, ce qui bien sûr est favorable à l'environnement.</li></ul> <p>Ce processus a besoin de temps pour se développer. La première année sera consacrée principalement à l'installation et à l'expérimentation d'une base de travail, sur laquelle cette communication digitale pourra être installée.</p> <p>Pour toute clarté, l'objectif ne consiste pas, en premier lieu, à gérer une véritable banque de données contenant des adresses électroniques et des numéros de portables. Toutefois, il faut examiner la possibilité d'attribuer ces éléments de contact aux dossiers des clients.</p>

<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<p>Les contacts avec les clients se déroulent plus aisément et les dossiers peuvent être traités plus rapidement. Les modes de communication traditionnels peuvent continuer à être supprimés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Des courriers standardisés, contenant les liens nécessaires vers les autres canaux de communication digitaux (tels le site web de l'ONVA), sont mis à la disposition des collaborateurs;</li> <li>&gt; Il est possible d'ajouter une adresse mail et un numéro de portable aux dossiers des clients;</li> <li>&gt; Si nécessaire, les clients sont appelés sur leur portable et reçoivent une communication à leur adresse électronique personnelle;</li> <li>&gt; L'eBox devient un canal de communication de plus en plus utilisé;</li> <li>&gt; Les problèmes de sécurisation / vie privée sont résolus.</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Des enquêtes par échantillonnage font apparaître des réponses uniformes à toutes les questions posées par téléphone;</li> <li>&gt; L'utilisation du portable et du courriel augmentent la vitesse moyenne de résolution des dossiers;</li> <li>&gt; Le nombre de clients utilisant l'eBox pour le pécule de vacances augmente au fil des ans.</li> </ul>
<b>Risques et facteurs de succès</b>		<p>Ce projet comporte quelques points critiques qui influenceront sur le succès et l'implémentation de l'ensemble.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>CTI (SMALS)</b> La vitesse à laquelle la base de données limitée (dans AMBI) et l'application (dans Cova2) seront installées présente une importance capitale. Par ailleurs, il faudra faire en sorte que cette banque de données puisse être aménagée de manière simple.</li> <li>&gt; <b>Accompagnement</b> Dans un premier temps, une bonne formation et un bon accompagnement du personnel se révéleront certainement indispensables, en vue de constituer un fichier de données de qualité.</li> <li>&gt; <b>Service juridique</b> Ce service doit éliminer les obstacles empêchant la constitution de ce fichier de données (vie privée) et la communication à part entière par courriel.</li> </ul>
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>		<p><b>Année 1:</b> Installation de la banque de données (dans AMBI) et extension, pour demander et restituer ces données spécifiques dans Cova2. En outre, il y a lieu d'esquisser un cadre juridiquement accepté. Cette première année se caractérisera aussi par un projet expérimental, visant à mettre au point le nouveau mode de communication.</p> <p><b>Année 2-3:</b> Lorsque le contrat d'administration prendra fin, le nouveau mode de communication se sera imposé et il sera devenu un moyen de communication essentiel à l'ONVA.</p>
<b>Ressources (ETP)</b>		<p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, cette opération devant être effectuée dans un cadre plus large. Il ne sera toutefois pas nécessaire de prévoir du personnel supplémentaire.</p>
<b>Budget €</b>		<p>Si les problèmes de sécurisation peuvent être résolus par un code via SMS, l'installation d'un service SMS peut alors être évaluée à € 10.000.</p> <p>Quant à la mise au point et à la maintenance d'un système pour conserver les adresses mail et les numéros de portable, les frais de programmation peuvent être estimés à € 10.000.</p> <p><b>Total: € 20.000</b></p>





## C. Une gestion durable du personnel



## PROJET 9. NWOW = mieux travailler = être plus heureux

*New way of working (NWOW)*

<b>Donneur d'ordre</b>		Egmont Maene
<b>Chef de projet</b>		Nouveau change manager / projectmanager
<b>Date de début – Date de fin</b>		01/01/2016 – 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>		Les conditions de travail à l'ONVA connaissent une évolution constante. L'ONVA a créé un cadre permettant aux collaborateurs d'opter éventuellement pour le télétravail. D'autres éléments ont une influence réelle sur leur travail: de nouveaux outils de gestion accroissant la productivité des processus, les connaissances disponibles par voie électronique, un outil pour la gestion des prestations. Sur le plan de l'organisation du travail, le déménagement ouvre l'accès à un nouveau monde.
<b>Objectifs à atteindre</b>		Ce projet envisage de mettre en œuvre un paquet de conditions de travail NWOW. Pour permettre d'atteindre une de nos valeurs essentielles, l'orientation résultats, différents aspects doivent être pris en considération: l'infrastructure, les conditions de travail et la technologie.
<b>Scope du projet</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Construire une nouvelle culture du travail basée sur la flexibilité (heures de travail flexibles et prestations non liées à un lieu). A ce sujet, il convient que, au plus tard à la fin du contrat d'administration, le système de pointage et de jours de récupération correspondants soit arrêté. A ce moment, les collaborateurs seront jugés sur la base de leurs résultats, et non plus sur la base de leur présence.</li> <li>&gt; Au plus tard à la fin du contrat d'administration, il sera possible d'effectuer du télétravail à raison de trois jours par semaine. Cette possibilité ne se traduira dans les faits que si le personnel se montre suffisamment flexible en fonction des exigences de l'organisation du travail.</li> <li>&gt; Technologie: promouvoir l'exploitation et l'utilisation des TIC, e.a. instant messaging, télé- et vidéoconférences, outil de gestion des prestations...</li> </ul>
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Enquête de satisfaction auprès du personnel: % de membres du personnel satisfaits de l'équilibre vie privée – vie professionnelle;</li> <li>&gt; Enquête de satisfaction auprès du personnel: % de membres du personnel qui utilisent les nouveaux programmes de communication (vidéoconférence, instant messaging,...);</li> <li>&gt; Enquête de satisfaction auprès du personnel: % de membres du personnel satisfaits ou très satisfaits des moyens de télécommunication mis à disposition;</li> <li>&gt; Offre de télétravail.</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 85% du personnel est satisfait ou très satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle;</li> <li>&gt; 90% du personnel sont satisfaits ou très satisfaits des moyens de télécommunication mis à disposition;</li> <li>&gt; 90% du personnel utilisent les nouveaux outils de communication;</li> <li>&gt; Annuellement, augmentation du nombre moyen de jours télétravaillés par rapport au nombre de jours de travail total avec 2015 comme année de référence.</li> </ul>



<b>Risques et facteurs de succès</b>	<p><b>Risques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Résistance des collaborateurs;</li> <li>&gt; Attentes des directions;</li> <li>&gt; Absence de bons accords;</li> <li>&gt; Possibilité d'une absence de souplesse vers plus ou moins de télétravail;</li> <li>&gt; Augmentation du stress des agents par la boulimie de l'information et la sur-sollicitation des connexions NTIC;</li> <li>&gt; Les aléas de l'informatique.</li> </ul> <p><b>Succès:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Développer des collaborateurs «NWOW-minded»;</li> <li>&gt; Promotion active du NWOW par les gestionnaires, les travailleurs et les syndicats;</li> <li>&gt; Certaines technologies sont déjà intégrées dans la vie privée de certains membres du personnel (exemple: application Voice Over IP, instant messaging, chat, ...).</li> </ul>
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>	<p>Inventaire et analyse des phases et des objectifs du projet sur base des informations mises à jour nécessaires (01/01/2016 – 15/03/2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sous-projet culture de la flexibilité:</b> à effectuer entre le 01/01/2016 et le 31/12/2018. Les phases (rédaction d'un plan d'action, mise en place du plan, évaluation du plan, réalisation des adaptations) seront déterminées par la Taskforce.</li> <li>• <b>Sous-projet technologie:</b> à effectuer entre le 01/03/2016 et le 31/12/2018. Les phases (rédaction d'un plan d'action, mise en place du plan, évaluation du plan, réalisation des adaptations) seront déterminées par la Taskforce.</li> <li>• <b>Sous-projet élargir l'offre du télétravail:</b> à effectuer entre le 01/01/2016 et le 31/12/2016. Les phases (consultation des acteurs-clés, élaboration d'une proposition, plan de communication) seront déterminées par la Taskforce.</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>	1,5 ETP
<b>Budget €</b>	€ 0



## PROJET 10. Coaches de qualité

*Pas d'experts mais des coaches*

<b>Donneur d'ordre</b>		Egmont Maene
<b>Chef de projet</b>		Igo Cousserier
<b>Date de début – Date de fin</b>		01/01/2016 – 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>		L'ONVA a déjà pas mal investi pour le soutien de ses coaches. Il s'agit tout simplement de poursuivre dans cette voie, en développant les activités. Les coaches forment un maillon essentiel dans la vision de l'ONVA en matière de leadership. Bien qu'un dirigeant porte trois casquettes – leader, manager et coach –, nous mettons surtout l'accent sur ses qualités de coach. L'époque où il / elle devait être surtout un technicien s'occupant des dossiers les plus difficiles est révolue.
<b>Objectifs à atteindre</b>		Soutien maximal des coaches pour être ou devenir un coach à l'ONVA. A l'ONVA, le coach est un entraîneur qui contribue à développer les aptitudes de ses collaborateurs, mais en les laissant s'épanouir, en leur donnant confiance et en les rendant indépendants.
<b>Scope du projet</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Poursuite des interventions</b> qui permettent de fournir aux coaches une plateforme d'échange commune sur les bonnes pratiques ainsi que sur les difficultés rencontrées.</li> <li><b>Peer coaching</b> qui fournira ponctuellement des avis sur une situation demandant une réponse urgente tout en ouvrant la voie au décloisonnement entre services.</li> <li>L'organisation de <b>mini-séminaires</b> sur des thèmes de coaching bien précis, animés soit par des experts externes, soit par des experts internes de l'Administration fédérale.</li> <li>Dans le cadre de la gestion des connaissances, enrichir la bibliothèque virtuelle avec des <b>articles sur le management</b>, qui peuvent devenir une référence pour les dirigeants.</li> <li>Un <b>plan de développement</b> à la suite d'une <b>évaluation des coaches</b> dans le but de trouver une réponse aux points faibles ou à améliorer des responsables d'équipe.</li> <li><b>Coaching à distance</b>: si trois jours de télétravail par semaine sont instaurés, il est important que les coaches assurent convenablement leur mission de direction, lorsque les membres de leur personnel ne sont pas physiquement présents. À cet effet, un encadrement spécifique leur sera procuré.</li> </ol>
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'interventions organisées chaque trimestre.</li> <li>Nombre de mini-séminaires organisés dans l'année.</li> <li>Nombre de documents nouveaux créés dans la bibliothèque virtuelle durant le trimestre.</li> <li>Nombre de coaches évalués dans l'année.</li> </ol>
	<b>Normes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Chaque coach peut participer à une Intervention chaque trimestre (= 4 interventions différentes à organiser chaque trimestre).</li> <li>Un mini-séminaire est organisé chaque année.</li> <li>Chaque trimestre, il y a un document nouveau dans chaque langue dans la bibliothèque virtuelle.</li> <li>Chaque année, chaque coach (présent) est évalué et reçoit un plan de développement dans le cadre du cycle d'évaluation (= nombre de coaches présents à évaluer).</li> <li>Tous les coaches ont suivi une formation intitulée «diriger à distance».</li> </ol>

<b>Risques et facteurs de succès</b>	<b>Risques:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Routine et manque de temps;</li> <li>&gt; Peur du changement;</li> <li>&gt; Arrivée de nouveaux coaches (départs, pensions, ...).</li> </ul> <b>Facteurs de succès:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'exemple et le soutien du management;</li> <li>&gt; Confiance;</li> <li>&gt; Soutien du chef de projet;</li> <li>&gt; Le talent de l'animateur des interventions.</li> </ul>
<b>Comment – Phases - Calendrier</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chaque trimestre , à partir de 2016, 4 interventions différentes sont organisées ;</li> <li>2. Chaque année, à partir de 2016, un mini-séminaire est organisé;</li> <li>3. Chaque trimestre, à partir de 2016, il y a un document nouveau ajouté dans la bibliothèque virtuelle;</li> <li>4. Chaque année, dans le courant du quatrième trimestre, chaque coach (présent) est évalué et reçoit un plan de développement dans le cadre du cycle d'évaluation (au début de l'année suivante).</li> </ol>
<b>Ressources (ETP)</b>	1 ETP (chef de projet – sponsor – animateurs des interventions – coaching).
<b>Budget (€)</b>	<b>€ 0</b>

## PROJET 11. Une méthode d'apprentissage uniforme

### Développement d'une méthodologie

<b>Donneur d'ordre</b>		Bernadette Wijzen
<b>Chef de projet</b>		Rob Cools
<b>Date de début – Date de fin</b>		01/01/2016 – 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>		Une tâche technique est, la plupart du temps, expliquée au bureau, dans une situation de travail réelle. Cette méthode a ses mérites, mais aussi ses limites. La connaissance technique peut être transmise de façon plus efficace, si une méthodologie spécifique est appliquée. Il s'agit également d'une manière d'aller vers plus d'uniformisation. C'est surtout la production qui se plaint d'un manque de systématisme dans la formation et d'une divergence dans les modes d'exécution des tâches.
<b>Objectifs à atteindre</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chaque nouveau collaborateur de la production reçoit une formation intensive et systématique. Celle-ci est axée sur la téléphonie et sur les tâches effectuées dans le cadre de AMBI. Cela se déroule partiellement en dehors du poste de travail, dans un environnement adapté et sur la base d'une méthodologie propre.</li> <li>2. Chaque collaborateur de la production reçoit une formation adaptée à ses besoins. Cela se déroule partiellement en dehors du poste de travail, dans un environnement adapté et sur la base d'une méthodologie propre.</li> </ol>
<b>Scope du projet</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'objectif consiste à développer une méthodologie uniforme. Cela ne signifie toutefois pas que l'approche soit identique pour tous. Il est important de fournir une informatisation sur mesure, également en fonction des cycles d'évaluation.</li> <li>&gt; L'encadrement méthodologique de toute formation est coordonné par le service de formation. Il va toutefois de soi que la collaboration et l'engagement des dirigeants des services sont nécessaires.</li> </ul>
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<p>Une méthodologie uniforme est appliquée et est disponible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % des formations offertes en application de la méthodologie.</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pour tous les collaborateurs des services de production: 100 % des formations sont offertes en application de la méthodologie</li> </ul>
<b>Risques et facteurs de succès</b>		<p><b>Facteurs de succès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Méthodologie adaptée;</li> <li>&gt; Souplesse dans la pédagogie;</li> <li>&gt; Tous les éléments constitutifs doivent être préalablement définis;</li> </ul> <p><b>Risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Difficulté d'interprétation;</li> <li>&gt; Difficulté d'application.</li> </ul>

<b>Comment – Phases - Calendrier</b>	> Research et information	01/01/2016 – 30/04/2016
	> Réunions de réflexion	01/05/2016 – 30/06/2016
	> Développement de la méthodologie	01/07/2016 – 31/08/2016
	> Période de test	01/09/2016 – 28/02/2016
	> Evaluation et adaptation	01/03/2017 – 30/04/2017
	> Implémentation	01/05/2017 – 31/12/2018
<b>Ressources (ETP)</b>	0.75 ETP	
<b>Budget (€)</b>	€ 7.500 pour la formation du personnel qui développera la méthodologie. <b>Total: € 7.500</b>	

**PROJET 12. Nous trouvons notre bonheur dans notre éventail de formations**  
*Plateforme de formation et forum*

<b>Donneur d'ordre</b>	Jocelyne Julémont	
<b>Chef de projet</b>	Igo Cousserier	
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 – 31/03/2018	
<b>Mise en perspective</b>	<p>L'ONVA, organisation apprenante, met en œuvre un ensemble de pratiques pour rester en phase avec son environnement.</p> <p>Les agents apprennent les uns des autres. La transmission transversale des connaissances et des expériences est facilitée et le lien entre tous les agents renforcé dans une vision commune.</p> <p>Dans le cadre du New Way Of Work (NWOW), une organisation souple, flexible, dynamique est primordiale pour l'apprentissage.</p>	
<b>Objectifs à atteindre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créer une plate-forme de formation dynamique qui contribue à l'autonomie et la responsabilisation des employés dans le développement de leurs compétences et leurs talents professionnels.</li> <li>2. Mise à disposition de l'ensemble du personnel d'un forum pour supporter de manière dynamique et transversale le partage des connaissances, expériences, compétences et best practices éparpillées dans l'organisation.</li> </ol>	
<b>Scope du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un portail de formation sera créé, clair et régulièrement mis à jour, accessible à tous les agents. Ce site présentera l'ensemble de l'offre de formation, tant interne qu'externe, susceptible d'intéresser les agents. L'ensemble des formateurs, des compétences, des disponibilités, des stages, des programmations, des formations externes sera repris. Le site offrira un aperçu immédiat de ce qui se fait ou va se faire prochainement en matière de formation et permettra à tout agent de s'inscrire à une formation proposée, de déposer une demande de formation, ou de déposer une offre de formation.</li> <li>2. Sur le modèle d'un forum, les agents auront la possibilité de déposer une question, un problème, une expérience. Les agents concernés pourront répondre sur base de leur propre expérience et connaissance, en apportant un éclaircissement, les références à une procédure, ...</li> <li>3. La meilleure solution technique pour ce projet doit être examinée en fonction d'autres projets, notamment le partage des connaissances et le nouvel intranet.</li> </ol>	
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<p>La plateforme de formation est opérationnelle et dispose des fonctionnalités nécessaires.</p> <p>Le forum est accessible à tout collaborateur et favorise le partage de connaissances et le développement personnel.</p> <p><b>Portail de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % de formations, disponible sur la plateforme de formation;</li> <li>&gt; % de formateurs en interne, répertoriés sur la plateforme avec leur(s) domaine(s) de connaissances;</li> <li>&gt; % de demandes de formation, transmis par le biais d'un flux de travail automatisé, initié via le portail de formation.</li> </ul> <p><b>Forum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nombre de thèmes proposés sur le forum.</li> </ul>

<b>Mesure du succès</b>	<b>Normes</b>	<p><b>Portail de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 100% des formations sont disponibles sur la plateforme de formation;</li> <li>&gt; 100% des formateurs en interne figurent sur le site;</li> <li>&gt; 100% des demandes de formation s'effectuent par le biais du flux de travail automatisé.</li> </ul> <p><b>Forum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Par trimestre, au moins 1 nouveau sujet est proposé sur le forum.</li> </ul>
<b>Risques et facteurs de succès</b>	<p><b>Risques</b></p> <p><u>Plateforme de formation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Limitations /Plateforme technique.</li> </ul> <p><u>Forum</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Résistance et manque d'intérêt pour le forum;</li> <li>&gt; Échange d'informations erronées ou partielles sur le forum.</li> </ul> <p><b>Facteurs de succès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestion active du site et du forum;</li> <li>&gt; Plateforme et forum attrayants;</li> <li>&gt; Utilisateurs actifs pour les différents domaines de spécialisation;</li> <li>&gt; Coordination avec projets analogues.</li> </ul>	
<b>Comment – Phases – Calendrier</b>	<p><b>Portail de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 1.A. Analyse fonctionnelle 01/01/2016 – 31/03/2016;</li> <li>&gt; 1.B. Choix / Support technique 01/04/2016 – 30/06/2016;</li> <li>&gt; 3. Structure du portail 01/07/2016 – 31/08/2016;</li> <li>&gt; 4. Charte graphique 01/09/2016 – 30/10/2016;</li> <li>&gt; 5. Développement 01/11/2016 – 30/06/2017;</li> <li>&gt; 6. Phase de test + adaptations 01/07/2017 – 31/12/2017;</li> <li>&gt; 7. Launch online 01/01/2018 – 31/03/2018;</li> <li>&gt; 8. Formation 01/01/2018 – 31/03/2018.</li> </ul> <p><b>Forum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 1.A. Analyse fonctionnelle 01/01/2016 – 31/03/2016;</li> <li>&gt; 1.B. Choix / Support technique 01/04/2016 – 30/06/2016;</li> <li>&gt; 9. Structure du forum 01/07/2016 – 31/08/2016;</li> <li>&gt; 10. Charte graphique 01/09/2016 – 30/10/2016;</li> <li>&gt; 11. Développement 01/11/2016 – 31/03/2017;</li> <li>&gt; 12. Phase de test + adaptations 01/04/2017 – 30/09/2017;</li> <li>&gt; 13. Launch online 01/10/2017 – 31/12/2017;</li> <li>&gt; 14. Formation 01/10/2017 – 31/12/2017.</li> </ul>	
<b>Ressources (ETP)</b>	<p>En fonction du développement interne ou externe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Chef de projet + équipe de projet: 0,5 ETP;</li> <li>&gt; Développement: 0,25 ETP.</li> </ul>	
<b>Budget (€)</b>	<p>En principe, le développement peut avoir lieu en interne.</p> <p>Toutefois, si ce n'est pas possible, il faut prévoir un budget de € 25.000 pour consultance externe (€ 20.000) et formation (€ 5.000), en cas de nécessité.</p> <p><b>Total: € 25.000</b></p>	

## PROJET 13. La connaissance appartient à chacun

### *Un outil de partage de connaissances moderne*

<b>Donneur d'ordre</b>	Jocelyne Julémont	
<b>Chef de projet</b>	Myriam Demol	
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/09/2016 – 31/12/2018	
<b>Mise en perspective</b>	<p>Lors du précédent contrat d'administration, nous avons réalisé un projet de gestion des connaissances dans le cadre duquel nous avons décrit tous nos processus et créé une bibliothèque de gestion des connaissances rassemblant tous les documents relevant de la gestion des connaissances (Knowledge Management - KM): kits de survie, instructions, manuels, templates, réglementation, ... Cette bibliothèque virtuelle se trouve actuellement sur un file serveur et les informations sont classées par service puis par processus. Ce type de classement n'est pas idéal étant donné qu'il limite les possibilités de recherche.</p> <p>Nous avons donc l'intention de migrer les documents de gestion de connaissances vers un système de gestion de contenu plus moderne permettant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; une recherche aisée de documents sur base de mots-clés et de leurs synonymes;</li> <li>&gt; une gestion des historiques d'un document;</li> <li>&gt; un système de notification lors de la publication d'un nouveau document;</li> <li>&gt; un workflow de validation/traduction.</li> </ul> <p>Nous comptons ainsi préparer les collaborateurs à une utilisation optimale de la fonction «partage de documents» du système de unified communication afin d'augmenter l'efficacité et la qualité de leur travail.</p> <p>Dans un but de rationalisation, nous comptons utiliser l'outil dont nous avons fait l'acquisition dans le cadre du projet de gestion électronique des documents.</p>	
<b>Objectifs à atteindre</b>	L'objectif est de migrer les documents élaborés dans le cadre du projet de gestion de connaissances du précédent contrat d'administration vers un nouveau système de gestion du contenu afin de permettre une recherche plus efficace et efficiente de l'information.	
<b>Scope du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Migration de tous les documents se trouvant actuellement sur le Share KM et des comptes-rendus de réunions vers le nouveau système de gestion du contenu;</li> <li>&gt; Enrichissement de l'information par des métadonnées;</li> <li>&gt; Création d'un workflow de validation.</li> </ul>	
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les documents sont disponibles sur le nouveau système de gestion de contenu;</li> <li>&gt; Le nouveau système de gestion du contenu est utilisé par les collaborateurs.</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tous les documents, spécifiés dans l'aperçu du projet, sont chargés dans le CMS.</li> <li>&gt; Des procédures sont disponibles pour charger, créer, valider, publier et consulter des documents.</li> <li>&gt; Les avantages du CMS sont portés à la connaissance des collaborateurs de l'ONVA.</li> <li>&gt; À la fin du projet, tous les rapports des réunions et documents relatifs à des connaissances sont transférés dans le CMS.</li> <li>&gt; Après un an, tous les collaborateurs de l'ONVA consultent dans le CMS tous les rapports de réunions et documents ayant trait aux connaissances.</li> </ul>

<p><b>Risques et facteurs critiques de succès</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il sera nécessaire d'expliquer les limites de l'outil en matière de multilinguisme. Il est en effet très difficile d'avoir un site en NL et un autre en FR. Il faut se contenter d'avoir les documents en FR et en NL affichés ensemble. Mais c'est déjà le cas actuellement dans le Share KM.</li> <li>&gt; Il y aura lieu de procéder par étapes: commencer le projet par un projet-pilote KM (choisir un service où les collaborateurs sont désireux d'avoir des outils modernes).</li> <li>&gt; Il faudra prendre le temps de soutenir le changement. L'idée est de désigner un «champion» par cellule, c'est-à-dire une personne motivée par le nouvel outil et prête à donner du support à ses collègues.</li> <li>&gt; Il faudra impliquer les utilisateurs: travailler dès le début avec les services concernés / soutien change manager / tester chaque phase / prévoir des formations.</li> <li>&gt; Comme tous projets, le soutien de l'administration générale et des directeurs est indispensable.</li> </ul>																										
<p><b>Comment – Phases – Calendrier</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;"><b>1. Analyse fonctionnelle</b></td> <td style="text-align: right;"><b>Sept. 2016 - Fév. 2017</b></td> </tr> <tr> <td>1.1. Information sur l'outil CMS au SPOC KM, sponsor, secrétaire AGA et change manager.</td> <td style="text-align: right;">Sept. 2016</td> </tr> <tr> <td>1.2. Analyse des besoins (métadonnées, workflow, versioning, notifications,...).</td> <td style="text-align: right;">Oct. 2016 – Févr. 2017</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;"><b>2. Création du site KM (formulaires, workflow, librairie)</b></td> <td style="text-align: right;"><b>Mars – Mai 2017</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;"><b>3. Projet-pilote KM</b></td> <td style="text-align: right;"><b>Mars – Déc. 2017</b></td> </tr> <tr> <td>3.1. Choix du service pilote.</td> <td style="text-align: right;">Mars 2017</td> </tr> <tr> <td>3.2. Migration KM des kits du service pilote vers l'outil CMS.</td> <td style="text-align: right;">Juin – Août 2017</td> </tr> <tr> <td>3.3. Tests utilisateurs par un groupe restreint avec le soutien du change manager.</td> <td style="text-align: right;">Sept. – Oct. 2017</td> </tr> <tr> <td>3.4. Formation au service (dirigeants + collaborateurs).</td> <td style="text-align: right;">Nov. 2017</td> </tr> <tr> <td>3.5. Evaluation du projet-pilote et lessons learned.</td> <td style="text-align: right;">Déc. 2017</td> </tr> <tr> <td>3.6. Communication à l'ensemble du personnel.</td> <td style="text-align: right;">Déc. 2017</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;"><b>4. Extension aux autres services</b></td> <td style="text-align: right;"><b>Janv. – Déc. 2018</b></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;"><b>5. PV réunions</b></td> <td style="text-align: right;"><b>Juil. – Déc. 2018</b></td> </tr> </table>	<b>1. Analyse fonctionnelle</b>	<b>Sept. 2016 - Fév. 2017</b>	1.1. Information sur l'outil CMS au SPOC KM, sponsor, secrétaire AGA et change manager.	Sept. 2016	1.2. Analyse des besoins (métadonnées, workflow, versioning, notifications,...).	Oct. 2016 – Févr. 2017	<b>2. Création du site KM (formulaires, workflow, librairie)</b>	<b>Mars – Mai 2017</b>	<b>3. Projet-pilote KM</b>	<b>Mars – Déc. 2017</b>	3.1. Choix du service pilote.	Mars 2017	3.2. Migration KM des kits du service pilote vers l'outil CMS.	Juin – Août 2017	3.3. Tests utilisateurs par un groupe restreint avec le soutien du change manager.	Sept. – Oct. 2017	3.4. Formation au service (dirigeants + collaborateurs).	Nov. 2017	3.5. Evaluation du projet-pilote et lessons learned.	Déc. 2017	3.6. Communication à l'ensemble du personnel.	Déc. 2017	<b>4. Extension aux autres services</b>	<b>Janv. – Déc. 2018</b>	<b>5. PV réunions</b>	<b>Juil. – Déc. 2018</b>
<b>1. Analyse fonctionnelle</b>	<b>Sept. 2016 - Fév. 2017</b>																										
1.1. Information sur l'outil CMS au SPOC KM, sponsor, secrétaire AGA et change manager.	Sept. 2016																										
1.2. Analyse des besoins (métadonnées, workflow, versioning, notifications,...).	Oct. 2016 – Févr. 2017																										
<b>2. Création du site KM (formulaires, workflow, librairie)</b>	<b>Mars – Mai 2017</b>																										
<b>3. Projet-pilote KM</b>	<b>Mars – Déc. 2017</b>																										
3.1. Choix du service pilote.	Mars 2017																										
3.2. Migration KM des kits du service pilote vers l'outil CMS.	Juin – Août 2017																										
3.3. Tests utilisateurs par un groupe restreint avec le soutien du change manager.	Sept. – Oct. 2017																										
3.4. Formation au service (dirigeants + collaborateurs).	Nov. 2017																										
3.5. Evaluation du projet-pilote et lessons learned.	Déc. 2017																										
3.6. Communication à l'ensemble du personnel.	Déc. 2017																										
<b>4. Extension aux autres services</b>	<b>Janv. – Déc. 2018</b>																										
<b>5. PV réunions</b>	<b>Juil. – Déc. 2018</b>																										
<p><b>Ressources (ETP)</b></p>	<p>2 ETP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 0,25 Chef de projet;</li> <li>&gt; 0,25 Analyste;</li> <li>&gt; 0,5 Développeur;</li> <li>&gt; 0,6 SPOC;</li> <li>&gt; 0,2 Secrétariat général;</li> <li>&gt; 0,2 Autres (server administrator, testers, change manager, ...).</li> </ul>																										



<b>Budget (€)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 2 licences pour installations CMS 2013 Enterprise.</li></ul> <p>Pour le projet GED, deux servers CMS sont à présent installés: un front-end web server et un application server.</p> <p>Il est possible (mais pas certain) que ces installations devront être étendues dans le cadre des projets suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Si de nombreux utilisateurs se connectent simultanément dans CMS, un second front-end web server devra être prévu;</li><li>&gt; Si un «indexing» considérable est requis, un second application server devra être installé.</li></ul> <p><b>Total: € 15.000 (minimum)</b></p>
-------------------	--



<b>Donneur d'ordre</b>	Eric Nicaise	
<b>Chef de projet</b>	Caroline Chan	
<b>Date de début – Date de fin</b>	01/01/2016 – 31/03/2018	
<b>Mise en perspective</b>	Il ressort, notamment des enquêtes de satisfaction du personnel, que l'information ne circule pas correctement au sein de l'ONVA. Certaines informations sont difficiles à trouver sur l'actuel Intranet et les agents déclarent aussi qu'ils reçoivent trop d'informations sans avoir la possibilité de sélectionner ce qui les concerne effectivement. Les enquêtes révèlent également un déficit dans la communication tant top/down que bottom up.	
<b>Objectifs à atteindre</b>	Le projet de «nouvel intranet» vise à rendre l'accès à l'information générale, plus convivial, et rapide, tenant compte des besoins exprimés des agents.	
<b>Scope du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'intranet renouvelé permettra à tout utilisateur de trouver rapidement les informations générales souhaitées.</li> <li>2. Les agents pourront sélectionner une partie de l'information qu'ils souhaiteront recevoir dans l'alerte e-mail. À l'issue d'une absence, il pourra très vite mettre ses informations à jour.</li> <li>3. Un «réseau social» est installé et il sera aisé de s'y inscrire. Une stratégie claire sera développée, afin de garder la participation la plus large possible. Cela suppose un animateur ou un groupe d'animateurs.</li> </ol>	
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre moyen d'accès à l'intranet.</li> <li>2. Effectivité des choix des priorisation des publications ET stabilité des liens des publications dans le temps.</li> <li>3. Fréquentation moyenne du réseau social par les agents de l'ONVA.</li> <li>4. Satisfaction des agents.</li> </ol>
	<b>Normes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Au moins trois quarts des agents ont consulté le site durant les périodes «pleines» (210 utilisateurs sur 280 travailleurs).</li> <li>2. Alerte e-mail: 100 % des publications sur l'Intranet respecteront les choix prioritaires des agents ET 100% des liens des publications resteront stables (hors hotnews).</li> <li>3. 20 % du personnel aura fréquenté au moins une fois par mois le réseau social, la première année, 40 % la deuxième année et 60 % la troisième année.</li> <li>4. 90 % des agents sont satisfaits ou très satisfait de l'intranet.</li> </ol>
<b>Risques et facteurs critiques de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La nouvelle application sera soumise à un groupe expérimental, qui pourra apprécier la vitesse à laquelle les informations sont trouvées, mais aussi la lisibilité de celles-ci.</li> <li>&gt; Afin d'augmenter la participation un modérateur externe au groupe de projet est envisagé</li> <li>&gt; La participation la plus précoce possible à l'ensemble du projet constituera un facteur important de succès.</li> <li>&gt; Le risque principal porte sur le rejet des agents des solutions présentées ainsi que la multiplicité des plateformes informatiques de développement (intégration technique toujours problématique).</li> </ul>	

<b>Comment – Phases – Calendrier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; T1 - 2016: Constitution du groupe bilingue;</li> <li>&gt; T2 – 2016: Structure du site;</li> <li>&gt; T3 – 2016: Choix de l’outil social network, définir les catégories des alertes e-mails;</li> <li>&gt; T4 – 2016: Tests, validation et mise en production.</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>	> 2 ETP
<b>Budget (€)</b>	<p>En principe pas de budget nécessaire, sauf si le logiciel momentanément utilisé n’est plus valable.</p> <p>Dans ce dernier cas un budget de € 20 000 est souhaitable.</p> <p><b>Total: € 20.000 (au maximum)</b></p>

## PROJET 15. Décloisonner

*Toutes et tous se connaissent dans une organisation ouverte*

<b>Donneur d'ordre</b>		Eric Nicaise
<b>Chef de projet</b>		Sander Bautmans
<b>Date de début – Date de fin</b>		01/01/2016 – 31/12/2018
<b>Mise en perspective</b>		L'enquête relative au personnel fournit toujours le même résultat: tout va bien entre les agents d'un même service, mais ils se connaissent très peu en dehors de celui-ci. Et ils ne connaissent absolument pas les activités des autres services. Les agents pensent dès alors assez facilement que seul leur propre service effectue un travail considérable. Dans le nouvel immeuble, les murs ne sont pas très nombreux. À tous égards, nous voulons un cadre de travail transparent. Et tout le monde doit avoir une vue de l'ensemble, à travers les différents éléments. Ceci signifie que tout le monde doit entrevoir les activités de l'ONVA et la façon dont celles-ci sont accomplies.
<b>Objectifs à atteindre</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'intranet présente de façon claire et agréable le fonctionnement de tous les services.</li> <li>2. Le contrat d'administration et les plans de management donnent lieu à une communication simple et ludique, destinée à l'ensemble du personnel.</li> <li>3. Une initiative de team building est prise au moins annuellement, l'ensemble du personnel pouvant y participer.</li> <li>4. RIO (ou le réseau social choisi) comporte une rubrique où les collaborateurs individuels peuvent se présenter à leurs collègues.</li> <li>5. Sur base volontaire, les collaborateurs peuvent participer à des stages dans différents services, où ils peuvent vraiment faire l'expérience de ce qui s'y passe et faire la connaissance d'autres collègues.</li> </ol>
<b>Scope du projet</b>		Seuls la culture d'organisation, les relations interpersonnelles et le sentiment de reconnaissance sont visés par le présent projet et ses différentes composantes. Elle vise donc indirectement la qualité de l'accomplissement de la mission de service publique et les relations avec les différents clients externes de l'ONVA.
<b>Mesure du succès</b>	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'enquête de satisfaction du personnel ( qualité des relations interpersonnelles, culture d'organisation et sentiment de reconnaissance du personnel).</li> <li>&gt; Le nombre de participants volontaire (en plus des participants fixes).</li> </ul>
	<b>Normes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 100 % des services seront proposés pour fin 2016.</li> <li>&gt; Le contrat d'administration et les plans de management sont présentés sur RIO, ainsi que le suivi y afférent.</li> <li>&gt; Chaque année, tout membre du personnel a la possibilité de participer à une activité de «teambuilding».</li> <li>&gt; Sur RIO, une rubrique permet à chaque membre du personnel de se présenter.</li> <li>&gt; Il est possible d'accomplir un stage dans un autre service.</li> <li>&gt; Pour les critères culture d'organisation, relations interpersonnelles et sentiment de reconnaissance le taux de satisfaction du personnel doit être supérieur (après benchmarking- basé sur l'enquête SPF P&amp;O) avec des autres institutions.</li> </ul>
<b>Risques et facteurs critiques de succès</b>		<p>L'implication du personnel, la capacité de mobilisation du personnel aux actions et le nombre d'agents participants seront déterminants.</p> <p>La qualité d'organisation et l'implication de la hiérarchie dans les différentes actions seront des facteurs déterminant du succès.</p>

<b>Comment – Phases – Calendrier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pour fin 2016, la présentation de tous les services figurera sur intranet.</li> <li>&gt; Pour mars 2016, le contrat d'administration et les plans de management pourront être consultés sur intranet, et ce de manière simple et ludique. Toutes les évaluations intermédiaires donneront lieu à un suivi comparable.</li> <li>&gt; Chaque année, tout membre du personnel a eu la possibilité de participer à une activité de «teambuilding».</li> <li>&gt; À partir de janvier 2016, l'intranet comprendra une rubrique permettant aux collègues de se présenter individuellement.</li> <li>&gt; À partir de 2016, il sera possible d'accomplir un stage dans différents services. Il est bien évident que cette évolution se déroulera en concertation avec les responsables des services.</li> </ul>
<b>Ressources (ETP)</b>	0,5 ETP (toutes ressources humaines incluses).
<b>Budget (€)</b>	<p>Budget en fonction des initiatives.</p> <p>Jusqu'à présent, quelque € 10.000 ont été dépensés pour le «teambuilding».</p> <p><b>Total: € 10.000 (au minimum)</b></p>

## V. Objectifs de production du Régime et de la Caisse



### A. Régime



### B. Caisse



### C. Règles de conduite à l'égard du public





## A. Régime

### 1. Gérer activement le réseau secondaire

L'objectif est de gérer le réseau secondaire des Caisses de vacances et de l'impliquer dans le réseau de la sécurité sociale.

#### 1.1. Systématiser et coordonner la concertation avec les Caisses spéciales de vacances afin de favoriser les relations harmonieuses et constructives.

<b>Indicateur</b>	Le nombre de réunions organisées par le Régime.
<b>Norme</b>	Minimum de 8 réunions par an dont deux relatives à la sécurité de l'information.

#### 1.2. Proposer de nouveaux textes réglementaires lisibles au Comité de Gestion.

<b>Indicateur</b>	Rapport annuel sur l'application de la réglementation et son évolution au Comité de Gestion pour transmission au Ministre.
<b>Norme</b>	Au plus tard le 31 mars de l'année suivante.

#### 1.3. Clôturer le plus rapidement possible les enquêtes demandées par les Caisses de vacances et celles qui résultent des visites aux permanences.

<b>Indicateur</b>	Tableau reprenant la durée des enquêtes par objet d'enquête par année d'introduction de la demande d'enquête.
<b>Norme</b>	Une durée de 3 mois maximum pour 60 % des cas.

### 2. Répartir les données et les fonds vers les Caisses spéciales de vacances

L'objectif est de répartir les données ainsi que les fonds nécessaires aux Caisses spéciales de vacances pour calculer et payer le pécule de vacances ainsi que pour déterminer la durée des vacances.

#### 2.1. Assurer la répartition des montants entre les différentes Caisses spéciales de vacances en vue du paiement du pécule de vacances et ce, le jour ouvrable qui suit leur réception.

<b>Indicateur</b>	Tableau des dates de réception et de répartition des avances ONSS.
<b>Norme</b>	Le premier jour ouvrable bancaire suivant la date de réception dans 95 % des cas.

#### 2.2. Assurer la rapidité des temps de traitement informatique pour la transmission des données en batch.

<b>Indicateur</b>	Tableau des dates de réception et de répartition.
<b>Norme</b>	Durant la période du 01/01 au 31/12, répartition dans les 2 jours ouvrables de la date de réception dans 98 % des cas.

### 2.3. Assurer la mise à disposition des Caisses de vacances du système informatique et du réseau on-line.

<b>Indicateur</b>	Tableau de mise à disposition entre 6 h et 19 h les jours ouvrables.
<b>Norme</b>	98 % de disponibilité dans la période prévue.

### 2.4. Tenir à jour le répertoire des employeurs pour permettre la distribution des attestations DMFA.

Le répertoire des employeurs permet de gérer la distribution des attestations DmfA (déclarations des prestations des travailleurs: base pour le calcul du pécule de vacances) vers les Caisses spéciales de vacances compétentes. La mise à jour de ce répertoire se fait via le traitement des messages signalétiques en provenance de l'ONSS. Les messages en anomalie doivent être résolus pour optimiser transmission de ces messages.

Les types d'anomalies concernent principalement:

- > Anomalie 10: Plus d'une affiliation trouvée
- > Anomalie 26: Valeur inconnue dans la table des paramètres
- > Anomalie 28: Date d'inscription égale à la date de suppression
- > Anomalie 30: Caisse de vacances différente de la caisse actuelle
- > Anomalie 34: Transferts successifs – niveau catégorie employeur
- > Anomalie 35: Transfert catégorie employeur – caisse de vacances différente de la caisse actuelle
- > Anomalie 37: Transferts successifs- niveau employeur
- > Anomalie 38: Transfert employeur – caisse de vacances différente de la caisse actuelle
- > Anomalie 49: Changement d'indice avec changement de caisse
- > Anomalie 51: Transfert employeur avec changement de caisse

<b>Indicateur</b>	Rapport à la date du 31/03 de l'année de vacances entre les anomalies détectées durant l'exercice de vacances et les anomalies résolues ou non.
<b>Norme</b>	95 % des anomalies détectées entre le 1er janvier et le 31 décembre doivent être résolues pour le 31 mars de l'année de vacances.

### 2.5. Distribuer les attestations DMFA qui sont en anomalie suite au manque de destinataire connu.

Il est essentiel que le maximum de ces anomalies soient résolues avant le 30/04 grâce à la détermination de la Caisse spéciale de vacances compétente.

Les types d'anomalies concernent principalement:

- > Anomalie 11: Pas de données d'affiliation employeur pour ce trimestre
- > Anomalie 12: Pas de données d'affiliation employeur trouvées
- > Anomalie 13: Pas de données pour la catégorie employeur trouvée
- > Anomalie 14: Pas de données employeur

<b>Indicateur</b>	Rapport à la date du 30 avril de l'année de vacances entre les anomalies détectées sur les déclarations de l'exercice de vacances et les anomalies résolues ou non.
<b>Norme</b>	95 % des anomalies détectées, entre le 1er avril et le 31 mars, sur les déclarations de l'exercice de prestation doivent être résolues pour le 30 avril de l'année de vacances.

### 3. Délivrer les données authentiques en matière de jours de vacances de pécules et apporter à la base de données DmfA les corrections qui s'imposent

L'objectif est de centraliser les données du régime des vacances annuelles afin de fournir au réseau de la sécurité sociale les données de jours de vacances en tant que source authentique.

#### 3.1. Centraliser au niveau du régime les données relatives aux vacances annuelles du réseau secondaire (recueil de données) et attester en tant que source authentique dans le réseau de la sécurité sociale, la durée des vacances et le montant des pécules de vacances attribués.

<b>Indicateur</b>	Les données relatives aux vacances annuelles du réseau secondaire sont transmises durant l'année de vacances en cours, après chaque paiement du pécule de vacances et pour les années de vacances antérieures, une fois par trimestre.
<b>Norme</b>	Pour la période du 01/05 au 31/12: <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; les caisses de vacances transmettent les données après le 1er paiement (et ensuite une fois par mois pour les grandes caisses de vacances et une fois par trimestre pour les autres caisses de vacances);</li><li>&gt; de ONVA vers la BCSS dans la semaine qui suit la réception des attestations de vacances détaillées;</li><li>&gt; 1 fois par trimestre pour les années de vacances antérieures à celle en cours.</li></ul>

### 4. Contrôler les Caisses de vacances et valider les données

L'objectif est d'effectuer un contrôle social et comptable de toutes les Caisses de vacances, de valider les données statistiques, comptables et financières du Régime et de procéder au contrôle de réalité (délivrance effective) et de conformité.

#### 4.1. Garantir l'exactitude des comptes.

<b>Indicateur</b>	Rapport annuel de synthèse présenté au Comité de Gestion sur base des rapports de l'inspection comptable reprenant pour toutes les Caisses: <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; les enquêtes réalisées;</li><li>&gt; les problèmes éventuels constatés;</li><li>&gt; les solutions apportées si nécessaire.</li></ul>
<b>Norme</b>	Rapport d'ensemble présenté, au plus tard, 15 mois après la fin de l'année de vacances.

#### 4.2. Certifier l'exactitude des montants dus dans le cadre du calcul de la cotisation d'équilibre financier.

<b>Indicateur</b>	Rapport annuel du calcul de la cotisation d'équilibre financier.
<b>Norme</b>	Au plus tard en même temps que la présentation des comptes annuels de l'ONVA à partir de l'année 2016.

#### 4.3. Certifier l'exactitude du calcul indice facteur de responsabilisation.

<b>Indicateur</b>	Rapport annuel du calcul de l'indice facteur de responsabilisation et de l'évaluation de l'impact financier de l'indice présenté au Comité de Gestion selon les conventions.(*)
<b>Norme</b>	Au plus tard en même temps que la présentation des comptes annuels de l'ONVA à partir de l'année 2017.

(\*) les conventions seront connues après finalisation du projet facteur de responsabilisation prévu pour le 2e semestre 2015.

## 5. Développer, maintenir et appliquer des normes minimales de sécurité

En juin 2003, le Comité Général de Coordination (BCSS) a approuvé le document de base intitulé "Politique en matière de sécurité informatique". Il s'agit de développer, de tenir à jour, de valider et d'appliquer au sein des institutions du réseau de la sécurité sociale des normes de sécurité conformes à la norme ISO 27001 telles que:

- > la politique en matière de sécurité informatique;
- > l'organisation de la sécurité;
- > la sécurité physique et la sécurité de l'environnement;
- > la sécurisation des accès logiques;
- > le développement, la production et la maintenance des systèmes;
- > la sécurisation du réseau;
- > la gestion de la continuité;
- > l'inventaire;
- > la protection contre la contamination par les virus informatiques;
- > le contrôle/audit.

Ces directives sont à considérer dans le cadre du réseau de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale comme un engagement de moyens et non de résultats.

### 5.1. Garantir le respect des normes minimales de sécurité.

<b>Indicateur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; La désignation d'un conseiller en sécurité pour chaque caisse de vacances;</li><li>&gt; La réponse par les caisses de vacances au questionnaire annuel d'exécution des normes minimales de sécurité;</li></ul>
<b>Norme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; La désignation permanente d'un conseiller en sécurité;</li><li>&gt; Transmission du questionnaire "normes minimales de sécurité" dans le délai prescrit;</li></ul>

## B. Caisse

### 1. Octroyer d'office des droits au travailleur

L'objectif est d'octroyer d'office des droits corrects et complets au travailleur.

#### 1.1. L'objectif est d'octroyer d'office des droits corrects et complets au travailleur dont l'employeur est affilié à l'ONVA.

Les types d'anomalies signalétiques concernent principalement:

- > des travailleurs inconnus dans le signalétique ONVA;
- > des travailleurs Oriolus à la valeur "travailleur non encore identifié";
- > des noms de travailleurs incorrects communiqués par l'employeur;
- > des travailleurs déclarés comme frontaliers non connus de l'ONVA.

<b>Indicateur</b>	Rapport à la date du 31 décembre entre le nombre d'anomalies signalétiques détectées et le nombre de ces anomalies résolues ou non.
<b>Norme</b>	99 % des anomalies détectées doivent être résolues au 31 décembre pour l'année de vacances en cours.

#### 1.2. Vérifier les données de prestations et rémunérations reçues.

Les principaux types d'anomalies portent essentiellement sur:

- > le code prestations ou rémunérations inexistant ou incohérent;
- > le nombre de jours ou montant de rémunération déclaré sans code;
- > l'incohérence entre les prestations et les rémunérations;
- > l'incohérence du régime de travail en jours et en heures (facteurs Q et S);
- > l'absence du nombre d'heures pour les contrats à temps partiel et certains contrats à temps plein;
- > le nombre de jours déclarés incohérent avec le régime de travail et la période d'occupation d'un trimestre en cours;
- > le nombre de jours de vacances trop élevé pour l'exercice;
- > la correction d'une attestation incohérente par rapport à la version corrigée par l'ONVA.

<b>Indicateur</b>	Rapport à la date du 31 décembre entre le nombre d'anomalies bloquantes détectées au niveau des prestations ou des rémunérations durant un exercice et le nombre de ces anomalies résolues ou non.
<b>Norme</b>	99 % des anomalies détectées doivent être résolues pour l'année en cours.



### 1.3. Vérifier et valoriser des journées d'inactivité assimilables déclarées dans les attestations DmfA.

Les types d'anomalies à traiter sont:

- > La vérification de l'existence d'une attestation d'assimilation, quand des jours à titre indicatif sont déclarés dans la DmfA et vérification de la cohérence entre les deux sources;
- > la vérification de l'existence d'une attestation DmfA quand une attestation d'assimilation est transmise par une source authentique et création éventuelle de jours assimilés;
- > le contrôle du chômage économique;
- > la limitation des assimilations aux périodes légales (maladie – repos d'accouchement, etc.);
- > la vérification du respect des conditions légales requises pour les assimilations;
- > la détermination ou vérification du salaire fictif attribué pour les assimilations.

<b>Indicateur</b>	Rapport à la date du 31 décembre entre le nombre d'anomalies bloquantes détectées au niveau des journées d'inactivité assimilables durant un exercice et le nombre de ces anomalies résolues ou non.
<b>Norme</b>	99 % des anomalies détectées doivent être résolues pour l'année de vacances en cours.

## 2. Payer d'office le pécule de vacances

L'objectif est de payer d'office le pécule de vacances au travailleur de manière correcte, globalisée et à temps.

### 2.1. Vérifier, par le service de contrôle interne, 0,5 % des pécules de vacances choisis aléatoirement suite à chaque paiement de la période de liquidation en cours avec un maximum de 500 pécules par semaine.

<b>Indicateur</b>	Rapport semestriel sur les rapports hebdomadaires.
<b>Norme</b>	0,5 % des pécules de vacances vérifiés pour chaque paiement de la liquidation en cours (limités à 500 par paiement).

### 2.2. Payer un pécule de vacances globalisé au travailleur qui a été sous contrat chez plusieurs employeurs et/ou qui a bénéficié d'une prime payée par un fonds social en tenant compte de toutes ses prestations.

<b>Indicateur</b>	Comparaison du nombre des comptes de vacances soldés (total ou partiel) par rapport au nombre total des paiements effectués (sur base du nombre des extraits de compte envoyés) au dernier paiement du mois de juin.
<b>Norme</b>	Maximum 7 % de paiements en plus par rapport au nombre de compte des vacances soldés.

### 2.3. Eviter les paiements partiels en recherchant les déclarations manquantes.

<b>Indicateur</b>	Pour chaque trimestre de l'exercice de prestations et pour les entreprises d'au moins 10 travailleurs manuels, limiter les déclarations manquantes.
<b>Norme</b>	Au 30 juin de l'année de vacances, moins de 0,1 % de déclarations manquantes.

## 2.4. Payer correctement aux tiers les sommes retenues sur les pécules de vacances.

L'ONVA assure un traitement uniforme et correct de toutes les procédures de saisies ou de cessions, dans le respect des rangs et privilèges en cas de concours de procédures et dans le souci de donner à toutes les parties concernées l'information à laquelle elles ont droit.

L'ONVA vérifie par voie de sondage si les procédures de saisies ou de cessions sont appliquées dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

<b>Indicateur</b>	Rapport de fin de liquidation attestant des erreurs de procédure détectées lors du contrôle effectué sur base d'un échantillon aléatoire de 30 cas par paiement durant la liquidation.
<b>Norme</b>	Paiement correct dans 98 % des cas.

## 3. Limiter les pécules de vacances indument payés

L'objectif est de limiter au maximum les paiements indus devant faire l'objet d'une récupération.

### 3.1. Limiter au maximum les rectifications négatives occasionnées uniquement par l'ONVA.

Sur base des demandes de remboursement expédiées dans l'exercice, ventilation de l'origine des modifications entraînant une demande de remboursement.

Les rectifications imputables à l'ONVA sont celles dont la cause n'est pas extérieure, c'est-à-dire provoquées par des corrections de l'employeur, de l'ONSS, de SIGeDIS ou de la source authentique (pour les attestations d'assimilation). Cela peut être une double portée en compte, une erreur dans le salaire fictif, une erreur dans l'assimilation (trop de jours assimilés, pas de confrontation avec l'attestation de la source authentique), une erreur dans un programme informatique.

<b>Indicateur</b>	Le pourcentage de rectifications entraînant une récupération imputable à l'ONVA par rapport au nombre total de comptes de vacances pour l'année concernée.
<b>Norme</b>	Au maximum 0,2 % des indus émis dus uniquement à l'ONVA.

## C. Règles de conduite à l'égard du public

### 1. Informer en général

L'objectif est la communication rapide et complète des informations.

#### 1.1. Diffuser à toutes les parties concernées les instructions administratives, les mises à jour ainsi que la documentation relatives aux vacances annuelles.

<b>Indicateur</b>	Rapport comprenant un aperçu des instructions administratives envoyées et des mises à jour ainsi que l'envoi de documentation nécessaire avec les délais de transmission.
<b>Norme</b>	Diffusion dans les 15 jours ouvrables de la décision réglementaire dans 90 % des cas.

#### 1.2. Mettre à jour en permanence le site web ainsi que les documents mis à la disposition du public.

<b>Indicateur</b>	Les dates de mise à jour par rapport aux dates de publication des textes réglementaires.
<b>Norme</b>	> Pour les dispositions réglementaires, le site web doit être mis à jour dans un délai maximum de 8 jours ouvrables de la publication; > Pour la réactualisation du site web, la mise à jour se fait mensuellement.

#### 1.3. Maintenir à jour une base de données concernant d'une part, les régimes légaux de vacances annuelles dans les pays européens et d'autre part, les régimes légaux des vacances annuelles des fonctionnaires en Belgique (fédéraux, communautaires, régionaux et provinciaux).

<b>Indicateur</b>	Mise à jour annuelle.
<b>Norme</b>	Envoi chaque année (durant les mois de novembre/décembre) de lettres à toutes les institutions concernées demandant si un changement a eu lieu dans leur législation vacances annuelles.

### 2. Informer en particulier

L'objectif est de communiquer les informations demandées de manière complète et rapide aux assurés sociaux.

#### 2.1. Répondre à une demande écrite dans un délai de 20 jours calendrier, si la réponse dépend uniquement de l'ONVA.

<b>Indicateur</b>	Tableau des délais de réponse au courrier.
<b>Norme</b>	Le pourcentage des réponses données dans les 20 jours ne peut pas être inférieur à 90 %.

### 3. Informer en interne

L'objectif est de communiquer aux partenaires sociaux et au Ministre les informations relatives à la liquidation des pécules de vacances le plus rapidement possible.

#### 3.1. Informer hebdomadairement les partenaires sociaux et le Ministre de l'évolution de la liquidation dans toutes les Caisses de vacances.

<b>Indicateur</b>	Rapport par Caisse de vacances effectivement transmis hebdomadairement entre fin avril et la fin du mois de juin.
<b>Norme</b>	100 %.

### 4. Rendre l'administration plus accessible

L'objectif est de rendre l'administration facilement accessible tant au niveau du téléphone que des guichets.

#### 4.1. Répondre à un maximum de communications téléphoniques.

<b>Indicateur</b>	Tableau du nombre d'appels enregistrés et du nombre de communications répondues durant l'année de vacances.
<b>Norme</b>	Le pourcentage annuel moyen d'appels répondus sur appels enregistrés doit être au minimum de 90 %.

#### 4.2. Organiser de manière proactive des contacts au sein des entreprises, des secrétariats sociaux et des organisations syndicales.

<b>Indicateur</b>	Nombre de contacts proposés et organisés au sein des entreprises, des secrétariats sociaux et des organisations syndicales.
<b>Norme</b>	Répondre positivement à concurrence de 98 % aux sollicitations des organismes qui auront été préalablement contactés et aux demandes spontanées.

#### 4.3. Proposer un accueil quotidien aux guichets de l'Office et particulièrement en mai et juin, durant la période de liquidation.

<b>Indicateur</b>	Statistiques relatives aux heures d'ouverture des guichets.
<b>Norme</b>	Ouverture des guichets de mai à juin de 8h00 à 15h00 et de juillet à avril, un accueil permanent où il sera possible de poser directement les questions, est ouvert de 8h00 à 15 h 30.

#### 4.4. Assurer la mise à disposition des travailleurs de leurs données relatives au pécule de vacances on-line.

<b>Indicateur</b>	Tableau des disponibilités on-line du réseau.
<b>Norme</b>	98 % de disponibilité pour la partie régime et 95 % de disponibilité pour la totalité du réseau.



# VI. Engagements de l'Etat fédéral et des IPSS

Le présent document reprend les engagements auxquels souscrivent, d'une part, les institutions publiques de sécurité sociale représentées par leur Comité de gestion et, d'autre part, l'Etat fédéral représenté par les Ministres de tutelle des institutions concernées dans le cadre de la réalisation de contrats d'administration couvrant la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2018. Ces contrats d'administration sont conclus conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale.

Toutes les dispositions des chapitres communs s'intègrent dans tous les contrats d'administration des institutions publiques de sécurité sociale pour autant qu'il n'en soit pas autrement décidé dans le cadre de la négociation individuelle du contrat d'administration d'une institution et que cette intégration soit possible, opportune ou utile compte tenu des transferts de compétences prévus dans le cadre de la réforme de l'Etat ou des opérations de fusion.

En particulier, en ce qui concerne FAMIFED, seuls les engagements compatibles avec sa situation compte tenu de la 6ème réforme de l'Etat seront intégrés dans son contrat d'administration. En ce qui concerne l'ORPSS, les dispositions des chapitres communs ne s'appliqueront que la seule année 2016 et à condition qu'elles soient compatibles avec les décisions politiques prises dans le cadre de sa fusion et que le respect en soit matériellement possible et ne demande des efforts disproportionnés par rapport au résultat susceptible d'être atteint.

## 1. Engagements généraux communs aux deux parties

### Cadre juridique du contrat

Le choix politique du cadre juridique d'un contrat engendre le remplacement du rapport d'autorité classique par un rapport plus contractuel. Les deux parties s'engagent dès lors à une concertation structurelle et à des accords réciproques en tant que partenaires équivalents.

Afin de permettre à l'ONVA l'exécution qualitative de sa mission, l'Etat fédéral s'engage à mettre les moyens convenus à sa disposition. Il s'agit d'une condition substantielle pour que l'ONVA puisse être tenue au respect des engagements dans le cadre du présent contrat.

En contrepartie, les IPSS s'engagent à utiliser les moyens alloués de la manière la plus efficace possible afin de remplir au maximum l'ensemble des objectifs repris qui lui incombent en application du présent contrat.

### Principes de gestion

Les parties contractantes s'engagent à respecter les principes de la gestion paritaire, le Comité de gestion et les responsables de la gestion journalière agissant en tant que réels partenaires.

Les parties contractantes s'engagent à mettre tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le présent contrat. A cet égard, le respect de la concertation préalable constitue un facteur de succès critique.

Si l'ONVA doit, dans le cadre d'une mission légale, collaborer avec un organisme public fédéral, l'Etat fédéral s'engage à entreprendre toutes les actions afin d'assurer la collaboration de l'organisme public avec l'ONVA.

L'Etat et les IPSS s'engagent à veiller à la simplification des réglementations et des procédures. Les IPSS s'engagent à faire des analyses et à formuler des propositions concernant les simplifications administrative et réglementaire. L'Etat fédéral s'engage à prendre en compte autant que possible les propositions qui lui sont soumises à cette fin par l'ONVA.

Les IPSS s'engagent à poursuivre les efforts en matière d'e-government et à se coordonner de telle manière que des synergies maximales puissent être créées. L'Etat s'engage à encourager ou à généraliser autant que possible l'utilisation des applications d'e-government développées par l'ONVA pour les employeurs, les assurés sociaux ou les institutions coopérantes.



## Sollicitation d'avis, concertation préalable et information par l'État fédéral

Conformément aux dispositions de la loi du 25 avril 1963, l'Etat fédéral soumet à l'avis de l'organe de gestion de l'ONVA tout avant-projet de loi ou d'arrêté visant à modifier la législation que l'ONVA est chargé d'appliquer. Dans ce cadre, l'Etat fédéral s'engage à tenir l'ONVA au courant des différentes étapes législatives pertinentes et de communiquer les modifications éventuelles en cours de procédure.

L'Etat s'engage à établir des contacts avec l'ONVA pour, d'une part, tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité de mise en œuvre des modifications légales ou réglementaires envisagées et, d'autre part, lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable. Après concertation avec l'ONVA, l'Etat fédéral fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées, notamment en tenant compte du temps nécessaire requis pour effectuer d'éventuelles adaptations informatiques et assurer une bonne information aux intéressés.

## Engagements concernant les modifications du contrat

### Modification du contrat

Les adaptations par application de paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, notamment les adaptations aux missions, tâches, objectifs ou indicateurs déjà stipulés dans le contrat et sans impact sur les montants globaux des enveloppes prévues dans le contrat, se feront en application de la procédure prévue à l'article 8, §3, de l'arrêté royal du 3 avril 1997. Ces adaptations seront communiquées au Ministre de Tutelle qui rendra sa décision endéans les 30 jours ouvrables et seront transmises pour information aux Ministres du Budget et de la Fonction publique. Au-delà de ce délai et en l'absence de décision, les adaptations seront considérées comme approuvées.

Toute nouvelle mission attribuée à l'ONVA, par ou en vertu d'une loi, fait l'objet d'un avenant au contrat. Cet avenant est négocié par le ministre de tutelle, le ministre ayant le budget dans ses attributions, le ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignés par l'organe de gestion, ainsi que par la personne chargée de la gestion journalière. Cet avenant n'est conclu qu'après approbation par l'organe de gestion et n'entre en vigueur qu'après son approbation par le Roi et à la date qu'il fixe.

Toute autre adaptation, proposée par une des parties ou par les deux parties, est faite conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Si la nouvelle mission est susceptible d'engendrer des dépenses de gestion augmentées, la procédure relative à l'adaptation, la diminution ou la non-adaptation concernant les budgets sera suivie.

Afin de faciliter le suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de la réalisation du contrat seront consolidées dans un même document.

## Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire

L'Etat fédéral s'engage à communiquer à l'ONVA les notifications budgétaires prises lors du Conclave budgétaire avec les explications nécessaires et ce, dans un délai de cinq jours ouvrables.

## Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat

### Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets

L'Etat fédéral et l'ONVA s'engagent à suivre avec attention la réalisation des objectifs et des projets tels qu'ils sont décrits dans le contrat d'administration. Le timing du calendrier pour les missions de rapportage et de suivi est à cet égard respecté.

Conformément à l'article 8, §3, al.3 de l'arrêté royal du 3 avril 1997, en vue de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements respectifs, les parties contractantes s'engagent à organiser chaque année et par institution une réunion de concertation entre les commissaires du Gouvernement et les représentants de l'ONVA. Un rapport contradictoire et motivé concernant les résultats de cette concertation sera rédigé par les participants, dans lequel les différents points de vue seront présentés en ce qui concerne les matières sur lesquelles un accord n'est pas intervenu.

## **Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral**

En vue de permettre l'exécution correcte et adéquate de ce contrat d'administration par l'Etat fédéral et les institutions publiques de sécurité sociale, une concertation sera organisée au minimum deux fois par an par l'Etat fédéral avec l'administration générale et les représentants du Comité de gestion des institutions publiques de sécurité sociale au sujet de toute mesure (budgétaire, qui concerne la fonction publique ou autre) qui peut avoir un impact important sur les institutions. Cette concertation est organisée à la demande de l'une des parties.

## **Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi**

Les parties contractantes s'engagent à respecter un calendrier relatif aux missions de rapportage et de suivi qui incombent à l'ONVA ainsi qu'aux commissaires du gouvernement. Le calendrier est établi de commun accord entre l'ONVA et les commissaires du gouvernement. Il est communiqué au ministre de tutelle, du Budget et de la Fonction publique.

Ce calendrier en vue de l'évaluation annuelle ne pourra toutefois pas prévoir des délais supérieurs à ceux prévus ci-dessous:

- > transmission d'un projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'ONVA aux commissaires du Gouvernement au plus tard pour le 31 mars de l'année qui suit l'année à évaluer;
- > organisation de la réunion de concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la remise du projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'ONVA;
- > transmission du rapport contradictoire et motivé sur les résultats de la concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la réunion de concertation;
- > le cas échéant, adaptation du contrat d'administration à la situation modifiée en exécution de l'article 8, § 3, alinéa 1er, de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Sans préjudice du rapportage aux commissaires du gouvernement, le Collège des IPSS et l'Etat fédéral mettront au point dans le courant de 2016 un modèle de protocole de collaboration dans lequel est déterminé un cadre uniforme de suivi du contrat d'administration, en ce compris les dispositions communes.

## **Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat**

### **Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat**

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements réciproques repris dans le contrat d'administration et conformément à la logique de contractualisation, l'Etat fédéral tiendra compte de l'impact des mesures décidées ou mises en œuvre après la conclusion du contrat et ayant entraîné une augmentation significative et mesurable des tâches, de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que l'ONVA ait communiqué à temps l'impact que ces modifications ont entraîné.

### **Respect des engagements repris dans le contrat d'administration**

En cas d'impossibilité pour l'une des parties de respecter complètement ou partiellement les engagements souscrits, cette partie en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle afin de convenir de mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou de l'atténuer.

En cas de litige sur l'existence même du non-respect de tout ou partie des engagements repris au présent contrat ou en cas de désaccord fondamental sur les mesures à prendre pour remédier à une défaillance, les parties tenteront, autant que faire se peut, de se concilier. En cas de désaccord persistant, les parties conviennent dans un rapport contradictoire de la meilleure manière de se départager.

A défaut d'un accord concerté ou en cas de non-respect du suivi donné à un tel accord, le dossier sera soumis au Conseil des ministres après avis du Comité de gestion de l'ONVA et du Collège des institutions publiques de sécurité sociale.

## Engagements concernant les normes de sécurité

L'ONVA s'engage à respecter les normes minimales de sécurité qui sont d'application au sein du réseau de la sécurité sociale.

## Engagements de l'Etat concernant le financement

Après concertation avec l'ONSS et l'INASTI, l'Etat s'engage à respecter le plan de paiement établi annuellement (ainsi que les dispositions légales et réglementaires) pour le versement des moyens financiers (subventions de l'État, financement alternatif et autres) par l'autorité fédérale aux gestions financières globales des travailleurs salariés et des travailleurs indépendants.

## Engagements concernant l'établissement du budget des missions

L'Etat s'engage à fournir à temps aux institutions publiques de sécurité sociale, les paramètres nécessaires à l'établissement du budget des missions, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires. Il s'agit ici des hypothèses de base définies par le Comité scientifique pour le budget économique. Les paramètres seront communiqués au moins 15 jours ouvrables, ou 20 jours ouvrables lorsque des prévisions pluriannuelles sont attendues, avant la réunion du Comité de gestion de la sécurité sociale (à l'ONSS) ou du Conseil d'administration de l'INASTI, et ce afin que les institutions puissent remplir leurs obligations.

Dans la mesure du possible, chaque IPSS organisera une réunion du comité de gestion afin de pouvoir respecter les délais demandés par le Gouvernement fédéral.

## Transferts des compétences

L'Etat s'engage à ce que les transferts de compétences, prévus dans le cadre de la réforme de l'État ou des opérations de fusion, soient organisés en concertation avec les institutions concernées dans le respect de la gestion paritaire et ce, afin de garantir un transfert optimal, notamment pour les agents travaillant, à l'heure actuelle, pour ces organismes et pour continuer à garantir à l'assuré social un service efficace et de qualité.

L'ONVA s'engage à participer à tout groupe de travail technique lié au transfert de compétences et à fournir les renseignements utiles à la phase préparatoire de ce transfert. L'Etat s'engage à convier l'ONVA à tout groupe de travail instauré en vue de la préparation du transfert de compétences.

Les institutions concernées par les transferts de compétences ne devront toutefois respecter les engagements pris dans le cadre des dispositions communes que dans la mesure où ceux-ci restent compatibles avec les décisions politiques qui seront prises dans le cadre de ces transferts.

## 2. Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

### Engagements concernant la politique du personnel (HRM)

#### 1. Moteur salarial

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un service commun des salaires a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale de ce service est de calculer les salaires de tous les membres du personnel des IPSS participantes sur la base d'un cadre réglementaire unique. Cette tâche est progressivement assurée à partir du 1er janvier 2016.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le service veillera à mettre à disposition des fiches de salaire et fiscale en version électronique via l'utilisation de l'e-box citoyen.

Les IPSS participantes s'engagent à progressivement élargir les compétences de ce service pour remplir les missions de reporting à savoir Pdata, Fed20, Fichiers Medex, IFA, monitoring des crédits de personnel.

L'intégration des IPSS dans le moteur salarial commun devra être concrétisée plus avant selon le schéma annexé au plan d'actions des engagements en matière de rapportage commun.

Chaque IPSS rapporte via ses commissaires du gouvernement.

## **2. Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services**

Une étude d'impact et de faisabilité opérationnelle sur l'évolution des services de soutien HR en matière de sélection, de recrutement, de formation et de développement vers des shared services, en ce compris les gains d'efficacité escomptés et les synergies possibles avec PersoPoint, sera réalisée d'ici le 31 décembre 2017. Pour l'exécution, il est tenu compte des obligations légales et contractuelles des institutions ainsi que des investissements qu'elles doivent réaliser.

S'il découle de l'étude d'impact et de faisabilité opérationnelle un résultat de coûts et d'effet positif, une structure commune sera proposée pour la fin du contrat.

## **3. Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel**

Les IPSS s'engagent à appliquer l'instrument de monitoring de leurs crédits de personnel, développé par le Collège en concertation avec la Task Force P&O, en s'inspirant des principes de la méthodologie SEPP prévus par les circulaires numéros 644bis et 650.

L'Etat s'engage à prévoir des procédures simples, rapides et souples pour permettre l'utilisation de la marge budgétaire disponible selon le monitoring précité.

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget s'occupe de chaque demande d'avis concernant l'utilisation de la marge budgétaire disponible dans les délais prévus dans les avis des commissaires du gouvernement du Budget.

## **4. Mesure du travail**

Les IPSS s'engagent à réaliser, d'ici à la fin du contrat d'administration, une mesure du travail pour les services ou processus prioritaires, selon les principes qui ont été déterminés en commun par le Collège. Sont considérés comme prioritaires:

- > les services ou processus qui mobilisent la plus grande partie des moyens;
- > les services ou processus essentiels au fonctionnement de l'organisation;
- > les services ou processus qui entrent en ligne de compte pour le remodelage de l'administration fédérale.

Les résultats de cette mesure du travail serviront à terme de base objective pour l'élaboration du plan du personnel pour ces services ou processus.

Une méthodologie pour la mesure du travail dans les services de soutien, entendus comme étant les services financiers, HR, ICT et logistiques, sera élaborée pour la fin du contrat d'administration

## **5. New Way of Working**

Les IPSS s'engagent à développer une offre de support commune (expertise, projets pilote et bonnes pratiques, formation, feuille de route, avis et accompagnement, intervision, outils, instruments de mesure, ...) pour soutenir le processus d'implémentation des nouvelles méthodes de travail (travail non lié à des horaires et à un lieu déterminé) en matière de people management, gestion du changement, développement organisationnel ; comme par exemple, la mise à disposition pour le supérieur hiérarchique et le collaborateur d'outils et d'informations, permettant de définir des objectifs de prestations, de soutenir le changement et la nouvelle organisation.

Chaque IPSS s'engage à offrir à au moins 30 % de ses collaborateurs la possibilité de télétravailler, à domicile ou dans un bureau satellite.

Les IPSS développeront une méthodologie destinée à mesurer l'impact du New Way of Working en termes de coûts ainsi que les conséquences sur leur personnel.

## **6. Sélection & Recrutement**

Dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de personnel distincts, des accords concernant des initiatives communes pour l'organisation de sélections de recrutement et/ou de promotion, conformément au contrat de collaboration conclu avec Selor. Les sélections de recrutement peuvent être organisées aussi bien en externe qu'en interne et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et Selor dans tous les domaines des ressources humaines, ayant notamment pour objectif de déléguer aux IPSS les nouvelles missions dont Selor serait chargé, le cas échéant en recourant aux modifications réglementaires nécessaires ou à la conclusion de SLA, comme le prévoit la dite Convention de collaboration entre les IPSS et Selor.

## 7. Formation & Développement

- > Chaque année, le Collège des IPSS rassemblera et répartira les formations existantes dans les institutions distinctes pouvant être proposées en synergie aux collaborateurs des différentes IPSS.
- > Chaque année, dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de formation des différentes IPSS, des accords concernant de nouvelles initiatives communes en matière de formation et de développement de leurs collaborateurs.

Les IPSS développent en collaboration avec l'IFA un e-learning qui a pour but de permettre aux collaborateurs des IPSS d'élargir ou d'actualiser leur connaissance de la sécurité sociale belge.

## 8. Diversité

Les IPSS doivent mener une politique de diversité inclusive destinée à représenter la société dans la composition de leur personnel:

- > en mettant en œuvre des actions positives vis-à-vis des personnes handicapées en leur offrant l'accès aux bâtiments, l'adaptation des postes de travail et en consultant la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de Selor;
- > en évitant que le sexe puisse jouer un quelconque rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement;
- > mais aussi en visant la suppression des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration.

Pour ce faire, les IPSS s'engagent notamment à poursuivre les efforts déjà entrepris précédemment afin de tendre vers:

- > un taux d'emploi de 3% de personnes reconnues comme personnes handicapées en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de Selor. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées;
- > une représentativité d'un tiers du sexe sousreprésenté dans les fonctions de niveau A3 jusqu'au A5 (ou assimilés). Les IPSS dans lesquelles cette représentativité n'est pas atteinte dans l'occupation de fonctions d'un niveau A3 jusqu'à A5 prendront les actions nécessaires pour créer un meilleur équilibre des genres.

Le Collège s'engage également à participer aux groupes de travail instaurés par le groupe de pilotage fédéral en matière de diversité.

Les IPSS s'engagent enfin à participer aux activités de sensibilisation dans le cadre de la journée fédérale de la diversité.

## 9. Accompagnement sur le lieu de travail

Les IPSS établissent une stratégie commune en vue de l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière. Cet accompagnement concerne aussi bien l'intégration du collaborateur en début de carrière, son intégration sur le lieu de travail, la transmission de connaissances, le développement des compétences génériques mais aussi son développement tout au cours de celle-ci.

Cette stratégie a en tous les cas trait à la réintégration des membres du personnel en incapacité de travail et à une politique du personnel tenant compte de l'âge, par laquelle les collaborateurs se voient proposer jusqu'à la fin de leurs services une carrière stimulante mais aussi en la mise en place de possibilités en matière d'échanges d'expérience et de perspective évolutive.

Les IPSS développeront un plan d'action relatif au bien-être sur le lieu de travail. A cet égard, il ne sera pas seulement porté attention à la prévention de l'incapacité de travail physique et mentale mais aussi à une politique de réintégration rapide après incapacité de travail

## 10. Gestion des connaissances

Les IPSS développent une stratégie de gestion des connaissances commune. Ce faisant, l'expertise présente peut être utilisée de manière optimale, et le risque de pertes de connaissances par le flux des départs se voir limité, en particulier en ce qui concerne les fonctions critiques.

Le Collège concrétisera une stratégie de gestion des connaissances commune aux IPSS, axée sur l'accès aux connaissances en vue de l'exécution du travail, sur le partage de ces connaissances au sein de l'IPSS et entre IPSS et sur la conservation de ces connaissances et fondée sur le partage entre les IPSS des bonnes pratiques en la matière.

## 11. Crescendo

Sauf si un outil d'information équivalent existe, qui assure un même rapportage vers le SPF P&O, les IPSS commenceront à partir de janvier 2016 à utiliser l'application Crescendo pour gérer les cycles d'évaluation et y intégrer les compétences des membres de leur personnel, dans la mesure où cette utilisation est gratuite et offre une valeur ajoutée. Ainsi, 85% des entretiens de planification et des entretiens d'évaluation doivent se retrouver dans Crescendo, tous les membres du personnel des IPSS qui ont un compte utilisateur actif doivent disposer d'un profil de compétences génériques dans Crescendo. Les nouveaux profils de compétences techniques seront intégrés dans Crescendo.

A cet égard, l'Etat s'engage à avoir effectué pour la fin du contrat d'administration les adaptations nécessaires concernant la convivialité de l'utilisation du software après analyse du système sur la base du feedback des IPSS et des autres institutions publiques.

## Engagements concernant la gestion informatique

### 1. Virtualisation et G-Cloud

Le projet G-Cloud est un projet commun entre les services publics fédéraux qui ambitionne une réduction du coût informatique global grâce au partage de l'infrastructure et des services.

Le projet G-Cloud a été découpé en plusieurs étapes permettant de faire évoluer progressivement l'intégration des infrastructures et services informatiques:

- a) Le premier trajet consiste en la réduction du nombre de centres de calcul et l'évolution vers une infrastructure IT commune.
- b) Le deuxième trajet (IaaS et STaaS) consiste à mettre à disposition des instances des capacités de processing (serveurs et machines virtuelles) et des capacités de stockage afin qu'elles puissent y déployer leur propre logiciel d'applications. Cette mise à disposition se fait sous forme de services.
- c) Le troisième trajet (SaaS) est la multiplication et la standardisation des services offerts pour répondre à un maximum des besoins non spécifiques des différents services publics.

En fonction de leurs possibilités d'investissements attribuées, les institutions publiques de sécurité sociale s'engagent à poursuivre la réduction des coûts d'infrastructure ICT via les initiatives de virtualisation des serveurs, qui constituent une étape nécessaire pour l'intégration dans une plateforme fédérale commune (G-Cloud).

L'ONVA sera un acteur dans ce projet et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient déployés autant que possible dans une infrastructure commune, ouverte et sécurisée.

Il revient toutefois à l'ONVA et son comité de gestion de déterminer les règles de son business et d'être responsable des conséquences financières. Il doit également y avoir des garanties suffisantes qu'une institution peut déterminer ses propres priorités business.

Les institutions publiques de sécurité sociale planifieront l'évolution de leur informatique en s'alignant sur l'existence des différents composants de cette plateforme commune.

Chaque institution publique de sécurité sociale rédigera une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du «comply or explain».

En cas de discussion, une solution sera cherchée en concertation commune.

Dans le but de créer un maximum de synergies et de réduire les coûts IT, l'Etat fédéral s'engage à promouvoir également auprès de la fonction publique administrative fédérale le principe de mutualisation des services, partout où des services communs peuvent être valorisés.

L'Etat fédéral s'engage à favoriser les investissements informatiques nécessaires des IPSS qui doivent réaliser aux fins précitées une migration de leur infrastructure informatique.



## **2. Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT**

Pour toutes les extensions ou renouvellements de leurs solutions informatiques, les IPSS feront autant que possible appel aux différents services offerts par le G-Cloud et aux contrats-cadres. Les IPSS organisent dans le cadre de l'initiative G-Cloud un achat commun de moyens et services ICT via contrats-cadres pour obtenir des conditions d'achat les plus favorables possibles.

Les institutions publiques de sécurité sociale et les services public fédéraux s'allieront pour négocier ensemble avec les principaux fournisseurs de matériel et logiciel afin d'obtenir les meilleures conditions et tarifs pour toutes les administrations fédérales.

A cette fin, les IPSS s'engagent à passer, le cas échéant via Smals, les différents marchés en matière ICT en tant que centrale d'achat pour que chaque IPSS puisse bénéficier des avancées des autres IPSS et ainsi faire évoluer leur infrastructure de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

## **3. Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow**

L'utilisation de la boîte aux lettres digitale pour la communication électronique avec le citoyen sera encouragée au maximum, de préférence dans des environnements harmonieux, reconnaissables et accessibles pour les citoyens. Pour toutes les interactions avec le citoyen, la voie électronique et interactive sera toujours privilégiée en tenant compte néanmoins de la fracture numérique. Dans la même philosophie, pour la communication avec les professionnels (entreprises, secrétariats sociaux ou autres partenaires (avocats, ...)), la voie électronique sera aussi toujours privilégiée.

Les initiatives des IPSS doivent être alignées avec d'autres initiatives similaires en vue d'une uniformisation de la «boîte aux lettres digitale».

Dans ce cadre, le rôle de chaque acteur dans le workflow est respecté.

Les IPSS s'engagent à analyser le maintien nécessaire ou non des envois recommandés. Dans la mesure du possible en respectant la sécurité juridique, ceux-ci seront réduits et/ou remplacés par des envois recommandés électroniques, moyennant si nécessaire une adaptation du cadre réglementaire.

## **Engagements concernant la gestion logistique**

### **1. Marchés publics**

Les IPSS s'engagent à utiliser prioritairement les marchés globaux fédéraux (FOR-CMS) ou un marché déjà existant pour tous les achats de fournitures courantes et de services, sauf si cela se révélait plus onéreux pour l'IPSS.

Les IPSS utilisent la plateforme commune existante relative aux marchés publics pour le stockage des cahiers de charges, l'inventaire des divers contrats en cours et le partage de données.

Pour l'organisation de marchés publics, l'utilisation d'un «modèle de centrale d'achats – centrale de marchés» sera favorisée. Chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, les IPSS examineront s'il pourra être procédé par une centrale d'achats – centrale de marchés et/si un marché conjoint peut être exécuté. Les cahiers des charges seront modularisés afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés.

En ce sens est considéré comme marché public, le contrat à titre onéreux qui est conclu entre un ou plusieurs fournisseurs ou prestataires de services et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entreprises publiques et qui porte sur la livraison de produits ou la fourniture de services dont la valeur totale du marché est supérieure à 31.000 EUR TVA comprise.

Les IPSS s'engagent à respecter les instructions pour les services d'achats qui visent le renforcement de la durabilité des marchés publics fédéraux et qui ont été reprises dans la circulaire du 16/5/2014, dans laquelle l'attention est attirée sur les clauses sociales et sur les mesures en faveur des petites et moyennes entreprises. Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme dans l'économie sociale.

Les IPSS suivront les développements dans l'e-Procurement, en ce compris l'e-catalogue, et les appliqueront ensuite.

### **2. Gestion immobilière / Shared Services en lien avec la logistique**

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera actualisé. Chaque demande de

location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS. Le cadastre pourra être étendu à d'autres éléments tels que les EPC (performance énergétique des bâtiments) par exemple.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovations et de nouvelle implantation:

- > à respecter au maximum les normes fixées par la Régie des Bâtiments,
- > lors de l'aménagement de locaux, à prévoir la possibilité d'une configuration et de matériel adaptés permettant d'appliquer le concept NWO.

Les IPSS listeront des conditions minimum concernant la gestion de bâtiments. Ces conditions seront reprises sous la forme d'une checklist.

Dans ce cadre, il est renvoyé aux politiques spécifiques du Gouvernement en matière de location de bâtiments.

Les IPSS établiront pour le 1er janvier 2017 un plan d'actions afin d'offrir une réponse aux recommandations qui ont été formulées dans l'audit de la Cour des comptes sur le parc immobilier des IPSS. A cet égard, il sera porté attention à une rationalisation plus poussée du parc immobilier en fonction de l'évolution du personnel, des normes de surface en vigueur et de l'application des principes de NWO. Les effets au niveau du facility management y seront cartographiés et la possibilité d'une approche shared y sera explorée.

Un groupe de travail se réunira périodiquement pour échanger les meilleures pratiques et apporter des solutions d'amélioration. Un focus sera porté sur les domaines suivants:

- > énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation...)
- > déchets
- > EMAS
- > FMIS (facilitair management information system)
- > point de contact central
- > assurances (audit)
- > optimisation des ressources et des compétences techniques disponible au sein des IPSS
- > gardiennage.

Les IPSS tendent à implémenter l'e-invoicing (factures entrantes).

Les IPSS visent à implémenter une gestion respectueuse de l'environnement et à renforcer le rôle d'exemple de l'administration fédérale.

Les IPSS assurent une mobilité durable.

### Engagements en matière d'audit interne

En ce qui concerne la synergie en matière de mise en œuvre et de développement des fonctions d'audit interne et des comités d'audit dans leurs institutions, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants:

- > d'ici la fin de la durée du contrat d'administration 2016-2018, un comité d'audit commun aura soumis le fonctionnement de tous les services internes d'audit au sein des IPSS à un examen;
- > après que les Comités de gestion en aient été informés, le rapport d'activités annuel et les recommandations communes du Comité d'audit commun sont communiqués au ministre de tutelle par les Commissaires du Gouvernement;
- > périodiquement, un plan d'audit et un rapport annuel seront communiqués par chaque institution au comité d'audit commun. En vue d'un rapport, des modèles seront élaborés au niveau du réseau Platina;
- > pendant la durée du contrat d'administration 2016-2018, de nouvelles initiatives seront prises sous la coordination du collège des IPSS en vue d'harmoniser le planning et les méthodes des fonctions d'audit interne avec les activités des autres acteurs de surveillance compétents pour les IPSS. En tout premier lieu sera mis en pratique le protocole de collaboration avec la Cour des comptes;
- > par année civile, au moins 4 réunions du réseau PLATINA seront organisées en vue d'assurer le développement commun, l'harmonisation et les échanges, entre les fonctions d'audit interne des IPSS, des connaissances et des bonnes pratiques aux niveaux conceptuel, méthodologique et organisationnel;
- > pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau PLATINA établira, à l'intention du Collège des IPSS et de chacun des comités d'audit, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau

au cours de l'année civile précédente, les principales évolutions au niveau de l'audit interne au sein des différentes IPSS ainsi que les initiatives qui ont été prises en matière d'harmonisation et de collaboration avec les autres acteurs de surveillance dans les IPSS.

### **Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire)**

Les IPSS souhaitent ouvrir les synergies à leurs partenaires du réseau secondaire afin de faire bénéficier ces réseaux secondaires de possibilités d'économies effectives qui pourront diminuer leurs coûts de fonctionnement en lien avec le niveau de financement de ceux-ci, afin de garantir la poursuite d'une gestion optimale de leurs missions.

Dans ce cadre, les IPSS proposent une concertation avec leur réseau secondaire pour mettre en commun les bonnes pratiques en matière de synergies et identifier les domaines dans lesquels elles pourraient se développer.

Un plan d'action commun ou un plan d'extension des synergies pourrait alors être mis en place tenant compte du statut propre des institutions des réseaux secondaires. Les IPSS informent les Ministres de tutelle de l'avancée des discussions avec le réseau secondaire.

### **Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale**

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux seront étroitement associés aux discussions relatives à l'optimisation des pouvoirs publics fédéraux qui peuvent avoir un impact sur les IPSS.

L'Etat s'engage à associer le Collège des IPSS, les interlocuteurs sociaux et les institutions coopérantes impactées aux discussions relatives à l'optimisation de l'Autorité fédérale qui peuvent avoir un impact sur les IPSS. Les IPSS s'engagent à proactivement collaborer à ces travaux.

### **Engagement en matière de rapportage commun**

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux communiquent pour le 30 juin 2016 un plan d'actions commun au Gouvernement concernant les synergies. Les initiatives, les moyens utilisés, les IPSS participantes et le timing prévu y seront listés.

Chaque année, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux établiront pour le 31 mars un rapport commun sur les avancées en la matière et sur les résultats atteints. Dans le rapport périodique de l'IPSS, l'attention sera portée sur les efforts qui ont été fournis par l'ONVA et sur l'impact atteint.

L'équilibre général entre hommes et femmes au sein des IPSS sera repris dans ce rapport commun comme indicateur de genre.

### **Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies**

Il relève de la mission de toute institution publique de sécurité sociale qui développe (partiellement ou dans leur totalité) des services ou qui, en application de la réglementation relative à l'attribution des marchés publics, utilise des services de tiers, d'offrir, dans le cadre des synergies envisagées, dans les limites de ses possibilités, ces services, quel qu'en soit la nature, à prix coûtant aux autres administrations publiques, tous niveaux de pouvoir confondus (de manière non exhaustive aux services publics du gouvernement fédéral et des gouvernements des Communautés et des Régions, aux institutions publiques dotées de la responsabilité morale qui relèvent du pouvoir fédéral, des Communautés ou des Régions, aux provinces, aux communes et aux centres publics d'action sociale), aux instances de droit privé qui ont été agréées pour coopérer à l'application de la sécurité sociale et aux fonds de sécurité d'existence sectoriels.

### 3. Volet budgétaire, financier et comptable

Le contenu du présent chapitre est régi par:

- > l'AR du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de Sécurité Sociale,
- > l'AR du 22 juin 2001(modifié par l'AR du 26 janvier 2014) fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité,
- > l'AR du 26 janvier 2014 fixant le plan comptable normalisé des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité,
- > et les circulaires subséquentes.

#### Le budget de gestion

Le budget de gestion comprend l'ensemble des recettes et des dépenses relatives à la gestion de l'ONVA, telles qu'énumérées à l'annexe 1 de l'AR du 26 janvier 2014 précité et clarifiées par les directives déterminées par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

La répartition des articles budgétaires dans les différentes catégories est conforme aux instructions contenues dans l'annexe 2 de l'AR modifié du 22 juin 2001.

Une distinction est opérée entre:

- > les dépenses de personnel;
- > les dépenses de fonctionnement ordinaire;
- > les dépenses de fonctionnement informatique;
- > les dépenses d'investissements divisées en trois parties: biens immobiliers, informatique et biens mobiliers;
- > les dépenses de fonctionnement non-limitatives.

La Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS est chargée de la détermination du contenu concret des concepts crédits limitatifs et crédits non-limitatifs.

Le budget de gestion ne comporte que des crédits limitatifs, à l'exception des crédits relatifs:

- > aux impôts directs et indirects,
- > aux redevances dues en vertu de dispositions fiscales,
- > aux dépenses dans le cadre de procédures ou décisions judiciaires, pour autant qu'elles ne ressortissent pas au budget des missions.

Les crédits non-limitatifs ne peuvent, par nature, jamais faire l'objet d'économies linéaires ou de compensation et sont mentionnés dans une catégorie séparée du budget de gestion.

En cas de modifications budgétaires ou comptables sur le plan de la répartition entre le budget des missions et le budget de gestion pendant la durée du contrat d'administration, l'Etat s'engage à tenir compte des conséquences budgétaires ou opérationnelles sur le fonctionnement des IPSS concernés, si nécessaire selon les principes et procédure d'adaptation, de diminution ou de non-adaptation de gestion du budget.

#### L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres

Les recettes propres, qui résultent de prestations qui cadrent dans les missions de l'ONVA et qui sont effectuées pour des tiers sur la base d'un recouvrement des frais, s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'année en cours en respectant les procédures d'adaptation et de fixation du budget telles que fixées par l'arrêté royal du 3 avril 1997.

A partir de 2016, les autres recettes de gestion propres de l'ONVA prévues dans le budget de l'année en cours et énumérées ci-après peuvent chaque année être ajoutées à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'ONVA dans l'année en cours.

Sont ici visés, les types de recettes de gestion propres suivants, pour lesquels un dossier de principe, comprenant une estimation des montants prévus, a été approuvé préalablement par le Comité de gestion/Conseil d'administration:

1. les recettes de gestion uniques provenant de la vente d'un bien immobilier sur la base du prix de vente intégral, pour laquelle les conditions particulières ont été respectées,
2. les recettes de gestion périodiques provenant de la location d'un bien immobilier sur une base contractuelle (p. ex. un bâtiment ou l'étage d'un bâtiment) sont ajoutées au budget de gestion, soit totalement en cas de location à prix coûtant à un autre service public, soit pour moitié en cas de location au prix du marché à un autre tiers,
3. les recettes de gestion périodiques provenant du détachement de membres du personnel (p. ex. vers une cellule stratégique - hors celle(s) du (des) ministre(s) de tutelle de l'IPSS - ou vers une organisation syndicale) ou de la mise à disposition de membres du personnel (p. ex. pour un service d'audit commun ou pour le SIRS...) sont ajoutées aux crédits de personnel alloués.
4. les recettes de gestion issues de la fourniture de services à prix coûtant à des tiers et à d'autres IPSS (p. ex. le scanning de dossiers pour des tiers),
5. les recettes de gestion périodiques provenant de la poursuite de l'exécution par l'ONVA de certaines missions pour le compte des entités fédérées pendant ou après la phase transitoire de la sixième réforme de l'Etat, dans le cadre des conventions de coopération qui sont conclues avec les entités fédérées.

Les autres recettes de gestion propres réalisées l'année précédente (provenant p. ex. de la fourniture d'imprimés, de la location de salles de réunion, de la délivrance d'attestations ou de l'établissement de statistiques...), Les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis pour cette livraison peuvent être intégralement ajoutés à l'enveloppe de gestion de l'année en cours. La différence entre le prix du marché facturé et les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis peut, en tant qu'incitant pour une bonne gestion, être ajoutée pour moitié à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé prévu.

Cet avis favorable consistera en un accord portant aussi bien sur le montant des autres recettes de gestion propres enregistrées au cours de l'année passée que sur l'affectation de ce montant décidée par l'ONVA dans l'année en cours.

Pour les projets de synergies, qui sont actuellement repris dans les dispositions communes, les moyens nécessaires seront prévus aux budgets de gestion des IPSS participantes. L'impact de projets de synergies (p. ex. le moteur salarial) sur les budgets de gestion des IPSS participantes sera réglé préalablement sur le plan budgétaire au sein du Collège des IPSS. Ces recettes de gestion s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'ONVA réalisant les prestations en faveur des autres IPSS, moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement, et seront communiquées pour information aux Ministres de tutelle et aux Ministres en charge du Budget et de la Fonction publique.

Les mêmes principes sont applicables aux projets de synergies hors sécurité sociale et aux opérations de fusion tels qu'ils sont définis dans le contrat d'administration.

Les montants des recettes de gestion propres précitées prévues et réalisées, ainsi que l'affectation de ces montants, qui ont reçu un avis positif du Commissaire du Gouvernement du Budget, peuvent être inscrits par l'institution sur un feuillet d'ajustement du budget de gestion de l'année en cours.

### **Adaptation du Budget de gestion suite aux modifications de circonstances**

Les thématiques suivantes seront discutées, à l'initiative de l'ONVA, entre le Ministre de Tutelle, le Ministre en charge du Budget, et si nécessaire le Ministre en charge de la Fonction publique, de manière à ce que des crédits supplémentaires puissent avant l'entrée en vigueur éventuellement être accordés, après une décision du Gouvernement:

#### **> Nouvelles missions**

Si durant la durée du contrat d'administration, l'ONVA doit exécuter une mission supplémentaire, dont on constate, après une analyse préalable, que celle-ci ne peut être réalisée dans les crédits de gestion alloués et qu'elle entraînera donc une augmentation des dépenses de gestion (compte tenu des coûts uniques de démarrage, principalement informatiques, et des frais récurrents annuels de personnel et de fonctionnement en vitesse de croisière),

> Personnel

Si le montant global des crédits de personnel calculé selon la formule est inférieur au montant obtenu au moyen de la méthode de calcul propre de l'ONVA, et pour autant que cela mette en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat. Les dépenses de personnel nécessaires, obligatoires et imprévues supplémentaires, qui sont la conséquence d'une décision du Gouvernement, seront ajoutées au crédit de personnel,

> Fonctionnement et investissement

Si l'application de l'évolution des crédits de fonctionnement et d'investissement en fonction de l'indice santé met en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat

> En cas de nouvelles dépenses engagées en vue de se mettre en règle avec les obligations légales (telles que, par exemple, les dispositions environnementales, l'analyse des risques des ascenseurs, les cotisations sociales, les assurances).

### **La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission**

Si les moyens disponibles (humains ou budgétaires) sont réduits, ou si les missions sont élargies sans que les crédits soient majorés, ce manque de moyens pourra être répercuté dans l'exécution des objectifs du contrat.

Après concertation constructive entre le Ministre de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignées par l'organe de gestion ainsi que la personne chargée de la gestion journalière, l'ONVA pourra diminuer les objectifs à atteindre conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 et sur la base d'un instrument de mesure objectif, dans les cas suivants:

- > Si l'Etat fédéral, dans le cadre de la politique budgétaire de l'Etat, ne peut garantir le cadre budgétaire convenu, en cas de diminution des moyens disponibles (humains ou budgétaires),
- > Si les missions sont élargies sans que des crédits ne soient alloués,
- > Si des crédits supplémentaires et nécessaires ne peuvent pas être alloués.

Et ce, pour autant que ces dispositions puissent mettre en danger la réalisation des objectifs ou projets repris dans le présent contrat.

Lors de l'évaluation du contrat, les modifications des objectifs durant celui-ci seront prises en compte.

### **Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT...**

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais prévus aux articles 12, 14 et 19 de l'AR du 3 avril 1997.

Les délais de transmission des avis du Commissaire du Gouvernement du Budget pour les autres demandes d'avis seront fixés, en concertation entre l'ONVA et le Commissaire du Gouvernement, dans le protocole de collaboration qui sera rédigé dans le courant du contrat d'administration. L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais fixés.

Dans des cas extrêmement urgents, l'ONVA pourra invoquer l'urgence pour des demandes d'avis. L'ONVA justifiera clairement cette urgence. Dans ce dernier cas, le Commissaire du Gouvernement du Budget essaiera de rendre un avis aussi vite que possible.

Toute demande nécessitant l'accord du Ministre du Budget (comme par exemple un recours contre un avis négatif d'un commissaire, une demande d'accord sur le budget ou une demande de redistribution) sera communiquée préalablement ou au même moment au Ministre de Tutelle.



## L'adaptation du budget de gestion à la suite de remaniement entre articles budgétaires

Au cours d'un même exercice, les transferts entre crédits, tels que prévus par l'article 14, §1, de l'AR du 3 avril 1997, seront traités par le Commissaire du Gouvernement au Budget dans le délai prévu.

En vue de permettre une bonne gestion, une flexibilité maximale est autorisée entre les crédits de fonctionnement et d'investissement (y compris immobilier). Les économies imposées, les ROI et les crédits supplémentaires peuvent être redistribués sur l'ensemble des crédits budgétaires de dépenses du budget de gestion, afin de réaliser de manière optimale le 5ème contrat d'administration.

Des réagencements entre articles budgétaires au cours d'un même exercice budgétaire peuvent être opérés tout au long de l'année. Il est également permis de procéder à une redistribution de crédit lors de la clôture de l'exercice, qui se réalise l'année N+1.

## L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent

Le transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent vers l'année en cours est autorisé moyennant le respect des conditions prévues à l'article 14, §2 de l'AR du 3 avril 1997 et moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, dans le délai prévu.

En cas d'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, les transferts approuvés pourront être ajoutés par l'ONVA aux crédits de l'année en cours.

Afin de permettre aux commissaires du Gouvernement de suivre l'avancement des projets entrepris et de pouvoir juger de leur suivi ainsi que de l'opportunité des réinscriptions, l'IPSS fera en sorte que les commissaires du Gouvernement aient fréquemment accès au planning et aux résultats du programme des investissements. L'ONVA communiquera chaque semestre un état de lieu du programme d'investissement. Cela fera l'objet d'une application uniforme dans chaque institution.

## L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales

En cas de modifications des cotisations sociales relatives aux membres du personnel (principalement les cotisations de pension au Pool des parastataux), le budget de gestion sera adapté. Les montants qui serviront de base au calcul seront déterminés institution par institution en concertation par le Collège, (le cas échéant le SDPSP) et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion. Pour info: le paiement par les IPSS des cotisations patronales de pension au Pool des parastataux constitue une opération financière et budgétaire neutre.

Pour les dépenses dans le cadre du Pool des parastataux, un nouvel article budgétaire sera proposé par la Commission de Normalisation de la comptabilité afin de reprendre les crédits budgétaires alloués à ces cotisations.

## L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences

Pour autant que ce mécanisme soit encore applicable et dans la mesure où il le sera, la provision pour le paiement des arriérés de primes de compétence qui seront dus sera constituée annuellement au SPF Budget et Contrôle de la gestion. Le montant des dépenses de personnel autorisées par IPSS tel que repris dans le contrat d'administration sera augmenté du montant nécessaire des arriérés relatifs aux primes de compétence payées entre janvier et septembre (**première tranche**), pour autant que la somme des montants de toutes les institutions publiques de sécurité sociale ne dépasse pas le montant total de la provision. Une **deuxième tranche** pourra également encore être octroyée pour les arriérés payés entre octobre et décembre.

Ces augmentations seront autorisées au plus tard le 31 janvier de l'année suivante par le ministre du Budget, sur proposition du ministre de tutelle de l'ONVA sur base des pièces justificatives des paiements effectués et de l'avis du Commissaire du Gouvernement représentant le ministre du Budget auprès de l'ONVA.



## Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018

Le budget de gestion de l'ONVA pour les exercices 2016, 2017 et 2018, et suivant la décision du Conseil des ministres du 18/12/2015, est établi comme suit:

	2016	2017 <sup>(1)</sup>	2018 <sup>(1)</sup>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>16.763.941</b>	<b>16.428.663</b>	<b>16.100.089</b>
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	<b>5.968.372</b>	<b>5.847.550</b>	<b>5.629.644</b>
<i>Dont: Fonctionnement ordinaire</i>	<i>2.561.171</i>	<i>2.509.948</i>	<i>2.459.749</i>
<i>Informatique</i>	<i>3.407.201</i>	<i>3.337.602</i>	<i>3.169.395</i>
<b>Investissements</b>	<b>1.286.805</b>	<b>1.261.067</b>	<b>1.235.790</b>
<i>Dont: Investissements mobiliers</i>	<i>26.805</i>	<i>26.269</i>	<i>25.744</i>
<i>Investissements informatiques</i>	<i>1.260.000</i>	<i>1.234.798</i>	<i>1.210.046</i>
<i>Investissements immobiliers</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Dépenses de fonctionnement non-limitatives</b>	<b>72.905</b>	<b>71.447</b>	<b>70.018</b>
<b>Total</b>	<b>24.092.023</b>	<b>23.608.727</b>	<b>23.035.041</b>

<sup>(1)</sup> Pour les exercices 2017 et 2018: calcul en prix de 2016

Cette enveloppe de gestion comprend également les crédits pour l'exécution des mesures gouvernementales adoptées et pour la mise en œuvre des projets de modernisation, comme décrit dans le contrat d'administration.

L'exécution du budget 2016 se fera conformément aux décisions du Conseil des Ministres du 18/12/2015.

## Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire

Conformément à l'article 5 de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à € 16.763.941 pour l'exercice 2016, à € 16.428.663 pour l'exercice 2017 et à € 16.100.089 pour l'exercice 2018.

## Révision annuelle

Les montants budgétaires pour les exercices 2017 et 2018 sont obtenus sur base de la méthode de calcul propre à l'ONVA et sur base des hypothèses actuelles. Ces montants pourront faire l'objet d'une réévaluation annuelle et sont donc mentionnés à titre indicatif. Néanmoins, dans la mesure du possible et de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, l'Etat fédéral s'engage à respecter au maximum les montants inscrits (ou réévalués en cas de réévaluation) pour les exercices 2017 et 2018.

Si l'Etat fédéral ne peut honorer ce cadre budgétaire discuté dans le contexte de la politique budgétaire de l'Etat, le contrat d'administration pourra être adapté.

A politique inchangée, pour les années 2017 et 2018, les montants de chaque catégorie de dépenses seront réévalués de la manière suivante, après application des économies budgétaires décidées par le gouvernement et éventuelle renégociation subséquente des engagements des IPSS:

### a. Crédits de personnel

Les crédits de personnel seront paramétrisés en fonction de l'évolution du coefficient moyen de liquidation selon la formule:

$$\frac{\text{Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N}^{(1)}}{\text{Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N-1}^{(2)}}$$

<sup>(1)</sup> Hypothèse du budget économique du Bureau du Plan

<sup>(2)</sup> Coefficient réel

Si l'évolution des crédits de personnel mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le présent contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions prévues.

## **b. Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissement immobiliers**

Les crédits de l'année précédente évoluent en fonction de l'indice santé figurant dans le budget économique qui sert de base à l'établissement du budget de l'année concernée.

Si l'évolution des crédits de fonctionnement et/ou d'investissement mettait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions.

### **Opérations immobilières**

Dans la limite de ses missions, l'ONVA peut décider de l'acquisition, de l'utilisation ou de l'aliénation de biens matériels ou immatériels et de l'établissement ou de la suppression de droits réels sur ces biens, ainsi que de l'exécution de pareilles décisions.

Toute décision d'acquérir, construire, rénover ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier dont le montant dépasse cinq millions d'euros est soumise à l'autorisation préalable du ministre de tutelle et du ministre ayant le budget dans ses attributions.

Pour autant que l'ONVA appartienne à la Gestion globale, l'affectation du produit de l'aliénation de ces immeubles, dont le montant dépasse cinq millions d'euros, et l'ajout de ce produit à l'enveloppe de gestion de l'année en cours doivent recevoir l'accord préalable du ministre de tutelle et du ministre ayant le budget dans ses attributions. Cette enveloppe de gestion complémentaire doit être utilisée pour la construction ou l'achat d'un autre bâtiment ou pour des travaux de rénovation dans un bâtiment existant, dans le cadre d'une politique d'utilisation optimale des immeubles (par ex. le déploiement du télétravail ou du « New way of working ») ou dans le cadre d'une fusion.

### **Comptabilité générale et analytique**

L'ONVA s'engage à appliquer un plan comptable conformément au plan comptable normalisé pour les institutions publiques de sécurité sociale, comme repris à l'AR du 26 janvier 2014. Le plan comptable normalisé sera approfondi par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS, en collaboration avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion et le SPF Sécurité sociale et suivant les délais déterminés par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

L'ONVA utilisera le système de la comptabilité analytique pour déterminer et évaluer les coûts des activités de base principales. De plus, ce système sera utilisé aussi pour déterminer le coût du développement et de l'entretien de nouveaux projets.

### **Transmission des états périodiques**

Conformément aux directives du Gouvernement, l'ONVA communiquera mensuellement au Ministre de tutelle et au ministre ayant le Budget dans ses attributions, ainsi qu'aux SPF Sécurité sociale et SPF Budget et Contrôle de la Gestion, un état des recettes et des dépenses de gestion.

Les IPSS mettent en place un suivi mensuel ou le cas échéant trimestriel, en format standardisé de leur budget de mission et demandent les données nécessaires aux organisations coopérantes de sécurité sociale s'il y a lieu.

Dans le cadre d'une communication centralisée des comptes annuels à l'UE, les IPSS s'engagent à participer, en collaboration avec le SPF sécurité sociale et le SPF Budget, à l'implémentation et à l'utilisation du système e-BMC.

L'ONVA s'engage lors de chaque exercice budgétaire du comité de monitoring à communiquer les tableaux synoptiques pour les missions et pour la gestion demandés de manière correcte, complète et à temps et conformément aux structures définies en annexe des AR du 26 janvier 2014 et 22 juin 2001.

## 4. Participation aux projets transversaux

Les IPSS s'engagent, chacune pour ce qui la concerne, à collaborer à l'exécution des programmes relatifs à la simplification administrative, à la lutte contre la pauvreté et à la lutte contre la fraude sociale.

Dans le cadre de leur gestion quotidienne, les IPSS prêteront également attention aux initiatives relatives à la politique du développement durable.

Une attention spécifique sera consacrée à l'application du principe de «handistreaming», conformément aux dispositions de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées, en favorisant, de manière transversale, l'intégration des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie en société et en tenant compte dans les différentes phases de la politique de la dimension handicap. A cet effet, l'ONVA sera attentive à «handistreaming» dans le plan d'administration. Ce faisant, il sera fait appel au référent «Handicap» qui a été désigné dans chaque institution et dans chaque cellule stratégique et il sera collaboré avec le mécanisme de coordination fédérale établi au sein du SPF Sécurité Sociale et avec la société civile.

L'ONVA s'inscrira également dans la poursuite et l'intensification de la politique en place de gender mainstreaming, conformément aux dispositions de la loi du 7 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales et de ses arrêtés d'exécution.

Les IPSS s'engagent à continuer à participer activement aux Réseaux Fédéraux Orientation Client et Gestion des Plaintes et, ce faisant, à participer au rapportage annuel des indicateurs de gestion des plaintes et à activement contribuer à la réalisation du Plan Fédéral Orientation Client qui, pour 2016, mettra l'accent sur l'optimisation de l'accueil et le catalogue des produits et services.

Les IPSS s'engagent à mesurer au moins une fois durant la durée du contrat d'administration la satisfaction client, en vue d'améliorer la fourniture de leurs produits et services.

Durant l'exécution de ce contrat d'administration et dans le but d'optimiser les droits des assurés sociaux et d'adapter l'exercice de ces droits aux évolutions sociétales et technologiques, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux s'engagent à communiquer au Gouvernement fédéral des propositions concrètes visant à actualiser la Charte de l'Assuré social et ce, avec le support actif du groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale qui assure le monitoring de l'application de ladite Charte. Durant cet exercice, le groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale impliquera le plus pro-activement possible tant les assurés sociaux que les autres institutions de sécurité sociale.

## 5. Dispositions finales

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'ONVA de respecter les divers textes légaux et réglementaires qui contiennent des directives générales, qui s'imposent aux institutions de sécurité sociale lors de l'examen des droits à prestations et dans les relations avec les assurés sociaux, à savoir:

- > la loi du 29 juillet 1991 sur la motivation formelle des actes administratifs ;
- > la Charte de l'utilisateur des services publics du 4 décembre 1992 ;
- > la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration ;
- > la loi du 11 avril 1995 visant à instituer la Charte de l'assuré social.

Pour chaque service ayant des contacts avec les assurés sociaux, les dispositions de la Charte de l'assuré social s'appliquent et les engagements doivent être respectés.

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution d'exécuter, de manière efficace, les autres missions légales qui ne font pas l'objet d'un objectif spécifique.



## VII. Instruments de mesure

Les objectifs et règles de conduite vis-à-vis du public repris dans ce contrat sont suivis et mesurés de la manière suivante:

### 1. Tableaux de bord

#### Objectifs de production

Les tableaux de bord: des indicateurs de production et des résultats quantifiables sont repris dans le plan d'administration ainsi que dans les plans de management par service. Dès lors, il est possible de déterminer de manière précise la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints dans les délais prévus.

Les données sources nécessaires pour évaluer l'atteinte des objectifs fixés sont saisies directement dans les bases de données opérationnelles, sont gérées via un data warehouse et rendues accessibles grâce à une application de type web. Le dashboarding des résultats est géré par l'outil informatique de gestion du balanced scorecard

Dans ces différents indicateurs, les volumes, pourcentages, délais de traitement ainsi que les courbes d'évolution sont mesurés afin de déterminer la qualité, le coût et la ponctualité du service offert aux travailleurs.

#### Objectifs stratégiques

Pour chaque projet, un tableau de bord a été défini et reprend:

- > Les indicateurs de progression qui consistent en une date à laquelle l'action aura été réalisée et qui pourra être comparée avec la date limite préalablement fixée.
- > Un ou plusieurs indicateurs de résultat et une ou plusieurs normes.

Le tableau de bord indique pour chaque indicateur sa valeur actuelle et y juxtapose les normes ou tendances attendues pour chacune des trois années du contrat d'administration. Ces normes pourront être comparées avec les valeurs qui seront effectivement obtenues.

Les actions et résultats auxquels l'ONVA s'engage figurent dans des tableaux spécifiques permettant d'évaluer de manière précise si, et dans quelle mesure, l'administration respecte effectivement les engagements figurant dans le contrat d'administration.

### 2. Balanced Score Card

Le Balanced Score card permet également de suivre mois par mois l'évolution des indicateurs et de prendre les mesures nécessaires afin de permettre d'atteindre les objectifs du contrat d'administration.

### 3. Risques opérationnels et stratégiques

L'instrument de gestion des risques opérationnels «Javarisk», développé selon la méthodologie «Coso Intosai», renforce le niveau de maîtrise de l'organisation. Les risques détectés par les différents services font l'objet d'un suivi soit via les indicateurs de risques (K.R.I) qui sont intégrés dans le balanced scorecard, soit par le suivi des mesures de contrôle mises en place.

Une analyse des risques stratégiques est effectuée annuellement avec l'ensemble des responsables des services et du management afin de détecter et de suivre les risques impactant l'ensemble de l'institution.

## **4. Activity Based Management**

L'Activity-Based Management (la gestion des coûts liés à l'activité) permet de vérifier si le niveau de qualité des produits est satisfaisant et si le prix est justifié.

Cet instrument sert à développer une politique globale de gestion efficiente en matière de coûts

## **5. L'inspection**

Les inspecteurs sociaux et comptables contrôlent la qualité de la vérification des données et veillent à ce que les droits des travailleurs soient correctement payés.

## **6. La gestion des plaintes**

L'analyse des plaintes est effectuée sur base de la procédure préconisée par le SPF Personnel et Organisation, afin d'examiner en permanence le bon fonctionnement et la qualité du régime des vacances annuelles.

Suite à l'analyse concrète des problèmes soulevés par les plaintes, les règlementations et les procédures en vigueur seront éventuellement adaptées.

## **7. L'audit interne**

L'audit interne donne une assurance raisonnable sur le bon fonctionnement de l'organisme en vérifiant l'efficacité et l'efficience des processus et la conformité aux dispositions légales et réglementaires.

## **8. Le contrôle interne**

Le contrôle interne effectue des sondages sur base d'un échantillon choisi de manière aléatoire, contrôle et vérifie constamment la qualité des prestations.

## **9. Les enquêtes de satisfaction**

Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement effectuées pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle, du personnel, des caisses spéciales de vacances ainsi que des utilisateurs des données de l'ONVA Régime.

## **10. Le plan d'administration et les plans de management**

Le plan d'administration et les plans de management par service - qui sont exécutés progressivement en vue de réaliser les objectifs, le rapport annuel et les analyses ponctuelles des indicateurs des tableaux de bord - permettront de suivre et de mesurer les effets des actions mises en œuvre et le bon déroulement de l'exécution des engagements pris dans le cadre du présent contrat.

Les engagements qui résultent du présent contrat valent à condition que les missions ne subissent pas de changement. Doit être assimilée à un changement toute augmentation significative du volume et de la complexité, imputable à des facteurs exogènes. Lors de l'évaluation, on tiendra dès lors uniquement compte des décisions prises en exécution des missions telles que fixées à la date de la signature du présent contrat.





# 16 18

Editeur responsable: Luc Vanneste, Administrateur général - Crédits photos Fotolia: ©Sunny studio, ©Minerva Studio, ©Rawpixel, ©WavebreakmediaMicro, ©William87, ©Anyaberkut - Illustration couverture: ©Joan Spanoghe



**ONVA** OFFICE NATIONAL DES VACANCES ANNUELLES

Rue Montagne aux Herbes Potagères 48  
1000 Bruxelles

tél: 02 627 91 11  
e-mail: [onva@onva.fgov.be](mailto:onva@onva.fgov.be)  
[www.onva.fgov.be](http://www.onva.fgov.be)