

## **CONTRAT D'ADMINISTRATION SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR 2016-2018**

### **Préface**

A partir de 1<sup>er</sup> janvier 2016, le présent contrat d'administration - planification stratégique à horizon de trois ans - et plan d'administration - planification opérationnelle à horizon d'un an - remplaceront respectivement le plan de management et le plan opérationnel de la présidente du comité de direction, des directeurs généraux et de directeurs d'encadrement du SPF. Ce contrat intègre et consolide ainsi le suivi et l'exécution des différents engagements du management au sein d'un seul et même document pour l'ensemble du SPF intérieur.

Comme son nom l'indique, un contrat implique un engagement mutuel et réciproque entre le management (représenté par la Présidente du Comité de direction) et le(s) Ministre(s) de tutelle (représenté par le Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur).

Il s'agit d'un changement fondamental par rapport au plan de management puisqu'ici, tous deux, nous nous engageons, en véritables partenaires, à respecter les principes de base contenus dans le présent contrat mais aussi à créer des conditions favorables à l'exécution de ces engagements mutuels.

Le contrat présente notre vision commune pour le SPF intérieur. Nous nous attachons ensuite à détailler nos missions de base, nos valeurs et notre culture, nos objectifs stratégiques et opérationnels – relatifs à ces missions de base et à la gestion interne du service -, nos processus critiques et enfin nos projets prioritaires.

A travers l'action de ce département, nous prétendons veiller à l'édification d'une société plus sûre, une société où le citoyen peut vivre en sécurité, peut se sentir en sécurité. L'actualité récente - qu'il s'agisse de la crise de l'asile ou des actes ou tentative d'actes de terrorisme - démontrent, si besoin en est, la nécessité d'un SPF Intérieur fort et performant, en quête d'excellence, d'innovation, d'expertise. Nous voulons un SPF, capable de répondre aux demandes légitimes de nos citoyens et garant de notre démocratie.

Les premiers jalons vers la réalisation de nos objectifs ont été posés lors de l'adoption du plan de management en 2014. Aujourd'hui, nous passons à l'étape suivante visant à faire du SPF intérieur un acteur essentiel de la sécurité, dans le respect des règles de droit et des compétences de chacun (autorités, niveaux de pouvoir...).

Cela requiert une gouvernance claire et transparente, un respect inconditionnel des « clients », la recherche de nouvelles alliances avec les partenaires publics et privés, en Belgique et au-delà de nos frontières, une plus grande proactivité des services, une meilleure anticipation des besoins et des crises...

Pour cela, nous optons pour les quatre principes suivants :

- Le citoyen, les entreprises, les stakeholders... sont au centre de nos activités.
- Nous choisissons d'investir dans ce qui nous est le plus précieux, le plus cher : les collaborateurs ! Nous optons pour un management par les valeurs, orienté « humain ».
- Nous recourons à des techniques et à des outils de management modernes et innovants : nous optimisons l'affectation des moyens, à la recherche de plus d'efficacité.
- Nous veillons à plus de cohérence et à plus de rationalisation dans notre action : nous développons une unité de gestion ainsi qu'une culture d'entreprise commune, au service d'une action cohérente du SPF.

Nous confluons cette préface, par une citation de Socrate, qui pourra nous guider dans la mise en œuvre de ce contrat : « *Le secret du changement consiste à ne pas concentrer toute son énergie pour lutter contre le passé, mais pour construire le futur* ».

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

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

Ce contrat d'administration définit les engagements auxquels le Service Public Fédéral Intérieur, représenté par la présidente du comité de direction, et le gouvernement fédéral, représenté par le ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, ministre de tutelle du service public concerné, souscrivent dans le cadre de l'exécution des contrats d'administration pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018. Le présent contrat d'administration est conclu conformément aux dispositions de

l'arrêté royal du 4 avril 2014 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les Services Publics Fédéraux (SPF) et les Services Publics fédéraux de Programmation (SPP) et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les SPF et les SPP.

#### **Article 2 – Cadre du contrat**

Le contrat d'administration est conclu pour une durée de trois années civiles et a un horizon de trois ans pour la planification stratégique, concrétisé en horizons d'un an pour la planification opérationnelle. Le contrat d'administration permet d'améliorer et d'approfondir l'harmonisation périodique entre les objectifs stratégiques de la politique, de même que l'exécution et le suivi de ceux-ci par le service public concerné. Le contrat d'administration et le plan d'administration annuel constituent la base de l'évaluation annuelle des titulaires de mandat.

#### **Article 3 – Plan d'administration intégré**

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

### **Partie 2. Engagements des parties**

#### **Article 4 – Principes de gestion**

Les parties contractantes, à savoir la présidente du comité de direction du SPF Intérieur et le ministre de tutelle de ce SPF, s'engagent en véritables partenaires à respecter ces principes de base. Les parties contractantes s'engagent à créer des conditions favorables à l'exécution des engagements mutuels définis dans le présent contrat. À cet égard, le respect de la concertation préalable représente un facteur de succès critique.

Les deux parties s'engagent à mettre en place une concertation structurelle et à conclure des accords mutuels en tant que partenaires égaux.

Pour que le service public puisse remplir sa mission de façon qualitative, le ministre de tutelle s'engage à lui accorder l'autonomie nécessaire et à mettre à sa disposition les moyens nécessaires et ce, en fonction du contexte budgétaire. Ce principe est une condition substantielle pour que le service public puisse être tenu au respect des engagements du présent contrat.

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

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

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

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

#### **Article 6 – Modifications du contrat**

Les adaptations faisant suite à des paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, à savoir les adaptations de missions, tâches, objectifs ou indicateurs mentionnés dans le contrat qui n'ont pas d'impact sur les enveloppes globales prévues dans le contrat, seront exécutées selon la procédure prévue à l'article 11bis, § 7, de l'arrêté royal du 29 octobre 2001.

#### **Article 7 – Nouvelles missions**

Chaque nouvelle mission attribuée au SPF, par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire, est reprise dans un avenant au contrat.

Si cette attribution a des implications à la hausse en matière de budget et/ou de personnel, elle fera l'objet de négociations avec le ministre de tutelle.

#### **Article 8 – Consolidation des engagements**

Afin d'assurer le bon suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors

de l'exécution du contrat seront consolidées dans le même document.

#### **Article 9 – Suivi de la réalisation des objectifs**

Le ministre de tutelle et le SPF s'engagent à suivre attentivement la réalisation des objectifs et l'exécution des projets tels que décrits dans le contrat d'administration.

Le Comité de direction a fixé des indicateurs relatifs aux objectifs contenus dans ce contrat d'administration. Ces indicateurs sont axés sur la mesure des principaux processus critiques du SPF et sur les projets d'amélioration (voir article 25). Cette mesure intervient à différents niveaux du SPF. D'une part, les directeurs généraux et les directeurs des services d'encadrement auront à mesurer les indicateurs relatifs à la gestion journalière de leur direction. Cette analyse fera l'objet d'entretiens bilatéraux trimestriels entre le Directeur général ou le directeur d'encadrement d'une part, et la présidente du comité de direction, d'autre part. Le respect de ces indicateurs sera également examiné dans le cadre de l'évaluation des mandataires en question.

D'autre part, le Comité de direction examinera et veillera au respect de la réalisation et au suivi des indicateurs relatifs aux 5 axes stratégiques.

Des objectifs et des normes ont été définis pour tous les indicateurs afin que les prestations soient mesurables. Pour que l'ensemble reste maîtrisable, le nombre d'indicateurs sera limité. Les résultats de mesure seront utilisés pour adapter l'exécution en temps utile et pour rendre des comptes. Des tableaux de bord ad hoc seront utilisés comme instrument de mesure.

#### **Article 10 – Concertation périodique**

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

#### **Article 11 – Évaluation annuelle**

Le contrat d'administration est évalué annuellement sur la base d'un rapport portant sur l'exécution du contrat d'administration, rédigé par la présidente du comité de direction. Au besoin, le contrat d'administration est adapté aux changements de circonstances, dans les conditions visées à l'article 11bis, § 7, de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la modification du contrat d'administration. Les résultats de cette concertation font l'objet d'un rapport contradictoire et motivé rédigé par les participants et faisant état des différents points de vue pour les questions sur lesquelles il n'y a pas d'accord.

#### **Article 12 – Rapportage**

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

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

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de l'exécution des engagements mutuels définis dans le contrat d'administration et dans le contexte de la conclusion de contrats d'administration, le ministre de tutelle tiendra compte de l'impact des mesures qui ont été décidées ou instaurées après la conclusion du présent contrat et qui ont donné lieu à une augmentation importante et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le service public ait communiqué à temps l'impact de ces modifications.

#### **Article 14 – Financement**

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

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

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

Le gouvernement fédéral s'engage à laisser à la disposition du SPF, dans la mesure du possible, les gains d'efficience démontrés. Cet accord est défini par concertation mutuelle entre les parties contractantes sur la base des informations d'entreprise disponibles, contrôlées et approuvées par

l'Inspection des Finances.

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

Pour la reconfiguration ou le « *redesign* » de la structure publique fédérale, le SPF s'engage à participer à chaque groupe de travail technique relatif à la reconfiguration et à fournir tout renseignement utile durant la phase préparatoire de cette reconfiguration.

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

Lorsque l'une des parties n'est pas à même de respecter complètement ou partiellement les engagements pris, cette partie en informera immédiatement l'autre partie avec qui elle se concertera pour convenir de mesures visant à compenser ou remédier à cette situation. Si un problème se présente concernant le respect de l'engagement, les parties tenteront, dans la mesure du possible, de se mettre d'accord sur la meilleure manière de prendre décision à ce sujet.

### **Partie 3. Les objectifs, processus et projets prioritaires du SPF intérieur**

#### **Section 1<sup>ère</sup> – Contexte du SPF**

##### **Article 18 – Missions**

Le SPF Intérieur est un département d'autorité. Nous veillons ainsi à ce que le citoyen puisse exercer pleinement ses droits démocratiques (citoyenneté).

Si les missions du SPF sont multiples, elles touchent toutes aux intérêts profonds de l'Etat et de ses citoyens.

Les 4 missions légales du SPF sont:

La sécurité du citoyen et la protection du patrimoine privé et public;

L'inscription et l'identification des personnes physiques;

L'exercice de certains droits liés à la citoyenneté et notamment l'organisation des élections démocratiques;

La gestion de la migration et de l'asile.

##### **Article 19 – Structure actuelle du SPF**

La Présidente du comité de direction dirige le SPF Intérieur. Elle préside le comité de direction, composé de 5 directeurs généraux et de 3 directeurs des services d'encadrement. Les directeurs/trices des cellules stratégiques du Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur et du Secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration sont membres de plein droit du Comité de direction.

Les 5 directions générales sont les suivantes:

*La direction générale Sécurité civile* : cette direction générale, en collaboration avec les autres services de secours, contribue à la protection des citoyens et des biens en cas d'accidents, de calamités ou de catastrophes. Cette direction générale coordonne également le fonctionnement des unités opérationnelles de la Protection civile. Enfin, elle assure le fonctionnement des centres d'appels urgents 112/100.

*La direction générale Centre de Crise* : le centre de crise est au service du gouvernement fédéral 24 heures sur 24. Il peut en permanence recueillir, analyser et diffuser les informations nécessaires aux autorités politiques et exécutives. Il est impliqué de près dans la planification, la coordination et le suivi de la sécurité lors d'événements de grande ampleur qui nécessitent une préparation et une coordination entre différents services. Le Centre de Crise organise également la sécurité des personnalités (chefs d'Etat et de gouvernement) et des institutions (ambassades...) en Belgique. Enfin, il assure l'organisation et la coordination de la planification d'urgence. Le but est de concevoir la planification d'urgence au niveau fédéral, en concertation avec les différents partenaires.

*La direction générale Sécurité et Prévention* : elle assure l'élaboration, l'exécution et le suivi de la politique de sécurité dans une optique sociétale la plus large possible. Cette direction générale réglemente notamment le secteur de la sécurité privée, veille à l'application de la loi football et développe avec les partenaires concernés des actions de préventions, par exemple en matière de sécurité incendie, de radicalisme violent. Elle veille au suivi des plans stratégiques de prévention et de sécurité ainsi que des plans zonaux de sécurité.

*La direction générale Institutions et Population* : elle est responsable de la gestion des données d'identité des personnes physiques (Registre national), de la gestion et de la délivrance des cartes d'identité (e-ID). Une de ses missions essentielles consiste en la préparation et l'organisation des

élections fédérales, régionales et européennes. Le service Protocole (Organisation des fêtes et cérémonies nationales, des honneurs et préséances) relève également de cette direction générale. *La direction générale Office des Etrangers* : cette direction générale est compétente pour la gestion de la politique des étrangers en matière d'accès, de séjour, d'établissement et d'éloignement.

Les 3 directions d'encadrement sont les suivantes :

*Le service d'encadrement P&O/Logistique* qui coordonne la politique RH (notamment l'établissement des plans de personnel, les recrutements, la gestion administrative du personnel, les procédures de promotion et de discipline...). Elle initie et pilote des projets dans le domaine du développement de l'organisation et des collaborateurs.

*Le service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion* qui assure la gestion budgétaire, comptable et financière au quotidien et prépare les discussions budgétaires au plus haut niveau.

*Le service d'encadrement Technologie de l'Information et de la Communication* qui veille à ce que le SPF dispose d'un système informatique performant et la sécurisation du réseau informatique.

Les services de coordination et d'appui de la présidence regroupent plusieurs services qui remplissent des missions de soutien pour l'ensemble du SPF.

Le service soutien interne, composé par :

- la cellule de communication
- le service juridique
- la cellule internationale
- le service de coordination
- le service interne de prévention et de protection au travail
- la cellule de gestion des Fonds européens et
- la cellule d'appui stratégique

En marge du SPF, il existe également des organismes indépendants pour lesquels des agents du SPF sont mis à disposition. Il s'agit du / de:

*Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides* : le CGRA a pour mission d'accorder une protection aux étrangers qui, en cas de retour dans leur pays d'origine, risquent de subir une persécution ou des atteintes graves.

*Conseil du Contentieux des étrangers* : juridiction administrative, seule compétente pour connaître des recours introduits à l'encontre de décisions individuelles prises en application des lois sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers.

*Commission permanente de contrôle linguistique* : organisme consultatif créé par le législateur dans le but de veiller à l'application des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966.

*L'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM)* : est opérationnel depuis le 1er décembre 2006. Cet organe a pour mission d'effectuer des évaluations stratégiques et ponctuelles sur les menaces terroristes et extrémistes à l'encontre de la Belgique.

Vous trouverez ci-après l'organigramme du SPF Intérieur (situation au 15 décembre 2015)

1. Présidente du Comité de direction : Isabelle Mazzara
2. Directions d'encadrement
  - 2.1. Direction d'encadrement Personnel et Organisation/Logistique : Laura Szabo
  - 2.2. Direction d'encadrement Budget et Contrôle de gestion : Philippe Moreau a.i.
  - 2.3. Direction d'encadrement ICT : Filip Pynckels
3. Services de coordination et d'appui
  - 3.1. Cellule d'appui stratégique
  - 3.2. Service d'appui interne : Philippe Rosseel
    - Service juridique : Hrisanti Prasman
    - Cellule internationale : Philippe Rosseel
    - Service interne de prévention et de protection au travail : Paul Froeyman
    - Cellule centrale d'information et de communication : Olivier Maerens
    - Service de coordination
  - 3.3. Cellule de gestion des fonds européens : Isabelle Raes

#### 4. Directions générales

##### 4.1. DG Sécurité civile : Jérôme Glorie

- Unités opérationnelles de la Protection civile
- Centres 112/100
- Calltakers 101

##### 4.2. DG Sécurité et Prévention : Philip Willekens

##### 4.3. DG Centre de Crise : Alain Lefèvre a.i.

##### 4.4. DG Institutions et Population : Jacques Wirtz

- Services régionaux du Registre national

##### 4.5. DG Office des étrangers : Freddy Roosemont

- Centres fermés

##### 4.6. Personnel mis à la disposition des Gouverneurs

#### **Article 20 – Analyse SWOT**

Afin d'élaborer la vision et des objectifs stratégiques et opérationnels, nous avons également pris en compte les résultats de l'analyse SWOT menée au sein du comité de direction ainsi que de la consultation de l'ensemble des agents du SPF.

#### **ANALYSE INTERNE**

##### *FORCES*

Un grand intérêt social de nos missions

Une bonne maîtrise de nos tâches essentielles, une grande expertise technique

Force et unité du comité de direction

Des collaborateurs hautement qualifiés, relativement jeunes

Employeur attrayant en raison des conditions de travail flexibles et de la diversité des missions

##### *FAIBLESSES*

Pas d'image claire

La gestion des compétences peut être meilleure

Les ambitions et la dynamique peuvent être meilleures

« Gouvernance » peu homogène

Manque d'investissement en matière d'automatisation et de professionnalisation de notre fonctionnement

#### **ANALYSE EXTERNE**

##### *OPPORTUNITES*

Une grande visibilité en raison de notre grand intérêt social

Plus de collaboration /partenariat avec des partenaires privés

Introduction de nouvelles technologies

##### *MENACES*

Faible proactivité à l'égard de la situation mondiale

Situation budgétaire difficile

Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies, ce qui met en péril la dépendance des partenaires.

Vision insuffisante des facteurs environnementaux en raison d'outils de contrôle et d'analyse insuffisants

#### **Article 21 – Analyse contextuelle**

La présente analyse contextuelle pose les facteurs qui au cours des prochaines années pourraient avoir un impact sur nos missions et sur notre fonctionnement interne.

Cette analyse élaborée en mai 2015 est cependant évolutive et sera adaptée au cours de l'exécution de ce contrat.

#### ***Evolutions démographiques***

Augmentation progressive de la population (espérance d'âge plus élevée, solde migratoire)

Vieillesse de la population et de nos collaborateurs

Société multiculturelle croissante

Pression migratoire croissante sur l'Europe

Plus de personnes isolées

### ***Evolutions économiques***

Situation économique évolutive mais premiers signes de reprise perceptibles

Contexte budgétaire difficile

Difficulté de remplir des fonctions techniques et spécialisées

### ***Evolutions sociales***

Intérêt croissant pour les énergies renouvelables

Changements climatiques (vagues de chaleur, de tempêtes...)

Augmentation de la mobilité (et des problèmes y afférents)

### ***Evolutions technologiques***

Nouvelles technologies (nano et bio)

Des technologies militaires se retrouvent dans des applications civiles

Défi : pouvoir s'adapter aux évolutions technologiques rapides

Complexité croissante des technologies (risque de sous-qualification)

### ***Evolutions politiques***

La sécurité est une priorité pour les responsables politiques et pour les citoyens

Implémentation de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat

Outsourcing de certaines missions des autorités publiques

## **Article 22 – Valeurs et culture d'entreprise**

### ***Les valeurs***

Chaque collaborateur du SPF Intérieur s'engage, dans ses actions, décisions et relations professionnelles, à respecter les 3 valeurs essentielles suivantes :

**IMPARTIALITE:** Nous agissons de manière juste et sans parti pris et nous ne nous laissons pas guider dans nos décisions par nos préférences personnelles.

**LOYAUTE:** Nous sommes fidèles aux institutions démocratiques, aux réglementations en vigueur et à la mise en œuvre de la politique. Nous agissons donc avec respect et honnêteté envers nos clients, le ministre, nos supérieurs, nos collègues. Nous protégeons l'information confidentielle que nous traitons. Nous faisons preuve de conscience professionnelle.

**INTEGRITE:** Nos actions, décisions et comportements sont irréprochables. Nous sommes honnêtes, fiables et respectueux dans nos contacts.

### ***La culture d'entreprise***

Nous attachons beaucoup d'importance à notre culture d'entreprise qui guide notre conduite sur le terrain, notre attitude et la manière dont nous nous positionnons en tant qu'organisation par rapport aux clients et partenaires. Ces qualités doivent bien sûr être comprises dans le cadre de l'exercice de nos missions. Nous visons à une culture d'entreprise caractérisée par 7 principes de base :

**ETHIQUE:** Nous avons conscience du fait que le secteur public est un secteur spécifique d'activités. Ainsi, nous œuvrons à l'intérêt général et au service du bien commun.

**DISPONIBILITE:** Nous sommes prêt à « servir » les citoyens. Nous visons à une accessibilité maximale, nous sommes ouverts et à l'écoute (empathie) de nos clients, des partenaires mais aussi de nos collègues. Nous veillons à développer une gestion de proximité des clients.

**IMPLICATION:** nous sommes engagés dans l'action, dans la relation, dans le résultat. Nous nous attachons à comprendre les besoins de nos partenaires. Nous nous sentons concernés par les préoccupations des citoyens. Nous voulons mieux comprendre les tenants et les aboutissants des problématiques qu'ils rencontrent.

**FLEXIBILITE:** Nous nous adaptons à l'évolution des demandes des clients et des partenaires mais aussi de notre environnement. Nous acceptons de nous remettre en cause – ou de remettre en cause nos processus -, et nous faisons preuve d'anticipation et de réactivité.

**ESPRIT D'ANALYSE:** Nous basons nos actions sur une analyse à partir de faits et de données fiables. Nous voulons comprendre et mieux appréhender la société, les défis qui se posent à elle mais aussi les attentes des clients, les facteurs environnementaux et les risques.

**INNOVATION :** Nous restons continuellement attentifs aux nouvelles évolutions de la société et ce, dans les domaines telles que les nouvelles technologies, le management, la gestion des ressources humaines, la recherche, la simplification administrative... Nous devons penser « out of the box »

et oser prendre des risques (calculés).

DURABILITE: Le lien entre le développement durable et la prise de responsabilité sociétale est un fait. Les énormes défis en matière sociale, environnementale et économique exigent des adaptations de la part des systèmes et organisations. Les membres du SPF intérieur en tant qu'organisation ont leur rôle à jouer et doivent veiller à ce que leurs actions s'inscrivent dans ces processus.

### **Article 23 – Notre vision**

Le SPF Intérieur est votre régisseur en matière de sécurité et de politique de migration.

Assurer la sécurité des citoyens est l'un des premiers devoirs de l'Etat. Il s'agit là d'un défi complexe, réclamant la collaboration et la coordination des différentes organisations tels que les services de police, les services de renseignements, l'OCAM, la justice,... mais également de différents niveaux de pouvoirs (international, fédéral, régional, provincial et local).

Dans ce cadre, le SPF intérieur entend jouer, auprès et avec l'ensemble de ces partenaires, un rôle de préparation, de coordination et d'exécution de la politique en matière de sécurité.

Nous voulons renforcer nos alliances stratégiques et offrir une plateforme d'échanges performante garantissant une approche coordonnée et décloisonnée de la sécurité où chaque service exerce ses missions d'une manière autonome et cohérente.

### **Article 24 – Les axes stratégiques du SPF Intérieur**

Afin de réaliser cette vision sur 3 ans, le comité de direction a élaboré une stratégie tenant compte :

- des missions essentielles du SPF ;
- de ses clients et groupes cibles ;
- de ses partenaires ;
- de ses collaborateurs.

**Cinq axes stratégiques ont été identifiés.** Ces axes guideront le SPF dans l'exécution de son plan d'administration – actualisé annuellement – et ce, par le biais de la fixation d'objectifs opérationnels. Ces 5 axes sont :

Axe 1 : Devenir le conseiller incontournable des décideurs ;

Axe 2: Définir une stratégie de communication externe;

Axe 3: Investir dans un soutien renforcé aux autorités locales ;

Axe 4 : Intégrer et mettre à disposition des partenaires des sources uniques/authentiques ;

Axe 5: Placer l'innovation et la simplification administrative au niveau stratégique de l'organisation.

#### **Axe 1 : Devenir le conseiller incontournable des décideurs**

Pour être accepté comme "régisseur", il nous faut être reconnu comme un partenaire crédible et fortement impliqué. Les avis et conseils que le SPF fournit aux décideurs (autorités politiques, mandataires, directeurs, ...) doivent être de grande qualité et pertinents. Pour cela, ils doivent être bien documentés, objectifs et présenter toutes les données chiffrées utiles à la prise de décision.

#### *Initiatives stratégiques*

Promouvoir auprès des collaborateurs « un mode de penser » et une approche plus méthodologiques en vue d'élaborer des orientations stratégiques pertinentes en matière de politique de sécurité.

Mieux anticiper sur les tendances (analyse environnementale) en vue de délivrer des avis circonstanciés.

Etre impliqué dans tout forum pertinent où il est question de politique de sécurité et/ou de migration.

#### **Axe 2: Définir une stratégie de communication externe**

Plusieurs directions générales ou services du SPF (le Registre national, le Centre de Crise, les pompiers, la Protection civile, l'Office des Etrangers, le 112...) ont acquis une certaine notoriété et sont dès lors perçus par le citoyen comme une sorte de « marque de fabrique ». La définition d'une stratégie de communication externe et son implémentation participeront d'un meilleur positionnement du SPF intérieur en tant que régisseur de la sécurité et de la politique de migration.

#### *Initiatives stratégiques*

1. Définir une stratégie de communication externe visant à valoriser davantage l'action et l'expertise des directions générales. Dans ce contexte, seront également identifiées les situations où il est



indiqué de se référer au SPF Intérieur en tant que tel.

### **Axe 3: Investir dans un soutien renforcé aux autorités locales**

Le SPF ne souhaite, en aucun cas, établir une relation d'autorité avec ses partenaires locaux. Nous voulons, par contre, leur offrir toute forme de soutien. Les stakeholders en matière de sécurité sont nombreux et divers.

La concertation est un élément essentiel pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique cohérente en la matière. Nous constatons à ce jour que cette coordination n'est pas toujours optimale. Le SPF entend développer intensivement son rôle en offrant son soutien par le biais notamment d'un rôle de coordination dans la concertation.

#### *Initiatives stratégiques*

1. Rationaliser le nombre d'organes consultatifs : il s'agit, à partir d'une analyse de nos besoins et ceux de nos clients, soit de supprimer les organes devenus obsolètes, soit de transformer et de dynamiser ceux réellement utiles à l'exercice de nos missions. Dans ce contexte, les partenaires concernés seront associés (régions, communautés, provinces, communes, partenaires privés...) et ce, en vue d'une approche cohérente de la sécurité.

### **Axe 4: Intégrer et mettre à disposition des partenaires des sources uniques/authentiques**

Le SPF dispose de nombreuses informations, données et sources authentiques utiles aux partenaires dans le cadre de l'élaboration et l'exécution de leur politique de sécurité. Ces données doivent pouvoir être mises à disposition de manière simplifiée et automatisée. Le développement professionnel de ces banques de données est dès lors une option stratégique qui sera réalisée via différents canaux notamment via le développement d'un pool ICT solide.

#### *Initiatives stratégiques*

Etablissement d'une banque de données centrale contenant des données utiles au niveau local.

Un plan d'action par rapport à la sécurité de l'information.

### **Axe 5: Placer l'innovation et la simplification administrative au niveau stratégique de l'organisation**

L'innovation est un des moyens à privilégier pour assurer le développement de notre département. L'innovation cristallise les capacités créatives de nos collaborateurs. L'innovation inspire également l'espoir de pouvoir résoudre les problèmes auxquels notre SPF et ses collaborateurs sont confrontés. Il s'agit, le cas échéant, de remplir nos missions avec moins de ressources, mais aussi d'améliorer la qualité de nos prestations et dans l'esprit de service, comme dans l'exercice de notre responsabilité sociétale et pour un développement durable.

L'innovation concerne tous les secteurs d'activités tels que la gestion des ressources humaines, la circulation de l'information, les nouvelles technologies, les nouveaux produits, l'amélioration et la simplification de nos processus, ...

Nous misons ici sur notre principale richesse, nos collaborateurs. Ce sont eux qui constatent les problèmes et développent des idées et des propositions en vue de favoriser des solutions.

Certes, l'innovation réclame des investissements mais pas seulement. Pour favoriser un comportement innovateur de la part de nos collaborateurs, nous devons leur donner l'espace et la liberté d'initiative et d'expérimentation nécessaires. Nous devons donc oser décloisonner notre organisation, casser les règles, sortir du moule, créer des espaces de liberté et s'affranchir de la pensée unique. Pour cela nous avons besoin de leaders capables d'inspirer, de motiver, de coacher et d'encadrer ces nouvelles idées.

A cet égard, nous nous engageons à limiter les charges administratives à l'égard des citoyens et des entreprises.

#### *Initiatives stratégiques:*

Valoriser l'innovation venant des collaborateurs.

Promouvoir l'innovation technologique à forte plus-value pour le fonctionnement de notre SPF.

Réaliser un BPR au sein de la direction d'encadrement ICT. L'objectif étant de rationaliser les missions et rôles des services d'encadrement dans leur relation avec les clients internes.

**Article 25 – Objectifs stratégiques et opérationnels relatifs à l'exécution efficiente et de qualité de toutes les missions et tâches**

*Article 25§1 : Objectifs stratégiques relatifs à l'exécution efficiente et de qualité de toutes les missions et tâches*

Cette disposition traite des missions et tâches du SPF.

En d'autres termes, nous énumérons ici le travail quotidien du SPF s'agissant tant des routines que des projets spécifiques au sein de chaque direction générale et d'encadrement du SPF.

Ces actions participent de la réalisation et de la mise en œuvre de la politique du gouvernement et de nos ministres de tutelle telle que décrite dans l'accord de gouvernement et dans les notes de politique générale.

La méthodologie retenue est la suivante : toutes les directions générales et d'encadrement ont été invitées à identifier :

- les principaux processus critiques relatifs l'exécution de leurs missions légales et aux engagements du gouvernement et des Ministres de tutelles. Ils ont trait aux tâches clés et donc au « core business » du SPF.
- les projets d'améliorations qui comme leur nom l'indique visent à une plus grande efficience des dits processus, à un meilleur service aux citoyens et aux entreprises. Pour chaque projet d'amélioration, un fiche projet a été élaborée et est jointe en annexe du présent contrat.

Ces missions et tâches sont articulées autour de **4 axes** :

OSM1 (Objectif Stratégique Missions) : Orientation client

OSM2 : Améliorer la qualité du service

OSM3 : Renforcer des alliances stratégiques

OSM4 : Assurer un monitoring actif et une surveillance des facteurs environnementaux

***OSM1 : Orientation client***

Nous voulons nous focaliser davantage sur les besoins de nos clients et également mieux les anticiper. Nous démontrerons ainsi la plus-value de notre action et par là même celle du gouvernement auprès des citoyens et des entreprises.

Respecter la valeur client implique de développer une stratégie clients : nous voulons nous assurer de la satisfaction de nos clients mais également de leur succès. Nous visons donc davantage le succès mutuel plutôt que notre satisfaction individuelle.

Pour chaque action que nous posons, pour chaque produit que nous développons, nous devons garder à l'esprit la satisfaction du client. Nous devons mieux comprendre ce qu'il attend de nous. Une simplification de nos procédures, de notre discours et de notre réglementation participent certainement de cette démarche.

Nos clients sont :

- Les citoyens
- Les entreprises / secteur privé
- Les autorités publiques : entités fédérées, provinces, communes, les zones de secours, la police intégrée
- ...

***OSM2 : Améliorer la qualité du service***

Pour pouvoir améliorer la qualité de nos services et de nos produits, il faut rendre cette qualité plus tangible. Il faut également la définir et mettre en place les outils permettant de la mesurer.

Dans une perspective « client », la définition de la qualité doit émaner du client et non pas de l'organisation. Elle doit refléter ses préoccupations, ses attentes. Il s'agit notamment de la motivation de nos décisions, de la rapidité et de l'exactitude des décisions, de la lisibilité et de la transparence de notre réglementation, de l'accessibilité de nos collaborateurs et de nos services, de la modernisation de nos produits...

C'est donc dans une démarche d'amélioration continue et de qualité intégrale que nous nous inscrivons.

Nous devons également prévoir des instruments de mesure de la qualité de notre service et ce, via notamment les enquêtes de satisfaction auprès de nos clients (par segments / secteurs) mais aussi les outils classiques de mesure de la qualité (CAF-Common Assessment Framework, EQFM-European Foundation for Quality Management et pour ce qui concerne plus particulièrement les produits et les

processus, le système ISO- International Organization for Standardization).

### **OSM3 : Renforcer des alliances stratégiques**

Le SPF Intérieur réalise ses missions principales en partenariat avec d'autres institutions publiques (ex. : administrations communales, services de police, ambassades...), semi-publiques (entreprise publiques) et privées (ex. : secteur du gardiennage...). Nous « dépendons » par ailleurs souvent des prestations et des performances de ces acteurs.

Aujourd'hui, nous nous concentrons encore trop exclusivement sur la réglementation et le contrôle quant à sa bonne application. Nous souhaitons, à l'avenir, davantage impliquer ces parties plus activement dans la préparation et dans la mise en œuvre des politiques qui les concerne, mais aussi dans son évaluation et surtout dans son évolution. Ce partenariat s'inscrit également en droite ligne de notre axe stratégique 3 lié à un meilleur soutien aux autorités locales.

### **OSM4 : Assurer un monitoring actif et une surveillance des facteurs environnementaux**

Le SPF Intérieur n'est pas une île. Si nous voulons exécuter correctement nos missions, nous devons suivre les évolutions politiques, économiques et sociales belges et internationales et ce, afin de pouvoir mieux anticiper. En outre, il importe de pouvoir disposer d'une gestion moderne des sources d'informations. Nous devons disposer des données fiables et pertinentes pour effectuer des analyses correctes. La situation actuelle n'est pas satisfaisante et ce, pour diverses raisons : soit les données ne sont pas suffisamment tenues à jour voire n'existent pas, soit les données sont intégralement en la possession des partenaires et nous n'y avons accès qu'en partie ou indirectement...

*Article 25§2 : Objectifs opérationnels relatifs à l'exécution efficiente et de qualité de toutes les missions et tâches*

#### *Article 25 §2, 1 - Direction générale Office des Etrangers*

La Direction générale Office des Etrangers s'engage à un traitement rapide et de qualité des demandes d'accès et de séjour ainsi que des demandes d'asile. Une autre priorité consiste en une approche (pro)active de la fraude, de l'immigration illégale, de la traite et du trafic des êtres humains. Il sera également veillé à la mise en œuvre d'une politique de retour performante. La collaboration sera davantage renforcée avec nos partenaires (autres instances d'asile et d'accueil, le SPF Justice, le SPF Affaires étrangères,...)

#### **Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Traiter et suivre les demandes d'accès et de séjour des étrangers dans des délais prévus et dans le respect des lois et directives nationales et internationales.
- S'agissant des demandes d'asile introduites sur le territoire belge, déterminer rapidement l'Etat membre compétent pour la suite du traitement et ainsi permettre aux services d'asile compétents d'offrir rapidement, le cas échéant, la protection nécessaire aux personnes persécutées.
- Traiter rapidement les demandes de séjour des personnes vulnérables, afin d'offrir la protection adéquate aux victimes de la traite des êtres humains et de trouver une solution durable pour les mineurs non accompagnés.
- Contrôler la migration illégale en examinant et en luttant systématiquement contre les abus des procédures administratives, en organisant l'éloignement des personnes qui ne peuvent obtenir d'autorisation de séjour, si possible par le biais d'un retour autonome ou volontaire, à défaut par le biais d'un retour forcé.
- Gérer les centres fermés, le centre ouvert de retour et les unités de logement pour les familles afin que le maintien des personnes en vue de leur éloignement soit humaine.

#### **Les projets d'amélioration sont :**

- Aider à développer un nouveau dossier électronique performant, avec un échange de données efficace entre l'OE et ses partenaires privilégiés en matière d'asile et de migration.
- Eviter une visite sur place en organisant des interviews par vidéoconférence sécurisée avec les centres fermés et les prisons, tant par des agents de l'Office des Etrangers que par du personnel de postes diplomatiques étrangers.
- Optimiser le processus d'éloignement des étrangers en séjour illégal, en particulier des ex-détenus.

- Créer une base de données de garants pour les citoyens dispensés de l'obligation de visa et prendre les mesures requises afin de rendre leurs engagements contraignants.
- Renforcement et professionnalisation des « callcenters », notamment par la désignation « d'account managers ».
- Améliorer l'échange d'information dans le cadre du radicalisme entre les instances d'asile et de migration et les services de sécurité et de renseignement.
- Elaboration du code sur la migration

*Article 25 §2, 2 - Direction générale Institutions et Population*

La direction générale Institutions et Population œuvrera activement au développement et à la modernisation du Registre national afin d'offrir à l'ensemble de ses utilisateurs un service performant ; son fonctionnement et son infrastructure évolueront en tenant compte des besoins et attentes des clients.

L'eID sera modernisée afin notamment de renforcer la lutte contre la fraude à l'identité. De nouvelles applications seront également développées tenant à l'esprit l'objectif de simplification administrative.

Les processus d'organisation des élections seront évalués en profondeur et le cas échéant, adaptés. La direction générale poursuivra sa collaboration avec le SPF affaires étrangères dans le cadre du vote des Belges de l'étranger. Enfin, la direction générale poursuivra sa réflexion dans le cadre du vote électronique.

**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Moderniser le registre national et veiller à son accessibilité en permanence.
- Mettre à la disposition du citoyen un document d'identité qui protège de manière optimale son identité ; assurer la sécurité du document d'identité.
- Lutter contre la fraude (identité et domicile).
- Veiller à une organisation réussie d'évènements nationaux (ex : 21 juillet...).
- Garantir la continuité et la disponibilité du helpdesk (24/7).
- Assurer une organisation parfaite des élections.
- Automatisation des procédures de délivrance des eID

**Les projets d'amélioration sont :**

- La modernisation du Registre National
  - Infrastructure: modernisation, évolution du Registre national vers un environnement ouvert.
  - Etude de l'opportunité de la suppression des registres de population et de la récupération des données dans le Registre Central.
  - Diversification des applications du Registre national pour le citoyen (applications mobiles...).
- Améliorations et simplifications administratives aux documents d'identité :
  - La révision des processus de délivrance de la carte d'identité provisoire.
  - Diversification et reproduction du champ d'application de l'eID.
  - Généralisation du document de base électronique.
  - Développement d'une nouvelle génération des cartes d'identité.
  - KidsID pour les Belges à l'étranger.
  - Développement et généralisation du dossier électronique : e-signature et e-guichet
- Financement alternatif pour le SEGS cartes d'identité
- Modernisation et optimisation du processus d'organisation des évènements nationaux
- Faire évoluer la DG IP vers une organisation orientée clients :
  - Implémenter une structure Back/Front office (« account managers »).
  - Adaptation des applications aux besoins des clients (ticketing système du Helpdesk afin de développer une « customer relations management » pour les utilisateurs du registre).
  - Renforcer notre expertise et la mettre à disposition de nos partenaires: adapter la structure organisationnelle , optimiser et faire connaître nos services et produits, répertorier nos processus soutenant le bon fonctionnement de notre organisation client.

- Etude quant à la création d'une adresse électronique pour tous les échanges de courriers officiels (paperless initiative)
- Attribuer le marché pour un nouveau système de totalisation et transfert des résultats des élections (Codi)

*Article 25 §2, 3 - Direction générale Sécurité civile*

La direction générale Sécurité civile a pour mission essentielle de soutenir les zones de secours tant sur le plan juridique et administratif que dans le domaine de l'interprétation de la réglementation relative au fonctionnement et à l'organisation des zones. Nous nous basons pour ce faire sur notre expertise acquise lors de la préparation et de l'accompagnement de la réforme. Nous travaillerons également à une méthode plus transparente pour les inspections des zones de secours.

Le premier volet de la réforme de la sécurité civile, celle des sapeurs-pompiers, se terminant, on travaillera en 2016 à la modernisation des unités opérationnelles de la Protection civile. A ce stade, ont été posés les jalons de cette modernisation et 2016 sera incontestablement l'année de la mise en œuvre sur le terrain.

Concernant le projet 112 et donc le traitement des appels urgents, nous travaillons avec un SLA qui met bien entendu l'accent sur la rapidité de réponse. En outre, nous voulons, en 2016, travailler à une optimisation de la qualité du traitement. A cet effet, un plan de qualité sera établi avec un plan d'amélioration pour la qualité du traitement. Il sera également examiné comment la capacité disponible actuellement peut être mieux adaptée aux fluctuations dans les volumes d'appels.

**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Répondre rapidement aux appels urgents des CS 112/100 en prêtant attention à la qualité du traitement
- Réaliser une politique RH moderne au sein des CS 112/100/101 avec des actions concrètes pour soutenir les chefs fonctionnels, le cadre moyen et les opérateurs
- Veiller à la performance des unités opérationnelles de la Protection civile
- Assurer un encadrement suffisant des zones d'incendie grâce à notre know how

**Les projets d'amélioration sont :**

- Mettre en œuvre le plan d'action 112 et intégrer les 3 numéros d'appel
- Garantir le multilinguisme du service
- Optimiser les shifts afin de pouvoir réagir de manière flexible aux volumes d'appels urgents et d'améliorer les SLA
- Réaliser une économie d'échelle des centres d'appels urgents 112/100
- Réduire le nombre d'appels inappropriés vers les centres 112/100
- Réforme de la Protection civile, conformément à la vision approuvée dans le Comité des Ministres restreint (kern) du ...
- Développer une vision de l'inspection intégrée de la sécurité civile, des centres 112/100/101 et de la police intégrée
- Finaliser la réforme de la sécurité civile (zones de secours)
- Contribuer à la réforme de l'aide médicale urgente (missions ambulance)

*Article 25 §2, 4 – Direction générale Sécurité et Prévention*

La direction générale Sécurité et Prévention a pour priorité actuelle le développement de stratégies en matière de prévention et de lutte contre la radicalisation violente et ce, grâce à la nouvelle « unit R » et notamment la communication stratégique.

La direction générale continuera de soutenir les zones de police ainsi que les villes et communes grâce à son expertise, notamment dans le domaine de l'implémentation de la politique de sécurité et de prévention.

La direction générale entend également assurer un traitement qualitatif des dossiers en matières de la gestion de la responsabilité civile de la police, la tutelle spécifique sur les zones de police, les dossiers disciplinaires et les désignations et les nominations.

La direction générale poursuivra son rôle de régulateur du secteur de la sécurité privée. Elle veillera à une application correcte de la loi relative à la sécurité lors des matches de football. Pour ce faire, elle procédera aux inspections nécessaires et veillera à ce que les constatations soient traitées

rapidement, efficacement et en tenant compte des droits de la défense.

**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Coordination, suivi et contrôle du secteur de la sécurité privée .
- Contrôle dans le cadre de la loi football :
  - contrôle des supporters et des organisateurs de matches de football (sanctions);
  - sécurité dans les stades de football ;
- Gestion administrative de la Police :
  - nominations et sanctions disciplinaires des officiers de la police locale ;
  - calcul des dotations aux zones de police locale ;
- Elaborer et évaluer la politique en matière de sécurité incendie des bâtiments (qui ne sont pas des habitations unifamiliales).
- Elaborer et évaluer la politique en matière de sanctions administratives ou de tout autre mesure administrative dans le cadre de la lutte contre le crime organisés (p.ex. bandes de motards).
- Le suivi et l'exécution de la note cadre de sécurité intégrale pour les matières relevant du SPF Intérieur: vols, violence, nuisances, radicalisme.
- Gestion du contentieux de la police fédérale.

**Les projets d'amélioration sont :**

- Mettre en œuvre le programme d'actions relatif à la prévention du radicalisme en concertation avec les communautés et les régions.
- Evaluer la réglementation relative à la vidéo surveillance.
- Evaluer et sur cette base adapter (tenant compte également des résultats du débat sur les tâches-clés de la police) de la réglementation relative à la sécurité privée.
- Evaluer et sur cette base adapter la réglementation sur la fonction de détective privé.
- Evaluer les plans stratégiques de sécurité et de prévention.
- Développer des trajets d'amélioration EFQM au niveau du développement de l'organisation.
- Mettre en place avec les pouvoirs organisateurs des écoles de sécurité intégrale (formation pour les services d'incendie, les services de police, les services de secours, les ambulanciers et éventuellement les métiers de la sécurité privée).

*Article 25 §2, 5 – Direction générale Centre de Crise*

Veillant sur la sécurité civile et policière, la direction générale du Centre de crise assure une permanence 24h/7j pour le gouvernement fédéral. En continu, les informations pertinentes de ses partenaires et des médias sont recueillies, analysées et diffusées aux instances compétentes. En 2016, une attention particulière sera apportée aux médias sociaux comme sources complémentaires de collecte d'informations.

La sécurité de lieux et de personnalités étant une mission quotidienne du Centre de crise, les processus liés à la prise de mesures de sécurité feront l'objet d'une analyse approfondie afin d'optimiser ce rôle essentiel de coordination au service de tous.

Contribuant par ailleurs à la gestion des cyber incidents de grande ampleur, le Centre de crise veillera également à la sécurisation et au développement de ses réseaux et systèmes informatiques par l'élaboration d'un inventaire des besoins, d'une analyse approfondie et d'un plan d'actions.

Afin de finaliser et d'actualiser les plans nationaux prioritaires dont le plan national d'urgence nucléaire, le Centre de crise veillera à une professionnalisation et une coordination de la planification d'urgence et de la gestion globale de crises à tous les niveaux concernés, notamment en renforçant l'appui aux Gouverneurs et en développant les collaborations utiles avec les Régions.

Pour un échange d'informations efficace en planification d'urgence et gestion de crise, le Centre de crise élaborera en 2016 une méthodologie structurée et réalisera un portail web sécurisé répondant aux besoins de collaboration multidisciplinaire afin d'aider les différentes autorités compétentes en la matière. Une modernisation du réseau de télécommunication de crise REGETEL sera également opérée notamment par une entière digitalisation de celui-ci.

La professionnalisation de la communication de crise sera poursuivie, notamment grâce au développement du réseau de communicateurs TEAM D5 mis en place pour intervenir en renfort des

autorités locales en situation d'urgence. Pour une alerte moderne, rapide et multicanale, la plateforme de communication BE-Alert et sms-Alert sera opérationnalisée et mise à disposition des autorités concernées.

**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Assurer une permanence 24h/24 pour le gouvernement fédéral.
- Assurer la coordination nationale en matière d'ordre public.
- Poursuivre le développement de la communication, de la communication des risques et de la communication de crise.
- Assurer la Coordination en ce qui concerne le suivi des analyses et des évaluations dans les secteurs critiques.

**Les projets d'amélioration sont :**

- Assurer la mise en œuvre et le suivi de l'exploitation des données de la « Passenger Information Unit » (UIP) dans le cadre du « Passenger Name Record » (PNR).
- Mettre en œuvre d'une gestion de l'information et des médias sociaux qui alimentent la rapidité et le suivi de l'actualité par la permanence, par une formation continuée de l'ensemble du personnel par plusieurs agents préalablement formés aux applications techniques nécessaires.
- optimiser le fonctionnement de la permanence ordre public via l'élaboration d'un nouveau plan d'action.
- Optimiser la gestion de crise via notamment la création du portail de sécurité (« incident & crisis management »).
- Professionnaliser et coordonner la préparation à la gestion globale des situations d'urgence à tous niveaux et prioritairement la gestion d'attentats terroristes.
- Moderniser et harmoniser les possibilités d'alerte afin de pouvoir alerter la population de manière rapide, adéquate, efficiente et efficace et non discriminatoire en cas d'incident grave : projet Be-Alert et sms-Alert.
- Développer le plan d'urgence en lien avec les missions du Centre pour la Cybersécurité en Belgique.
- Moderniser le réseau de télécommunications en situation de crise (Regetel/Astrid).
- Développer le réseau équipes mobiles pour le réseau de planificateurs d'urgence.

*Article 25 §2, 6 – Service d'encadrement P&O/Logistique*

Le service d'encadrement Personnel et Organisation apporte un soutien essentiel au « core business » du département dès lors qu'il veille à assurer que du personnel compétent et qualifié soit sélectionné et mis à la disposition des différents processus prioritaires des différentes directions générales. Il veille à une utilisation optimale des ressources financières et ce, en planifiant les besoins. Il veille également au développement permanent des compétences des collaborateurs ainsi qu'à leur bien-être.

Il continuera à développer, en appui de la politique de la présidente du comité de direction, une politique RH dynamique, responsable et motivante et accentuera les mécanismes de modernisation, d'automatisation, de simplification et de rationalisation des processus RH, en particulier entre le service d'encadrement central et les antennes PO décentralisées.

Dans le cadre de ses missions de « facility management » et de développement durable, il lancera des projets de rationalisation et de recentralisation des politiques afin d'améliorer l'efficacité de manière structurelle et réduire durablement notre empreinte écologique

**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Tous les collaborateurs du SPF sont payés correctement et en temps utile.
- Les collaborateurs du SPF sont évalués correctement.
- Les budgets de personnel ne sont pas dépassés et sont utilisés de manière optimale.
- Les informations stratégiques sont mises à la disposition du comité de direction.
- Les collaborateurs disposent des bonnes compétences pour pouvoir exécuter les tâches et missions du SPF.
- Les collaborateurs du SPF sont accompagnés sur le plan psychosocial.

- Le SPF répond rapidement aux besoins de personnel du SPF.

**Les projets d'amélioration sont :**

- Rendre les processus de travail plus efficaces (lean).
- Réduire l'empreinte écologique du SPF.
- Mettre en place un monitoring du risque du personnel sur les processus critiques (y compris les fonctions critiques)
- Analyser l'opportunité et la faisabilité de migrer vers Persopoint

*Article 25 §2, 7 – Service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion (B&CG)*

Le Service d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion (B&CG) apporte un soutien aux directions générales et autres instances du SPF dans les domaines de l'élaboration et de l'exécution du budget, du contrôle de la gestion et du monitoring, ainsi que du contrôle interne financier. Il fournit une expertise notamment en matière budgétaire, comptable ou en marchés publics. Il établit des directives et offre des supports administratifs.

Le service B&CG consolide également toutes les données budgétaires, comptables et financières de l'ensemble du département et contrôle la réglementation en la matière.

Dans les prochaines années, le Service d'encadrement B&CG investira davantage sur l'automatisation et la rationalisation des processus, par exemple en implémentant le projet e-invoicing ( traitement et mise en paiement des factures électroniques). Le service développera également une comptabilité analytique ce qui nous permettra d'avoir une meilleure vue sur les coûts des diverses entités (ex : unités opérationnelles, centres fermes,...) au sein du département.

**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Assurer la coordination générale de la confection du budget et de ses ajustements au niveau du SPF dans un souci d'optimisation et dans le respect des normes établies
- Soutien aux directions en matière d'exécution du budget et de comptabilité
- Clôture mensuel et annuel de la comptabilité du SPF et établissement des comptes (de gestion) annuels des comptables et des SEGS dans les délais imposés par la loi
- Fournir des conseils et un soutien dans le domaine des marchés publics ainsi qu'un soutien concernant l'utilisation « d'e-Procurement »
- Développer, actualiser et mettre à disposition des directions des systèmes spécifiques de rapportage en vue d'assurer le suivi des moyens financiers du département
- Monitoring du budget et des dépenses

**Les projets d'amélioration sont :**

- Projet e-invoicing : implémenter au SPF Intérieur le traitement des factures électroniques dans le cadre de Fedcom
- Concevoir et implémenter une comptabilité analytique applicable à des services "pilotes"
- Mise en place d'un processus de gestion comptable des immobilisés dans le cadre du projet Fedcom

*Article 25 §2, 8 – Service d'encadrement ICT*

Durant les prochaines années, la Direction d'encadrement ICT poursuivra ses efforts en vue d'organiser de manière efficace une structure ICT uniforme pour l'ensemble du département. A cet égard, elle préconisera la consolidation des systèmes informatiques et de communication, compte tenu des évolutions technologiques constantes sur le marché ICT. La Direction ICT offrira à ses clients internes une base technique approfondie et une approche méthodologique et restera elle-même responsable de son "core business".

La Direction d'encadrement ICT renforcera son rôle en tant que partenaire fiable et professionnel des directions générales et des services centraux en les soutenant dans la réalisation de leurs objectifs. Elle leur offrira un soutien stable dans le fonctionnement quotidien du SPF et sera le point de contact dans le cadre de la modernisation et de l'évolution. La sécurité, la fiabilité, l'efficacité et la durabilité occuperont une place centrale dans les solutions qualitatives proposées.

Au cours des prochaines années, le service d'encadrement ICT organisera un BPR dans le but de parvenir à une rationalisation de tous les processus ICT opérationnels et d'appui au sein du département.



**Les objectifs opérationnels relatifs aux missions de base sont :**

- Assurer l'opérationnalité de l'infrastructure ICT.
- Veiller à une gestion correcte des dossiers d'achats.
- Garantir l'opérationnalité des applications ICT.
- Garantir l'opérationnalité du helpdesk.
- Projet d'amélioration :
- Assurer l'implémentation de la nouvelle infrastructure technologique PNR

**Article 26 – Objectifs stratégiques et opérationnels relatifs au fonctionnement interne et à la gestion du SPF**

Toutes les énergies du SPF intérieur seront mobilisées pour porter l'ambition au plus haut et pour transformer ce SPF en un acteur essentiel du paysage de la sécurité.

Pour ce faire, nous fournirons des prestations à haute plus-value pour une société plus sûre.

Pour réaliser cette ambition, nous réorienterons notre fonctionnement interne et transformerons notre SPF en une organisation encore plus moderne et performante.

Le SPF travaillera à partir des 4 principes de base suivants.

**« Le client est roi »**

Tous nos clients sont au centre de nos activités.

Le SPF se concentrera sur les besoins de ses clients - et en les anticipant également - mais aussi sur leur satisfaction quant aux services et aux produits délivrés. Cela suppose une approche professionnelle et cordiale de la relation avec nos clients, invitant au respect mutuel.

Notre secteur d'activités implique de nombreux acteurs ou parties prenantes et ce, à différents niveaux de pouvoir : local, provincial, régional, fédéral, international. Afin de donner à l'ensemble de ces actions, une approche cohérente, le SPF Intérieur est appelé à coordonner les relations entre les nombreux acteurs et à développer des alliances stratégiques avec et entre ces acteurs.

Il est de notre responsabilité d'offrir aux acteurs de ces différents niveaux une plate-forme qui leur permette d'entrer en contact les uns avec les autres et d'échanger des informations. Nous voulons que leurs actions soient cohérentes et se situent dans le prolongement l'une de l'autre. Cette cohérence doit viser à renforcer l'efficacité de nos activités.

**« Love them or lose them »**

le SPF opte pour un management par les valeurs et orienté « humain ».

Nous travaillerons à la mise en place des conditions pour un épanouissement au travail car un travailleur heureux est plus créatif, plus loyal. Le respect mutuel sur le lieu de travail participe au bien être de chacun.

Nous œuvrons en vue d'un plus grand « empowerment », du développement du « pouvoir d'agir », du « pouvoir-faire », de l'autonomisation, de la responsabilisation, de l'émancipation (diversité et égalité des genres) de nos agents.

Nous veillerons également à ce que les responsables s'emploient à donner du sens au travail; « un travail porteur de sens renforce l'engagement ». Nous attendons des managers qu'ils inspirent, accompagnent et coachent leurs collaborateurs.

Cet environnement de travail participe d'un engagement de tous les jours, de nos collaborateurs, dans la réalisation de leurs objectifs.

**“Status quo is not an option”**

Nous devons utiliser des techniques et des outils de management modernes et innovants.

Notre approche est efficace et efficiente. Nous devons fournir des services et des produits qui répondent aux normes de qualité préétablies. Pour ce faire, nous respectons les délais, nous assurons un traitement correct des dossiers sur le plan du contenu, nous utilisons les moyens disponibles à bon escient, ... Un suivi rigoureux de nos résultats et un contrôle interne efficace sont pour nous essentiels.

Le SPF travaille de manière orientée innovation. Nous utilisons des méthodes et des processus de travail contemporains, modernes, et avons recours à de nouveaux outils de management, de gestion des connaissances, de circulation de l'information, etc. Le service ICT joue ici clairement un rôle crucial.

Le SPF agit de manière proactive, préventive et anticipative. Nous réagissons rapidement aux évolutions sociales et aux changements qui interviennent dans notre domaine. Nous suivons ces évolutions afin de pouvoir élaborer à temps les mesures et avis stratégiques nécessaires. Il en va de même pour les évolutions technologiques, que nous suivons de près en vue de pouvoir apporter des améliorations potentielles dans notre domaine. Nous attendons de chaque collaborateur une attitude proactive et anticipative dans l'exercice de ses missions. Il doit pouvoir détecter les opportunités, nouvelles situations ou problèmes potentiels à un stade précoce et développer ensuite les actions nécessaires.

**« Less is more »**

Nous veillons à plus de cohérence et à plus de rationalisation de notre action.

Les missions du SPF intérieur relèvent de différentes directions générales. Le défi consiste ici à fédérer ces différentes directions générales. Il y a lieu de développer une unité de gestion ainsi qu'une culture d'entreprise commune, au service d'une action cohérente du SPF.

Cette unité de gestion suppose des services horizontaux forts disposant des moyens humains et techniques suffisants mais également du know how et de l'expertise requise.

Les directions verticales doivent pouvoir compter sur un soutien efficace en matière de gestion du personnel, de budget, d'ICT, de communication, d'expertise juridique...

Une culture d'entreprise commune devra être renforcée. Le partage de règles, de valeurs et la manière dont elles doivent être véhiculées, et la manière commune d'aborder les problèmes participent de cette culture commune.

En plus de fédérer les différentes entités, cet exercice nous permettra également de rationaliser nos moyens et ce, toujours dans un souci d'efficacité et d'efficacités.

*Article 26§1. Les objectifs stratégiques relatifs au fonctionnement interne et à la gestion du SPF retenus sont les suivantes :*

OSG1 (Objectif Stratégique Gestion) : Optimiser nos processus pour une meilleure satisfaction de nos clients.

OSG2: Renforcer l'unité de gestion des missions d'encadrement du SPF.

OSG3: Développer un système de contrôle interne indépendant et efficace.

OSG4 : Promouvoir l'épanouissement des agents du SPF intérieur.

***OSG1: Optimiser nos processus pour une meilleure satisfaction de nos clients***

L'amélioration de nos processus doit être continue. Nous devons sans cesse les revisiter. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur le métier, le potentiel humain (nos collaborateurs) et les nouvelles technologies. Notre objectif n'est pas d'embellir nos processus mais de les transformer afin de les rendre plus performants, de les automatiser davantage, de les optimiser.

Dans cet exercice, nous accordons une importance accrue aux processus à partir desquels sont issus nos principaux produits et services aux clients. Il nous faut notamment veiller à axer nos processus sur la fourniture « end-to-end » d'un service/ produit au client.

Nous devons également veiller à les rendre plus transparents, mieux documentés et plus accessibles pour nos collaborateurs qui les appliqueront dès lors de manière plus uniforme.

***OSG2 : Renforcer l'unité de gestion des missions d'encadrement du SPF***

Des services horizontaux performants est une condition sine qua non à un bon fonctionnement du SPF et ce, tant pour les directions d'encadrement P&O/Logistique, ICT que B&CG.

Premièrement, cela permet d'une part de fédérer, d'unir davantage les différentes directions générales du SPF. En effet, le SPF Intérieur ne peut se limiter à une simple addition de ces directions générales. Il doit être la « coupole », « l'umbrella » qui recouvre l'ensemble des actions des directions générales et qui ont pour objectif commun, une société plus sûre pour tous les citoyens.

Deuxièmement, une concentration et une juste répartition des tâches horizontales au sein des 3 directions d'encadrement permettront aux directeurs généraux de se concentrer prioritairement sur leurs missions premières à savoir l'exécution des missions du SPF.

Ensuite, les services d'encadrement sont un des leviers cruciaux d'une modernisation et d'une rationalisation des processus horizontaux. Une politique efficace à ce niveau permettra certainement de limiter les « overheads », les « doubles emplois ». Cette répartition logique des tâches fondée sur

le « core business » de chacun devrait permettre une rationalisation des moyens notamment en personnel.

Cette approche en visant à une plus grande cohérence et harmonisation devrait garantir une meilleure équité entre tous les agents du SPF (ex. : conditions de travail : télétravail, équilibre vie privée et vie professionnelle, environnement de travail : gsm, ICT, dans leurs chances de développement : formation, de mobilité....

***OSG3: développer un système de contrôle et d'audit interne efficaces***

Le succès du management n'est pas dû au hasard ou à la chance mais résulte d'une démarche prospective de la maîtrise des risques. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Un des défis pour le management team consiste précisément dès lors à la détermination d'un degré d'incertitude acceptable. Le management doit donc développer une politique du contrôle/de maîtrise des principaux risques.

Le contrôle interne permettra de fournir des services de manière plus efficace, plus efficiente et plus économe mais aussi d'augmenter la confiance, la transparence, l'éthique.

Le contrôle interne est l'affaire de tous: il est un processus d'une part continu et intégré, d'autre part collégial (comité de direction). Le contrôle interne vise l'organisation pas les agents: le contrôle interne n'agit pas comme police en vue de poursuivre les mauvais agissements ; il ne vise donc jamais les personnes mais bien le système.

Pour notre SPF, il s'agira de développer au sein de chaque DG et ce pour les processus critiques une véritable politique d'analyse et de gestion des risques

S'agissant de l'audit interne de notre système de contrôle interne, le SPF mettra en œuvre la décision du conseil des ministres du 4 décembre 2015 visant à la création d'un service d'audit interne centralisé.

***OSG4: Promouvoir l'épanouissement des agents du SPF intérieur***

La fonction publique et le SPF Intérieur en particulier ne peut se permettre de laisser partir ses talents – au sens large du terme. Nous devons transmettre l'envie et la fierté de travailler pour notre département. Le sens au travail – par la définition d'objectifs clairs et de résultats positifs et directs sur la vie du citoyen est un des facteurs clé de succès.

Pour ce faire, nous devons rester un employeur attractif. Nous devons rester à l'écoute de nos collaborateurs, les aider à se développer, à se former davantage – notamment aux nouvelles technologies, aux techniques de management et de gestion - , à se développer et à les aider d'aller de l'avant. Nous devons également veiller à mieux les impliquer dans nos choix stratégiques.

Chaque génération fait état d'exigences spécifiques parfois même divergentes. Il faut donc adapter « sur mesure » nos propositions de travail afin que chacun puisse s'épanouir au travail et ce, en fonction aussi de ses priorités personnelles.

**Article 26§2. : Les objectifs opérationnels relatifs au fonctionnement interne et à la gestion du SPF**

***OSG1: Optimiser nos processus pour une meilleure satisfaction de nos clients***

Benchmarking et recherche de nouvelles d'économies notamment par le regroupement stratégique avec d'autres partenaires (ex. aide médicale urgente, inspection générale des services de sécurité, écoles intégrées, institut national de géographie...).

Entamer et favoriser un dialogue régulier et qualitatif avec nos stakeholders.

***OSG2 : Renforcer l'unité de gestion des missions d'encadrement du SPF***

Rationalisation en matière de politique / centrale d'achats: réflexion sur la possibilité de mettre en place une centrale d'achats pour le SPF et ses partenaires (soutien horizontal renforcé en matière de rédaction des cahiers des charges...)

Mettre en place un service central de facility management afin de dégager des économies d'échelle et d'uniformiser les procédures logistiques

Redéfinition des rôles respectifs du service d'encadrement P&O/Logistique et des antennes P&O décentralisées pour plus d'efficacité

Analyser l'utilisation de nos ressources et examiner où sont possibles des économies d'échelle par le biais d'un « clustering » et « costing out » de services.

Le déménagement en 2018 de l'Office des étrangers et de l'ICT du WTC 2 vers l'Eurostation.

**OSG3: Développer un système de contrôle et d'audit interne efficace**

Migrer vers un service d'audit interne commun à tous les SPF.

Développer au sein de chaque DG et ce pour les processus critiques une véritable politique d'analyse et de gestion des risques.

Organisation « d'enquêtes » ponctuelles sur la base de dysfonctionnements constatés.

**OSG4: Promouvoir l'épanouissement des agents du SPF intérieur**

Développer des initiatives en matière de « new ways of working » (télétravail, « bureaux dynamiques », systèmes flexibles, responsabilisation...).

Promouvoir une politique de formation de coaching et d'intervision adaptée aux besoins et aux rôles. Dynamiser la mobilité interne.

Créer les conditions nécessaires au déploiement des talents.

**Article 27 – Analyse des risques stratégiques**

1. Perte de know how suite au départ de collaborateurs  
Impact : H  
Probabilité : H  
Mesure de gestion possible : Attention pour le bien-être, l'auto-développement, les new ways of working, la gestion des connaissances
2. Difficulté à exercer des fonctions techniques et de haute technologie  
Impact : M  
Probabilité : M
3. Circulation de l'information stratégique / opérationnelle interne insuffisante  
Impact : M  
Probabilité : M  
Mesure de gestion possible : Organiser des comités de direction plus stratégiques
4. Proactivité insuffisante sur les événements  
Impact : H  
Probabilité : H  
Mesure de gestion possible : Développer fonction de surveillance, développer réseau
5. Suivi insuffisant des développements technologiques ayant un impact sur notre terrain  
Impact : M  
Probabilité : M  
Mesure de gestion possible : Motiver les experts à suivre les évolutions en visitant des salons, en suivant des séminaires, ...
6. Attention insuffisante pour la sécurité de l'information  
Impact : H  
Probabilité : H  
Mesure de gestion possible : Désigner un gestionnaire en sécurité de l'information, lancer un projet sécurité de l'information, contrôle interne
7. Règlementation complexe  
Impact : M  
Probabilité : M  
Mesure de gestion possible : Développer l'expertise, prêter attention à la lisibilité lors de la rédaction de projets
8. Investissements ICT ad hoc, sans vision  
Impact : H  
Probabilité : H  
Mesure de gestion possible : Travailler avec un plan des besoins ICT
9. Intégration de nouveaux services au sein de notre SPF  
Impact : M  
Probabilité : M  
Mesure de gestion possible : Transformer le risque en un défi, développer une vision , anticiper
10. Manque de communication avec nos stakeholders et clients

Impact : H

Probabilité : L

Mesure de gestion possible : Entamer un dialogue régulier avec les parties prenantes

#### 11. Attention insuffisante pour le contrôle interne

Impact : H

Probabilité : H

Mesure de gestion possible : Lancer des analyses de risques, intégrer le contrôle interne dans notre fonctionnement quotidien

### **Article 28 – Analyse des stakeholders**

#### *Nos commanditaires*

Le gouvernement fédéral, en particulier : le ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, le secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration

#### *Nos partenaires*

##### *Autres niveaux de pouvoir :*

gouverneurs, bourgmestres, villes et communes et leurs administrations

Unions des Villes et Communes

administrations au sein des régions

Institutions européennes :

Organes européens (EASO, commission, Conseil de l'Europe, ..)

Etats membres européens, notamment via Frontex, EU-LISA

Institutions internationales :

Organisation Internationale pour la Migration

Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR)

Postes diplomatiques étrangers

##### *Autres services et institutions publics fédéraux :*

Divers SPF, en particulier : Affaires étrangères (et ambassades, postes diplomatiques), Justice, Sûreté de l'Etat, Parquets, Santé publique, Régie des Bâtiments, Défense (Regetel), SPF P&O, SPF B&CG, Fedict, ONEM, sécurité sociale, inspection du travail ;

Agences fédérales, notamment Fedasil, AFSCA, AFCN, IBPT, BNB, CERT, IGN, Belnet ;

Organes spécifiques dans le cadre de la sécurité publique : APETRA, Commission de protection des témoins, Conseil national de sécurité, comité stratégique (sécurité et renseignement), Comité national de sûreté de l'aviation, l'Autorité Nationale pour la Sûreté Maritime, Comité fédéral pour la sûreté du transport ferroviaire, OCAM (organe de coordination pour l'analyse de la menace,) SGR (Service Général du Renseignement et de la Sécurité), SIRS (Service d'information et de recherche sociale) ;

L'ordre judiciaire

##### *Acteurs de la politique de sécurité*

Police intégrée

Conseils et collèges de police, corps de la police locale et leurs agents

Conseils de zone et commissions techniques des zones de secours, personnel des zones de secours (les sapeurs-pompiers)

##### *Secteur privé Partenaires sociaux*

Organisations syndicales

##### *Autres*

Monde académique et scientifique, ONG (notamment la Croix-Rouge, Rode Kruis), Médias...

#### *Nos collaborateurs*

Le SPF intérieur compte à ce jour **5 489 collaborateurs** (situation au 15 décembre 2015).

- Sécurité civile : 692
- Centres d'appels d'urgence : 650
- Sécurité et Prévention : 201
- Centre de Crise : 90
- Institutions et Population : 402

- Office des Etrangers : 1.909
- Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides : 522
- Conseil du Contentieux des Etrangers : 287
- Services de Coordination et d'Appui : 59
- Service d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion : 20
- Service d'encadrement Technologie de l'Information et de Communication : 62
- Service d'encadrement Personnel et Organisation : 206
- Audit et Inspection internes : 8
- Services fédéraux des Gouverneurs : 368
- Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM) :13

#### *Décentralisation des agents du SPF intérieur*

50 % des agents soit **2.742 personnes** - travaillent de manière délocalisée. Il s'agit des agents:

- des centres fermés de l'Office des Etrangers (878 personnes)
- des centres d'appels urgents (666 personnes)
- des unités opérationnelles de la Protection civile (559 personnes)
- des services fédéraux des gouverneurs (363 personnes)
- du personnel pour la délivrance des cartes d'identité électronique dans les communes (191 personnes)
- des bureaux régionaux du Registre national (50 personnes)
- du Service central de traduction allemande (35 personnes)

#### *Nos clients et groupes cibles*

- Les citoyens
- Les entreprises
- Le secteur privé
- Les autorités publiques : entités fédérées, provinces, communes, les zones de secours, la police intégrée
- ...

#### *Principaux organes consultatifs actuels au sein de notre SPF*

Il s'agit ici de l'énumération des organes consultatifs actuels. L'article 24 (axe stratégique 3) prévoit une rationalisation de ces différentes organes.

#### **Direction générale Institutions et Population**

Comité des Utilisateurs du Registre national des personnes physiques

Commission d'accès aux documents administratifs

Comité de gestion du Service de l'Etat à gestion séparée chargé de la gestion des cartes d'identité

Commission permanente de contrôle linguistique

#### *Direction générale Sécurité et Prévention*

Commission formation des entreprises de gardiennage

Commission formation des entreprises de sécurité

Commission transport protégé

Commission formation de détectives privés

Commission qui traite les dérogations en matière d'infrastructure des stades de football

Plate-forme de concertation sur la sécurité liée au football

Conseil supérieur de la sécurité contre l'incendie et l'explosion

Coordination régionale avec les autorités / focal points locaux radicalisme

Coordination académique en matière de radicalisme

#### *Direction générale Office des Etrangers*

Commission de consultation des Etrangers

Centre fédéral pour l'analyse des flux migratoires, la protection des droits fondamentaux des étrangers et la lutte contre la traite des êtres humains

Conseil consultatif des étrangers (art. 31 loi 15/12/80)

#### *Direction générale Sécurité civile*

Commission d'équivalence et de dérogation  
Comité consultatif de l'Incendie  
Conseil supérieur de formation pour les services publics d'incendie  
Commission de programmation pour la formation des services d'incendie  
Commission des équivalences et des dispenses en matière de formation des services d'incendie  
Commission de sécurité Astrid

*Direction générale Centre de Crise*

Commission pour la sécurité des épreuves ou compétitions sportives de véhicules automobiles  
Organe stratégique de la garde côtière  
Plateforme de concertation de la garde côtière  
Comixtelec

*Attentes des stakeholders et leur importance pour notre service*

Nous voulons que nos actions correspondent parfaitement aux attentes de nos *stakeholders*. Le tableau ci-dessous reprend notre évaluation de leurs attentes. Au cours du 2016, nous testerons cette estimation aux attentes réelles.

Nous classons les attentes selon la priorité de 1 - 3, 1 étant la priorité la plus élevée.

**Commanditaires**

Attentes :

Préparation de la politique précise, avis corrects : score attendu 1  
Transmission des informations demandées dans les délais demandés : score attendu 2  
Réponse rapide et adéquate à leurs questions : score attendu 1  
Une exécution correcte du contrat d'administration : score attendu 2  
Travailler efficacement avec les moyens octroyés, chercher des pistes de rationalisation du fonctionnement : score attendu 1

**Partenaires**

Attentes :

Echange d'informations, informations correctes et claires : score attendu 2  
Collaboration loyale : score attendu 2  
Organiser des plateformes de concertation avec tous les acteurs concernés : score attendu 1  
Soutien logistique : score attendu 3  
Soutien avec notre expertise, know how : score attendu 1

**Collaborateurs** (En juin/juillet 2014, les collaborateurs ont été questionnés quant à leurs souhaits dans le cadre de l'établissement du plan de management de la présidente. Les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus sont basés sur ce questionnaire)

Attentes :

Bonnes relations avec le chef et les collègues : score après enquête : 1  
Travail passionnant sur le plan du contenu, tâches variées : score après enquête 1  
Perspectives de carrière  
Travail flexible : score après enquête 1  
Formations, développement personnel : score après enquête 2  
Communication, information : score après enquête 3

**Clients**

Attentes :

Une décision rapide et correcte, objectivité : score attendu 1  
Informations complètes et langage compréhensible : score attendu 1  
Accueil agréable et chaleureux : score attendu 3  
Règlementation et procédures simples, transparentes : score attendu 2  
Respect de la vie privée : score attendu 3

**Section 2 – Priorités du/des ministre(s)**

**Article 29 – Priorités du/des ministre(s)**

La cohérence de nos actions et projets avec les notes de politique générale du Ministre et du Secrétaire d'Etat figurent dans le plan d'administration (partie 6) et ce, compte tenu du caractère

annuel des deux documents en questions.

*Article 29.1. Priorité du Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur*

### **Attentes du gouvernement**

#### *L'identité, Registre national*

Lutter contre la fraude à l'identité et la fraude au domicile : DGIP

Modernisation du Registre national des personnes physiques : DGIP, projet

En concertation avec les communes, les personnes physiques fournissent leurs données sans frais à toutes les entités des autorités de ce pays : DGIP, projet

Le gouvernement fédéral s'emploiera à instaurer des données ouvertes ("open data"), c'est-à-dire des données mises à la disposition des entreprises, des scientifiques et des citoyens, sans porter atteinte à la vie privée : DGIP

#### *Sécurité*

Le Gouvernement luttera contre le cloisonnement et la concurrence entre les services de sécurité et de renseignements : DGCC+ sûreté de l'Etat + SGRS + police + OCAM+ parquet

Les moyens en matière d'information et d'alerte de la population en cas de catastrophes seront diversifiés : DGCC

Le gouvernement garantira la sécurité d'approvisionnement : DGCC, intégré dans la routine

#### *Sécurité et Prévention*

Nouvelle note-cadre de Sécurité : Pilote : SPF Justice, DGSP

Une évaluation approfondie des plans stratégiques de sécurité et de prévention : DGSP

Le gouvernement élaborera un cadre législatif flexible, autorisant les évolutions technologiques en matière de constat et de recherche de la criminalité : DGSP

Le gouvernement encouragera, au niveau local, les coopérations opérationnelles et le développement des partenariats locaux : DGSP

Le gouvernement renforcera également la collaboration et les synergies entre les écoles de police en vue d'une rationalisation : DGSP et police

#### *Sécurité privée*

La réglementation relative à l'utilisation et à l'installation de caméras de surveillance fera notamment l'objet d'une révision approfondie : DGSP, projet

Le visionnage des images des caméras de surveillance est élargi aux personnes spécifiquement autorisées ou formées à cette fin : DGSP, projet

La réglementation en matière de sécurité privée sera évaluée : DGSP, projet

Un Contrôle correct du secteur sera mis en place : DGSP, intégré dans la routine

La réglementation relative aux tâches et au contrôle des détectives privés sera modernisée : DGSP, projet

#### *Sécurité civile*

Achèvement de la réforme des services d'incendie : DGSC

Accompagnement intensif des autorités locales dans le cadre de la mise en œuvre des zones de secours : DGSC, intégré dans la routine

Réforme de la formation : DGSC, réalisé fin 2015

Formation initiale optimale pour les stagiaires pompiers et une véritable formation continue pour l'ensemble des pompiers : DGSC

Standardisation des procédures d'intervention : DGSC, intégré dans la routine

Mise sur pied d'une centrale d'achats : DGSC, réalisé

Garantir la représentation des volontaires au sein des organes de concertation : DGSC, projet

Garantir aux pompiers volontaires de pouvoir continuer à combiner l'activité de pompier volontaire : DGSC

Adaptation du statut administratif et pécuniaire du personnel de la protection civile : DGSC, projet

Faire en sorte qu'une partie de la formation de base soit commune : DGSC, réalisé en 2015

Négociation d'un nouveau régime de travail : DGSC, projet

Conclusion d'accords de coopération entre les zones et les unités : DGSC, réalisé en 2015

Le gouvernement étudiera la rationalisation du nombre de postes : DGSC, projet



Maintenir une protection civile fédérale, qui fournira des services spécialisés : DGSC, intégré dans la routine

#### *Centre d'appel urgents*

Investir dans la qualité du traitement des appels d'urgence : DGSC, projet

Réactivation du conseil de gestion 112 : DGSC

Développement d'une architecture TIC plus fiable et ouverte aux nouvelles technologies : DGSC, projet

Veiller au respect légal de l'obligation de traiter les appels dans quatre langues : DGSC, projet

Extension des possibilités offertes aux sourds et aux malentendants d'appeler les services de secours : DGSC, réalisé

Elaboration d'un cadre réglementaire adéquat permettant le traitement des appels automatiques générés par les voitures : DGSC, projet

Elaboration d'un cadre réglementaire adéquat pour réduire le nombre d'appels malveillants et injustifiés : DGSC, projet

Mise à disposition des services de secours d'une cartographie de base, de données géographiques et de systèmes SIG adéquats : DGSC, projet

Garantir que (dans les zones situées près de la frontière linguistique et à Bruxelles), lors de toute intervention, un membre du service de secours comprenne la deuxième langue nationale : DGSC, projet

#### *Radicalisme*

Le gouvernement élaborera une approche intégrale de la radicalisation dans le cadre de laquelle une concertation sera développée à court terme avec les entités fédérées et une politique sera développée tant au niveau préventif, proactif, judiciaire qu'administratif : DGSP, DGCC, DGOE projet

Une attention particulière sera accordée au suivi des «returnees» : DGCC + OCAM

Dans le cadre de la radicalisation violente, le ministre de l'intérieur doit veiller à ce que la police intégrée puisse disposer du volet police administrative de la banque de données nationale générale : DGCC + OCAM

Compte tenu de l'importance d'un volet préventif dans l'approche globale du radicalisme et du jihadisme violent, le gouvernement fédéral lancera une concertation avec les entités fédérées et les administrations locales : DGSP

Le Conseil National de Sécurité examinera comment moderniser et renforcer les procédures d'enquête de sécurité ("screening") préalables à la délivrance des habilitations, attestations ou avis de sécurité : DGCC

Le ministre de l'Intérieur renforcera le contrôle sur les communes défailtantes en matière de radiation administrative : DGIP

#### *Protection de l'information*

Une détection et une réaction rapides en cas d'attaque informatique : DGIP + ICT, projet

#### *Elections*

Le gouvernement s'emploiera à étendre le droit de vote aux Belges qui résident, vivent et travaillent de manière permanente ou temporaire à l'étranger aux élections régionales et européennes ; le lieu du droit de vote étant déterminé conformément au droit de vote pour la Chambre des Représentants : DGIP + BUZA, projet

Étudier l'instauration d'un système de vote électronique : DGIP, projet

Faire des propositions en matière de simplification dans le cadre de l'organisation des élections : DGIP, projet

*Article 29.2. Priorité du Secrétaire d'Etat à l'Asile, à la Migration et à la Simplification administrative*

### **Attentes du gouvernement**

#### *Réglementation*

Renforcement de la coopération et des échanges d'informations entre tous les départements : DGOE, projet

Un nombre limité de personnes autorisées de l'OE ont un accès direct à la BNG et au casier judiciaire

dans le cadre de l'exercice de leur mission légale, dans le respect de la loi sur la vie privée : OE, réalisé

Transfert de la dotation de l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) vers le budget du SPF Intérieur : Réalisé

Elaboration d'un Code sur la migration : CCE, projet

Analyse quant à une meilleure coordination des titres de séjour et des documents : DGOE

Rationalisation du nombre de documents de séjour, les ordres de quitter le territoire, et les cartes d'étrangers, sans affecter la protection existante : DGOE

Harmonisation des procédures et des délais d'appel, tant pour l'asile que pour l'immigration : DGOE, projet en cours

En cas de menaces actuelles à l'ordre public, à la sécurité nationale : procéder à une décision de retrait du séjour : DGOE, intégré dans la routine

Examiner les possibilités d'éviter les demandes de régularisation multiples lorsqu'aucun élément nouveau n'est avancé : DGOE, réalisé en 2015

Lutter contre les procédures parallèles abusives : DGOE, réalisé en 2015

Adaptation de la loi sur le Registre national dès que le registre national aura été mis en concordance avec le statut de séjour effectif de l'étranger : DGIP, projet

#### *Asile*

Amélioration de l'efficacité et de la qualité des procédures (une décision définitive dans un délai de 6 mois) : DGOE, intégré dans la routine

Poursuite des campagnes de dissuasion : DGOE, intégré dans la routine

Découplage de la régularisation médicale de la procédure de protection subsidiaire : DGOE, projet

En cas d'une éventuelle décision visant à mettre fin au séjour, l'OE tiendra compte de l'ancrage dans notre société de la personne concernée : DGOE, intégré dans la routine

Une solution sera recherchée pour le groupe très limité de personnes qui, involontairement et contre leur gré ne peuvent retourner dans leur pays d'origine : DGOE, intégré dans la routine

La Belgique transposera en droit belge dans les délais la directive européenne relative aux procédures d'asile 2013/32/EU : DGOE + CGRA

#### *Politique migratoire*

Préciser davantage la loi sur le regroupement familial : DGOE, projet

Alignement de la période de contrôle, durant laquelle les conditions du regroupement familial après la délivrance d'un séjour limité peuvent être vérifiées sur celle des permis de citoyens de l'UE (5 ans) : DGOE, intégré dans la routine

Réduction des délais d'obtention des visas de court séjour : DGOE, intégré dans la routine

Création d'une banque de données des personnes garantes : DGOE, projet

Une attention particulière sera accordée à la lutte contre les

mariages de complaisance et les cohabitations de complaisance : OE, intégré dans la routine

Les étrangers en séjour illimité seront informés (comme les citoyens belges) de l'expiration de leur carte : DGIP, projet

Instauration d'un droit de rôle équitable pour tout dossier de demande de séjour traité par l'OE, sauf pour les demandes d'asile, les demandes protection subsidiaire et des demandes de régularisation médicale : DGOE, réalisé en 2015

L'octroi du droit au revenu d'intégration sur les revenus et le patrimoine fera l'objet d'une enquête : DGOE, projet

Examen de la possibilité d'instaurer une consultation préalable plus systématique dans le cadre de Vision : DGOE, intégré dans la routine

Lutter davantage contre les certificats médicaux de complaisance délivrés dans le cadre de la régularisation médicale : DGOE, intégré dans la routine

#### *Traite des êtres humains*

Continuer de garantir la protection des victimes (circulaire du 26/09/2008) par le biais d'une meilleure coopération interdisciplinaire : DGOE + Justice

Renforcer la protection des mineurs étrangers non accompagnés (MENA) : DGOE, intégré dans la

routine

*Encourager la politique du retour*

User des fonds européens pour le retour et des vols Frontex : DGOE, intégré dans la routine

Des coaches de retour accompagnent les demandeurs d'asile dès le début. Cela se fait en parfaite concertation et collaboration avec l'OE : DGOE + Fedasil

Priorité au retour des délinquants : DGOE, intégré dans la routine

Le gouvernement veillera à ce que l'OE ait la possibilité légale d'éloigner chaque étranger en séjour illégal qui est libéré après un emprisonnement: DGOE + SPF Justice, projet

Le gouvernement poursuivra sa politique d'accords de réadmission tant au niveau belge qu'européen : DGOE, intégré dans la routine.

Eviter les demandes d'asile dilatoires dont le seul but est de retarder l'éloignement : DGOE, intégré dans la routine

Le gouvernement étudie la possibilité d'effectuer un contrôle judiciaire qui donne suffisamment de garanties à l'étranger, si l'étranger est débouté et fait l'objet d'un retour forcé : DGOE, intégré dans la routine

Extension des centres fermés : DGOE, projet

Le gouvernement évitera autant que faire se peut que certains groupes cibles vulnérables y soient logés. Le projet d'y aménager des lieux d'hébergement (127bis) est réalisé afin que des places appropriées soient prévues pour certains groupes cibles vulnérables, par exemple, les familles avec enfants, de sorte qu'ils ne doivent plus aller dans le réseau d'accueil : DGOE, Projet

Evaluer les places d'accueil pour les personnes criminelles sans titre de séjour légal en vue d'une éventuelle extension : DGOE, projet.

Évaluer à court terme l'efficacité et l'efficience du centre de retour : DGOE, projet ouvert.

Réexaminer la politique concernant les ordres de quitter le territoire (OQT) : DGOE, intégré dans la routine

Dans le cadre de la politique de retour, le gouvernement poursuivra sa politique visant à la conclusion d'accords de réadmission tant au niveau européen qu'au niveau belge : DGOE, intégré dans la routine

*Radicalisme*

Les personnes qui ne disposent pas de la nationalité belge peuvent se voir interdire de manière temporaire ou définitive l'accès au territoire belge : DGOE, en cours

Le permis de séjour des non Belges peut être retiré dans le même cas : DGOE, en cours

Le statut de réfugié ou le statut de demandeur d'asile peut être retiré ou refusé au cas où des actes terroristes ont été commis à l'étranger ou en Belgique : Réalisé

La participation à un conflit armé sur certains territoires sera combattue. Cela concerne tant le départ vers, le séjour dans que le retour de ces régions : DGOE

*Fonction publique et simplification administrative (concerne la fonction publique)*

Les SPF travailleront désormais avec des contrats d'administration : Présidente

L'administration ne demandera donc plus de fournir des données qu'elle possède déjà – principe only once : DGIP

L'acquisition conjointe de services TIC sera amplifiée et ce, en concertation étroite avec les départements concernés. Les équipes de négociateurs comprendront systématiquement des externes afin d'éviter que les services aient trop tendance à opter pour la prolongation de contrats existants : ICT

Le gouvernement examinera comment la signature électronique peut être généralisée dans l'administration et comment son usage peut être promu : DGIP

L'administration fédérale prendra un rôle de modèle dans la lutte contre le gaspillage de papier en mettant en œuvre une politique « paperless office » : P&O/Logistique

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

#### **Article 30 – Processus critiques**

Les processus critiques par direction générale sont énumérés ci-dessous. Outre ces processus critiques, ces directions exécutent un grand nombre d'autres tâches, moins essentielles, qui

nécessitent également une certaine capacité. La liste exhaustive de toutes les tâches est disponible auprès de chaque Direction générale.

*Les processus critiques de la DG Office des Etrangers*

1. Gestion des dossiers de migration
2. Procédure d'Asile
3. Contrôle et Eloignement
4. Centres fermés – maisons FITT - Bureau transfert
5. Lutte contre la fraude
6. Traitement des dossiers juridiques et réglementaires
7. Gestion du courrier, de la digitalisation des pièces et du dossier électronique
8. Représentation internationale et prévention

*Les processus critiques de la DG Institutions et Population*

1. Assurer la continuité et la disponibilité du Registre national
2. Assurer la qualité de la base de données du Registre national et continuer à garantir la sécurité de l'information
3. Organisation administrative, technique et juridique des élections.
4. Assurer la délivrance de la carte d'identité électronique et des cartes apparentées
5. Assurer la continuité et la disponibilité du helpdesk de la DGIP.
6. Assurer l'organisation des événements nationaux
7. Assurer l'exécution des normes de droit européen et belge relevant de la compétence de la DGIP
8. Assurer le renforcement de la protection de l'identité

*Les processus critiques de la DG Sécurité et Prévention*

1. Coordonner, développer, suivre et évaluer la sécurité privée
2. Contrôle et sanction à l'égard du secteur de la sécurité privée et des supporters et des organisateurs de matches de football qui enfreignent la loi football
3. Gestion administrative, contrôle et politique en matière de sanctions à l'égard de la Police locale et fédérale
4. Contribuer à la sécurité incendie des bâtiments qui ne sont pas des habitations unifamiliales et à la sécurité dans les stades de football
5. Règlement des litiges juridiques
6. Coordonner, conseiller, suivre et évaluer la politique de sécurité intégrale

*Les processus critiques de la DG Sécurité civile*

1. Traitement des appels urgents
2. Développement général, optimisation, suivi, etc. des centres d'appels urgents sur le plan technique/procédural
3. Secours à la population par les unités opérationnelles
4. Soutien aux zones d'incendie et aux unités opérationnelles
5. Traitement des dossiers Fonds des calamités (calamités jusqu'au 30/6/2014 inclus)

*Les processus critiques de la DG Centre de Crise*

1. Planification d'urgence fédérale
2. Maintenance du parc de sirènes et opérationnalité du Be-alert et sms-Alert
3. Communication de crise et la gestion du portail de sécurité
4. Sécurité et protection des personnes et des lieux critiques
5. Assurer une permanence 24/7 pour le gouvernement
6. Coordination nationale ordre public et sécurité nationale
7. Coordination d'un réseau de télécommunications de crise

*Les processus critiques du service d'encadrement P&O/logistique*

1. Gestion de l'accès et exploitation des données des membres du personnel dans la banque de données du personnel et gestion du classement du personnel
2. Paiement correct des traitements et gestion de tous les événements de carrière pour y parvenir

3. Monitoring des processus et fonctions critiques ; budgets de personnel et génération de chiffres/d'informations stratégiques
4. Organisation et gestion des sélections/des promotions/de la mobilité
5. Gestion et accompagnement des cycles d'évaluation selon la réglementation
6. Gestion des dossiers disciplinaires et des litiges
7. Gestion logistique des bâtiments
8. Organisation du flux de documents (courrier entrant et sortant et flux interne)
9. Exécution des tâches de traduction

*Les processus critiques du service d'encadrement B&BC*

1. Budget : élaboration et ajustement du budget (dépenses et recettes), coordination et mise à disposition des crédits
2. Dépenses : assurer les dépenses du SPF de la commande à la mise en paiement
3. Recettes et gestion des mouvements financiers : assurer la gestion financière du SPF du droit constaté à la gestion de caisse
4. Tenir la comptabilité générale du SPF
5. Expertise et soutien en matière de marchés publics
6. Rapportage : fournir les informations comptables, budgétaires et financières nécessaires à la gestion du SPF

*Les processus critiques du service d'encadrement ICT*

1. Gestion du réseau ICT, des systèmes et des banques de données
2. Organisation d'un helpdesk pour les utilisateurs ICT
3. Développement d'applications
4. Gestion des achats ICT

**Article 31 – Budget visant à l'exécution de la totalité de nos missions**

La partie « Hosting Budget » représente environ 53% des moyens « considérés » comme mis à disposition du SPF.

La part la plus importante de ces crédits concerne les crédits destinés au financement des communes et des régions, en particulier dans le cadre des réformes de l'Etat (436 millions). Le reste de ces crédits inscrits au budget du SPF Intérieur concernent : Fedasil, le Conseil d'Etat, l'Inspection générale de la Police fédérale et de la police locale (AIG), la Commission permanente de Contrôle linguistique, la Commission d'accès aux documents administratifs, l'organisation de Coordination pour l'Analyse de la Menace (OCAM), la Commission Permanente de la Police Locale (CPPL), le Conseil de discipline de la Police intégrée, la mise en œuvre de la loi sur les armes, ...

**Partie 4. Contenu des objectifs transversaux pour tous les SPF**

**Section 1<sup>ère</sup> – Dispositions générales**

**Article 32 – Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux**

L'objectif principal consiste à responsabiliser les SPF, moderniser leur fonctionnement et en améliorer l'efficacité à partir d'une vision commune pour et approuvée par tous les SPF.

Dans ce cadre, les SPF visent à entreprendre des actions communes valables pour l'ensemble des SPF.

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

**Article 33 – Base commune**

Les différents domaines satisfont aux objectifs compris dans l'accord de gouvernement et traduisent les principes directeurs, qui sont à leur tour une émanation des axes stratégiques communs que sont l'intégration et la coordination de la prestation de service, l'efficacité des coûts, l'orientation client, l'innovation, la simplification et la digitalisation. Ces axes stratégiques opèrent de façon transversale dans la définition des objectifs de ces 7 domaines. Certains objectifs opérationnels et indicateurs peuvent donc couvrir plusieurs domaines.

## **Section 2 – Dispositions spécifiques**

### **Article 34– Amélioration de l’efficacité et réduction des coûts**

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

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

- le développement d’une approche globale des enveloppes ;
- le maintien des gains d’efficacité ;
- le financement interne de la synergie ;
- le financement de projets d’investissements exceptionnels.

1. Un premier prérequis est la bonne gestion et l’optimisation des processus et projets et la garantie de leur qualité afin d’évoluer vers une plus grande maturité. Chaque organisation identifie et décrit ses processus. Le SPF s’engage à organiser des actions en vue d’améliorer ses processus clés.

Les KPI sont : la proportion de processus auxquels s’applique une amélioration de processus telle que Lean, la mesure de la charge de travail... pour la période des 3 prochaines années.

2. Un suivi et une digitalisation poussés des processus peuvent donner lieu à un sérieux gain d’efficacité, notamment dans le domaine de la gestion et du développement du personnel. Le SPF s’engage à souscrire à des objectifs stratégiques relatifs à la digitalisation des processus et à fournir les efforts nécessaires. Comme action commune, le Collège s’engage à enregistrer des progrès en matière de digitalisation des dossiers du personnel.

Cela couvre notamment :

- l’utilisation de Crescendo pour la gestion des dossiers d’évaluation ;
- l’enregistrement et le suivi de l’absentéisme ;
- la prévision et le suivi des journées de formation par fonctionnaire.

Les KPI sont :

- Le pourcentage de dossiers du personnel digitalisés par rapport au nombre total de dossiers du personnel pour la période des 3 prochaines années.
- Le pourcentage de dossiers d’évaluation suivis et complétés via Crescendo ou un autre outil pour la période des 3 prochaines années.
- Le monitoring de l’absentéisme de courte et de longue durée et son positionnement par rapport à un chiffre à atteindre pour la période des 3 prochaines années
- Le nombre de jours de formation/ETP/an pour la période des 3 prochaines années.

3. La digitalisation joue aussi un rôle important en matière de gestion des coûts. Le SPF s’engage à numériser au maximum ces processus et projets

Le suivi de la proportion de marchés publics qui se déroulent ou doivent se dérouler via « e-procurement » constitue un indicateur important.

Le KPI est : le nombre de dossiers sur le nombre total de marchés publics qui se déroulent via « e-procurement » pour la période des 3 prochaines années, compte tenu du seuil européen.

Nombre de dossiers au-dessus du seuil européen ;

Nombre de dossiers sous le seuil européen.

4. Le dernier point est le monitoring de la production et du coût de production en vue de l’amélioration de l’efficacité

Il s’agit ici du développement d’une méthodologie et d’accords communs sur la mesure de la charge de travail comme instrument d’amélioration de l’efficacité.

Le KPI est : l’existence d’une méthodologie commune en matière de mesure de la charge de travail.

### **Article 35 – Simplification administrative**

La simplification administrative va également de pair avec l’e-gouvernement, la simplification et la

digitalisation des processus.

1. Dans le domaine de l'estimation des besoins et du calcul de l'impact, le SPF s'engage à répertorier les effets des nouvelles réglementations ou des réglementations planifiées à l'aide d'une analyse d'impact anticipée
2. Dans le domaine de la simplification administrative, le SPF s'engage à limiter pour la fin du contrat d'administration, les charges administratives imposées aux citoyens, entreprises et associations et à contribuer à l'objectif de [réduction de 30] % fixé par le gouvernement. Le SPF prend part à la mesure de référence du Service de Simplification administrative (ASA) à l'aide du modèle de mesure Kafka et intègre dans son plan d'administration, un plan d'action interne de simplification administrative qui comprend également les actions requises pour satisfaire à la législation « Only Once » telle que définie dans la Loi du 5 mai 2014 (M.B. 4 juin 2014).

Le KPI est : Mesure des résultats par rapport à la norme fixée.

3. Dans le domaine de l'e-government et de la digitalisation des processus, le SPF s'engage à contribuer activement à la digitalisation de la prestation de services et à la réduction des flux papier (« paperless administration »).

À cet effet, un nombre maximum de banques de données ou de sources de données de l'institution seront ouvertes via un intégrateur de services et un nombre maximum de sets de données dans le cadre de la réglementation PSI seront mis à disposition aux fins d'être réutilisés. Le SPF Intérieur s'engage à digitaliser ses processus et en particulier ceux qui concernent les clients (formulaires). Ces processus seront identifiés et un plan d'action pour chacun d'eux sera élaboré.

Les KPI sont :

Evolution du nombre de processus digitalisés.

Le pourcentage de factures qui sont traitées électroniquement sur un nombre total de factures reçues pour la période des 3 prochaines années.

#### **Article 36 – Orientation client ou amélioration de la relation avec les utilisateurs/ les citoyens**

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

Actions prévues :

- L'implication des parties prenantes dans la gestion
- L'intégration des propositions/résultats dans le contrat d'administration (article général au début)

Les indicateurs sont :

- La mesure périodique de la satisfaction du client à l'aide des outils existants
- La cartographie périodique des besoins des clients
- La publication des résultats des mesures :
  - Le développement et la correction d'un plan d'action en collaboration avec les utilisateurs
  - La mise à disposition d'une charte actualisée et accessible au public pour une administration orientée client
  - Le nombre d'adaptations ex ante à la prestation de services suite aux mesures
  - L'appel à des experts du vécu en pauvreté
- Le ratio entre les plaintes fondées et recevables et le nombre total de plaintes pour la période des 3 prochaines années

#### **Article 37 – Développement durable**

Le développement durable a trait à la manière dont les aspects à la fois économiques, sociaux et

écologiques sont pris en considération dans le fonctionnement et dans la politique d'une organisation, dans une perspective à court, à moyen et à long terme. S'engager dans le développement durable se fait donc différemment d'une organisation à l'autre, avec des objectifs et des défis spécifiques qui dépendent du « core business », de la taille, de l'influence, de la situation géographique, des clients, etc. de l'organisation.

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

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

Le SPF a pour mission de bien exécuter les tâches confiées avec un impact négatif minimal des processus et services sur les parties prenantes (l'homme et l'environnement) et d'être attentif à toutes les formes de valeur ajoutée sociale qu'il réalise en tant que service public, et les développer avec les parties prenantes dans le cadre d'une création de valeur commune

Le SPF accomplira les points suivants :

1. Utiliser un système de gestion où les charges restent sous contrôle (basé sur les directives internationales en matière de responsabilité sociale (ISO 26000 ou le maintien du certificat EMAS), système qui est évalué sur une base fréquente dans le cadre d'une concertation avec les parties prenantes et qui fait l'objet d'un rapportage biennal sous la forme d'un GRI 4, à condition qu'une solution soit trouvée pour les charges administratives et les coûts considérables (budget supplémentaire)

Les indicateurs sont : la présence d'un système de gestion basé sur l'ISO 26000 ou équivalent ou la présence d'un plan d'action articulé selon le cycle PDCA.

Le KPI est : le ratio entre les mesures exécutées et les mesures planifiées dans le plan d'action annuel (à l'aide d'un rapportage GRI).

2. Elaborer chaque année un plan d'action en matière de développement durable (A.R. du 22 septembre 2004) et l'intégrer dans le plan d'administration

Les indicateurs sont :

- La présence d'une liste de mesures du plan fédéral en cours en matière de développement durable dont l'exécution a été confiée au SPF et la manière dont ces mesures sont mises en œuvre.
- La présence d'une liste de mesures en matière de développement durable qui seront exécutées par le service au cours de l'année civile concernée dans le cadre de la vision à long terme en matière de développement durable et conformément aux lignes stratégiques du ou des ministre(s) compétent(s) pour la fonction publique.
- Le nombre de mesures en matière de gestion durable du service, notamment dans le domaine de la protection de l'environnement interne et des marchés publics durables, qui seront mises en œuvre au cours de l'année civile concernée et les actions de sensibilisation en la matière auprès du personnel.

Le KPI est : le degré de progression des mesures prises dans le plan d'action annuel développement durable du service pour la période des 3 prochaines années.

3. Le plan d'action « Handstreaming » fait partie du plan d'administration annuel.

Le KPI est : le nombre d'actions qui tiennent compte de « Handstreaming ».

4. Le plan d'action « Gendermainstreaming » fait partie du plan d'administration annuel.

Le KPI est : le nombre d'actions qui tiennent compte de « Gendermainstreaming ».

5. Entamer un dialogue régulier et qualitatif avec ses parties prenantes concernant son fonctionnement et sa politique.

Les indicateurs sont :

- La fréquence du dialogue avec les parties prenantes
- Le nombre de recommandations retenues parmi celles avancées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes

6. Rapporter tous les deux ans sur sa responsabilité sociale à l'aide des directives de la « Global



Reporting Initiative »

L'indicateur est : la publication du rapport GRI tous les deux ans

### **Article 38 – Promotion de l'égalité des chances**

Les SPF se veulent le miroir de la société et ils sont dès lors en faveur d'une société inclusive. Ils entendent traduire cette volonté dans la composition du personnel à l'aide d'une politique RH inclusive qui garantit une égalité d'accès à la fonction publique pour tout citoyen de ce pays. Dans le domaine du *management de la diversité*, le SPF s'engage à soutenir les initiatives fédérales de promotion de la diversité en fournissant notamment des efforts dans les domaines suivants :

- Fournir le ratio aux services désignés par le Gouvernement concernant les personnes avec handicap qui sont en service ;
- Fournir les données sur la répartition hommes/femmes dans les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> degrés linguistiques de l'administration ;
- Respecter l'intégration de la dimension du genre dans l'ensemble de ses activités ;
- Participer à des actions spécifiques dans le cadre de l'emploi des catégories de personnes spécifiques ;
- Dans les délais fixés, tendre vers le respect et la réalisation effective du quota de 3% de personnes avec handicap dans l'effectif du personnel et prendre à cet effet toutes les mesures pour aménager les postes de travail et développer un accueil spécifique à cet effet ;
- Fournir des données sur l'emploi de personnes de nationalité autre que la nationalité belge ;
- Dans le domaine du traitement différencié concernant l'utilisation prolongée des compétences sur le lieu de travail, le SPF collaborera à des initiatives qui ont pour but de développer une politique du personnel consciente de l'âge.

Les SPF s'engagent à suivre les indicateurs suivants et à prendre des mesures positives et correctrices.

Les indicateurs sont :

- la prise d'actions dans le domaine du « gendermainstreaming » ;
- le respect du quota imposé dans les articles 53 et 54 de l'A.R. du 2 octobre 1937, de maximum 2/3 de personnes du même sexe lors de nouvelles désignations ou nominations.

Le KPI pour les 3 prochaines années est :

- L'état de la situation par rapport à la proportion H/F ;
- Le suivi du quota de 3% de personnes avec handicap dans l'effectif du personnel pour les 3 prochaines années ;
- L'établissement d'un plan d'action pour une politique du personnel consciente de l'âge ;
- L'occupation du nombre de membres du personnel de moins de 26 ans.

### **Article 39 – Promotion du bien-être & de la culture organisationnelle**

Le SPF prend les actions nécessaires pour :

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

Les KPI suivants sont suivis :

- l'absentéisme ;
- le turn-over (positif/négatif) ;
- la satisfaction ;
- le bien-être et les risques psychosociaux ;
- la mobilité (interne/externe)

### **Article 40 – Amélioration du contrôle interne**

Dans le domaine de l'amélioration du contrôle interne, le SPF s'engage à augmenter le niveau de maturité en matière de contrôle interne pour la fin du contrat d'administration. C'est le cadre de référence pour le contrôle interne COSO/INTOSAI qui sera utilisé dans cette optique, conformément

aux dispositions réglementaires en vigueur des arrêtés royaux du 17 août 2007 concernant le système de contrôle interne et les activités d'audit interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral.

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

Les KPI sont :

- l'exécution de la mesure de référence,
- l'établissement du plan d'action pour améliorer le niveau de maturité en matière de contrôle interne et la réalisation de ce plan d'action.

#### **Article 41 – Amélioration de l'audit interne**

Dans le domaine de l'amélioration de l'audit interne, le SPF collabore activement avec le Service d'Audit Interne centralisé notamment dans les domaines suivants :

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

Les KPI sont :

- La charte d'audit a été signée ;
- Données qualitatives ont été livrées à temps.

#### **Article 42 – Collaboration interservices**

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

Le SPF s'inscrit dans l'initiative du Collège visant à réaliser une cartographie commune des domaines de synergie possibles.

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

Le SPF s'engage à :

1. Inventorier et professionnaliser les données de gestion nécessaires et les mettre à la disposition des acteurs et parties prenantes concernés au format numérique

Cela se traduit par :

- La collaboration constructive à chaque initiative transversale relative à la collecte et à la fourniture des données d'entreprise demandées aux instruments tels que FED-20, PData, le Quick Scan et le Bilan social durable
- La contribution à la mise en place d'un instrument commun pour la mesure de la charge de travail comme base objective pour l'établissement du plan de personnel et l'impact des missions sur la mise à disposition et l'allocation des ressources.

2. Contribuer au développement d'un accompagnement de carrière fédéral

3. Contribuer à la réalisation de projets de synergie et de simplification horizontaux coordonnés dans lesquels plusieurs services ou niveaux de pouvoir sont impliqués

Les indicateurs sont :

- le nombre de projets horizontaux où le service est impliqué
- le nombre de projets réalisés.

4. Contribuer à la préparation, la collecte de données et la réalisation du redesign

5. Contribuer à une politique de communication transversale, effective, efficiente et interactive (informer, sensibiliser, s'entretenir) adaptée aux exigences des citoyens

Cela suppose:

- Fournir une information correcte, compréhensible et en temps opportun, à la fois en interne et en externe, via les canaux de communication adéquats ;
- Dans le domaine de la communication interne, promouvoir la transversalité, le partage

d'information et les interactions au sein de l'organisation ;

- Mettre en place une synergie et une collaboration avec d'autres organisations dans le domaine de la communication pour renforcer l'effectivité, l'efficacité et l'impact ;
- Supporter les changements dans notre organisation en informant les groupes cibles, en les sensibilisant et en dialoguant avec eux sur le quoi, le pourquoi et le comment du changement à venir.

## **Partie 5 - Phases administratives**

### **Article 43 -Aval du Comité de direction**

Le présent contrat est le fruit d'un travail collégial. L'élaboration du plan a donc fait l'objet de séminaires stratégiques que et de discussions au sein du Comité direction.

Le contrat ainsi que le plan d'administration ont été approuvés en vue d'être soumis à Monsieur le ministre lors de son comité direction du 25 juin 2015.

Une actualisation des termes du présent contrat a été approuvée par le comité de direction en date du 17 décembre 2015.

### **Article 44 -Approbation**

Fait à Bruxelles le 4 février 2016

Signatures de :

- Isabelle Mazzara, la Présidente du Comité de Direction
- Jan Jambon, Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur
- Jérôme Glorie, Directeur général de la Sécurité civile
- Freddy Roosemont, Directeur général de l'Office des étrangers
- Philip Willekens, Directeur général Sécurité et Prévention
- Jacques Wirtz, Directeur général Institutions et Population
- Alain Lefèvre, Directeur général a.i. Centre de Crise
- Laura Szabo, Directeur P&O/Logistique
- Filip Pynckels, Directeur ICT
- Philippe Moreau, Directeur a.i. B&CG