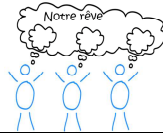


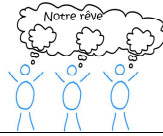
YUME:

*UNE PREMIERE INITIATIVE DANS LE
TRAJET DE CHANGEMENT DU MOTEUR
SALARIAL 2017*

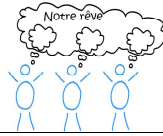
*Résultats de l'enquête auprès des clients
(avril - mai - juin 2015)*



1	INTRODUCTION	4
2	PRÉSENTATION DU SSGPI	5
2.1	MISSION	5
2.2	VISION.....	5
2.3	MODÈLE D'ORGANISATION	5
3	MOTIF DE L'INITIATIVE	7
3.1	SITUATION	7
3.2	OBJECTIF.....	7
3.3	YUME.....	7
4	POLICE LOCALE	8
4.1	GROUPES-CIBLES ET MÉTHODOLOGIE	8
4.1.1	LES RESPONSABLES GRH	8
4.1.2	LES RESPONSABLES FINANCIERS	9
4.1.3	LE CHEF DE CORPS (OU SON REPRÉSENTANT)	10
4.2	EXPLICATIONS DES RÉSULTATS	12
4.2.1	LES RESPONSABLES GRH	12
4.2.1.1	Moteur salarial	12
4.2.1.2	Offre de service	13
4.2.2	RESPONSABLES FINANCIERS.....	14
4.2.2.1	Output	14
4.2.2.2	Précompte professionnel et fiscalité.....	15
4.2.2.3	Offre de service	15
4.2.2.4	Nouveau moteur salarial	16
4.2.3	CHEF DE CORPS (OU SON REPRÉSENTANT)	17
4.2.3.1	Quelles sont les attentes du Chef de corps par rapport à un secrétariat social?	17
4.2.3.2	Quelles sont les attentes du Chef de corps par rapport au moteur salarial?	17



5	<u>POLICE FÉDÉRALE</u>	19
5.1	GROUPES-CIBLES ET MÉTHODOLOGIE	19
5.2	EXPLICATION DES RÉSULTATS	19
5.2.1	(NOUVEAU) MOTEUR SALARIAL	19
5.2.2	OFFRE DE SERVICE	20
5.2.3	OUTPUT	20
6	<u>CONCLUSION</u>	21
6.1	RÉSULTATS	21
6.1.1	RESPONSABLES GRH	21
6.1.2	RESPONSABLES FINANCIERS.....	21
6.1.3	CHEFS DE CORPS (OU SON REPRÉSENTANT)/ DIRECTEUR	21
6.2	ENGAGEMENT	22



1 Introduction

Durant les mois d'avril, mai et juin 2015, le SSGPI a organisé des sessions de réflexion avec comme thème 'Yume'. Nous nous adressons explicitement aux responsables GRH, aux responsables financiers et aux autorités compétentes de la police locale et fédérale.

Ces sessions avaient pour objectif, en collaboration avec les représentants locaux et fédéraux, de réfléchir à l'offre de service du SSGPI (actuelle et future) et aux fonctionnalités du moteur salarial (existantes et à venir). Et ce, en partant de la constatation que le contrat actuel du moteur salarial expire en 2017 et que le SSGPI doit chercher une application qui remplace l'actuelle.

Vous trouverez ci-après une brève explication de la mission, de la vision et du modèle d'organisation du SSGPI. Réfléchir à l'avenir du SSGPI implique toutefois avoir une connaissance de l'organisation et de ses missions légales.

Partant de la mission, de la vision et de l'organisation du SSGPI, un lien peut être établi avec l'objectif de ces réunions YUME.

Ces réunions ont été organisées par groupe-cible (GRH – finances – autorité): le passé nous apprend en effet qu'il est important de parler le même langage et d'avoir le sentiment d'être 'compris'. D'autre part, cela permet également d'opérer une distinction et d'assurer une efficacité suffisante, chacun dans sa spécialité.

Je terminerai également ce rapport par un aperçu, par groupe-cible, des besoins et des attentes qui ont été partagés pendant les différentes sessions de réflexion, complété par des points d'action éventuels.

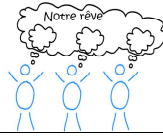
Avant de passer à l'essentiel de ce rapport, je tiens tout d'abord à remercier tous les participants qui ont assisté à ces séances.

Je souhaite vous remercier pour votre présence nombreuse et votre contribution constructive. Cela me donne le signal important qu'en cette année 2015, les clients du SSGPI veulent encore penser et coopérer de manière active aux défis auxquels le SSGPI est confronté à court terme.

Grâce à votre contribution, je peux continuer à faire coïncider la direction du SSGPI avec les besoins des clients et mes collaborateurs et moi mettrons tout en œuvre pour faire de ce projet 'moteur salarial 2017', une réussite.

Encore merci!

Isabelle Corradin
Directeur f.f. SSGPI



2 Présentation du SSGPI

2.1 *Mission*

Les tâches du Secrétariat de la police intégrée, structurée à deux niveaux (SSGPI) sont fixées légalement. Ces tâches constituent la mission essentielle, l'existence du SSGPI et sont reprises à l'article 149*octies* de la loi sur la police intégrée, structurée à deux niveaux.

Il s'agit des tâches suivantes:

- assurer l'application correcte du statut à tous les membres du personnel;
- la communication du résultat des calculs et la transmission des pièces de paiement nécessaires pour pouvoir payer à temps les traitements, les droits apparentés aux ayants droit ainsi que les retenues fiscales et sociales;
- la gestion du contentieux relatif au recouvrement des paiements indus, aux saisies sur salaire et aux cessions de rémunération, conformément au modèle de travail décentralisé du moteur salarial choisi par chaque employeur;
- la tenue d'une copie du dossier pécuniaire pour chaque membre du personnel rémunéré;
- une mission générale d'information;
- garantir le suivi de la mise en œuvre des données fournies par la police fédérale ou les zones de police, conformément au modèle de travail décentralisé du moteur salarial choisi par chaque employeur;
- le calcul des traitements et droits apparentés des membres du personnel des services de police;
- le calcul des cotisations et des prélèvements légaux et réglementaires;
- l'établissement des déclarations imposées en matière sociale et fiscale et leur introduction auprès des organismes compétents;
- l'établissement des pièces comptables, des pièces de paiement et des pièces justificatives nécessaires.

2.2 *Vision*

Etant donné que le SSGPI exerce principalement ses activités au profit des 192 zones de police et de la police fédérale, une enquête a été organisée à l'été 2008 auprès des groupes-cibles concernés avec comme principal objectif de vérifier dans quelle mesure le SSGPI satisfaisait aux besoins de la police locale et fédérale lors de l'accomplissement de sa mission principale en tant que 'secrétariat social'.

Sur base des résultats de cette enquête et la répétition de cette initiative en 2013, un certain nombre d'objectifs à long terme ont été formulés, qui peuvent être résumés comme suit:

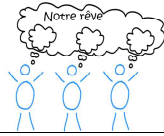
- le SSGPI se veut une organisation orientée client capable de concurrencer, sur l'offre de service, des entreprises privées comparables (application des principes du accountmanagement avec pour objectif la satisfaction du client);
- le SSGPI veut s'organiser d'une manière professionnelle et être garant d'une offre de service de qualité (gestion des risques, information et formation, connaissance et expertise, ...);
- le SSGPI veut innover (poursuivre l'automatisation, professionnalisation des applications, ...);
- le SSGPI souhaite disposer de collaborateurs motivés et bien formés (développement, suivi, gestion des relations, ...);
- le SSGPI est attentif à la durabilité (télétravail, travailler sans papier, ...).

2.3 *Modèle d'organisation*

Pour réaliser ces objectifs, le SSGPI a pris différentes initiatives. Une des plus radicales était sans nul doute le développement d'un nouveau modèle d'organisation qui a débuté en mars 2010.

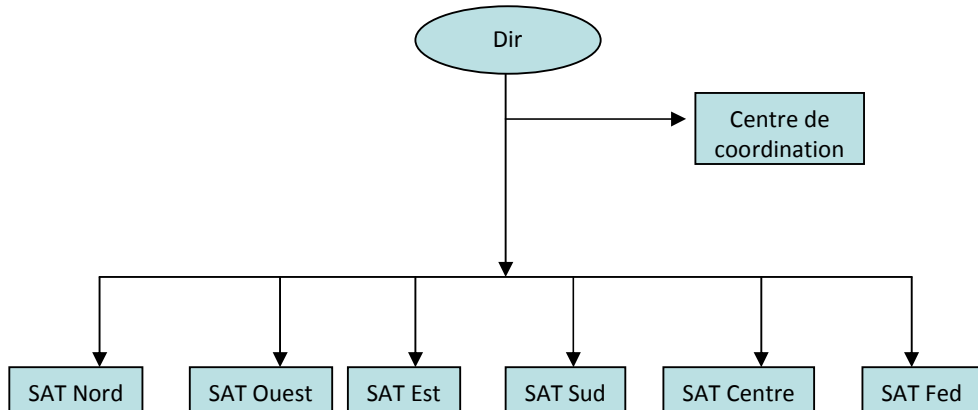
On a opté pour un modèle d'organisation qui soutient les objectifs à long terme et qui contribue à leur réalisation. De plus, ce modèle permet la transversalité.

Les différentes entités du SSGPI ont été formées à partir d'une perspective fonctionnelle et d'un ensemble de compétences nécessaires où le modèle 'en soi' génère une valeur ajoutée claire pour les clients et garantit la continuité nécessaire.



Le modèle se compose d'une entité centrale et d'un certain nombre d'entités décentralisées où l'unité centrale comprend le centre de coordination et où les (actuellement encore) 6 satellites ont été implémentés de façon centralisée ou décentralisée.

A partir du mois de janvier 2016, les dossiers du satellite fédéral seront répartis dans les 5 autres satellites. Cette modification a pour objectif principal d'uniformiser la gestion des dossiers et l'offre de service proposée.

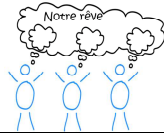


Cette approche offre un certain nombre d'opportunités en relation avec les objectifs fixés à long terme:

- gestion intégrale de dossier (un point de contact par employeur);
- une relation de collaboration transparente avec les 192 zones de police et la police fédérale;
- une collaboration physique renforcée entre le SSGPI et la police locale et fédérale;
- la garantie et l'entretien d'une expertise à jour et d'une répartition uniforme des connaissances;
- la réalisation d'une séparation de fonction entre d'une part, la fonction signal et d'autre part, le traitement de dossiers;
- travail présentant un rapport coût-efficacité maximal.

Partant des tâches légales, des objectifs à long terme et du nouveau modèle d'organisation, le SSGPI veut garantir les fonctions suivantes:

- le traitement de la relation et du dossier avec les zones de police et la police fédérale;
- une fonction signal;
- veiller à la présence de connaissance et d'expertise;
- travailler à la communication;
- garantir le rapportage;
- créer et entretenir une cellule IT;
- garantir un appui interne.



3 *Motif de l'initiative*

3.1 *Situation*

Depuis le 1er avril 2001, le SSGPI assure le traitement salarial des membres du personnel de la police intégrée. Depuis la même date, le SSGPI pouvait faire appel au moteur salarial du Service Central des Dépenses Fixes (SCDF) du SPF Finances pour le calcul salarial proprement dit.

La constatation que le moteur salarial du SCDF était une application de calcul salarial obsolète qui ne correspondait pas aux besoins et aux attentes de la police locale et de la police fédérale nous a mené à acheter un nouveau moteur salarial en 2006. Ce nouveau moteur salarial a été appelé 'Themis' et a été implémenté au niveau du SSGPI.

Depuis le 1er janvier 2010, le SSGPI utilise le moteur salarial Themis pour le calcul du traitement des membres du personnel de la police intégrée. Cependant, le contrat Themis n'a qu'une durée de validité limitée et expire en 2017.

En 2017, le SSGPI sera à nouveau face à un important défi: veiller à assurer la continuité du calcul salarial en disposant à temps d'une application qui garantit au minimum les fonctionnalités du moteur salarial actuel.

3.2 *Objectif*

Le SSGPI souhaite également se profiler en 2017 comme une organisation orientée client et professionnelle. Pour cela, l'initiative a déjà été prise de donner la parole dans ce projet, au niveau national, aux 3 plus importants groupes cibles en première ligne du SSGPI (à savoir les responsables GRH, les responsables financiers et les autorités), en les interrogeant sur les fonctionnalités actuelles et futures du moteur salarial, ainsi que sur l'offre de service du SSGPI actuelle et future.

Grâce à l'organisation de sessions de réflexion avec les différents représentants de la police locale et fédérale, le SSGPI veut:

- en première instance, rassembler des informations sur les besoins réels et les attentes;
- trouver un équilibre entre les différents intérêts;
- traiter dans la mesure du possible les besoins communs dans le cahier des charges 'moteur salarial' et en tenir compte pour la suite du développement de l'offre de service du SSGPI;
- adapter au maximum le moteur salarial 2017 aux besoins et nécessités.

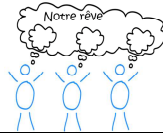
3.3 *Yume¹*

Nous avons choisi pour ce projet le nom de 'Yume', le mot japonais pour 'rêves'. Le SSGPI voulait en effet 'rêver' ensemble avec ses collaborateurs et ses clients sur l'offre de service du SSGPI et les fonctionnalités du moteur salarial.

Nous avons intentionnellement choisi de 'rêver' car cela a un certain nombre d'avantages:

- rêver permet de penser 'déconnecté';
- rêver favorise la créativité;
- cela permet de réfléchir sans devoir tenir compte d'éventuelles limitations financières, pratiques, humaines, ...;
- rêver pour innover;
- réfléchir pour améliorer ce qui existe;
- donner à chacun la chance de partager sa vision/son rêve (dans l'espoir d'obtenir un concept partagé, quelque chose qui lie chaque participant).

¹ Ce concept a été emprunté au SPF Sécurité sociale.



4 Police locale

4.1 Groupes-cibles et méthodologie

Lors de l'organisation de la session Yume, nous avons fait la distinction entre 3 groupes-cibles: les responsables GRH, les responsables financiers et les autorités compétentes.

Nous étions convaincus que les besoins et attentes pouvaient fortement différer par groupe-cible.

4.1.1 Les responsables GRH

Le point de départ pour la session Yume avec les responsables GRH était de réfléchir par petits groupes. Il a été choisi de réfléchir sur base d'un mindmap. Un mindmap est un outil qui permet de structurer de manière créative les points de vue et les idées.

Nous avons travaillé autour de 2 thèmes : le moteur salarial et l'offre de service. Les responsables GRH ont été répartis dans des groupes de 5 à 8 personnes et il leur a été demandé de noter par thème durant une demi-heure, les points de vue et les associations et d'ensuite les détailler en sous-points de vue et sous-associations.

Ensuite, il a été demandé aux différents groupes de présenter le résultat de leur réflexion à leurs collègues. Les sessions ont été encadrées par les responsables de satellite compétents.

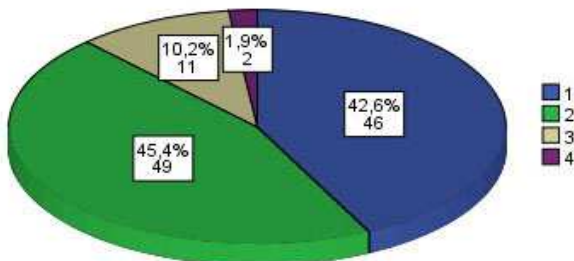
Via le mindmap, nous voulions, pour les thèmes mentionnés, avoir une idée sur:

- les améliorations possibles;
- les forces et les faiblesses;
- des suggestions éventuelles ou des alternatives possibles;
- le changement ou l'amélioration qui a été prévu.

Ci-dessous, vous trouverez un aperçu de la participation des représentants GRH aux sessions YUME²:

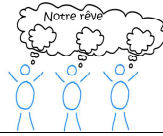
Groupe-cible	Nombre employeurs	% représenté	Nombre participants
GRH N	62	54	103
GRH F	41	55,6	68
GRH Bxl	5	83,3	14
TOTAL	108	56,2	185

Ceci est le résultat pour le nombre de responsables GRH par zone de police:



- 42,6%: 1 collaborateur par zone
- 45,4%: 2 collaborateurs par zone
- 10,2%: 3 collaborateurs par zone
- 1,9%: 4 collaborateurs par zone

² Pour la détermination des données concernant la représentation, on est parti d'un total de 193 employeurs: 114 zones de police néerlandophones, 72 zones de police francophones, 6 zones de police bruxelloises et la police fédérale.



4.1.2 Les responsables financiers

Le point de départ pour la session Yume avec les responsables financiers était une réflexion traditionnelle avec comme objectif de recueillir des impressions et des idées sur des sujets prédéterminés.

Les responsables financiers présents ont été répartis dans des groupes de 5 à 8 personnes et il leur a été demandé pendant un quart d'heure de faire part de leurs idées sur les thèmes suivants: les fichiers output, le précompte professionnel et la fiscalité, l'offre de service et le nouveau moteur salarial. Le résultat a été noté et ensuite discuté par groupes et évalué de manière critique.

L'exercice de réflexion a été introduit par les responsables de satellite compétents et encadré par un comptable du SSGPI.

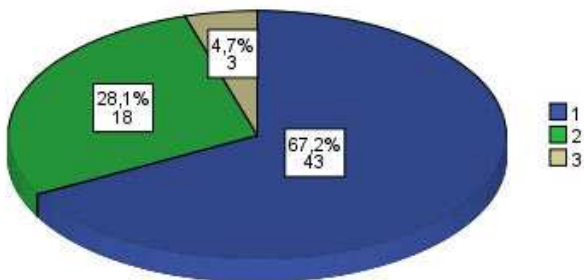
Via cette manière plus traditionnelle de travailler, nous voulions:

- avoir une idée sur les améliorations et les forces actuelles;
- comprendre les limites et les besoins;
- que les best practices soient partagées;
- acquérir des connaissances sur les applications existantes et sur les possibilités au niveau des autres administrations publiques (communes et CPAS);
- évaluer la satisfaction actuelle des clients.

Ci-dessous, vous trouverez un aperçu de la participation des représentants financiers aux sessions YUME³:

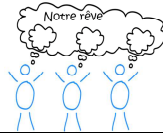
Groupe-cible	Nombre employeurs	% représenté	Nombre participants
Fin N	35	30,7	46
Fin F	23	31,9	31
Fin Bxl	6	100	11
TOTAL	64	33,3	88

Ceci est le résultat pour le nombre de responsables financiers par zone de police:



- 67,2%: 1 collaborateur par zone
- 28,1%: 2 collaborateurs par zone
- 4,7%: 3 collaborateurs par zone

³Pour la détermination des données concernant la représentation, on est parti d'un total de 193 employeurs: 114 zones de police néerlandophones, 72 zones de police francophones, 6 zones de police bruxelloises et la police fédérale.



4.1.3 Le Chef de corps (ou son représentant)

Les Chefs de corps francophones ont été invités à Bruxelles le 24 juin et les néerlandophones le 30 juin. A l'origine, nous avions l'idée ces jours-là de faire un suivi des résultats des sessions avec les responsables GRH et les responsables financiers.

Vu le nombre élevé d'inscriptions – que nous avons vu comme un signal clair que les responsables actuels des zones de police montrent un grand intérêt à l'histoire du moteur salarial – nous avons décidé au dernier moment de modifier le contenu des sessions.

Cette initiative était en effet pour nous l'occasion idéale d'interroger directement les Chefs de corps à propos de leur expérience sur les fonctionnalités existantes du moteur salarial et l'offre de service du SSGPI.

Nous avons demandé aux Chefs de corps d'échanger des idées par groupes de 5 à 8 personnes sur les idées suivantes:

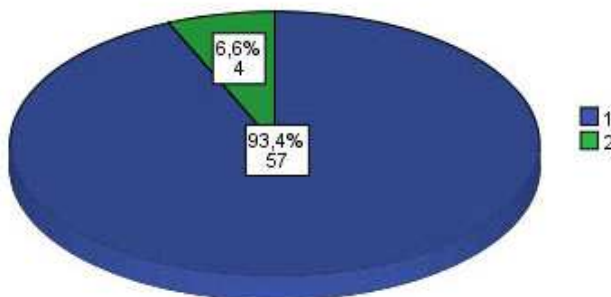
- quelles sont les attentes d'un Chef de corps vis-à-vis de son secrétariat social (au niveau de l'offre de service, la collaboration, ...)?
- quelles sont les attentes d'un Chef de corps par rapport au moteur salarial (au niveau des résultats, de l'output, du rapportage, ...)?

Les résultats de cette réflexion ont ensuite été présentés devant le groupe. Les responsables de satellite compétents et la directrice étaient présents lors des sessions.

Ci-dessous, vous trouverez un aperçu de la participation des Chefs de corps aux sessions YUME⁴:

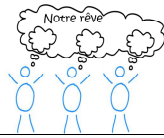
Groupe-cible	Nombre employeurs	% représenté	Nombre participants
Auth N	43	37,7	45
Auth F	14	19,4	17
AuthBxl	4	66,7	3
TOTAL	61	31,8	65

Ceci est le résultat pour le nombre de chefs de corps ou leur représentant par zone de police:

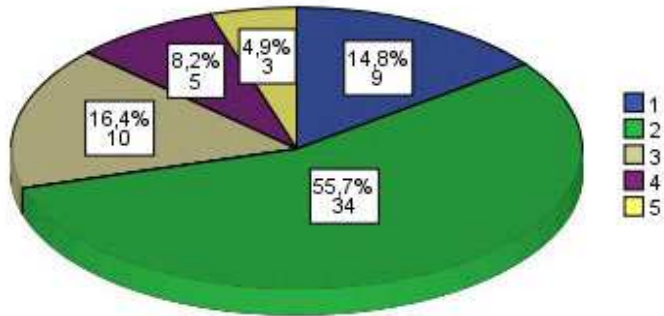


- 93,4%: 1 collaborateur par zone
- 6,6%: 2 collaborateurs par zone

⁴Idem



La répartition des mandats des zones de police:



- 14,8%: mandat catégorie 1
- 55,7%: mandat catégorie 2
- 16,4%: mandat catégorie 3
- 8,2%: mandat catégorie 4
- 4,9%: mandat catégorie 5



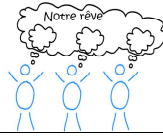
4.2 Explications des résultats

Ci-dessous, vous trouverez, par groupe-cible, un aperçu des défis auxquels le SSGPI doit faire face dans les prochaines années selon les groupes cibles interrogés.

4.2.1 Les responsables GRH

4.2.1.1 Moteur salarial

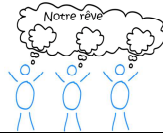
Défi1: Lier le nouveau moteur salarial à un système de gestion du personnel, à FINDOC, au module budgétaire, au module de simulation, ... Fournir 1 application intégrée	
	- fournir une application intégrée qui est accessible via 1 login
	- éviter un double encodage
	- réduire les formulaires au minimum
	- assurer un encodage transparent et simple
	- fournir des contrôles et avertissements intégrés
	- visibilité sur tous les incidents, même ceux sans conséquences pécuniaires directes
	- comptage automatique des incidents
	- E-dossier (les données sont lues automatiquement et restent disponibles et accessibles)
	- visualiser toutes les données (à partir de 2001)
	- accès aux données des membres du personnel qui sont détachés
	- professionnaliser le module budgétaire
	- fournir plus d'accès
Défi 2: Rendre exploitable les données dans les tableaux sous-jacents	
	- intégrer tous les rapports existants dans le moteur salarial et les rendre téléchargeables à partir du moteur salarial
	- possibilité d'interroger soi-même le moteur salarial via query
	- télécharger les lettres d'indu et les attestations directement à partir du moteur salarial
	- listes avec un aperçu ad hoc des modifications qui ont été effectuées
Défi 3: Développer la formation et offrir une offre suffisante	
	- ne pas lier l'accès au moteur salarial à la condition de suivre une formation
	- organiser la formation au niveau du satellite
	- fournir une offre de formation régulière
	- offrir un trajet de formation: formation de base suivie par des mises à jour et des sessions thématiques
	- formation des nouveaux membres du personnel du service du personnel et financier
Défi 4: Gestion des dettes	
	- fournir un traitement automatique des compensations dans la comptabilité
	- aperçus clairs du statut des dettes
	- simplification des procédures de remboursement
	- retenue automatique des dettes suite à des absences planifiées à l'avance (cfr grève)
	- visualisation claire de la nature du recalcul
	- livrer plus rapidement les lettres d'indu
Défi 5: Retravailler les fiches de salaires	
	- s'assurer que les données informatives sont correctes sur la fiche de salaire
	- reprendre plus clairement les recalculs
	- s'assurer que les membres du personnel absents ont accès à leur fiche de salaire
Défi 6: Limiter les recalculs	
	- utilisation systématique des runs d'urgence
	- reculer les dates de clôture
	- suppression du régime des membres du personnel payés anticipativement
	- éviter les recalculs pour les membres du personnel qui sont hors service
	- ne pas calculer les différences d'arrondi
	- pas de recalcul du précompte professionnel sur les années fiscales clôturées



Défi7: Garder ce qui est bon	
	- fonctionnement avec un modèle décentralisé: Base, Light et Full
	- suivi du traitement des pièces transmises
	- transparence du moteur salarial: toutes les données sont disponibles et peuvent être consultées

4.2.1.2 Offre de service

Défi 1: Accessibilité	
	- s'assurer que les collaborateurs qui font du télétravail sont également accessibles
	- l'accessibilité téléphonique dans l'après-midi serait un plus
	- rendre plus efficace la procédure d'appel: parcourir le menu prend beaucoup de temps
Défi 2: Le suivi peut encore être amélioré	
	- communication des résultats de calculs BAI
	- tenir les instructions de travail à jour
	- suivi régulier des dossiers qui ne peuvent pas être finalisés tout de suite
	- meilleur suivi des modifications dont la date de début se situe dans le futur
	- fixer des délais pour la finalisation des questions et pièces
	- améliorer l'offre de service au niveau de l'octroi des accès et mots de passe
Défi 3: Redéfinir les compétences du SSGPI	
	- transférer l'interprétation statut pécuniaire au SSGPI afin que nous recevions des réponses plus rapides et plus cohérentes
	- SSGPI comme point de contact pour les questions de la police fédérale (SSGPI comme 'accountmanager')
	- transférer la responsabilité finale en ce qui concerne Capelo au SSGPI
	- transférer la compétence déclaration INASTI au SSGPI
Défi 4: Travailler sur la circulation de l'information et l'appui	
	- fournir des points de contacts directs pour les zones Light et Full dans l'après-midi
	- assurer la circulation de l'information vers les zones Light et Full
	- assurer une offre de formation continue: statut pécuniaire, statut administratif, moteur salarial, ...
	- organiser des visites régulières sur place par le responsable de zone (tous les six mois)
	- développer un forum en ligne (plate-forme de concertation en ligne, modérée par le SSGPI)
	- appui sur le plan de l'application de la législation sociale
	- mise à disposition des blancs (décisions du Collège, décisions du Conseil, lettres de licenciement)
	- reprise des tâches BAI par les satellites
	- assurer une continuité dans l'appui du module budgétaire
Défi 5: Garder ce qui est bon	
	- secrétariat social avec connaissance du statut de la police
	- organisation avec un niveau central et des satellites décentralisés
	- possibilité de choisir au niveau de l'offre de service (Base, Light, Full)
	- SSGPI comme back-up pour le service du personnel des zones
	- travailler avec des personnes de contact fixes
	- relations avec des personnes de contact fixes
	- SSGPI n'est pas le point de contact pour les membres du personnel qui ont des questions
	- maintien de l'offre de service actuelle
	- savoir-faire et expertise sont présents
	- pouvoir de résolution des satellites
	- fonctionnement proactif
	- approche personnelle
	- attitude positive, sens du service
	- ouverture aux propositions d'amélioration
	- serviable
	- rôle d'avis
	- (double) contrôle des droits signalés, réponses et calcul salarial

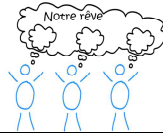


	- information fiable (crédibilité)
	- les réponses suivent rapidement, aussi bien par téléphone que par mail
	- bonne accessibilité
	- site internet
	- communication mensuelle (étendre avec des best practices et accessible via le site internet ou mail)
	- envoi systématique d'accusés de réception par mail

4.2.2 Responsables financiers

4.2.2.1 Output

Défi 1: Amélioration des fichiers existants	
	- précision des noms de fichier et description des champs
	- mentionner le motif des recalculs
	- fichiers unilingues
	- fournir un filtre installé automatiquement
	- adapter le contenu des fichiers au groupe-cible
	- ne fournir qu'1 fichier PAYE (de préférence TH.PAYE 2)
	- rendre possible des modifications manuelles dans le fichier SEPE
	- assurer une correspondance entre l'imputation des traitements et la déclaration sociale (facture ORPSS)
	- relier le fichier BLLC au fichier TH.PAYE
	- fournir 1 output intégré (actuellement: distinction SCDF – Themis)
	- assurer une correspondance entre les différents fichiers
Défi 2: Mettre les données à disposition sur 1 plate-forme	
	- mettre à disposition toutes les données sur 1 forum
	- élargir le forum avec des modules, des communications, de la correspondance, ...
	- possibilité de définir soi-même des rapports et d'en demander
	- prévoir des licences en suffisance
Défi 3: Optimiser FINDOC	
	- afficher les données chronologiquement et thématiquement
	- prévoir une arborescence (dans les archives)
	- prévoir des licences en suffisance
	- faire la distinction entre infos financières et infos GRH
Défi 4: Optimiser le module budgétaire	
	- éviter que le module budgétaire s'accompagne de subbudgétisation
	- le rendre plus convivial
	- professionnaliser l'application
	- possibilité de consulter des données par catégorie de membres du personnel
	- prévoir un calcul des coûts
Défi 5: Créer soi-même des rapports ajustables (module query)	
	- fournir des fichiers sur demande
Défi 6: Garder ce qui est bon	
	- mise à disposition gratuite de l'application et de l'output
	- livraison des fichiers sous différents formats (xls et xml)
	- timing livraison fichiers
	- information fournie est suffisante



4.2.2.2 Précompte professionnel et fiscalité

Défi 1: Précompte professionnel	
	- besoin d'un meilleur rapportage lorsque le comptable spécial doit faire la déclaration
	- si possible: déclaration et versement du précompte professionnel par le SSGPI (via outil en ligne)
	- fournir un lien automatique vers FINPROF (lien entre fichiers et déclaration)
	- fournir une comparaison automatique 274 - 325
	- éviter les recalculs sur les années précédentes (1 date de clôture pour Belcotax)
	- codes 10, 12, 18, ... sont perturbants et donnent des déclarations fautives → préciser la nature
	- fournir des aperçus annuels par trimestre
Défi 2: Fiscalité	
	- fournir l'attestation fiscale 281.25 APRES le remboursement de la dette
	- envoyer les fiches fiscales par la poste pour les membres du personnel qui sont en absence de longue durée
	- possibilité de fournir des fiches fiscales pour des personnes privées
	- ne plus travailler avec les exercices antérieurs
	- paiement traitement le 31 décembre au lieu du 2 janvier
Défi 3: Garder ce qui est bon	
	- déclarations avec rapports annuels
	- livraison à temps des fiches fiscales pour les membres du personnel
	- les fiches fiscales sont automatiquement téléchargées sur tax-on-web
	- les éventuelles différences peuvent toujours être déclarées par le SSGPI
	- lettre avec explication sur les différences 274 - 325

4.2.2.3 Offre de service

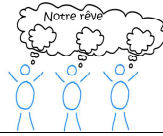
Défi 1: Elargir l'appui	
	- prévoir une formation de base et prévoir régulièrement des cours de rafraîchissement et de suivi
	- assurer des communications spécifiques à l'intention des services financiers
	- mettre en place une cellule juridique pour des questions
	- assurer une offre de formation spécifique pour les collaborateurs GRH
	- envoyer la communication mensuelle avec le run définitif
	- mieux communiquer au sujet des applications existantes (les fonctionnalités ne sont pas toujours connues)
	- organiser une concertation avec les firmes
	- adapter le manuel FINPROF sur base des nouveaux printscreens
	- prévoir un point de contact par satellite
	- information au sujet des modifications
Défi 2: Elargissement des possibilités de rapportage	
	- automatisation et simplification de TH.REPORT (fournir des mises à jour mensuelles automatiques)
	- rapport de management à l'intention des chefs de corps, bourgmestres et mandataires.
	- télécharger directement les lettres d'indu à partir de l'outil disponible
	- liste de contrôle qui prouve que chaque membre du personnel a reçu un paiement
	- créer des rapports de contrôle qui démontrent la conformité entre le système de gestion du personnel et le moteur salarial
	- prévoir des rapports intermédiaires
Défi 3: Elargir l'accessibilité	
	- l'accessibilité téléphonique l'après-midi serait un plus
Défi 4: Garder ce qui est bon	
	- livraison outil pour budget
	- l'offre de service est gratuite
	- le helpdesk offre un bon appui, correct et est facilement accessible
	- accusé de réception à chaque mail envoyé
	- garder archive dans FINDOC



	- communications mensuelles
--	-----------------------------

4.2.2.4 Nouveau moteur salarial

Défi 1: Eviter les recalculs	
	- reculer la date de clôture
	- rendre les recalculs plus prévisibles de sorte qu'on puisse les incorporer au budget
	- éviter les recouvrements bruts
	- ne pas visualiser les différences de calcul suite aux arrondis
Défi 2: Améliorer la gestion des dettes	
	- faire en sorte que la gestion de la dette puisse être mieux suivie
	- simplifier la procédure de remboursement
	- livraison plus rapide des lettres d'indu
	- envoyer les lettres d'indu par recommandé en vue d'interrompre la prescription
	- meilleur suivi par le SSGPI des activations de dette
	- filtre sur les nouvelles dettes
	- reprendre dans le fichier PAYE l'identification de la dette
	- pages de relevés par personne
	- prévoir des compensations entre les montants positifs et négatifs
Défi 3: Limiter la bureaucratie – fournir une application flexible	
	- rendre plus rapide la modification des codes économiques dans les fichiers
	- faire en sorte que la nouvelle réglementation puisse être intégrée rapidement (ex. avantages de toute nature)
	- comptabiliser sur 12 au lieu de 13 mois
Défi 4: Lier le moteur salarial à d'autres outils et applications	
	- intégrer TH.REPORT dans le moteur salarial
	- intégrer le module budgétaire dans le moteur salarial
	- intégrer FINDOC dans le moteur salarial
	- intégrer le module de simulation dans le moteur salarial
	- faire en sorte que le comptable spécial ait aussi accès aux données GRH
Défi 5: Anticiper sur les nouveautés	
	- adapter la comptabilité au modèle flamand selon les cycles de politique et de gestion (BBC)
	- prévoir un planning pluriannuel dans le module budgétaire
	- avancer la date de publication de la circulaire PLP
Défi 6: Garder ce qui est bon	
	- le moteur salarial est mis à disposition gratuitement
	- continuer à prévoir des codes fonctionnels



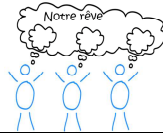
4.2.3 Chef de corps (ou son représentant)

4.2.3.1 Quelles sont les attentes du Chef de corps par rapport à un secrétariat social?

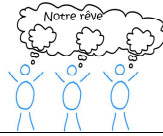
Défi 1: Maintien de la neutralité/indépendance SSGPI	
	- propre organe de direction
	- ne faisant pas partie de la police fédérale
	- sous la compétence directe du SPF Intérieur
Défi 2: Respect des délais	
	- délai en matière d'obligations sociales et fiscales
Défi 3: Fonction signal	
	- liste bénéficiaires promotions barémiques
	- contrôle compteurs absences
Défi 4: Appui	
	- travailler avec des personnes de contact fixes
	- disponibilité d'un 'solutionneur de problème'
	- renforcer la confiance mutuelle
	- maintien du niveau actuel de l'offre de service
	- prévoir régulièrement des formations de base
	- appui au point de vue statut juridique (/ / DSJ)
	- banque de données avec FAQ, best practices, ...
	- Création et mise à disposition d'un document reprenant l'offre de service du SSGPI
	- Calcul et versement du précompte professionnel par le SSGPI
Défi 5: Fournir des moyens politiques stratégiques	
	- audit financier
	- comptabilité selon les cycles de politique et de gestion (BBC)
Défi 6: Communication transparente	
	- communication sur les différents modèles de fonctionnement décentralisé
	- aperçu clair des pièces dont doit disposer le SSGPI
	- fiches de salaires claires et correctes

4.2.3.2 Quelles sont les attentes du Chef de corps par rapport au moteur salarial?

Défi 1: Exploitabilité des données	
	- le moteur salarial comme outil de gestion
	- possibilités d'analyse comparative avec les autres zones de police
	- exploitabilité des données aux différents systèmes de comptabilité
	- exploitabilité des données vers SdPSP
	- exploitabilité des données vers la Dimona
	- demander directement les données accidents de travail à partir du moteur salarial
	- doit pouvoir se faire de manière simple, rapide et avec un résultat garanti (pérennité du service)
	- possibilité d'utiliser la compensation automatique
Défi 2: Digitalisation du flux des données	
	- continuer la digitalisation des formulaires sur le site internet
	- la saisie en ligne des modifications
	- digitalisation flux papier dans le cadre des accidents de travail (perte de revenus)
	- échange électronique des données
	- mettre à disposition les données output à partir du moteur salarial
	- liaison au système de gestion du personnel
	- outil pour suivi des prestations variables
	- fournir des données output transparentes et lisibles



	- intégration de l'équipe s'occupant de Galop dans le SSGPI/développement de galop en meilleure collaboration avec le SSGPI
Défi 3: Outil budgétaire élaboré	
	- intégrer l'outil budgétaire au moteur salarial
	- effectuer des calculs de coût
	- lier les calculs de coût aux rapports de temps et d'activité du système de gestion du personnel
	- coût fonctionnalités de base
	- utilisation correcte des codes RGCP
	- pronostic/simulation/simulation planning pluriannuel
	- information statistique concernant le coût en personnel (état des dépenses)
	- affiner les possibilités et les données
Défi 4: Pouvoir effectuer des modifications en dernière minute	
	- pouvoir apporter de modifications jusqu'à la date de clôture
	- pouvoir réagir rapidement – éviter les recalculs
	- reculer date clôture mod9bis et moteur salarial



5 *Police fédérale*

5.1 *Groupes-cibles et méthodologie*

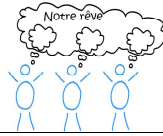
En ce qui concerne la méthode qui a été appliquée pour la session avec les membres de la police fédérale, on peut dire qu'elle s'est déroulée de la même manière qu'avec la police locale. Ici, nous avons choisi la répartition en deux groupes-cibles différents, à savoir, les responsables GRH et les responsables financiers.

5.2 *Explication des résultats*

Contrairement à ce que nous avons fait pour la police locale, étant donné le petit nombre de participants, nous avons choisi de réunir tous les commentaires sous une entité. Ci-dessous, nous avons discuté, en premier lieu, de ce qui était sujet à amélioration pour la police fédérale. Ensuite, nous avons également envisagé ce qui pouvait être gardé. Nous considérons cela sur base des 3 grands thèmes qui ont également été abordés avec la police locale.

5.2.1 *(Nouveau) moteur salarial*

Défi 1: Lier le nouveau moteur salarial à un système de gestion du personnel, au module budgétaire, à un module de simulation, ... Fournir 1 application intégrée	
	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un lien entre le moteur salarial en ce qui concerne la gestion du personnel; <ul style="list-style-type: none"> • Absences • Evaluations • Recrutement • Formations – brevets • Gestion de la carrière
	- Lien entre GALOP, Themis, PRP2,... de ce fait, un seul encodage est nécessaire dans une banque de donnée commune
	- Intégrer le module budgétaire dans Themis
Défi 2: Promouvoir l'accessibilité du moteur salarial dans tous les sens du terme	
	<ul style="list-style-type: none"> - Donner l'accès à tous les responsables GRH de la police fédérale comme cela est prévu pour la police locale - Le moteur salarial doit pouvoir être utilisé de manière plus intuitive - Eviter un double encodage - Permettre plus de flexibilité pour des modifications sur mesure - Le nombre d'onglets ouverts ne peut pas provoquer de conflits dans le moteur salarial
Défi 3: Mise en place d'une compensation automatique dans le moteur salarial (cfr. SCDF)	
Défi 4: Garder ce qui est bon	
	- La grande fiabilité relative à l'encodage malgré le fait que cela se fasse en grande partie manuellement

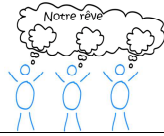


5.2.2 Offre de service

Défi 1: Elargissement de l'appui
- Les FAQ et les instructions de travail doivent être mises à disposition dans le même programme
- Plus investir dans l'automatisation des formulaires
- Investir dans le développement des procédures pour la gestion et l'envoi des formulaires
- Rédaction d'une FAQ
Défi 2: Clarifier l'offre du SSGPI
- Etablir un catalogue de produits et services
- Communiquer clairement concernant les moyens que le SSGPI a déjà à sa disposition pour ses clients
- Clarifier 'chez qui pour quoi' et 'qui a quelles responsabilités'
Défi 3: Elargissement de l'accessibilité
- Téléphoner via le callcenter a ses désavantages, le contact direct peut être amélioré
- Il devrait être possible pour certaines personnes de la direction de pouvoir téléphoner directement sur les lignes directes du SSGPI (au lieu de passer par le callcenter)
Défi 4: Travailler sur la communication
- Les lettres sont techniques et doivent être simplifiées
- Augmenter la vitesse de l'envoi des informations entre les différents services
- Vulgariser la terminologie utilisée dans la correspondance
- Pour garantir un meilleur suivi des dossiers, il faut suivre l'état d'avancement des dossiers, à qui il faut envoyer un rappel si nécessaire, ...
Défi 5: Modifier les dates de clôture des runs définitifs en fonction des différents employeurs
Défi 6: Garder ce qui est bon
- Tenir le site internet à jour
- Orientation client dans la communication orale
- Formulaires électroniques et E-dossier
- Conseil juridique
- Formations
- Callcenter
- Fournir toutes les informations nécessaires malgré la complexité de la matière
- Donner des réponses professionnelles

5.2.3 Output

Défi 1: Amélioration des fichiers existants
- S'assurer que les fiches de salaires soient plus facilement lisibles
Défi 2: Module budgétaire
- Donner la possibilité de simuler un groupe entier en une seule fois (au lieu d'individuellement)
- Offrir un appui en ce qui concerne le budget
Défi 3: Garder ce qui est bon
- Fiches de salaire
- Attestations qui sont délivrées
- Extraction des données du système



6 Conclusion

"Tene quod bene" ...Une expression qui résume bien ce que nous avons appris de cette enquête auprès de nos clients. Les représentants de la police locale et fédérale sont clairement d'avis que le SSGPI doit "garder le plus possible ce qui est bon".

Les sessions Yume ont démontré que le SSGPI est considéré comme un centre de service qui dispose de suffisamment d'expertise et crédibilité afin de construire des relations durables avec les personnes de contact tant au niveau local que fédéral.

Travailler avec des points de contact uniques, des gestionnaires de dossier fixes et la possibilité de travail sur mesure sont perçus très positivement. En outre, la neutralité de nos services est appréciée, tout comme notre offre de services gratuite.

D'autre part, les sessions Yume nous ont aussi appris quels sont les défis pour 2017. Tout comme pour les autres services et organisations, les zones de police et la police fédérale doivent consacrer et gérer leurs moyens et finances d'une façon de plus en plus efficiente et pour ce faire, toute aide est la bienvenue.

6.1 Résultats

6.1.1 Responsables GRH

Pour les responsables RH, l'accent se trouve principalement sur l'efficacité et la facilité d'utilisation du nouveau moteur salarial. Pour ce faire, ils voudraient centraliser les différentes applications existantes (GALOP, FINDOC, module budgétaire,...) dans un module intégré.

En ce qui concerne l'offre de service, leur attention se focalise plutôt sur le flux d'information, sur l'appui (législation sociale, documents blanco,...) tout comme l'accessibilité (accessibilité téléphonique, procédure d'appel simplifiée,...) du SSGPI.

6.1.2 Responsables financiers

Tout comme les responsables GRH, les responsables financiers portent beaucoup d'attention à la consultation conviviale et la centralisation des applications en les mettant à disposition sur une plate-forme unique (modules, fichiers comptables, communications, correspondances, données,...).

En outre, ils considèrent l'amélioration de la qualité (adapter le contenu au groupe-cible, fichiers unilingues,...) et de la quantité (un output intégré, un fichier « PAYE »,...) des fichiers existants comme primordiale.

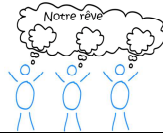
En ce qui concerne l'offre de service, l'accent se trouve principalement sur l'extension de l'appui. Nous pensons pour ce faire à des formations, l'élaboration de manuels,... Nous portons également beaucoup d'attention aux possibilités de rapportage (téléchargement immédiat de lettres d'indus, rapportage de progression,...) et à l'accessibilité.

Finalement, le nouveau moteur salarial devra répondre aux exigences suivantes:

- Eviter des recalculs inutiles ;
- Améliorer la gestion de dettes ;
- Mettre un 'Change-management' rapide sur pied pour faciliter la transition.

6.1.3 Chefs de corps (ou son représentant)/ Directeur

Pour les Chefs de corps et les Directeurs, l'accent se trouve principalement sur les améliorations de gestion/de gouvernance (maintien de la neutralité du SSGPI, fournir les éléments comptables nécessaires à un audit financier, disponibilité,...).



En ce qui concerne le moteur salarial, leur vision se rapproche de celle des GRH et des responsables financiers, c'est-à-dire l'intégration des différentes applications dans un module central,...

Poursuivre le développement d'un module budgétaire professionnel et facile d'utilisation pour la planification et le développement d'un outil de suivi budgétaire ainsi que la participation au groupe de pilotage revêt un caractère important pour ce groupe-cible.

6.2 Engagement

Maintenant que le SSGPI a un aperçu des attentes des différents groupes-cibles, je vais pouvoir dans les semaines et mois qui suivent, avec mes collaborateurs, passer à une analyse approfondie des résultats sur base de la faisabilité, des délais et des moyens financiers et humains disponibles. Par la suite, nous allons attribuer des points d'action concrets aux attentes exprimées. Ces actions devront être en lien avec notre mission.

Les points d'action qui seront retenus, seront regroupés dans un plan d'action et se verront attribuer une priorité. Le SSGPI établira un 'monitoring' qui suivra les différentes actions.

Nous nous engageons à communiquer régulièrement concernant la progression de l'exécution des différentes actions. Un suivi régulier est, en effet, nécessaire pour ajuster celles-ci, si nécessaire.