

rapport  
d'activités  
du SSGPI

2010



## **COLOPHON**

Editeur responsable:

Robert Elsen

Coordination et rédaction finale:

Annelies Vaes

Rédaction:

Sylvie Allart, Isabelle Corradin, Philippe Degeye, Evy D'haeseleir, Dieter Devos, Eef De Duffeleer, Mieke De Winter, Freya Geurts, Michel Meinguet, Mohamed Tmayti, Annelies Vaes, Tim Van den Berghe, Viki Van Ham, Piet Van Hoylandt, Vinciane Van Issenhoven, Cindy Van Peer

Lay-out et photographie:

Jocelyn Balcaen, Karolien Snyers, Annelies Vaes

Traduction:

Carine Siffert, Annelies Vaes

Imprimerie de la police intégrée

# Table des matières

Table des matières .....	3
Avant-propos .....	5
Organigramme SSGPI .....	6
<b>1. La stratégie.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Mission .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Vision .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Valeurs.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Conséquences de la vision, mission et valeurs sur l'organisation actuelle .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Les moyens .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Structure .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1 Moteur salarial Themis.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Réorganisation du SSGPI – Création des Satellites, du Centre de Coordination et du Centre de Qualité .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.3 Routage automatique .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.4 Disponibilité des comptables du SSGPI.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Tâches opérationnelles.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 Le moteur salarial Themis comme formation fonctionnelle .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2 Train the trainers .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3 Les déclarations sociales.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.4 Sessions d'information comptabilité en trois phases .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Transfert des connaissances .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Améliorations .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.1 Coaching individuel .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.2 Formation coaching.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.3 Formation réseaux .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.4 Audit gestion des documents et des connaissances.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.5 Information Mapping.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.6 Atelier SSGPI Centre de Coordination .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.7 Enquête sur les fichiers et manuels de VERA, suivi de groupes de travail avec les Comptables spéciaux, les comptables et les responsables HR .....</b>	<b>34</b>

2.4.8	Modèles personnalisés pour une procédure uniforme .....	35
2.4.9	Préparation du système de gestion des documents et du nouveau site internet .....	36
2.4.10	Offre de services et SLA .....	37
3.	Offre de services .....	45
3.1	Satellites .....	42
3.1.1	Les différents Satellites .....	42
3.1.2	Les missions des Satellites .....	45
3.1.3	Un Satellite sous la loupe: le Satellite Nord .....	46
3.2	Centre de Coordination.....	50
3.2.1	La mission du Centre de Coordination.....	50
3.2.2	La mission, les activités et les résultats des différents bureaux du Centre de Coordination.....	51
3.3	Centre de Qualité.....	71
4.	Personnel.....	79
4.1	Les membres du personnel du SSGPI.....	74
4.2	Teambuilding .....	76

# Avant-propos

Voici le premier rapport d'activités du SSGPI.

Le SSGPI désire vous informer des missions et des tâches qu'il a effectuées et être transparent sur ses réalisations et ses activités.

La création d'un bureau Communication en 2010 permettait, entre autres, de réaliser ce souhait par la rédaction de ce rapport grâce auquel nous souhaitons nous replonger dans l'année écoulée.

Ce rapport se veut avant tout un rapport de référence et a surtout trait aux réalisations de 2010. Etant donné qu'il s'agit du premier rapport présenté par le SSGPI, nous vous donnerons également des informations sur le trajet accompli ces dernières années. Cette information est en effet nécessaire pour pouvoir replacer dans leur contexte un certain nombre de décisions, projets, ... qui ont eu lieu en 2010.

Mais ce rapport a également comme objectif de vous expliquer notre travail tout au long de l'année dernière pour essayer de nous améliorer dans le futur.

Je saisis également l'occasion de cet avant-propos pour remercier les collaborateurs du SSGPI et ses partenaires pour les efforts qu'ils ont fournis.

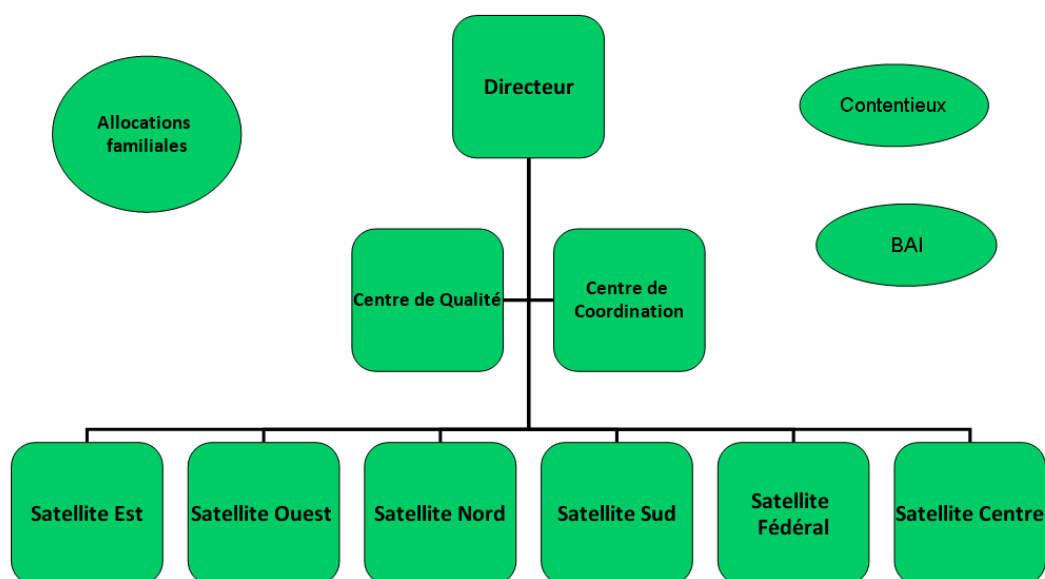
En effet, sans leur implication, il aurait été impossible de réaliser les activités décrites un peu plus loin.

Je vous invite à lire attentivement et de manière critique ce rapport d'activités. Nous sommes ouverts à toute remarque et proposition constructive quelle qu'en soit la forme.

Robert Elsen

Directeur – chef de service f.f. SSGPI

# Organigramme SSGPI



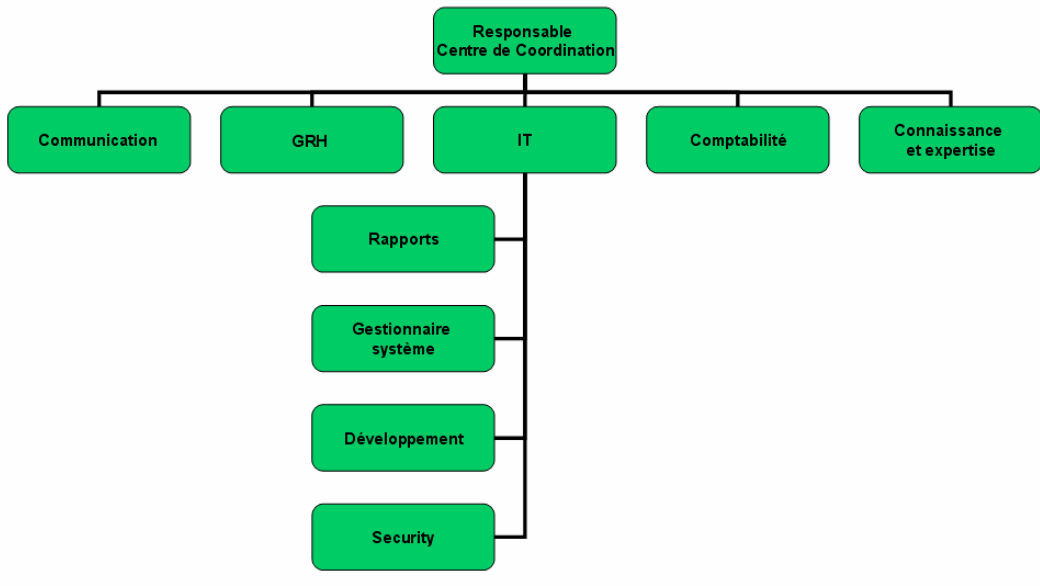
Les six Satellites assurent le traitement complet et de manière autonome de tous les dossiers pécuniaires des zones de police et de la police fédérale. Ils constituent le point de contact principal des employeurs.

La répartition des zones dans les Satellites est basée sur la situation géographique des zones par rapport à la future implémentation des Satellites. Cependant, les Satellites sont actuellement encore implémentés de manière centrale à Bruxelles mais à partir de 2011, quatre des six Satellites (Satellite Nord, Est, Sud et Ouest) seront implémentés au niveau régional. Ils seront de cette manière (au sens propre et au sens figuré) plus proches des zones qu'ils gèrent.

Le Centre de Qualité assure l'optimisation de la qualité et de l'offre de services et ce, par une attention accrue portée au fonctionnement orienté client et selon des processus définis.

Le Centre de Coordination garantit un appui optimal dans le traitement des relations et des dossiers dans le sens le plus large du terme. Il remplit des fonctions et offre des services d'appui aux Satellites.

Si nous détachons le Centre de Coordination du modèle ci-dessus et que nous l'examinons en détail, nous obtenons le résultat suivant:



Partie  
1

# la stratégie



## 1.1 Mission

Le Secrétariat de la police intégrée, structurée à deux niveaux, en abrégé "SSGPI", qui se trouve sous l'autorité du Ministre de l'Intérieur, a conformément à l'article 149 *octies* LPI<sup>1</sup> les tâches légales suivantes:

1. assurer l'application correcte du statut à tous les membres du personnel;
2. 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;
3. 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 (voir "Les moyens");
4. la tenue d'une copie du dossier pécuniaire pour chaque membre du personnel;
5. une mission générale d'information;
6. garantir le suivi de la mise en oeuvre 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 (voir "Les moyens");
7. le calcul des traitements et droits apparentés des membres du personnel des services de police;
8. le calcul des cotisations et des prélèvements légaux et réglementaires;
9. l'établissement des déclarations imposées en matière sociale et fiscale et leur introduction auprès des organismes compétents;
10. l'établissement des pièces comptables, des pièces de paiement et des pièces justificatives nécessaires.

Les services repris ci-dessus sont plus spécifiquement relatifs à:

- **Calcul salarial**

Le SSGPI poursuit l'objectif d'un calcul salarial correct et complet, se composant des traitements, des allocations et des indemnités des membres du personnel de la police intégrée mais aussi de certaines catégories de non membres du personnel. Ce calcul salarial s'effectue conformément à la législation sociale, fiscale et administrative.

Dans le dossier salarial, des calculs salariaux journaliers seront mis à disposition afin de garantir, de manière transparente, un suivi du calcul salarial. L'initialisation du run salarial se fera au niveau du SSGPI.

---

<sup>1</sup> Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, M.B. 05-01-1999.

- **Output**

#### *Les déclarations sociales*

Le SSGPI est responsable de la rédaction, de l'envoi et du suivi des déclarations originales et rectificatives.

Des rapports de contrôle sont mis à disposition de l'employeur pour garantir la concordance avec la comptabilité. Les déclarations seront envoyées directement à l'ONSS(APL).

#### *Les déclarations fiscales*

Le SSGPI est responsable de la rédaction des déclarations fiscales. Celles-ci permettent à l'employeur de verser le précompte professionnel sur base d'un numéro de répertoire unique. Le SSGPI établit également les fiches fiscales et les attestations, les envoie aux membres du personnel et les publie sur Portal.

Le fichier Belcotax est transmis directement au SPF Finances (via l'application internet FINPROF).

#### *Les fiches de salaires*

Le SSGPI assure la rédaction des fiches de salaire. Elles sont mises à disposition de l'employeur via Portal sous forme de fichier.

#### *Comptabilité et Paiement*

Après le calcul salarial fictif et définitif, un fichier comptable et un fichier de contrôle sont mis à disposition de l'employeur. Le fichier de contrôle contient toutes les données qui permettent de contrôler l'exactitude d'un run salarial, en tenant compte des données de l'intéressé.

Le fichier comptable contient toutes les données qui permettent à l'employeur d'importer les écritures comptables nécessaires dans le système comptable, et ce, selon ses besoins individuels. Un fichier rapport est également mis à disposition. Ce fichier contient un aperçu global, un détail par code salarial, un détail par personne et un détail concernant les retenues. Lors de l'élaboration de ces fichiers, les dispositions légales en matière de comptabilité locale ont été respectées. Il a également été tenu compte de la nécessité de concordances entre les calculs, les déclarations, la comptabilité et les fiches de salaire.

Le SSGPI a, dans la première phase, impliqué les différents fournisseurs de logiciels lors des entretiens avec les zones de police pilotes. Ceci en préparation d'éventuels développements complémentaires qui, sur demande de l'employeur, doivent être faits afin de rendre possible la lecture automatique des fichiers comptables dans les paquets comptables.

- **Appui juridique et conseil**

Le calcul salarial des membres du personnel de la police intégrée est une matière complexe de par la réglementation poussée et toujours évolutive. Le SSGPI offre un conseil de première et deuxième ligne. Le SSGPI dispose d'un département juridique (voir "Offre de services") qui offre son appui pour des problèmes plus complexes. Il fournit un conseil spécialisé aux clients. Il assure également la gestion du réseau internet avec d'autres services et directions pour se tenir constamment au courant des modifications de la réglementation relative au statut pécuniaire de la police intégrée et apparentés.

- **Accountmanagement**

Dans le futur, le SSGPI va travailler avec de accountmanagers (voir "Les moyens") qui assureront tous les contacts avec un client déterminé. Celui-ci joue un rôle essentiel dans l'offre de service. En tant que personne de contact habituelle de l'employeur, il connaît les besoins. Il peut de cette manière garantir une réponse rapide et adéquate.

L'accountmanager aide également activement l'employeur à résoudre le problème et signale de manière proactive les éventuelles optimisations à apporter à leur collaboration.

- **Mission d'information**

Dans le cadre de sa mission d'information, le SSGPI est garant d'une communication efficace. Pour ce faire, en plus d'optimiser son site web (voir "Les moyens"), le SSGPI continuera à utiliser l'environnement web sécurisé (VERA) qui permet d'échanger des données d'une manière conviviale et sûre.

La mise à disposition décentralisée de Themis via internet ou via Portal s'inscrit également dans l'optique d'une informatisation plus poussée.

On fournira également des logiciels avec lesquels des rapports ad hoc ou réguliers pourront être mis à disposition des employeurs qui le demandent (voir "Offre de services").

Le module budgétaire actuel continuera à être mis à jour par le SSGPI et sera alimenté avec les données provenant de Themis (voir "Offre de services").

- **Gestion de l'application**

Comme il sera encore expliqué plus loin, le moteur salarial Themis se compose d'un composant central qui peut être consulté et alimenté de manière décentralisée. La partie décentralisée est mise gratuitement à disposition des utilisateurs via Portal et Internet. Le SSGPI se charge de la connectivité nécessaire, de sorte que les utilisateurs aient accès à partir de leur propre lieu de travail à l'application du calcul des salaires.

Le SSGPI se charge du suivi des modifications au niveau de la réglementation pertinente et l'implémente dans Themis (et autres systèmes, processus et outils). Les adaptations relatives aux rôles et à la sécurité sont également faites par le SSGPI.

Dans une phase ultérieure, la transmission des données via une interface générique à partir d'un système existant tels GALop, GET, Ortec et autres, sera possible.

- **Formation et appui**

Le SSGPI assure également l'organisation de formations en vue de transférer activement la connaissance (voir "Offre de services").

Le SSGPI apporte aussi son appui aux services du personnel et aux services financiers de la police intégrée en ce qui concerne le moteur salarial. On vise ainsi un règlement des questions relatives à l'utilisation de Themis, au calcul salarial et au statut pécuniaire de la police intégrée, efficace et de manière professionnelle.

Le partage de la connaissance et l'expertise se fait également par la mise à disposition d'un manuel financier, des notes et FAQ sur le site web du SSGPI. Il est constamment tenu à jour.

On a aussi créé un point de contact unique pour les Comptables spéciaux et les collaborateurs des services financiers. Deux membres du personnel du SSGPI ont été formés à la comptabilité locale et à l'application de la réglementation. De cette manière, ils remplissent un rôle d'appui spécifique pour les employeurs (voir "Les moyens").

Enfin, le SSGPI travaille également de manière décentralisée sous forme de Satellites (voir "Offre de services"). Ce sont des membres du personnel du SSGPI qui travailleront dans les Satellites, ils seront physiquement plus proches des employeurs. Le SSGPI veut, de cette manière, offrir au client un interlocuteur unique qui est accessible immédiatement.

- **Fonction signal**

Une des missions légales du SSGPI consiste à veiller à l'application correcte du statut à tous les membres du personnel. Si on constate des irrégularités éventuelles dans les données signalées ou après le calcul, le SSGPI en informe l'employeur et lui demande son avis.

- **Dossier salarial**

La Loi sur la police intégrée dispose que le SSGPI doit conserver une copie du dossier pécuniaire de chaque membre du personnel rémunéré. Pour remplir cette mission légale, le SSGPI demande toutes les pièces justificatives nécessaires.

### ***Services optionnels offerts par le SSGPI***

Le SSGPI offre en option aux employeurs un certain nombre de services complémentaires. Ils décident ou non de les utiliser:

- **Calcul des droits - formulaires F/L-021**

Les frais de repas, de logement et les frais de parcours en Belgique repris sur une note de frais peuvent être traités en option par l'employeur.

- **Calcul des droits - formulaires F/L-080 et F/L-081**

Les demandes d'autorisation d'utiliser un moyen de transport personnel motorisé pour le trajet domicile-lieu habituel de travail, en raison de circonstances exceptionnelles, avec intervention de l'autorité dans les frais de transport et les états de frais qui y sont liés, peuvent être traités en option par l'employeur.

- **Validation des services antérieurs**

L'employeur peut, de manière optionnelle, assurer lui-même le déroulement de la procédure pour la prise en considération des services civils (entre autres, demander les statuts). Ceci implique le trajet complet, de la demande par le membre du personnel au signalement au SSGPI ou au traitement dans Themis, selon le modèle de décentralisation choisi (voir "Les moyens").

- **Back-up SSGPI**

Il est possible dans l'offre de service de mettre à disposition des utilisateurs de Themis Light et Themis Full un "Back-up SSGPI". Si l'employeur, en raison de circonstances exceptionnelles, ne sait plus garantir l'encodage, la validation et/ou la vérification, on peut faire appel temporairement au SSGPI.

Il y a deux remarques:

- le membre du personnel du SSGPI reste sur son lieu habituel de travail et ;
- durant cette période, le client reste compétent pour déterminer les droits pécuniaires et assurer les contacts avec ses membres du personnel.

## 1.2 Vision

Par analogie à la mission existante, le SSGPI a développé une vision et mis en lumière un certain nombre de valeurs qui selon lui, sont cruciales pour les collaborateurs du SSGPI.

Le SSGPI veut évoluer vers une organisation orientée client (d'où la nécessité de développer et renouveler l'organisation), qui, par une démarche légitime et efficace, garantit une offre de service de qualité dans l'exécution de ses missions.

Pour pouvoir y parvenir, le SSGPI investit dans le développement et l'implémentation d'un modèle de gestion de qualité dans lequel on accorde autant d'attention au domaine organisation qu'au domaine résultat, et dans lequel on se focalise sur la gestion des collaborateurs.

Pour cela, il est important que le SSGPI dispose d'un cadre législatif clair (voir "Mission"). Ceci doit avoir pour conséquence que le SSGPI est connu et reconnu par ses clients et partenaires.

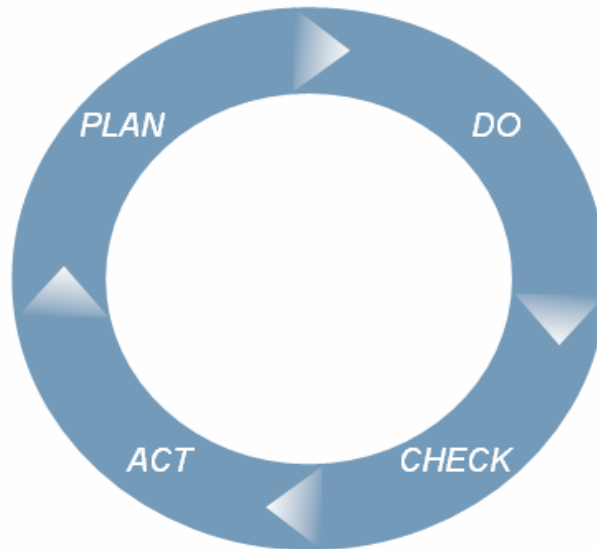
## 1.3 Valeurs

Pour réaliser ces objectifs, les membres du personnel du SSGPI font preuve de:

- auto-discipline: force intérieure, moteur qui pousse dans la direction des objectifs;
- engagement professionnel: autonomie, les membres du personnel sont responsables de leurs prestations;
- discrétion: tenir compte de l'intérêt du service et de la dignité de la fonction;
- un esprit de service, dans lequel le client occupe une position centrale et où « il est pensé de l'extérieur vers l'intérieur »;

- travailler de manière innovante: une force intérieure pour faire les choses de manière proactive;

où on poursuit un objectif commun, à savoir une amélioration continue et une correction de l'organisation (par plan – do – check – act):



## 1.4 Conséquences de la vision, mission et valeurs sur l'organisation actuelle

En déterminant la mission, la vision et les valeurs du SSGPI, il en découle un certain nombre d'activités qui se sont exprimées en objectifs.

Etant donné qu'il s'agit du premier rapport annuel présenté par le SSGPI, nous décrivons brièvement ci-dessous la piste suivie par le SSGPI pour formuler ses objectifs et les actions qu'il a entreprises pour atteindre ces objectifs. Cette information est en effet nécessaire pour pouvoir replacer dans leur contexte un certain nombre de décisions, projets, réorganisations qui ont eu lieu en 2010.

### ***Enquête sur les attributs***

En juillet 2008, une enquête sur les attributs a été réalisée. Cette enquête avait comme objectif d'examiner dans quelle mesure le SSGPI répondait, à ce moment-là, aux besoins des clients en tant que secrétariat social comme tâche principale. Cette tâche principale a été

définie sur base d'un certain nombre d'attributs. Ceux-ci ont à leur tour été examinés en profondeur avec un certain nombre d'indicateurs ou sous attributs.

### ***Détermination des compétences***

Aux alentours du mois d'août 2008, le SSGPI a commencé une étude des compétences des membres du personnel du SSGPI. L'objectif de cette étude était d'examiner quels étaient les points forts en matière de compétence au sein de notre personnel et quels étaient les points à améliorer. Le coaching et la formation permettraient d'améliorer ces points (voir "Les moyens").

### ***Améliorations***

Toutes ces données ont permis d'introduire un certain nombre d'améliorations. En effet, il est apparu que notre organisation n'était pas suffisamment performante dans les domaines suivants:

- **orientation client;**
- **gestion de la connaissance;**
- **communication.**

### ***Objectifs stratégiques***

Sur cette base, nous avons formulé un certain nombre d'objectifs stratégiques à long terme, à savoir:

- en 2011, le SSGPI veut être une organisation orientée client, capable de concurrencer des entreprises similaires du secteur privé dans le domaine de l'offre de services;
- le SSGPI souhaite, en interne, s'organiser de manière professionnelle, de sorte qu'il devienne/soit un secrétariat social performant – *shared service center*, pour la police locale et fédérale;
- le SSGPI souhaite travailler avec des collaborateurs motivés et très compétents;
- le SSGPI souhaite avoir une nouvelle plate-forme ICT;
- le SSGPI souhaite réaliser tout cela avec l'enveloppe financière prévue.

## **Objectifs tactiques**

Ces objectifs stratégiques ont été traduits en objectifs tactiques, c'est-à-dire des objectifs à moyen terme:

### Gestion de la connaissance

- tous les collaborateurs sont informés en ce qui concerne les statuts, la réglementation, le système,...;
- garantir un partage uniforme de la connaissance;
- garantir au sein du SSGPI l'accès à l'information aussi bien pour les nouveaux collaborateurs que pour les collaborateurs expérimentés;
- à terme, faire fonction de centre de formation et de connaissances pour les collaborateurs travaillant de manière décentralisée;
- ...

### Orientation client

- comprendre les souhaits des différents groupes de clients;
- faire la clarté sur les activités orientées clients autant internes qu'externes;
- recrutement adapté de collaborateurs orientés client;
- ...

### Communication

- diffusion ciblée de l'information en interne: latéralement, du bas vers le haut et du haut vers le bas;
- promouvoir l'engagement de chaque collaborateur pour réaliser les efforts nécessaires;
- communiquer clairement et de manière uniforme avec les collaborateurs décentralisés;
- ...

## **Objectifs opérationnels**

Nous retrouvons une autre concrétisation dans les objectifs formulés à court terme:

### Gestion de la connaissance

- création d'une école SSGPI: commencer par une connaissance générale, évoluer vers l'acquisition de connaissances spécifiques;
- établir un plan d'évolution personnelle: déterminer les connaissances nécessaires par collaborateur;
- ...

## Orientation client

- déterminer des paquets de service segmentés ciblés sur les besoins des clients: SLA, modèle de décentralisation, objectifs mesurables (voir “Les moyens”);
- former à l’orientation client via l’école SSGPI;
- adapter les critères de recrutement par des compétences transversales;
- ...

## Communication

- résoudre les difficultés de communication;
- établir des directives claires pour les communicateurs;
- créer une culture et une plate-forme pour la communication;
- ...

## **Activités**

Pour atteindre ces objectifs, un certain nombre d’actions ont été entreprises en 2010 au sein du SSGPI:

- coaching de la direction en trois phases:
  - d’abord coaching des gestionnaires du changement;
  - ensuite coaching supplémentaire des autres membres dirigeants (voir “Les moyens”);
  - enfin, tous ceux qui ont suivi le coaching recevront une formation pour coacher eux-mêmes les membres du personnel du SSGPI (voir “Les moyens”).
- exécuter des paquets de services (voir “Les moyens”);
- travailler en collaboration avec les zones de police pilotes par des sessions de concertation;
- des sessions d’informations aux zones de police pilotes;
- des sessions d’informations aux Comptables spéciaux (voir “Les moyens”);
- développement de l’organisation: réorganisation du SSGPI pour répondre à une modification des besoins (ex. la création d’un bureau comptabilité comme unique point de contact pour les Comptables spéciaux, un bureau communication, un bureau Connaissance et Expertise et un Centre de Qualité). Nous développons cela dans la partie “Offre de services”.
- traiter les SLA (*Service Level Agreement*) avec des indicateurs (voir “Les moyens”);
- accompagner les responsables des Satellites dans leur rôle d’accountmanager (voir “Les moyens”);
- encourager les dirigeants à suivre la formation EFQM (voir “Personnel”);
- organiser des formations qui combinent théorie et pratique (voir “Offre de services”);

- formation d'un certain nombre d'utilisateurs-clés dans le concept "train the trainer": ils assurent la formation des futurs utilisateurs du moteur salarial (voir "Les moyens");
- se consacrer à des travaux basés sur les processus pour clarifier les tâches et les compétences pour optimiser les interactions internes et externes (voir "Offre de services");
- ...

## les moyens



## 2.1 Structure

### 2.1.1 Moteur salarial Themis

Depuis le 01/01/2010, la nouvelle application du calcul salarial, appelée Themis, est opérationnelle. Themis est implémenté de manière centralisée au niveau du SSGPI et peut être consulté ainsi qu'alimenté de manière décentralisée par les 197 employeurs (les 196 zones de police et la police fédérale).

La possibilité de consulter et/ou alimenter le moteur salarial de manière décentralisée offre un certain nombre d'avantages:

- **Transparence**

Puisque le client a accès au moteur salarial de manière décentralisée, il peut le consulter et s'il le désire, "adapter" les données. De cette manière, il est possible à partir de la zone, de suivre le statut des modifications signalées ou introduites.

Dans le dossier salarial (un des composants du nouveau moteur salarial), on peut consulter par dossier les résultats des (re)calculs (tant les calculs négatifs que les positifs sont repris, du brut au net).

Cela signifie que l'employeur peut répondre de manière plus précise aux questions des membres du personnel, étant donné qu'ils ont accès aux mêmes données que celles dont dispose le SSGPI.

Le Comptable spécial qui souvent n'a pas d'accès direct aux données via le réseau de la police peut, via une connexion internet, consulter l'application.

- **Service de qualité**

L'employeur veille également lui-même à l'exactitude des données du fait qu'il peut les consulter en ligne. Ceci a une influence positive sur le niveau de responsabilisation lors du calcul salarial. Grâce à la possibilité de suivre et de contrôler en ligne, on participe automatiquement au contrôle de qualité.

- **Simplification administrative**

Travailler de manière décentralisée permet de réduire à un minimum (légal) la transmission des pièces justificatives (sous forme papier).

Seuls les documents nécessaires pour compléter le dossier pécuniaire doivent être transmis au SSGPI. Cette forme d'automatisation nous évite de tomber dans une bureaucratie et favorise une manière de travailler rapide et efficace.

Avec l'introduction du nouveau moteur salarial, le SSGPI a souhaité se différencier du passé et a voulu saisir le nouveau moteur salarial Themis comme une chance de se profiler vers le futur en tant qu'organisation professionnelle qui est connue et reconnue par ses clients.

### **2.1.2 Réorganisation du SSGPI – Création des Satellites, du Centre de Coordination et du Centre de Qualité**

Parallèlement à l'aspect technique de l'implémentation du nouveau moteur salarial, des initiatives ont également été prises au sein du SSGPI dans le domaine de la gestion du changement (voir "La stratégie").

Toute l'organisation du SSGPI a même été remise en question et a à nouveau été redessinée. La réorganisation qui a débuté le 15 mars 2010 a été une de ces conséquences.

La réorganisation au sein du SSGPI se fera en plusieurs phases. La première phase, qui a donc débuté le 15 mars 2010, consistait à fusionner les dossiers des membres du personnel CALog et des membres du personnel opérationnel.

#### ***Création des Satellites***

Des **Satellites** ont été créés au sein du SSGPI qui assurent le traitement de tous les dossiers pécuniaires des zones de police et de la police fédérale, quel que soit le paquet d'offre de services choisi (voir "Les moyens").

Les Satellites constituent le point de contact principal entre les zones de police/la police fédérale et le SSGPI. Seuls les services du personnel peuvent contacter le SSGPI. Il existe cependant une exception pour le Satellite fédéral. Les membres du personnel fédéral peuvent effectivement contacter leur Satellite pour des questions qui relèvent de la compétence du SSGPI.

Pour de plus amples explications concernant la mission, les activités et les résultats des Satellites, nous vous renvoyons à la Partie 3, Offre de services.

En 2010, 6 Satellites ont été créés, qui chacun prennent à leur compte le traitement de dossiers de 2 à 3 provinces:

- Satellite Nord
- Satellite Est
- Satellite Sud
- Satellite Ouest
- Satellite Centre
- Satellite Fédéral

Dans la Partie 3, Offre de services, on examine plus en détails la répartition des différentes zones au sein des Satellites.

Dans une deuxième phase, les bureaux BAI (déplacements de service) et Contentieux (voir "Offre de services") seront intégrés dans les Satellites pour créer un seul et unique point de contact pour les clients. C'est un objectif que le SSGPI veut réaliser dans le courant des années 2011 et 2012.

### **Centre de Coordination**

En plus de la création des Satellites, en mars 2010, un **Centre de Coordination** a également été créé. Le Centre de Coordination n'a pas de contact direct avec les employeurs, excepté les bureaux IT, Security et comptabilité (voir "Offre de services"). Il a pour but de fournir une assistance optimale dans le traitement des dossiers au sens le plus large. Le Centre de Coordination remplit des fonctions et offre des services d'appui aux Satellites. Cet appui implique également une garantie de fonctionnement uniforme et de qualité. Plusieurs fonctions parmi les fonctions proposées pourront se développer dans le futur en *centers of excellence*.

Le Centre de Coordination se compose de plusieurs bureaux. Pour de plus amples informations concernant la mission, les activités et les résultats du Centre de Coordination, nous vous renvoyons à la Partie 3, Offre de services.

### **Centre de Qualité**

En plus de la création des 6 Satellites et du Centre de Coordination, un **Centre de Qualité** a été créé en mars 2010. L'objectif de ce service est, en collaboration avec les collaborateurs du SSGPI, d'optimiser la qualité et l'offre de services et ce, par une attention accrue portée au fonctionnement orienté client et selon des processus définis.

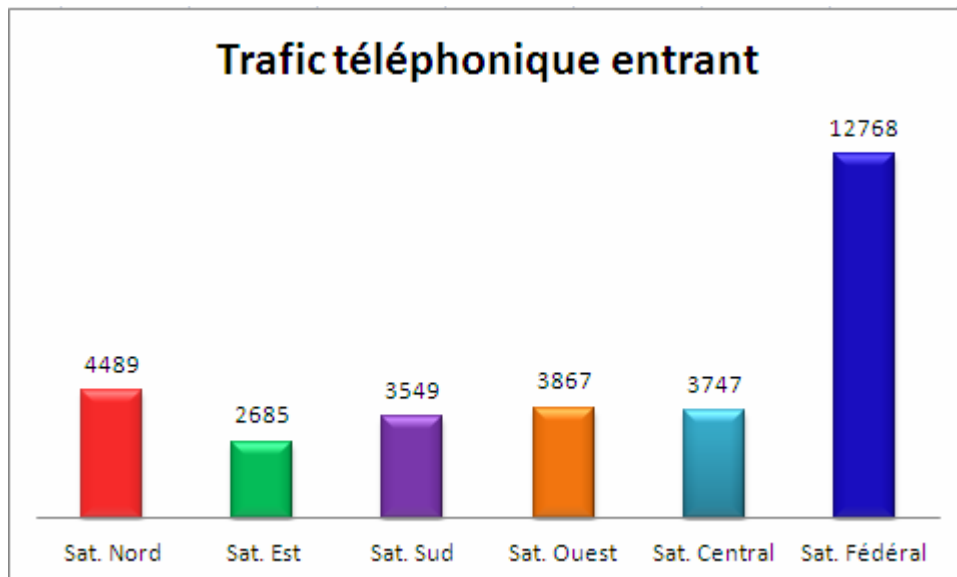
Nous vous renvoyons à la Partie 3, Offre de services pour de plus amples explications sur la mission, les activités et les résultats que le Centre de Qualité a réalisés en 2010.

### 2.1.3 Routage automatique

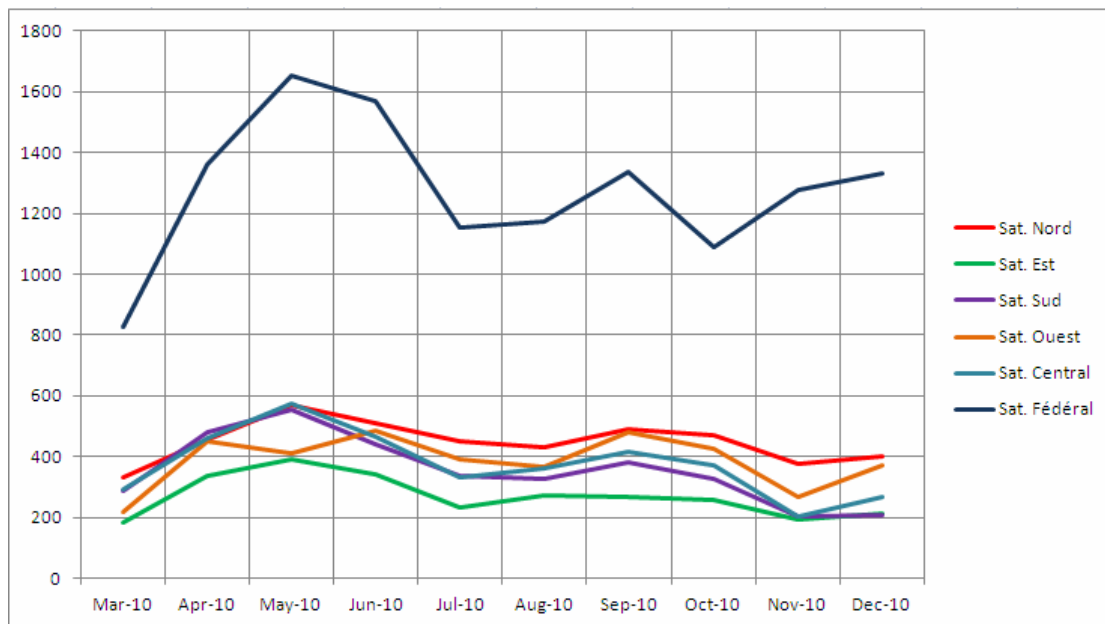
Simultanément à la création des Satellites, du Centre de Coordination et du Centre de Qualité, le Contact center du SSGPI a été supprimé en mars 2010 pour être remplacé par un système de routage automatique.

Le point de contact unique ne change pas mais depuis mars 2010, on est automatiquement transféré vers le Satellite concerné, le bureau BAI ou le bureau Contentieux dès qu'on a effectué son choix après le message d'accueil.

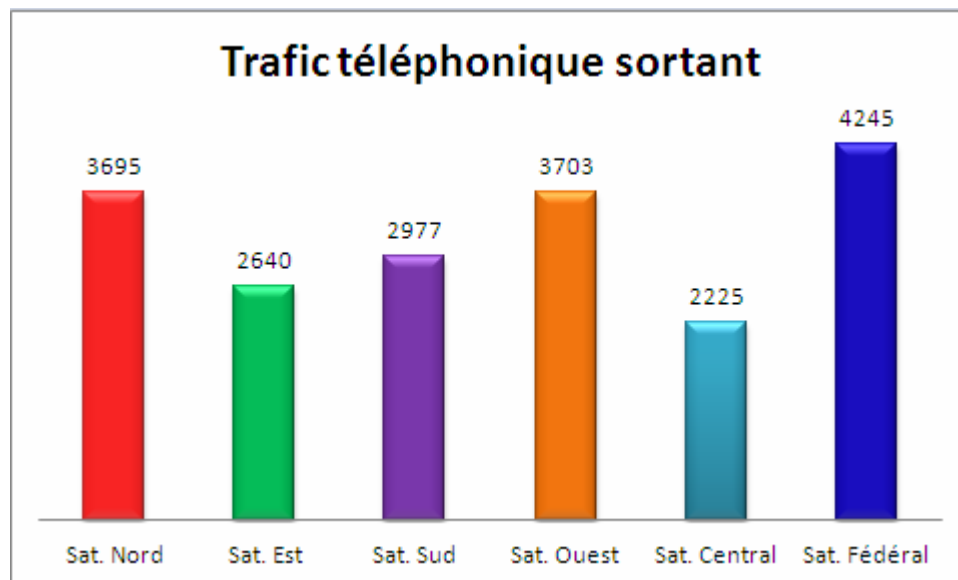
Vous trouverez ci-dessous un aperçu du nombre total d'appels entrants par Satellite pour la période allant du 15 mars 2010 au 31 décembre 2010 inclus:



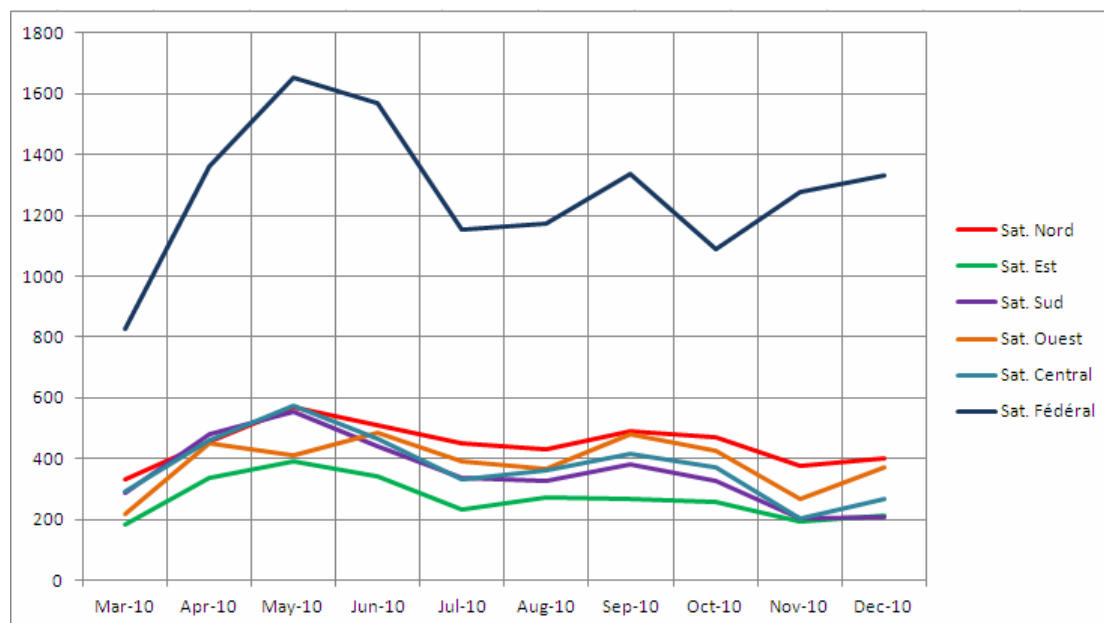
Vous trouverez ci-dessous un aperçu du nombre total des appels entrants par Satellite par mois en 2010:



Vous trouverez ci-dessous un aperçu du nombre total des conversations téléphoniques sortantes par Satellite pour la période du 15 mars 2010 au 31 décembre inclus 2010:



Ci-dessous vous trouverez un aperçu du nombre total des conversations téléphoniques sortantes par Satellite par mois:



#### 2.1.4 Disponibilité des comptables du SSGPI

La disponibilité téléphonique de nos 2 comptables (1 néerlandophone et 1 francophone) est une autre nouveauté introduite en 2010 pour mieux répondre aux attentes de nos clients (et plus particulièrement des Comptables spéciaux et des responsables financiers).

Nos deux comptables font office d'intermédiaires pour les Comptables spéciaux, les services financiers et la police fédérale pour des questions purement comptables.

## 2.2 Tâches opérationnelles

### 2.2.1 Le moteur salarial Themis comme formation fonctionnelle

Le SSGPI a présenté le dossier d'agrément 'Themis Base' aux écoles de police agréées pendant le PCP (plate-forme de concertation) du 21 juin 2010.

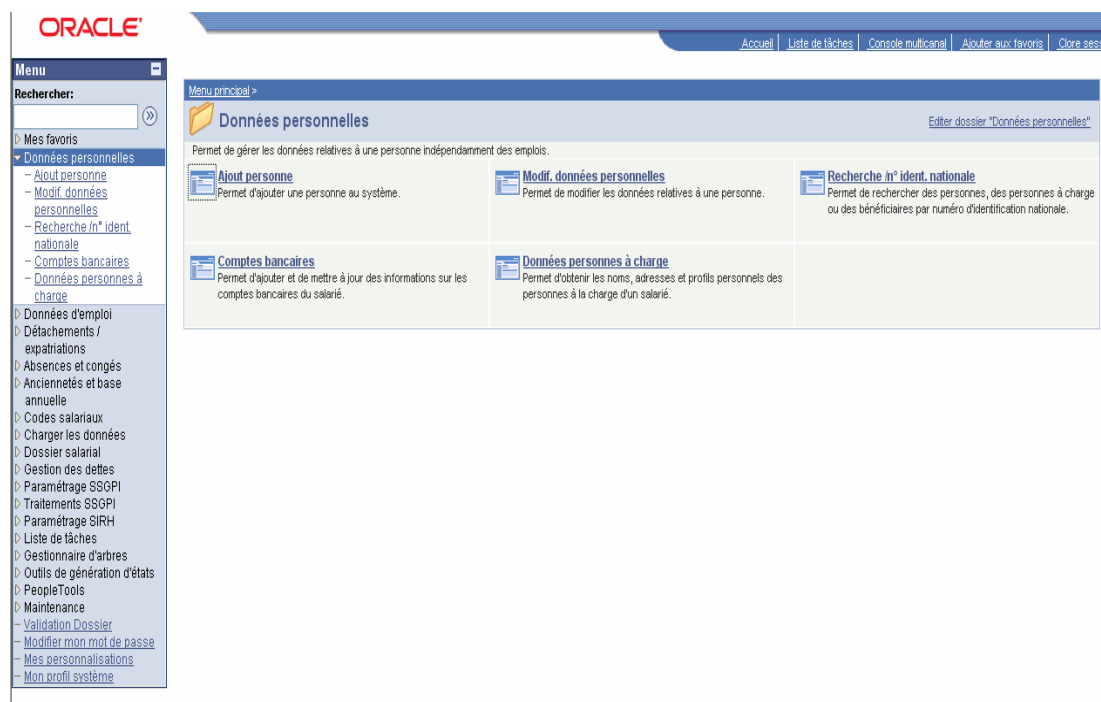
Depuis, ces écoles ont la possibilité d'organiser des sessions de formation en collaboration avec les membres du personnel du SSGPI.

Le public cible de la formation "Themis Base" est constitué des membres des services du personnel ou des services financiers qui travaillent au niveau pécuniaire.

L'objectif de cette formation est la lecture, la compréhension et l'interprétation des données reprises dans l'application Themis.

A l'issue de la formation, les participants peuvent demander accès à Themis via internet et/ou Portal selon la procédure expliquée sur notre site internet [www.ssgpi.be](http://www.ssgpi.be) (Moteur salarial/Notes/Procédure d'accès à Themis).

Exemple d'un menu du moteur salarial Themis:



## 2.2.2 Train the trainers

Les employeurs de la police intégrée ont la possibilité, depuis la mise en place de Themis, de consulter et/ou encoder selon le modèle de décentralisation choisi, les données reprises dans cette application (via Portal et/ou internet et ce, sans frais supplémentaires).

Pour que la consultation des données puisse se dérouler de la manière la plus efficace possible, des formations ont été développées sur base du principe *Train the trainers*.

Les premières formations ont été assurées par les membres du personnel du SSGPI via les écoles de police agréées.

Depuis octobre 2010, 5 sessions en néerlandais et 4 sessions en français ont été organisées. Elles se poursuivront en 2011.

### **2.2.3 Les déclarations sociales**

Le SSGPI est responsable de l'établissement des déclarations multifonctionnelles pour l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) et pour l'Office National de Sécurité Sociale des Administrations Provinciales et Locales (ONSSAPL), et ce, depuis le 1 janvier 2010.

Ces déclarations sont envoyées chaque trimestre à l'ONSS et à l'ONSSAPL selon l'employeur concerné. Les déclarations rectificatives sont également envoyées le cas échéant (lorsque les données pécuniaires ou personnelles des membres du personnel ont été modifiées pour des trimestres déjà déclarés).

Les données contenues dans ces fichiers sont nécessaires pour avoir droit à la sécurité sociale en tant que membre du personnel.

### **2.2.4 Sessions d'information comptabilité en trois phases**

Le lancement de Themis a suscité de nombreuses questions chez les utilisateurs quant aux différents fichiers output issus du moteur salarial. Pour répondre à ces questions, le SSGPI a développé un plan d'action en trois phases.

La première phase consistait à organiser des sessions d'information sur ces fichiers. Ces sessions ont eu lieu dans le courant du mois de juin 2010. Elles ont été organisées au niveau de chaque province, en collaboration avec DGPSP du SPF Intérieur.

Ensuite, en ce qui concerne la deuxième phase, nous avons lancé une enquête sur notre site internet portant sur la fréquence et l'utilité des fichiers issus de Themis.

Enfin, nous avons créé des groupes de travail avec comme objectif de redéfinir les fichiers output en fonction des besoins des différents groupes cible.

Les résultats de ce travail intensif seront visibles dans le courant du premier trimestre 2011.

## **2.3 Transfert des connaissances**

A partir de 2011, un certain nombre de membres du personnel du SSGPI seront pensionnés. Pour éviter que la connaissance de ces membres du personnel disparaisse et

pour garantir la continuité des services, le SSGPI a pris l'initiative d'organiser un "transfert de connaissances".

Pour organiser ce transfert au mieux, 2 personnes ont été désignées au sein du SSGPI et on a également fait appel à un membre du personnel de la Direction de la Formation – Documentation et Centre de connaissances afin de mettre en place une bonne méthode de travail et de pouvoir garantir la continuité.

La procédure appliquée est la suivante: on a demandé au membre du personnel qui prenait sa pension d'établir, en collaboration avec une des personnes désignées au sein du SSGPI, une sorte de « **carte des tâches** » qui décrit d'une manière très concrète et très spécifique les tâches qu'il exerce.

L'objectif est de maintenir un fonctionnement optimal et même la continuité du service et s'assurer que le travail sera effectué d'une manière correcte et efficace, dans le délai prévu, et à la satisfaction des clients et des collègues.

## **2.4 Améliorations**

Comme on pouvait déjà le lire dans la Partie 1, La stratégie, le SSGPI a déterminé un certain nombre d'objectifs opérationnels à court terme auxquels sont liées un certain nombre d'activités (« améliorations ») qui permettront d'atteindre ces objectifs.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des améliorations qui ont été entreprises et/ou achevées en 2010.

### **2.4.1 Coaching individuel**

Fin 2009 – début 2010, le SSGPI a pris l'initiative de faire coacher les dirigeants du SSGPI via des sessions de coaching individuelles.

Sur base de l'analyse de compétence réalisée aux alentours du mois d'août 2008, (voir "La stratégie"), dans laquelle on a vérifié parmi nos membres du personnel quelles compétences on retrouvait comme points forts et quels étaient les points qu'il fallait approfondir, un premier entretien a eu lieu fin 2009 entre le coaché (la personne coachée), le coach et l'accompagnateur de l'analyse de compétence. Le but de ce premier entretien était de parcourir les points à améliorer et de déterminer un plan de coaching individuel.

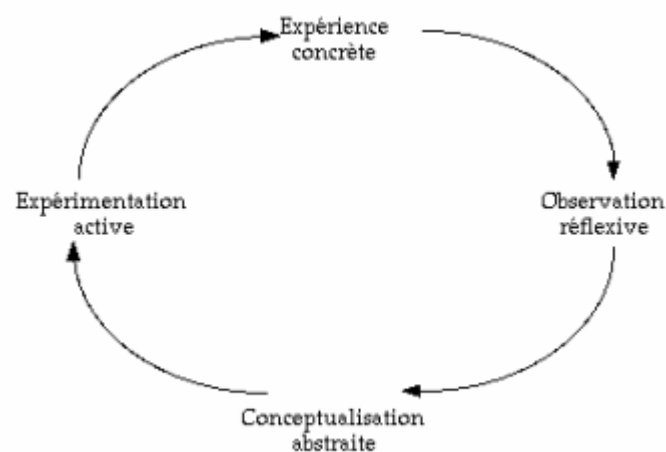
Dans une deuxième phase, début 2010, a eu lieu un entretien préliminaire avec les supérieurs hiérarchiques des coachés. Le but de cet entretien était d'apprendre à connaître

les attentes des supérieurs hiérarchiques et de fournir des réponses concernant le coaching proprement dit, de sorte qu'elles puissent être reprises dans le plan de coaching. Par la suite, on a lié des indicateurs de résultats aux points choisis pour le coaching afin de pouvoir évaluer la progression du coaché.

Après ces deux entretiens, les sessions individuelles entre le coaché et le coach ont débuté. Il y a en moyenne une session de coaching toutes les 4 semaines. L'objectif du coaching est d'apporter un soutien aux dirigeants pour favoriser le développement personnel et professionnel, et ce, par la réflexion, la prise de conscience, le mouvement, les idées, la confrontation,...

Le coach sert de facilitateur, de gardien, de miroir, de confrontateur. Il aide à identifier les mobiles de quelqu'un, à reconnaître ses points forts, ses faiblesses et à réaliser son potentiel. Un des principes du coaching est **l'autosuggestion**. En d'autres mots, le coaché est responsable des choix ou actions.

Après chaque session de coaching, on demande au coaché de tenir un journal où il note les expériences et les évolutions des expériences. Il est en effet important de réfléchir à ses expériences, pour ensuite pouvoir théoriser et convertir en actions. De la sorte, on fait à nouveau des nouvelles expériences, etc. C'est ce que l'on appelle le cycle d'apprentissage de Kolb:



Après une dizaine de sessions de coaching individuelles, il y a un entretien de feedback entre le coach, le coaché et le chef direct. Lors de cet entretien, le coaché explique au chef direct comment il a ressenti la collaboration avec le coach. Les indicateurs de résultats permettent également de déterminer s'il y a eu une progression chez le coaché concernant les points choisis pour le coaching.

### **2.4.2 Formation coaching**

Le 16 septembre 2010, parallèlement aux sessions de coaching individuelles, la formation Coaching a commencé. Pendant cette formation, les dirigeants, qui seront coachés individuellement, sont formés en groupe pour pouvoir intégrer le coaching dans leur manière de diriger.

Pendant cette formation, le travail a surtout porté autour de trois thèmes: coacher, leadership et écouter. On accède à un élargissement et un approfondissement de ces concepts, on s'arrête à la prise de conscience de perception et réalité, les participants tirent des conclusions personnelles sur les compétences propres, .... Les 8 membres du personnel qui participent à cette formation composent leur propre boîte à outil et rédigent un plan d'action personnel.

### **2.4.3 Formation réseaux**

En septembre 2010, les membres du personnel dirigeants du SSGPI ont suivi la formation "L'élargissement des réseaux professionnels".

Le réseau est le moyen le moins cher et le plus évident pour atteindre ses objectifs. Il faut d'abord clairement établir quels sont les objectifs. Le but de cette formation est également de comprendre la nécessité d'avoir des réseaux pro-actifs, de vérifier qui est dans le réseau et ce qui est nécessaire pour bien utiliser les réseaux.

Enfin, les participants déterminent leurs objectifs en ce qui concerne les réseaux d'après le "principe Smart" pour pouvoir utiliser activement les réseaux.

### **2.4.4 Audit gestion des documents et des connaissances**

Fin 2009, le SSGPI a commandé un audit pour fixer la gestion actuelle des documents et les pratiques de la gestion des connaissances, et les améliorer dans le futur.

En mai 2010, les résultats de cet audit ont été présentés au SSGPI. Quelques recommandations quant à la gestion des documents: le scanning des documents papier avec l'OCR (Optical Character Recognition), l'utilisation d'un Document Management System pour mieux gérer la localisation physique des fichiers (voir "Les moyens"), faire des classifications, appliquer la gestion des versions, archiver les documents électroniquement et établir différents droits d'accès pour différents groupes cibles.

Les avis relatifs à la gestion des connaissances concernaient la fréquence des formations (voir "Offre de services"), plus axer les formations sur le côté pratique et l'ajout de plus d'exemples concrets (voir "Offre de services").

Il ressort également de l'audit sur la gestion des documents et des connaissances, outre l'analyse d'un Document Management System (DMS) et une amélioration de la qualité et de la quantité des formations, le développement d'une manière plus structurée, plus claire et ordonnée de rédiger les documents. Cette manière de rédiger de la documentation d'entreprise s'appelle l'Information mapping ou IMAP (voir point 2.4.5).

### 2.4.5 Information Mapping

<b>Introduction</b>	En octobre 2010, 7 membres du personnel du SSGPI ont suivi pendant 2 jours la formation "Information Mapping à Gand."
<b>But</b>	Le but de cette formation est d'utiliser les techniques de communication, analytiques et organisationnelles de l'Information Mapping pour: <ul style="list-style-type: none"><li>• une analyse claire, organisation et présentation de l'information;</li><li>• la rédaction des documents qui<ul style="list-style-type: none"><li>- sont faciles à lire et à comprendre;</li><li>- facilitent la recherche de l'information-clé.</li></ul></li></ul>
<b>Comment?</b>	Le principe de l'IMAP est de diviser l'information en petites unités, basées sur le but ou la fonction du lecteur plutôt que sur le fond du sujet.
<b>Pourquoi?</b>	Le but est que le SSGPI utilise la méthode IMAP pour rédiger les FAQ, les instructions de travail,.... Le lecteur est en effet surchargé d'informations et ne sait pas toujours quelle information lui est destinée. C'est pourquoi nous voulons avec cette méthode apporter une réponse rapide aux questions: <ul style="list-style-type: none"><li>• "Quel est l'essentiel dans ce document"?</li><li>• "Pourquoi est-ce important pour moi"?</li></ul> "Que dois-je faire" et "Que dois-je savoir pour pouvoir le faire"?
<b>Illustration</b>	A titre d'illustration, nous venons d'écrire ci-dessus la partie IMAP selon la méthode IMAP.

### 2.4.6 Atelier SSGPI Centre de Coordination

Le 22 avril 2010, les responsables du Centre de Coordination du SSGPI ont suivi un atelier « Centre de Coordination SSGPI ». Le but de cet atelier était de déterminer les objectifs, les priorités et l'approche du Centre de Coordination. Nous avons vérifié, sur base de l'enquête

relative aux attributs (voir “La stratégie”), quel était l’impact des résultats de cette enquête sur le Centre de Coordination. En d’autres mots: sur quelles activités doit-on se focaliser, comment le Centre de Coordination peut-il renforcer les points positifs du SSGPI et transformer les points faibles en points forts?

Quelques instruments importants du fonctionnement du Centre de Coordination sont: une collaboration transversale (processus) (voir “Offre de services”), la communication (“Offre de services”), des rôles et responsabilités clairs au sein du Centre de Coordination (avec le Centre de Qualité et avec les Satellites) entre autres sur base du RACI (voir *infra*) et enfin, la fixation des priorités en fonction des besoins des clients (les Satellites et les employeurs).

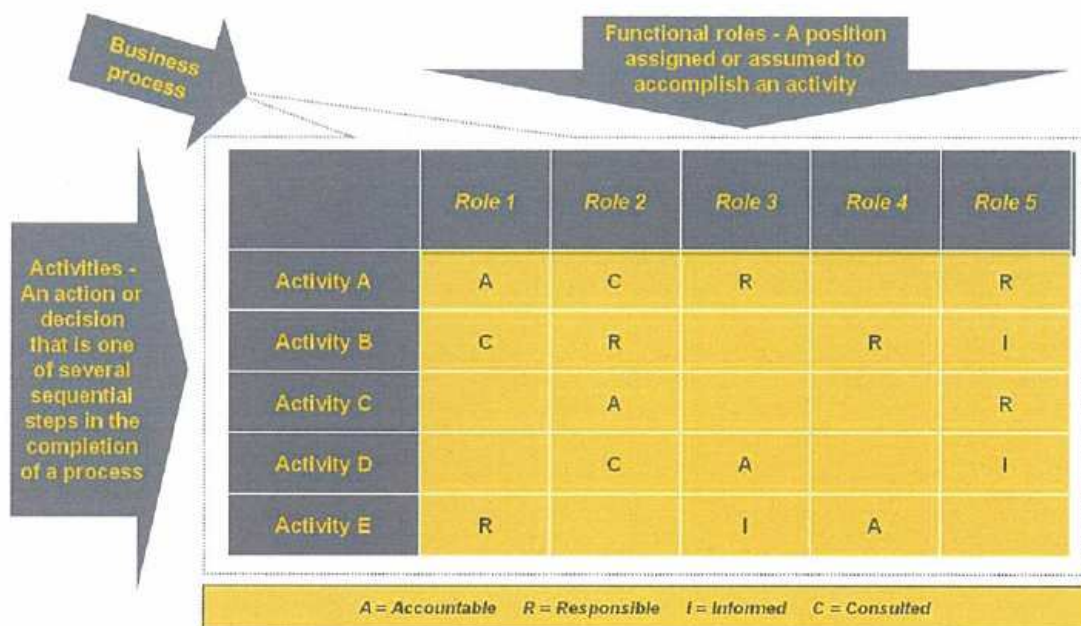
Sur base du RACI, on détermine qui fait quoi. RACI signifie:

R = Responsible;

A = Accountable;

C = Consulted;

I = Informed.



Un exemple du RACI d'une activité ("La publication sur le site internet du SSGPI") qui est effectuée par le Centre de Coordination du SSGPI:

<b>Publication sur le site du SSGPI</b>	Bureau Communication	Responsable communication	Centre Coord.	Satellite	Externe
1. Déterminer si l'information fournie doit être publiée sur le site web	I	A R	C	C	
2. Traduire la communication	R	A C I			
3. Déterminer sous quelle rubrique l'information doit être publiée	I	A R			
4. Publier l'information dans la rubrique déterminée à l'étape 3	R	A C I	I	I	I
5. Déterminer s'il faut envoyer un avis Flash		A R	C		
6. Envoyer le Flash	R	A C I	I	I	I
7. Déterminer si l'information doit être transmise à POLDOC, Infonews,...		A R	C	C	
8. Transmettre l'information à POLDOC, Infonews,...	R	A C	I	I	I

#### **2.4.7 Enquête sur les fichiers et manuels de VERA, suivi de groupes de travail avec les Comptables spéciaux, les comptables et les responsables HR**

Mi-juillet 2010, le bureau Communication du Centre de Coordination du SSGPI a réalisé une enquête concernant les fichiers et les manuels qui sont publiés dans l'application sécurisée VERA.

Cette enquête devait permettre au SSGPI de mieux déterminer les besoins des clients: aussi bien ceux des services financiers/des Comptables spéciaux, que ceux des services du personnel.

Au total, le SSGPI a reçu 59 réponses à l'enquête. Après analyse de cette enquête, des groupes de travail ont été organisés pour les comptables, les Comptables spéciaux et les responsables HR des zones de police qui s'étaient portés candidats.

Ces groupes de travail, qui se sont déroulés la première quinzaine d'octobre 2010, avaient comme objectif d'améliorer la qualité des fichiers mis à disposition. Les résultats de l'enquête (voir *infra*) servaient de base à la réflexion. Au total, 3 sessions ont été organisées. D'une

part, pour les comptables/services financiers comme public cible et d'autre part, pour les responsables du personnel.

Les résultats de ces groupes de travail (basés sur l'analyse de l'enquête) peuvent être résumés comme suit:

- Les noms des fichiers sont dorénavant: "Type\_Zone du fichier \_Annéemois\_F(inal) ou D(raft). Format";
- Les fichiers doivent correspondre aux deux groupes cibles, à savoir les Comptables spéciaux et les responsables du personnel;
- On a diminué la quantité des fichiers. Certains fichiers ne sont par exemple plus livrés que sur demande des Comptables spéciaux ou des responsables du personnel;
- Certains fichiers sont retravaillés (ex. Conversion vers Excel, moins volumineux,...);
- ...

Suite aux résultats exposés ci-dessus, le bureau Rapport et le bureau ICT du Centre de Coordination, entre autres ont été mobilisés après les groupes de travail (voir "Offre de services").

#### **2.4.8 Modèles personnalisés pour une procédure uniforme**

Aux alentours du mois d'avril 2010, le SSGPI a développé des modèles de note avec un en-tête personnalisé pour le Centre de Coordination, le Centre de Qualité et pour les six Satellites.

Nous voulons de cette manière, d'une part fournir aux Satellites une procédure uniforme en ce qui concerne le contenu de la correspondance et d'autre part, personnaliser la correspondance et les notes par section au sein du SSGPI.

A cet effet, le bureau Communication a conçu des logos en collaboration avec le service DGS/DSI. Ainsi, les Satellites, le Centre de Coordination et le Centre de Qualité disposent chacun de leur propre logo.

Logos des Satellites (en fonction du Satellite, un autre cercle apparaît):



Logo du Centre de Coordination:



Logo du Centre de Qualité:



#### **2.4.9 Préparation du système de gestion des documents et du nouveau site internet**

Le SSGPI souhaite en 2011 lancer un site internet modernisé et mettre en application un système de gestion des documents. Pour ce faire, le bureau Communication du SSGPI (voir "Offre de services") a, en 2010, lancé un certain nombre de bases (telles que la rédaction d'une analyse fonctionnelle).

Le nouveau site internet doit être un instrument de travail et d'information sur mesure des différents groupes cibles et des utilisateurs. Le but est que chaque groupe cible dispose d'un accès aux rubriques pertinentes pour lui. Les membres du personnel de la police intégrée qui utilisent surtout le site internet comme instrument d'information n'ont par exemple pas besoin des messages spécifiques destinés aux Comptables spéciaux ou aux responsables du personnel.

Le développement du nouveau site internet est prévu pour 2011.

En plus d'un site internet modernisé, le SSGPI a également l'intention de faire développer un système de gestion des documents (DMS). Le SSGPI souhaite en effet, centraliser la conservation, la consultation et la gestion de la documentation pour les membres du personnel du SSGPI. Actuellement, le SSGPI dispose de plusieurs bases de données et d'applications dans lesquelles les membres du personnel cherchent des informations et dans

lesquelles les gestionnaires conservent des informations. C'est pourquoi le SSGPI veut centraliser toutes ces informations dans un seul outil de recherche et de consultation.

En effet, en vue de la décentralisation des Satellites (voir "Offre de services"), le but est que tous les membres du personnel du SSGPI aient accès à tous les documents via ce DMS et que ces documents puissent être gérés, consultés, adaptés, publiés, ... de manière décentralisée.

A cet effet, le bureau Communication a également réalisé des études en 2010. Ce projet sera poursuivi et concrétisé dans le courant de l'année 2011.

Vous pouvez voir ci-dessous la page d'accueil du site internet actuel du SSGPI ([www.ssgpi.be](http://www.ssgpi.be)):

The screenshot shows the homepage of the SSGPI website. The header includes the SSGPI logo and the text 'Secrétariat de la police intégrée, structurée à deux niveaux'. A search bar and language options (NL, FR) are also present. The main content area is titled 'Nouvelles' and features several news items with dates and titles, such as '01-02-2011 - Publication note ssgpi-222071-11: Indemnité pour frais funéraires' and '20-01-2011 - Montants payés indûment'. There is also an 'Abonnement' section at the bottom with an email input field and buttons for 'Abonner' and 'Désabonner'.

## 2.4.10 Offre de services et SLA

Depuis l'implémentation du nouveau moteur salarial Themis au niveau du SSGPI le 01/01/2010, l'employeur peut, s'il le désire, consulter directement le moteur salarial central et l'alimenter. Parallèlement à l'implémentation du nouveau moteur salarial, des offres de services ont également été composées.

Une offre de services est un ensemble cohérent de tâches et activités pour lesquelles l'employeur fait appel au SSGPI. Une offre de services se compose d'un modèle de décentralisation (voir *infra*) et d'un certain nombre d'autres tâches et activités que l'employeur souhaite ou non accomplir. Un certain nombre de tâches est en tout cas exécuté d'office par le SSGPI (voir "La stratégie").

Comme expliqué, chaque offre de services comprend un modèle de décentralisation. Il y a plusieurs offres de services possibles selon le choix de l'employeur. Le choix du modèle détermine quelles tâches seront ou non exécutées par le SSGPI. Cette forme fonctionnelle de décentralisation (donc: le transfert d'activités au niveau de l'employeur) sera suivi par une décentralisation territoriale d'un certain nombre de collaborateurs du SSGPI (voir "Offre de services"). Ils constitueront au niveau régional, le point de contact fixe des employeurs, situé dans ces provinces.

### ***Quels sont les modèles de décentralisation possibles ?***

- **Themis Base**

Ce modèle de décentralisation est considéré comme le modèle de base et se rapproche le plus de l'ancien fonctionnement du SSGPI. Dans ce modèle, l'employeur peut consulter directement dans le moteur salarial les données de base pour le calcul et les résultats de calcul. Le traitement et l'encodage des pièces justificatives se font par le SSGPI ainsi que la validation, la vérification et l'approbation ou non de celles-ci.

- **Themis Light**

Ce modèle de décentralisation va un peu plus loin que le modèle de base. En plus de la consultation des données (modifiées), l'employeur assure lui-même la modification et la validation des données pécuniaires de ses membres du personnel pour un certain nombre/tous de composants du moteur salarial.

L'employeur envoie les données introduites pour vérification, transmet les pièces justificatives exigées au SSGPI qui, à son tour, approuve ou refuse les modifications introduites. De plus, l'employeur peut consulter les données (modifiées) et les résultats de calcul dans le moteur salarial.

- **Themis Full**

Dans ce modèle de décentralisation, l'employeur est responsable du traitement des modifications des droits pécuniaires de ses membres du personnel pour un certain

nombre/tous les composants du moteur salarial: l'employeur encode, valide/vérifie et approuve ou refuse. L'employeur transmet les pièces justificatives exigées au SSGPI. De plus, l'employeur peut consulter les données (modifiées) et les résultats de calcul dans le moteur salarial.

### ***Choix spécifique dans le domaine de la gestion des dettes***

Pour répondre au plus près aux attentes des employeurs, il existe des dérogations possibles à ce choix de principe, notamment dans le domaine de la gestion des dettes. La gestion des dettes comprend aussi bien le traitement des nets négatifs que des dossiers contentieux.

Ceci signifie par exemple qu'un employeur qui choisit de n'avoir que les droits de consultation dans le moteur salarial (Base) peut malgré tout prendre en charge la gestion et le traitement des dossiers contentieux.

### ***Service Level Agreement (SLA)***

Pour faire la clarté au niveau des attentes réciproques et des compétences, il fallait conclure un accord entre l'employeur concerné et le SSGPI, sous forme d'un Service Level Agreement (SLA). De cette manière, tant le SSGPI que l'employeur sont au courant de leurs tâches et compétences. Le principe du traitement salarial relève donc ainsi d'une responsabilité partagée.

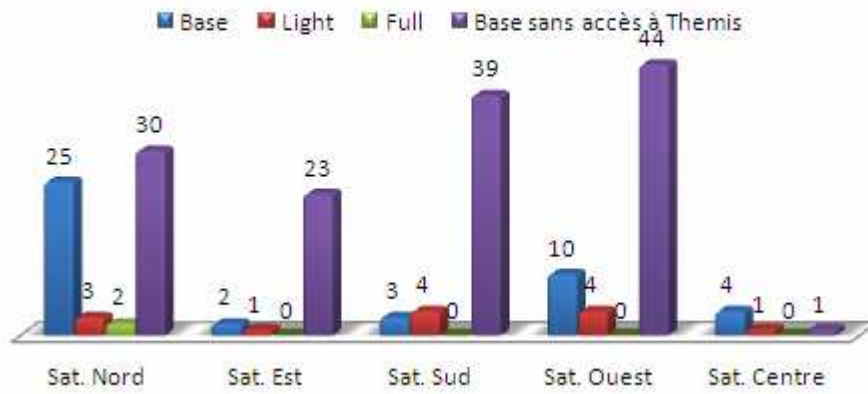
Ces SLA seront discutés avec les employeurs, au plus tôt dans le courant de l'année 2011 et feront l'objet d'un suivi, d'un contrôle et d'une évaluation continus.

### ***Les modèles de décentralisation choisis en chiffres...***

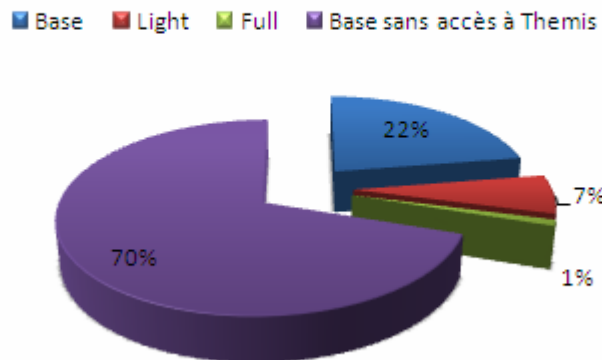
La condition pour avoir accès au moteur salarial Themis est d'avoir suivi une des formations organisées par le SSGPI.

Chaque nouvel utilisateur doit d'abord choisir le modèle Themis Base (consultation) avant de pouvoir éventuellement passer à un autre modèle de décentralisation.

## Modèle de décentralisation



## Modèle de décentralisation Répartition en pourcentage



Partie

3

## offre de services



## 3.1 Satellites

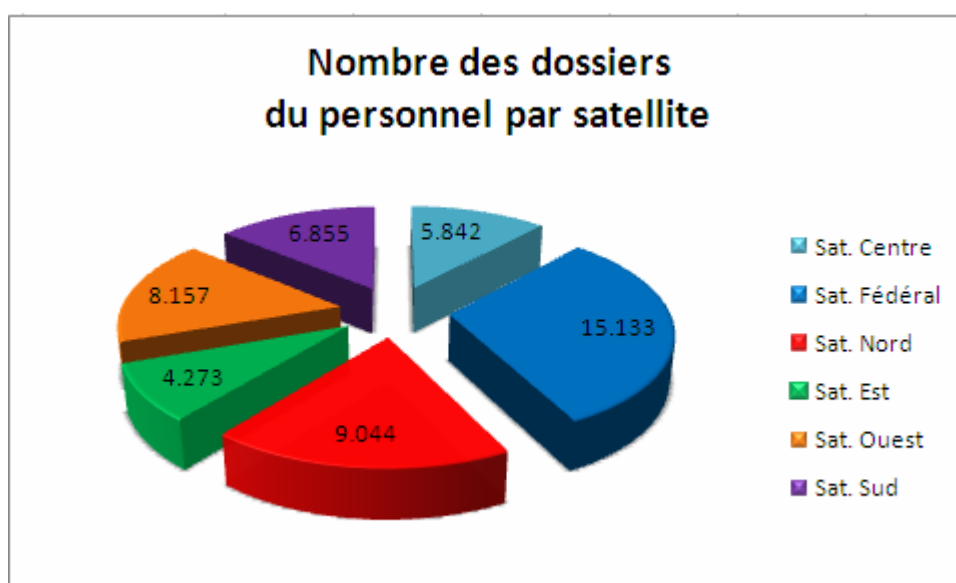
### 3.1.1 Les différents Satellites

Le SSGPI assure le calcul et le traitement des données pécuniaires des membres du personnel de la police intégrée. Jusqu'à la fin février 2010 inclus, ces tâches étaient effectuées par 3 bureaux de traitement, un bureau CALog, un bureau BAI (déplacements de service) et un bureau Contentieux.

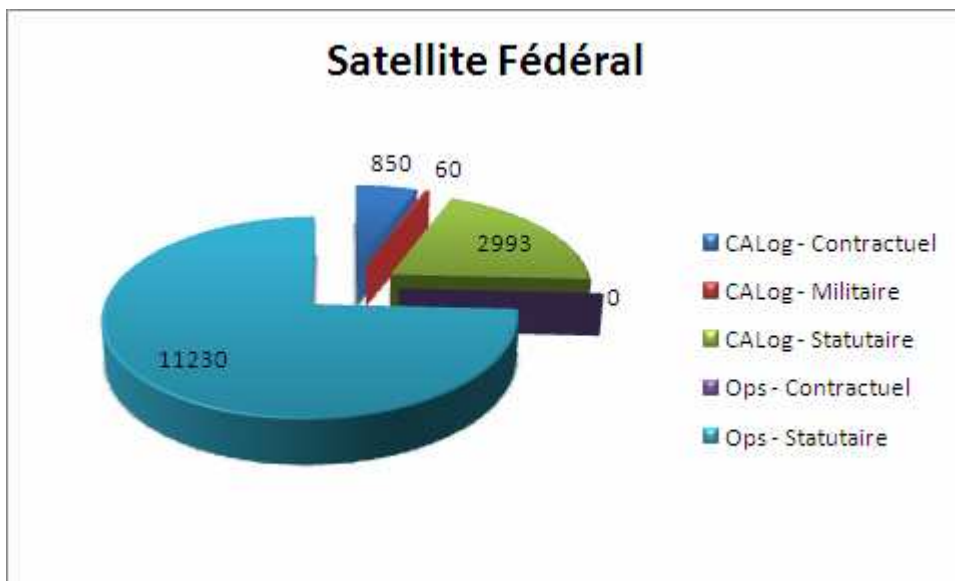
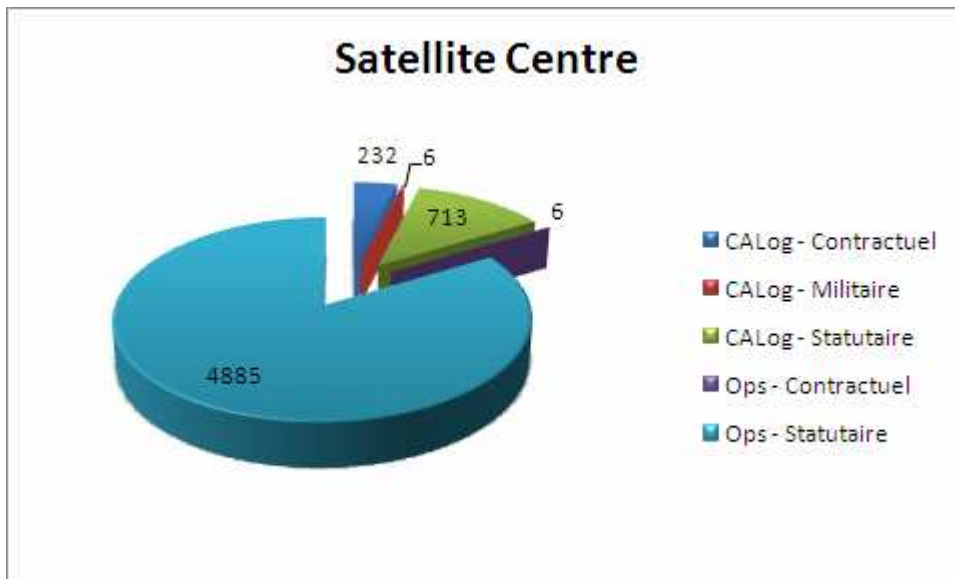
Lors de la réorganisation du SSGPI en mars 2010 (voir "Les moyens"), 6 Satellites ont notamment été créés. Les Satellites constituent l'unique point de contact des employeurs :

- le Satellite Nord: point de contact pour les zones de police 5345 à 5402 comprise et les zones de police 5411 et 5412;
- le Satellite Ouest: point de contact pour les zones de police 5403 à 5410 comprise et les zones de police 5413 à 5462 comprise;
- le Satellite Est: point de contact pour les zones de police 5277 à 5302 comprise;
- le Satellite Sud: point de contact pour les zones de police 5267 à 5276 comprise et les zones de police 5303 à 5338 comprise;
- le Satellite Centre: point de contact pour les zones de police 5339 à 5344 comprise;
- le Satellite Fédéral: point de contact pour la police fédérale.

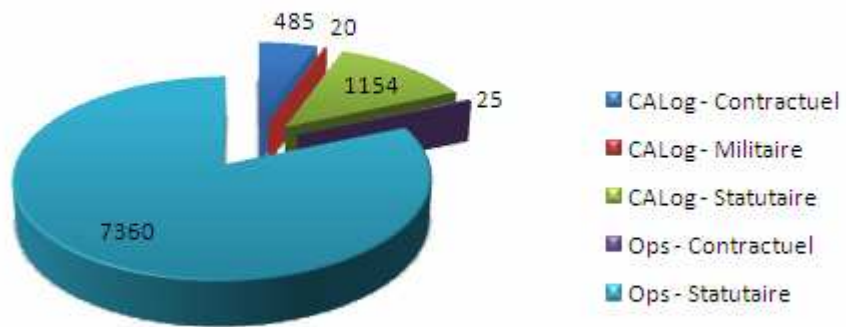
Vous trouverez ci-dessous un aperçu du nombre des dossiers du personnel traités par Satellite. Les chiffres sont basés sur les dossiers repris à la date du 1 novembre 2010.



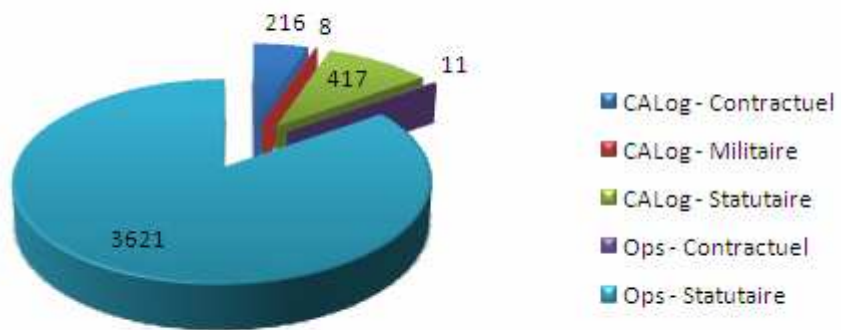
Si nous divisons les nombres mentionnés ci-dessus par membres du personnel CALog et opérationnels, contractuels et statutaires, nous obtenons les résultats suivants:



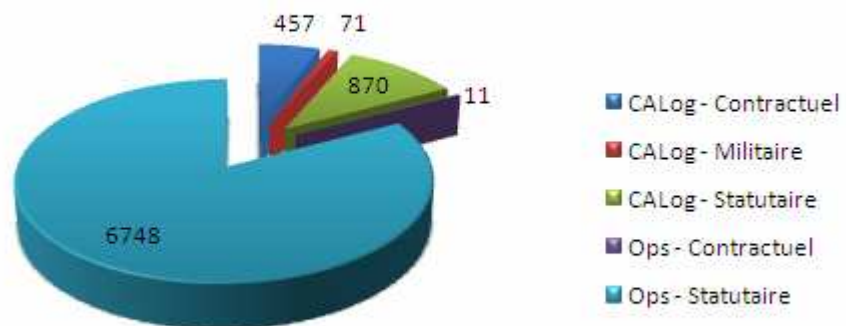
### Satellite Nord

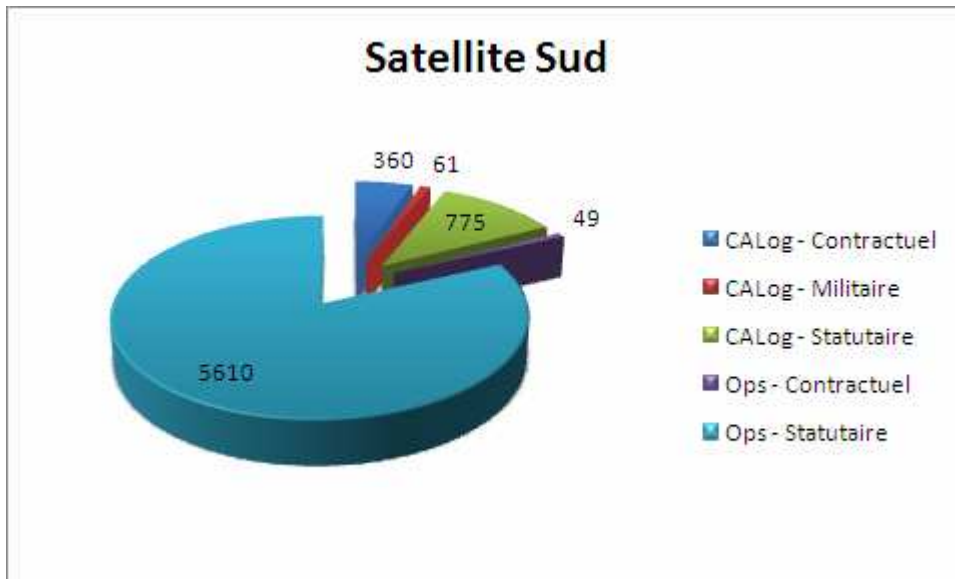


### Satellite Est



### Satellite Ouest





La répartition des zones par Satellite, est basée sur la situation géographique des zones par rapport au futur emplacement du Satellite.

Le passage des bureaux de traitement vers les Satellites au 1 mars 2010, a eu lieu suite à la nécessité du traitement intégral des dossiers et en vue d'améliorer les relations de client avec les 197 employeurs.

### 3.1.2 Les missions des Satellites

Le Satellite est responsable du traitement complet et autonome de tous les dossiers pécuniaires d'un certain nombre de zones ou de la police fédérale. Le Satellite constitue le point de contact principal des zones et de la police fédérale.

Actuellement, les Satellites sont implémentés de manière centrale. Mais le but est d'ici fin 2012, d'implémenter 4 Satellites régionaux, à proximité des zones qu'il gère. Concrètement, cela signifie que les Satellites sont pour le moment chargés des missions (de première ligne) suivantes:

- analyse des pièces justificatives;
- traitement des pièces justificatives dans Themis;
- suivi du calcul salarial;
- contrôle des résultats de calcul;
- être responsable de la correspondance avec les zones / la police fédérale;
- établir les attestations suite à un accident de travail;
- rédaction des lettres d'indû;
- effectuer les simulations de traitement;
- répondre aux questions posées par téléphone et par mails;
- gestion des relations zones / police fédérale (voir "Les moyens");
- conserver une copie du dossier de traitement par membre du personnel rétribué;

- transfert des connaissances (voir “Les moyens”);
- mission d’information;
- régler les plaintes;
- formation à Themis en collaboration avec les écoles de police agréées (voir “Les moyens”).

Les tâches suivantes n’ont pas (encore) été transférées vers les Satellites:

- calcul des déplacements de service (traitement des formulaires 021);
- calcul des droits pécuniaires suite à un détachement structurel (traitement des formulaires 096);
- calcul des frais de transport lors de l’utilisation d’un véhicule personnel pour le trajet domicile – lieu habituel de travail (formulaires 080 et 081);
- gestion des dossiers contentieux;
- valorisation des services civils.

Le but est de transférer systématiquement ces tâches vers les Satellites dans le courant de l’année 2011, de sorte qu’on puisse effectivement parler de traitement intégral des dossiers. En d’autres mots, à partir de 2012, l’employeur n’aura plus qu’un point de contact pour toutes ses questions relatives au calcul des droits pécuniaires de ses membres du personnel, c’est-à-dire, le Satellite compétent.

### **3.1.3 Un Satellite sous la loupe: le Satellite Nord**

#### ***Satellite Nord... Identifiez-vous!***

Chaque année, le but est de proposer au lecteur de faire plus ample connaissance avec un Satellite déterminé. Etant donné que le Satellite Nord est le premier Satellite qui sera décentralisé, nous avons choisi de commencer la présentation par ce Satellite. C’est pourquoi nous laissons à Cindy Van Peer, Responsable du Satellite Nord, le soin de nous exposer le fonctionnement, les missions, les activités, les résultats obtenus, ... au sein de son Satellite:

Lors du partage des dossiers entre les différents Satellites et de l’affectation des collaborateurs à chaque Satellite, on a raisonné de la manière suivante:

- un collaborateur à temps plein de niveau C doit pouvoir garantir le suivi qualitatif et la gestion de 1250 dossiers de traitement;
- un niveau B est prévu pour 4 chargés de dossier. Celui-ci est considéré comme le premier point de contact pour les collaborateurs et il a comme tâche supplémentaire d’assurer le suivi et l’organisation des activités de cette sous-entité;

- la Coordination et la direction du Satellite sont confiées au responsable du Satellite: il/elle est responsable du bon fonctionnement du Satellite et fait fonction d'accountmanager pour les zones qui relèvent du Satellite.

Le Satellite Nord gère environ 60 zones de police qui emploient au total +/- 10. 000 membres du personnel. Cela signifie qu'il faut 8 chargés de dossiers, 2 adjoints et 1 Responsable de Satellite.

### ***Vision du Satellite Nord***

Le 1 mars 2010, le Satellite Nord a été créé comme entité au sein du SSGPI. Le Satellite Nord est garant du traitement intégral de dossier de tous les dossiers de traitement des membres du personnel qui font partie des zones de police 5345 à 5402 comprise et des zones de police 5411 et 5412.

Les membres du personnel qui font partie du Satellite Nord ont connaissance des missions et des objectifs du SSGPI et contribuent activement à leur réalisation.

A moyen terme, le Satellite Nord veut cependant apporter une attention supplémentaire à:

- le calcul salarial correct et uniforme de tous les membres du personnel rémunérés par son intervention:  
Le traitement de dossier est une des raisons d'existence du SSGPI. Pour cette raison, il est important que les collaborateurs du Satellite Nord aient une connaissance suffisante du statut pécuniaire, du moteur salarial et des processus qui font partie de la gestion journalière des dossiers.
- attention portée à l'interne:  
Un des objectifs à long terme du SSGPI est de pouvoir disposer de collaborateurs motivés et compétents. Pour cette raison, il est important, dans le Satellite, d'accorder suffisamment d'attention aux collaborateurs individuellement. Quels sont leurs besoins, leurs attentes, qui sont individuellement les collaborateurs...? Connaître les collaborateurs constitue la base pour évoluer vers des collaborateurs compétents et motivés. Dès qu'il est question d'une véritable équipe où les collaborateurs peuvent s'épanouir individuellement, les chances de continuité sont maximales.
- Attention portée à l'externe:  
Dans le cadre de la gestion des relations, il est important que chaque chargé de dossier du Satellite Nord individuellement ait une vue claire des zones de police

qu'il/elle gère. Avoir une connaissance des zones, de leurs besoins, de leurs attentes et y travailler efficacement augmente à terme les chances de satisfaire les clients. Il est important qu'il y ait une harmonie entre les collaborateurs du Satellite et les personnes de contact de la zone.

- **Fonctionnement du réseau:**

Les collaborateurs du Satellite doivent éviter de s'isoler du reste du SSGPI et du reste de la police intégrée. Pour cette raison, il est important qu'ils participent à des projets et activités en dehors du Satellite, qu'ils participent à des groupes de concertation, qu'ils suivent l'actualité, qu'ils établissent des contacts actifs avec les collègues des autres Satellites, ... .

- **référenciation:**

Le Satellite veut être une entité professionnelle. Pour cette raison, il va se comparer régulièrement avec les autres Satellites du SSGPI et des secrétariats sociaux privés. Il est important d'apprendre de chacun et ainsi améliorer toujours plus et optimiser le fonctionnement.

- **amélioration continue:**

Le Satellite Nord vise à une amélioration continue de son fonctionnement et de ses membres par:

- des formations ciblées, sur mesure de chaque collaborateur;
- encourager le sens critique des collaborateurs, remettre les évidences mais aussi soi-même régulièrement en question;
- l'introduction de contrôles systématiques (contrôle dans le sens automatisme).

### ***Activités et réalisations du Satellite Nord***

Comme annoncé au point 3.1.2 (voir *supra*), la tâche la plus importante du Satellite est de garantir le traitement de dossiers et gérer les relations avec les zones.

Avant de pouvoir parler de traitement de dossier intégral, dans le sens propre du mot, il y a encore un certain nombre de tâches qui doivent encore être transférées vers le Satellite (voir "Offre de service"). Ceci est prévu pour 2011.

Le Satellite Nord a été créé le 1 mars 2010. A la même date, on créait des nouvelles entités au sein du SSGPI (de nombreux collaborateurs ont été désignés à un nouveau lieu de travail suite à la réorganisation, voir "Les moyens"), mais également à des nouvelles tâches pour les collaborateurs qui allaient faire partie de ces nouvelles entités.

Etant donné que le changement d'organisation suivait de peu l'implémentation de Themis, cela signifiait que toutes les évidences et les routines devaient être remises en question et de ce fait adaptées. En d'autres mots, beaucoup de changement!

Une petite année après l'implémentation des Satellites, on peut constater que:

- les collaborateurs ont retrouvé peu à peu leur routine et font fonction d'unique point de contact pour le chef de corps, le Comptable spécial et le service du personnel de la zone de police;
- l'arriéré en matière d'accidents de travail a été entièrement résorbé;
- l'arriéré en matière de rédaction des lettres d'indû également.

Dès que le Satellite a résorbé tous les arriérés, et qu'il peut travailler "en temps réel", on pourra se consacrer à la gestion de dossier sur le plan qualitatif axé sur les relations avec les zones.

Les réalisations les plus importantes du Satellite Nord en 2010 sont:

- assurer la continuité dans le calcul salarial après l'implémentation de Themis et la réorganisation interne du SSGPI;
- un transfert de connaissances minimum entre les différents collaborateurs du Satellite Nord pour pouvoir garantir un fonctionnement autonome de chaque chargé de dossier (évoluer vers des généralistes au niveau des Satellites);
- la mise à disposition dans l'application sécurisée VERA d'une communication mensuelle aux zones, qui explique les résultats du calcul salarial ainsi que les nouveautés en matière de calcul salarial;
- la réduction de la consommation de papier "out" par la mise à disposition électronique (sur VERA) de toutes les attestations et correspondances à destination des Chefs de corps, des Comptables spéciaux et des Responsables du personnel;
- la mise en place d'une collaboration intense avec les 5 zones de police (première phase des zones pilotes) qui sont responsables de manière autonome, depuis le 1 janvier 2010, du traitement des données pécuniaires de leurs membres du personnel dans Themis;
- la formation et la mise à disposition (temporaire) de deux membres du personnel dans les écoles de police, dans le cadre de l'organisation de la formation Themis Base (voir "Les moyens");
- remplir les conditions secondaires nécessaires pour que la fusion des zones de police unicommunale Lanaken et Maasmechelen en une zone de police pluricommunale au 1 janvier 2011 puisse être garantie, avec le maintien de continuité dans le calcul salarial;
- la préparation active du déménagement vers la nouvelle implémentation décentralisée à Hasselt.

### ***Le Satellite Nord en tant que pilote de la décentralisation***

Le 1 avril 2011, le premier Satellite du SSGPI va s'installer vers une nouvelle implémentation décentralisée. Le Satellite Nord va être logé sur le site du Centre administratif (RAC) à Hasselt.

Le Satellite Nord va donc faire office de pilote dans la réalisation de la décentralisation du SSGPI. Le but est que les Satellites Ouest, Est et Sud suivent à court ou moyen terme.

Le site de Hasselt a été choisi dans le but d'une part, de rapprocher les collaborateurs de leur lieu de travail mais aussi d'autre part, de réduire la distance entre le SSGPI et les zones de police (aussi bien littéralement qu'au sens figuré).

### ***Un regard vers l'avenir...***

Le Satellite Nord souhaite encore réaliser un certain nombre de choses dans un avenir proche:

- d'abord et avant tout, il y a le déménagement vers le RAC à Hasselt: il est important que le Satellite puisse continuer à garantir son offre de service, également après s'être éloigné du centre du SSGPI (sans conséquences néfastes pour les zones);
- le défi suivant consiste à préparer une équipe à la réalisation de ce défi: deux nouveaux collaborateurs ont été engagés via mobilité, étant donné que certains membres de l'équipe actuel ne déménageront pas;
- ensuite, les tâches des bureaux BAI et Contentieux seront reprises par le Satellite Nord et intégrées dans le fonctionnement quotidien;
- enfin, le Satellite Nord souhaite à moyen terme renforcer les liens avec les zones, par des contacts réguliers, des visites sur place et des formations en interne.

## **3.2 Centre de Coordination**

### **3.2.1 La mission du Centre de Coordination**

Le Centre de Coordination a pour but de prévoir un appui optimal dans l'organisation des relations et des dossiers au sens le plus large du terme.

A cet effet, on exécute des fonctions, on offre des services que les Satellites soutiennent. Ceci implique également une garantie de fonctionnement uniforme et de qualité.

Plusieurs des fonctions offertes peuvent se développer à un stade ultérieur en centres d'excellence.

Les critères utilisés par le Centre de Coordination sont les suivants:

- Orientation client
  - Des activités sont organisées en fonction de la logique et des besoins des différents clients;
  - Sur mesure pour le client, en respectant les missions légales et les responsabilités du SSGPI (voir “La stratégie”).
- Transparence
  - Clair, simple, bien structuré
- Clarté, rôles et responsabilités
- Transversalité – collaboration
- Expertes (2<sup>e</sup> ligne)

### ***Nouveautés***

Suite à la réorganisation au sein du SSGPI (voir “Les moyens”), quelques nouvelles fonctions ont été créées au SSGPI, fonctions exercées par le Centre de Coordination:

- La gestion de l’application dans son ensemble (cfr bureau IT, bureau Rapports, bureau Security)
  - Du développement jusqu’à la production
  - La gestion de l’accès
  - Les contacts avec les firmes
  - Outputs
- Les obligations sociales et fiscales – reprise des missions de Service Central des Dépenses Fixes (SCDF) (cfr bureau IT)
- La comptabilité (cfr Bureau Comptabilité)
- La communication confiée à un bureau (cfr Bureau Communication)
- La gestion de la connaissance (cfr Bureau Connaissance et Expertise)
- Appui interne (secrétariat, gestion du personnel, finances)

## **3.2.2 La mission, les activités et les résultats des différents bureaux du Centre de Coordination**

### **3.2.2.1 IT**

#### ***Mission***

La tâche principale du bureau IT est la reprise des tâches du SCDF (Service Central des Dépenses Fixes) relatives aux calculs et paiements, la gestion des runs salariaux et la gestion des applications internes.

## **Activités et résultats**

La distribution des fichiers relatifs aux paiements a été gérée par le bureau IT. Une procédure semblable a été appliquée pour les fichiers relatifs aux déclarations sociales et fiscales.

Pour réaliser cela, le bureau IT a construit une "console". "Console" qui a permis d'automatiser toutes les tâches récurrentes du bureau IT relatives aux paiements.

Nous pensons à:

- la distribution des fichiers aux différents employeurs;
- l'élaboration de fichiers supplémentaires TH.SBNN, TH.PAYE, TH.CTXX;
- l'automatisation des listes d'indû internes (listes SCDF, conversion, Themis);
- l'automatisation de la préparation des lettres d'indû;
- la détection de nouvelles dettes de CSSS (indû "cotisation spéciale sécurité sociale");
- la publication toutes les semaines, des communications du SSGPI dans l'application sécurisée VERA;
- le traitement des déclarations sociales (aussi bien interne qu'externe);
- l'élaboration de fichiers de transfert des déclarations sociales.

La conversion par le bureau IT des données du SCDF relatives à l'allocation de développement des compétences vers le nouveau moteur salarial. Ceci a été considéré comme un mini projet et a été coordonné du début à la fin par ce bureau.

Le traitement interne des logfiles du Mod9bis a été amélioré. Il y a maintenant une recherche proactive des erreurs et les fichiers journal sont mis à disposition des Satellites sous forme lisible.

## **Objectifs pour 2011**

Les objectifs du bureau IT pour l'année 2011 concernent:

- poursuivre le développement et mettre au point la "console";
- l'automatisation complète du processus des runs salariaux et rencontrer les besoins de nos différents clients (aussi bien internes qu'externes).

### **3.2.2.2 Rapports**

#### **Mission**

La mission du bureau Rapport consiste, à partir du premier run salarial, à être responsable de l'envoi des rapports issus du nouveau moteur salarial Themis et ce, en plus d'assurer la continuité en ce qui concerne le module budgétaire local.

## **Acitivités et résultats**

Pour commencer les rapports, le bureau Rapports devait avant tout maîtriser l'application "SAS" (c.-à-d. un système de software qui rend possible l'analyse et les rapports des données). Cette application a été achetée dans le cadre du rapport détaillé (rapporting) pendant la conversion (la conversion des données du SCDF vers Themis). Pour le rapport détaillé des runs salariaux proprement dit, on a pu continuer à développer sur ces premières bases.

Le Secrétariat Technique de l'époque (l'actuel bureau IT) a fourni le résumé de plus de 70 rapports ou outputs qui ont régulièrement été transmis aux zones et aux services fédéraux.

Très vite, il est apparu que les fichiers comptables et de contrôle, issus du run salarial définitif, devaient être transmis aux employeurs via un fichier Excel lisible (au lieu d'un fichier xml). Dès le début, le bureau Rapports a toujours essayé de modifier l'output et de le compléter avec des données d'adresse et un petit fichier du personnel. C'est ainsi que très vite, cela a occasionné une série de rapports qui étaient soit un résumé des fichiers comptable et/ou contrôle, soit un extrait du moteur salarial.

Dans le rapport détaillé SAS, on a travaillé avec un projet se composant de plusieurs processus qui sont suivis dans un ordre déterminé. Certains processus sont scindés car il y a un run local et un run fédéral en cours.

En plus des runs, il y a d'autres tâches qui sont effectuées dans le cadre du rapport détaillé. Des listes sont également établies, sur demande, sur base des tables Peoplesoft et ce, aussi bien pour les Satellites que pour des partenaires externes ou les autorités.

De plus, le bureau Rapports adapte continuellement le fichier "simulation des traitements" et le module budgétaire en fonction de la législation (fiscalité, indexation, bonus à l'emploi, ...).

En outre, un nouveau fichier "DET.DGS" (relatif au remboursement des détachements structurels vers la police fédérale) a été mis à disposition des employeurs et ce, en collaboration avec DGS/DSP. Pour ce faire, une instruction de travail a été rédigée par le bureau Rapports et ce dernier fait également fonction de helpdesk.

Enfin, une attention particulière a été portée aux conclusions et aux questions des groupes de travail (voir "Les moyens") pour améliorer le rapport détaillé issu de l'environnement SAS et ce, tant dans la forme que dans le contenu.

## **Objectifs pour 2011**

Les objectifs du bureau Rapports pour l'année 2011 portent sur:

- l'élaboration d'un nouveau module budgétaire et des instructions qui s'y rapportent (sur base de l'output complet de Themis);
- une optimisation du suivi des activités SAS;
- prévoir un classement dans le déroulement du processus;
- fournir l'impression complète des processus;
- l'élaboration d'un livre journal avec les adaptations des processus;
- ...

### **3.2.2.3 Infor**

#### ***Mission***

Le bureau Infor assure la gestion générale de l'environnement informatique. Les tâches centrales du bureau Infor sont les suivantes:

- apporter un support en première ligne aux membres du personnel du SSGPI;
- installer, implémenter et entretenir le hard et software et le poste de travail, ainsi que les téléphones, les imprimantes et les fax;
- la gestion des mails et un appui au site internet;
- télé surveiller et contrôler la disponibilité et la performance des systèmes de bureau et de production;
- installer et configurer les nouveaux systèmes;
- conseiller et appuyer lors de projets;
- ...

#### ***Activités et résultats***

Le bureau Infor vise un fonctionnement optimal et constant des systèmes et essaie de limiter au minimum les interruptions de l'offre de services.

L'année 2010 a été une année porteuse de grands changements pour le bureau Infor. La réorganisation interne a conduit à un renouvellement de tous les composants relatifs à la gestion et à l'organisation du bureau Infor. Pratiquement, tout a été modifié et adapté conformément à la nouvelle structure d'organisation. Nous pensons principalement à:

- réorganisation interne: le développement et l'implémentation d'une nouvelle structure de fichiers, des groupes de réseau, des comptes e-mails, la téléphonie, le patching, etc....;

- téléphonie: la gestion de la téléphonie et la mise en place d'un nouveau routage vers le SSGPI depuis le 01/03/2010 (voir "Les moyens");
- à partir du 01/01/2010, le bureau Infor, en collaboration avec SmalS a mis en place un nouveau canal de communication pour l'envoi des déclarations sociales via l'Extranet de la Sécurité Sociale. De plus, un accès a été octroyé pour l'envoi des fiches fiscales à Belcotax;
- Dexia: la connexion à la plate-forme Secure EDI de Dexia pour l'exécution des paiements de la police locale. De cette manière, le SSGPI peut exécuter les paiements de manière indépendante;
- optimisation de l'environnement Novell: le script de connexion pour ouvrir une session sur les configurations Novell (postes de travail) a été réécrit pour satisfaire aux souhaits des utilisateurs. Différentes installations 'packages' ont également été écrites de sorte que certains programmes peuvent être installés à distance. Ceci également en vue du déménagement des Satellites en 2011 (voir "Offre de services");
- photocopieuses: la mise en place de 3 nouvelles photocopieuses qui ont également été pourvues des fonctionnalités réseau "imprimante réseau", 'e-mail scanning', et 'scanning réseau'. Ceci dans le cadre de l'amortissement des imprimantes réseau dans les bureaux et pour diminuer l'utilisation du papier en général;
- DataPol: la base de données générale interne d'information a été optimisée. Celle-ci contient toutes les informations possibles relatives à la police locale et fédérale nécessaires au fonctionnement du SSGPI (adresse, information fiche salariale, Chef de corps, Comptable spécial, VERA, Themis,...). La concentration de toutes les informations dans une seule base de données aboutit à un confort d'utilisation pour les membres du personnel;
- file server: un serveur de fichiers interne a été installé pour le stockage et l'échange de tous les documents relatifs au traitement salarial. Ce serveur de fichiers est également utilisé pour l'archivage des anciens fichiers du SSGPI.

### ***Objectifs pour 2011***

Les objectifs pour l'année 2011 du bureau Infor portent sur:

- rendre le site internet du SSGPI disponible via Portal. Ceci devrait être réalisé en 2011 en collaboration avec DST;
- le déménagement des Satellites vers leurs nouveaux lieux de travail respectifs à partir de 2011, en concertation avec DST;
- la mise en place d'un système software de traduction pour certains services. De cette manière, ils disposent d'un outil linguistique plus large;

- l'implémentation d'un Document Management System de sorte que le SSGPI dispose d'un système DMS avec interaction via le site internet (voir "Les moyens").

### ***Le bureau Infor en quelques chiffres...***

L'environnement informatique du SSGPI dispose de:

Ordinateurs de bureau	192
Ordinateurs portables	31
Imprimantes Stand-alone	12
Imprimante réseau	28
Fax	10
Photocopieuses	3
Téléphones	76
Serveurs	4

### **3.2.2.4 Security**

#### ***Mission et activités***

Le bureau Themis-security est chargé de :

- la gestion des accès, via Portal ou via un token, au moteur salarial Themis ;
- la création et la gestion des utilisateurs du moteur salarial Themis ;
- la mise à jour la base de données « Datapol » ;
- la création et la gestion des utilisateurs du module « Service du personnel » via Portal (fiches de salaire) ;
- l'amélioration des données, autres que les calculs, sur les fiches de salaires;
- la réception et le traitement du Mod9Bis ;
- l'encodage des anomalies liées au SCDF;
- ...

Vous trouverez ci-dessous un aperçu, en date du 1 novembre 2010 du nombre d'accès à Themis que le bureau Security a préparé, avec une distinction entre l'accès via Portal et via un token:

Accès Themis	Nombre	Pourcentage
Token	94	19,7%
Portal	382	80,3%
Total	476	100%

### **3.2.2.5 Personnel**

Pour les résultats du bureau Personnel, nous vous renvoyons à la partie « Personnel » où on examine plus en détails les activités concernant le personnel et où des chiffres sont également repris.

### **3.2.2.6 Communication**

#### ***Mission***

Les tâches principales du bureau Communication consistent en:

- apporter la transparence de l'information et de la connaissance;
- rendre l'information accessible à chacun;
- adapter l'information aux différents publics cibles.

#### ***Activités et résultats du bureau Communication***

##### Site internet du SSGPI

Le bureau Communication est responsable de la mise à jour du site internet et de la publication des documents. Il tient les intéressés au courant de chaque nouvelle publication via un avis Flash ou via mailing.

De plus, le SSGPI souhaite lancer en 2011 un nouveau site internet qui rencontre mieux les besoins des différents utilisateurs. Pour ce faire, le bureau Communication a réalisé en 2010 un certain nombre d'études, comme la rédaction d'une analyse fonctionnelle (voir "Les moyens").

Le développement d'un nouveau site internet est prévu dans le courant de l'année 2011.

##### Circulation de l'information

Le bureau Communication assure la diffusion de l'information tant interne qu'externe. Les moyens de communication utilisés (note, FAQ, instruction de travail) varient selon le groupe cible ou le type d'information et de canaux de communication (site internet, mailing, avis Flash, e-mail,...).

##### Traductions

Tous les documents qui sont publiés et diffusés sont mis à disposition dans les deux langues nationales.

La traduction du néerlandais vers le français et inversement est assurée par le bureau Communication.

### Uniformisation

Le bureau Communication a conçu des logos en collaboration avec DGS/DSI, qui sont entre autres repris dans l'en-tête des lettres, dans les signatures électroniques, ...

De cette manière, il y a une uniformisation d'une part entre les différents Satellites et d'autre part au sein du Centre de Coordination et du Centre de Qualité.

Pour avoir un exemple de ces logos, nous vous renvoyons à la partie « Les moyens ».

### Document Management System

Actuellement, le SSGPI dispose de plusieurs bases de données et applications dans lesquelles les membres du personnel peuvent trouver l'information et dans lesquelles les chargés de dossier peuvent la conserver. Le SSGPI veut déjà centraliser cette information dans un seul outil de recherche et de consultation.

Des études dans ce sens ont été réalisées en 2010 par le bureau Communication et ce projet sera développé et réalisé dans le courant de l'année 2011.

### Rapport d'activités

Le bureau Communication est responsable de la composition et de la diffusion du rapport d'activités de SSGPI.

### ***Objectifs pour 2011***

Les objectifs du bureau Communication pour l'année 2011 portent sur:

- la réalisation du projet de Document Management System
- la mise en œuvre d'un nouveau site internet du SSGPI
- lancer d'autres expertises sur le plan de la communication au sens le plus large du terme.

## **3.2.2.7 Connaissance et Expertise**

### ***Mission***

Les tâches principales du bureau Connaissance et Expertise sont:

- garantir une information de qualité, actualisée et précise pour tous les acteurs (tant internes qu'externes) et adaptée à leurs besoins;
- assurer la transmission de la connaissance par des formations "sur mesure" adaptée au public cible;
- transmission de la connaissance (voir « Les moyens »);
- donner des réponses sur des dossiers spécifiques;
- ...

## ***Activités et résultats du bureau Connaissance***

### Donner un avis

Le bureau Connaissance est le soutien en première ligne pour les Satellites. Si les Satellites ont des questions concernant les statuts (base légale, interprétations, ...), concernant l'application de la législation sociale et fiscale ou concernant les dossiers contentieux (saisie exécutoire, cession, ...), ils peuvent s'adresser à ce bureau. Le bureau Connaissance rassemble les renseignements nécessaires et transmet les éléments de réponse au Satellite concerné pour qu'il puisse donner un avis correct à la zone de police.

Pour pouvoir donner un avis optimal, le bureau Connaissance entretient des contacts avec les différents "partenaires de la rémunération" (par exemple: l'ONSS(APL), le SCDF, DGS/DSJ, SAT, SPF Finances, DGS/DSP(-C),...).

### L'élaboration et la mise au point de différents manuels uniformes, en tenant compte des besoins des différents acteurs

C'est ainsi qu'en 2010, le "Manuel d'Administration Financière du Personnel " a été retravaillé. Manuel dans lequel les principaux aspects du statut pécuniaire, ainsi que la procédure pour octroyer, suspendre ou fermer certains droits au traitement, allocations et indemnités ont été éclaircis.

De plus, un manuel "Valorisation des services antérieurs" et un manuel "Discipline" ont entre autres été développés pour usage interne.

### Apporter des formations "sur mesure" aux membres du personnel du SSGPI

Il s'agit de formations théoriques sur différents aspects du statut pécuniaire de la police intégrée.

Lors de la mise en place des 6 Satellites, un cours général sur le statut pécuniaire de la police intégrée a été donné. Cette formation servira de base dans le futur pour tous les nouveaux membres du personnel et de cours de mise à niveau pour les autres membres du personnel.

A la demande et en collaboration avec les Satellites, le bureau Connaissance a organisé des sessions de formation ciblées. Des formations ont ainsi été prévues sur le calcul de l'ancienneté pécuniaire et le calcul des pensions.

En outre, des petites sessions d'information ont été données. Ces sessions ont été divisées en deux parties: une "session théorique" (où la base entre théorie et pratique a été expliquée) et une "session orientée sur la pratique" au cours de laquelle on a pu évaluer si les participants à la formation maîtrisaient le sujet et s'ils pouvaient également le mettre en

pratique. Il y a par exemple eu des formations sur la situation fiscale et le calcul des différentes sauvegardes.

#### Le suivi de l'actualité (juridique)

Le bureau Connaissance suit la législation de manière proactive. Les modifications relatives au statut pécuniaire sont ensuite analysées et transposées dans un langage clair et compréhensible, de sorte que les Satellites soient au courant des dernières modifications.

Les partenaires du SSGPI sont tenus informés des modifications par des FAQ et des notes.

Si la modification a une influence sur le calcul des rémunérations des membres du personnel, ces données sont transmises au bureau Expertise (cfr *supra*) pour que les modifications puissent être communiquées à temps aux partenaires externes.

#### Elaboration et mise au point de lettres type et de formulaires au fur et à mesure des besoins des acteurs

Le bureau Connaissance s'occupe également de la rédaction de lettres type (par exemple: les lettres d'indu, l'attestation d'incapacité de travail, ...), de créer et adapter les formulaires pour l'ouverture, la suspension et la fermeture de droits déterminés aux allocations et indemnités.

Les formulaires que l'on peut retrouver sur le site internet du SSGPI ([www.ssgpi.be](http://www.ssgpi.be)) ont été soumis en 2010 à une révision complète.

Le contenu de ces lettres type et formulaires est déterminé par le bureau Connaissance, tandis que la suite du traitement (traduction, conversion en PDF, publication, ...) se fait par le bureau Communication (cfr *Infra*).

#### Transfert de la Connaissance

Pour un aperçu des activités et des résultats réalisés sur le plan du transfert des connaissances, nous vous renvoyons à la partie "Les moyens".

#### **Objectifs pour 2011**

- Rassembler l'information et l'enregistrer d'une manière performante dans une base de données de la connaissance;
- Mettre à disposition une banque de données dans laquelle sont enregistrés tous les documents importants pour le SSGPI (et qui ont ou non un impact direct sur

l'application correcte du statut pécuniaire). Une telle base de données permet entre autres une recherche par mots-clés;

- Le but final: créer une expertise sur les différents niveaux du statut pécuniaire de la police intégrée (calcul du traitement, aspects sociaux et fiscaux, ...).

### ***Activités et résultats du bureau Expertise***

#### Elaboration et mise au point d'instructions de travail sur l'utilisation et le fonctionnement du moteur salarial Themis aussi bien pour une utilisation interne qu'externe

La rédaction et la mise à jour de procédures détaillées et claires (instructions de travail) en collaboration avec le bureau Connaissance, en ce qui concerne l'utilisation du moteur salarial Themis (par exemple : "Comment ajouter un nouveau membre du personnel").

#### Développer et donner des formations sur l'utilisation et le fonctionnement du moteur salarial Themis

Le bureau Expertise développe des formations théoriques et pratiques relatives à l'utilisation des instructions de travail et du moteur salarial Themis et dispense ces formations aux Satellites (par exemple: « Sauvegarde dans le nouveau statut »).

Ceci concerne des formations pratiques sur l'application de la théorie dans le nouveau moteur salarial Themis. Ces formations sont réalisées en collaboration avec le bureau Connaissance.

#### Offrir un appui aux Satellites

Le bureau Expertise est l'appui en première ligne pour les Satellites en ce qui concerne le fonctionnement du moteur salarial Themis. Si les Satellites ont des questions concernant l'introduction des données dans le moteur salarial Themis, comment retrouver des données et le traitement des données, ils peuvent s'adresser au bureau Expertise.

Toutes les semaines se tient une réunion avec les différents Satellites au cours de laquelle sont présentés certaines modifications ou détails intéressants concernant le moteur salarial.

#### Offrir un appui au développement technique

Si une modification intervient dans le statut pécuniaire qui a un impact sur le calcul du traitement des membres du personnel de la police intégrée, c'est au bureau Expertise, en collaboration avec le bureau Connaissance, IT, la comptabilité et les rapports que revient la tâche de faire une analyse fonctionnelle.

#### Collaboration avec le bureau Communication (cfr supra)

Dans l'exercice des tâches décrites ci-dessus, le bureau Connaissance et Expertise travaille en étroite collaboration avec le bureau Communication.

### 3.2.2.8 Allocations familiales

#### ***Mission***

Le bureau des allocations familiales du SSGPI est responsable de la gestion et du traitement des dossiers d'allocations familiales des membres du personnel qui font partie de la police fédérale.

Le fonds d'allocations familiales ONSSAPL (Office National de Sécurité Sociale des Administrations Provinciales et Locales) est responsable des dossiers d'allocations familiales de la police locale.

En vertu des articles 33 et 34 de la Loi programme du 20 juillet 2006, le bureau des allocations familiales du SSGPI est responsable de:

- la mise à jour journalière des données d'allocations familiales dans le cadre des allocations familiales;
- la recherche des données de l'assuré social;
- la communication des données au fonds d'allocations familiales;
- l'échange électronique des données (demandes, constatations médicales d'enfants handicapés, ...);
- ...

#### ***Activités et résultat***

##### Déménagement du bureau des allocations familiales du SSGPI

Etant donné que le traitement des données des allocations familiales et leur paiement sont toujours effectués par le SCDF (Service Central des Dépenses Fixes), il fallait trouver une solution qui permettait au bureau des allocations familiales de:

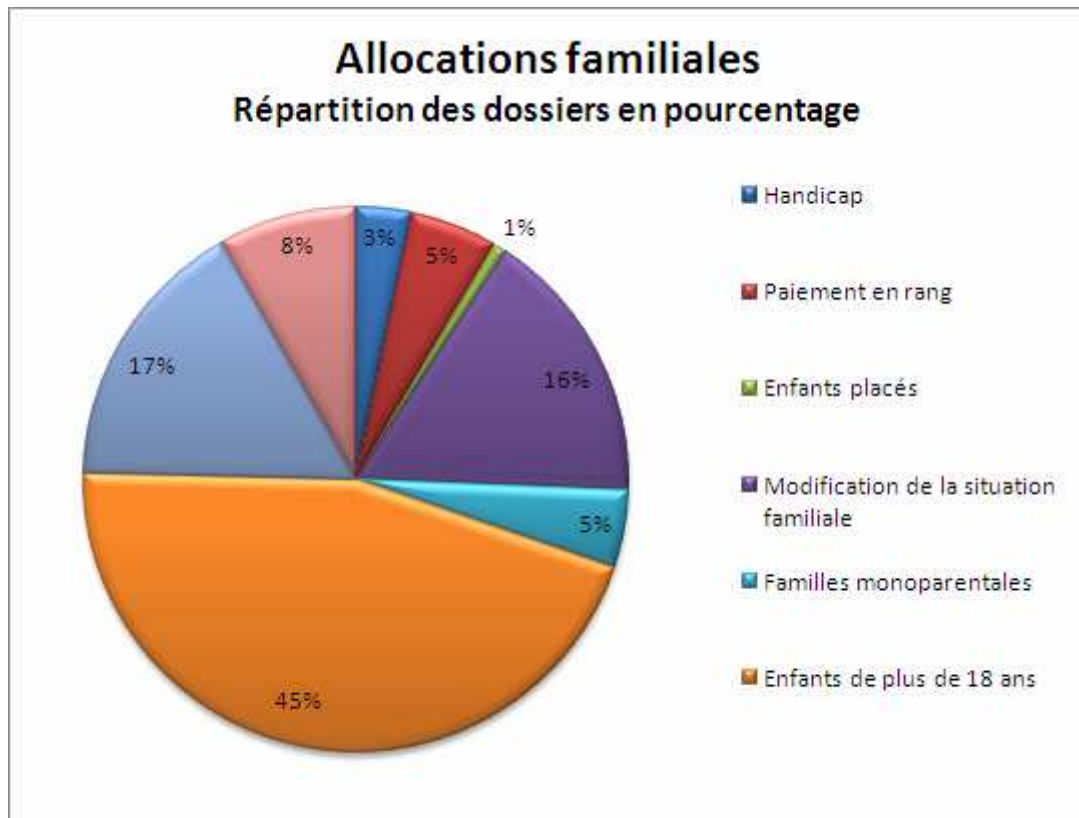
- continuer à pouvoir satisfaire à toutes ses obligations légales (cfr *supra*);
- pouvoir recevoir un meilleur appui technique et théorique (législation) à court et moyen terme;
- pouvoir maintenir un bon service à ses clients assurés sociaux et ce, avec un minimum de coûts.

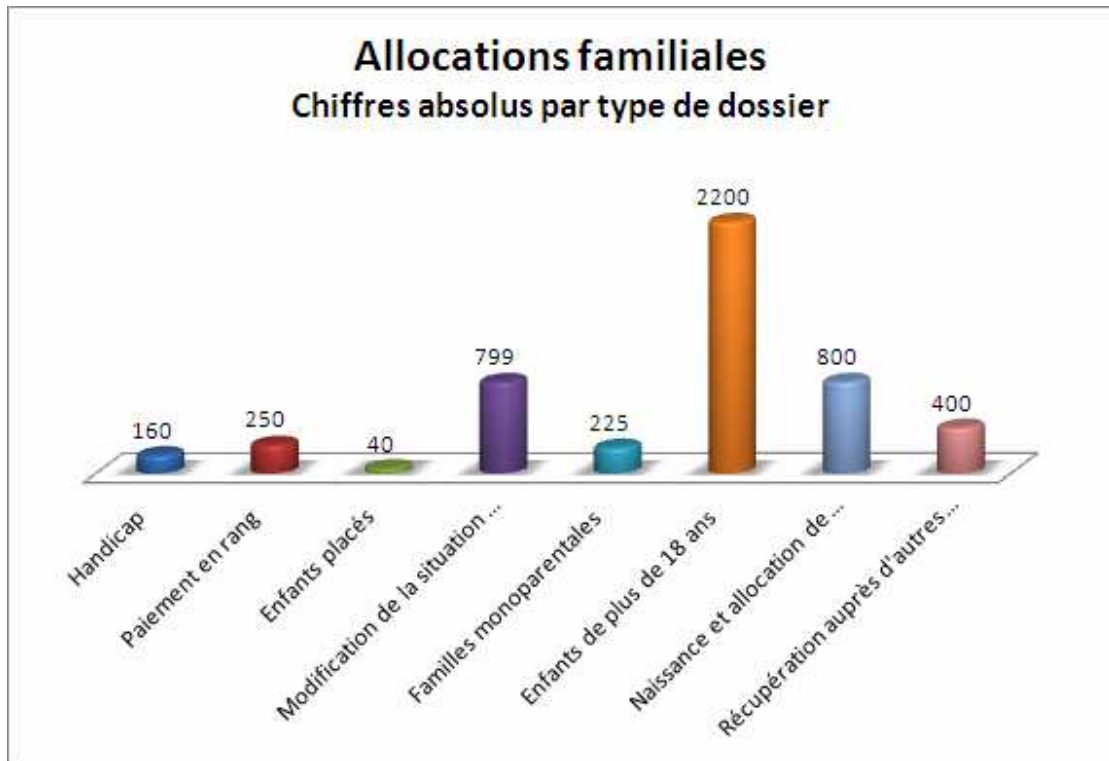
La solution a été de déménager le bureau des allocations familiales dans les locaux du SPF Finances – SCDF tout en maintenant son lien avec le SSGPI.

Par conséquent, depuis le 14 décembre 2009, le bureau des allocations familiales du SSGPI exerce ses fonctions dans les bâtiments du SPF Finances (SCDF – Service Central des Dépenses Fixes), situés Rue du Commerce 96 à 1000 Bruxelles.

***Le bureau des allocations familiales en quelques chiffres...***

Tous les chiffres repris ci-dessous concernent la situation au 31-10-2010.





### 3.2.2.9 Comptabilité

#### **Mission**

Les tâches principales du bureau Comptabilité consistent en:

- faire office de personne de contact pour les Comptables spéciaux, les services financiers et la police fédérale pour les matières en question;
- donner des avis sur les matières en question:
  - le suivi des évolutions et modifications dans le domaine de l'expertise;
  - conseiller les clients, les dirigeants, les autorités, les collègues sur le plan du contenu;
  - l'analyse des questions et présenter une solution;
  - entretenir des contacts avec les services externes (DGPSP, CGL, ...).

#### **Activités et résultats**

Le 1 janvier 2010, le nouveau moteur salarial Themis a été mis en place. A partir de ce moment, des nouveaux fichiers ont été fournis. Cette arrivée de nouveaux fichiers a apporté beaucoup d'innovations pour les Comptables spéciaux et les services financiers. Suite à cela, des sessions d'information provinciales ont été organisées pour montrer comment on pouvait

effectuer un contrôle entre les fichiers partagés. Après ces sessions d'informations, des groupes de travail ont été créés avec comme but d'affiner les fichiers (voir "Les moyens"). Ces groupes de travail se sont réunis pour la première fois dans le courant du mois d'octobre 2010, pour entre autres, discuter fichier par fichier et déterminer lesquels pouvaient être adaptés et/ou supprimés (pour limiter la surabondance de fichiers).

Le bureau Comptabilité travaille également en étroite collaboration avec le bureau Rapports (voir "Offre de services").

### ***Objectifs pour 2011***

Le bureau Comptabilité souhaite acquérir encore plus de connaissance dans le domaine de l'expertise et maintenir de bons contacts avec les Comptables spéciaux et les services financiers.

### **3.2.2.10 Secrétariat**

#### ***Mission et activités***

Le secrétariat du SSGPI est responsable de l'exécution du processus logistique:

- la gestion des véhicules de service;
- la gestion des bâtiments;
- la gestion du matériel de bureau et de l'équipement;
- ...

De plus, le secrétariat garantit une fonction de secrétariat optimale:

- l'encodage des prestations effectuées (présences et absences);
- il est responsable des tâches administratives:
  - le suivi des jours de congé;
  - la réservation des salles de réunion;
  - le catering;
  - l'accueil des visiteurs;
  - la gestion de différents agendas;
  - le traitement de la correspondance entrante et sortante;
  - répondre au téléphone et s'occuper du courrier.

### 3.2.2.11 Le bureau BAI

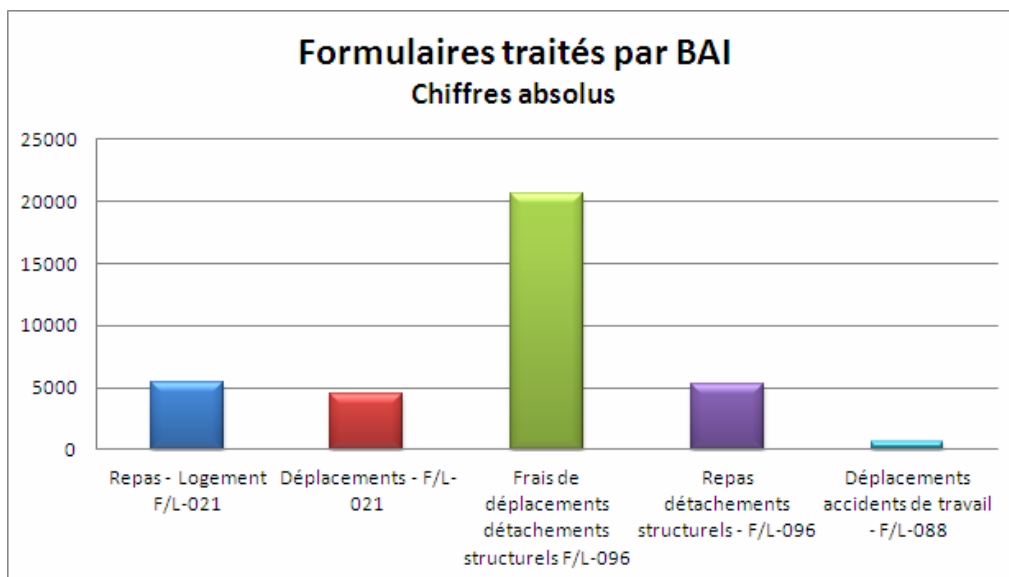
#### **Mission**

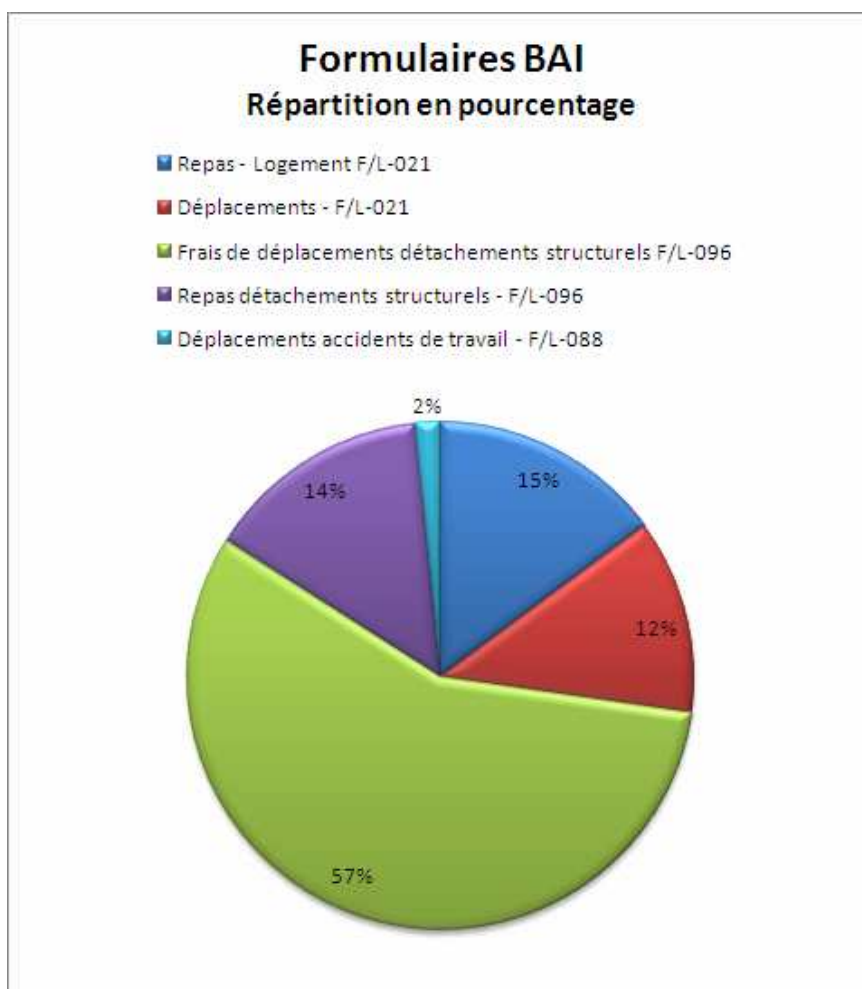
Le bureau BAI assure le calcul et le paiement de différents formulaires:

- F/L 007 : note de frais pour commission rogatoire en Belgique;
- F/L 021 : déplacements de service en Belgique (+ détachements et mobilités);
- F/L 029 : intervention de l'Etat dans les frais de transport;
- F/L 046 : indemnité de déménagement;
- F/L 080 et 081 : intervention de l'Etat pour l'utilisation de moyens de transport personnels;
- F 088 : accidents du travail – maladies professionnelles;
- F/L 096 : détachements structurels ("article 96").

#### **Activités et résultats**

Vous trouverez ci-dessous un aperçu du nombre de formulaires traités par le bureau BAI F/L 021, F/L 096 et F/L 088 en 2010 (au 31-12-2010):





### 3.2.2.12 Le bureau Contentieux

#### ***Mission***

Le bureau Contentieux assure la gestion des dossiers contentieux (les saisies sur salaires, les cessions de rémunération) conformément au modèle de fonctionnement décentralisé du moteur salarial choisi par chaque employeur (Base, Light of Full).

#### ***Activités et résultats***

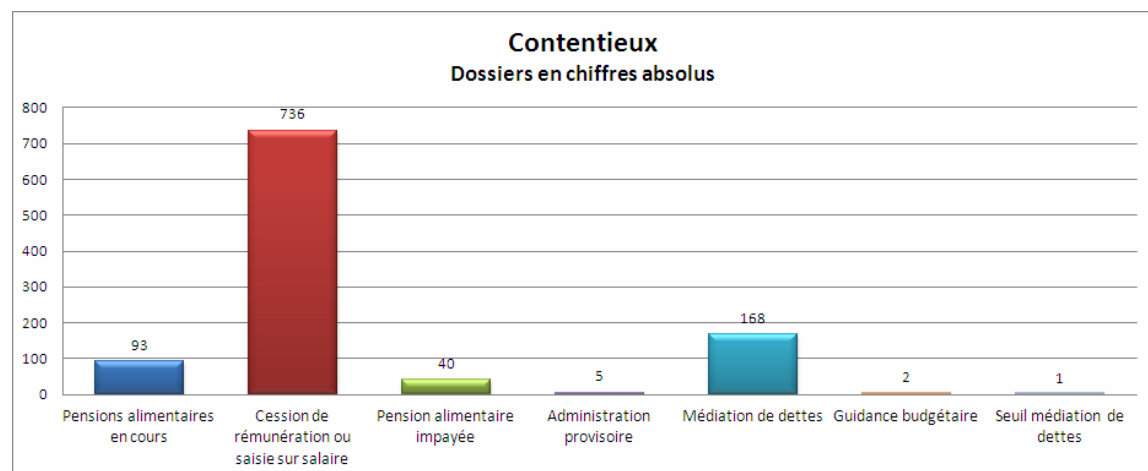
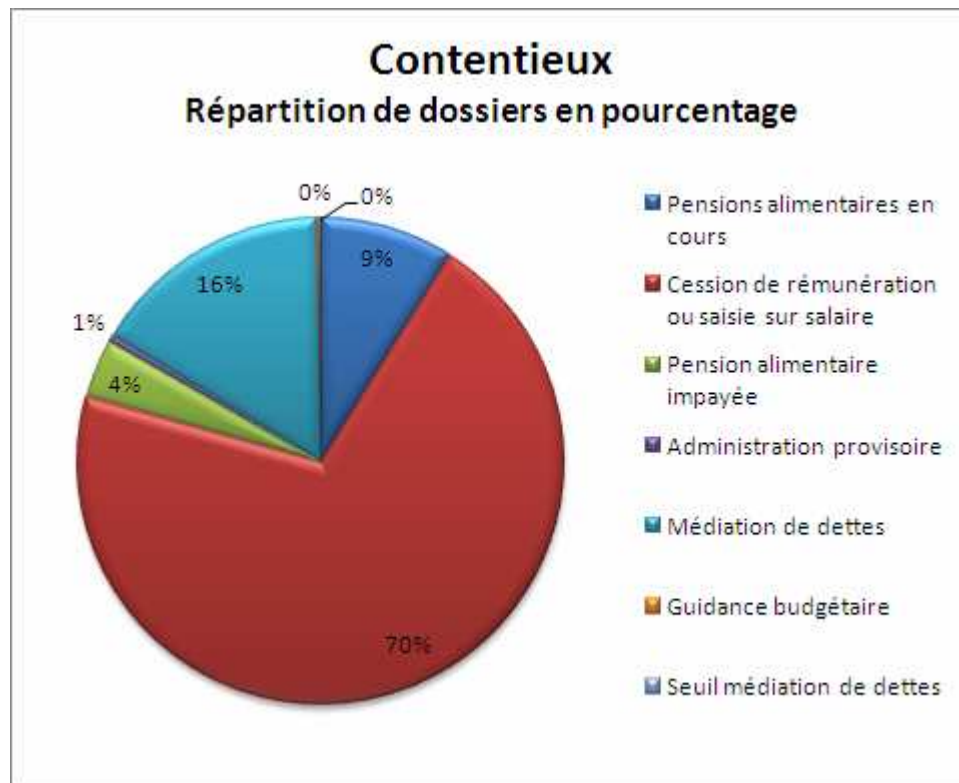
En plus de la gestion et du suivi des contentieux, des saisies sur salaires et des cessions de rémunération, le bureau Contentieux a commencé, en 2010, la conversion des dettes de l'ancien système de traitement du SCDF (Service Central de Dépenses Fixes) vers l'actuel moteur salarial Themis.

Au début, le moteur salarial Themis présentait beaucoup de défauts importants, de bugs et d'irrégularités qui devaient être résolus et analysés.

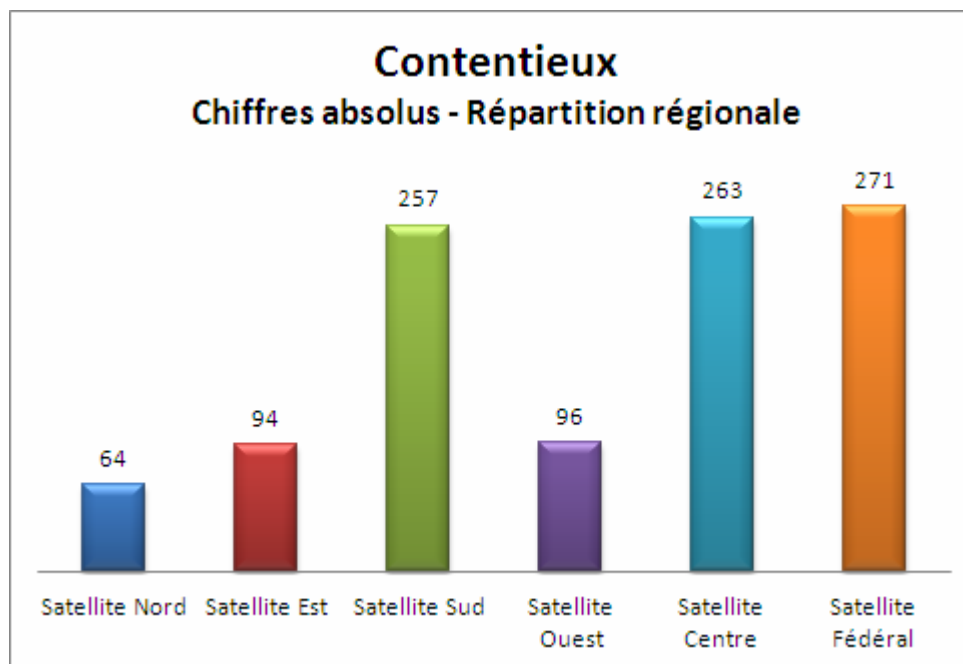
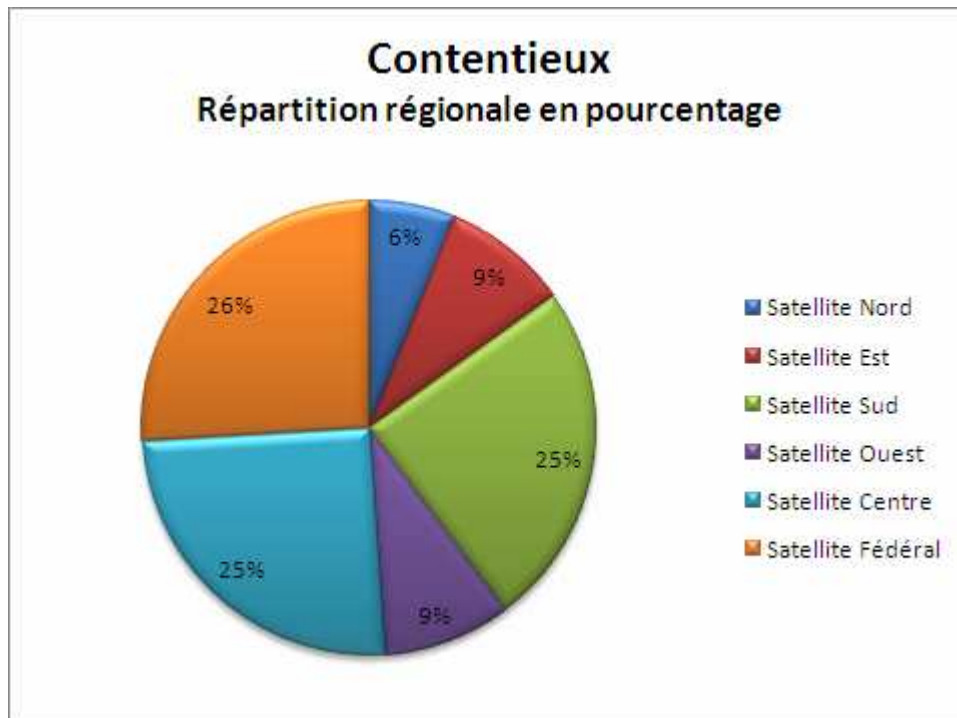
En outre, des nouvelles méthodes ont été définies pour permettre d'appliquer un certain nombre de principes de base, tels que les dettes "en suspens" (résultat de la révision des retenues) et le fait qu'il n'y a pas de compensation automatique.

Suite à la réorganisation du SSGPI – dont la première phase (15-03-2010) consistait en la fusion des dossiers CALog et opérationnels – le bureau Contentieux va, dans une deuxième phase, être intégré dans les Satellites. Ceci ayant pour but de fournir un point de contact unique aux employeurs pour le traitement intégral des dossiers des clients. Dans le courant de l'année 2011, on va démarrer le transfert des connaissances du contentieux vers les Satellites.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu du nombre de dossiers traités par le bureau Contentieux en 2010 (les chiffres sont basés sur le nombre de dossiers en cours au 1 mai 2010):



Si nous examinons la répartition des dossiers contentieux ci-dessus, nous obtenons les résultats suivants:



## 3.3 Centre de Qualité

### ***Mission***

Comme cela a déjà été évoqué dans “Les moyens”, le Centre de Qualité a été créé au sein du SSGPI le 1 mars 2010. Ce service a comme objectif, en partenariat avec les collaborateurs du SSGPI, d’optimiser la qualité et l’offre de services et ce, par une attention accrue portée au fonctionnement orienté client et selon des processus définis.

Dans l’organigramme du SSGPI, trois membres du personnel du niveau A et deux membres du personnel de niveau B ont été prévus pour réaliser ces objectifs. Cependant, en raison de restrictions budgétaires, ce service a été créé avec un effectif d’un seul membre du personnel de niveau A.

### ***Activités et résultats***

En mars 2010, le responsable du Centre Qualité a fait une proposition relative aux missions et aux objectifs à court, moyen et long terme du Centre de Qualité. Cette proposition a été présentée à la direction du SSGPI et a été approuvée. La priorité a été donnée à court terme, au développement et à la mise en place d’un système de contrôle de l’organisation sur base d’un fonctionnement selon un processus bien défini.

Au deuxième trimestre de l’année 2010, un inventaire des (sous)processus qui existent actuellement au sein du SSGPI, a été réalisé. Concrètement, cela signifie qu’il faut élaborer trente-huit sous-processus. Ceci n’est toutefois qu’un instantané et est donc soumis à modification. Pour chaque processus, on a mandaté un titulaire et un mandataire de processus.

Dans la deuxième moitié de l’année 2010, les premiers jalons ont été posés pour la mise en pratique du système de contrôle de l’organisation. Lors d’une session d’information, il a été précisé à l’équipe dirigeante et aux titulaires et administrateurs de processus ce que l’implémentation d’un tel système impliquait et quelles étaient les attentes vis-à-vis des collaborateurs du SSGPI. Pour réaliser un tel système de contrôle de l’organisation, on a démarré et/ou achevé avec chaque administrateur de processus, un trajet similaire qui est brièvement exposé comme suit:

- tout d’abord, un entretien avec chaque administrateur de projet a été planifié avec comme but la cartographie des différentes activités du processus;

- ensuite, ces activités ont été reproduites dans un organigramme d'organisation (flowchart);
- après validation de ce flowchart, en concertation avec l'administrateur de processus, les risques et les possibilités ont été reproduits dans une matrice avec indication de l'impact et de la probabilité que ces risques se produisent;
- dans cette matrice, on décrit également les mesures de contrôle qui aident à contrôler les risques;
- les mesures de contrôles manquantes ou à améliorer sont reprises dans un plan d'action;
- après validation par le titulaire de mandat qui détermine les priorités dans ce plan d'action, le processus, la matrice de risque et de contrôle ainsi que le plan d'action sont présentés à la direction pour approbation;
- enfin, les responsables informent les collaborateurs de processus, de la procédure convenue.

En raison d'un déplacement interne et également en raison de restrictions budgétaires, il n'y aura pas, en 2011, un membre du personnel disponible à temps plein pour reprendre une fonction au sein du Centre de Qualité. Etant donné la décentralisation des Satellites, on a examiné quelles missions étaient prioritaires. A court terme, ces tâches prioritaires seront reprises en supplément par les autres membres du personnel du SSGPI. Il s'agit concrètement de la suite du trajet qui a démarré dans la deuxième moitié de l'année 2010, c'est-à-dire, la concrétisation du système de contrôle de l'organisation.

Après la réalisation de la première phase dans le trajet (cfr *supra*), c'est la phase de l'application cyclique qui commence. Dans cette phase, l'administrateur de processus doit examiner au moins tous les ans s'il faut apporter des modifications aux processus et à la matrice de risque et de contrôle. L'intégralité du plan d'action doit également être examinée à ce moment-là.

### ***Objectifs pour 2011***

L'objectif est d'achever ce trajet en 2011. Le résultat visé est que le SSGPI soit une organisation qui ait le "contrôle" de la situation et qui gère pro activement les événements.



## 4.1 Les membres du personnel du SSGPI

Vous trouverez ci-dessous un aperçu chiffré du fichier du personnel du SSGPI (nombre d'hommes et de femmes, catégories d'âge, absences pour cause de maladie, régime linguistique).

### ***Contractuel – statutaire***

Contractuel – statutaire	Nombre	Pourcentage
Statutaire	108	97,3%
Contractuel	3	2,7%
Total	111	100%

### ***Régime linguistique***

Vous trouverez ci-dessous un aperçu du régime linguistique des membres du personnel du SSGPI. Comme vous pouvez le constater, la parité linguistique est assez bien respectée. Le SSGPI ne compte pas de membres germanophones parmi son personnel. Cinq membres du personnel sont officiellement bilingues (2 francophones et 3 néerlandophones).

Régime linguistique	Nombre	Pourcentage
Germanophone	0	0,0%
Francophone	58	52,3%
Néerlandophone	53	47,7%
Bilingue	5	4,5%
Total	111	100%

### ***Opérationnels et CALog***

Opérationnels et CALog	Nombre	Pourcentage
Opérationnel	14	12,6%
CALog	97	87,4%
Total	111	100%

Opérationnels	Nombre	Pourcentage
Commissaires	3	21,4%
Inspecteurs principaux	8	57,1%
Inspecteurs	3	21,4%
Total	14	100%

CALog	Nombre	Pourcentage
Niveau A	12	12,4%
Niveau B	22	22,7%
Niveau C	62	63,9%
Niveau D	1	1,0%
Total	97	100%

### Sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	49	44,1%
Féminin	62	55,9%
Total	111	100%

### Régime de travail

Régime de travail	Nombre	Pourcentage
Temps plein	88	79,3%
Semaine volontaire de 4 jours	19	17,1%
Autres (interruption de carrière,...)	4	3,6%
Total	111	100%

### Catégories d'âge

Age	Nombre	Pourcentage
Jusqu'à 25	6	5,4%
Entre 26 et 35	64	57,7%
Entre 36 et 45	20	18,0%
Plus de 45	21	18,9%
Total	111	100%

### ***Absences pour cause de maladie***

En ce qui concerne les absences pour cause de maladie, nous comptons pour l'année 2010 (abstraction faite des congés et jours fériés), 1.805 jours de maladie pour l'ensemble de notre personnel (111 membres).

### ***Rotation du personnel***

En 2010, nous comptons 3 départs vers un autre employeur via mobilité.

## **4.2 Teambuilding**

Lorsque le SSGPI n'a plus fait partie de DGS/DSF et qu'il a été placé directement sous la direction du Ministre de l'Intérieur, il a été décidé de ne plus poursuivre la collaboration avec les collaborateurs de DGS/DSF pour l'organisation des activités sociales, tel que le teambuilding annuel.

Le 12 février 2007, 10 collaborateurs enthousiastes du SSGPI se sont réunis et ont pris l'initiative de composer une nouvelle équipe pour organiser, au sein du SSGPI, une fête de Saint-Nicolas, une activité à Pâques et un teambuilding entre autres.

Et c'est ainsi qu'est né le Club07: une association de fait qui organise tous les ans pour tous les collaborateurs du SSGPI, un petit déjeuner pour la Saint-Nicolas, un petit déjeuner de Pâques, un teambuilding, une vente de glaces et de tartes.

Le 1 avril 2010, les collaborateurs du SSGPI ont pu participer au petit déjeuner de Pâques. 32 collègues ont savouré un délicieux petit déjeuner au restaurant self-service du complexe De Witte de Haelen.

Le 18 mai 2010 à 7h30, 52 membres du SSGPI ont quitté la caserne "Géruzet" direction Westende pour leur journée annuelle de teambuilding, en collaboration avec les moniteurs de sport de DSE.

Tandis que quelques groupes se risquaient à une excursion photo en cuistax qui les menait dans les polders et sur la digue, les autres groupes allaient relever le défi du parcours challenge (poutres au-dessus de l'eau, deadride, parcours de cordes, jeux d'adresse, ...). Au milieu de la matinée, les rôles ont été inversés et les courageux/téméraires qui avaient effectué le parcours challenge se réchauffaient en pédalant sur les cuistax.

Dans le courant de l'après-midi, chacun a pu profiter d'un apéritif suivi d'un barbecue varié et délicieux.

Fatigué mais très content, le groupe est rentré à Etterbeek en début de soirée.

Le 9 décembre 2010, Saint-Nicolas avait préparé le petit déjeuner. Une 40-taine de personnes étaient présentes, et a pu comme à Pâques, profiter d'un petit déjeuner à De Witte de Haelen.

Cerise sur le gâteau d'une année 2010 animée mais formidable, une agréable et distrayante fête de fin d'année a été organisée pour tous les membres du SSGPI.