

SCIENCE SYSTEMS  
PTOLE  
Geometric Astronomy  
Geometric View of  
Cosmic System

GRAPHIA  
MYNDANI  
MAICI



ONAFETS

Johan Verstraeten  
19 mars 2003

# avec COPERNIC par l'ONAFTS

1. Catalyseur
  2. Introduction
  3. Missions
  4. Identité
  5. Environnement
  6. Environnement
  7. Environnement
  8. Analyse ONAFTS
  9. Analyse ONAFTS
  10. Analyse ONAFTS
  11. Analyse ONAFTS
  12. Analyse ONAFTS
  13. SWOT
  14. SWOT
  15. Vision
1. acteurs
  2. impact
  3. PEST
  1. Acquis
  2. ICT
  3. Organigramme
  4. RH I
  5. RH II



## 16. Objectifs stratégiques

17. Opérationnel

18. Opérationnel

19. Opérationnel

20. Opérationnel

21. Opérationnel

22. Opérationnel

23. Plan financier

24. Indicateurs

25. Gestion des risques

26. Après 2004 : MANDAT

27. (Un peu de) sagesse (antique)

1. Pilotage

2. Missions

3. ICT

4. RH

5. BPR

6. CRM



# Intégration - COPERNIC

mandat  
personnel

évaluation  
de l'organisme

Plan de gestion

contenu

Contrat

d'administration

6 ans

période

3 à 5 ans

équilibre ?

défi !

CONTINUITÉ

# MISSIONS VASTES SUR UNE BASE ETROITE

Budget annuel 3.901 Mio € via CAF 2.941 Mio €  
directement 914 Mio €

Missions

1. Monitoring + contrôle + médiation
2. Octroyer + payer
3. Appui des connaissances
4. Subsides FESC 46,2 Mio €

Réseau 28 CAF en 73 points

Collaborateurs : cadre 844 / 795 ETP / 922 présents

# LA CONFIANCE

## se mérite chaque jour

### 1. Régulateur:

- \* monitoring: collaboration avec CAF + gestion de l'information
- \* contrôle: méthodologie DULBEA
- \* médiation: gestion des anomalies
- \* frontdesk: 8-17 h

### 2. Opérateur CAF 220.000 familles (96.000 en 1986)

atypiques - chômeurs 44,65 % (12,02 %)

- les + défavorisés :  
de 9.000 → 16.000

### 3. Appui: répartition des moyens financiers selon les besoins

réglementation  
appui de la gestion  
réseau

### 4. FESC: 46,2 Mio € de subsides pour 23.000 enfants

dans 1.093 points d'accueil<sub>3</sub>

## Toujours présent ...

“L'Office est une organisation sociale, de qualité, professionnelle et sobre qui communique de préférence de manière informative et préventive avec les familles et les Caisses d'allocations familiales”.

Déclaration d'intention ('94)



# Pour qui... avec qui...

Environnement

1. Acteurs

2. Impact

3. PEST

- \* Familles 2002 1.037.000 = 3.885.000 citoyens  
+ 279.000 = 999.000 citoyens (autorités publiques)
- \* Gestion paritaire : 7 employeurs + 7 travailleurs +  
6 organisations familiales + 1 CAF = cogestion
- \* 28 CAF (27+1)
- \* 21 "clients" publics
- \* Ministre + SPF Sécurité sociale
- \* Etranger: Union européenne + 20 autres pays
- \* Structuration de l'accueil d'enfants  
complémentaire aux niveaux fédérés



# IMPORTANT !!

## ACCESSIBLE ??

Environnement  
1. Acteurs  
2. Impact  
3. PEST

Importance allocations familiales 26 % du revenu des chômeurs  
31 % bénéficiaires du minimum d'insertion

pour les citoyens "dernier refuge"  
pour les organisations : droit de **chaque** enfant,  
couverture des frais minimums

Accès  
droit à l'attributaire  
droit **pour** l'enfant  
basé sur le travail  
choix des employeurs

**MAIS !**  
Détermination du groupe cible +  
corrections sociales : complexe !  
**plus les besoins, la dépendance sont grands**  
**plus l'exercice du droit est difficile**

## politique

UE : enfants + femmes +  
familles monoparentales  
= groupes à risques  
Compétence "politique familiale"  
disséminée  
généralisation <>  
communautarisation

## économique

sécurité du revenu complémentaire  
importance de la stabilité de la  
prestation

## sociál

évolution de la notion de  
"ménage"  
évolution du lien avec l'enfant  
tendance à l'individualisation  
attente de personnalisation

## technologique

la technologie du web  
ouvre l'information  
accès + échange

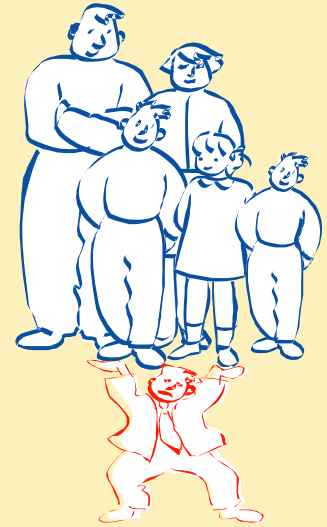
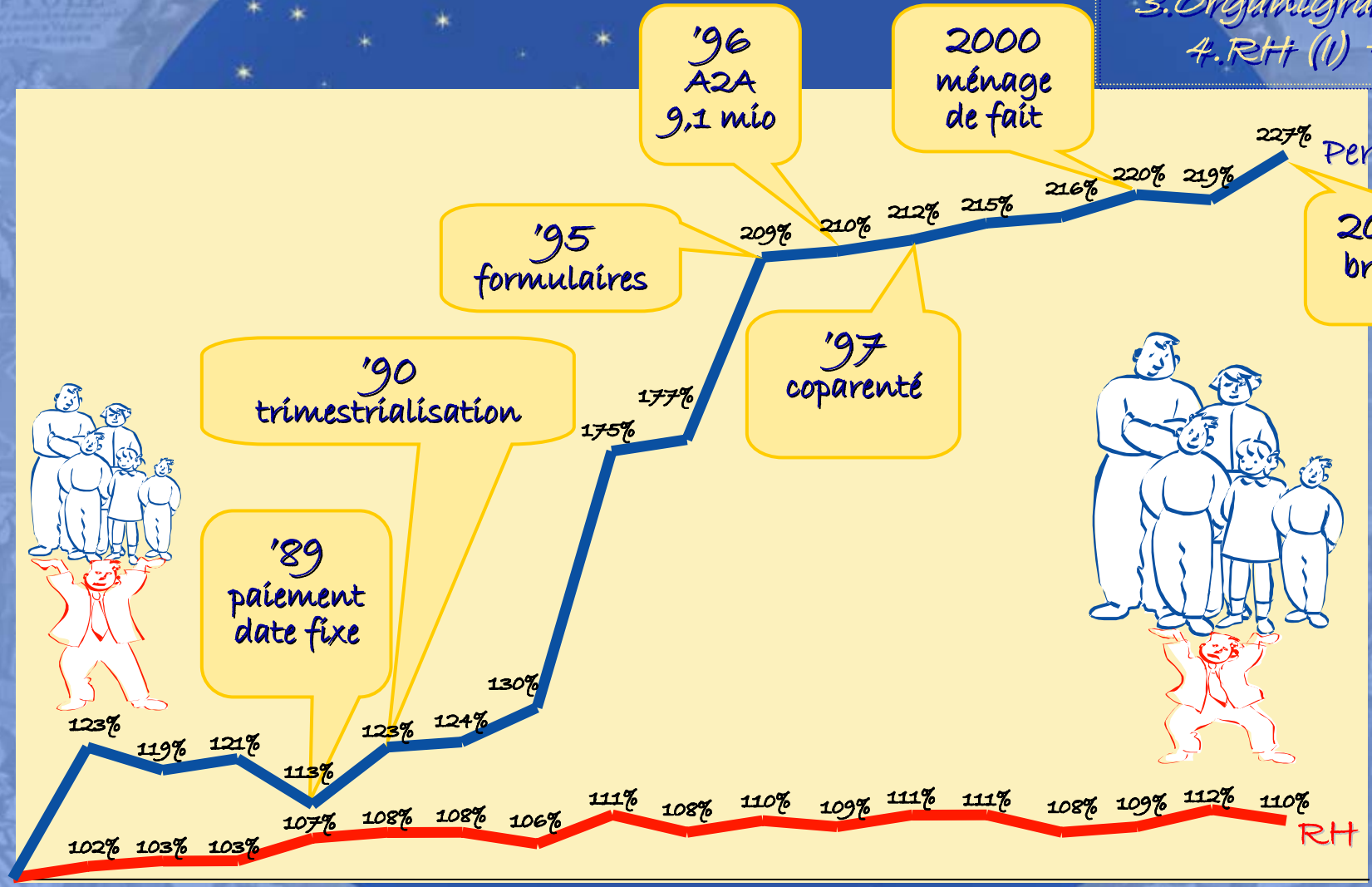
↳ { consultation 24/7  
cogestion  
interopérabilité

## Environnement

1. Acteurs
2. Impact
3. PEST



Analyse ONAFTS  
 1. Acquis  
 2. IOT  
 3. Organigramme  
 4. RH (I) + (II)



1985

1990

1995

2000

2002



# Pas de fantaisie, alignement !

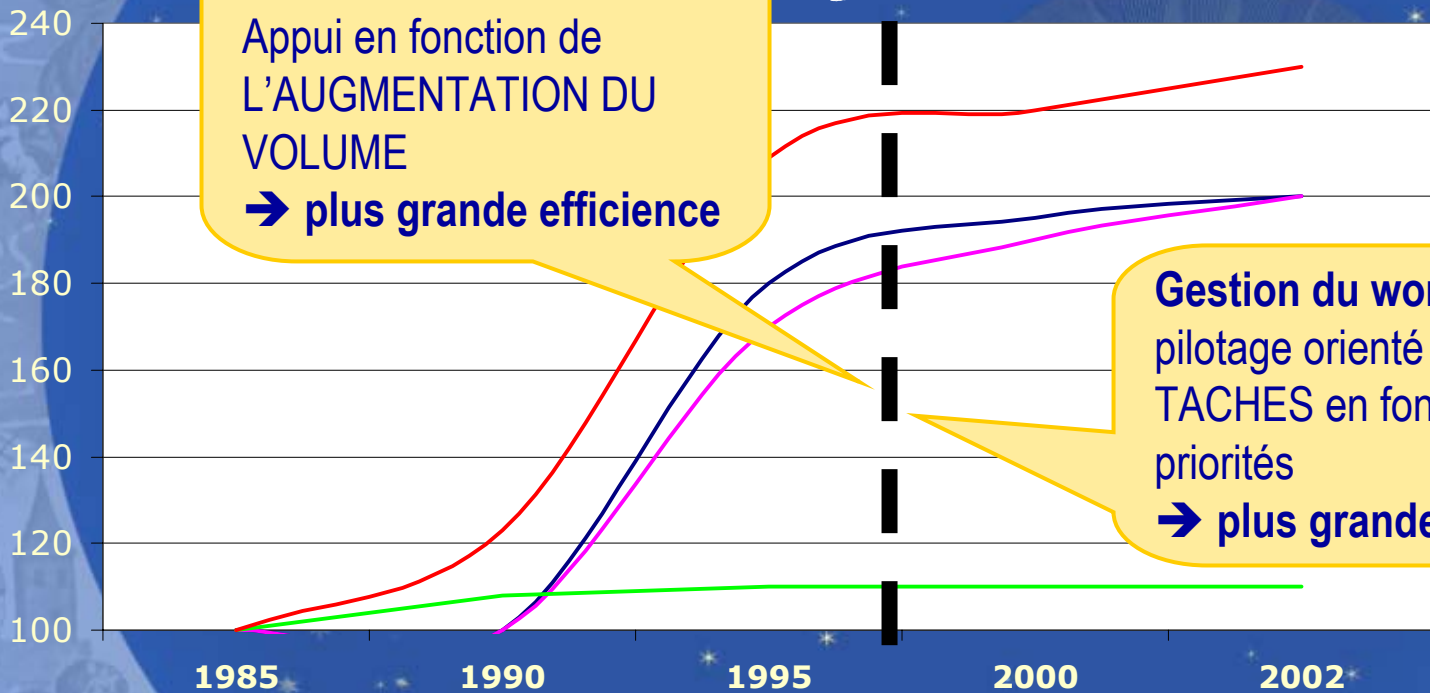
audit ICT, Xansa 2000

- Analyse ONAFTS
1. Acquis
  2. ICT
  3. Organigramme
  4. RH (I) + (II)

**Unité centrale**  
Appui en fonction de  
L'AUGMENTATION DU  
VOLUME  
→ plus grande efficience

98

**Gestion du workflow**  
pilotage orienté vers les  
TACHES en fonction des  
priorités  
→ plus grande effectivité



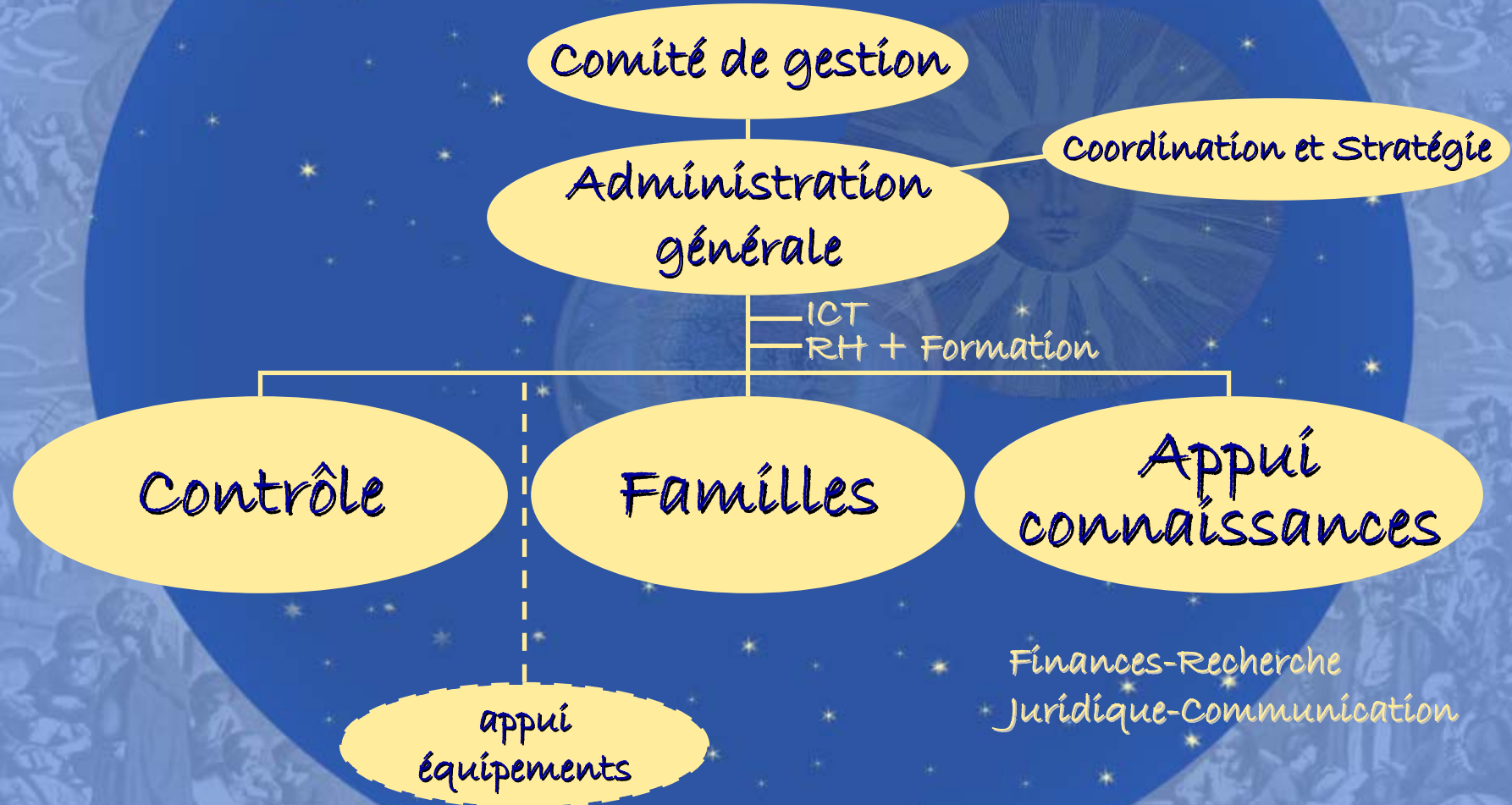
— Utilisateurs bénéficiant d'un appui      — Processus bénéficiant d'un appui  
— Effectif du personnel                      — Nombre de familles

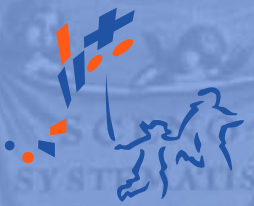
CONTINUE ET CONSISTANCE



# Organigramme : INTEGRE orienté client

- Analyse ONAFTS
1. Acquis
  2. ICT
  3. Organigramme
  4. RH (I) + (II)





# Rare et fort demandé : PERSONNEL...

## Analyse ONAFTS

1. Acquis

2. ICT

3. Organigramme

4. RH (I) + (II)

- 844 cadre + 922 présents = 795 disponibles

- Encadrement: 12,4 % - 9,86 % pour l'appui

- F/H : 66,4/33,6 - à temps partiel: 37,8 % (1F sur 2)

\* recrutement par NIVEAU

\* interview complémentaire  
(optionnelle en 1999)

\* évolution de carrière limitée

\* 42 fonctions décrites

\* Connaissances techniques  
poussées (réglementation)

\* comportement et attitude :

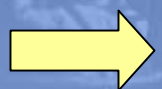
facteur clé

\* responsabilité financière

\* engagement : garantir le droit  
prêter assistance

IN

OUT



CONNAISSANCES - COMPETENCE -  
CULTURE



# DE L'EXECUTION À L'ENGAGEMENT

Analyse ONAFTS

1. Acquis

2. ICT

3. Organigramme

4. RH (I) + (II)

- '88 Management intégré: mission et rôle  
aptitude au fonctionnement
- '89-'90 cellules de modernisation: travailler par projets  
management participatif
- '95 Entretiens de fonctionnement: coach - collaborateur  
des instructions au dialogue
- '97-'98 Evaluation 3 + : 42 descriptions de fonctions avec finalités  
critères clé/critères pertinents/finalités  
dialogue, concertation, consensus d'entretiens  
de fonction
- '02-'03 Mesures de compétences  
mesure de compétences vs mesure des prestations  
traitement de l'information vs connaissance de la  
matière traitée  
autodéveloppement vs aptitude à la communication

RESULTATS CONTRADICTOIRES !!

# FORCES

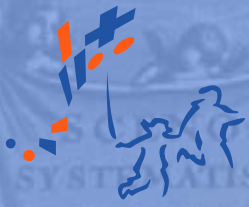
## conscience profonde de

- part des AF dans revenus du ménage
- dépendance dans certains groupes
- équation société  $\longleftrightarrow$  réglementation
- relation exécution - politique
- capacité de monitoring d'un système
- évolution efficacité  $\rightarrow$  effectivité
- maîtrise de la complexité
- alignement missions - ICT tâches
- éthique  $\left\{ \begin{array}{l} \text{citoyen - utilisateur} \\ \text{tâche/produit final/} \\ \text{service} \end{array} \right.$
- maîtrise du métier: "expertise"

# FAIBLESSES

## inadéquations manifestes

- nombre et compétences vs volumes et complexité
- culture d'exécution vs attentes de la politique
- gestion proactive de l'institution
- cadre  $\longleftrightarrow$  personnel exécutant
- ascension "mécanique" à la direction
- contribution limitée à la direction, non "saisissable"
- groupe "fermé" de collaborateurs



## OPPORTUNITÉS

P

réglementation adéquate  
**octroi sans demande**  
unification des régimes

E

argent v. service  
réexamen "coût de l'enfant"  
compensation degré de besoin

S

personnalisation du service  
assistance dans l'exercice du droit  
mesure(s) en cas de  
fragilisation

T

facilité d'accès  
interactivité avec tiers  
citoyens, clients  
disponibilité permanente  
software engineering

## MENACES

P

débat sur la  
communautarisation  
restructuration du FESC

E

budgetisation linéaire  
vieillesse omniprésente

S

ciblage trop raffiné  
déséquilibre général/  
spécifique  
attentes irréalisables

T

maîtrise du réseau  
surveillance du système  
données sensibles  
back office inadapté

## VISION DE... L'AVENIR

“L'Office veut atteindre toute famille pour le montant exact des allocations familiales auquel elle peut potentiellement prétendre par la moindre démarche et veut en garantir le maintien.”



# OBJECTIFS stratégiques

- = droit potentiel à chaque famille / citoyen
- maximisation de l'information
- disposition : base de données
- circulation : flux
- validation : A2A
- assistance incluse, accessibilité réelle
- maîtrise du réseau : responsabilisation pour risques sociaux; gestion des anomalies, des plaintes, des signaux de société
- = efficacité et sobriété de la gestion administrative
- = participation réelle à la politique



# BUSINESS MODEL PROGRES

## PROJETS PAR PROGRAMME

PROGRAMME  
FAMILLES

PROGRAMME  
CONTRÔLE

PROGRAMME  
CONNAISSANCES

PROJETS

PROJETS

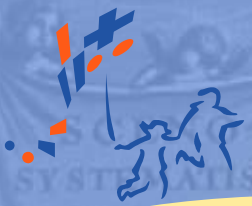
PROJETS

CRM

ICT

BPR

RH



# contrôle

## familles

### EFFECTIVITE sur workflow

Processus → afflux  
Conceptuel ← traitement  
examen → suivi

- ex. Rationalisation des flux propres à l'ONAFIS (art. 33)
- ex. Traitement intégral en workflow BPR
- ex. Contrôle ciblé des situations à risques

### du CADASTRE au "Centre de connaissances "

1. RNAF vers ICT ouverte  
4<sup>e</sup> acteur intégré  
autorités publiques  
intégrées  
étanche et impossibilité  
de cumul
2. Normalisation des  
données suivant  
conditions d'octroi  
Adéquation fournisseur-  
récepteur  
Respect vie privée
1. L'information est  
pertinente : droit  
structurée :  
datawarehouse  
qualifiée : routing

## Connaissances

### Finances

Consolidation financière du régime  
Rapport de sortie du contrôle CAF

### Juridique

Famidoc  
Structuration de la documentation  
Pilotage via interprétation  
Démocratisation de l'information

### Recherche

Recherche sociologique  
fondamentale concernant  
impact, couverture des frais, valeur  
déclarative des AF comme droit  
dérivé; situation professionnelle =  
situation sociale

### Communication

Plan de communication  
stratégique  
Image de marque de l'ONAFIS  
Moyens de communication  
Inventaire + choix



# Techno... logique

Familles

Contrôle

Recherche

**ITinera=**  
Normalisation  
des  
processus



**SLM**  
Service axé sur  
le résultat

**TriVia=**  
Normalisation  
de l'information



**CRM**  
Service axé  
sur l'intention



**Consulto=**  
Datawarehousing



Appui



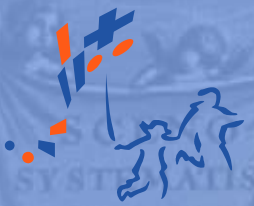
efficacité

Pilotage



effectivité

**ACCENT SUR L'ICT**



# MASTERPLAN

2003 - 2004 - 2005 - 2006 ...

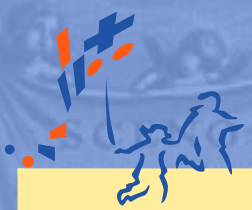
Opérationnel

4. RH

1. (Re)découverte de l'ACQUIS: 34 % en service depuis 1999 !
2. Gestion des connaissances: la connaissance est une aptitude  
mène à l'aptitude au fonctionnement (88)  
contenu: réglementation, technologie, procédures
3. Stimulants de la gestion des connaissances: contexte
  - culture: « marge » contre la paralysie et l'immobilisme
  - expérience du travail et éthique
  - mission exigeante (attentes + besoins)
  - STRESS: pas lié à la fonction, mais aux relations !
4. Nouvelle culture d'entreprise: SYNERGIES individu - organisation
  - développement
  - objectifs
  - contenu et capacités
  - contexte et flexibilité
  - responsabilisation
  - expérience des valeurs : solidarité, loyauté, tolérance...

# IL n'y a qu'UNE VOIE, LA BONNE...

1. Elaboration d'un processus générique (= normalisation) pour le traitement de base des dossiers
  - appuyé par des cellules d'expertise
  - appuyé par un traitement intégré dans le workflow
2. Création d'un centre de gestion efficiente des connaissances par le biais d'une banque de connaissances avec arborescence décisionnelle
3. Développement de la gestion financière en fonction des clients
4. Intégration parfaite de l'évolution technologique dans l'organisation: workflow  
disponibilité de données



# clients ?? ... CLIENTS !!

Opérationnel  
e. CRM

client	Employeur		Famille		citoyen
	propre	régime	propre	régime	
mission	affilier	gérer	informer	informer	informer
	gérer	contrôler	contrôler	contrôler	
action	informer		payer		
	contrôler				
résultat	CRM	identifier + définir	normalisation de l'information Trivia + normalisation des processus Itinera + datamining Consulto = CRM		
		Types de clients et clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>droits</li> <li>attentes</li> <li>intentions</li> <li>événements</li> </ul>		
win / win			communication adaptée		
			agir en fonction du droit potentiel		
	Client		garantie de revenu		
	Gestionnaire de dossiers		différenciation du travail en fonction de l'expertise		

➔ GROUPE CIBLE gestion politique



Calcul

Le fait du PRINCE

Mio €	2002	2003	2004	2002	2003	2004
<b>RH</b>	<b>34.449,3</b>	<b>35.426,7</b>	<b>36.449,7</b>	<b>32.888</b>	<b>34.639,4</b>	<b>?</b>
<b>Fonctionnement</b>						<b>?</b>
ICT	<b>8.987,8</b>	<b>8.775,3</b>	<b>8.226,8</b>	<b>8.987,8</b>	<b>9.241,2</b>	<b>?</b>
FONCT	<b>4.205,3</b>	<b>4.274,8</b>	<b>4.344,7</b>	<b>3.193,7</b>	<b>3.283,8</b>	<b>?</b>
<b>Investissement</b>						<b>?</b>
ICT	<b>1.667,8</b>	<b>904,8</b>	<b>929,6</b>	<b>1.667,8</b>	<b>1.714,9</b>	<b>?</b>
FONCT	<b>3.331,4</b>	<b>4.309,1</b>	<b>1.719,5</b>	<b>2.588</b>	<b>4.548,7</b>	<b>?</b>

Frais de fonctionnement = 1,28 % des « missions »

Frais de fonctionnement = 73 % opérationnel / 27 % appui

RH = 90,14 % opérationnel / 9,86 % appui



# Efficiéncie

mais aussi

# Effectivité

## 1. Tableaux de bord ('95)

9 missions fondamentales

3 compétences essentielles

33 produits finaux

- axés sur le client

- approche scindée en processus

561 paramètres

définitions ambitieuses (norm)

trop de manipulations

trop peu d'information sur

le système

## 2. Comptabilité analytique

CO

SAP

prix de revient unitaire du

produit final

analyse des coûts de l'appui à

développer

## 1. Baromètre de qualité (DULBEA)

pour les CAF

18 risques sociaux citoyen:

pondération !

20 risques opérationnels: pondération !

pilotage par différenciation dans le régime

pilotage par bureau par CAF

base d'octroi des frais d'administration

stimuli pour la qualité

## 2. Journal médiation: analyse en fonction

du citoyen

image socioprofessionnelle du citoyen

solution proposée + résultat garanti

## 3. QUEUE - gestion de l'afflux au

frontdesk

p. ex. correspondance demande/compétence

p. ex. répartition guichet rapide/service complet

## 4. Exit poll: évaluation externe,

niveau « plancher »

92,5 % résultat en 1 étape

# Gestion des RISQUES : une réalité

Modifications linéaires + unilatérales fréquentes  
missions + moyens



➡ Nouveaux équilibres

CITOYEN	➔	=	SYSTEME	↘
tâches	➔	=	contrôle	↘
paiements	➔	=	surveillance	↘
front office	➔	=	back office	↘

➔ nouveau point de départ CA  
 ➔ certain      perte financière  
                      déficit social

## Après le CA, après 2004 ? MANDAT !

CRM

identification

différenciation

GROUPE  
CIBLE

ICT

ouvrir

éclairer

ACCES

BPR

normalisation

taskflow

ENCADREMENT

RH

développer

apprécier

VIE  
↓  
TRAVAIL  
↓  
VIECONNAIS-  
SANCES

normalisation

datamining

COMPREHENSION  
CLAIRVOYANCE

FAMILLES

valorisation

travail sur  
mesure

EFFECTIVITE

CONTROLE

cadastre

centre de  
connaissancesSOURCE  
UNIQUE

"Ne te laisse pas décontenancer par l'avenir, car tu l'atteindras, s'il doit en être ainsi, avec la même raison que celle que tu utilises aujourd'hui pour les problèmes actuels."

Marc-Aurèle (121-180)

"Notes personnelles" livre 7,8

