

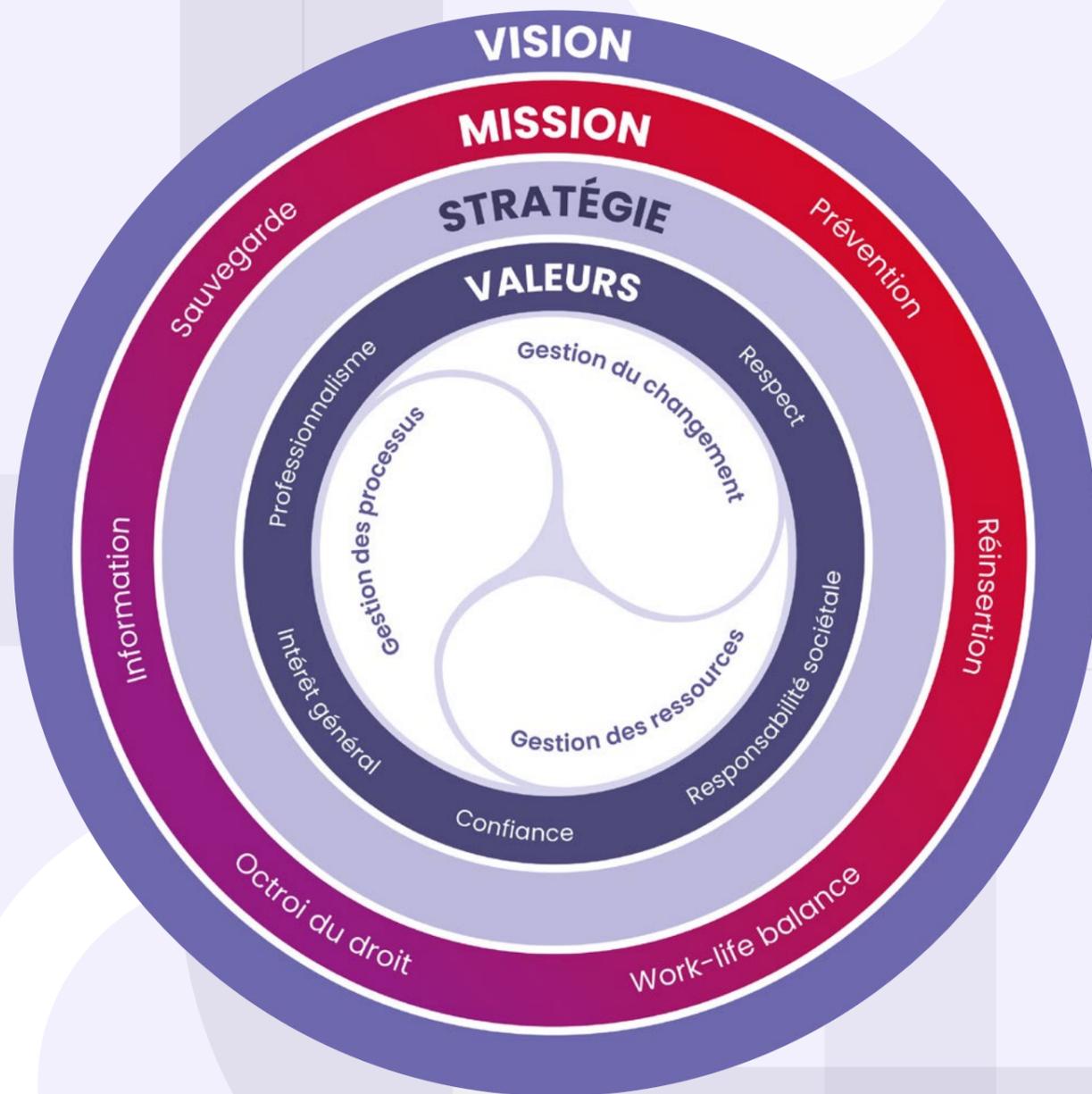
2025
–
2027

FOCUS SUR LA **stratégie**



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Défis pour le futur | 5 |
| Mission | 10 |
| Vision | 18 |
| Stratégie 2022-2024 | 25 |
|  Objectif 1 | 32 |
| Contexte | 33 |
| Projets stratégiques | 35 |
|  Objectif 2 | 45 |
| Contexte | 46 |
| Projets stratégiques | 48 |
|  Objectif 3 | 51 |
| Contexte | 52 |
| Projets stratégiques | 54 |
|  Objectif 4 | 62 |
| Contexte | 63 |
| Projets stratégiques | 65 |
| Valeurs | 92 |
| Liste des abréviations | 99 |



DÉFIS POUR LE FUTUR

Dans cette brochure, "Focus sur la stratégie 2025-2027", nous expliquons les plans pour le futur de l'Office national de l'Emploi (ONEM). Nous présentons les accents que nous voulons mettre, ce que nous allons faire et la manière dont nous allons nous y prendre.

Le futur d'une organisation ne se fait pas tout seul. Il se construit. Pour guider ce processus, nous nous concentrons sur quatre éléments essentiels : la mission, les valeurs, la vision et la stratégie.

La notion de **mission** renvoie à notre identité. Quelles sont nos tâches? La mission décrit de façon synthétique les raisons d'être et les activités de l'ONEM.

La **vision** donne une image claire et ambitieuse du futur. Où voulons-nous aller à moyen terme? La vision indique la direction dans laquelle l'ONEM souhaite évoluer avec ses collaborateurs d'ici 2030. La nouvelle vision s'articule autour de quatre piliers, chacun soulignant un aspect essentiel de notre organisation.

La **stratégie** découle de la vision. Comment allons-nous réaliser étape par étape notre vision? Quels sont les changements nécessaires? Pour la période 2025-2027, nous avons élaboré un plan stratégique clair, comprenant les changements nécessaires pour atteindre nos objectifs.

Enfin, les **valeurs** de l'ONEM constituent les fondements de notre culture organisationnelle. Elles représentent les principes et les idées qui déterminent le comportement interne des collaborateurs et les relations avec les externes. Au cours de l'année 2021, l'ONEM a intégré les 5 nouvelles valeurs qui ont été déterminées au niveau fédéral.

Dans ce cadre, l'ONEM coopérera également au maximum à la mise en œuvre de la politique de réforme du nouveau gouvernement fédéral 2025-2029. Avec des priorités claires et une approche progressive, l'ONEM met le cap sur l'avenir. Cette brochure donne un aperçu de nos projets et des mesures que nous prenons pour atteindre nos objectifs.

L'administrateur général,

Jean-Marc Vandenberghe

L'administrateur général adjoint,

Axel Delvoie



Notre mission

Quelles sont nos tâches?

L'ONEM met en œuvre les régimes d'assurance-chômage, d'interruption de carrière et de crédit-temps. L'ONEM agit sur 6 domaines:



La prévention



Work-life balance



L'octroi du droit



L'information



Réinsertion



Sauvegarde

L'ONEM participe à la préparation et à l'évaluation des réglementations en la matière.



Notre vision

Où voulons nous aller d'ici 2030?



La protection sociale à chaque étape de votre carrière

L'ONEM vise à offrir une protection sociale toujours plus fluide et de meilleure qualité à chaque étape de votre carrière.

En tant qu'institution publique fédérale, nous mettons le client au cœur de nos priorités. Notre service est de préférence numérique, mais aussi inclusif et sur mesure.

En tant qu'organisation innovante et agile, nous nous engageons à toujours être en phase avec les évolutions de notre société.

En tant qu'institution publique de sécurité sociale, nous sommes fiers de porter une responsabilité sociétale forte.

En tant qu'employeur, nous avons à cœur de soutenir nos collaborateurs. Leur bien-être et leur développement font le succès de notre organisation.



Notre stratégie 2025-2027

Quels sont nos objectifs stratégiques pour les trois prochaines années ?

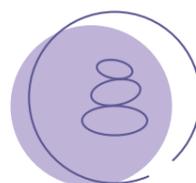
OBJECTIF 1

Un service de qualité au client : sur mesure, inclusif et de préférence numérique.



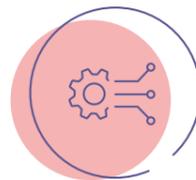
OBJECTIF 2

Des collaborateurs agiles dans un environnement de travail qui favorise leur bien-être et leur développement.



OBJECTIF 3

Des processus toujours plus efficaces et plus numériques.



OBJECTIF 4

La mise en œuvre efficace des mesures du gouvernement affectant l'ONEM.



Nos valeurs

Que trouvons-nous important ?

L'ONEM intègre les 5 valeurs qui ont été déterminées au niveau fédéral pour toutes les administrations:

Le respect

Nous agissons de façon exemplaire et neutre, dans le respect des droits de chacun.

L'intérêt général

Nous offrons des services réguliers et continus respectant la réglementation et le fonctionnement démocratique.

La confiance

Nous dialoguons de manière ouverte et impartiale avec nos clients et nos collaborateurs et construisons des partenariats solides avec eux.

La responsabilité sociale

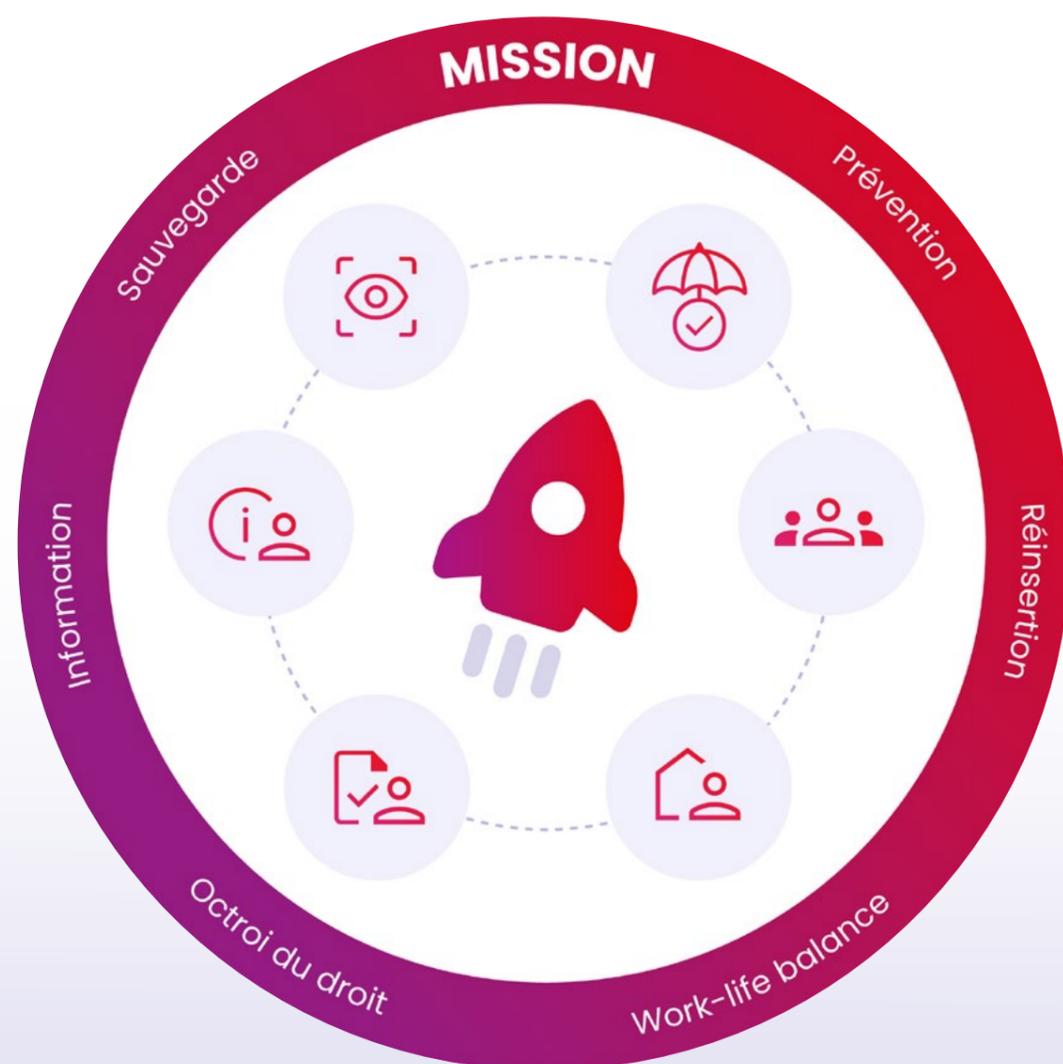
Nous veillons, au travers d'une gouvernance publique responsable, à la durabilité économique, sociale et environnementale de nos décisions. Nous appliquons un principe de proportionnalité dans nos choix et tenons compte des conséquences actuelles et futures de nos actions.

Le professionnalisme

Nous visons l'excellence professionnelle et délivrons des services et produits de qualité, innovants et orientés client.

MISSION

NOS TÂCHES EN DÉTAIL



L'Office national de l'emploi (ONEM) est une institution publique de sécurité sociale, responsable de l'un des secteurs de base de la sécurité sociale. Géré paritairement par des représentants des travailleurs et des employeurs, l'ONEM relève de la tutelle du ministre fédéral du Travail. Il met en œuvre le régime d'assurance-chômage ainsi que le régime d'interruption de carrière et de crédit-temps. Il exécute la réglementation fédérale belge en la matière. De plus, l'ONEM doit tenir compte du contexte européen et régional, qui joue un rôle de plus en plus important dans la politique de l'emploi.

L'ONEM est actif dans six grands domaines :

- La prévention.
- L'octroi du droit.
- Le work-life balance.
- La réinsertion.
- L'information.
- La sauvegarde.

Ces six domaines relèvent des cinq processus clés de l'organisation:

- Admissibilité.
- Vérification.
- Sauvegarde.
- Interruption de carrière/Crédit-temps (IC/CT).
- Support-Front Office (FO).



Notre mission

Missions et processus

| | Admissibilité | Sauvegarde | Verification | IC/CT | Support Front Office |
|-----------------------|---------------|----------------------------|--------------|-------|----------------------|
| Prévention | | [Inspection] | | | |
| Octroi du droit | | [Litiges] | | | |
| Information | | | | | |
| Work-life balance | | [Litiges] | | | |
| Réinsertion | | | | | |
| Sauvegarde | | [Inspection & Litiges] | | | |



La prévention

La prévention vise à éviter le chômage en maintenant le lien contractuel entre un travailleur et son employeur. Cela s'applique, par exemple, lors d'intempéries dans le secteur de la construction, de manque de travail dans une entreprise dû à une baisse des commandes, ou en cas de force majeure ou d'accidents techniques mettant les bâtiments ou installations techniques temporairement hors d'usage.

L'ONEM gère les différents régimes de chômage temporaire et octroie des allocations pendant ces périodes. Tant les ouvriers que les employés peuvent bénéficier de certaines formes de chômage temporaire. Tant que la situation reste temporaire et ne devient pas structurelle, le chômage complet et les problèmes de réinsertion peuvent être évités. Le paiement de ces allocations est effectué par l'un des quatre organismes de paiement agréés : la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage et trois organismes de paiement privés créés par les syndicats.

De nombreuses entreprises ont eu recours au régime de chômage temporaire ces dernières années, en raison du coronavirus et de la crise sanitaire, des inondations dans l'est du pays, de la guerre en Ukraine et de la crise énergétique. Ce régime aide à protéger les travailleurs contre la perte de revenus et d'emploi, en garantissant la viabilité des entreprises et en soutenant l'économie de manière plus globale.

L'ONEM octroie également d'autres allocations visant à prévenir le chômage, telles que les allocations de garde. Ces allocations sont destinées aux accueillant(e)s d'enfants dont les revenus diminuent en raison de l'absence d'enfants inscrits pour des raisons indépendantes de leur volonté.



Admissibilité



Sauvegarde: Inspection



L'octroi du droit

L'ONEM gère le régime de l'assurance-chômage et le régime du chômage avec complément d'entreprise (RCC – l'ancienne prépension). L'ONEM détermine si une personne a droit à des allocations, fixe le montant de l'allocation et octroie ce droit. Le paiement des allocations est effectué par l'un des quatre organismes de paiement agréés.

Le **Fonds de fermeture d'entreprises** fait également partie de l'ONEM. Lorsqu'un employeur est défaillant lors de la fermeture d'une entreprise, ce Fonds reprend les obligations financières envers les travailleurs. Il s'agit de l'octroi et du paiement de quatre types d'indemnités :

1. L'indemnité de fermeture : une indemnité forfaitaire calculée sur la base de l'ancienneté du travailleur dans l'entreprise et de son âge ;
2. Les indemnités contractuelles : les salaires et les indemnités dus par l'employeur au moment de la rupture du contrat de travail (arriérés de salaire, pécule de vacances, etc.) ;
3. Les indemnités complémentaires au chômage avec complément d'entreprise (l'ancienne prépension) : si l'employeur ou un autre Fonds ne peut plus payer cette indemnité en cas de fermeture de l'entreprise ;
4. L'indemnité de transition : indemnité payée par le Fonds aux travailleurs repris dans le cadre d'une reprise après faillite. Cette indemnité couvre la période d'inactivité entre le licenciement auprès de l'ancien employeur et l'entrée en service auprès du nouvel employeur.



Admissibilité



Sauvegarde:
Litiges



La (ré)insertion

L'ONEM aide les personnes à s'intégrer sur le marché de l'emploi ou à reprendre un emploi après une période de chômage.

Suite au transfert de compétences décidé dans le cadre de la 6^e réforme de l'État, l'ONEM reste l'opérateur technique pour le paiement de certaines allocations, en collaboration avec les organismes de paiement.

L'ONEM effectue les tâches suivantes:

- Activer l'allocation de chômage comme subsidiaire salarial.
- Octroyer des allocations de chômage lors de la reprise d'une formation, d'études ou d'un stage.
- Octroyer une allocation en plus du salaire si un chômeur reprend un travail à temps partiel (allocation de garantie de revenus, AGR).
- Octroyer une indemnité lorsqu'un chômeur reprend un travail dans un métier en pénurie ou dans une autre région.
- À partir d'avril 2025 : rembourser des mesures d'employabilité.
- Un travailleur licencié avec un délai ou une indemnité de préavis de minimum 30 semaines a le droit de bénéficier de mesures d'employabilité, telles que : un outplacement additionnel à l'outplacement prévu par la loi, une formation ou une requalification reconnue par les autorités compétentes, un coaching ou un accompagnement de carrière, etc.

L'ONEM octroie également des allocations aux travailleurs ayant droit aux vacances seniors ou jeunes. Il soutient les personnes qui se lancent en tant qu'indépendants et celles qui créent une entreprise, en leur permettant de conserver le droit aux allocations de chômage pendant 12 mois lors de l'exercice d'une activité accessoire en tant qu'indépendant (le « Tremplin-indépendants »). En outre, il autorise la poursuite du paiement de l'allocation ordinaire pour les chômeurs qui font du volontariat.

Enfin, l'ONEM délivre des attestations aux chômeurs en vue d'une embauche ou d'autres avantages.



Admissibilité



Work-life balance

La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle



IC/CT



Sauvegarde:
Litiges

En Belgique, les travailleurs peuvent choisir d'interrompre leur carrière temporairement ou de réduire leur temps de travail (par exemple, pour s'occuper de leurs enfants). Cependant, ils peuvent parfois être contraints de le faire en raison de certaines circonstances (par exemple, pour prendre soin d'un membre de la famille gravement malade).

Ces possibilités d'interruption de carrière visent à maximiser la participation au marché de l'emploi en permettant aux travailleurs de faire face à certains événements sans perdre leur emploi. Dans ce cadre, l'ONEM est responsable de la gestion des régimes, de l'octroi et du paiement des allocations d'interruption de carrière (dans le secteur public, dont une partie est prise en charge par les Régions et Communautés dans le cadre de la 6^e Réforme de l'État) – et de crédits-temps (dans le secteur privé).

L'ONEM est également responsable des formes dites spécifiques d'interruption de carrière, appelées congés thématiques. Ces congés permettent aux travailleurs de suspendre ou de réduire leurs prestations de travail pour :

1. S'occuper de leur(s) enfant(s) (congé parental) ;
2. Prodiger des soins d'accueil à une personne placée dans la famille (congé pour soins d'accueil) ;
3. Fournir une assistance à un membre du ménage ou de la famille souffrant d'une maladie grave (congé pour assistance médicale) ;
4. Prodiger des soins palliatifs à une personne atteinte d'une maladie incurable en phase terminale (congé pour soins palliatifs) ;
5. Fournir une aide ou une assistance à une personne vulnérable en raison de son grand âge, de son état de santé ou de son handicap, et qui se trouve en situation de dépendance (congé pour aidants proches).

Enfin, dans certaines circonstances, il est également possible, pendant la période de chômage complet, de recevoir une dispense pour soins en qualité d'aidant proche. Dans ce contexte, la définition de « soins en qualité d'aidant proche » est plus large que dans le cadre du « congé pour aidants proches » mentionné précédemment, et comprend trois formes possibles de soins :

- Soins palliatifs ;
- Soins prodigués à un membre du ménage ou à un parent ou allié jusqu'au 2^e degré, gravement malade ;
- Soins à un enfant handicapé de moins de 21 ans.

Cette dispense permet au chômeur de refuser un emploi proposé, et il n'est plus tenu d'être disponible pour le marché de l'emploi ou d'être inscrit comme demandeur d'emploi.



L'information

L'ONEM doit informer ses clients sur leurs droits et leurs devoirs, le cas échéant en collaboration avec les organismes de paiement.

Les chômeurs, les employeurs et les travailleurs ont besoin d'informations exactes. Bien que l'information des chômeurs incombe en premier lieu aux organismes de paiement, l'ONEM considère qu'il est de son devoir de répondre de manière optimale à la demande d'information. Offrir un service orienté client implique notamment de fournir des réponses claires et exactes, d'être disponible et d'assurer un accueil de qualité.

La mission de fournir des informations aux clients sur leurs droits et devoirs en matière d'interruption de carrière et de crédit-temps incombe exclusivement à l'ONEM.

L'ONEM s'efforce d'informer ses clients en utilisant un maximum de canaux : à la demande du client (dans nos bureaux, via le site web, par mail, lettre ou téléphone), mais aussi de manière proactive (par le biais de webinaires, des réseaux sociaux, de communiqués de presse, de vidéos, de newsletters, etc).



Support
Front office



La sauvegarde

L'ONEM a pour tâche de contrôler si la réglementation est appliquée correctement, et il le fait de plusieurs manières.

Le chômeur ne perçoit pas ses allocations directement de l'ONEM, mais de son organisme de paiement. L'ONEM verse des avances à l'organisme de paiement, qui paie le chômeur après autorisation du bureau du chômage. L'ONEM vérifie ensuite les allocations payées par les organismes de paiement.

Pour préserver notre système de sécurité sociale, il est essentiel de garantir que tous les bénéficiaires reçoivent exactement ce à quoi ils ont droit, ni plus ni moins, et que les employeurs respectant les règles ne soient pas désavantagés par la concurrence déloyale de ceux qui ne les respectent pas. L'ONEM a également pour mission de prévenir au maximum les abus et la fraude en matière d'allocations, de travail au noir, etc. par une prévention ciblée. L'ONEM utilise des techniques modernes qui reposent sur des banques de données pour détecter des infractions. En collaboration avec les autres services d'inspection, la lutte contre la fraude sociale est intensifiée et les fraudes sont sanctionnées efficacement. Les allocations perçues indûment sont récupérées.



Vérification



Sauvegarde:
Litiges



IC/CT

VISION 2030

QUELQUES MOTS D'EXPLICATION
SUR NOTRE VISION À LONG
TERME...



Vision 2030

en détail



La protection sociale à chaque étape de votre carrière.

Où notre organisation se projette-t-elle d'ici à 2030 ? C'est la question que nous nous sommes posée lors de la définition de notre vision pour 2030. Concevoir cette vision était un processus participatif passionnant, lors duquel non seulement le top management, mais également les directeurs et les collaborateurs ont été consultés.

La nouvelle vision s'articule autour de quatre piliers, chacun soulignant un aspect essentiel de notre organisation.

L'objectif de l'explication suivante est d'analyser la vision et d'aborder de manière un peu plus approfondie chaque pilier de celle-ci. Qu'y a-t-il concrètement derrière ces mots ? Que veut l'ONEM ?

Vision 2030

L'ONEM vise à offrir une protection sociale toujours plus fluide et de meilleure qualité à chaque étape de votre carrière.

1. En tant qu'**institution publique fédérale**, nous mettons le client au cœur de nos priorités. Notre service est de préférence numérique, mais aussi inclusif et sur mesure.
1. En tant qu'**institution publique de sécurité sociale**, nous sommes fiers de porter une responsabilité sociétale forte.
1. En tant qu'**organisation** innovante et agile, nous nous engageons à toujours être en phase avec les évolutions de notre société.
1. En tant qu'**employeur**, nous avons à cœur de soutenir nos collaborateurs. Leur bien-être et leur développement font le succès de notre organisation.



Assurer la protection sociale est historiquement la première mission de l'ONEM.



La protection sociale



L'ONEM vise à offrir une protection sociale toujours plus fluide et de meilleure qualité à chaque étape de votre carrière.

Assurer la protection sociale est une mission fondamentale de l'ONEM. L'ONEM met en œuvre les régimes d'assurance-chômage, d'interruption de carrière et de crédit-temps. De ce fait, vous pourriez entrer en contact avec l'ONEM à chaque étape de votre carrière.

Octroyer les allocations rapidement et correctement est notre priorité. Les collaborateurs de l'ONEM mettent tout en œuvre pour traiter les demandes d'allocations dans les meilleurs délais et conformément à la réglementation en vigueur. Notre personnel bénéficie d'une formation continue et d'un soutien optimal (applications et procédures de travail performantes, lieux de travail bien équipés...). L'ONEM accorde une grande importance à l'application uniforme de la réglementation et s'efforce de prendre des décisions justes et équitables, dans le respect des principes d'assurance et de solidarité. Il contribue également à la protection sociale des travailleurs les plus vulnérables et, de cette manière, lutte contre la discrimination, la pauvreté et la précarité.

L'ONEM encourage la **simplification administrative** en proposant des adaptations de la réglementation et en analysant et adaptant, lorsque c'est nécessaire, ses propres processus et procédures. Ainsi, les travailleurs et les employeurs ne sont pas freinés dans leur participation au marché de l'emploi par des formalités superflues et sont soutenus lors des changements dans leur carrière.

Par ailleurs, l'ONEM doit investir en permanence dans **la lutte contre les abus et la fraude sociale**, afin de continuer à garantir la protection sociale (prévention, dissuasion, contrôle, sanction).



Vision 2030 – pilier 1

L'ONEM en tant qu'institution publique fédérale

Nos clients occupent une place centrale dans nos prestations de services. En tant qu'institution publique fédérale, notre mission et notre responsabilité sociétale consistent à leur offrir les meilleurs services possibles. À l'ONEM, la notion de « clients » connaît une très large interprétation. Un même citoyen peut donc appartenir à plusieurs catégories, selon la position qu'il occupe lorsqu'il prend contact avec nous : en tant que chômeur, travailleur, employeur...

Nous sommes très attentifs à la situation personnelle et aux **besoins spécifiques de notre public**. Nous essayons de partir des expériences et des besoins du client lui-même (parcours client). Nous misons également sur l'accessibilité et la proximité grâce à **une approche multicanale intégrée** : un accueil physique professionnel dans nos points de contact et un contact center professionnel qui aide les citoyens au travers du canal numérique de leur choix (téléphone, e-mail, chat...). Nous cherchons aussi à informer nos clients de manière proactive, de notre propre initiative. Par exemple, nous organisons des webinaires pour le lancement de nouvelles applications ou nous participons à des salons de l'emploi et à des visites d'entreprises.

Le contact avec les clients reste l'élément clé de notre service. Pour l'optimiser, nous investissons autant que possible dans la **numérisation** afin de permettre un service simple et rapide à distance. En affinant et en développant davantage nos applications en ligne, nous répondons à la demande croissante d'applications en libre-service. Ainsi, les clients peuvent décider eux-mêmes du lieu et du moment (24/7) où ils introduisent une demande ou consultent le statut de leur dossier.

Toutefois, nous sommes bien conscients que tous les citoyens ne sont pas en mesure de suivre la vague de numérisation. Tous les clients ne disposent pas des moyens et compétences nécessaires pour utiliser nos applications. Pour cette raison, **nous continuons à d'investir dans un accueil physique**, où nos « digicoaches » peuvent accompagner le client dans l'utilisation des outils numériques. Cet accueil sera encore développé au cours des prochaines années.



En tant qu'institution publique fédérale, nous mettons **le client au cœur de nos priorités**. Notre service est de préférence numérique, mais aussi inclusif et sur mesure.

Nous visons à garantir des **services inclusifs** et adaptés à chaque personne. Il est très important pour nous d'accueillir nos clients et de prendre en compte leur contexte et leurs vulnérabilités. Nous savons que nous pouvons encore réaliser de nombreuses améliorations sur le plan du langage accessible. C'est pourquoi nous nous engageons à investir davantage pour que notre communication et nos décisions soient lisibles et compréhensibles. À cet égard, nous concluons des accords de coopération avec les syndicats et d'autres institutions publiques, afin d'informer, sensibiliser et renseigner au maximum tous les citoyens sur leurs droits et devoirs en matière de sécurité sociale. Ainsi, nous ne laissons personne de côté.

Enfin, nous attendons toujours de nos agents d'accueil qu'ils adoptent une **attitude professionnelle** dans leurs contacts avec les clients. Intégrité, confiance, respect, intérêt général, professionnalisme et orientation client sont des valeurs qui continuent d'occuper une place centrale dans notre organisation.



Vision 2030 – pilier 2

L'ONEM en tant qu'institution publique de sécurité sociale

En tant qu'**institution publique de sécurité sociale**, nous jouons un rôle clé pour garantir la pérennité de notre système de sécurité sociale. Nos collaborateurs sont fiers de leur travail et de la grande responsabilité sociétale qui y est liée. En maîtrisant l'impact social, économique et écologique de notre organisation, nous adaptons nos services aux besoins changeants de notre société. De cette manière, nous contribuons à une sécurité sociale résiliente dans un monde en constante évolution.

En tant qu'institution publique, nous offrons **à chaque citoyen une protection sociale adéquate**, avec un accompagnement supplémentaire pour celles et ceux qui en ont besoin. Notre organisation fait face à de nombreux défis, comme la numérisation, mais nous ne laissons personne de côté. Nous tenons compte du fait que les personnes les plus vulnérables risquent de rencontrer des obstacles qui compliquent leur accès à la sécurité sociale. De par la complexité du système de sécurité sociale, de la réglementation et des procédures, certaines personnes risquent de ne pouvoir bénéficier des droits sociaux qui sont les leurs (on parle alors de « non-recours » aux droits ou « non take-up »). C'est pour cette raison que nous investissons dans des services plus accessibles et plus simples, afin mieux accompagner et soutenir chaque citoyen au sein du système de sécurité sociale.

Nous avons conscience **de l'impact économique et financier** de nos activités. Compte tenu du contexte budgétaire de notre pays, un certain nombre d'économies et de réformes radicales seront nécessaires d'ici 2030. Les réformes réglementaires et socioéconomiques auront des répercussions sur notre organisation et exigeront de notre part un effort accru pour réaliser des gains d'efficacité. Par ailleurs, nous contribuons activement à la protection du système de sécurité sociale belge en luttant efficacement contre la fraude.

Nous contribuons à la réalisation d'**une transition climatique équitable** et assumons notre responsabilité en réduisant notre empreinte écologique. Le changement climatique augmente le risque de crises et chocs financiers (comme les inondations en 2021), lors desquels l'ONEM joue un rôle crucial en apportant une protection sociale aux citoyens par le biais du chômage temporaire. En outre, nous nous engageons



En tant qu'institution publique de sécurité sociale, nous sommes fiers de porter une **responsabilité sociétale forte**.

également à organiser notre fonctionnement de la manière la plus écologique possible et endossons en tant qu'institution publique, un rôle d'exemple pour d'autres organisations.

En assumant activement notre responsabilité sociétale, nous renforçons notre organisation pour faire face à **un avenir fait de changements et d'incertitudes**. Nos collaborateurs sont au cœur de cette mission : animés par la conscience de l'impact sociétal considérable de leur travail, ils contribuent quotidiennement à une sécurité sociale plus équitable et plus résiliente. Cet engagement renforce non seulement notre organisation, mais augmente également la confiance des citoyens en une sécurité sociale juste.



Vision 2030 – pilier 3

L'ONEM en tant qu'organisation

Tant notre environnement externe que les besoins des clients évoluent à un rythme toujours plus rapide. **L'ONEM doit être résolument tourné vers l'avenir** et s'engager dans les évolutions et tendances qui apportent une réelle valeur ajoutée pour tous (clients, partenaires, collaborateurs, responsables politiques...). En tant qu'organisation, il est important d'anticiper les évolutions sociales, politiques, économiques, technologiques et juridiques. En adoptant une attitude proactive face à notre contexte qui évolue toujours plus vite, nous renforçons davantage notre **agilité**. De plus, grâce à une planification stratégique proactive, nous assurons la continuité de nos services.

Créer de l'adhésion est essentiel pour mettre en œuvre les changements de manière efficace. Seule une approche bien élaborée en matière de gestion du changement pour les parties prenantes internes et externes permettra de réaliser des changements effectifs et de démontrer leur valeur ajoutée sur le long terme.

Pour optimiser nos services et aborder les mutations de notre environnement de manière proactive, nous investissons massivement dans une **politique d'innovation** dynamique. Nous souhaitons innover et apprendre en expérimentant et en cherchant notre inspiration en dehors de notre organisation, notamment par le biais de benchmarkings, de conférences, de stages à l'étranger et de réseaux. Pour être agiles et innovants, nous créons un environnement de travail propice à l'expérimentation et où les nouvelles idées peuvent être mises en œuvre.

Enfin, l'ONEM souhaite également continuer à développer des **partenariats et des synergies**, notamment avec les organismes de paiement, les services régionaux de l'emploi et les services de formation professionnelle, afin de faciliter l'insertion et la réinsertion sur le marché de l'emploi et la création d'emplois. Par rapport à nos partenaires, l'accessibilité, la transparence, le respect mutuel, l'uniformité des procédures et une communication efficace sont recherchés, ainsi qu'une délimitation aussi claire que possible des responsabilités mutuelles.



En tant qu'organisation **innovante** et **agile**, nous nous engageons à toujours être en phase avec les évolutions de notre société.



Vision 2030 – pilier 4

L'ONEM en tant qu'employeur

En tant qu'employeur, nous nous engageons à **soutenir** nos collaborateurs au maximum et à leur offrir l'opportunité de développer leurs talents. Ainsi, nos collaborateurs contribuent à la réussite de l'ONEM. Grâce à leur engagement professionnel et à leur orientation vers les résultats, nous continuons de grandir en tant qu'organisation.

Le rôle de nos dirigeants est crucial pour le bon fonctionnement et la cohésion de nos équipes. Nous nous adaptons continuellement aux besoins du moment essentielles. Nous travaillons activement à la mise en œuvre d'**une culture de feedback ouverte** et investissons dans des mesures de soutien pour accompagner tous les collaborateurs sur cette voie.

Nous sommes convaincus que le **bien-être de nos collaborateurs** est primordial pour mener à bien notre mission. En favorisant une culture de l'inclusion, nous veillons à ce que chacun se sente apprécié et respecté. Nous créons un environnement de travail sûr, où les collaborateurs peuvent se développer en toute autonomie tout en ayant l'occasion de prendre soin d'eux-mêmes et des autres. Nos collaborateurs témoignent chaque jour d'un grand sens des responsabilités, ce qui leur permet d'effectuer leurs tâches de manière consciencieuse et appliquée. Nous nous efforçons de promouvoir le bien-être en rendant le lieu de travail aussi attractif que possible : un environnement de travail agréable où les collaborateurs peuvent travailler calmement et où ils disposent de suffisamment d'espace pour l'échange et la cocréation.

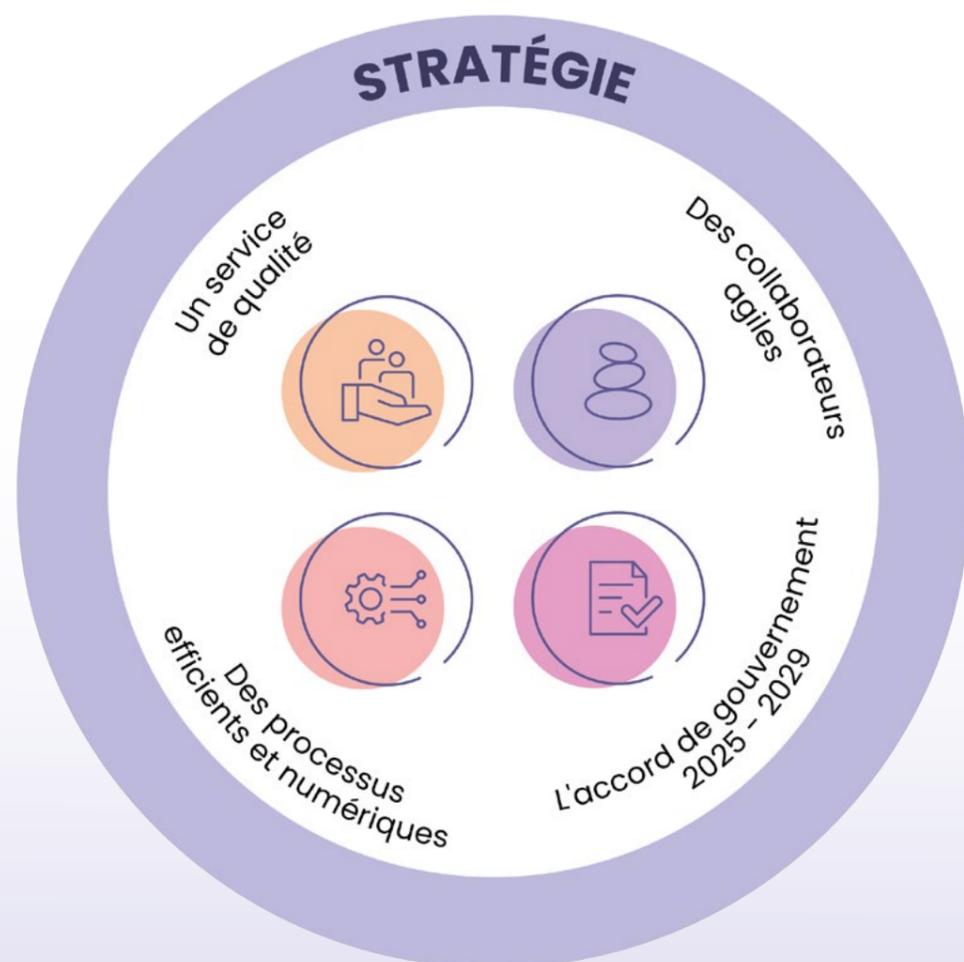
Nous investissons dans le **développement personnel** et l'épanouissement de nos collaborateurs en les encourageant à développer davantage leurs talents. Le développement professionnel est soutenu par des possibilités de formations internes et externes, par la mobilité interne et par un accompagnement de carrière sur mesure. L'ONEM est un lieu où les collaborateurs sont fiers de travailler grâce aux nombreuses opportunités et possibilités de développement qui leur sont offertes et qui leur apportent une grande flexibilité au quotidien. Nous encourageons nos collaborateurs à apprendre tout au long de leur carrière, afin qu'ils puissent devenir agiles, ce qui constitue un élément crucial pour la continuité de l'organisation. Nous considérons le télétravail comme une occasion de renforcer l'efficacité, la concentration et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En bref, nous souhaitons être un employeur flexible qui offre un cadre de travail où la créativité et l'innovation peuvent se déployer.



En tant qu'employeur, nous avons à cœur de soutenir **nos collaborateurs**. Leur **bien-être** et leur **développement** font le succès de notre organisation.

STRATÉGIE 2025-2027

COMMENT ALLONS-NOUS RÉALISER NOTRE VISION ET NOTRE MISSION ?



Quels choix stratégiques l'ONEM va-t-il opérer pour franchir d'autres étapes dans la réalisation de sa mission et sa vision 2030 ?



L'ONEM a défini sa stratégie pour la période 2025-2027 lors du séminaire stratégique d'automne 2024. Lors de la définition de la stratégie 2022-2024, il a été tenu compte des éléments suivants :

- Le nouveau gouvernement fédéral mettra en œuvre des réformes importantes pour ajuster le budget. Tous les gouvernements devront continuer à économiser sur le personnel, les bâtiments et l'IT. Il y aura également des réformes importantes directement liées au core business de l'ONEM (l'assurance chômage, la conciliation vie privée-vie professionnelle ainsi que la lutte contre la fraude sociale), qui devront faire l'objet d'une priorité dans les années à venir. Enfin, il y a aussi des réformes profondes qui ont un impact sur l'ONEM en tant qu'employeur (fonction publique fédérale) et sur les collaborateurs de l'ONEM (pensions, congés et absences...).
- Nous ferons face à des changements, toujours plus nombreux et plus rapides dans notre environnement qui auront un impact sur toute la société, nos clients, nos partenaires, ainsi que sur le fonctionnement de l'ONEM, des collaborateurs et de la culture d'organisation. Comme pour toute autre organisation, il sera nécessaire de s'y adapter rapidement ou, mieux encore, d'agir de manière proactive. Dans le domaine du service au client en particulier, la demande d'une approche multicanal ne cesse de croître.
- Nous devons être en mesure de gérer encore mieux des volumes de travail fluctuants (en raison de l'évolution économique, de nouvelles mesures gouvernementales, etc.) au sein de l'ONEM. Dans cette perspective, il y a lieu de répartir le travail différemment et de pouvoir mener une politique HR plus flexible.
- Nous devons investir dans le développement des compétences des collaborateurs de l'ONEM pour les rendre agiles et résistants afin qu'ils puissent faire face aux changements. Compte tenu de l'augmentation de l'automatisation et de la numérisation, il faut, par exemple, avoir plus de compétences en informatique. Il est important pour chaque collaborateur de pouvoir travailler et apprendre de façon plus autonome.
- Pour être un employeur attrayant pour les nouveaux collaborateurs, des conditions de travail modernes doivent être créées grâce à la poursuite de la mise en œuvre du New Way of Working. Une communication ouverte, la participation et les feedback depuis et vers les collaborateurs sont cruciaux pour stimuler une culture d'organisation agile.
- Les frais de fonctionnement de la sécurité sociale doivent être maintenus aussi bas que possible. La légitimité du système doit être préservée en continuant d'investir dans la prévention et l'élimination des utilisations abusives et de la fraude.

Plan stratégique 2025-2027

Les 4 objectifs stratégiques ont été développés et concrétisés dans un plan stratégique.

Dans ce plan, nous indiquons comment nous voulons réaliser nos quatre objectifs stratégiques en les traduisant en objectifs opérationnels (OO) et en mettant en œuvre des projets stratégiques. Ceux-ci sont ensuite traduits dans les plans opérationnels des directions et/ou bureaux concernés.

Cette brochure ne reprend que les projets stratégiques.



4 objectifs stratégiques (OS) 2025-2027



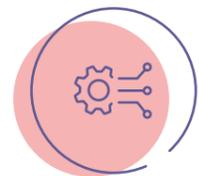
OBJECTIF 1

Un service de qualité au client : sur mesure, inclusif et de préférence numérique (OS1)



OBJECTIF 2

Des collaborateurs agiles dans un environnement de travail qui favorise leur bien-être et leur développement (OS2)



OBJECTIF 3

Des processus toujours plus efficaces et plus numériques (OS3)



OBJECTIF 4

La mise en œuvre efficace des mesures du gouvernement affectant l'ONEM (OS4)

Projets stratégiques

Un projet stratégique peut contribuer à la réalisation de plusieurs objectifs stratégiques.

Il est indiqué ci-dessous sous quel objectif stratégique (OS) est reprise la description du projet stratégique.

Pour chaque projet, l'objectif est décrit, ainsi que les actions prévues pour 2025 et le project manager (PM).



CONTEXTE



OBJECTIF STRATÉGIQUE

#1

**Un service de
qualité au client :
sur mesure, inclusif et de
préférence numérique**

Avec cet objectif stratégique, l'ONEM veut continuer à se consacrer à l'amélioration du service au client.

Les clients deviennent de plus en plus exigeants et attendent une communication transparente et un service rapide de la part des pouvoirs publics, et ce, avec le moins possible de formalités administratives.

L'ONEM aspire à une professionnalisation du contact clients, afin que le client puisse bénéficier d'une aide rapide, efficace et uniforme lorsqu'il prend contact par l'intermédiaire du contact center de l'ONEM (téléphone, mail, chat) ou qu'il prend rendez-vous dans un bureau ou via le site web. L'ONEM souhaite également permettre aux clients de retrouver par eux-mêmes un maximum d'informations de l'ONEM et de ses partenaires.



PROJETS STRATÉGIQUES



Un service de qualité au client : sur mesure, inclusif et de préférence numérique.

Cet objectif stratégique comprend 3 objectifs opérationnels (OO) et 10 projets stratégiques :

1. OO1: Garantir un service de qualité au client en continuant de développer l'approche revue en matière d'accueil des clients, dans tous ses aspects
 - Projet FO ;
 - Projet Contact Center ;
 - Projet VIZIT ;
 - Projet FO-tools ;
 - Projet ADA.
2. OO2: Garantir un service au client sur mesure, adapté aux besoins actuels du client et basé sur le principe de proximité.
3. OO3: Garantir un service inclusif, de préférence numérique mais avec une attention suffisante pour l'inclusion numérique
 - Projet Inclusion digitale ;
 - Projet Biométrie ;
 - Projet e-Send Citoyen ;
 - Projet e-Send Entreprise ;
 - Projet e-F1 curateurs.



PROJET STRATÉGIQUE

1.1 Process FO

Objectif

Le projet vise réorganiser le processus Front Office d'ici fin avril 2025. Cela inclut la description détaillée des processus actuels et futurs, l'adaptation de l'organigramme de l'organisation avec la création d'une nouvelle direction Contact Clients. Enfin, un diptyque « Vision-Mission » sera rédigé, accompagné d'une stratégie et d'un plan opérationnel pour la nouvelle direction.

Prévu en 2025

- Finalisation des dernières descriptions de processus.
- Promotion interne de la nouvelle Vision-Mission Front Office.
- Assignment des nouveaux postes créés dans la direction Contacts Clients.
- Clôture du projet et transfert des produits du projet à la direction Contacts Clients.

Project manager

Eva Albert



PROJET STRATÉGIQUE

1.2 Contact Center

Objectif

D'ici fin juin 2025, finaliser la mise en place du contact center décentralisé uniquement dédiée aux activités de contacts clients à distance (téléphonie, mails, courriers, live chat de 1^{ère} ligne) et ayant son organisation propre.

Prévu en 2025

- Poursuite des recrutements et formations pour compléter les effectifs.
- Formation des collaborateurs à la matière chômage temporaire.
- Aménagement des locaux en fonction de l'évolution des effectifs.
- Clôture du projet et transfert des produits techniques et organisationnels du projet à la direction Contacts Clients.

Project managers

Eva Albert & Elisabeth Speckstad



PROJET STRATÉGIQUE

1.3 VIZIT

Objectif

Finaliser l'organisation unifiée du processus accueil des visiteurs dans tous les points de contact de l'ONEM. Le projet travaille sur :

- l'organisation et le déroulement de l'accueil ;
- le développement des compétences des collaborateurs ;
- la fracture numérique : mettre en place des digicoaches et le matériel informatique pour accompagner des clients dans l'utilisation des outils digitaux ;
- la simplification de l'encodage et des outils de l'accueil.

Prévu en 2025

- Évaluation finale du projet en mars 2025 et transfert de la gestion des points de contact à la nouvelle direction Contact clients.
- Déploiement des Callbox pour fournir une assistance à distance aux clients.

Project manager

Sophie Marchand



PROJET STRATÉGIQUE

1.4 FO-tools

Objectif

Analyser et, si possible, optimiser toutes les applications nécessaires pour soutenir le processus Front Office afin de garantir un service optimal.

L'accent est mis sur une expérience utilisateur améliorée, tant pour nos clients que pour nos propres collaborateurs, aujourd'hui et à l'avenir.

Les applications et technologies choisies doivent être robustes, flexibles, prospectives et conformes à toutes les exigences du RGPD et de la cybersécurité. Le projet comprend, entre autres un environnement de travail centralisé et intégré pour les contacts de première ligne (téléphone, e-mail, formulaire web...), le call back, le chat, le live chat, la gestion de l'accueil et des rendez-vous ...

Prévu en 2025

- Analyse des besoins utilisateurs.
- Description de processus actuels et futurs : simplification des processus de traitement.
- KPI.
- Centralisation des sources d'information et templates utiles à nos agents pour traiter les demandes.
- Identification des solutions techniques nécessaires à la centralisation des mails et des tâches de contact client de première et seconde ligne.

Project manager

Elisabeth Speckstadt



PROJET STRATÉGIQUE

1.5 ADA

Objectif

Lors de la crise sanitaire du coronavirus, les difficultés rencontrées par les membres du Contact center et les contrôleurs ont mis en évidence la lourdeur de la procédure de déclaration des agressions et le fait que la notion d'agression n'était plus adaptée. De plus, la Data base utilisée pour déclarer les agressions devait faire l'objet d'une migration vers une technologie plus moderne.

L'objectif du projet vise donc à :

- développer une nouvelle application pour signaler, déclarer et rapporter les contacts difficiles avec les clients (dont les agressions) et assurer leur prise en charge et leur suivi ;
- simplifier la procédure actuelle de déclaration ;
- sensibiliser à l'importance de déclarer les contacts avec les clients qui ont un impact négatif sur le bien-être des membres du personnel afin de permettre un relevé le plus fiable et, de prendre des mesures de prévention pour les éviter.

Prévu en 2025

- La fin du projet est prévue pour la fin du premier trimestre 2025.
- L'application desktop et l'application mobile seront fonctionnelles et disponibles pour les utilisateurs.
- La procédure de déclaration est simplifiée.
- La sensibilisation à l'importance de déclarer les contacts négatifs.
- Un reportage fiable des relevés.
- Amélioration des mesures de prévention prises conformément aux objectifs énoncés.

Project manager

Jennifer Sorce



PROJET STRATÉGIQUE

1.6 Inclusion digitale

Objectif

Proposer des initiatives d'inclusion numérique pour les assurés sociaux, les travailleurs et les employeurs.

Assurer la transition avec la nouvelle direction «Politiques transversales» et le volet "responsabilité sociétale".

Faire de l'inclusion numérique une priorité permanente dans la gestion quotidienne et dans les projets d'amélioration de l'ONEM.

Collaborer avec les IPSS dans le cadre de l'axe 3 d'e-Gov 3.0 : «Si la voie numérique n'est pas possible, elle peut être réalisée facilement et en toute sécurité ensemble ou par une personne de confiance » et développer un réseau d'acteurs locaux dans le domaine de l'inclusion numérique.

L'objectif est d'assurer l'accès et faciliter la compréhension des services en ligne essentiels pour l'ensemble de la population tout en tenant compte de sa diversité. L'inclusion numérique permet à chacun de tirer pleinement parti des possibilités offertes par les technologies numériques et d'en faire un levier d'inclusion sociale et économique.

Prévu en 2025

- Intégration de l'inclusion numérique dans la vision et dans le plan opérationnel de la direction Contact client.
- Création d'une fonction d'ambassadeur clients, qui mettra en place une stratégie d'inclusion numérique, en partenariat avec la direction Politiques transversales.
- Améliorations du site internet et des communications externes.
- Collaboration avec l'asbl We Tech Care.

Project manager

Elisabeth Speckstadt



PROJET STRATÉGIQUE

1.7 Biométrie

Objectif

Dans le cadre de la digitalisation de la carte de contrôle du chômage temporaire (eC3.2), offrir une alternative à l'application de chômage temporaire, en cas de panne de celle-ci. L'assuré social pourra ainsi déclarer par téléphone sa journée de travail même en cas de problème technique généralisé.

La solution mise en place pourra être utilisée avec ou sans smartphone.

Les données issues de ce contact seront intégrées à la carte de chômage de manière automatisée, de sorte que tant nos collaborateurs de l'ONEM que les organismes de paiements puissent accéder aux informations transmises par nos assurés sociaux.

Prévu en 2025

- Déploiement d'une alternative à l'application de chômage temporaire lorsque celle-ci est défaillante, pour la déclaration d'une journée de travail.
- Analyse de besoins et de faisabilité d'une solution utilisant la reconnaissance vocale afin d'identifier les assurés sociaux de manière sécurisée.

Project manager

Elisabeth Speckstadt



PROJET STRATÉGIQUE

1.8 e-Send citizen

Objectif

Utiliser l'e-Box comme canal de communication par défaut et, centraliser l'impression et l'expédition de la poste résiduelle à l'Administration centrale.

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la volonté politique de faire de l'e-Box (une boîte mail électronique sécurisée qui répond aux critères du RGPD), le canal de communication par excellence entre les institutions publiques et les citoyens mais également envers les entreprises.

Par le biais du projet e-Send, l'ONEM souhaite numériser et rationaliser le processus d'expédition du courrier sortant, tant à l'Administration centrale que dans les bureaux en :

1. envoyant une grande partie des documents de l'ONEM dans l'e-Box du citoyen (si celle-ci est activée) ou/et dans l'e-Box de l'entreprise ;
2. centralisant l'impression et l'expédition des documents, par la poste, à l'Administration centrale (dans le cas où l'e-Box est inactive) et ce, afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité du service.

Au courant de l'année 2023, les premiers résultats du projet e-Send se sont déjà fait ressentir. Une grande partie des décisions (CG2) en matière d'interruption de carrière est, maintenant, envoyée automatiquement vers l'e-Box du citoyen (ou par papier, à partir de l'AC, si l'e-Box est inactive) à partir de l'application LOIC.

Les autres processus ont également été invités à intensifier l'envoi de leurs documents dans l'e-Box, en utilisant l'application e-Box Publisher.

Enfin, le service central d'imprimerie et d'expédition s'est doté de nouveau matériel (machine et software) afin de pouvoir accueillir, de manière efficace, ce nouveau flux de documents.

Prévu en 2025

En suspens jusqu'à la fin du deuxième trimestre 2025.

Project manager

Sophie Desodt



PROJET STRATÉGIQUE

1.9. e-Send Entreprise

Objectif

L'objectif du projet e-Send Entreprise est de numériser et d'optimiser la communication entre les entreprises/autres institutions publiques et l'ONEM. Cet objectif sera atteint grâce à l'utilisation l'e-Box Entreprise, une boîte mail électronique sécurisée.

Les principaux objectifs de ce projet sont les suivants :

- L'intensification de l'utilisation de l'e-Box pour les communications.
- La centralisation de l'impression et l'envoi du courrier papier restant par le biais de l'imprimerie de l'Administration centrale.
- L'amélioration de la qualité du service et la réduction des coûts grâce à la numérisation du processus d'envoi.
- L'optimisation de la gestion des messages reçus par le biais de l'e-Box Entreprise de l'ONEM.

Prévu en 2025

En suspens jusqu'à la fin du deuxième trimestre 2025.

Project manager

Sophie Desodt



PROJET STRATÉGIQUE

1.10 e-F1 curators

Objectif

Le projet « eF1 curators » s'inscrit dans l'ensemble des applications eGov par le FFE. L'application e-F1 permet aux groupes cibles d'introduire la demande F1 et de l'envoyer au FFE par voie électronique. Cette manière de procéder présente bon nombre d'avantages, et ce, tant pour l'utilisateur final que le FFE : validation en ligne des données, pré-remplissage de champs, flow-in automatique des données encodées, téléchargement d'annexes, etc. Actuellement, l'application peut être utilisée par les gestionnaires de dossiers des syndicats et par les travailleurs qui ne sont pas affiliés à un syndicat. L'adaptation et la mise à disposition de cette application e-F1, spécifiquement pour les curateurs qui souhaitent également introduire des F1 au nom du travailleur, constituent une nouvelle étape vers l'automatisation.

L'objectif de ce projet est de permettre aussi aux curateurs de compléter et d'introduire les e-F1 au nom des travailleurs introduisant une créance dans la faillite.

Prévu en 2025

En 2025, il est prévu de :

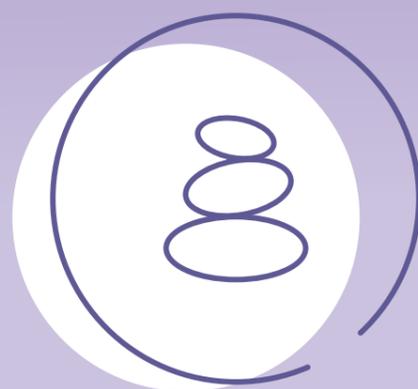
- de réaliser l'analyse fonctionnelle de ce projet ;
- développer cette application et la faire tester techniquement, fonctionnellement et par des utilisateurs pilotes et l'adapter si nécessaire ;
- préparer les manuels nécessaires à l'utilisation optimale de l'application et la mettre en production ;
- mettre en œuvre l'application eF1 pour les curateurs.

Project manager

Ingrid Roosen



CONTEXTE



OBJECTIF STRATÉGIQUE

#2

Des collaborateurs agiles dans un environnement de travail qui favorise leur bien-être et leur développement

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change” – Charles Darwin 1809 – 1882.

Afin de préparer les évolutions démographiques, technologiques, économiques et politiques futures et de mieux s’adapter aux changements de plus en plus rapides de notre environnement, l’ONEM et tous ses collaborateurs doivent devenir plus agiles. Dans le même temps, un cadre de travail accordant beaucoup plus d’attention à la capacité d’adaptation des collaborateurs dans un environnement en constante évolution s’impose à plus long terme. Cela exige également que notre structure organisationnelle devienne plus équilibrée et plus efficace.

Une culture organisationnelle et un leadership qui s’inscrivent dans ce cadre devront être développés en tenant compte des besoins des différentes générations. L’anticipation des besoins futurs en personnel constituera un défi majeur pour l’ONEM, compte tenu des départs à la retraite d’une part et des défis posés par le cadre budgétaire actuel en termes de recrutement d’autre part.

C’est un véritable défi d’être un employeur attractif, principalement lorsqu’il y a une pénurie sur le marché de l’emploi. Si l’organisation souhaite poursuivre sur la voie de la numérisation, il faudra par exemple suffisamment de collaborateurs IT. Pour recruter des talents et les conserver, l’on doit, en tant qu’employeur, sans cesse mettre en place une politique du personnel dynamique et moderne.

Dans tous ces changements, les cadres joueront un rôle crucial. Il est essentiel de leur fournir un soutien et des conseils suffisants pour mettre en œuvre toutes les dimensions du modèle de culture managériale (coach - manager - leader).



PROJETS STRATÉGIQUES



PROJET STRATÉGIQUE

2.1 Digitstrat

Objectif

Le projet vise donc à créer un environnement digital, informatif et personnalisé dans lequel tous nos collaborateurs et collaboratrices peuvent rapidement et facilement consulter et trouver le contenu validé dont ils et elles ont besoin pour effectuer leur travail au quotidien. Ce projet s'occupera donc de mettre à disposition les outils de connaissances et de collaboration pour tout le personnel de l'ONEM. Il vise également à la mise en place d'une gouvernance relative à l'utilisation de tous ces outils afin d'en assurer une bonne utilisation et gestion.

Prévu en 2025

- Migration de ONEMTech vers une solution contemporaine.
- Poursuivre l'amélioration des applications et des solutions mises à la disposition de nos collaborateurs (sites de processus, Riminis renouvelés, sites thématiques et de rôles, etc.).
- Lancement du Chatbot GenAI « Buddy » censé aider les collaborateurs à retrouver la bonne information.
- Lancement de l'utilisation du sensitivity labeling. Ceci permettra d'attribuer un label aux documents/emails, etc., et ce, afin que nous puissions, en tant qu'organisation, avoir un aperçu clair des informations sensibles au sein des équipes / de l'organisation.
- Power Platform : mise en place de la gestion des applications, afin que les utilisateurs puissent travailler dans un environnement contrôlé, sécurisé, effectif et efficace + migration des applications existantes dans Power Platform vers l'environnement ONEM.

Project manager

Sophie Desodt



Des collaborateurs agiles dans un environnement de travail qui favorise leur bien-être et leur développement.

Cet objectif stratégique comprend 6 objectifs opérationnels (OO) et 5 projets stratégiques :

1. OO1: Evaluer et adapter en continu le cadre de travail NOVA afin de fonctionner de façon optimale dans un environnement en constante mutation
 - Projet Digitstrat.
 - Projet Nouvelle Cuisine.
 - Projet B2gether.
2. OO2: Répondre et anticiper les besoins futurs en termes de personnel.
3. OO3: Fournir un accompagnement et un soutien ciblés aux collaborateurs pour les aider à faire face aux changements et aux évolutions dans leur travail et leur carrière.
4. OO4: Continuer à encourager l'innovation auprès de tous les collaborateurs dans l'organisation.
5. OO5: Renforcer le soutien et l'accompagnement fournis à l'ensemble du personnel d'encadrement dans leurs rôles de coach, manager et leader.
6. OO6: Adapter notre structure d'organisation et notre fonctionnement afin de devenir une organisation toujours plus équilibrée, efficiente, agile et agréable pour ses collaborateurs
 - Projet Réorganisation.
 - Projet Tetris.



PROJET STRATÉGIQUE

2.2 Nouvelle Cuisine

Objectif

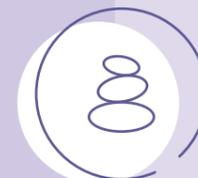
Dans le cadre de la nouvelle organisation du travail NOVA et pour être un employeur attractif ; développer un cadre uniforme pour adapter l'organisation, le fonctionnement, l'infrastructure et l'offre de cuisine, de coffee corner et d'activités d'équipe dans tous nos bureaux (en tenant compte des possibilités et des besoins locaux).

Prévu en 2025

Le projet sera finalisé au cours du premier trimestre de 2025. La gestion des initiatives lancées dans le cadre du projet sera reprise par la direction Politiques transversales dans le cadre de la politique Hospitality.

Project manager

Sophie Desodt



PROJET STRATÉGIQUE

2.3 B2gether

Objectif

Dans le cadre de la nouvelle organisation du travail (NOVA), veiller à optimiser l'utilisation des bâtiments en déménageant le bureau de Bruxelles pour la fin de l'année :

- en intégrant en 2025 le back office du bureau de Bruxelles dans l'administration centrale, tout en veillant à accompagner les collaborateurs dans la gestion de ce changement en mettant en œuvre différentes actions de communication et de change management ;
- en installant le front office dans un nouvel espace situé à proximité de l'administration centrale et offrant une grande visibilité pour le public.

Prévu en 2025

- Travaux d'aménagement du contact center situé Galerie Ravenstein.
- Adaptation de l'implantation des bureaux dans les étages de l'Administration centrale, fourniture de mobilier complémentaire (lockers, benches électriques).
- Déménagement du BC de Bruxelles vers l'Administration centrale (back office) et la galerie Ravenstein (front office).
- Rénovation et transformation des locaux du niveau -1 pour créer des zones de travail et de réunion.

Project managers

Nathalie Nicolas & Sophie George



2.4 Réorganisation

Objectif

Il est indispensable d'adapter notre structure organisationnelle et notre fonctionnement à la réalité d'aujourd'hui. L'ONEM veut devenir une organisation plus équilibrée, efficiente et agile, dans laquelle il est agréable de travailler, pour garantir ensemble un service homogène et de qualité à tous les clients.

Le 28 mars 2024, à l'issue des négociations avec les syndicats internes, le Comité de gestion a donné son accord concernant l'adaptation de notre structure organisationnelle.

Cette réorganisation des bureaux de l'ONEM s'articule autour de quatre objectifs :

1. La création de points de contact pour les clients.

Depuis septembre 2024, les 14 bureaux front office existants ont été transformés en points de contact selon le nouveau concept, avec des heures d'ouverture adaptées selon les besoins. Dans un premier temps, ces points de contact sont encore localisés dans les bureaux actuels. Par la suite, la solution la plus efficiente sera choisie. Les activités de l'ONEM dans ces points de contact sont l'accueil des clients avec ou sans rendez-vous, les auditions et l'accompagnement des clients qui ont des difficultés avec l'utilisation des outils digitaux par des digicoaches (cf.. Projet VIZIT).

2. Le maintien des 16 bureaux forts regroupés en 9 clusters.

L'ONEM continue à investir dans le bon fonctionnement des 16 bureaux forts, dans tous les domaines : accueil des clients, processus et méthodes de travail, soutien et bien-être du personnel. Depuis septembre 2024, les bureaux seront regroupés en clusters avec un management team pour réaliser des gains d'efficacité. Le support aux collaborateurs des 16 bureaux est 'mutualisé' au niveau du cluster pour assurer plus d'uniformité.

3. La création d'équipes de taille suffisante et bien soutenue.

Les équipes au sein des bureaux doivent être suffisamment importantes (8 à 10 collaborateurs). Pour assurer le bon encadrement il y aura un chef de groupe pour chaque équipe et suffisamment de gestionnaires de processus dans chaque bureau. Sur base d'une analyse au niveau national et au sein de chaque cluster des parties de processus ou des petites matières spécialisées seront centralisées dans un bureau du cluster afin de promouvoir la spécialisation et de réaliser des gains d'efficience.

4. L'introduction centralisée des dossiers par les OP dans les 16 bureaux.

Les organismes de paiement locaux effectueront leurs introductions papier (dossiers Admissibilité et Vérification) seulement dans les 16 bureaux et non plus dans les points de contact à partir du 1^{er} avril 2025. Le scanning des dossiers ne sera plus fait dans les points de contact.

Prévu en 2025

Fin du projet prévu en décembre 2025.

- Evaluation de la création et du fonctionnement des points de contact en mars. Adaptation de l'approche en cas de besoin. Analyser les opportunités pour trouver des autres locaux pour les points de contact externes.
- Continuer à 'remplir' les nouveaux organigrammes des bureaux et clusters et évaluer l'approche.
- Poursuivre la fusion et l'optimisation des processus :
 - Support et Frontoffice ;
 - Indemnisation et Contrôle : le nouveau processus Sauvegarde ;
 - Centralisation de la gestion des dossiers ICCT en Wallonie dans 4 bureaux (Mons, Charleroi, Liège-Verviers): deadline 30.06.2025 ;
 - Centralisation de certaines petites matières dans un bureau du cluster.
- Finaliser l'adaptation des applications business pour pouvoir travailler de manière efficiente en cluster et pouvoir offrir de la solidarité à d'autres bureaux sans obstacles techniques.
- Suivi mensuel et partage des bonnes pratiques, problèmes rencontrés pendant la réunion des directeurs.
- Poursuivre l'exécution du plan change management et communication régulière aux collaborateurs (Teams Reorg, FAQ, ...).
- Organiser le monitoring de l'exécution de la réorganisation par des visites sur le terrain. Adaptation de l'approche en cas de besoin.
- Rapporter sur l'exécution au management, au Comité de gestion et au CIC.

Project manager

Sandra Van Neyen



PROJET STRATÉGIQUE

2.5 Tetris

Objectif

Début 2023, la décision a été prise de revoir l'organisation des bureaux de chômage afin de répondre aux défis actuels et futurs que l'ONEM rencontre. A la suite des négociations menées dans ce cadre, il a été décidé de lancer une réflexion sur le fonctionnement de l'Administration centrale. L'objectif de Tetris est donc d'amener l'Administration Centrale à :

1. Proposer un meilleur support pour les bureaux et optimiser notre service aux citoyens ;
2. Optimiser sa collaboration avec les bureaux et tendre vers la cocréation ;
3. Réaliser des gains d'efficacité dans son fonctionnement interne. Pour y parvenir, une approche participative par le biais de task forces a été adoptée. Elles analysent les problèmes les plus fréquemment rencontrés dans la coopération entre les bureaux et l'administration centrale et proposent enfin des pistes d'amélioration. Tetris traite six thèmes :
 - Comment pouvons-nous nous assurer d'avoir « la bonne personne au bon endroit » afin d'être prêts pour l'avenir et de développer au mieux les compétences/talents au service de l'organisation ?
 - Comment pouvons-nous, en tant qu'organisation, mieux anticiper, comprendre et gérer les changements organisationnels majeurs ?
 - Comment pouvons-nous améliorer notre culture de la communication afin d'informer les bons groupes cibles de manière transparente, correcte et appropriée ?
 - Comment pouvons-nous garantir une application correcte et uniforme de la réglementation en améliorant la coopération dans la rédaction et la diffusion des instructions et des directives ?
 - Comment les bureaux et les directions peuvent-ils mieux planifier leurs activités et harmoniser leurs priorités ?
 - Comment les bureaux peuvent-ils avoir plus d'autonomie et être plus impliqués dans les questions relatives à la gestion du budget local, des infrastructures, du matériel, des bâtiments, des investissements ... ?

Prévu en 2025

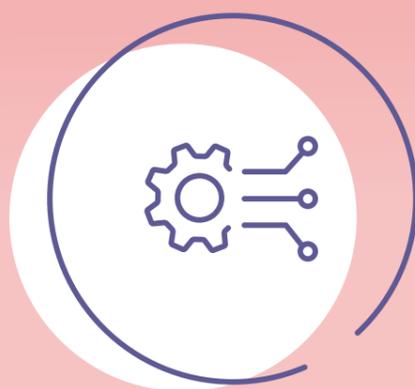
La deadline est maintenant en novembre 2025. Ces propositions seront soumises au Top 7 pour analyse. Tetris est donc la première phase d'analyse d'un plus vaste projet qui continuera à se déployer après 2025.

Project manager

En phase d'analyse: direction Développement de l'organisation.



CONTEXTE



OBJECTIF STRATÉGIQUE

#3

**Des processus toujours plus
efficaces et plus numériques**

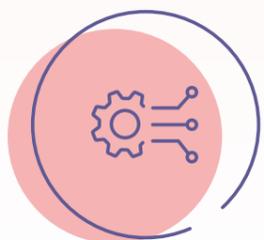
Cela fait de nombreuses années que l'ONEM mise sur la numérisation et a beaucoup investi dans la numérisation de ses services aux clients, et ce au moyen d'une approche multicanal. Du reste, l'ONEM mise sur les applications d'e-gouvernement, sur le business process reengineering, sur le datamatching et le datamining.

Nos processus doivent être débarrassés des fardeaux inutiles et être informatisés au maximum afin de mener à bien nos missions aussi efficacement que possible et au moindre coût possible. Il convient de dresser l'inventaire, par processus, des procédures internes et externes qui se déroulent encore sur papier ou manuellement et de vérifier pour quelles procédures une numérisation constituerait une plus-value importante pour le client et un meilleur soutien pour nos collaborateurs.

L'intelligence artificielle (IA) est également devenue une partie intégrante de notre environnement de travail. L'ONEM doit être en mesure d'exploiter pleinement les avantages de l'IA pour nos activités core business et nos processus de support.

Les volumes de travail fluctuants doivent pouvoir être absorbés de manière plus flexible en répartissant proportionnellement la charge de travail en fonction du nombre de dossiers et des collaborateurs et compétences disponibles.

L'ONEM doit élaborer et implémenter une stratégie visant à maîtriser l'incidence du paysage technologique en constante évolution sur le cycle de vie des applications et à réaliser des développements informatiques durables. De cette manière, nous serons prêts à faire face aux évolutions et aux défis futurs de la sécurité sociale, dans lesquels l'agilité et une intégration approfondie avec les différents acteurs impliqués jouent un rôle clé.



Des processus toujours plus efficaces et plus numériques.

Cet objectif stratégique comprend 8 objectifs opérationnels (OO) et 22 projets stratégiques :

1. OO1: Mettre en œuvre le plan d'action pour la modernisation du secteur chômage en collaboration avec les partenaires sociaux : déclarations numériques pour les processus numériques, optimisation des processus de back office et mise en œuvre de propositions de simplification
 - Projet C51 Evolutions
 - Projet Veriflow
 - Projet BPR Admissibilité
 - Projet eCx
 - Projet DistriC9
 - Projet BPR Chômage temporaire
 - Projet Wave
2. OO2: Optimiser et digitaliser nos processus liés à la matière interruption de carrière/crédit-temps (IC/CT) en vue de les simplifier, automatiser et les rendre conviviaux et ce, au profit de nos clients et de nos collaborateurs
 - Projet LOIC
 - Projet Stat LOIC
 - Projet Elo4All
3. OO3: Migrer vers des solutions/technologies ICT modernes et à jour en vue d'assurer la continuité du système et d'en améliorer le fonctionnement
 - Projet Digital 3.0
 - Projet Revamping OP
 - Projet New HRIS

- Projet Power Data
 - Projet Upgrade OS MFX
 - Projet Cover
4. OO4: Analyser et exploiter les opportunités qu'offre l'intelligence artificielle pour nos processus core business et support
 5. OO5: Améliorer la cybersécurité des réseaux et des systèmes d'information en vue de se conformer aux obligations légales en la matière
 - Projet NIS2
 - Projet IAM
 6. OO6: Développer préventivement un plan et des mesures de gestion qui permettront à l'ONEM, en cas de catastrophe (incendie, pandémie,...), de mener à bien nos processus prioritaires et de continuer à fournir des services critiques à un niveau acceptable prédéterminé dans un délai donné
 7. OO7: Optimiser et digitaliser les flux financiers et les applications du service Financier de l'ONEM en vue de les simplifier et les automatiser
 - Projet Digifin
 - Projet Outil Inspection comptable
 8. OO8: Collaborer au programme «e-Gov 3.0» des IPSS visant à tendre vers une administration publique encore plus digitalisée et agile en phase avec les besoins actuels de la société
 - Projet eC4
 - Projet Non take-up



PROJETS STRATÉGIQUES



PROJET STRATÉGIQUE

3.1 C51 Évolutions

Objectif

Comme son nom l'indique, ce projet vise à améliorer la procédure C51 pour le chômage. Le projet comporte trois volets :

- les C51 automatiques : le renvoi automatique du dossier par C51 par le biais de contrôles approfondis de l'introduction.
- les C51 électroniques : le dossier introduit entièrement par voie électronique sera également renvoyé entièrement par voie électronique – il n'y aura donc plus de C51 papier pour ces dossiers.
- le C51 express : dans certains cas spécifiques, l'ONEM recherche dans les banques de données BCSS des informations manquantes afin de pouvoir traiter le dossier. Après validation des données de la BCSS par l'organisme de paiement, le C2 est envoyé.

Ces nouvelles méthodes de travail réduiront et accéléreront le nombre d'échanges, ce qui sera bénéfique pour toutes les parties : chômeurs, organismes de paiement et calculateurs.

Prévu en 2025

- Installation d'une procédure de renvoi par C51 full électronique lorsque les pièces manquantes ne concernent que des attestations électroniques. La réintroduction C9 type E pourra également être faite électroniquement, sans composant papier, dans ce cas.

- Mise-en-place d'un système de communication moderne (technologie API) avec les OP, tenant compte des contraintes politiques et pratiques, qui permettra de meilleurs échanges, idéalement, en suivant l'exemple d'eGov 3.0, event-based :
 - Execution d'un Proof of Concept.
 - Mise-en-place d'une architecture.
 - Début de développement des API et, idéalement, d'une interface utilisateurs entre l'ONEM et les OP.
- Intégration des C51 dans les réalisations du projet BPR Admissibilité (2025 : parties Chômage temporaire & demandes de modifications), permettant un C51 automatique dans certains cas.

Project manager

Johannes Maes



PROJET STRATÉGIQUE

3.2 Veriflow

Objectif

Après une mise en pause de quelques années, le BPR Vérif est réactivé dans une nouvelle version.

L'objet du projet, dans cette nouvelle version, est la suppression de la carte de contrôle en chômage complet, à savoir la carte C3 et les cartes assimilées, tant dans leur version papier que dans leur version électronique. La suppression de la carte C3 sera facilitée par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures de simplification. Ces mesures préalables sont à considérer comme des objectifs spécifiques :

- En matière d'inscription comme demandeur d'emploiE ;
- La prise en charge par l'ONEM des 30 premiers jours de maladie
- La mise en œuvre d'une solution pour l'épuisement des jours de vacances couverts par un pécule de vacances ;
- La mise à disposition des chômeurs d'un calendrier, sous une forme à déterminer, leur permettant à la fois de visualiser leur indemnisation et de signaler d'éventuels obstacles à l'indemnisation non connus via les bases de données (ex. : un jour de travail comme indépendant).

Prévu en 2025

- Analyses réglementaires.
- Analyses technique au niveau du WPPT et ICT.
- Négociations avec les institutions partenaires (notamment INAMI, ONSS, organismes régionaux et les OP's).
- Mise en œuvre de mesures de simplification.

Project manager

Shari Doom



PROJET STRATÉGIQUE

3.3 BPR Admissibilité

Objectif

L'objectif du projet est de simplifier et automatiser encore davantage le processus Admissibilité.

L'ONEM souhaite réaliser une rationalisation, une simplification et une automatisation en profondeur du processus interne d'Admissibilité, de manière à ce que les collaborateurs puissent se concentrer sur les tâches comportant une valeur ajoutée pour les chômeurs. Cette modernisation entraîne également pour les chômeurs des délais de traitement réduits.

En permettant l'automatisation du processus, on permet une amélioration continue du processus interne en termes d'efficacité, d'efficacité et d'orientation client.

Prévu en 2025

Le traitement des dossiers Admissibilité sera possible dans la nouvelle application business dans le courant de l'année et par le biais de l'environnement de travail Wave pour ces types de dossiers :

- Chômage temporaire.
- Modification (numéro de compte & adresse).
- Chômage complet (premières cases à redéfinir à la suite des nouvelles mesures définies par le gouvernement) (exécution des nouvelles mesures dans la nouvelle application dans la mesure du possible) dans la nouvelle application et intégré dans Wave.

Project manager

Johannes Maes



PROJET STRATÉGIQUE

3.4 eCx

Objectif

En collaboration avec les organismes de paiement, le projet vise à digitaliser les formulaires de demandes d'allocations de chômage, afin que les assurés sociaux puissent réaliser leurs démarches de manière complètement électronique via des formulaires intuitifs.

Prévu en 2025

En 2025, nous voulons digitaliser l'annexe Regis – ce document accompagne souvent le formulaire C1 (déclaration de situation personnelle et familiale) qui est lui déjà digitalisé. Nous voulons également digitaliser d'autres formulaires de demande d'allocations (ex : C131A, C6, C4 rubrique travailleur, ...).

Project manager

Karine Picart



PROJET STRATÉGIQUE

3.5 DistriC9

Objectif

Intégrer la gestion journalière du processus Admissibilité dans le nouvel environnement de travail Wave en y intégrant des processus et tâches pour chaque C9 introduit pour l'Admissibilité.

Prévu en 2025

- Lancement de Wave pour la gestion Admissibilité dans tous les bureaux.
- Identification des pistes d'amélioration de l'application Wave et de l'intégration des processus Admissibilité dans Wave sur base de leur retour.
- Finition du projet prévu avril 2025.

Project manager

Johannes Maes



PROJET STRATÉGIQUE

3.6 BPR Chômage temporaire

Objectif

Simplifier et automatiser encore davantage le traitement du Chômage temporaire.

Le projet vise à réaliser une rationalisation et une automatisation en profondeur du processus interne de Chômage temporaire, de manière à ce que les collaborateurs puissent se concentrer sur les tâches comportant une valeur ajoutée pour l'ONEM, pour mieux pouvoir agir contre des abus.

En outre, les employeurs pourront effectuer leurs formalités en matière de Chômage temporaire plus facilement et plus rapidement, via la nouvelle application « Chômage temporaire » pour les employeurs.

Prévu en 2025

Maintenant que l'application Web destinée aux employeurs a été modernisée (il restera le module Actions sociales, planifié en 2026), l'année 2025 est consacrée à la modernisation de l'application de traitement des communications de chômage temporaire. Nous voulons couvrir cette année le chômage temporaire pour raison économique et pour intempéries, ce qui représente environ 99% des communications. Dans le cadre de cette modernisation, l'outil pour les communications batch (utilisé par les secrétariats sociaux et les grands employeurs) bénéficiera aussi d'une mise à jour.

Project manager

Karine Picart



PROJET STRATÉGIQUE

3.7 Wave

Objectif

Avec ce projet, l'ONEM, en collaboration avec Smals, vise à développer un nouvel environnement de travail convivial pour ses collaborateurs afin de remplacer les différents outils utilisés pour la gestion de tâches et de dossiers. L'Environnement de Travail est un portail qui englobe tous les processus et toutes les applications et qui constitue, pour les chefs et les collaborateurs, une porte d'accès leur permettant de répartir, d'effectuer et de suivre le travail. En 2024, de nouvelles fonctionnalités sont venues enrichir la plateforme (gestion de documents, solution pour mettre en place facilement des formulaires pour un public interne ou externe avec traitement possible dans Wave).

Prévu en 2025

Le projet en tant que tel se termine ; la plateforme et une équipe de support sont disponibles pour permettre les intégrations avec nos applications et nos processus. En 2025, nous terminons les dernières activités liées à la mise en place (définition des SLA, développement des derniers composants à réaliser dans le cadre du projet, mise en place du support, mise en place du matériel de support aux utilisateurs, ...).

Project manager

Karine Picart



PROJET STRATÉGIQUE

3.8 LOIC

Objectif

Simplifier et automatiser encore davantage le processus Interruption de carrière/Crédit-temps.

Le projet LOIC est un projet pluriannuel (2016-2025). En effectuant un business process reengineering complet du processus Interruption de carrière/Crédit-temps (BPR IC ou LOIC), l'ONEM veut réaliser une nouvelle plateforme informatique en dehors du Mainframe. Elle sera orientée processus et alliera meilleure stabilité, performance et convivialité. Le projet vise à réaliser une rationalisation, une simplification et une automatisation en profondeur du processus ICCT, de manière que les collaborateurs puissent se concentrer sur les tâches comportant une valeur ajoutée pour les personnes en ICCT et développer l'outil Interruption de carrière en Java en remplacement du Mainframe.

L'application LOIC doit permettre de gérer l'entièreté des dossiers d'interruption de carrière : introduction des dossiers, gestion des modifications, génération des documents, calcul automatisé des barèmes, allocations et paiements.

Prévu en 2025

- Les tests du processus des paiements dans Loic Pay vont se poursuivre et le paiement sera migré hors du mainframe cette année.
- Le développement de diverses fonctionnalités en lien avec les paiements nécessaires pour la mise en production de Loic Pay sera réalisé en parallèle.
- Les modifications liées au nouvel accord gouvernemental seront étudiées et leur implémentation dans les applications sera prise en charge.

Project manager

Stéphane Josephy



PROJET STRATÉGIQUE

3.9 Stat LOIC

Objectif

Avec le projet « Stat LOIC » l'ONEM veut garantir que, après la mise en production du paiement des IC via LOIC, il sera toujours possible de produire les données/tableaux/indicateurs statistiques générés actuellement sur base du profil IC, avec une exactitude et dans un délai similaire à ce qu'ils sont aujourd'hui.

Prévu en 2025

En parallèle avec les développements des paiements LOIC (cf. projet LOIC), une solution sera développée pour continuer à assurer l'alimentation en données vers la Direction Statistiques.

Project manager

Stéphane Josephy



PROJET STRATÉGIQUE

3.10 Elo4All

Objectif

Durant la première phase du projet qui s'est déroulée en 2024, les modifications nécessaires ont été apportées à l'application en ligne e-LO+ afin de mettre en place l'obligation d'introduction par voie électronique de toutes les demandes d'interruption de carrière, de crédit-temps et de congés thématiques.

Des mesures d'accompagnement des citoyens, des communications et des formations ont été entreprises afin de faciliter l'application de cette obligation.

La seconde phase du projet mettra en œuvre la réécriture de Elo+ afin d'offrir au citoyen un outil plus adapté à ses besoins. Il permettra à l'ONEM de se conformer plus rapidement aux modifications légales tout en allégeant ses coûts de maintenance.

Prévu en 2025

- Mise en place des bases de la nouvelle application.
- Développement du processus complet pour un type de produit et une cible standard.
- Intégration progressive des différents types et produits existants.
- Mise en place d'un processus d'échange entre les citoyens et l'ONEM (ex: demande de modifications).

Project manager

Monique Decroly



PROJET STRATÉGIQUE

3.11 Digital 3.0

Objectif

Le système d'archivage d'un service gouvernemental est souvent très important au vu de l'obligation de conserver les documents relatifs au citoyen.

Le projet Digital 3, tend à migrer le système d'archivage de l'ONEM vers une solution plus moderne qui :

- permet une recherche des documents basés sur des critères plus conviviaux ;
- améliore la sécurité d'accès ;
- et qui permettra la suppression des documents originaux tout en gardant leur valeur juridique.

La solution comprend la migration du système central, des 115 millions d'archives et des clients (lecture ou écriture).

Prévu en 2025

- Fin de la migration des 115M archives.
- Lancements des derniers clients.
- Clôture de l'ancienne solution.

Project manager

Serge Deblois



PROJET STRATÉGIQUE

3.12 Revamping OP

Objectif

Afin que l'on puisse consulter et échanger les informations des citoyens entre l'ONEM et les différents organismes jouant un rôle dans les processus mis en place pour la sécurité sociale belge, le citoyen doit être identifié à la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS) dans le cadre d'un certain domaine (par ex. chômage / ICCT) et pour une certaine période.

Durant ces périodes d'intégrations, pour les domaines concernés, les informations relatives d'un citoyen pourront être échangées et utilisées.

Actuellement, le système IT de l'ONEM permettant de gérer ces intégrations est toujours basé sur d'anciennes technologies et demande énormément de corrections a posteriori. La procédure de correction est complexe et pas efficace.

Suivant le domaine d'intégration, différents partenaires entrent en jeu et les processus les plus complexes sont ceux suivis dans le cadre du chômage, où les OP, l'inter-OP, la BCSS et l'ONEM doivent interagir.

Travailler de manière directe avec les intégrations permettra une avancée majeure pour l'ONEM et ses partenaires, qui pourront ainsi connaître immédiatement le résultat de leurs demandes d'intégration et ainsi, agir en conséquence sans effectuer du travail inutile qui engendrerait des corrections ultérieures plus ou moins complexes, comme c'est le cas actuellement.

Prévu en 2025

- La phase principale du projet a été finalisée en 2024. La phase 2025, vise au nettoyage/correction des données auprès des organismes de paiement et de la banque carrefour.
- Alignement des données ONEM/Banque Carrefour.
- Mise à jour de l'âge de la pension.

Project manager

Shari Doom



PROJET STRATÉGIQUE

3.13 New HRIS

Objectif

Bien que l'application HRIS soit très bien adaptée aux besoins du service HR, il existe des risques opérationnels importants car l'application est obsolète sur le plan technologique. Après une analyse approfondie des différentes options, la décision a été prise de passer à Kiwi/Actinidia, l'application HR de l'ONSS.

Prévu en 2025

- Développement des fonctionnalités additionnelles demandées par l'ONSS.
- Test des fonctionnalités existantes et nouvelles dans Kiwi/Actinidia par l'ONEM.
- Organisation de formations et mise à disposition d'une documentation pour HRM et les utilisateurs finaux.
- Mise en œuvre du plan de communication et du plan change management.
- Adaptation du reporting sur la base des données HR.

Project manager

Roel Peeters



PROJET STRATÉGIQUE

3.14 Power Data

Objectif

Stocker, traiter et mettre à disposition toutes les données internes et externes que l'ONEM utilise d'une manière plus efficace et sélectionner un outil de présentation BI moderne et conforme aux besoins de l'ONEM.

L'objectif de ce projet est dans un premier temps la centralisation et l'uniformisation des données internes de l'ONEM pour optimiser les flux de données et les reportings, ainsi que pour accroître l'exactitude et l'exploitation de ces derniers (notamment, dans le cadre du data mining et du data matching, des statistiques, des rapports tableaux de bord, des rapports HR ...).

L'objectif final étant :

- stocker de façon centralisée les données ONEM ainsi que les données externes utilisées à l'ONEM et les mettre à la disposition de différentes directions et institutions externes ;
- générer des statistiques, des indicateurs et des rapports utiles ;
- pouvoir remplacer certains outils existants ;
- fournir à la demande des données utiles pour une lutte contre la fraude efficace et transversale et des données statistiques anonymisées aux universités et à d'autres institutions, et ce en vue de réaliser des études spécifiques.

Prévu en 2025

- Migration complète de l'ensemble des rapports MISUS et HR Analytics, en tenant de migrations techniques extérieures au projet (Actinidia, LOIC,...).
- Mise en place d'un Centre d'Excellence lié à l'utilisation de Power BI.
- Accélération des compétences nécessaires à l'utilisation et au développement de rapports Power BI chez les collaborateurs business et techniques intéressés.

Project manager

Stéphane Josephy



PROJET STRATÉGIQUE

3.15 Upgrade OS MFX

Objectif

Ce projet a pour but de mettre à jour l'operating système et le middleware de la solution MFX (Mainframe Linux) déployé durant le projet Marilyn (Migration d'un mainframe vers une solution Linux/Windows).

La complexité du projet marilyn ayant bloqué pendant plusieurs années la mise à jour des composants systèmes, le projet Upgrade OS MFX tend à actualiser l'ensemble des composants (OS, Bibliothèques, langages, agents, ...) afin d'assurer la couverture du support de nos partenaires.

Prévu en 2025

Déploiement de la solution adaptée sur l'ensemble des environnements.

Project manager

Serge Debois



PROJET STRATÉGIQUE

3.16 Cover

Objectif

La fusion de deux processus dans le cadre de la réorganisation des bureaux de l'ONEM, Contrôle et Indemnisation, en un nouveau processus commun Sauvegarde, entraîne des défis techniques mais aussi des opportunités de modernisation. Le projet Cover vise à revoir les applications impactées par cette fusion, en priorité celles qui sont techniquement obsolètes, Rebel et Optirec. Nous analyserons les besoins associés au nouveau processus Sauvegarde et les appliquerons à la réécriture de ces applications.

Prévu en 2025

- Description du processus Sauvegarde.
- Analyse des besoins liés à ce nouveau processus.
- Analyse et développement des applications prioritaires.

Project manager

Stéphane Josephy



PROJET STRATÉGIQUE

3.17 NIS2

Objectif

Le projet vise la mise en application par l'ONEM de la directive européenne NIS2 qui vise à renforcer la cybersécurité dans l'UE en imposant des exigences strictes pour la gestion des risques et la sécurité des réseaux et systèmes d'information.

Prévu en 2025

Oprichting van een CISO Office (Chief Information Security Officer).

- Création d'un CISO Office (Chief Information Security Officer).
- Elaboration d'une vision et d'une stratégie en matière de sécurité de l'information.
- Création d'une structure de gouvernance en matière de sécurité de l'information au sein des services IT.
- Elaboration d'une roadmap des chantiers relatifs à la directive NIS2 et début du déploiement.
- Préparation d'une approche de formation et de sensibilisation à la cybersécurité pour l'ensemble des collaborateurs.

Project manager

Eva Albert



PROJET STRATÉGIQUE

3.18 IAM

Objectif

La mise en œuvre étape par étape d'un système de gestion des identités et des accès à la pointe de la technologie et à l'épreuve du temps, basé sur le principe Zero Trust. Les mesures prises devraient permettre d'être en conformité sur le principe de la gestion stricte des assets, de leur identité et de leur contrôle d'accès comme prescrit par la future réglementation européenne (NIS2) dans le cadre de la sécurité de l'information.

Concrètement :

- Mise en place d'un bureau d'identité chargé de la gestion et de la gouvernance des services Identity and Access Management.
- Mise en place de Private Access Management pour la gestion des droits d'accès aux données et applications sensibles.
- Mise en place d'une application tierce pour la gestion de l'identité, de l'authentification et de l'autorisation.
- Intégration progressive des applications ONEM dans le nouvel environnement IAM.
- Suppression progressive de l'application UAM (User Access Management) existante.

Prévu en 2025

Pour Identity & Governance Administration (IGA), nous prévoyons :

- La mise en œuvre du successeur de l'application UAM qui comportera un ensemble restreint de fonctionnalités ;
- La mise en œuvre de flux automatisés pour les processus lifecycle. La mise en œuvre d'un processus automatisé pour les demandes et les autorisations d'accès aux applications ;
- La suppression progressive de l'application UAM et la migration des applications vers le nouvel environnement IAM.

Pour Privileged Access Management (PAM), nous prévoyons :

- L'onboarding des comptes techniques (Windows, Linux, SQL Server) qui sécurisera l'accès direct aux serveurs et aux bases de données pour les administrateurs IT ;
- Dans le cadre du Secret Management : une analyse et une comparaison de deux applications afin de pouvoir opérer un choix.

Pour Identity Office, nous prévoyons :

- La poursuite du développement de l'organisation pour ancrer les services IAM dans le fonctionnement de l'ONEM ;
- L'élaboration de processus de problem & incident management.

Project manager

Serge Deblois



PROJET STRATÉGIQUE

3.19 Digifin

Objectif

Numérisation des processus financiers.

Ce projet vise à analyser les flux de documents des pièces comptables et financières au sein de l'ONEM afin de les automatiser et d'obtenir un système comptable totalement numérisé.

Au sein du projet, l'on travaille principalement sur :

- poursuivre l'automatisation, la centralisation et l'archivage des flux de documents papier ;
- harmoniser les marchés publics : lancer et développer les marchés publics dans un outil spécifique et conserver tous ces documents dans un système central ;
- gestion budgétaire : un outil de suivi budgétaire centralisé et offrant la possibilité de cartographier le budget pluriannuel des projets en cours et des marchés publics attribués ;
- gestion des contrats : un système central qui donne un aperçu des accords contractuels applicables, des prix, des informations et du suivi financier de ces contrats ;
- gestion des commandes : gestion, identification, évaluation et suivi des commandes et des fournisseurs (données).

Prévu en 2025

Mise en production du module EBM (Enterprise budget module) en mai 2025.

Project manager

Roel Peeters



PROJET STRATÉGIQUE

3.20 Tool Inspection compta

Objectif

Par ce projet, l'ONEM souhaite revoir complètement l'ancienne méthode et les outils de vérification des comptes des organismes de paiement par les Services financiers de l'Administration Centrale.

Le contrôle des comptes des organismes de paiement est la dernière partie de la procédure vérification. L'objectif de ce projet est d'optimiser ce contrôle en ciblant les processus existants avec leurs outils associés.

Au total, il y a 9 modules qui doivent être développés.

Prévu en 2025

Les modules et outils de vérification prévus par le projet seront livrés aux utilisateurs mi-2025.

Project manager

Sophie Desodt



PROJET STRATÉGIQUE

3.21 eC4

Objectif

Ce projet vise à digitaliser la totalité du formulaire C4, tout en s'inscrivant dans l'initiative eGov 3.0.

Prévu en 2025

Les activités à prévoir en 2025 dépendront de l'avancement des discussions au sein du secteur (projet eGov 3.0 des IPSS). Si l'avancement de ces discussions le permet, la préparation du projet sera finalisée et le projet lancé concrètement.

Project manager

Karine Picart



PROJET STRATÉGIQUE

3.22 Non take-up

Objectif

À l'aide des bases des données disponibles en interne et en externe disponibles via la BCSS, le projet Non take-up vise à identifier des personnes pouvant éventuellement prétendre à des allocations de chômage complet et qui, après un délai raisonnable, n'ont pas entrepris les démarches nécessaires pour les obtenir.

Ces personnes recevront automatiquement une communication les informant sur leurs droits et sur les démarches à effectuer auprès de leur organisme de paiement.

Prévu en 2025

En suspens en attendant la disponibilité du programme « e-Gov 3.0 ».

Project manager

Stéphane Josephy



CONTEXTE



OBJECTIF STRATÉGIQUE

#4

La mise en œuvre efficace des mesures du gouvernement affectant l'ONEM

L'accord de coalition du nouveau gouvernement fédéral, approuvé fin janvier 2025, aura un impact important sur les domaines de mission (crédit-chômage et crédit-temps carrière, lutte contre la fraude sociale...) ainsi que sur le fonctionnement interne de l'ONEM (budgétaire, statut de la fonction publique...). La mise en œuvre effective des mesures 2025-2029 du gouvernement affectant l'ONEM sera donc une priorité absolue de notre stratégie.

Toutefois, les détails concrets des réformes majeures ne sont pas encore clairs au moment de la rédaction de cette brochure (avril 2025). Pour cet objectif stratégique, des objectifs généraux et opérationnels ont déjà été prévus, sous lesquels les différentes actions seront classées, sur base des grandes lignes de l'accord de coalition.

Néanmoins, il est certain que c'est le contenu de cet objectif stratégique qui évoluera le plus à court terme. Dans un avenir proche, des projets stratégiques doivent être lancés pour mettre en œuvre efficacement les mesures gouvernementales.



PROJET STRATÉGIQUE



La mise en œuvre efficace des mesures du gouvernement affectant l'ONEM.

Cet objectif stratégique comprend 5 objectifs opérationnels (OO) et 1 projet stratégique:

1. OO1: Mettre en œuvre les mesures issues de l'accord de gouvernement 2025-2029 relatives à la politique du marché du travail et à l'assurance chômage, en tenant compte de tous les aspects (réglementation, processus de travail, applications ICT, communication, formation, etc.).
 - NewReg
2. OO2: Mettre en œuvre les mesures issues de l'accord de gouvernement 2025-2029 relatives à la combinaison vie privée et vie professionnelle, en tenant compte de tous les aspects (réglementation, procédures de travail, applications ICT, communication, formation, etc.).
3. OO3: Mettre en œuvre des mesures issues de l'accord de gouvernement 2025-2029 relatives à lutte contre la fraude sociale, en tenant compte de tous les aspects (réglementation, procédures de travail, applications ICT, communication, formation, etc.).
4. OO4: Mettre en œuvre les mesures de l'accord de gouvernement 2025-2029 qui ont un impact sur l'ONEM en tant qu'employeur et sur les employés de l'ONEM, en tenant compte de tous les aspects (réglementation, communication, formation, procédures de travail, applications ICT, etc.).
5. OO5: Intégrer de nouvelles tâches/missions ou de tâches/missions revues dans les processus de l'ONEM à la suite de décisions du précédent gouvernement
 - Projet 39ter



PROJET STRATÉGIQUE

NewReg

Objectif

Coordonner la préparation et la mise en œuvre de la réforme de l'assurance chômage prévue par le gouvernement De Wever dans tous ses aspects.

Le 10 avril, le gouvernement est parvenu à un accord de principe sur une nouvelle réglementation Chômage. Au sein de l'ONEM, le projet « NewReg » a été lancé pour gérer cette réforme majeure. Cette réforme sera mise en œuvre par étapes, avec des mesures transitoires à partir du 1^{er} juillet 2025 et une entrée en vigueur de la nouvelle réglementation le 1^{er} mars 2026..

Prévu en 2025

Le projet NewReg comprend deux parties. D'une part, les applications telles que l'écran de calcul Admissibilité et le T27 sont en cours d'adaptation. D'autre part, nous nous engageons pleinement en faveur d'une communication claire et d'un soutien solide pour les collaborateurs des bureaux et du KCC. Nous voulons que l'information circule rapidement chaque fois qu'il y a du nouveau sur le contenu ou le calendrier.

Nous prévoyons également des inforums, des formations et des instructions pour guider au mieux les collaborateurs. Une taskforce composée de collègues des bureaux réfléchit activement aux besoins sur le terrain.

La communication externe avec les assurés sociaux est également renforcée à travers, notamment: sur notre site web, l'iTool pour les contacts avec les clients, des brochures informatives et des communiqués de presse. Nous fournissons des informations claires et transparentes, sans communiquer prématurément sur des choses qui peuvent encore changer. Les collaborateurs du KCC peuvent ainsi



PROJET STRATÉGIQUE

39ter

fournir des réponses plus solides et en connaissance de cause.

Enfin, il y a une consultation étroite avec nos partenaires : les organismes de paiement, les CPAS, les régions et, par exemple, les ambassadeurs pauvreté, afin de garantir la meilleure mise en œuvre possible sur le terrain.

Project managers

Johannes Maes & Shari Doom

Objectif

Le projet de l'article 39ter prévoit la mise en œuvre du remboursement prévu pour les travailleurs, les employeurs et les prestataires de services professionnels dans le cadre des mesures visant à améliorer l'employabilité des travailleurs licenciés. Il s'agit d'une nouvelle tâche pour l'ONEM en collaboration avec l'ONSS.

Le projet comprend la réception et le traitement des paiements de l'ONSS, le traitement des demandes de remboursement et du remboursement lui-même, la transmission du budget restant à l'ONSS.

Prévu en 2025

L'ensemble du projet sera achevé en 2025.

- Pour le 01.04.2025, nous prévoyons la possibilité de demander des remboursements par voie électronique.
- Entre le 01.04.2025 et le 01.10.2025, nous développerons les composantes restantes : la réception et le traitement des paiements de l'ONSS, le traitement des demandes, le remboursement lui-même et la transmission du budget restant à l'ONSS.

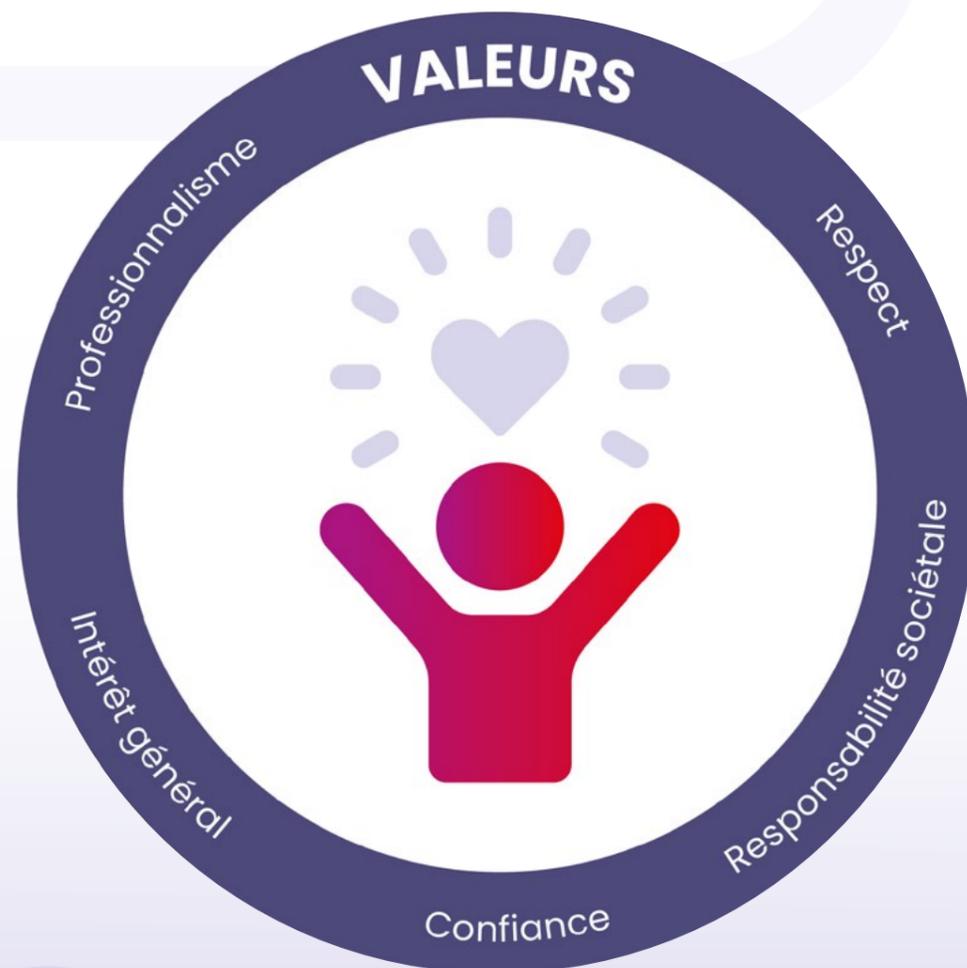
Project manager

Bart Beyens



VALEURS

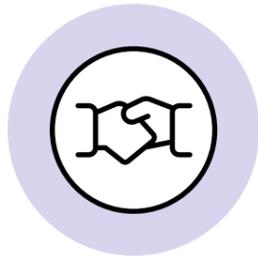
QU'EST-CE QUE NOUS
TROUVONS IMPORTANT ?



Les valeurs fournissent un cadre global et indiquent les principes et les idées qui déterminent le comportement des collaborateurs et nos relations avec les parties externes.

L'ONEM a intégré les 5 nouvelles valeurs définies au niveau fédéral pour toutes les administrations:

- le respect
- la confiance
- le professionnalisme
- l'intérêt général
- la responsabilité sociétale

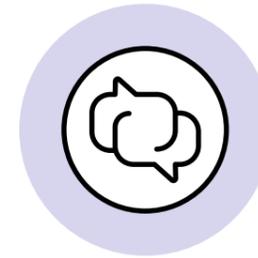


Respect



Nous agissons de façon exemplaire et neutre, dans le respect des droits de chacun.

- **Exemplarité** : dans chaque situation, nous alignons notre comportement sur l'intégrité et les valeurs fédérales, évitons les conflits d'intérêt et intervenons si nous sommes témoins d'un comportement non-intègre. Nous veillons autant à notre sécurité qu'à celle des autres et adoptons une attitude correcte en évitant les comportements inappropriés et en nous abstenant de toute violence verbale, psychologique ou physique, que nous condamnons.
- **Neutralité** : quelle que soit la diversité des personnes, des cultures, des idées ou des avis, nous assurons à chacun une égalité de traitement tenant compte du contexte et de la situation donnée.
- **Respect des droits** : nous respectons le droit à la vie privée de chacun et ne portons atteinte ni aux droits individuels légitimes ni aux droits collectifs.

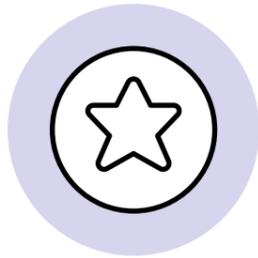


Confiance



Nous dialoguons de manière ouverte et impartiale avec nos clients et nos collaborateurs et construisons des partenariats solides avec eux.

- **Dialogue** : nous sommes attentifs aux besoins de nos clients et collaborateurs, faisons preuve d'esprit d'ouverture, de transparence, d'honnêteté et de clarté et traitons les informations en toute confidentialité. Nous communiquons de manière honnête, impartiale, claire et compréhensible.
- **Impartialité** : en toute circonstance, nous veillons à maintenir notre indépendance professionnelle, notre objectivité et notre neutralité et ne nous laissons pas influencer par un éventuel avantage personnel, direct ou indirect. Nous évitons les conflits d'intérêt réels ou supposés.
- **Partenariat** : nous travaillons dans un esprit de coopération et de confiance. Nous coopérons avec nos parties prenantes afin de conclure des accords clairs et fiables que nous respectons.

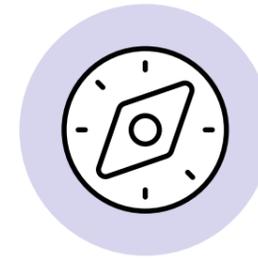


Professionalisme



Nous visons l'excellence professionnelle et délivrons des services et produits de qualité, innovants et orientés client.

- **Excellence** : nous exécutons notre travail avec engagement et nous sentons responsables de la qualité du travail qui nous est confié. Nous sommes attentifs à notre développement professionnel, tant au niveau de nos expertises que de nos connaissances et compétences.
- **Qualité** : nous effectuons notre travail avec précision, efficacité et clarté dans un souci d'amélioration continue et sommes conscients que nous travaillons avec des fonds publics que nous nous employons à gérer de façon optimale.
- **Innovation** : nous accompagnons et facilitons tant les changements que les nouveaux développements. Nous favorisons une culture d'organisation qui crée un environnement propice à l'innovation, reconnaissons le droit à l'erreur et partageons volontiers nos bonnes pratiques, connaissances et méthodes de travail.
- **Orientation client** : nous veillons à délivrer des services corrects, opportuns, effectifs et efficaces et conseillons le client de façon claire, précise et pertinente. Après d'eux, nous sommes les ambassadeurs de la fonction publique et de ses valeurs que nous représentons avec dignité.



Intérêt général



Nous offrons des services réguliers et continus respectant la réglementation et le fonctionnement démocratique.

- **Prestation/offre de services** : dans l'intérêt de la société, nous collaborons avec d'autres organisations pour fournir des services réguliers et continus. Nous sommes conscients que nous travaillons avec des fonds publics que nous nous employons avec la plus grande rigueur à gérer de façon optimale.
- **Respect de la réglementation** : nous exécutons la réglementation et veillons à justifier les actes administratifs dont nous avons la responsabilité. Nous évitons tout conflit éventuel entre notre intérêt personnel et l'intérêt général.
- **Fonctionnement démocratique** : nous respectons la démocratie et exécutons loyalement les décisions légales des décideurs politiques en leur fournissant des avis et informations pertinents.



Responsabilité sociétale



Nous veillons, au travers d'une gouvernance publique responsable, à la durabilité économique, sociale et environnementale de nos décisions. Nous appliquons un principe de proportionnalité dans nos choix et tenons compte des conséquences actuelles et futures de nos actions.

- **Durabilité économique** : nous gérons les fonds publics d'une manière optimale, prenons en compte le développement économique de la société et utilisons les ressources économiques d'une manière responsable, durable et prudente.
- **Durabilité sociale** : nous veillons à la cohésion sociale et adoptons une approche inclusive garantissant l'accès de tous les citoyens aux services de l'administration. Nous encourageons ou participons à des initiatives qui impliquent nos organisations dans la société actuelle et adaptons notre communication aux évolutions de la société, notamment à la réalité numérique.
- **Durabilité environnementale** : attentifs à notre impact environnemental, nous veillons à adopter un comportement qui limite notre empreinte écologique et qui crée, protège ou maintient des lieux de vie et de travail sûrs et sains.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | |
|---------------|--|
| Admiss | Admissibilité |
| BO | Backoffice |
| BPR | Business Process Reengineering |
| CIGP | Direction Contrôle interne et Gestion des Processus |
| CPAS | Centre public d'aide sociale |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CT | Crédit-temps – Chômage temporaire |
| DB | DataBase |
| DirCom | Direction Communication |
| DOO | Direction Développement de l'organisation |
| FFE | Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises |
| FO | Front Office |
| HR | Human Resources |
| HRM | Direction Human Resources Management |
| IA | Intelligence artificielle |
| IC | Interruption de carrière |
| IC/CT | Interruption de carrière/crédit-temps |
| ICT | Direction technologie de l'information et de la communication |
| IT | Technologie de l'information |
| KCC | KlantenContactClients |
| KDD | Knowledge Discovery in Databases |
| KPI | Key Performance Indicator / Indicateur critique de performance |

| | |
|-----------------|---|
| MCM | ManagementCultuurModel |
| ONEM | Office national de l'emploi |
| ONSS | Office national de sécurité sociale |
| OO | Objectif opérationnel |
| OP | Organisme de paiement |
| OS | Objectif stratégique |
| PMO | Project Management Office |
| PO | Plan opérationnel |
| POC | Proof of concept |
| SCC | Service central de Contrôle |
| SPF | Service public fédéral |
| SPF BOSA | Service public fédéral Stratégie et Appui |
| T&M | Direction Travaux et Matériel |
| Vérif | Vérification |



Lay-out et impression:
ONEM - direction Communication
Version 06/2025