

# Contrat d'administration

pour la période de 2016-2018  
entre l'Etat belge et  
l'Office national de l'Emploi

CONTRAT  
D'ADMINISTRATION



# Table des matières

<i>Préambule</i> .....	5
<b>TITRE I: Définitions</b> .....	7
<b>TITRE II: Dispositions générales</b> .....	11
<b>TITRE III: Soutien à la politique</b> .....	13
<i>Chapitre 1: Préparer et mettre en œuvre de nouvelles mesures socio-économiques</i> .....	13
<i>Chapitre 2: Accompagner de manière optimale les transferts de compétences vers les Régions en exécution de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat</i> .....	15
<i>Chapitre 3: Donner des conseils en gestion et collaborer avec les partenaires</i> .....	16
<b>TITRE IV: Exécution et optimisation des missions de base</b> .....	17
<i>Chapitre 1: Soutenir les transitions sur le marché du travail</i> .....	17
Section I: Statuer, à temps et correctement, sur le droit de l'assuré social .....	17
Section II: Indemniser les travailleurs licenciés lors de fermetures d'entreprises .....	18
Section III: Mettre à disposition des applications e-government .....	19
Section IV: Viser la simplification administrative .....	21
<i>Chapitre 2: Sauvegarder le système et poursuivre le développement d'une approche préventive et ciblée contre l'usage impropre et la fraude pour soutenir le travail régulier</i> .....	22
Section I: Vérifier les paiements effectués par les organismes de paiement .....	22
Section II: Contrôler les comptabilités des organismes de paiement .....	22
Section III: Traiter les dossiers saisies/cessions .....	23
Section IV: Mettre en œuvre la politique de contrôle .....	24
Section V: Effectuer les contrôles et récupérer les paiements indus .....	24
Section VI: Optimiser les techniques de contrôle .....	26
<b>TITRE V: Good governance</b> .....	28
<i>Chapitre 1: Appliquer le modèle de gestion intégrée</i> .....	28
<i>Chapitre 2: Développer une stratégie client structurée</i> .....	29
Section I : Mettre les informations à disposition des clients .....	29
Section II : Améliorer le service aux clients .....	30
<i>Chapitre 3: Investir dans le développement du personnel et dans des pratiques novatrices pour être un employeur attrayant</i> .....	32
<i>Chapitre 4: Contrôle interne</i> .....	33
<i>Chapitre 5: Responsabilité sociétale</i> .....	34

<i>Chapitre 6: Optimiser les processus et services afin d'augmenter l'efficience ...</i>	<i>35</i>
TITRE VI: Instruments de mesure pour le suivi des objectifs et du respect des règles de conduite .....	37
TITRE VII: Engagements généraux communs aux deux parties .....	38
TITRE VIII: Engagements communs spécifiques et synergies entre ipss .....	43
TITRE IX: Volet budgétaire, financier et comptable .....	51
TITRE X: Participation aux projets transversaux .....	59
TITRE XI: Dispositions finales .....	60
<i>Annexe 1: Les missions légales de l'ONEM .....</i>	<i>63</i>
<i>Annexe 2: La mission et la vision de l'ONEM .....</i>	<i>64</i>



# PRÉAMBULE

## Préambule

### Contrat d'administration pour la période 2016-2018 entre l'Etat belge et l'Office national de l'emploi

Considérant,

- que le contrat d'administration ne porte ni sur le contenu de la sécurité sociale ni sur la fixation du montant des recettes ou des dépenses dans le budget des missions mais vise à optimiser le fonctionnement journalier et la gestion des institutions et, pour ce faire, reconnaît une plus grande marge en matière de politique du personnel et de gestion financière;
- que les parties contractantes se considèrent comme des partenaires, qui exécutent et ne peuvent exécuter les missions dévolues à l'Office qu'en collaboration avec d'autres partenaires;
- que le contrat actuel ne peut en aucun cas remettre en cause les compétences, missions et responsabilités d'autres parties concernées par l'application du régime d'assurance-chômage;
- que le contrat ne lie les parties que dans le cadre de la répartition des compétences entre l'Office national de l'emploi et les organismes de paiement telle que définie réglementairement;
- que les organismes de paiement restent compétents et responsables pour les missions qui leur incombent en vertu de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs et de la loi du 11 avril 1995 visant à instituer la charte de l'assuré social, à savoir informer le travailleur sur ses droits et devoirs à l'égard de l'assurance-chômage, introduire le dossier du travailleur auprès de l'Office national de l'emploi, tenir à la disposition du travailleur les formulaires prescrits et délivrer au travailleur ou aux services compétents tous les documents et données prescrits et payer les allocations de chômage et les autres allocations assimilées auxquelles le travailleur a droit, sur la base des indications reprises sur la carte d'allocations, en tenant compte des dispositions légales et réglementaires;
- que les deux parties contractantes s'engagent à créer un environnement optimal pour la réalisation des engagements, plus particulièrement en concluant des accords avec les Régions et Communautés, en les respectant et en les faisant respecter;
- que les parties contractantes s'engagent à respecter les dispositions en matière de gestion paritaire, celle-ci se renforçant vu les responsabilités et l'autonomie accrues accordées à l'Office dans le cadre de la responsabilisation des Institutions publiques de sécurité sociale;
- que la volonté est présente d'ajouter un ou des avenants au présent contrat si de nouvelles initiatives politiques ou des modifications de la politique entrent en vigueur après la signature du présent contrat;

vu l'avis du Comité intermédiaire de concertation donné le 26/02/2016;

vu l'approbation du Comité de gestion de l'Office national de l'emploi, donnée durant sa séance du 04/06/2015, de l'avant-projet de contrat d'administration et, le 03/03/2016, du projet de contrat d'administration qui a été négocié avec le gouvernement;

vu l'accord du Collège des Institutions publiques de sécurité sociale, donné le 15/06/2015, concernant la coordination et la cohérence entre les projets de contrats d'administration des différentes Institutions publiques de sécurité sociale;

vu l'approbation du gouvernement, après délibération en Conseil des Ministres du 11/03/2016;

il est convenu, en exécution de l'Arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des Institutions publiques de sécurité sociale et en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions

entre:

- l'Etat belge, représenté par Monsieur Kris Peeters, Vice-Premier ministre et Ministre de l'Emploi, de l'Economie et des Consommateurs, chargé du Commerce extérieur, par Madame Sophie Wilmès, Ministre du Budget, chargée de la Loterie nationale et par Monsieur Steven Vandeput, Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,

et

- l'Office national de l'emploi, représenté par
  - les gestionnaires ayant voix délibérative, désignés par l'organe de gestion: Monsieur Koen Meesters, Madame Sabine Slegers et Monsieur Jef Maes, comme représentants des travailleurs, et Madame Monica De Jonghe comme représentant des employeurs;
  - l'Administrateur général, Georges Carlens et l'Administrateur général adjoint, Claudette De Koninck,

pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018, ce qui suit:



## Définitions

### Article 1

Dans le présent contrat d'administration, on entend par:

- 1) **"l'Office"**: l'Office national de l'emploi (ONEM) comme visé à l'article 7, §1 de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 relatif à la sécurité sociale des travailleurs;
- 2) **"Entité"**: dans le cadre de la réorganisation progressive des services de l'ONEM, les 30 bureaux du chômage de l'ONEM sont regroupés à partir du 01.01.2016 en 16 entités. Dans chaque entité, un bureau coordinateur a été désigné. Des activités aussi bien de back-office que de front-office seront exécutées dans les 16 bureaux coordinateurs. Il y en a 7 en Wallonie, 7 en Flandre, 1 à Bruxelles et 1 en Wallonie, compétent pour la Communauté germanophone. Dans les 14 autres bureaux le back-office sera progressivement réduit et à terme l'accent sera mis sur le front-office. Le Comité de gestion de l'ONEM a marqué son accord sur cette réorganisation en sa séance du 10.07.2014 et le Ministre de l'Emploi en date du 15.07.2014;
- 3) **"Fonds de fermeture d'entreprises" (FFE)**: le Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises visé à l'article 27 de la loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises;
- 4) **"Comité de gestion"**: le Comité de gestion de l'Office national de l'emploi visé à l'article 1, 5° de la loi du 25 avril 1963 relative à la gestion des organismes d'intérêt public de sécurité sociale et de prévoyance sociale et à l'article 2 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, qui est également le Comité de gestion du Fonds de fermeture d'entreprises;
- 5) **"Comité particulier"**: le comité constitué par l'arrêté royal du 18 juillet 2007 nommant les membres du Comité particulier en exécution de l'AR du 23 mars 2007 exécutant l'article 28 §2 de la loi du 26 juin 2002. Le Comité particulier exerce la compétence du Fonds de fermeture d'entreprises dans le secteur non marchand et pour les professions libérales;
- 6) **"Organismes de paiement" (OP)**: les organismes de paiement comme visés à l'article 7, § 2 de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 relatif à la sécurité sociale des travailleurs;
- 7) **"Tableaux de bord"**: les tableaux de bord comme visés à l'article 10 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des Institutions publiques de sécurité sociale en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions;
- 8) **Délais de traitement "mois" et "jour"**: dans les articles de ce contrat d'administration se trouvent des engagements liés aux délais dans lesquels les dossiers sont traités. Le terme "jour" réfère à un jour calendrier. Pour les délais exprimés en jours, les weekends et les jours fériés sont repris dans le délai mentionné. Pour le terme "mois", le délai entre le jour de réception et le jour précédant le même jour du mois suivant est considéré comme un mois. Le délai d'un mois varie en fonction du mois entre 28, 29, 30 ou 31 jours calendrier. Les week-ends et jours fériés sont également inclus dans ce délai;

- 9) **Méthode "Statistical Process Control" (SPC)**: la méthode visant, sur base d'échantillons statistiquement aléatoires, à vérifier l'exactitude des décisions administratives;
- 10) **"Octroi du droit aux allocations de chômage"**: la mission qui comprend toutes les activités relatives au traitement des demandes d'allocations de chômage, d'allocations de chômage avec complément d'entreprise et d'allocations d'activation et le traitement des déclarations de modification de la situation des ayants droit;
- 11) **"Traitement des dossiers interruption de carrière et crédit-temps"**: la mission qui comprend toutes les activités liées au traitement des demandes d'interruption ou de réduction des prestations de travail dans le cadre de l'interruption de carrière (secteur public) ou du crédit-temps (secteur privé) et ordonne le paiement du bénéficiaire. En application de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'Etat, la matière interruption de carrière peut éventuellement être reprise par les communautés et régions pour les membres du personnel qui sont sous leur compétence;
- 12) **"Traitement des dossiers congé pour soins d'accueil"**: la mission qui comprend toutes les activités liées aux demandes d'allocations pour les journées d'absence au travail d'un parent d'accueil en vue de dispenser des soins d'accueil;
- 13) **"Traitement des dossiers saisies et cessions"**: la mission par laquelle l'Office, en tant que débiteur de revenus, effectue des retenues sur les allocations qu'il paie soit directement soit via les organismes de paiement. Ces démarches des créanciers des allocataires sont principalement des saisies-arrêt exécution, des procédures d'exécution en matière alimentaire (délégations de sommes) et des cessions (en application de la loi du 12 avril 1965 sur la protection de la rémunération des travailleurs);
- 14) **"Vérification des dépenses des organismes de paiement"**: la mission par laquelle l'Office contrôle que le paiement des allocations/indemnités par les organismes de paiement s'est effectué correctement. Il s'agit des cas où les allocations ou indemnités ne sont pas payées directement à l'assuré social par l'Office, mais par l'organisme de paiement (qui reçoit à cet effet des avances de la part de l'Office);
- 15) **"OASIS" (Organisation Anti-fraude des Services d'Inspection Sociale)**: l'accord de coopération entre les SPF Sécurité sociale, Finances, Emploi, Travail et Concertation sociale (ETCS), l'ONSS, l'ONEM, la Banque-carrefour de la sécurité sociale et la Smals. Un datawarehouse regroupant les données issues de différentes bases de données (LATG, Dimona, DMFA, TVA, ...) a été développé. Ce datawarehouse doit permettre aux services concernés, d'une part, de réaliser des contrôles ciblés sur la base d'indicateurs potentiels de fraude et, d'autre part, d'effectuer des analyses sur des données reliées provenant des divers secteurs de sécurité sociale. Les services d'inspection disposent ainsi d'une information détaillée ("alarmes") sur les travailleurs et les employeurs leur fournissant des indications sur un possible abus et pouvant les conduire à une enquête plus approfondie sur place;
- 16) **"GENESIS" (Gathering Evidences from National Enquiries Social Inspection Services)**:
- 1) le cadastre synthétique des enquêtes qui est une base de données contenant des informations sur les enquêtes en cours ou clôturées dans les services d'inspection de l'Office national de sécurité sociale, du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, du SPF Sécurité sociale et de l'Office national de l'emploi. Le cadastre synthétique des enquêtes permet la consultation de données concernant les entreprises et personnes physiques faisant ou ayant fait l'objet d'une enquête de la part d'au moins l'un des services d'inspection précités;
  - 2) une plateforme qui donne aux inspecteurs sociaux accès aux bases de données sociales: les inspecteurs sociaux peuvent consulter d'une manière intégrée, conviviale et sécurisée l'information qui provient de ces différentes bases de données et qui a un lien direct avec le dossier traité;
- 17) **"DOLSIS"**: DOLSIS est une application qui permet la consultation des données du Registre National et du Registre Bis, des répertoires ONSS et ORPSS des employeurs, du Répertoire Interactif du Personnel, de la DmfA et du cadastre Limosa. L'accès à l'application Dolsis est strictement réservé à certains collaborateurs de services fédéraux, régionaux et communautaires chargés de différentes vérifications destinées à lutter contre la fraude;
- 18) **"Récupération"**: la mission qui comprend toutes les activités liées au recouvrement des montants pour lesquels il est apparu, au moment du contrôle ou par déclaration spontanée, qu'ils ont été perçus indûment;



- 19) "**Décision relative aux litiges**": la mission qui comprend toutes les activités relatives au traitement des dossiers dans lesquels l'assuré social est admissible au bénéfice des allocations mais n'est pas indemnisable parce qu'il n'a pas respecté certaines de ses obligations (comme être inscrit comme demandeur d'emploi, être disponible pour le marché de l'emploi, déclaration exacte de la situation familiale, obligations relatives au contrôle) ou qu'il ne satisfait pas aux articles d'indemnisation (par exemple chômeur par suite de circonstances qui dépendent de sa volonté). Avant que l'Office décide définitivement si le chômeur est ou était indemnisable, celui-ci a l'opportunité d'exposer ses arguments, conformément à la réglementation en vigueur. Dès que l'Office a pris une décision, celle-ci est notifiée à l'intéressé;
- 20) "**Gestion intégrée**": le modèle de gestion développé par l'Office pour atteindre des résultats quantifiés dans ses différents domaines d'activités et lui permettant d'intégrer la gestion de ses missions de base au moyen d'indicateurs de gestion normés et la mise en œuvre de projets structurels d'amélioration;
- 21) "**Calcul du prix de revient**": le modèle qui fournit une vision détaillée de la structure des frais de fonctionnement de l'Office par centre de coûts, type de coûts et par mission, par la liaison de 3 sortes de données;
1. données de volume sur base du suivi des activités dans les tableaux de bord;
  2. données sur l'allocation réelle par mission des moyens en personnel et autres moyens de fonctionnement et
  3. les résultats d'exécution du budget;
- 22) "**Gestion financière**": la mission qui comprend toutes les activités en rapport avec la gestion des moyens financiers de l'Office;
- 23) "**Institutions régionales et communautaires**": les institutions compétentes pour le placement (une matière régionale) et la formation professionnelle (une matière communautaire) sont:
- le VDAB, le Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, s'occupe du placement et de la formation professionnelle dans la Communauté flamande. De même, le VDAB organise, dans la Région de Bruxelles-Capitale, la formation professionnelle pour les néerlandophones;
  - le FOREM, l'Office Wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi, organise le placement pour les francophones dans la Région wallonne ainsi que la formation professionnelle dans la Région wallonne;
  - ACTIRIS, l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi, est uniquement compétent pour le placement, aussi bien pour les néerlandophones que pour les francophones, dans la Région de Bruxelles-Capitale;
  - l'IBFFP, l'Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle, organise la formation professionnelle des francophones dans la Région de Bruxelles-Capitale;
  - l'ADG, l'Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft, est compétent pour l'organisation du placement des demandeurs d'emploi germanophones dans la Région wallonne et règle la formation professionnelle dans la Communauté germanophone;

Suite à la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat, les institutions précitées sont également compétentes pour différentes matières qui ont été transférées aux Régions, en particulier pour le contrôle de la disponibilité active, passive et adaptée et les décisions relatives à la dispense de la disponibilité pour la poursuite d'études et de formations.

- 24) **"Déclaration de Risques Sociaux" (DRS)**: la déclaration des scénarios dans le secteur chômage permet à l'employeur, en cas de risque social, de communiquer les données nécessaires pour:
- la fixation du droit aux allocations (par exemple le droit à des allocations de chômage complet après une occupation) ou du droit à un certain statut (par exemple le statut de travailleur à temps partiel avec maintien des droits);
  - le calcul mensuel des allocations. Ici, il peut s'agir, d'une part, de situations où des travailleurs sont indemnisés pendant une suspension de leur contrat de travail (par exemple, des allocations de chômage temporaire, des allocations de vacances jeunes ou de vacances seniors) et, d'autre part, de situations où un travail est combiné avec une allocation (par exemple, des allocations d'activation ou l'allocation de garantie de revenus pour le travailleur à temps partiel);
- 25) **"Chômage temporaire"**: la mission qui comprend toutes les activités relatives au traitement des communications de chômage temporaire faites par l'employeur et à l'octroi d'allocations au chômeur temporaire. Un chômeur temporaire est un chômeur lié par un contrat de travail dont l'exécution est temporairement, totalement ou partiellement suspendue pour cause de force majeure, de vacances annuelles collectives, d'accident technique, d'intempéries, de raisons économiques, de grève ou de lock-out. Dans la plupart des cas, l'employeur est tenu de faire une communication dans les délais impartis au bureau du chômage de l'Office national de l'emploi du ressort où se situe le siège d'exploitation de l'entreprise;
- 26) **"UNIPROC"**: une procédure qui a été convenue avec les organismes de paiement et les CPAS pour éviter les avances CPAS. Les demandes d'allocations de chômage introduites par des assurés sociaux qui sollicitent simultanément le revenu d'intégration auprès du CPAS sont examinées en priorité. Lorsque quelqu'un demande une avance auprès du CPAS, le CPAS interroge l'OP par fax au sujet de l'état d'avancement du dossier chômage. Si l'OP n'est pas connu, l'information est demandée auprès de l'ONEM. Pour éviter éventuellement une avance, l'OP ou l'ONEM communiquera si l'intéressé peut bénéficier des allocations et, si tel est le cas, quand ce droit prend cours;
- 27) **"Contrôle interne"**: par "contrôle interne", il faut entendre la "maîtrise" de l'organisation et de ses risques. Le contrôle interne est l'ensemble des mesures prises par le management et le personnel en vue de réaliser la stratégie de l'organisation et d'atteindre ses objectifs. Le système de contrôle interne vise:
- l'effectivité, l'efficacité et la diminution du coût des processus et activités;
  - la maîtrise des risques;
  - le respect des règlements et procédures;
  - la qualité de l'information de gestion et, de manière plus générale, le respect de l'obligation de rendre compte;
  - la protection des ressources ou actifs contre les pertes, les mauvais usages et les dommages;
- 28) **"L'audit interne"** surveille la qualité de la gestion des risques et des systèmes de contrôle interne de l'organisation. Une fonction d'audit interne professionnelle ajoute à la surveillance en première ligne par le management même, une garantie indépendante en deuxième ligne que le système de contrôle interne fonctionne bien ("independent assurance"). La fonction d'audit interne conseillera par ailleurs la direction afin d'optimiser le système existant et les mesures de contrôle interne ("consultancy") en vue de réaliser les objectifs de l'organisation. Compte tenu de sa mission et de sa vision, la fonction d'audit interne souhaite contribuer à une bonne maîtrise des processus stratégiques, opérationnels, administratifs, financiers, technico-informatiques, etc. afin d'optimiser de la sorte le fonctionnement et les résultats (services et produits) de ces processus. En vue de concrétiser cette ambition, la fonction d'audit interne est assurée par un acteur au sein de l'organisation qui est toutefois indépendant de tout service fonctionnel et de la direction;
- 29) **"eDeduction"**: il s'agit d'un projet géré par la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale. Il vise la création d'une plateforme d'échange électronique de données dans le cadre de retenues forcées sur des allocations sociales (saisie-arrêt, cession de rémunération, ...).



## Dispositions générales

### Article 2

La **mission** décrit de manière concise la raison d'être et les activités de l'ONEM.

L'Office national de l'emploi est une institution publique de sécurité sociale. L'ONEM est responsable d'un des secteurs de base de la sécurité sociale. Il met en oeuvre le système d'assurance-chômage et le système d'interruption de carrière et de crédit-temps. L'ONEM exécute la réglementation en la matière. De plus, le contexte européen, qui prend une place de plus en plus importante dans la politique de l'emploi, doit bien entendu aussi être pris en compte.

La liste des principales missions légales est reprise en **annexe 1**.

L'ONEM est actif dans 6 grands domaines:

- la prévention;
- l'indemnisation;
- la (ré)insertion;
- la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle;
- l'information;
- le contrôle.

Dans ces six domaines, l'ONEM collabore étroitement avec les responsables politiques et en particulier avec son Ministre de tutelle, le Ministre de l'Emploi. Il participe activement à la préparation et à l'évaluation des réglementations qui relèvent de ses compétences.

Dans la **vision**, l'ONEM décrit la direction qu'il entend prendre d'ici 2020: "Ensemble pour une protection sociale active".

La vision indique clairement la direction dans laquelle l'ONEM, avec ses collaborateurs, souhaite évoluer. Elle repose sur 2 piliers:

L'ONEM veut:

- assurer la protection sociale et soutenir les transitions sur le marché du travail,
- être un point de référence en matière de bonne gestion et d'orientation client.

La **stratégie** découle de la vision et décrit comment l'ONEM va réaliser étape par étape sa vision. Pour les 3 années à venir, l'ONEM a déterminé 5 nouveaux objectifs stratégiques:

- Développer une stratégie client structurée pour soutenir les transitions sur le marché du travail
- Développer une approche préventive et ciblée contre l'usage impropre et la fraude pour soutenir le travail régulier
- Accompagner de manière optimale les transferts de compétences vers les Régions en exécution de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat
- Optimiser les processus et services afin d'augmenter l'efficience
- Investir dans le développement du personnel et dans des pratiques novatrices pour être un employeur attractif.

Les **valeurs** indiquent les principes et idées qui déterminent le comportement interne des collaborateurs et les relations de l'ONEM avec le monde extérieur.

Le texte complet de la mission, de la vision et de la stratégie de l'ONEM est repris en **annexe 2** du présent contrat d'administration.

### Article 3

Par l'exécution de ses missions et de ce contrat d'administration, l'ONEM collabore de manière constructive avec ses partenaires et plus particulièrement avec:

- les organismes de paiement
- les organismes régionaux
- les CPAS, ...



## Soutien à la politique

*L'ONEM veut conseiller et soutenir le gouvernement de façon optimale dans la préparation et l'exécution de sa politique dans les domaines qui relèvent de ses compétences.*

### Chapitre 1: Préparer et mettre en œuvre de nouvelles mesures socio-économiques

#### Article 4

L'ONEM soutient les autorités et les responsables politiques compétents dans la préparation des réformes et de la réglementation.

A cet effet, l'administration:

- indique des pistes qui peuvent être suivies pour atteindre les objectifs politiques, notamment en tenant compte de la faisabilité technique et juridique;
- apporte une assistance technique aux négociations politiques;
- développe plus avant les pistes politiques retenues, notamment en indiquant leurs conséquences juridiques, sociales, économiques et budgétaires et leurs conséquences au niveau de la faisabilité, des moyens et du personnel;
- participe activement, en collaboration notamment avec les directions compétentes du service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, à la rédaction de projets de réglementation.

#### Article 5

L'administration soutient ses gestionnaires dans leur mission de gestion et d'avis, et ce, en les informant au maximum. Ce support est assuré par la rédaction d'analyses, de statistiques et de commentaires et grâce à la participation d'experts aux réunions du Comité de gestion de l'ONEM et des commissions du Conseil national du travail, ou via la participation aux réunions ad hoc.

L'administration donne à ses gestionnaires, sur la base d'une évaluation objective des mesures prises ou à prendre, des avis motivés sur la faisabilité des mesures proposées, leurs conséquences juridiques, sociales, économiques et budgétaires et leur impact sur le plan des ressources et du personnel.

L'administration le fait en particulier, dans le délai imparti par le Ministre, pour les projets de réglementation soumis par l'autorité de tutelle à l'avis du Comité de gestion.

L'administration organise, de sa propre initiative ou à l'initiative du Comité de gestion, des groupes de travail techniques afin d'expliquer des matières complexes. Si nécessaire, l'administration réalise en plus, de sa propre initiative ou à la demande du Comité de gestion, une analyse technique détaillée concernant la mesure proposée et ses implications sur d'autres aspects de l'assurance-chômage et d'autres réglementations.

## Article 6

En vue de la mise en œuvre optimale des mesures prises par le Gouvernement, l'ONEM rédige chaque fois un document d'information contenant des informations de base sur la réglementation (feuille info).

L'ONEM distribue des informations concrètes en publiant des documents accessibles sur son site Internet ([www.onem.be](http://www.onem.be)) et, dans les limites des ressources mises à sa disposition, en donnant des formations et des séances d'information pour les entreprises, les organismes de paiement et les autres services publics, etc.

L'ONEM va contribuer à la communication des mesures prises par le Gouvernement.

## Chapitre 2: Accompagner de manière optimale les transferts de compétences vers les Régions en exécution de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat

### Article 7

L'ONEM va, de par son expertise, participer activement à l'exécution du transfert de compétences aux entités fédérées, comme prévu dans les lois particulières concernant la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat.

Cette participation a lieu au cours de la période de transition, conformément au Protocole du 06.04.2014 conclu entre l'Etat fédéral, la Communauté flamande, la Communauté française et la Communauté germanophone, la Région flamande, la Région wallonne, la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française, Protocole qui contient des engagements liés au transfert aux Communautés et aux Régions de compétences en matière de politique du marché du travail exercées jusqu'ici par l'Office national de l'emploi.

Cette participation comprend notamment:

- la collaboration à la rédaction de projets de réglementation et d'accords de coopération, et le soutien des gestionnaires de l'ONEM dans leur mission de consultation en la matière;
- la participation à la concertation entre l'autorité fédérale et les entités fédérées, au sein du Collège des Fonctionnaires dirigeants et éventuellement d'autres instances;
- la rédaction de dossiers techniques concernant les matières transférées et la réponse aux demandes d'explications des entités fédérées concernant les instructions, les formulaires et les feuilles info rédigées par l'ONEM et concernant les procédures et outils de travail utilisés;
- le transfert de données relatives aux dossiers individuels à l'expiration de la période transitoire, conformément aux accords pris en exécution du Protocole;
- la participation au développement de flux d'informations entre l'ONEM et les institutions régionales en vue de transferts de données dans des matières où l'ONEM interviendra comme opérateur également après la période transitoire ou pour lesquelles il sera chargé de l'exécution matérielle de décisions des institutions régionales.

### Article 8

L'administration soutient les gestionnaires dans leur compétence d'avis en leur transmettant régulièrement les données nécessaires à l'évaluation du processus de transfert de compétences et de ses conséquences.

### Article 9

L'ONEM va informer à temps et correctement les groupes cibles concernés (assurés sociaux, employeurs, utilisateurs de titres-services et de chèques ALE, partenaires, ...) sur les conséquences du transfert de compétences.

## Chapitre 3. Donner des conseils en gestion et collaborer avec les partenaires

### Article 10

L'ONEM s'engage à mettre à disposition sur son site web ([www.onem.be](http://www.onem.be)), dans le mois après les exécutions de paiement, les statistiques pertinentes sur base des données paiements.

Il s'engage également à mettre à disposition, au cours de 2017, une statistique interactive plus conviviale jusqu'au niveau des régions, des communautés et des communes.

### Article 11

Les résultats financiers et le rapport annuel de l'année écoulée sont respectivement disponibles avant la fin du mois de mars et avant la fin du mois d'avril.

### Article 12

Sur la base du monitoring mensuel, l'ONEM fait régulièrement rapport au Comité de gestion et au Ministre de tutelle sur l'évolution du chômage indemnisé et de la mise en œuvre des mesures gouvernementales concernant ses compétences.

Il est fait rapport en la matière notamment via:

- la brochure "Indicateurs trimestriels du marché du travail" (publication 4x/an);
- le rapport annuel.

### Article 13

L'ONEM évalue les mesures socio-économiques relevant de sa compétence au moyen de rapports et d'études ad hoc.

### Article 14

L'administration développe des procédures pour la consultation des collaborateurs et des parties prenantes en vue de collecter des propositions d'amélioration du système (simplification, détection d'anomalies, propositions d'amélioration, ...).

### Article 15

L'administration formule chaque année au moins une proposition de simplification ayant un impact important sur le fonctionnement de l'ONEM et, le cas échéant, sur les partenaires avec lesquels l'ONEM collabore, et avec la neutralité la plus grande possible en ce qui concerne les droits et les devoirs des assurés sociaux et des employeurs.

### Article 16

L'ONEM organise des réunions au niveau central, au sein du Collège des fonctionnaires dirigeants et de groupes de travail ad hoc, et local avec les institutions régionales et communautaires afin d'optimiser la collaboration entre les institutions et le service aux assurés sociaux.

### Article 17

L'ONEM se charge de l'exécution matérielle de toutes les décisions prises, dans le respect du principe de loyauté fédérale, par les institutions régionales et qui lui sont transmises par voie électronique ou sur papier, concernant:

- la disponibilité;
- la dispense de disponibilité pour suivre des études;
- les allocations d'activation.





# IV:

## Exécution et optimisation des missions de base

*Remarque préalable:*

*Certains engagements repris dans le contrat d'administration rencontrent plusieurs objectifs ou contribuent à la réalisation de plusieurs objectifs. Ils pourraient de ce fait être repris sous différents chapitres. Toutefois, pour la lisibilité du document, chacun de ces engagements ne sera repris qu'une seule fois, sous le chapitre le plus pertinent.*

### Chapitre 1: Soutenir les transitions sur le marché du travail

#### Section 1:

#### Statuer, à temps et correctement, sur le droit de l'assuré social

##### Article 18

Sans préjudice du respect des délais légaux dans lesquels les décisions en matière d'octroi du droit aux allocations doivent être prises, 95 % des décisions en matière d'octroi du droit aux allocations de chômage et aux allocations dans le cadre du régime de complément d'entreprise sont prises dans un délai de 24 jours après introduction du dossier complet.

Les demandes d'allocations des chômeurs qui sont considérées comme des premières demandes sont traitées prioritairement. 90 % de ces demandes sont traitées dans les:

- 18 jours en 2016;
- 16 jours en 2017;
- 14 jours en 2018.

##### Article 19

L'ONEM contrôle, sur base d'échantillons, si les décisions en matière d'octroi du droit aux allocations ont été prises conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Ce contrôle est basé sur la méthodologie du "Statistical Process Control".

Le nombre de décisions correctes liées au droit aux allocations est d'au moins 95 %.

##### Article 20

L'ONEM transmet au moins 95 % des décisions négatives en matière de chômage temporaire aux employeurs dans les 7 jours qui suivent la réception de la communication complète.

## Article 21

Pour les personnes qui, avant la date de début de leur interruption, ont introduit une demande complète d'interruption de carrière ou de crédit-temps, l'ONEM donne un ordre de paiement dans le mois suivant le mois au cours duquel l'interruption commence.

Si la demande complète est introduite auprès de l'ONEM après la date du début de l'interruption, l'ONEM donne un ordre de paiement au cours du mois suivant le mois de la réception de la demande complète.

Le nombre de personnes en interruption de carrière ou en crédit-temps pour lesquelles l'ordre pour le premier paiement est donné dans les délais susmentionnés, est d'au moins 95 %.

Cela vaut aussi pour les personnes qui ont introduit une demande d'allocations en tant qu'accueillant pour dispenser des soins d'accueil.

## Article 22

L'ONEM contrôle, sur base d'échantillons, si les demandes d'interruption de carrière, de crédit-temps ou de congé pour soins d'accueil ainsi que les déclarations de modification de la situation des allocataires sont traitées conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Ce contrôle est basé sur la méthodologie du "Statistical Process Control".

Le nombre de décisions correctes en matière de droit aux allocations est d'au moins 95 %.

## Article 23

En matière d'interruption de carrière et de crédit-temps, l'ONEM donne des informations générales sur les droits et devoirs des assurés sociaux, conformément à la Charte de l'assuré social.

## Article 24

En ce qui concerne le régime de chômage avec complément d'entreprise, l'ONEM contrôle par sondage le respect de l'obligation légale de remplacement.

## Article 25

À la demande du Gouvernement, l'ONEM se retrouve également chargé de calculer les années de carrière pour les chômeurs en RCC (régime de chômage avec complément d'entreprise) et les chômeurs âgés suite à l'entrée en vigueur des nouvelles règles sur la disponibilité adaptée et la disponibilité ordinaire, d'une part, ainsi que les années de carrière pour les emplois de fin de carrière dans le cadre de l'interruption de carrière / du crédit-temps, d'autre part.

L'ONEM s'engage à exécuter ces tâches complémentaires de la manière la plus optimale possible et à développer une application informatique à cet effet. Pour ce faire, il convient de simplifier la réglementation en respectant l'équilibre du système et en concertation avec les partenaires sociaux.

## Section II:

### Indemniser les travailleurs licenciés lors de fermetures d'entreprises

## Article 26

Le Fonds de Fermeture d'Entreprises mesure le délai dans lequel est communiqué au Comité de gestion le résultat des enquêtes sur l'applicabilité des lois de fermeture.

Le Fonds de Fermeture d'Entreprises termine les enquêtes d'entreprise en cas de faillite dans les délais suivants après la date de la faillite:

- en 2016: au moins 80 % dans les 10 mois;
- en 2017: au moins 85 % dans les 10 mois;
- en 2018: au moins 85 % dans les 9 mois.

## Article 27

Le paiement des sommes dues par le Fonds de Fermeture d'Entreprises en matière d'indemnités de fermeture et d'indemnités contractuelles sera effectué pour les dossiers individuels complets dans les délais suivants:

- paiement de 95 % des dossiers dans les 2 mois, après décision du Comité de gestion, s'il s'agit d'une indemnité de fermeture;
- paiement de 95 % des dossiers dans les 2 mois à dater de la décision du Comité de gestion s'il s'agit des demandes individuelles d'indemnités contractuelles introduites avant la décision du Comité de gestion ou du Comité particulier ou paiement de 95 % des dossiers dans les 2 mois à dater de l'introduction de la demande complète pour les demandes individuelles d'indemnités contractuelles introduites après la décision du Comité de gestion ou du Comité particulier.

## Article 28

Le Fonds de Fermeture d'Entreprises contrôle, sur base d'échantillons, si les décisions sur les dossiers des travailleurs relatives à l'admissibilité et au calcul des allocations ont été prises conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Ce contrôle est basé sur la méthodologie du "Statistical Process Control".

Le nombre de décisions correctes relatives à l'admissibilité et au calcul des allocations est de:

- en 2016: au moins 90 % ;
- en 2017: au moins 91 % ;
- en 2018: au moins 92 %.

La méthodologie du "Statistical Process Control" sera également progressivement étendue aux dossiers des employeurs et aux récupérations auprès des employeurs.

## Article 29

Le Fonds de Fermeture d'Entreprises élaborera en 2016 une proposition visant à modifier ou à supprimer la procédure qu'il doit appliquer dans le cadre d'une enquête sur une reprise après faillite, et ce, en vue de réduire sensiblement le délai de paiement.

Cette proposition tiendra compte au maximum des mesures de protection qui existent actuellement pour les travailleurs repris.

## Section III:

### Mettre à disposition des applications e-government

## Article 30

L'ONEM met à disposition des employeurs, des secrétariats sociaux et des autres partenaires concernés une application e-government leur permettant de remplir leur obligation de déclaration de risques sociaux de manière électronique.

## Article 31

L'ONEM met à la disposition des employeurs une application d'e-government leur permettant de remplir leurs obligations dans le cadre du chômage temporaire.

Les déclarations électroniques sont sauvegardées dans une base de données où sont également encodées les déclarations papier. Ces données sont transmises aux organismes de paiement qui peuvent ainsi effectuer les paiements dans le mois.

*Note de bas de page<sup>5</sup>: Le Fonds de Fermeture d'Entreprises y est contraint étant donné que le Comité européen des droits sociaux a remis un avis négatif concernant le délai de paiement moyen en raison de la non-conformité avec l'article 25 de la Charte sociale européenne.*

### **Article 32**

L'ONEM met une application d'e-government à la disposition de l'employeur et du citoyen par laquelle le citoyen peut introduire une demande d'interruption de carrière ou de crédit-temps par voie électronique et consulter en ligne son dossier individuel.

Il s'agit des types de dossiers suivants:

- interruption de carrière;
- crédit-temps;
- congé parental;
- assistance médicale;
- congé pour soins palliatifs.

Après une évaluation de l'application existante en 2016, l'ONEM analysera si l'introduction électronique des demandes peut être rendue obligatoire en 2017.

Dans le cadre du compte carrière, l'ONEM s'engage également à étendre, pour fin 2016, l'actuelle application d'e-government afin que le travailleur puisse prendre connaissance des périodes d'interruption de carrière/crédit-temps et congés thématiques déjà prises et des périodes restantes sous réserve du respect des conditions d'octroi.

### **Article 33**

Le FFE met à disposition une application e-government par laquelle le citoyen et, moyennant son accord, également son représentant syndical, peut consulter en ligne son dossier individuel Fonds de fermeture d'entreprises.

Le FFE va étendre cette application e-government, en collaboration avec les partenaires, avec une version électronique du formulaire de demande F1 de sorte que toutes les parties qui interviennent puissent traiter ces demandes de manière électronique:

- en 2016: réaliser l'analyse des besoins et l'analyse technique et développer l'application;
- en 2017: mettre le formulaire de demande e-F1 à disposition.

En outre il met à la disposition des curateurs une application e-government leur donnant la possibilité de consulter en ligne leurs dossiers de faillite connus auprès du FFE.

Le FFE offre par ailleurs aux curateurs la possibilité de communiquer par voie électronique et de manière interactive via cette application, et les avertit par e-mail si des modifications importantes surviennent dans leurs dossiers.

### **Article 34**

L'ONEM développe, avec les organismes de paiement, une application e-government permettant de demander électroniquement les allocations de chômage ou des allocations assimilées.

Cette application sera mise à disposition en 2017.

### **Article 35**

L'ONEM met à disposition une application e-government comme alternative électronique à l'utilisation de la carte de contrôle C3 papier que le chômeur doit introduire chaque mois pour pouvoir obtenir une allocation.

La carte de contrôle électronique C3 peut déjà être utilisée par les chômeurs complets. L'ONEM étend, en collaboration avec les organismes de paiement, l'application e-government existante à d'autres types de cartes de contrôle.

## Section IV: Viser la simplification administrative

### Article 36

Conformément à la réglementation et aux accords de coopération en vigueur et en vue de la simplification administrative, un échange régulier de données électroniques a lieu entre l'ONEM et les organismes régionaux.

Cet échange concerne notamment:

- le contrôle de la disponibilité des chômeurs;
- les décisions des organismes régionaux qui concernent l'Office;
- les décisions de l'Office national de l'emploi qui concernent les organismes régionaux;
- les chômeurs qui ont reçu, pour un mois donné, des allocations pour autant qu'ils doivent être disponibles sur le marché du travail;
- les coordonnées nécessaires pour l'établissement de statistiques relatives aux personnes qui bénéficient d'allocations et qui sont ou non demandeurs d'emploi.

Cet échange de données se fait en vue d'optimiser le fonctionnement de l'ONEM et des organismes régionaux.

### Article 37

L'ONEM collabore activement à la réalisation du Plan d'action Fédéral Simplification Administrative 2015-2019.

### Article 38

L'ONEM collaborera au projet relatif à l'inscription d'office comme demandeur d'emploi par le biais de l'organisme de paiement, lors de la demande d'allocation comme chômeur complet, si les Organismes régionaux sont d'accord sur ce projet.

### Article 39

L'ONEM porte de l'attention à la lisibilité des formulaires et de l'information qu'il communique aux chômeurs, travailleurs et employeurs via les feuilles info.

Il formule, le cas échéant, des propositions de simplification de la réglementation à cette fin.

## Chapitre 2: Sauvegarder le système et poursuivre le développement d'une approche préventive et ciblée contre l'usage impropre et la fraude pour soutenir le travail régulier

L'ONEM contribue également à soutenir l'emploi en accompagnant le transfert des compétences aux entités fédérées (Titre III, chap. 2).

### Section I: Vérifier les paiements effectués par les organismes de paiement

#### Article 40

L'ONEM fournit les moyens financiers nécessaires aux organismes de paiement pour pouvoir payer dans les délais fixés les allocations sociales aux ayants droit et pouvoir financer leur propre fonctionnement.

#### Article 41

L'ONEM vérifie, complètement et dans les délais légaux, les paiements effectués par les organismes de paiement.

Lors de la vérification de ces paiements, toutes les pièces justificatives comptables seront signées électroniquement dans les entités à partir du mois d'introduction de janvier 2016. Ces pièces justificatives ne seront ensuite plus envoyées et conservées qu'en version électronique à l'ONEM et dans les organismes de paiement.

L'ONEM fait de sa propre initiative à l'organisme de paiement compétent une proposition de complément à l'allocation déjà accordée, lorsqu'il s'avère que le montant introduit est inférieur au montant qui devrait être payé selon le calcul de l'ONEM, sauf lorsqu'il s'agit de différences minimales.

#### Article 42

L'ONEM contrôle, sur la base d'échantillons, si les décisions en matière de vérification des dépenses des organismes de paiement ont été prises conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Ce contrôle est basé sur la méthodologie du "Statistical Process Control".

Le nombre de décisions correctes en matière de vérification des dépenses est d'au moins 98 %.

### Section II: Contrôler les comptabilités des organismes de paiement

#### Article 43

Dans les sections des organismes de paiement, l'ONEM effectue au moins les contrôles de la comptabilité suivants:

##### 1. *Allocations sociales*

Dans les douze mois suivant la date de la mise à disposition des comptabilités, un contrôle standard de la comptabilité "allocations sociales" est effectué dans chaque section.

Un contrôle standard comprend:

- le contrôle des mouvements sur les comptes financiers de la totalité de l'exercice comptable;
- le contrôle de l'inventaire des comptes;
- le contrôle du virement spontané des allocations approuvées non payées, des montants à prendre en charge, des saisies bloquées à payer ...

Le volume minimum qui sera contrôlé lors de chaque contrôle standard sera déterminé de manière à ramener le risque d'erreurs et de fraude à un niveau acceptable, à garantir un rapport correct et à assurer la continuité des méthodes de contrôle.

## ***2. Extraits de compte***

Dans chaque section, le contrôle relatif à l'imputation des avances et des résultats de la vérification, et à la correspondance entre les comptes "ONEM" des organismes de paiement et les "comptes courants" à l'ONEM, est effectué avant le 31 décembre de l'année suivant l'exercice comptable.

## ***3. Comptabilité de gestion***

Dans les douze mois suivant la date de la mise à disposition des comptabilités, un contrôle standard de la "comptabilité de gestion" est effectué dans chaque section des organismes de paiement agréés.

Un contrôle standard est basé sur les dispositions de l'arrêté ministériel du 22.12.1995 et varie selon le poids de la section.

Le volume minimum qui sera contrôlé lors de chaque contrôle standard sera déterminé de manière à garantir de manière acceptable le caractère fidèle à la réalité des charges et des produits, la continuité des méthodes de contrôle, et la qualité du rapport annuel au Ministre de l'Emploi.

## ***4. Provision d'intérêts***

Le contrôle des cas introduits pour la provision d'intérêts est effectué dans chaque section, et ce, afin de pouvoir faire la notification de la provision d'intérêts pour la fin de l'année qui suit l'année d'introduction.

En collaboration avec les organismes de paiement privés, l'ONEM veillera à ce que le risque financier auquel il s'expose lors du financement des allocations sociales, soit limité.

## **Section III: Traiter les dossiers saisies/cessions**

### **Article 44**

L'ONEM assure un traitement uniforme et correct de toutes les procédures de saisies ou de cessions, dans le respect des rangs et privilèges en cas de concours de procédures et dans le souci de donner à toutes les parties concernées l'information à laquelle elles ont droit.

En ce qui concerne les retenues sur allocations de chômage, l'ONEM a conclu un protocole avec les organismes de paiement qui fixe les responsabilités dans l'exécution des procédures de saisies.

L'ONEM vérifie par voie de sondage si les instructions relatives aux procédures de saisies ou de cessions sont données dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Ce contrôle est basé sur la méthodologie du "Statistical Process Control".

Le nombre de décisions correctes en matière de procédures de saisies ou de cessions est d'au moins:

- 94 % en 2016;
- 95 % à partir de 2017.

## Article 45

Le projet eDeduction, géré par la Banque-Carrefour de la Sécurité Sociale, est une plateforme d'échange électronique de données dans le cadre de retenues forcées sur des allocations sociales (saisie-arrêt, cession de rémunération, ...). Dans ce contexte, l'ONEM s'engage, en tenant compte des moyens financiers disponibles :

- dès que la réglementation le permet, à analyser la faisabilité d'automatiser le traitement des retenues forcées sur les allocations qu'il paie;
- si l'analyse est positive et si les créanciers l'acceptent, à mettre en œuvre cette automatisation;
- à promouvoir la plateforme eDeduction auprès des créanciers.

## Section IV: Mettre en œuvre la politique de contrôle

### Article 46

L'ONEM contribue à la réalisation du plan d'action fédéral en matière de lutte contre la fraude sociale et fiscale.

L'ONEM participe à cet effet aux groupes de travail et réalise les engagements du plan qui relèvent de ses compétences.

### Article 47

L'ONEM fixe ses priorités dans un plan stratégique "Contrôle".

Outre les priorités du plan d'action fédéral précité, ce plan stratégique comprend au moins les domaines suivants:

- contrôle du chômage temporaire;
- contrôle de la situation familiale;
- contrôle du travail et des revenus non déclarés;
- contrôle de la fraude transfrontalière.

### Article 48

L'ONEM met en œuvre sa stratégie en matière de contrôle par des plans opérationnels.

En fonction des moyens disponibles et des priorités, ces plans définissent des objectifs concrets et mesurables et des approches pertinentes et uniformes en matière de prévention, de détection et de répression des infractions.

Les résultats des plans opérationnels sont suivis via des tableaux de bord spécifiques. Les résultats font aussi l'objet d'un reporting annuel dans le rapport annuel de l'ONEM. Les plans opérationnels sont actualisés si nécessaire.

## Section V: Effectuer les contrôles et récupérer les paiements indus

### Article 49

L'ONEM effectue au moins 6 000 contrôles par an en matière de chômage temporaire. Ces contrôles sont principalement de 3 types:

- enquêtes lors de la première notification de chômage temporaire;
- enquêtes concernant le chômage temporaire structurel;
- enquêtes concernant le chômage temporaire dans des secteurs sensibles à la fraude.



## **Article 50**

L'ONEM contrôle systématiquement et préventivement, en collaboration avec les organismes de paiement, l'exactitude de la situation familiale déclarée, notamment par le croisement des bases de données.

De ce fait, des abus peuvent être évités.

De plus, l'ONEM contrôle a posteriori l'exactitude de la situation familiale déclarée dans au moins 6 000 dossiers chaque année. Il se base sur le datamining, les échantillons aléatoires ou l'analyse des plaintes reçues.

L'ONEM collabore également en cette matière avec les administrations communales et les polices locales.

## **Article 51**

L'ONEM met en œuvre, le cas échéant avec les organismes de paiement, des systèmes préventifs afin d'empêcher les cumuls non autorisés d'allocations avec des revenus de travail salarié ou indépendant ou d'autres revenus de remplacement. Ces systèmes sont basés sur la consultation des banques de données avant octroi du droit ou avant paiement des allocations en vue d'éviter les paiements indus.

L'ONEM met également en œuvre des systèmes structurés de détection a posteriori des cumuls non autorisés basés sur le croisement des banques de données.

## **Article 52**

Dans le cadre de la lutte contre la fraude aux allocations l'ONEM analyse et traite tous les dossiers comportant des indications de fraude aux allocations de chômage sur la base de prestations de travail fictives ou de données salariales fictives. L'analyse se base principalement sur les constatations des administrations compétentes pour l'encaissement des cotisations sociales. Les informations à propos des employeurs et des travailleurs qui fraudent avec les données fictives sont transmises à l'ONSS, l'INAMI, Famifed et au SPF Finances.

## **Article 53**

L'ONEM contrôle par sondage sur base de critères objectifs et sur indices de fraude les dossiers de demandes d'allocations qui contiennent des prestations de travail ou des prestations assimilées effectuées à l'étranger.

L'ONEM contrôle par sondage sur base de critères objectifs et sur indice de fraude le fait que les chômeurs résident effectivement en Belgique.

L'ONEM développe et intensifie ses contacts et ses échanges d'informations avec les autorités belges et étrangères compétentes afin de prévenir, de détecter et de réprimer les situations de fraude transfrontalière.

## **Article 54**

Lorsque l'ONEM constate que le demandeur est chômeur par suite de circonstances dépendant de sa volonté, la décision sur le droit aux allocations, pour 66 % de ces dossiers, sera prise dans les 40 jours après l'introduction de la demande.

Lorsque l'ONEM constate que le demandeur ne respecte pas les obligations pour être indemnisé, la décision sur le droit aux allocations, pour 66 % de ces dossiers, sera prise dans les 2 mois suivant la réception du dossier complet.

## **Article 55**

L'ONEM prend 95 % des décisions en matière de dispenses de certaines conditions d'indemnisation dans un délai de 24 jours après introduction du dossier complet.

## Article 56

Lorsque des paiements indus sont constatés sur la base de comparaisons avec d'autres banques de données ou lorsque des erreurs ou fraudes commises par l'assuré social ou l'employeur sont constatées, l'ONEM met tout en œuvre pour récupérer les sommes indûment perçues.

À la demande de la Cour des comptes, l'ONEM traduira dans ses comptes la récupération problématique d'une grande partie des allocations indues en tenant compte du principe de prudence. À cet égard, l'ONEM recourra aux règles relatives à la gestion des débiteurs douteux qui ont été fixées par la Commission comptable lors de l'adoption du nouveau plan comptable normalisé pour les IPSS.

## Article 57

L'ONEM transmet les dossiers des débiteurs récalcitrants à l'Administration des Recouvrements non fiscaux. L'ONEM collabore activement avec cette administration pour qu'elle puisse récupérer de façon optimale les paiements indûment perçus.

## Article 58

Lorsqu'une allocation doit être récupérée, l'Office national de l'emploi s'efforce d'envoyer la décision de récupération conjointement à la communication du montant à récupérer.

Pour au moins 80 % des dossiers, la décision de récupération et le montant connu sont envoyés conjointement.

## Article 59

La décision portant sur les demandes d'exonération émanant des débiteurs est notifiée au débiteur, pour 95 % des dossiers et dans les limites des possibilités budgétaires, dans un délai de 4 mois à compter de l'introduction du dossier de demande complet.

Dans un esprit de participation loyale au règlement collectif des dettes (loi du 5 juillet 1998), la décision portant sur la proposition d'exonération du médiateur des dettes est notifiée dans le plus court délai possible. Plus de 95 % des décisions sont en tout cas notifiées dans les 2 mois de l'envoi de la proposition.

## Article 60

L'Office s'engage à contrôler de manière structurelle et systématique, au moyen d'une nouvelle procédure électronique, la possibilité d'effectuer des retenues sur des allocations sociales versées aux débiteurs de l'Office par d'autres organismes de sécurité sociale.

## Section VI: Optimaliser les techniques de contrôle

### Article 61

L'ONEM développe et optimalise le recours aux techniques de datamining.

Ces techniques établissent des liens entre des informations reprises dans les banques de données qui permettent de détecter des situations à risque et de mieux cibler les contrôles.

### Article 62

L'ONEM:

- analyse différents scénarios de fraude ou d'abus dans les matières relevant des compétences de l'ONEM;
- détecte des points à risque de fraude ou d'abus dans les nouvelles réglementations;
- définit une approche pertinente de prévention et de détection des infractions et la met en œuvre dans les plans opérationnels et dans les autres actions de contrôle.

Ces activités donnent lieu également et le cas échéant à des propositions d'adaptation de la réglementation.

### **Article 63**

L'ONEM optimise sa collaboration avec les autres services d'inspection sous la coordination du Service d'information et de recherche sociale.

L'ONEM réalise, en collaboration avec les autres services d'inspection, des contrôles sur de grands événements qui ont un caractère commercial.

L'ONEM participe aussi activement aux contrôles organisés à l'initiative de l'Auditeur du travail.

Dans le respect du cadre légal, l'ONEM envoie les informations rassemblées lors de ces contrôles vers d'autres administrations telles que l'ONSS, l'INAMI, Famifed, le SPF Finances, les communes, les CPAS, les institutions régionales, ... par lesquelles l'usage impropre et la fraude peuvent être prévenus et détectés.

### **Article 64**

L'ONEM collabore activement à l'optimisation des bases de données à disposition des services de contrôle (OASIS, GENESIS, DOLSIS, ...) et utilise les informations de ces bases de données dans l'exécution de ses missions de contrôle.

### **Article 65**

L'ONEM contrôle, sur base d'échantillons, la qualité des enquêtes de contrôle effectuées.

Ce contrôle est basé sur la méthodologie du "Statistical Process Control".

Sur base de cette méthode, des mesures ponctuelles ou structurelles d'amélioration peuvent être identifiées et exécutées.



V:

## Good governance

### Chapitre 1: Appliquer le modèle de gestion intégrée

#### Article 66

L'ONEM utilise pour sa gestion interne un modèle de gestion intégrée qui permet de déterminer et de suivre de façon systématique la stratégie relative à :

- l'exécution efficiente des principales activités journalières;
- l'exécution de projets d'améliorations nécessaires à l'optimisation du fonctionnement interne et du service aux clients.

#### Article 67

L'ONEM détermine sa stratégie pour une période de 3 ans. La stratégie est traduite en un plan opérationnel avec des objectifs et des indicateurs spécifiques.

Les entités opérationnelles et les directions de support de l'ONEM établissent également annuellement un plan opérationnel qui traduit la stratégie de l'ONEM en objectifs et indicateurs locaux.

#### Article 68

Afin d'établir un planning stratégique de manière structurée, l'ONEM utilise un calendrier stratégique qui coordonne plusieurs cycles : les moments de décisions principaux liés à la stratégie, au budget, au cycle d'évaluation et au Contrat d'administration.

La réalisation de la stratégie est évaluée deux fois par an et, si nécessaire, corrigée pendant un séminaire stratégique.

Concernant les décisions de chaque séminaire stratégique, une communication interne est effectuée dans le mois et un rapport est établi.

## Chapitre 2: Développer une stratégie client structurée

### Section 1:

#### Mettre les informations à disposition des clients

##### Article 69

L'ONEM met à disposition via son site web ([www.onem.be](http://www.onem.be)) une information actualisée pour les citoyens et les employeurs:

1. les coordonnées des entités / bureaux du chômage, ainsi que l'information sur leur accessibilité;
2. la réglementation mise à jour proposée dans des feuilles info synthétiques et des folders;
3. des publications, études et données statistiques de l'ONEM;
4. des formulaires de l'ONEM dans une version téléchargeable;
5. des programmes interactifs permettant entre autres de calculer le montant de certaines allocations.

##### Article 70

L'ONEM met à disposition de ses partenaires et des utilisateurs professionnels un site web spécialisé sur lequel des documents techniques et réglementaires sont publiés et actualisés.

##### Article 71

L'ONEM met gratuitement à la disposition du public des documents informatifs sur ses domaines d'activité, sur les formalités à remplir et sur les situations les plus couramment rencontrées (folders, ...).

Cette information est adaptée aux différents groupes cibles tels que les chômeurs, les travailleurs, les employeurs, ...

##### Article 72

Dans le respect de la répartition légale des tâches entre l'ONEM et les organismes de paiement et des responsabilités distinctes des divers organismes, l'ONEM s'engage à donner une réponse écrite à chaque requête écrite de l'assuré social et de l'employeur au sujet de ses droits et obligations.

Dans plus de 80 % des cas, cette réponse écrite sera envoyée au demandeur dans un délai de 14 jours.

Sans préjudice des dispositions du premier alinéa, 95 % des réponses sont envoyées dans les 21 jours calendrier après réception de la requête écrite.

##### Article 73

L'Office transmet sans délai à l'institution compétente toute requête écrite d'information ou d'avis ou toute demande écrite d'allocations qui lui parvient par erreur et en informe simultanément le demandeur.

Au moins 95 % des requêtes ou des demandes doivent être envoyées dans un délai de 14 jours, à condition que l'institution compétente soit connue.

Si l'institution compétente n'est pas connue, la requête écrite d'information ou d'avis ou la demande d'allocations est retournée à l'expéditeur dans les mêmes délais.

##### Article 74

Si le directeur de l'entité est saisi, directement ou via l'organisme de paiement, par l'assuré social ou par l'employeur, d'une demande écrite d'information sur une situation concrète dans laquelle le directeur dispose d'un pouvoir d'appréciation, celui-ci donnera un accord écrit préalable quant au traitement qu'il réservera à cette situation si celle-ci venait réellement à se présenter.

Cette procédure est appliquée sous le nom de "Ruling". La hauteur de la sanction appliquée en cas d'infraction ou de situation litigieuse ne peut en aucun cas faire l'objet de cette procédure.

90 % des questions de ruling reçoivent une réponse dans les 14 jours après réception de la demande complète.

## Section II: Améliorer le service aux clients

### Article 75

L'Office garantit que chaque bureau du chômage est accessible au public 17,5 heures par semaine au minimum.

Sans préjudice de la compétence du directeur de l'entité pour déterminer les heures d'ouverture, chaque bureau du chômage sera, en tout cas, accessible tous les jours ouvrables, du lundi au vendredi, entre 8h30 et 11h30 et, au moins un jour, entre 14h et 16h30.

Il est également possible de prendre rendez-vous pour un entretien, en tenant compte des exigences en matière de sécurité.

### Article 76

En vue d'optimiser le traitement de la correspondance, des mails et des appels téléphoniques, l'ONEM préparera la création d'un centre de contact.

L'ONEM s'engage à mettre en place ce centre de contact au plus tard en 2018.

### Article 77

Durant la période de ce contrat d'administration, l'ONEM et le FFE réalisent, sur une base régulière, des enquêtes auprès de leurs clients.

Les groupes de clients qui seront interrogés par rapport à leur satisfaction, leurs besoins et leurs attentes sont:

- les visiteurs des bureaux
- les personnes qui ont eu un contact téléphonique avec l'ONEM /le FFE
- les bénéficiaires d'allocations d'interruption de carrière/crédit-temps
- les employeurs et les secrétariats sociaux dans le cadre du chômage temporaire
- les visiteurs du site Web
- les utilisateurs des applications e-government
- les travailleurs, les curateurs et les organisations des travailleurs qui font appel au FFE

Les résultats de ces enquêtes sont examinés et évalués et mènent à des actions axées sur l'amélioration de la qualité du service rendu.

### Article 78

L'ONEM optimise son système de gestion des plaintes.

Une plainte est une manifestation de mécontentement à propos d'un service presté (ou qui aurait dû être presté) par l'ONEM.

La plainte doit se rapporter au fonctionnement de l'ONEM ou à la qualité de ses produits ou services.

Le client, un assuré social ou un employeur, peut introduire sa plainte par le biais de divers canaux: lettre, mail ou formulaire en ligne, via le site web de l'ONEM, remise à l'accueil.

Le client reçoit une réponse définitive au sujet de sa plainte ou de sa demande de renseignements complémentaires, dans les 20 jours après la réception de la plainte complète à l'ONEM.

Sur la base des plaintes de ses clients, l'ONEM retire les informations nécessaires concernant l'évolution de leurs attentes et les dysfonctionnements éventuels qui peuvent se produire dans les services pour réagir rapidement au moyen d'actions d'amélioration.

L'ONEM organise un audit interne de son système de gestion des plaintes. Le système est optimisé sur base des constatations effectuées.

## **Article 79**

L'ONEM fait partie du Réseau fédéral Gestion des plaintes.

Chaque année, l'ONEM présente au responsable du Réseau un rapport des résultats d'un mesurage des indicateurs fixés par le Réseau fédéral Gestion des plaintes, lequel centralise le reporting du traitement de première ligne des plaintes des organisations affiliées.

## **Article 80**

L'ONEM favorise, lors du traitement des plaintes, la collaboration avec le médiateur fédéral, conformément au protocole d'accord concernant les relations entre le médiateur fédéral et les services publics fédéraux pour le traitement des plaintes.

En cas de demande d'information suite à une plainte, le service concerné de l'ONEM fournit au médiateur fédéral les renseignements désirés.

Dans le cadre d'une enquête, proposition de médiation ou suggestion, le service compétent de l'ONEM prend les mesures nécessaires pour répondre aux questions posées.

Le service compétent de l'ONEM répond au plus tard dans les quinze jours ouvrables de la réception de la question, sauf délai plus court imposé en application de l'article 11, alinéa 1<sup>er</sup>, de la loi du 22 mars 1995 instaurant des médiateurs fédéraux.

La gestion des plaintes de première ligne de l'ONEM est coordonnée par rapport aux interventions de deuxième ligne du médiateur fédéral.

## Chapitre 3: Investir dans le développement du personnel et dans des pratiques novatrices pour être un employeur attrayant

*Pour bien remplir ses missions, l'ONEM dispose de collaborateurs compétents et motivés. Pour exécuter leurs tâches dans des circonstances optimales, ils peuvent aussi compter sur un soutien nécessaire: des chefs compétents, des instruments de travail adaptés à leurs besoins, des formations, ...*

### Article 81

Afin de garder des collaborateurs compétents et d'améliorer l'implication, la satisfaction et le bien-être des collaborateurs, l'ONEM organise tous les deux ans une enquête pour tous les collaborateurs au travers de laquelle ils peuvent exprimer leur degré de satisfaction vis-à-vis de l'ONEM en tant qu'employeur ainsi que par rapport aux différents domaines de leur travail (contenu de leur fonction, chef direct, rémunération, etc.).

Les résultats sont analysés et des actions d'améliorations sont ensuite mises sur pied.

### Article 82

L'ONEM utilise un modèle d'allocation du personnel qui est transparent et établi sur la base de critères objectifs.

Ce modèle d'allocation du personnel est revu chaque année et un suivi est assuré chaque mois.

### Article 83

L'ONEM implémente un Plan de développement global en vue de planifier, de réaliser et de suivre les actions de développement des compétences qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation et les objectifs individuels.

Le plan de développement global détermine les priorités de formation pour une période de 3 ans. Ce plan est évalué annuellement et adapté si nécessaire.

### Article 84

Les collaborateurs de l'ONEM doivent appliquer une réglementation et des procédures qui se complexifient sans cesse.

Pour les aider, l'ONEM développe des instruments utilisables de façon pragmatique qui soutiennent les gestionnaires de dossier lors du traitement de leurs dossiers, de sorte qu'ils retrouvent de manière autonome et au moment voulu toutes les informations utiles et correctes sur la réglementation et les procédures.

### Article 85

L'ONEM développera, au cours de la durée de ce contrat d'administration, un modèle de gestion des compétences. Ce modèle doit permettre de traduire la vision, la mission et la stratégie de l'organisation au niveau des compétences souhaitables des collaborateurs.

Tous les aspects de la gestion du personnel (recrutement et sélection, développement, évaluation, ...) seront repris et coordonnés dans le modèle de gestion des compétences.



## Chapitre 4: Contrôle interne

### Article 86

Les tableaux de bord sont des instruments de gestion qui permettent à l'ONEM de suivre et de garder sous contrôle la qualité de l'exécution des activités-clés (délai de traitement, soldes, quantités produites, exactitude des décisions, ...).

Pour toutes les missions de base des entités, des indicateurs et des objectifs uniformes sont déterminés. Ceux-ci sont quotidiennement suivis dans les services et des rapports sont établis à ce sujet chaque mois. Les résultats des tableaux de bord sont disponibles dans le datawarehouse en principe 7 jours après le dernier jour du mois.

Un rapport mensuel est, en outre, établi par les directeurs des entités. Ceux-ci y expliquent les évolutions et les problèmes du mois écoulé qui ont influencé ou qui influenceront les résultats des tableaux de bord.

Chaque mois, une analyse des résultats des tableaux de bord est effectuée pour vérifier s'il y a des problèmes pour atteindre les objectifs du contrat d'administration ou les normes des tableaux de bord.

Sur la base de l'analyse, l'ONEM peut vérifier si des mesures adéquates et suffisantes ont été prises pour prévenir de nouveaux écueils, s'il est nécessaire d'effectuer des adaptations structurelles, d'apporter un soutien supplémentaire ou encore de réajuster les moyens.

Lors du séminaire stratégique annuel d'automne, les indicateurs des tableaux de bord et les résultats obtenus sont examinés en vue d'un ajustement éventuel et d'une adaptation des objectifs par mission de base.

### Article 87

L'ONEM rédige des instructions comprenant des directives sur la manière dont la réglementation doit être appliquée.

En utilisant les instruments suivants, l'ONEM contrôle systématiquement si la réglementation et les procédures en vigueur sont appliquées uniformément, correctement et de manière efficiente:

- tableaux de bord
- contrôle de la qualité par voie d'échantillonnage en appliquant la méthode SPC
- workshops
- analyses ad hoc
- gestion par processus.

## Chapitre 5: Responsabilité sociale

### Article 88

L'ONEM applique le code déontologique fédéral, tel que prévu dans l'article 14 ter de l'arrêté royal du 14 juin 2007. Ce code déontologique a été converti en directives concrètes destinées aux différents services de l'ONEM.

### Article 89

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, l'ONEM accueille des élèves, des étudiants et des demandeurs d'emploi dans le cadre de stages dans les services.

Annuellement, l'ONEM accueille des stagiaires dont le nombre correspond à 10 % des équivalents à temps plein du personnel de l'ONEM, en dehors du personnel auxiliaire et d'entretien.

Après le stage, une enquête de satisfaction électronique est menée auprès des stagiaires en vue d'améliorer la qualité de leur accueil.

### Article 90

L'ONEM s'engage dans la lutte contre la pauvreté.

A cette fin, l'ONEM collabore avec les Centres publics d'action sociale (CPAS).

Cette collaboration comprend:

- l'organisation chaque année au niveau des entités d'une réunion à laquelle tous les CPAS sont invités;
- la participation de l'entité à une réunion provinciale des CPAS qui est organisée à l'initiative de l'autorité compétente;
- la désignation au sein de chaque entité d'une personne de contact, dont le nom sera communiqué aux CPAS;
- l'application de la procédure UNIPROC pour éviter les avances CPAS; lorsqu'une demande complète est introduite avant 15 heures, l'ONEM donne une réponse le jour même au CPAS;
- conjointement avec l'autorité organisatrice, un aperçu de l'impact des mesures gouvernementales sur les CPAS, d'une part, grâce à l'estimation préalable de l'impact budgétaire (ex ante) et, d'autre part, à l'évaluation postérieure de l'impact réel (ex post) sur la base de flux électroniques via la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale.

En outre, l'ONEM collabore au Plan fédéral de Lutte contre la pauvreté en organisant pour les collaborateurs de l'ONEM des actions de sensibilisation sur le phénomène de la pauvreté, en collaboration avec les experts du terrain.

## Chapitre 6: Optimiser les processus et services afin d'augmenter l'efficacité

### Article 91

L'ONEM utilise un système de calcul du prix de revient lui permettant d'avoir un aperçu détaillé de la structure des frais de fonctionnement de l'Office. Une ventilation est opérée selon le centre de coûts, le type de coûts et la mission de base.

En associant le calcul du prix de revient aux tableaux de bord, le lien peut être établi entre les informations financières et opérationnelles et on peut calculer le prix par unité de produit.

Les résultats du calcul du prix de revient de l'année précédente sont publiés avant la fin du mois de septembre et peuvent donner lieu à des actions d'amélioration en vue d'accroître l'efficacité.

### Article 92

L'ONEM veille à ce que le disponible sur le compte financier de la gestion financière globale ne dépasse pas, pendant plus de deux jours ouvrables du mois, 0,42 % et, pendant plus d'un jour ouvrable du mois, 0,83 % du budget initial des dépenses secteur sécurité sociale de l'ONEM.

Le dépassement des pourcentages de liquidité imputable à un facteur externe comme, par exemple, le versement indu de montants ou l'exécution tardive d'ordres de paiement par les institutions financières, est considéré comme cas de force majeure.

### Article 93

L'ONEM va poursuivre la modernisation de sa comptabilité en numérisant toutes les pièces justificatives comptables et en rendant possible le traitement de l'e-facture. En effet, conformément à l'accord de Gouvernement du 10.10.2014, la facturation électronique sera obligatoire pour les pouvoirs publics à partir de 2016, dans le cadre de la simplification administrative.

De plus, dans le courant de l'année 2016, l'ONEM va faire les préparations nécessaires afin d'implémenter un système de gestion des documents électroniques.

### Article 94

L'ONEM applique les principes de la gestion des processus et du Lean-management au niveau de l'organisation en vue d'augmenter l'efficacité et l'uniformité des processus et d'améliorer la qualité de la prestation de services.

Dans une première phase, les processus des entités opérationnelles sont répertoriés, décrits et analysés. Il s'agit des processus qui impliquent la plus grande partie des membres du personnel de l'ONEM:

- 5 processus de back-office;
- 1 processus de front-office;
- 1 processus de support.

Les actions d'amélioration nécessaires seront réalisées après la phase d'analyse pour optimiser les processus et la prestation de services.

## Article 95

L'ONEM a accompli d'importants efforts de gestion rigoureuse au cours de la période des précédents contrats d'administration. L'ONEM poursuivra ces efforts en tenant compte des résultats déjà atteints, des nouvelles missions, de leur complexité et du volume de travail.

L'ONEM s'engage, malgré les moyens budgétaires restreints, à atteindre les engagements de ce contrat au cours de sa durée de validité.

La non-réalisation d'un engagement lié aux activités principales de l'ONEM ne sera toutefois pas considérée comme telle si elle est la conséquence manifeste:

- d'une hausse du nombre de demandes d'au moins 20 % par rapport aux 12 derniers mois consécutive à l'évolution conjoncturelle;
- d'une hausse significative de la complexité des dossiers consécutive à une nouvelle mesure politique;
- d'une situation exceptionnelle où le nombre de jours où il n'est pas travaillé au sein de l'administration fédérale dans un même mois s'élève à plus de 3 jours (sauf samedis et dimanches).

## Article 96

Pour pouvoir réaliser les économies qui lui sont imposées dans le cadre des restrictions budgétaires appliquées à la fonction publique fédérale, l'ONEM poursuit la réorganisation progressive de ses services extérieurs conformément au plan de réorganisation approuvé par le Comité de gestion de l'ONEM au cours de sa séance du 10.07.2014 et par le Ministre de l'Emploi le 15.07.2014.

Les 30 bureaux du chômage actuels sont groupés à partir du 01.01.2016 en 16 entités dans lesquelles les activités de back-office seront progressivement centralisées dans un bureau centralisateur.

Dans les 14 autres bureaux du chômage, le back-office se réduira progressivement et, à terme, l'accent sera mis là sur les prestations de services de front-office.

## Article 97

L'ONEM sera un acteur dans le projet G-Cloud et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient déployés autant que possible dans une infrastructure commune, ouverte et sécurisée. L'ONEM planifiera l'évolution de son système informatique en s'alignant sur les différents composants de cette plate-forme commune. L'ONEM rédigera une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et de ses services.

L'ONEM réalise une étude pour examiner comment les applications informatiques qui font usage de la technologie mainframe peuvent être progressivement remplacées par des applications qui utilisent de nouvelles technologies. Sur la base des résultats de cette étude, l'ONEM s'engage à procéder au remplacement effectif de ces applications via une approche par projets en 3 phases:

- démarrage à partir de 2016: migration du processus Interruption de Carrière/Crédit-temps
- démarrage à partir de 2017: migration du processus Admissibilité
- démarrage à partir de 2018: migration du processus Vérification

L'ONEM collabore avec la Banque Carrefour pour faire augmenter l'utilisation de l'eBox en mettant autant que possible des documents administratifs à disposition dans l'eBox du citoyen ou de l'entreprise.



## VI:

# Instrument de mesure pour le suivi des objectifs et du respect des règles de conduite

### Article 98

Sauf mention contraire, les engagements repris dans le présent contrat d'administration concernent l'ONEM dans son ensemble et non une entité, un bureau du chômage ou une direction en particulier.

Sauf mention explicite, les objectifs fixés doivent être atteints sur base annuelle.

Pour le respect des engagements, il n'est pas tenu compte des cas exceptionnels portant sur moins de 5 dossiers.

### Article 99

L'ONEM réalise, avant l'échéance de ce contrat d'administration, les projets ou études mentionnés aux articles 10, 25, 32, 33, 34, 35, 45, 61, 76, 85 et 96 que l'ONEM entreprend pour respecter certains objectifs et à intégrer ces projets dans les activités de base.

### Article 100

Les objectifs et les règles de conduite, repris dans le présent contrat d'administration, sont suivis et mesurés de la manière décrite ci-après:

1. L'ONEM dispose en permanence de tableaux de bord qui permettent de mesurer l'output de ses activités comme le délai de traitement d'un dossier, l'exactitude des décisions prises, le solde de dossiers à traiter, le prix de revient des activités, ...;
2. les données de mesure des plans opérationnels figurent dans les tableaux de bord et sont examinées lors de la réunion mensuelle des tableaux de bord. Les activités et les résultats des services de contrôle, qui ne s'inscrivent pas dans un plan opérationnel, sont également suivis et examinés sur une base régulière. Sur la base de ces données de mesure, l'ONEM évaluera et adaptera, là où cela est nécessaire, la politique de contrôle définie;
3. L'ONEM mesure, sur base d'enquêtes et de sondages, le degré de satisfaction des visiteurs et utilisateurs des services de l'ONEM et le degré de satisfaction de ses collaborateurs;
4. L'ONEM suit les projets d'amélioration via un rapportage spécifique.

Ces instruments sont la base d'un système de suivi spécifique, qui permet aux commissaires du Gouvernement de vérifier si les engagements du contrat d'administration sont respectés. Ce système de suivi est mis à disposition des commissaires du Gouvernement.



# TITRE VII :

## Engagements généraux communs aux deux parties

### *Cadre juridique du contrat*

#### **Article 101**

Le choix politique du cadre juridique d'un contrat engendre le remplacement du rapport d'autorité classique par un rapport plus contractuel. Les deux parties s'engagent dès lors à une concertation structurelle et à des accords réciproques en tant que partenaires équivalents.

Afin de permettre à l'institution l'exécution qualitative de sa mission, l'Etat fédéral s'engage à mettre les moyens convenus à la disposition de l'institution. Il s'agit d'une condition substantielle pour que l'institution puisse être tenue au respect des engagements dans le cadre du présent contrat.

En contrepartie, les IPSS s'engagent à utiliser les moyens alloués de la manière la plus efficiente possible afin de remplir au maximum l'ensemble des objectifs repris qui leur incombent en application du présent contrat.

### *Principes de gestion*

#### **Article 102**

Les parties contractantes s'engagent à respecter les principes de la gestion paritaire, le Comité de gestion et les responsables de la gestion journalière agissant en tant que réels partenaires.

#### **Article 103**

Les parties contractantes s'engagent à mettre tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le présent contrat. A cet égard, le respect de la concertation préalable visée à l'article 112 constitue un facteur de succès critique.

Si l'institution doit, dans le cadre d'une mission légale, collaborer avec un organisme public fédéral, l'Etat fédéral s'engage à entreprendre toutes les actions afin d'assurer la collaboration de l'organisme public avec l'institution.

#### **Article 104**

L'Etat et les IPSS s'engagent à veiller à la simplification des réglementations et des procédures. Les IPSS s'engagent à faire des analyses et à formuler des propositions concernant les simplifications administratives et réglementaires. L'Etat fédéral s'engage à prendre en compte autant que possible les propositions qui lui sont soumises à cette fin par l'ONEM.

Les IPSS s'engagent à poursuivre les efforts en matière d'e-government et à se coordonner de telle manière que des synergies maximales puissent être créées. L'Etat s'engage à encourager ou à généraliser autant que possible l'utilisation des applications d'e-government développées par l'ONEM pour les employeurs, les assurés sociaux ou les institutions coopérantes.

## *Sollicitation d'avis, concertation préalable et information par l'Etat fédéral*

### **Article 105**

Conformément aux dispositions de la loi du 25 avril 1963, l'Etat fédéral soumet à l'avis de l'organe de gestion de l'institution tout avant-projet de loi ou d'arrêté visant à modifier la législation que l'institution est chargée d'appliquer. Dans ce cadre, l'Etat fédéral s'engage à tenir l'institution au courant des différentes étapes législatives pertinentes et de communiquer les modifications éventuelles en cours de procédure.

L'Etat s'engage à établir des contacts avec l'institution pour, d'une part, tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité de mise en œuvre des modifications légales ou réglementaires envisagées et, d'autre part, lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable. Après concertation avec l'institution, l'Etat fédéral fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées, notamment en tenant compte du temps nécessaire requis pour effectuer d'éventuelles adaptations informatiques et assurer une bonne information aux intéressés.

## *Engagements concernant les modifications du contrat*

### *Modification du contrat*

### **Article 106**

Les adaptations par application de paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, notamment les adaptations aux missions, tâches, objectifs ou indicateurs déjà stipulés dans le contrat et sans impact sur les montants globaux des enveloppes prévues dans le contrat, se feront en application de la procédure prévue à l'article 8, §3 de l'arrêté royal du 3 avril 1997. Ces adaptations seront communiquées au Ministre de Tutelle qui rendra sa décision endéans les 30 jours ouvrables et seront transmises pour information au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions. Au-delà de ce délai et en l'absence de décision, les adaptations seront considérées comme approuvées.

### **Article 107**

Toute nouvelle mission attribuée à l'institution, par ou en vertu d'une loi, fait l'objet d'un avenant au contrat. Cet avenant est négocié par le Ministre de tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, le Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignés par l'organe de gestion, ainsi que par la personne chargée de la gestion journalière. Cet avenant n'est conclu qu'après approbation par l'organe de gestion et n'entre en vigueur qu'après son approbation par le Roi et à la date qu'il fixe.

Toute autre adaptation, proposée par une des parties ou par les deux parties, est faite conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Si la nouvelle mission est susceptible d'engendrer des dépenses de gestion augmentées, la procédure de l'article 135 ou 136, selon le cas, sera suivie.

### **Article 108**

Afin de faciliter le suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de la réalisation du contrat seront consolidées dans un même document.

## *Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire*

### **Article 109**

L'Etat fédéral s'engage à communiquer à l'institution les notifications budgétaires prises lors du Conclave budgétaire avec les explications nécessaires et ce, dans un délai de cinq jours ouvrables.

## *Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat*

### *Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets*

#### **Article 110**

L'Etat fédéral et l'institution s'engagent à suivre avec attention la réalisation des objectifs et des projets tels qu'ils sont décrits dans le contrat d'administration. Le timing de l'article 113 est à cet égard respecté.

#### **Article 111**

Conformément à l'article 8, §3, al.3 de l'arrêté royal du 3 avril 1997, en vue de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements respectifs, les parties contractantes s'engagent à organiser chaque année et par institution une réunion de concertation entre les commissaires du Gouvernement et les représentants de l'institution. Un rapport contradictoire et motivé concernant les résultats de cette concertation sera rédigé par les participants, dans lequel les différents points de vue seront présentés en ce qui concerne les matières sur lesquelles un accord n'est pas intervenu.

### *Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral*

#### **Article 112**

En vue de permettre l'exécution correcte et adéquate de ce contrat d'administration par l'Etat fédéral et les institutions publiques de sécurité sociale, une concertation sera organisée au minimum deux fois par an par l'Etat fédéral avec l'administration générale et les représentants du Comité de gestion des institutions publiques de sécurité sociale au sujet de toute mesure (budgétaire, qui concerne la fonction publique ou autre) qui peut avoir un impact important sur les institutions. Cette concertation est organisée à la demande de l'une des parties.

### *Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi*

#### **Article 113**

Les parties contractantes s'engagent à respecter un calendrier relatif aux missions de rapportage et de suivi qui incombent à l'institution ainsi qu'aux commissaires du Gouvernement. Le calendrier est établi de commun accord entre l'institution et les commissaires du Gouvernement. Il est communiqué au(x) Ministre(s) de tutelle, au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions.

Ce calendrier en vue de l'évaluation annuelle ne pourra toutefois pas prévoir des délais supérieurs à ceux prévus ci-dessous:

- transmission d'un projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution aux commissaires du Gouvernement au plus tard pour le 31 mars de l'année qui suit l'année à évaluer;
- organisation de la réunion de concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la remise du projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution;
- transmission du rapport contradictoire et motivé sur les résultats de la concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la réunion de concertation;
- le cas échéant, adaptation du contrat d'administration à la situation modifiée en exécution de l'article 8, § 3, alinéa 1<sup>er</sup> de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Sans préjudice du rapportage aux commissaires du Gouvernement, le Collège des IPSS et l'Etat fédéral mettront au point dans le courant de 2016 un modèle de protocole de collaboration dans lequel est déterminé un cadre uniforme de suivi du contrat d'administration, en ce compris les dispositions communes.



## *Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat*

### *Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat*

#### **Article 114**

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements réciproques repris dans le contrat d'administration et conformément à la logique de contractualisation, l'Etat fédéral tiendra compte de l'impact des mesures décidées ou mises en œuvre après la conclusion du contrat et ayant entraîné une augmentation significative et mesurable des tâches, de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que l'institution ait communiqué à temps l'impact que ces modifications ont entraîné.

### *Respect des engagements repris dans le contrat d'administration*

#### **Article 115**

En cas d'impossibilité pour l'une des parties de respecter complètement ou partiellement les engagements souscrits, cette partie en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle afin de convenir de mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou de l'atténuer.

En cas de litige sur l'existence même du non-respect de tout ou partie des engagements repris au présent contrat ou en cas de désaccord fondamental sur les mesures à prendre pour remédier à une défaillance, les parties tenteront, autant que faire se peut, de se concilier. En cas de désaccord persistant, les parties conviennent dans un rapport contradictoire de la meilleure manière de se départager.

A défaut d'un accord concerté ou en cas de non-respect du suivi donné à un tel accord, le dossier sera soumis au Conseil des Ministres après avis du Comité de gestion de l'institution concernée et du Collège des institutions publiques de sécurité sociale.

## *Engagements concernant les normes de sécurité*

#### **Article 116**

L'institution s'engage à respecter les normes minimales de sécurité qui sont d'application au sein du réseau de la sécurité sociale.

## *Engagements de l'Etat concernant le financement*

#### **Article 117**

Après concertation avec l'ONSS et l'INASTI, l'Etat s'engage à respecter le plan de paiement établi annuellement (ainsi que les dispositions légales et réglementaires) pour le versement des moyens financiers (subventions de l'Etat, financement alternatif et autres) par l'autorité fédérale aux gestions financières globales des travailleurs salariés et des travailleurs indépendants.

## *Engagements concernant l'établissement du budget des missions*

#### **Article 118**

L'Etat s'engage à fournir à temps aux institutions publiques de sécurité sociale, les paramètres nécessaires à l'établissement du budget des missions, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires. Il s'agit ici des hypothèses de base définies par le Comité scientifique pour le budget économique. Les paramètres seront communiqués au moins 15 jours ouvrables, ou 20 jours ouvrables lorsque des prévisions pluriannuelles sont attendues, avant la réunion du Comité de gestion de la sécurité sociale (à l'ONSS) ou du Conseil d'administration de l'INASTI, et ce afin que les institutions puissent remplir leurs obligations.

Dans la mesure du possible, chaque IPSS organisera une réunion du Comité de gestion afin de pouvoir respecter les délais demandés par le Gouvernement fédéral.

## *Transferts de compétences*

### **Article 119**

L'Etat s'engage à ce que les transferts de compétences, prévus dans le cadre de la réforme de l'État ou des opérations de fusion, soient organisés en concertation avec les institutions concernées dans le respect de la gestion paritaire et ce, afin de garantir un transfert optimal, notamment pour les agents travaillant, à l'heure actuelle, pour ces organismes et pour continuer à garantir à l'assuré social un service efficace et de qualité.

L'institution s'engage à participer à tout groupe de travail technique lié au transfert de compétences et à fournir les renseignements utiles à la phase préparatoire de ce transfert. L'Etat s'engage à convier l'institution à tout groupe de travail instauré en vue de la préparation du transfert de compétences.

Les institutions concernées par les transferts de compétences ne devront toutefois respecter les engagements pris dans le cadre des dispositions communes que dans la mesure où ceux-ci restent compatibles avec les décisions politiques qui seront prises dans le cadre de ces transferts.



# TITRE VIII :

## Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

### *Engagements concernant la politique du personnel (HRM)*

#### Article 120

##### *1. Moteur salarial*

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un service commun des salaires a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale de ce service est de calculer les salaires de tous les membres du personnel des IPSS participantes sur la base d'un cadre réglementaire unique. Cette tâche est progressivement assurée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le service veillera à mettre à disposition des fiches de salaire et fiscale en version électronique via l'utilisation de l'e-Box citoyen.

Les IPSS participantes s'engagent à progressivement élargir les compétences de ce service pour remplir les missions de reporting à savoir Pdata, Fed20, Fichiers Medex, IFA, monitoring des crédits de personnel.

L'intégration des IPSS dans le moteur salarial commun devra être concrétisée plus avant selon le schéma annexé au plan d'actions visé à l'article 126.

Chaque IPSS rapporte via ses commissaires du Gouvernement.

##### *2. Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services*

Une étude d'impact et de faisabilité opérationnelle sur l'évolution des services de soutien HR en matière de sélection, de recrutement, de formation et de développement vers des shared services, en ce compris les gains d'efficacité escomptés et les synergies possibles avec PersoPoint, sera réalisée d'ici le 31 décembre 2017. Pour l'exécution, il est tenu compte des obligations légales et contractuelles des institutions ainsi que des investissements qu'elles doivent réaliser.

S'il découle de l'étude d'impact et de faisabilité opérationnelle un résultat de coûts et d'effet positif, une structure commune sera proposée pour la fin du contrat.

### *3. Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel*

Les IPSS s'engagent à appliquer l'instrument de monitoring de leurs crédits de personnel, développé par le Collège en concertation avec la Task Force P&O, en s'inspirant des principes de la méthodologie SEPP prévus par les circulaires numéros 644bis et 650.

L'Etat s'engage à prévoir des procédures simples, rapides et souples pour permettre l'utilisation de la marge budgétaire disponible selon le monitoring précité.

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget traitera chaque demande d'avis concernant l'utilisation de la marge budgétaire disponible dans les délais prévus dans l'article 132.

### *4. Mesure du travail*

Les IPSS s'engagent à réaliser, d'ici à la fin du contrat d'administration, une mesure du travail pour les services ou processus prioritaires, selon les principes qui ont été déterminés en commun par le Collège. Sont considérés comme prioritaires :

- les services ou processus qui mobilisent la plus grande partie des moyens;
- les services ou processus essentiels au fonctionnement de l'organisation;
- les services ou processus qui entrent en ligne de compte pour le remodelage de l'administration fédérale.

Les résultats de cette mesure du travail serviront à terme de base objective pour l'élaboration du plan du personnel pour ces services ou processus.

Une méthodologie pour la mesure du travail dans les services de soutien, entendus comme étant les services financiers, HR, ICT et logistiques, sera élaborée pour la fin du contrat d'administration.

### *5. New Way of Working*

Les IPSS s'engagent à développer une offre de support commune (expertise, projets pilote et bonnes pratiques, formation, feuille de route, avis et accompagnement, intervention, outils, instruments de mesure, ...) pour soutenir le processus d'implémentation des nouvelles méthodes de travail (travail non lié à des horaires et à un lieu déterminé) en matière de people management, gestion du changement, développement organisationnel; comme par exemple, la mise à disposition pour le supérieur hiérarchique et le collaborateur d'outils et d'informations, permettant de définir des objectifs de prestations, de soutenir le changement et la nouvelle organisation.

Chaque IPSS s'engage à offrir à au moins 30 % de ses collaborateurs, la possibilité de télétravailler, à domicile ou dans un bureau satellite.

Les IPSS développeront une méthodologie destinée à mesurer l'impact du New Way of Working en termes de coûts ainsi que les conséquences sur leur personnel.

### *6. Sélection et Recrutement*

Dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de personnel distincts, des accords concernant des initiatives communes pour l'organisation de sélections de recrutement et/ou de promotion, conformément au contrat de collaboration conclu avec Selor. Les sélections de recrutement peuvent être organisées aussi bien en externe qu'en interne et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et Selor dans tous les domaines des ressources humaines, ayant notamment pour objectif de déléguer aux IPSS les nouvelles missions dont Selor serait chargé, le cas échéant en recourant aux modifications réglementaires nécessaires ou à la conclusion de SLA, comme le prévoit la dite Convention de collaboration entre les IPSS et Selor.

## *7. Formation et Développement*

- Chaque année, le Collège des IPSS rassemblera et répartira les formations existantes dans les institutions distinctes pouvant être proposées en synergie aux collaborateurs des différentes IPSS.
- Chaque année, dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de formation des différentes IPSS, des accords concernant de nouvelles initiatives communes en matière de formation et de développement de leurs collaborateurs.

Les IPSS développent en collaboration avec l'IFA un e-learning qui a pour but de permettre aux collaborateurs des IPSS d'élargir ou d'actualiser leur connaissance de la sécurité sociale belge.

## *8. Diversité*

Les IPSS doivent mener une politique de diversité inclusive destinée à représenter la société dans la composition de leur personnel:

- en mettant en œuvre des actions positives vis-à-vis des personnes handicapées en leur offrant l'accès aux bâtiments, l'adaptation des postes de travail et en consultant la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de SELOR;
- en évitant que le sexe puisse jouer un quelconque rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement;
- mais aussi, en visant la suppression des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration.

Pour ce faire, les IPSS s'engagent notamment à poursuivre les efforts déjà entrepris précédemment afin de tendre vers:

- un taux d'emploi de 3 % de personnes reconnues comme personnes handicapées en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de SELOR. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées;
- une représentativité d'un tiers du sexe sous-représenté dans les fonctions de niveau A3 jusqu'à A5 (ou assimilés). Les IPSS dans lesquelles cette représentativité n'est pas atteinte dans l'occupation de fonctions d'un niveau A3 jusqu'à A5 prendront les actions nécessaires pour créer un meilleur équilibre des genres.

Le Collège s'engage également à participer aux groupes de travail instaurés par le groupe de pilotage fédéral en matière de diversité.

Les IPSS s'engagent enfin à participer aux activités de sensibilisation dans le cadre de la Journée fédérale de la diversité.

## *9. Accompagnement sur le lieu de travail*

Les IPSS établissent une stratégie commune en vue de l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière. Cet accompagnement concerne aussi bien l'intégration du collaborateur en début de carrière, son intégration sur le lieu de travail, la transmission de connaissances, le développement des compétences génériques mais aussi son développement tout au cours de celle-ci.

Cette stratégie a en tous les cas trait à la réintégration des membres du personnel en incapacité de travail et à une politique du personnel tenant compte de l'âge, par laquelle les collaborateurs se voient proposer jusqu'à la fin de leurs services une carrière stimulante mais aussi en la mise en place de possibilités en matière d'échanges d'expérience et de perspective évolutive.

Les IPSS développeront un plan d'action relatif au bien-être sur le lieu de travail. A cet égard, il ne sera pas seulement porté attention à la prévention de l'incapacité de travail physique et mentale mais aussi à une politique de réintégration rapide après incapacité de travail.

## 10. Gestion des connaissances

Les IPSS développent une stratégie de gestion des connaissances commune. Ce faisant, l'expertise présente peut être utilisée de manière optimale et le risque de pertes de connaissances par le flux des départs se voit limité, en particulier en ce qui concerne les fonctions critiques.

Le Collège concrétisera une stratégie de gestion des connaissances commune aux IPSS, axée sur l'accès aux connaissances en vue de l'exécution du travail, sur le partage de ces connaissances au sein de l'IPSS et entre IPSS et sur la conservation de ces connaissances et fondée sur le partage entre les IPSS des bonnes pratiques en la matière.

## 11. Crescendo

Sauf si un outil d'information équivalent existe, qui assure un même rapportage vers le SPF P&O, les IPSS commenceront à partir de janvier 2016 à utiliser l'application Crescendo pour gérer les cycles d'évaluation et y intégrer les compétences des membres de leur personnel, dans la mesure où cette utilisation est gratuite et offre une valeur ajoutée. Ainsi, 85 % des entretiens de planification et des entretiens d'évaluation doivent se retrouver dans Crescendo, tous les membres du personnel des IPSS qui ont un compte utilisateur actif doivent disposer d'un profil de compétences génériques dans Crescendo. Les nouveaux profils de compétences techniques seront intégrés dans Crescendo.

A cet égard, l'Etat s'engage à avoir effectué pour la fin du contrat d'administration les adaptations nécessaires concernant la convivialité de l'utilisation du software après analyse du système sur la base du feed-back des IPSS et des autres institutions publiques.

## Engagements concernant la gestion informatique

### Article 121

#### 1. Virtualisation et G-Cloud

Le projet G-Cloud est un projet commun entre les services publics fédéraux qui ambitionne une réduction du coût informatique global grâce au partage de l'infrastructure et des services.

Le projet G-Cloud a été découpé en plusieurs étapes permettant de faire évoluer progressivement l'intégration des infrastructures et services informatiques:

- a) Le premier trajet consiste en la réduction du nombre de centres de calcul et l'évolution vers une infrastructure IT commune.
- b) Le deuxième trajet (IaaS et STaaS) consiste à mettre à disposition des instances des capacités de processing (serveurs et machines virtuelles) et des capacités de stockage afin qu'elles puissent y déployer leur propre logiciel d'applications. Cette mise à disposition se fait sous forme de services.
- c) Le troisième trajet (SaaS) est la multiplication et la standardisation des services offerts pour répondre à un maximum des besoins non spécifiques des différents services publics.

En fonction de leurs possibilités d'investissements attribuées, les institutions publiques de sécurité sociale s'engagent à poursuivre la réduction des coûts d'infrastructure ICT via les initiatives de virtualisation des serveurs, qui constituent une étape nécessaire pour l'intégration dans une plateforme fédérale commune (G-Cloud).

L'ONEM sera un acteur dans ce projet et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient déployés autant que possible dans une infrastructure commune, ouverte et sécurisée.

Il revient toutefois à l'institution et son Comité de gestion de déterminer les règles de son business et d'être responsable des conséquences financières. Il doit également y avoir des garanties suffisantes qu'une institution peut déterminer ses propres priorités business.

Les institutions publiques de sécurité sociale planifieront l'évolution de leur informatique en s'alignant sur l'existence des différents composants de cette plateforme commune.

Chaque institution publique de sécurité sociale rédigera une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du "comply or explain".

En cas de discussion, une solution sera cherchée en concertation commune.

Dans le but de créer un maximum de synergies et de réduire les coûts IT, l'Etat fédéral s'engage à promouvoir également auprès de la fonction publique administrative fédérale le principe de mutualisation des services, partout où des services communs peuvent être valorisés.

L'Etat fédéral s'engage à favoriser les investissements informatiques nécessaires des IPSS qui doivent réaliser aux fins précitées une migration de leur infrastructure informatique.

## *2. Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT*

Pour toutes les extensions ou renouvellements de leurs solutions informatiques, les IPSS feront autant que possible appel aux différents services offerts par le G-Cloud et aux contrats-cadres. Les IPSS organisent dans le cadre de l'initiative G-Cloud un achat commun de moyens et services ICT via contrats-cadres pour obtenir des conditions d'achats les plus favorables possibles.

Les institutions publiques de sécurité sociale et les services publics fédéraux s'allieront pour négocier ensemble avec les principaux fournisseurs de matériel et logiciel afin d'obtenir les meilleures conditions et tarifs pour toutes les administrations fédérales.

A cette fin, les IPSS s'engagent à passer, le cas échéant via Smals, les différents marchés en matière ICT en tant que centrale d'achats pour que chaque IPSS puisse bénéficier des avancées des autres IPSS et ainsi faire évoluer leur infrastructure de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

## *3. Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow*

L'utilisation de la boîte aux lettres digitale pour la communication électronique avec le citoyen sera encouragée au maximum, de préférence dans des environnements harmonieux, reconnaissables et accessibles pour les citoyens. Pour toutes les interactions avec le citoyen, la voie électronique et interactive sera toujours privilégiée en tenant compte néanmoins de la fracture numérique. Dans la même philosophie, pour la communication avec les professionnels (entreprises, secrétariats sociaux ou autres partenaires (avocats, ...)), la voie électronique sera aussi toujours privilégiée.

Les initiatives des IPSS doivent être alignées avec d'autres initiatives similaires en vue d'une uniformisation de la "boîte aux lettres digitale".

Dans ce cadre, le rôle de chaque acteur dans le workflow est respecté.

Les IPSS s'engagent à analyser le maintien nécessaire ou non des envois recommandés. Dans la mesure du possible en respectant la sécurité juridique, ceux-ci seront réduits et/ou remplacés par des envois recommandés électroniques, moyennant si nécessaire une adaptation du cadre réglementaire.

## *Engagements concernant la gestion logistique*

### **Article 122**

#### *1. Marchés publics*

Les IPSS s'engagent à utiliser prioritairement les marchés globaux fédéraux (FOR-CMS) ou un marché déjà existant pour tous les achats de fournitures courantes et de services, sauf si cela se révélait plus onéreux pour l'IPSS.

Les IPSS utilisent la plateforme commune existante relative aux marchés publics pour le stockage des cahiers de charges, l'inventaire des divers contrats en cours et le partage de données.

Pour l'organisation de marchés publics, l'utilisation d'un "modèle de centrale d'achats – centrale de marchés" sera favorisée. Chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, les IPSS examineront s'il pourra être procédé par une centrale d'achats – centrale de marchés et/si un marché conjoint peut être exécuté. Les cahiers des charges seront modularisés afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés.

En ce sens est considéré comme marché public, le contrat à titre onéreux qui est conclu entre un ou plusieurs fournisseurs ou prestataires de services et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entreprises publiques et qui porte sur la livraison de produits ou la fourniture de services dont la valeur totale du marché est supérieure à 31 000 EUR TVA comprise.

Les IPSS s'engagent à respecter les instructions pour les services d'achats qui visent le renforcement de la durabilité des marchés publics fédéraux et qui ont été reprises dans la circulaire du 16/5/2014, dans laquelle l'attention est attirée sur les clauses sociales et sur les mesures en faveur des petites et moyennes entreprises. Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme dans l'économie sociale.

Les IPSS suivront les développements dans l'e-Procurement, en ce compris l'e-catalogue, et les appliqueront ensuite.

## *2. Gestion immobilière / Shared Services en lien avec la logistique*

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera actualisé. Chaque demande de location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS. Le cadastre pourra être étendu à d'autres éléments tels que les EPC (performance énergétique des bâtiments), par exemple.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovations et de nouvelle implantation:

- à respecter au maximum les normes fixées par la Régie des Bâtiments,
- lors de l'aménagement de locaux, à prévoir la possibilité d'une configuration et de matériel adaptés permettant d'appliquer le concept NWOW.

Les IPSS listeront des conditions minimum concernant la gestion de bâtiments. Ces conditions seront reprises sous la forme d'une check-list.

Dans ce cadre, il est renvoyé aux politiques spécifiques du Gouvernement en matière de location de bâtiments.

Les IPSS établiront pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017, un plan d'actions afin d'offrir une réponse aux recommandations qui ont été formulées dans l'audit de la Cour des comptes sur le parc immobilier des IPSS. A cet égard, il sera porté attention à une rationalisation plus poussée du parc immobilier en fonction de l'évolution du personnel, des normes de surface en vigueur et de l'application des principes de NWOW. Les effets au niveau du facility management y seront cartographiés et la possibilité d'une approche shared y sera explorée.

Un groupe de travail se réunira périodiquement pour échanger les meilleures pratiques et apporter des solutions d'amélioration. Un focus sera porté sur les domaines suivants:

- énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation ...)
- déchets
- EMAS
- FMIS (facilitair management information system)
- point de contact central
- assurances (audit)
- optimisation des ressources et des compétences techniques disponible au sein des IPSS
- gardiennage

Les IPSS tendent à implémenter l'e-invoicing (factures entrantes).

Les IPSS visent à implémenter une gestion respectueuse de l'environnement et à renforcer le rôle d'exemple de l'administration fédérale.

Les IPSS assurent une mobilité durable.



## *Engagements en matière d'audit interne*

### Article 123

En ce qui concerne la synergie en matière de mise en œuvre et de développement des fonctions d'audit interne et des comités d'audit dans leurs institutions, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants:

- d'ici la fin de la durée du contrat d'administration 2016-2018, un Comité d'audit commun aura soumis le fonctionnement de tous les services internes d'audit au sein des IPSS à un examen;
- après que les Comités de gestion en aient été informés, le rapport d'activités annuel et les recommandations communes du Comité d'audit commun sont communiqués au Ministre de tutelle par les Commissaires du Gouvernement;
- périodiquement, un plan d'audit et un rapport annuel seront communiqués par chaque institution au Comité d'audit commun. En vue d'un rapport, des modèles seront élaborés au niveau du réseau PLATINA;
- pendant la durée du contrat d'administration 2016-2018, de nouvelles initiatives seront prises sous la coordination du collège des IPSS en vue d'harmoniser le planning et les méthodes des fonctions d'audit interne avec les activités des autres acteurs de surveillance compétents pour les IPSS. En tout premier lieu sera mis en pratique le protocole de collaboration avec la Cour des comptes;
- par année civile, au moins 4 réunions du réseau PLATINA seront organisées en vue d'assurer le développement commun, l'harmonisation et les échanges, entre les fonctions d'audit interne des IPSS, des connaissances et des bonnes pratiques aux niveaux conceptuel, méthodologique et organisationnel;
- pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau PLATINA établira, à l'intention du Collège des IPSS et de chacun des comités d'audit, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau au cours de l'année civile précédente, les principales évolutions au niveau de l'audit interne au sein des différentes IPSS ainsi que les initiatives qui ont été prises en matière d'harmonisation et de collaboration avec les autres acteurs de surveillance dans les IPSS.

## *Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire)*

### Article 124

Les IPSS souhaitent ouvrir les synergies à leurs partenaires du réseau secondaire afin de faire bénéficier ces réseaux secondaires de possibilités d'économies effectives qui pourront diminuer leurs coûts de fonctionnement en lien avec le niveau de financement de ceux-ci, afin de garantir la poursuite d'une gestion optimale de leurs missions.

Dans ce cadre, les IPSS proposent une concertation avec leur réseau secondaire pour mettre en commun les bonnes pratiques en matière de synergies et identifier les domaines dans lesquels elles pourraient se développer.

Un plan d'action commun ou un plan d'extension des synergies pourrait alors être mis en place tenant compte du statut propre des institutions des réseaux secondaires. Les IPSS informent les Ministres de tutelle de l'avancée des discussions avec le réseau secondaire.

## *Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale*

### Article 125

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux seront étroitement associés aux discussions relatives à l'optimisation des pouvoirs publics fédéraux qui peuvent avoir un impact sur les IPSS.

L'Etat s'engage à associer le Collège des IPSS, les interlocuteurs sociaux et les institutions coopérantes impactées aux discussions relatives à l'optimisation de l'Autorité fédérale qui peuvent avoir un impact sur les IPSS. Les IPSS s'engagent à proactivement collaborer à ces travaux.

## *Engagements en matière de rapportage commun*

### **Article 126**

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux communiquent pour le 30 juin 2016 un plan d'actions commun au Gouvernement concernant les synergies prévues aux articles 120, 121, 122 et 123. Les initiatives, les moyens utilisés, les IPSS participantes et le timing prévu y seront listés.

Chaque année, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux établiront pour le 31 mars un rapport commun sur les avancées en la matière et sur les résultats atteints. Dans le rapport périodique de l'IPSS, l'attention sera portée sur les efforts qui ont été fournis par l'institution et sur l'impact atteint.

L'équilibre général entre hommes et femmes au sein des IPSS sera repris dans ce rapport commun comme indicateur de genre.

## *Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies*

### **Article 127**

Il relève de la mission de toute institution publique de sécurité sociale qui développe (partiellement ou dans leur totalité) des services ou qui, en application de la réglementation relative à l'attribution des marchés publics, utilise des services de tiers, d'offrir, dans le cadre des synergies envisagées, dans les limites de ses possibilités, ces services, quelle qu'en soit la nature, à prix coûtant aux autres administrations publiques, tous niveaux de pouvoir confondus (de manière non exhaustive aux services publics du Gouvernement fédéral et des Gouvernements des Communautés et des Régions, aux institutions publiques dotées de la responsabilité morale qui relèvent du pouvoir fédéral, des Communautés ou des Régions, aux provinces, aux communes et aux centres publics d'action sociale), aux instances de droit privé qui ont été agréées pour coopérer à l'application de la sécurité sociale et aux fonds de sécurité d'existence sectoriels.



# IX:

## Volet budgétaire, financier et comptable

Le contenu du présent chapitre est régi par:

- l'AR du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de Sécurité Sociale;
- l'AR du 22 juin 2001 (modifié par l'AR du 26 janvier 2014) fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité;
- l'AR du 26 janvier 2014 fixant le plan comptable normalisé des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité;
- et les circulaires subséquentes.

### *Le budget de gestion*

#### **Article 128**

Le budget de gestion comprend l'ensemble des recettes et des dépenses relatives à la gestion de l'Institution, telles qu'énumérées à l'annexe 1 de l'AR du 26 janvier 2014 précité et clarifiées par les directives déterminées par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

#### **Article 129**

La répartition des articles budgétaires dans les différentes catégories est conforme aux instructions contenues dans l'annexe 2 de l'AR modifié du 22 juin 2001.

Une distinction est opérée entre:

- les dépenses de personnel;
- les dépenses de fonctionnement ordinaire;
- les dépenses de fonctionnement informatique;
- les dépenses d'investissements divisées en trois parties: biens immobiliers, informatique et biens mobiliers;
- les dépenses de fonctionnement non-limitatives.

La Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS est chargée de la détermination du contenu concret des concepts crédits limitatifs et crédits non-limitatifs.

### Article 130

Le budget de gestion ne comporte que des crédits limitatifs, à l'exception des crédits relatifs:

- aux impôts directs et indirects;
- aux redevances dues en vertu de dispositions fiscales;
- aux dépenses dans le cadre de procédures ou décisions judiciaires, pour autant qu'elles ne ressortissent pas au budget des missions.

Les crédits non-limitatifs ne peuvent, par nature, jamais faire l'objet d'économies linéaires ou de compensation et sont mentionnés dans une catégorie séparée du budget de gestion.

### Article 131

En cas de modifications budgétaires ou comptables sur le plan de la répartition entre le budget des missions et le budget de gestion pendant la durée du contrat d'administration, l'Etat s'engage à tenir compte des conséquences budgétaires ou opérationnelles sur le fonctionnement des IPSS concernés, si nécessaire selon les principes et procédure d'adaptation prévus aux articles 135 et 136.

### *Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT ...*

#### Article 132

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais prévus aux articles 12, 14 et 19 de l'AR du 3 avril 1997.

Les délais de transmission des avis du Commissaire du Gouvernement du Budget pour les autres demandes d'avis seront fixés, en concertation entre l'Institution et le Commissaire du Gouvernement, dans le protocole de collaboration qui sera rédigé dans le courant du contrat d'administration. L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais fixés.

Dans des cas extrêmement urgents, l'institution pourra invoquer l'urgence pour des demandes d'avis. L'institution justifiera clairement cette urgence. Dans ce dernier cas, le Commissaire du Gouvernement du Budget essaiera de rendre un avis aussi vite que possible.

#### Article 133

Toute demande nécessitant l'accord du Ministre ayant le budget dans ses attributions (comme par exemple, un recours contre un avis négatif d'un commissaire, une demande d'accord sur le budget ou une demande de redistribution) sera communiquée préalablement ou au même moment au Ministre de Tutelle.

### *L'adaptation du budget de gestion à la suite de remaniement entre articles budgétaires*

#### Article 134

Au cours d'un même exercice, les transferts entre crédits, tels que prévus par l'article 14, §1 de l'AR du 3 avril 1997, seront traités par le Commissaire du Gouvernement du Budget dans le délai prévu au premier alinéa de l'article 132.

En vue de permettre une bonne gestion, une flexibilité maximale est autorisée entre les crédits de fonctionnement et d'investissement (y compris immobilier). Les économies imposées, les ROI et les crédits supplémentaires peuvent être redistribués sur l'ensemble des crédits budgétaires de dépenses du budget de gestion, afin de réaliser de manière optimale le 5ème contrat d'administration.

Des réagencements entre articles budgétaires au cours d'un même exercice budgétaire peuvent être opérés tout au long de l'année. Il est également permis de procéder à une redistribution de crédit lors de la clôture de l'exercice, qui se réalise l'année n+1.

## *L'adaptation du budget de gestion suite aux modifications de circonstances*

### **Article 135**

Les thématiques suivantes seront discutées, à l'initiative de l'institution, entre le(s) Ministre(s) de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions et, si nécessaire le Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, de manière à ce que des crédits supplémentaires puissent avant l'entrée en vigueur éventuellement être accordés, après une décision du Gouvernement:

- Nouvelles missions
  - Si durant la durée du contrat d'administration, l'institution doit exécuter une mission supplémentaire, dont on constate, après une analyse préalable, que celle-ci ne peut être réalisée dans les crédits de gestion alloués et qu'elle entraînera donc une augmentation des dépenses de gestion (compte tenu des coûts uniques de démarrage, principalement informatiques, et des frais récurrents annuels de personnel et de fonctionnement en vitesse de croisière);
- Personnel
  - Si le montant global des crédits de personnel calculé selon la formule de l'article 144 est inférieur au montant obtenu au moyen de la méthode de calcul propre de l'institution, mentionné à l'article 143 du présent contrat d'administration, et pour autant que cela mette en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat. Les dépenses de personnel nécessaires, obligatoires et imprévues supplémentaires, qui sont la conséquence d'une décision du Gouvernement, seront ajoutées au crédit de personnel;
- Fonctionnement et investissement
  - Si l'application de l'évolution des crédits de fonctionnement et d'investissement en fonction de l'indice santé de l'article 144 met en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat;
- En cas de nouvelles dépenses engagées en vue de se mettre en règle avec les obligations légales (telles que, par exemple, les dispositions environnementales, l'analyse des risques des ascenseurs, les cotisations sociales, les assurances).

## *La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission*

### **Article 136**

Si les moyens disponibles (humains ou budgétaires) sont réduits, ou si les missions sont élargies sans que les crédits soient majorés, ce manque de moyens pourra être répercuté dans l'exécution des objectifs du contrat.

Après concertation constructive entre le(s) Ministre(s) de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignées par l'organe de gestion ainsi que la personne chargée de la gestion journalière, l'institution pourra diminuer les objectifs à atteindre conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 et sur la base d'un instrument de mesure objectif, dans les cas suivants:

- Si l'Etat fédéral, dans le cadre de la politique budgétaire de l'Etat, ne peut garantir le cadre budgétaire convenu de l'article 141, en cas de diminution des moyens disponibles (humains ou budgétaires).
- Si les missions sont élargies sans que des crédits ne soient alloués.
- Si des crédits supplémentaires et nécessaires ne peuvent pas être alloués.

Et ce, pour autant que ces dispositions puissent mettre en danger la réalisation des objectifs ou projets repris dans le présent contrat.

Lors de l'évaluation du contrat, les modifications des objectifs durant celui-ci seront prises en compte.

## *L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres*

### Article 137

#### *§ 1er.*

Les recettes propres, qui résultent de prestations qui cadrent dans les missions de l'institution et qui sont effectuées pour des tiers sur la base d'un recouvrement des frais, s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'année en cours en respectant les procédures d'adaptation et de fixation du budget telles que fixées par l'arrêté royal du 3 avril 1997.

#### *§ 2.*

A partir de 2016, les autres recettes de gestion propres de l'institution prévues dans le budget de l'année en cours et énumérées ci-après peuvent chaque année être ajoutées à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa de l'article 132.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours.

Sont ici visés, les types de recettes de gestion propres suivants, pour lesquels un dossier de principe, comprenant une estimation des montants prévus, a été approuvé préalablement par le Comité de gestion/Conseil d'administration:

1. les recettes de gestion uniques provenant de la vente d'un bien immobilier sur la base du prix de vente intégral, pour laquelle les conditions particulières de l'article 145 ont été respectées;
2. les recettes de gestion périodiques provenant de la location d'un bien immobilier sur une base contractuelle (p. ex. un bâtiment ou l'étage d'un bâtiment) sont ajoutées au budget de gestion, soit totalement en cas de location à prix coûtant à un autre service public, soit pour moitié en cas de location au prix du marché à un autre tiers;
3. les recettes de gestion périodiques provenant du détachement de membres du personnel (p. ex.: vers une cellule stratégique - hors celle(s) du (des) Ministre(s) de tutelle de l'IPSS - ou vers une organisation syndicale) ou de la mise à disposition de membres du personnel (p. ex. pour un service d'audit commun ou pour le SIRS ...) sont ajoutées aux crédits de personnel alloués.
4. les recettes de gestion issues de la fourniture de services à prix coûtant à des tiers et à d'autres IPSS (p. ex. le scanning de dossiers pour des tiers);
5. les recettes de gestion périodiques provenant de la poursuite de l'exécution par l'Institution de certaines missions pour le compte des entités fédérées pendant ou après la phase transitoire de la Sixième Réforme de l'Etat, dans le cadre des conventions de coopération qui sont conclues avec les entités fédérées.

#### *§ 3.*

Les autres recettes de gestion propres réalisées l'année précédente (provenant par exemple de la fourniture d'imprimés, de la location de salles de réunion, de la délivrance d'attestations ou de l'établissement de statistiques...), les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis pour cette livraison peuvent être intégralement ajoutés à l'enveloppe de gestion de l'année en cours. La différence entre le prix du marché facturé et les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis peut, en tant qu'incitant pour une bonne gestion, être ajoutée pour moitié à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa de l'article 132.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours.

#### § 4.

Pour les projets de synergies, qui sont actuellement repris dans les dispositions communes, les moyens nécessaires seront prévus aux budgets de gestion des IPSS participantes. L'impact de projets de synergies (p. ex.: le moteur salarial) sur les budgets de gestion des IPSS participantes sera réglé préalablement sur le plan budgétaire au sein du Collège des IPSS. Ces recettes de gestion s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'Institution réalisant les prestations en faveur des autres IPSS, moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement, et seront communiquées pour information aux Ministres de tutelle et au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions.

Les mêmes principes sont applicables aux projets de synergies hors sécurité sociale et aux opérations de fusion tels qu'ils sont définis dans le contrat d'administration.

#### § 5.

Les montants des recettes de gestion propres précitées prévues et réalisées, ainsi que l'affectation de ces montants, qui ont reçu un avis positif du Commissaire du Gouvernement du Budget, peuvent être inscrits par l'institution sur un feuillet d'ajustement du budget de gestion de l'année en cours.

### *L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent*

#### Article 138

Le transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent vers l'année en cours est autorisé moyennant le respect des conditions prévues à l'article 14, §2 de l'AR du 3 avril 1997 et moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, dans le délai prévu à l'article 132.

En cas d'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, les transferts approuvés pourront être ajoutés par l'institution aux crédits de l'année en cours.

Afin de permettre aux commissaires du Gouvernement de suivre l'avancement des projets entrepris et de pouvoir juger de leur suivi ainsi que de l'opportunité des réinscriptions, l'IPSS fera en sorte que les commissaires du Gouvernement aient fréquemment accès au planning et aux résultats du programme des investissements. L'institution communiquera chaque semestre un état de lieux du programme d'investissement. Cela fera l'objet d'une application uniforme dans chaque institution.

### *L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales*

#### Article 139

En cas de modifications des cotisations sociales relatives aux membres du personnel (principalement les cotisations de pension au Pool des parastataux), le budget de gestion sera adapté. Les montants qui serviront de base au calcul seront déterminés institution par institution en concertation par le Collège, (le cas échéant le SDPSP) et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion. Pour info : le paiement par les IPSS des cotisations patronales de pension au Pool des parastataux constitue une opération financière et budgétaire neutre.

Pour les dépenses dans le cadre du Pool des parastataux, un nouvel article budgétaire sera proposé par la Commission de Normalisation de la comptabilité afin de reprendre les crédits budgétaires alloués à ces cotisations.

## *L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences*

### **Article 140**

Pour autant que ce mécanisme soit encore applicable et dans la mesure où il le sera, la provision pour le paiement des arriérés de primes de compétence qui seront dus sera constituée annuellement au SPF Budget et Contrôle de la gestion. Le montant des dépenses de personnel autorisées par IPSS tel que repris dans le contrat d'administration sera augmenté du montant nécessaire des arriérés relatifs aux primes de compétences payées entre janvier et septembre (première tranche), pour autant que la somme des montants de toutes les institutions publiques de sécurité sociale ne dépasse pas le montant total de la provision. Une deuxième tranche pourra également encore être octroyée pour les arriérés payés entre octobre et décembre.

Ces augmentations seront autorisées au plus tard le 31 janvier de l'année suivante par le Ministre du Budget, sur proposition du ou des Ministres de tutelle de l'institution concernée sur base des pièces justificatives des paiements effectués et de l'avis du Commissaire du Gouvernement représentant, auprès de l'institution, le Ministre ayant le budget dans ses attributions.

## *Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018*

### **Article 141**

Le budget de gestion de l'Institution pour les exercices 2016, 2017 et 2018, fixé conformément à l'article 128 et à la décision du Conseil des Ministres du 18/12/2015, est établi comme suit:

En EUR

	2016	2017 <sup>(1)</sup>	2018 <sup>(1)</sup>
<b>Dépenses de personnel</b>	190 998 134	188 088 541	184 000 575
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	39 647 501	39 517 554	38 722 068
Dont: Fonctionnement ordinaire	15 460 401	15 007 659	13 831 597
Informatique SMALS	12 166 100	11 873 250	12 691 782
Informatique autre	12 021 000	12 636 645	12 198 689
<b>Investissements</b>	10 199 000	9 999 600	9 506 855
Dont: Investissements mobiliers	578 055	547 774	496 064
Investissements informatiques	3 540 000	3 518 100	3 221 340
Investissements immobiliers	6 080 945	5 933 726	5 789 451
<b>Dépenses de fonctionnement non limitatives</b>	269 750	264 000	259 000
<b>Total avec projets</b>	241 114 385	237 869 695	232 488 498

<sup>(1)</sup> Pour les années budgétaires 2017 et 2018: calcul aux prix de 2016

Cette enveloppe de gestion comprend également les crédits pour l'exécution des mesures gouvernementales adoptées et pour la mise en œuvre des projets de modernisation, comme décrit dans le contrat d'administration.

L'exécution du budget 2016 se fera conformément aux décisions du Conseil des Ministres du 18/12/2015.



## *Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire*

### **Article 142**

Conformément à l'article 5 de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à 144 658 000 EUR pour l'exercice 2016, à 141 765 000 EUR pour l'exercice 2017 et à 138 930 000 EUR pour l'exercice 2018.

## *Révision annuelle*

### **Article 143**

Les montants budgétaires pour les exercices 2017 et 2018 sont obtenus sur base de la méthode de calcul propre à l'institution et sur base des hypothèses actuelles. Ces montants pourront faire l'objet d'une réévaluation annuelle et sont donc mentionnés à titre indicatif. Néanmoins, dans la mesure du possible et de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, l'Etat fédéral s'engage à respecter au maximum les montants inscrits (ou réévalués en cas de réévaluation) pour les exercices 2017 et 2018.

Si l'Etat fédéral ne peut honorer ce cadre budgétaire discuté dans le contexte de la politique budgétaire de l'Etat, le contrat d'administration pourra être adapté conformément à l'article 136.

### **Article 144**

A politique inchangée, pour les années 2017 et 2018, les montants de chaque catégorie de dépenses seront réévalués de la manière suivante, après application des économies budgétaires décidées par le Gouvernement et éventuelle renégociation subséquente des engagements des IPSS:

#### *a. Crédits de personnel*

Les crédits de personnel seront paramétrisés en fonction de l'évolution du coefficient moyen de liquidation selon la formule:

$$\frac{\text{Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N}^{(1)}}{\text{Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N-1}^{(2)}}$$

<sup>(1)</sup> Hypothèse du budget économique du Bureau du Plan

<sup>(2)</sup> Coefficient réel

Si l'évolution des crédits de personnel mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le présent contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions de l'article 135 ou de l'article 136, selon le cas.

#### *b. Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissements immobiliers*

Les crédits de l'année précédente évoluent en fonction de l'indice santé figurant dans le budget économique qui sert de base à l'établissement du budget de l'année concernée.

Si l'évolution des crédits de fonctionnement et/ou d'investissement mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions de l'article 135 ou de l'article 136, selon le cas.

## *Opérations immobilières*

### **Article 145**

Dans la limite de ses missions, l'institution peut décider de l'acquisition, de l'utilisation ou de l'aliénation de biens matériels ou immatériels et de l'établissement ou de la suppression de droits réels sur ces biens, ainsi que de l'exécution de pareilles décisions.

Toute décision d'acquérir, construire, rénover ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier dont le montant dépasse cinq millions d'euros est soumise à l'autorisation préalable du (des) Ministre(s) de tutelle et du Ministre ayant le budget dans ses attributions.

Pour autant que l'institution appartienne à la Gestion globale, l'affectation du produit de l'aliénation de ces immeubles, dont le montant dépasse cinq millions d'euros, et l'ajout de ce produit à l'enveloppe de gestion de l'année en cours doivent recevoir l'accord préalable du (des) Ministre(s) de tutelle et du Ministre ayant le budget dans ses attributions. Cette enveloppe de gestion complémentaire doit être utilisée pour la construction ou l'achat d'un autre bâtiment ou pour des travaux de rénovation dans un bâtiment existant, dans le cadre d'une politique d'utilisation optimale des immeubles (par ex.: le déploiement du télétravail ou du "New way of working") ou dans le cadre d'une fusion.

## *Comptabilité générale et analytique*

### **Article 146**

L'institution s'engage à appliquer un plan comptable conformément au plan comptable normalisé pour les institutions publiques de sécurité sociale, comme repris à l'AR du 26 janvier 2014. Le plan comptable normalisé sera approfondi par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS, en collaboration avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion et le SPF Sécurité sociale et suivant les délais déterminés par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

L'institution utilisera le système de la comptabilité analytique pour déterminer et évaluer les coûts des activités de base principales. De plus, ce système sera utilisé aussi pour déterminer le coût du développement et de l'entretien de nouveaux projets.

## *Transmission des états périodiques*

### **Article 147**

Conformément aux directives du Gouvernement, l'institution communiquera mensuellement au(x) Ministre(s) de tutelle et au Ministre ayant le budget dans ses attributions, ainsi qu'aux SPF Sécurité sociale et SPF Budget et Contrôle de la Gestion, un état des recettes et des dépenses de gestion.

Les IPSS mettent en place un suivi mensuel ou le cas échéant trimestriel, en format standardisé de leur budget de mission et demandent les données nécessaires aux organisations coopérantes de sécurité sociale s'il y a lieu.

Dans le cadre d'une communication centralisée des comptes annuels à l'UE, les IPSS s'engagent à participer, en collaboration avec le SPF sécurité sociale et le SPF Budget, à l'implémentation et à l'utilisation du système E-BMC.

### **Article 148**

L'institution s'engage lors de chaque exercice budgétaire du Comité de monitoring à communiquer les tableaux synoptiques pour les missions et pour la gestion demandés de manière correcte, complète et à temps et conformément aux structures définies en annexe des AR du 26 janvier 2014 et 22 juin 2001.



# X:

## Participation aux projets transversaux

### Article 149

Les IPSS s'engagent, chacune pour ce qui la concerne, à collaborer à l'exécution des programmes relatifs à la simplification administrative, à la lutte contre la pauvreté et à la lutte contre la fraude sociale.

Dans le cadre de leur gestion quotidienne, les IPSS prêteront également attention aux initiatives relatives à la politique du développement durable.

Une attention spécifique sera consacrée à l'application du principe de "handistreaming", conformément aux dispositions de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées, en favorisant, de manière transversale, l'intégration des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie en société et en tenant compte dans les différentes phases de la politique de la dimension handicap. A cet effet, l'institution sera attentive à "handistreaming" dans le plan d'administration. Ce faisant, il sera fait appel au référent "Handicap" qui a été désigné dans chaque institution et dans chaque cellule stratégique et il sera collaboré avec le mécanisme de coordination fédérale établi au sein du SPF Sécurité Sociale et avec la société civile.

L'institution s'inscrira également dans la poursuite et l'intensification de la politique en place de gender mainstreaming, conformément aux dispositions de la loi du 7 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales et de ses arrêtés d'exécution.

### Article 150

Les IPSS s'engagent à continuer à participer activement aux Réseaux Fédéraux Orientation Client et Gestion des Plaintes et, ce faisant, à participer au rapportage annuel des indicateurs de gestion des plaintes et à activement contribuer à la réalisation du Plan Fédéral Orientation Client qui, pour 2016, mettra l'accent sur l'optimisation de l'accueil et le catalogue des produits et services.

Les IPSS s'engagent à mesurer au moins une fois durant la durée du contrat d'administration la satisfaction client, en vue d'améliorer la fourniture de leurs produits et services.

Durant l'exécution de ce contrat d'administration et dans le but d'optimiser les droits des assurés sociaux et d'adapter l'exercice de ces droits aux évolutions sociétales et technologiques, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux, en concertation avec les partenaires sociaux, s'engagent à communiquer au Gouvernement fédéral des propositions concrètes visant à actualiser la Charte de l'Assuré social et ce, avec le support actif du groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale qui assure le monitoring de l'application de ladite Charte. Durant cet exercice, le groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale impliquera le plus pro-activement possible tant les assurés sociaux que les autres institutions de sécurité sociale.



# TITRE XI:

## Dispositions finales

### Article 151

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution de respecter les divers textes légaux et réglementaires qui contiennent des directives générales, qui s'imposent aux institutions de sécurité sociale lors de l'examen des droits à prestations et dans les relations avec les assurés sociaux, à savoir:

- la loi du 29 juillet 1991 sur la motivation formelle des actes administratifs;
- la Charte de l'utilisateur des services publics du 4 décembre 1992;
- la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration;
- la loi du 11 avril 1995 visant à instituer la Charte de l'assuré social.

Pour chaque service ayant des contacts avec les assurés sociaux, les dispositions de la Charte de l'assuré social s'appliquent et les engagements doivent être respectés.

Dans l'assurance-chômage, cela se fait conformément aux dispositions spécifiques prévues à ce sujet par l'arrêté royal du 30 avril 1999, adaptant l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant la réglementation du chômage à la Charte de l'assuré social et par arrêté ministériel du 30 avril 1999 adaptant les articles 92 et 93 de l'arrêté ministériel du 26 novembre 1991 portant les modalités d'application de la réglementation du chômage à la Charte de l'assuré social.

Ne sont considérées comme engagements que les dispositions allant plus loin que les engagements réglementaires, qui offrent des garanties supérieures aux assurés sociaux.

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution d'exécuter, de manière efficace, les autres missions légales qui ne font pas l'objet d'un objectif spécifique.

Au nom de l'Etat belge:

Le Ministre de l'Emploi,

K. PEETERS

Le Ministre du Budget,

S. WILMES

Le Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,

S. VANDEPUT

## Au nom de l'Office national de l'Emploi:

Les gestionnaires ayant voix délibérative, désignés par le Comité de gestion:

K. MEESTERS

S. SLEGGERS

J. MAES

M. DE JONGHE

L'Administrateur général,

G. CARLENS

L'Administrateur général adjoint,

C. DE KONINCK

## Annexe 1: Les missions légales de l'ONEM

Les missions de l'ONEM sont fixées aux articles 7 à 9 de l'arrêté-loi du 28.12.1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs.

L'Office est impliqué dans le paiement, avec ou sans l'intervention des organismes de paiement agréés, de plusieurs allocations, telles que:

- les allocations de remplacement ou les allocations complémentaires:
  - en cas de chômage, l'ONEM assure également, pour les travailleurs frontaliers ayant travaillé en Belgique et ayant perçu des allocations dans un autre État membre, le contrôle et le versement de paiements compensatoires à d'autres États membres de l'UE;
  - en cas de chômage temporaire;
  - dans le cadre de l'activation des allocations de chômage;
  - à titre d'indemnisation des accueillants d'enfants;
  - l'allocation-vacances seniors et l'allocation-vacances jeunes;
- les allocations dans le cadre du régime de chômage avec complément d'entreprise et les allocations complémentaires aux travailleurs frontaliers âgés;
- les allocations d'interruption de carrière, y compris en cas de congé parental, d'assistance médicale ou de soins palliatifs, de crédit-temps et l'intervention dans le congé pour soins d'accueil;
- l'allocation de licenciement en cas de licenciement d'un travailleur;
- la bonification du taux de change aux travailleurs frontaliers en France;
- les interventions sectorielles ou liées aux entreprises, telles que les indemnités de sécurité d'existence des ouvriers du secteur de la construction.

La principale mission du Fonds de fermeture d'entreprises est de reprendre l'obligation financière de l'employeur vis-à-vis du travailleur si l'employeur reste en défaut à la suite de la fermeture de l'entreprise. Le Fonds est chargé de payer plusieurs types d'indemnités, telles que:

- les indemnités de fermeture;
- les indemnités contractuelles;
- les indemnités de transition;
- l'indemnité complémentaire de prépension;
- l'intervention en cas de force majeure;
- les indemnités complémentaires dues à certains travailleurs protégés.

Le Fonds verse les indemnités aux travailleurs et les récupère ensuite, dans la mesure du possible, auprès de l'employeur ou auprès de son représentant (le curateur ou le liquidateur).

## Annexe 2: La mission et la vision de l'ONEM

# La mission de l'ONEM

L'Office national de l'Emploi est une institution publique de Sécurité sociale. L'ONEM est responsable d'un des secteurs de base de la Sécurité sociale. Il est géré paritairement par des représentants des travailleurs et des employeurs et relève de la tutelle du Ministre de l'Emploi. L'ONEM met en œuvre le régime d'assurance-chômage et le régime d'interruption de carrière et de crédit-temps. Il exécute la réglementation fédérale belge en la matière. De plus, il doit bien entendu aussi tenir compte du contexte européen, qui prend une place de plus en plus importante dans la politique de l'emploi.

L'ONEM est actif dans 6 grands domaines:

### *1. La prévention*

La prévention a pour but d'éviter le chômage en maintenant le lien contractuel entre un travailleur et son employeur. C'est, par exemple, le cas lors d'intempéries dans le secteur de la construction, de manque de travail dans l'entreprise résultant d'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 des périodes de chômage temporaire. Tant les ouvriers que les employés peuvent avoir recours à certaines formes de chômage temporaire. Tant que la situation est vraiment temporaire et ne devient pas structurelle, on peut ainsi éviter du chômage complet et des problèmes en matière de réinsertion. Le paiement de ces allocations est effectué par un des quatre organismes de paiement agréés (la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage et les organismes de paiement créés par les trois syndicats).

L'ONEM octroie également d'autres allocations qui visent à prévenir le chômage ou à soutenir l'emploi : allocations de garde, indemnités de reclassement, ...

### *2. L'indemnisation*

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

Le Fonds de Fermeture d'Entreprises fait aussi partie de l'ONEM. Lorsqu'un employeur est défaillant lors de la fermeture d'une entreprise, ce Fonds reprend les obligations financières à l'égard des travailleurs. Il s'agit de l'octroi et du paiement d'indemnités de fermeture, d'indemnités contractuelles (arriérés de salaire, indemnités de rupture, pécule de vacances), d'allocations complémentaires en cas de chômage avec complément d'entreprise (l'ancienne prépension) et d'indemnités de transition.



### *3. 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. Il reste, après le transfert de compétences décidé dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat, l'opérateur technique pour le paiement de certaines allocations d'activation, le cas échéant, avec les organismes de paiement. Il assume cette mission notamment:

- lorsque l'allocation de chômage est activée comme subside salarial;
- par le paiement d'allocations de chômage lors d'une reprise de formation ou d'études;
- par le paiement d'allocations aux chômeurs occupés dans le cadre des agences locales pour l'emploi.

L'ONEM octroie également des allocations à certains travailleurs à temps partiel, aux chômeurs qui effectuent des activités bénévoles, aux travailleurs qui peuvent bénéficier de vacances jeunes ou seniors. Il encourage également l'installation comme indépendant ou la création d'entreprise par l'octroi d'allocations pendant la phase de préparation ou après l'occupation.

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

### *4. La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle*

En Belgique, les travailleurs peuvent eux-mêmes choisir d'interrompre leur carrière pendant quelque temps ou de travailler moins (par exemple, pour s'occuper des enfants). Parfois, ils y sont contraints par certaines circonstances (par exemple, pour prendre soin d'un membre de la famille gravement malade).

Grâce à ces possibilités d'interruption de carrière, on tend à une participation maximale 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 d'allocations d'interruption de carrière (secteur public, dont une partie sera prise en charge par les Régions et Communautés dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> Réforme de l'Etat) - et de crédit-temps (secteur privé). Il est en outre responsable de ce qu'on appelle les formes spécifiques d'interruption de carrière, à savoir le congé parental, le congé pour assistance médicale et le congé pour soins palliatifs.

### *5. L'information*

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

Les chômeurs, les employeurs et les travailleurs ont besoin d'informations exactes. Bien qu'informer les chômeurs incombe en premier lieu aux organismes de paiement, l'ONEM estime qu'il est de son devoir de satisfaire de façon optimale à la demande d'information. Viser une prestation de services orientée client implique notamment des réponses claires et exactes, une disponibilité, un accueil de bonne qualité, ...

### *6. Le contrôle*

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

Il vérifie les allocations payées par les organismes de paiement.

L'ONEM a, par ailleurs, pour mission de prévenir au maximum les abus et la fraude en matière d'allocations, le travail au noir, etc. par une prévention ciblée. L'ONEM utilise également des techniques modernes de détection des infractions basées sur l'exploitation des banques de données. En collaboration avec les autres services d'inspection, la lutte contre la fraude sociale est intensifiée et la fraude sociale est sanctionnée efficacement.

Les allocations perçues indûment sont récupérées.

Dans ces six domaines, l'ONEM collabore étroitement avec les responsables politiques et en particulier avec son Ministre de tutelle, le Ministre de l'Emploi, et avec les partenaires sociaux. Il participe activement à la préparation et à l'évaluation des réglementations qui relèvent de ses compétences.

# La vision de l'ONEM

## L'ONEM veut assurer la protection sociale et soutenir les transitions sur le marché du travail

### Protection sociale

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

Assurer la protection sociale est une mission fondamentale. Les travailleurs involontairement privés d'emploi reçoivent un revenu de remplacement qui leur permet de rechercher un nouvel emploi convenable et leur assure une sécurité de revenus.

- *Que veut l'ONEM?*

L'ONEM veut contribuer activement à la préservation du modèle social belge et de l'assurance-chômage. Sa mission principale est, et reste, d'offrir une protection sociale et sa priorité est d'octroyer les allocations à temps et correctement. Les collaborateurs de l'ONEM mettent tout en œuvre pour traiter les demandes d'allocations en temps utile et conformément à la réglementation en vigueur. Pour pouvoir mener cette mission à bien, ceux-ci se voient apporter le soutien nécessaire (formation, coaching, applications informatiques, instruments de travail, infrastructure, etc.). L'ONEM accorde beaucoup d'importance à l'application uniforme de la réglementation et il s'efforce de prendre des décisions justes et équitables dans le respect des principes d'assurance et de solidarité. Il apporte également sa contribution à la protection sociale des travailleurs les plus vulnérables, ainsi qu'à la lutte contre la discrimination, la pauvreté et la précarité. D'autre part, l'ONEM doit investir en permanence dans la lutte contre les abus et la fraude sociale, et ce, afin de pouvoir continuer, à l'avenir, à garantir la protection sociale (prévention, dissuasion, contrôle, sanction).

# L'ONEM veut assurer la protection sociale et soutenir les transitions sur le marché du travail

## Transitions

Sous l'effet de la mondialisation, de l'évolution technologique et de l'évolution des modes de vie, le marché du travail a lui aussi considérablement évolué.

En même temps que la sécurité de l'emploi diminue, il est demandé aux employeurs et aux travailleurs une plus grande flexibilité pour réagir aux évolutions de l'économie et du marché du travail. C'est ainsi que beaucoup de travailleurs sont confrontés à des changements dans leur carrière que l'on qualifie de transitions. Chaque jour, les collaborateurs de l'ONEM remarquent que les carrières complètes et stables auprès d'un seul et même employeur se font plus rares: les dossiers se complexifient, et ce, en raison du fait que les travailleurs changent (doivent changer) régulièrement d'emploi, se retrouvent en chômage temporaire, se mettent à travailler à temps partiel ou encore optent pour un emploi indépendant ou une formation. A cela s'ajoute le fait que les travailleurs peuvent également décider eux-mêmes d'interrompre leur carrière. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle nécessite en effet des possibilités de pauses ou d'aménagements dans la carrière en vue notamment de l'éducation des enfants ou de soins aux personnes âgées.

- *Que veut l'ONEM?*

L'ONEM veut mieux accompagner et soutenir ces transitions professionnelles. Il soutient la réinsertion des demandeurs d'emploi notamment en stimulant, avec les instances compétentes, le relèvement de leur niveau de formation, leur mobilité et leur reconversion. L'ONEM veut continuer à développer des partenariats et des synergies, notamment dans le cadre des transferts de compétences vers les Régions, afin de faciliter l'insertion / la réinsertion sur le marché de l'emploi et la création d'emplois.

L'ONEM encourage la simplification administrative en formulant des propositions d'adaptation de la réglementation et en analysant et adaptant, là où cela s'avère nécessaire, ses propres processus et procédures. Ainsi les travailleurs et employeurs ne sont pas freinés dans leur participation au marché de l'emploi par des formalités superflues et les transitions professionnelles sont soutenues.

# L'ONEM est un point de référence en matière de bonne gestion et d'orientation client

## Un point de référence en matière de bonne gestion

L'ONEM est déjà reconnu comme une organisation publique moderne et performante mais devra aussi continuer à investir, dans le futur, dans la bonne gestion.

L'ONEM est reconnu comme une administration moderne et performante. Pour viser l'excellence administrative, l'ONEM doit investir dans 3 facteurs critiques de succès: l'innovation, la gestion du changement et la gestion des risques. Ces trois éléments doivent être gérés de manière rigoureuse et intégrée. A cet égard, il est crucial: d'avoir les bonnes personnes avec les bonnes compétences au bon endroit, d'avoir des procédures et des processus efficaces et axés sur les clients et d'utiliser les nouvelles technologies.

### • *Que veut l'ONEM?*

L'ONEM doit être résolument tourné vers l'avenir et "participer" aux évolutions et tendances qui constituent une valeur ajoutée pour les parties prenantes (clients, partenaires, collaborateurs, responsables politiques, ...).

L'ONEM souhaite obtenir d'excellents résultats dans la mise en œuvre de ses missions et utilise, pour ce faire, des instruments de gestion et des méthodes de management appropriés (comme les tableaux de bord, EFQM, etc.). Il investit en outre dans des projets de changement en vue de continuer à soutenir les collaborateurs dans l'exécution de leur travail, d'améliorer ses services et de mettre en œuvre des innovations.

L'ONEM veut être un employeur attrayant. Il veut offrir à ses collaborateurs de bonnes conditions de travail alliant flexibilité, autonomie, responsabilité et confiance. A cette fin:

- il développe de nouvelles formes d'organisation du travail, plus souples en termes de lieux et de temps de travail;
- il investit dans les infrastructures et dans les outils mis à leur disposition;
- il veille à leur encadrement et à leur valorisation;
- il investit dans leur formation et dans leur développement;
- il stimule leur implication et les encourage à prendre eux-mêmes des initiatives, à se montrer créatifs et à prendre des décisions.

En matière de bonne gestion, l'ONEM accorde aussi de l'importance aux aspects suivants:

- la gestion efficace et rigoureuse des moyens qui lui sont octroyés;
- la modernisation et l'optimisation des processus;
- la sauvegarde du régime par une approche préventive et une politique de suivi rigoureuse de l'application correcte des réglementations;
- le développement durable et la responsabilité sociale;
- le benchmarking et la participation aux dernières évolutions des techniques de management et des instruments de gestion modernes et performants.

L'ONEM veut être une référence en matière de bonne gestion et être reconnu pour son expertise et ses résultats. C'est aussi pour cette raison que l'Office fait en sorte que ses missions et son fonctionnement soient mieux connus.

# L'ONEM est un point de référence en matière de bonne gestion et d'orientation client

## Un point de référence en matière d'orientation client

Le "client-citoyen" pose des exigences de plus en plus élevées par rapport aux services fournis par les services publics.

L'orientation client est un point d'attention permanent et une des valeurs que l'ONEM promeut activement auprès de son personnel.

Les clients s'attendent à recevoir un accueil professionnel, des services aisément et rapidement accessibles, une information correcte, des procédures simples, des délais de traitement courts, ...

### • *Que veut l'ONEM?*

L'ONEM veut offrir un service de qualité à ses clients, qu'ils soient demandeurs d'emploi, travailleurs ou employeurs.

Cela signifie:

- un traitement rapide, correct et égal des demandes;
- une information rapide, transparente et compréhensible;
- une approche aussi pro-active et des procédures aussi simples que possibles;
- un accueil convivial et professionnel dans des locaux faciles d'accès;
- un accueil téléphonique optimal soutenu par les nouvelles technologies;
- des services en ligne performants et toujours plus nombreux;
- un traitement objectif et équitable des plaintes, suggestions et autres formes de feed-back.

C'est pourquoi l'ONEM veut mesurer régulièrement le niveau de qualité de manière objective et transparente: par les tableaux de bord, le suivi de la qualité des décisions prises et l'exécution d'enquêtes de satisfaction. L'ONEM optimise son niveau de service par une écoute des besoins et attentes de ses clients (internes et externes). Pour cela, il se base sur les analyses internes des résultats clients, sur des audits externes et sur des consultations régulières des clients et des collaborateurs.