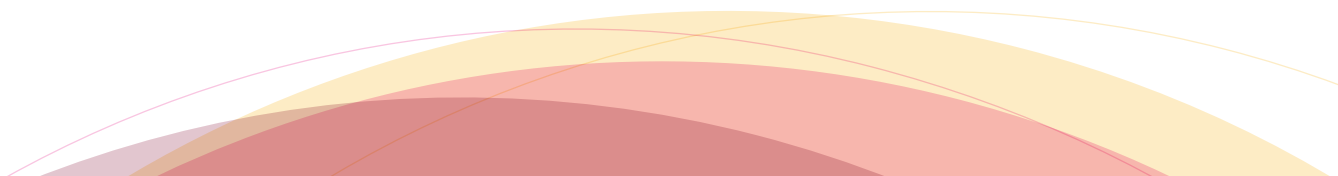


*Focus sur la*  
***stratégie***  
***2018 - 2020***

# Table des matières

Introduction: défis pour le futur .....	3
La mission en détail .....	6
La vision expliquée .....	10
Focus sur les projets et actions stratégiques 2018-2020 .....	17
Les valeurs concrètement .....	50



## Défis pour le futur

Dans cette brochure, "Focus sur la stratégie 2018-2020", nous expliquons les projets d'avenir de l'Office national de l'Emploi (ONEM). Nous présentons les accents que nous voulons mettre, ce que nous allons faire et la manière dont nous allons nous y prendre.

Le futur d'une organisation ne se fait pas tout seul. Il se construit. C'est là qu'interviennent les mots "mission", "vision", "stratégie" et "valeurs".

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

La **vision** donne une image claire et ambitieuse du futur. Où voulons-nous aller à moyen terme? La vision indique la direction dans laquelle l'ONEM souhaite évoluer avec ses collaborateurs d'ici 2025. L'horizon temporel de la vision a été reculé de "l'ONEM en 2020" à "l'ONEM en 2025" et l'accent est davantage mis sur l'accroissement de "l'agilité" de l'organisation. En effet, en raison de la vitesse des développements technologiques, du changement de comportement des clients, des mesures socio-économiques du Gouvernement ainsi que des économies imposées, l'agilité de l'ONEM est soumise à des exigences de plus en plus élevées.

La **stratégie** découle de la vision. Comment allons-nous réaliser étape par étape notre vision? Quels sont les changements nécessaires? L'ONEM a déterminé ses objectifs stratégiques et établi un plan opérationnel par étape pour 2018-2020.

Les **valeurs** réfèrent à ce que l'ONEM veut promouvoir et offrent un cadre global. Elles représentent les principes et les idées qui déterminent le comportement interne des collaborateurs et les relations avec les externes.

L'ONEM collaborera également de manière optimale à la mise en œuvre de la politique gouvernementale et souhaite aussi contribuer à la réalisation de la stratégie européenne 2020 pour une croissance économique et l'emploi.

Parallèlement à cela, l'ONEM souhaite poser ses accents propres et tracer des lignes claires pour le futur de l'organisation et la réalisation de ses objectifs.

Vous trouverez tous les détails dans cette brochure.

L'administrateur général,

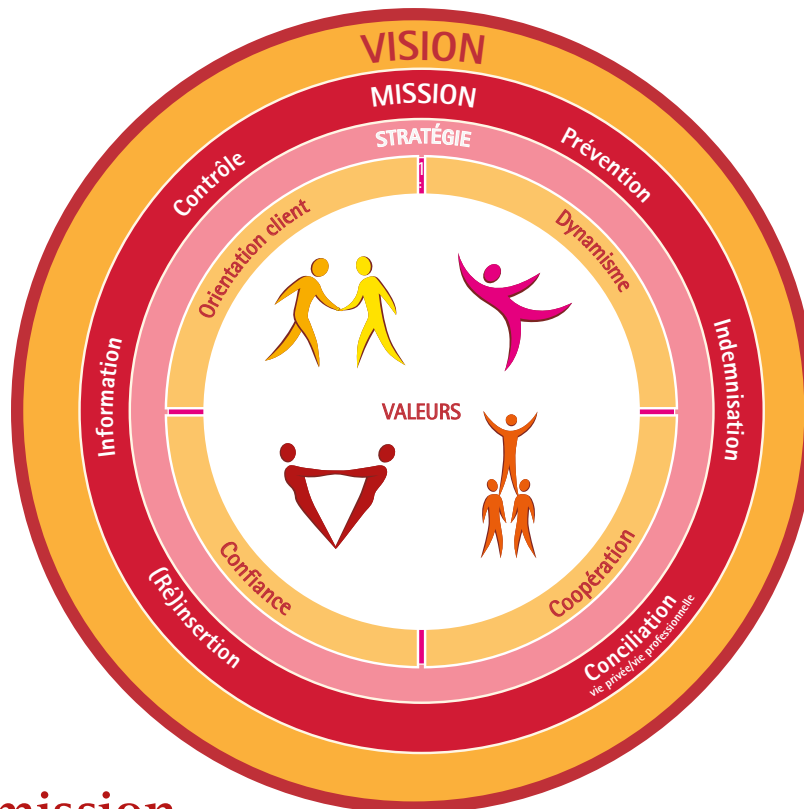


Georges Carlens

L'administrateur général adjoint,



Claudette De Koninck



## Notre mission

### Quelles sont nos tâches?

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

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

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

## Notre vision

### Où voulons-nous aller d'ici 2025?

**"Ensemble pour une protection sociale active"**

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

## Notre stratégie 2018-2020

Quels sont nos objectifs stratégiques pour les 3 prochaines années?

1. Ensemble au service du client: information, délais et qualité
2. Réduction des infractions et de la fraude: l'affaire de tous
3. Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement

## Nos valeurs

Que trouvons-nous important?

- Orientation client



- Dynamisme



- Coopération

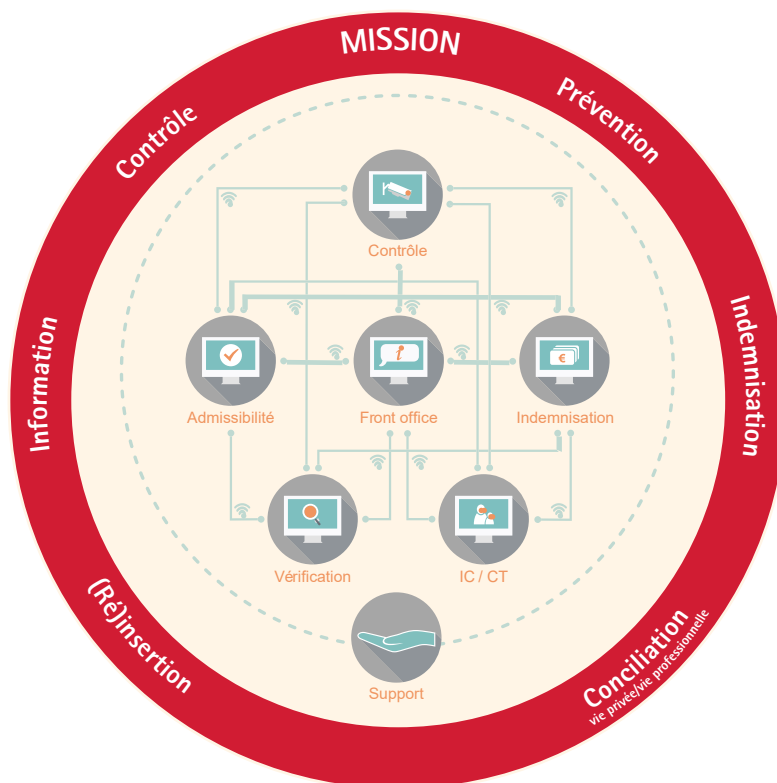


- Confiance



# MISSION

Nos tâches en détail ...



L'Office national de l'Emploi est une institution publique de sécurité sociale. L'ONEM est responsable de l'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 qui sont couverts par les 7 processus principaux de l'organisation: Admissibilité, Vérification, Indemnisation, Interruption de carrière/Crédit-temps (IC/CT), Contrôle, Front office et Support.

## 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 une 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 pai-

ement agréés (la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage et 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 6e réforme de l'État, l'opérateur technique pour le paiement de certaines allocations, 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 de la reprise d'une 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 est prise en charge par les

Régions et Communautés dans le cadre de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État) 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 et 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, 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.





## Notre vision

# “Ensemble pour une protection sociale active”

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

L'ONEM veut être un point de référence en matière de bonne gestion et d'orientation client

be



## Notre mission

L'ONEM met en œuvre les régimes d'assurance-chômage, d'interruption de carrière et de crédit-temps

L'ONEM agit sur 6 domaines:

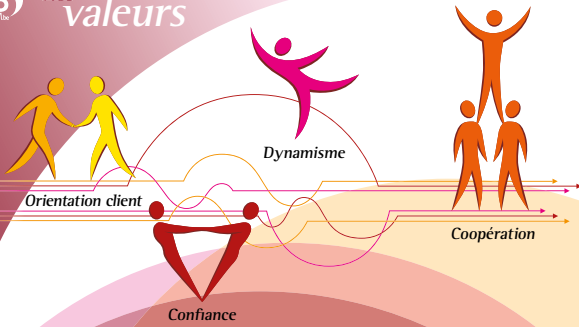
- la prévention
- la conciliation entre vie privée et vie professionnelle
- l'indemnisation
- l'information
- la (ré)insertion
- le contrôle

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

be



## Nos valeurs



be



# Ensemble pour une protection sociale active

## Notre mission

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

L'ONEM agit sur 6 domaines:

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

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

## Notre vision

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.

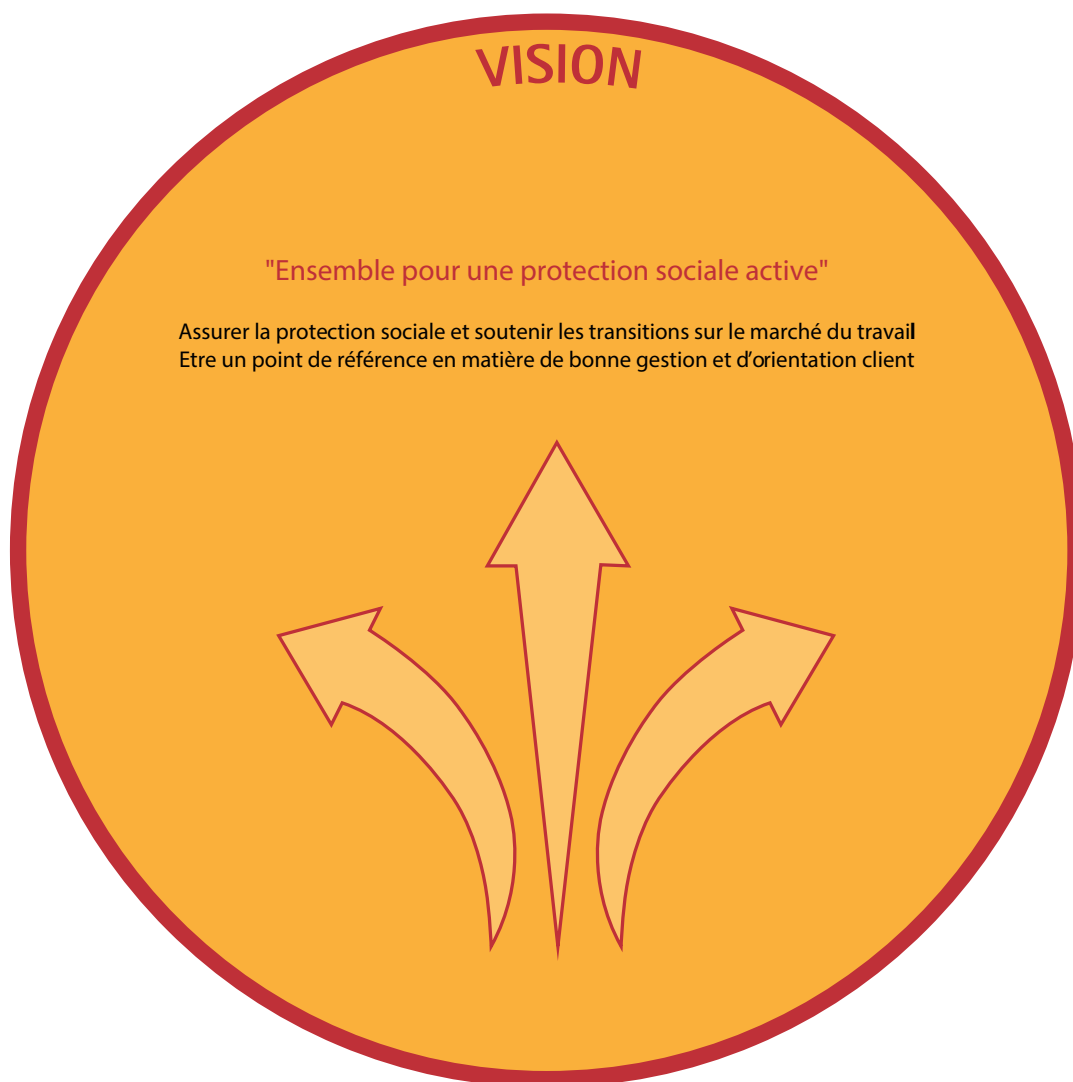
## Nos valeurs

- Orientation client
- Dynamisme
- Coopération
- Confiance

be

# VISION

Quelques mots d'explication sur notre vision à long terme ...



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

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.

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

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

## 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, des évolutions technologiques 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 de plus en plus de travailleurs font face à des changements dans leur carrière que l'on appelle des transitions. Chaque jour, les collaborateurs de l'ONEM remarquent que les emplois à temps plein et les carrières stables auprès d'un seul et même employeur sont moins courants: 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. À 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 autres 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, en premier lieu en collaboration avec les services régionaux de l'emploi et les services de formation professionnelle, 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 les 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 veut être 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 il devra continuer, à l'avenir aussi, d'investir dans la bonne gestion.

L'ONEM est reconnu comme une administration moderne et performante.

Pour atteindre l'excellence administrative, l'ONEM doit investir dans 3 facteurs critiques de succès: l'innovation, la gestion du changement et la gestion des risques que l'avenir nous réserve. Ces trois éléments doivent être gérés de manière rigoureuse et intégrée.

À 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 doit être en mesure de réagir promptement aux décisions stratégiques et il doit tenir compte de la situation économique changeante et de ses conséquences sur l'emploi. Afin de mieux gérer ces changements de plus en plus rapides dans notre environnement, l'ONEM et ses collaborateurs doivent faire preuve d'une plus grande agilité.

L'ONEM souhaite obtenir d'excellents résultats lors de la mise en œuvre de ses missions et utilise, pour ce faire, des instruments de gestion et des méthodes de management appropriés (tels que les tableaux de bord, EFQM, ...).

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 attractif. Il veut offrir à ses collaborateurs de bonnes conditions de travail alliant flexibilité, autonomie, responsabilité et confiance. À cette fin:

- il développe de nouvelles formes d'organisation du travail, plus souples sur le plan du lieu et du temps de travail;
- il investit dans les infrastructures et dans les instruments de travail;
- il veille à l'encadrement et à la valorisation de ses collaborateurs;
- il investit dans leur formation et dans leur développement;
- il mène une politique HR proactive et flexible qui stimule l'agilité et la résilience des collaborateurs, leur permettant ainsi de faire face de manière plus flexible aux volumes de travail fluctuants;
- il investit dans une autre manière de diriger afin de mieux soutenir, faire évoluer et responsabiliser les collaborateurs;
- 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 efficiente et rigoureuse des moyens qui lui sont octroyés;
- l'optimisation et l'informatisation maximale des processus;
- la sauvegarde du régime en continuant à investir dans l'éradication de l'usage impropre et de la fraude et dans une politique rigoureuse de suivi de l'application correcte de la réglementation;
- le développement durable et sa 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 veut être 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 proactive et des procédures aussi simples que possible;
- 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 qui sont promus au maximum;
- un traitement objectif et équitable des plaintes, suggestions et autres formes de feed-back.

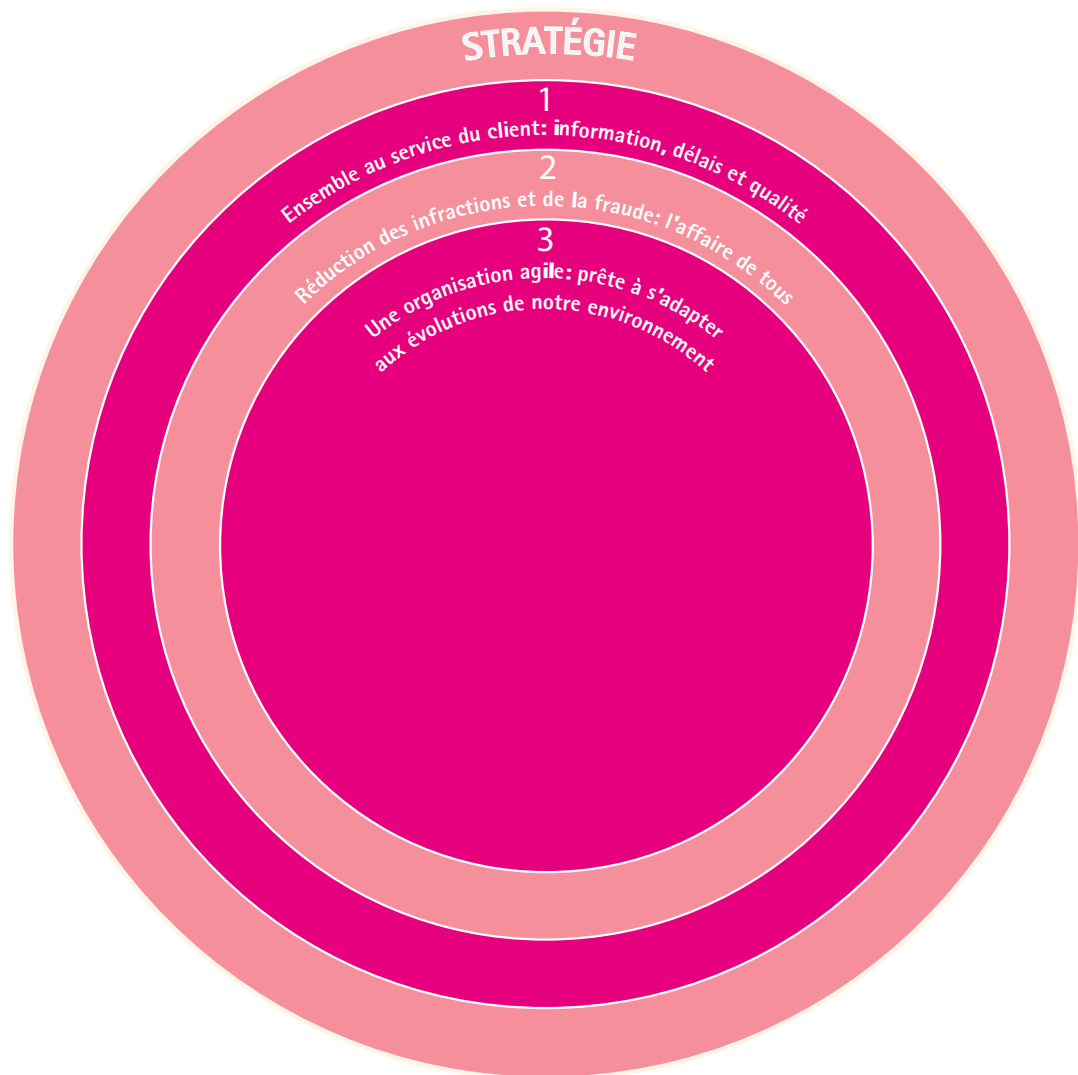
C'est pourquoi l'ONEM veut mesurer régulièrement le niveau de qualité de manière objective et transparente via les tableaux de bord, le suivi de la qualité des décisions prises et la réalisation d'enquêtes de satisfaction.

L'ONEM optimise son niveau de service par une meilleure 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. Il développe des actions d'amélioration en co-création avec ses clients ou leurs représentants et ses partenaires.



# STRATÉGIE 2018-2020

Comment allons-nous réaliser notre vision et notre mission dans les prochaines années?



# Quels choix stratégiques l'ONEM doit-il opérer au cours des trois prochaines années pour franchir d'autres étapes dans la réalisation de sa vision 2025?

L'ONEM a défini sa stratégie pour la période 2018-2020 lors du séminaire stratégique d'automne 2017. Cette stratégie tire profit des opportunités qui se présentent, prépare l'ONEM à des défis potentiels et offre un fil conducteur pour faire preuve de flexibilité dans un environnement plein d'incertitudes.

Lors de la définition de la stratégie 2018-2020, il a été tenu compte des éléments suivants:

- Nous ferons face à des changements, toujours plus nombreux et plus rapides dans notre environnement qui auront un impact sur toute la société, nos clients, nos partenaires, ainsi que sur le fonctionnement de l'ONEM, des collaborateurs et de la culture d'organisation. Comme pour toute autre organisation, il sera nécessaire de s'y adapter rapidement ou, mieux encore, d'agir de manière proactive.
- Les évolutions technologiques prévues (automatisation, robotisation, ...) auront un impact très important sur le marché du travail : de nouveaux emplois et de nouvelles formes de travail, davantage de transitions de carrière et une plus grande polarisation du marché du travail entre les personnes hautement qualifiées et les personnes peu qualifiées font leur apparition. Les réglementations doivent également y être adaptées.
- Nous devons être en mesure de gérer encore mieux des volumes de travail fluctuants (en raison de l'évolution économique, de nouvelles mesures gouvernementales, etc.) au sein de l'ONEM. Dans cette perspective, il y a lieu de répartir le travail différemment et de pouvoir mener une politique HR plus flexible.
- Nous devons investir dans le développement des compétences des collaborateurs de l'ONEM pour les rendre agiles et résistants afin qu'ils puissent faire face aux changements. Compte tenu de l'augmentation de l'automatisation et de la numérisation, il faut, par exemple, avoir plus de compétences en informatique. Il est important pour chaque collaborateur de pouvoir travailler et apprendre de façon plus autonome.
- Pour être un employeur attractif pour les nouveaux collaborateurs, des conditions de travail modernes doivent être créées grâce à la poursuite de la mise en œuvre du New Way of Working. Une communication ouverte, la participation et les feedbacks depuis et vers les collaborateurs sont cruciaux pour stimuler une culture d'organisation agile.
- Étant donné que les exigences des clients à l'égard des services publics augmentent, nous devons davantage encore tenir compte de leurs besoins. Les citoyens veulent un accès facile et rapide aux services de sécurité sociale avec, au besoin, un service personnalisé. Ils veulent des règles simples ou compréhensibles et des procédures plus rapides et, si possible, l'octroi automatique de droits.
- Toutes les administrations devront continuer à réaliser des économies sur le personnel, les bâtiments et l'informatique. La refonte de l'autorité fédérale sera poursuivie. L'investissement dans l'optimisation des processus continue et le Lean management doit être poursuivi.
- Les frais de fonctionnement de la sécurité sociale doivent être maintenus aussi bas que possible. La légitimité du système doit être préservée en continuant d'investir dans la prévention et l'élimination des utilisations abusives et de la fraude.

La stratégie 2018-2020 comporte deux grands axes:

Le premier volet est en lien direct avec la raison d'être de l'ONEM et vise à optimiser les services qu'il rend à ses clients et à la société.

Le deuxième volet porte sur les moyens dont dispose l'ONEM et sur la gestion optimale de ceux-ci (développement des collaborateurs, modernisation de l'informatique, gestion par processus).

## Accent sur notre finalité

1. Ensemble au service du client: information, délais et qualité

2. Réduction des infractions et de la fraude: l'affaire de tous

## Bonne gestion

3. Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement

Ces 3 objectifs stratégiques ont été élaborés dans un plan opérationnel.

Dans ce plan, nous indiquons comment nous voulons réaliser nos trois objectifs stratégiques en les traduisant en objectifs opérationnels et par la mise en œuvre de 16 projets stratégiques (P) et de 23 actions stratégiques (A). Les actions ne sont pas toutes détaillées dans la présente brochure.

## Objectif stratégique 1 : Ensemble au service du client : information, délais et qualité

### Bien informer les clients

<b>1.1</b>	<b>Pour 12.2020 au plus tard, répondre aux demandes d'information écrites des clients dans le délai fixé fin 2018 et selon les critères de qualité fixés fin 2019</b>	
	Contact clients (KCC)	P
	Uniformiser les réponses écrites aux clients en créant un "style maison" (structure, style, layout, introduction, conclusion des mails et courriers – Templates C29 NON COMPRIS)	P
	New Consulto (enquête de satisfaction relative aux mails/courriers)	A
	Gestion des plaintes	A
<b>1.2</b>	<b>Pour 12.2020 au plus tard, répondre aux appels téléphoniques des clients dans le délai fixé fin 2018 et selon les critères de qualité fixés fin 2019</b>	
	Contact clients (KCC)	P
	New Consulto (enquête téléphonique à réaliser en tenant compte des spécificités du KCC)	A
<b>1.3</b>	<b>Pour 12.2020 au plus tard, recevoir les visiteurs dans le délai fixé fin 2018 et selon les critères de qualité fixés fin 2019</b>	
	Contact clients (KCC)	P
	New Consulto (enquête auprès des visiteurs)	A
<b>1.4</b>	<b>Diminuer la charge de travail liée à l'information du public dans les bureaux en développant d'autres instruments d'information</b>	
	Développer des instruments permettant aux clients de pouvoir trouver aisément les informations dont ils ont besoin sans prise de contact, comme utiliser les FAQ et les vidéos d'information, améliorer la lisibilité des informations mises à disposition sur le site web, ...	A
	Donner aux clients la possibilité de contacter l'ONEM au moyen de la vidéoconférence depuis le lieu de leur choix (domicile, lieu de travail, ...)	A

## Payer les clients à temps

1.5	À partir de 01.2018, traiter 95% des 1 <sup>res</sup> demandes et des C51 dans un délai de 10 jours dans toutes les entités	
	Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes	
1.6	À partir de septembre 2018, traiter au minimum 70% des dossiers IC/CT dans les 30 jours (méthode FIFO), tout en assurant le 1 <sup>er</sup> paiement dans le délai du contrat d'administration	
	LOIC (OCR, TOM, ...)	P
	Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes	
	Pour fin 2018, disposer des résultats de l'étude délais de paiement des allocations de chômage qui serviront de base, le cas échéant et en concertation avec les partenaires sociaux, pour prendre des actions ciblées afin de réduire ces délais de paiement	
	Etude délais de paiement des allocations de chômage	A

## Payer correctement les clients

1.7	Garantir le paiement correct des clients selon les engagements du contrat d'administration	
	Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes	

## Réduire autant que possible les formalités administratives

1.8	Faire progresser le taux d'utilisation des applications e-gov et examiner si d'autres applications peuvent être développées	
	Réaliser une étude relative à l'application du principe Only once et aux possibilités d'attribution automatique de droits	A
	e-F1	P
	e-DRS	A
	Demande d'allocations électronique	P

## Soutenir et faciliter la réinsertion

<b>1.9</b>	<b>Exécuter à temps les décisions des Régions</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
<b>1.10</b>	<b>Étudier les freins à la réinsertion et les besoins (nouveaux) qui ne sont pas rencontrés dans notre réglementation</b>	
	Examiner si la réglementation ONEM est adaptée aux évolutions de la société (formes de cohabitation, situations familiales...) et aux évolutions sur le marché de l'emploi (nouvelles formes de travail, numérisation...) afin de favoriser la (ré)insertion sur le marché de l'emploi.	A

## Objectif stratégique 2: Réduire les infractions et la fraude: l'affaire de tous

### Prévenir la fraude

2.1	<b>Intensifier la prévention systématique de la fraude par la mise en œuvre de 3 nouveaux croisements de données d'ici 2020</b>	
	Définir et implémenter les 3 nouveaux croisements de données visant à prévenir la fraude (Action: Prévention et détection de la fraude)	A
2.2	<b>Au moins une fois par an, communiquer via les médias à l'attention d'un large public sur la prévention de et/ou la lutte contre la fraude</b>	
	Organiser les actions de communication relatives à la prévention de et/ou la lutte contre la fraude	A
	Vérifier s'il est opportun d'organiser des "actions flash", le cas échéant en concertation avec les cabinets et autres services d'inspection compétents	A
2.3	<b>Détecter systématiquement les fraudes ou usages impropres possibles dans les (projets de) nouvelles réglementations, en informer le législateur et, après publication de la réglementation, examiner et implémenter les mesures qui peuvent être prises au niveau de l'ONEM pour prévenir et détecter les nouvelles fraudes</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
2.4	<b>Sur l'ensemble du contingent de contrôleurs disponibles, consacrer 50% du temps de travail au travail sur le terrain</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
2.5	<b>Sur l'ensemble du contingent de contrôleurs disponibles, réaliser 25% du temps de travail sur le terrain en dehors des heures de travail normales</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

## Détecter la fraude

<b>2.6</b>	<b>Intensifier la détection systématique de la fraude par la mise en œuvre de 3 nouveaux croisements de données d'ici 2020</b>	
	Définir et implémenter les 3 nouveaux croisements de données visant à détecter la fraude (Action : Prévention et détection de la fraude)	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
<b>2.7</b>	<b>D'ici 2020, accroître de 20% la détection d'infractions potentielles dans les processus Admissibilité, Vérification et IC/CT</b>	
	Évaluer les critères de détection actuels de la fraude dans les processus Admissibilité, Vérification et IC/CT et les adapter. Établir une check-list d'éléments et de bases de données à vérifier par processus	A
<b>2.8</b>	<b>Définir et implémenter d'ici 2020, 3 nouvelles procédures pour lutter contre des fraudes qui n'apparaissent pas dans les banques de données disponibles et 3 nouvelles procédures pour détecter des fraudes liées aux nouvelles formes de travail (économie collaborative, e-commerce, ...)</b>	
	Définir et implémenter 3 nouvelles procédures pour détecter des fraudes qui n'apparaissent pas dans les banques de données disponibles et 3 nouvelles procédures pour détecter des fraudes liées aux nouvelles formes de travail. Mettre en place un système de suivi. (Action: Prévention et détection de la fraude)	A
<b>2.9</b>	<b>Accroître la collaboration avec les partenaires (CPAS, police, ...) afin d'obtenir plus d'informations, et partant, d'augmenter le nombre de constats en matière de travail au noir et de fraude au domicile</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

## Appliquer la réglementation de façon proportionnelle et uniforme

<b>2.10</b>	<b>Harmoniser au niveau national les taux de non-conformité art. 52, 52bis, 153 et 154</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
<b>2.11</b>	<b>Optimaliser le système de suivi de la qualité des décisions dans les processus Contrôle et Indemnisation</b>	
	Revoir les templates des décisions (C29) et en créer de nouveaux	P
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	



## Récupérer

<b>2.12</b>	<b>Pour 2020, augmenter le ratio de récupérations au niveau qui sera fixé fin 2018</b>	
	Optimaliser le processus de récupération	P

## Exécuter les décisions des autorités

<b>2.13</b>	<b>Évaluer, rapporter et conseiller les autorités sur les résultats atteints</b>	
	Optimaliser le rapportage sur les résultats dans le domaine de la lutte contre la fraude en répondant aux exigences du Gouvernement (participation au groupe de travail externe monitoring du Gouvernement et 9 chantiers + lier les applications ONEM Contrôle, Rebel, Jupro, Optirec, Mainframe)	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
<b>2.14</b>	<b>Mettre en œuvre les nouvelles décisions du Gouvernement et les engagements résultant de l'audit de la Cour des comptes et de notre service Audit interne</b>	
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

## Objectif stratégique 3: Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement

### Informatiser et automatiser de manière optimale

<b>3.1</b>	<b>Passer à une plateforme informatique moderne d'ici 2020 et mettre des applications conviviales à la disposition de clients internes et externes</b>	
	LOIC: OCR, TOM, ...	P
	Promotion e-LO+/Cedric	A
	E-LO+ obligatoire	A
	Projet Marilin: migration technique vers une nouvelle plateforme informatique des applications Admissibilité et Vérification, ainsi que de toutes les autres applications encore présentes sur le Mainframe, en dehors du processus Interruption de carrière/ Crédit-temps.	P
	Analyser les possibilités de simplifier et d'automatiser plus avant le processus Vérification (étude BPR Vérification)	P
	Constituer des panels d'utilisateurs/des processus internes pour évaluer les applications informatiques actuelles et nouvelles	A
	New Consulto (enquête de satisfaction sur les applications ONEM)	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
<b>3.2</b>	<b>Les collaborateurs peuvent travailler de manière autonome avec les moyens informatiques et informatifs disponibles (software, hardware, applications)</b>	
	Déployer Outlook (e-mail et agenda) et accompagner les collaborateurs	P
	Déployer Office 365 (Word, Excel, PPT) et accompagner les collaborateurs	P
	Déployer SharePoint et remplacer les applications Lotus Notes existantes par une alternative valable (SharePoint, Java, ...) + accompagner les collaborateurs	P
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

## Optimaliser les processus

<b>3.3</b>	<b>Supprimer les activités dont la valeur ajoutée ne peut plus être démontrée</b>	
	<i>Volet obligatoire du plan opérationnel 2018 des entités et directions</i>	
<b>3.4</b>	<b>En 2018, améliorer la collaboration transversale entre processus dans l'ensemble des entités et directions</b>	
	Améliorer la collaboration interprocessus dans les entités : établir un inventaire des points de convergence entre les processus et formuler des propositions d'optimisation (plus électronique, transparent, ...)	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

<b>3.5</b>	<b>Continuer d'optimiser les processus des entités et directions en supprimant le gaspillage (Lean management)</b>	
	Optimaliser l'impression et l'envoi des courriers (première étude)	P
	Étude: traiter les petites matières dans des pools centralisés dans une entité – test organisé avec deux entités	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
	<i>Volet obligatoire du plan opérationnel 2018 des directions</i>	

## Parer aux volumes de travail fluctuants

<b>3.6</b>	<b>Objectiver et mieux répartir la charge de travail à partir de 2018</b>	
	LOIC: OCR, TOM, ... planning jusqu'à juin 2019	P
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
	<i>Volet obligatoire du plan opérationnel 2018 des entités</i>	

## Mener une politique HR flexible

<b>3.7</b>	<b>Mener une politique HR proactive et flexible qui stimule l'agilité des collaborateurs</b>	
	Former les collaborateurs à temps et uniformément en cas de modifications réglementaires en mettant à leur disposition des fiches, des supports de formation et des instruments de travail pratiques adapté(s) au travail dans les entités (en accordant également de l'importance à l'aspect interprocessus).	A
	Recruter proactivement et plus rapidement sur la base d'un modèle d'allocation national par processus et de l'analyse des fonctions critiques (en ce compris l'analyse relative à l'automatisation du modèle d'allocation du personnel et au modèle par processus)	A
	Poursuivre l'engagement de niveaux B: focus sur les compétences génériques (écrire, analyser, ...) + proposer des tâches plus variées et élaborer un trajet de développement commun	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	
<b>3.8</b>	<b>Diriger autrement afin de soutenir, faire évoluer et responsabiliser les collaborateurs</b>	
	Gestion des compétences et des talents	P
	NWOW	P
	Trend: Trajet de management stratégique pour les directeurs	P
	Réaliser les recommandations de l'audit sur la communication interne	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

## Anticiper rapidement les évolutions dans notre environnement

<b>3.9</b>	<b>Anticiper et réagir plus rapidement aux évolutions possibles dans notre environnement</b>	
	Évaluer la gestion de la 6 <sup>e</sup> Réforme de l'État en préparation à une éventuelle poursuite de la régionalisation	A
	<i>Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes</i>	

## 3 objectifs stratégiques

1. Ensemble au service du client:  
information, délais et qualité

2. Réduction des infractions et de la  
fraude: l'affaire de tous

3. Une organisation agile: prête à  
s'adapter aux évolutions de notre en-  
vironnement

## Objectif stratégique 1: Ensemble au service du client: information, délais et qualité

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

Vu les transitions de plus en plus fréquentes sur le marché de l'emploi, l'ONEM doit offrir une protection sociale de manière rapide et correcte et éviter une interruption du revenu du client. C'est pourquoi des efforts supplémentaires sont nécessaires pour raccourcir les délais de traitement, en particulier pour les clients qui introduisent une demande d'allocations pour la première fois.

Les procédures de demande doivent être simples et, si possible, électroniques, ce qui favorise également l'automatisation plus poussée de nos processus.

Les clients deviennent de plus en plus exigeants et attendent une communication transparente et un service rapide de la part des pouvoirs publics. Le trajet initié par le projet stratégique Contact clients pour professionnaliser notre front office doit se terminer. En 2018, nous allons instaurer le contact center pour le traitement des appels téléphoniques, des mails et de la correspondance. Cela nécessite une collaboration optimale entre le back office et le front office, sans surcharger le back office.

Un service au client correct implique de:

- Bien informer les clients
- Payer les clients à temps
- Payer correctement les clients
- Réduire autant que possible les formalités administratives
- Soutenir et faciliter la réinsertion sur le marché de l'emploi

Pour réaliser ce 1<sup>er</sup> objectif stratégique, un certain nombre d'objectifs opérationnels sont poursuivis (voir page 20) et plusieurs initiatives d'amélioration sont mises en œuvre.

Les actions ne sont pas toutes expliquées en détail.

- 11 objectifs opérationnels
- 5 projets stratégiques
- 8 actions stratégiques

## Bien informer les clients

### → Projet stratégique "Contact clients"

Au cours du second semestre de 2018, l'ONEM a lancé un contact center clients dans le courant de 2018, et ce afin d'être en mesure d'encore mieux répondre aux besoins des clients tout en préservant le fonctionnement des services de production. Il est chargé de traiter les appels téléphoniques, les e-mails et le courrier. En outre, l'accueil des visiteurs se professionnaliserá davantage dans les 30 bureaux de l'ONEM.

Les clients qui nous transmettent une demande d'informations générale ou une question sur l'état d'avancement de leur dossier peuvent désormais utiliser un seul et unique numéro de téléphone. Les appels téléphoniques entrants sont ensuite dispatchés vers un collaborateur du front office disponible dans l'un des bureaux.

Le courrier et les e-mails avec des demandes d'informations générales ou des questions sur l'état d'avancement du dossier seront, dans le courant de l'année 2019, dispatchés de manière centralisée vers un collaborateur disponible et spécialisé du front office dans l'un des bureaux. Il n'est possible d'envoyer un e-mail qu'en passant par le site web, ce qui facilite le traitement et le dispatching.

L'accueil des visiteurs se déroule dans les 30 bureaux de l'ONEM. L'Office reste ainsi facilement accessible. Les espaces d'accueil vont être progressivement réaménagés afin qu'ils deviennent des espaces de travail fonctionnels et confortables pour les collaborateurs de l'ONEM, ainsi que des espaces d'accueil agréables pour le client. Une innovation d'importance dans les espaces d'accueil dans un futur proche est la possibilité d'organiser des vidéoconférences.

Des indicateurs et normes pour les délais de réponse et la satisfaction des clients seront définis tant pour l'accueil des visiteurs que pour les appels téléphoniques et les demandes d'informations écrites.

*Chefs de projet: Vincent Feys (entité de Gand) et Diane Lambrighs (entité de Hasselt).*

### → Action stratégique "Enquêtes clients"

Chaque année et conformément aux engagements prévus dans le contrat d'administration, l'ONEM réalise une enquête de satisfaction auprès de ses clients: une année sur deux, l'ONEM sonde la satisfaction des visiteurs convoqués et spontanés dans les bureaux et à l'administration centrale, tandis que l'année suivante est consacrée à l'accueil téléphonique et au site Internet.

Le contenu et la forme de l'enquête Consulto "visiteurs" ont été actualisés par l'ajout de quelques questions relatives à l'utilisation de la vidéoconférence pour traiter des questions de clients.

En 2019, l'ONEM souhaite lancer une enquête téléphonique tenant compte des spécificités du contact center clients.

L'ONEM souhaite également recourir aux enquêtes clients pour évaluer la satisfaction des clients par rapport aux services pour lesquels il n'y a pas de contact direct avec les agents de l'ONEM. En 2018, l'Office a, avant le lancement du contact center clients et la transition vers un nouveau "style maison", mesuré la satisfaction des clients concernant le traitement de la correspondance et des e-mails.

*Responsable: Joëlle Grünspan (direction Communication interne et externe)*

### → **Projet stratégique "Uniformiser les réponses écrites aux clients en créant un 'style maison'"**

L'ONEM souhaite uniformiser au maximum les mails et les courriers envoyés par les collaborateurs du contact center clients, du back office et de l'administration centrale en créant un style maison (lisibilité, structure, uniformité du style, layout, introduction, conclusion des mails et courriers, ...).

Un guide stylistique contenant plusieurs conseils sera rédigé. L'ensemble des collaborateurs de l'ONEM pourront consulter ce guide stylistique sur un site d'équipe en Sharepoint.

Dans la phase initiale, le projet se concentre sur les résultats de l'enquête clients relative aux courriers et mails qui sonde la satisfaction des clients quant à la correspondance actuelle, ainsi que sur la collecte de bonnes pratiques au sein d'organisations tant privées que publiques.

Chefs de projet: *Eva Albert (direction Organisation) et Lionel Stassar (Service linguistique)*

### → **Action stratégique "Gestion des plaintes"**

Afin d'optimiser son système de gestion des plaintes et d'exploiter de manière plus ciblée les informations ainsi récoltées pour améliorer ses produits et services, l'ONEM mettra en œuvre les recommandations de l'audit interne "gestion des plaintes".

Ainsi, il sera vérifié comment intégrer de façon optimale l'enregistrement des plaintes dans la gestion des plaintes (contact center et front office) et un outil performant et intégré pour le suivi de la gestion des plaintes sera développé.

Une analyse périodique du contenu des plaintes sera également effectuée en vue de rédiger des propositions d'amélioration dont la mise en œuvre est censée augmenter la qualité des services.

Responsable: *Veerle Claeys (direction Contrôle interne et gestion des processus)*

### → **Actions stratégiques "Développer de nouveaux instruments d'information pour les clients"**

Après le lancement et l'évaluation du contact center clients et sur la base des inputs des collaborateurs du front office et des clients, les deux actions stratégiques suivantes seront lancées en 2020:

- Développer des instruments permettant aux clients de pouvoir trouver aisément les informations dont ils ont besoin sans prise de contact, comme utiliser les FAQ et les vidéos d'information, améliorer la lisibilité des informations mises à disposition sur le site web, ...
- Donner aux clients la possibilité de contacter l'ONEM au moyen de la vidéoconférence depuis le lieu de leur choix (domicile, lieu de travail, ...).

Responsable: *Maarten Croes (direction Communication interne et externe)*



## Payer les clients à temps

### → **Projet stratégique "LOIC" – nouvelle plateforme informatique pour le processus Interruption de carrière/Crédit-temps**

L'ONEM veut réaliser une nouvelle application en effectuant un business process reengineering complet du processus Interruption de carrière/Crédit-temps (BPR IC ou LOIC).

Les dossiers ne seront plus traités dans le Mainframe mais dans la nouvelle application Java LOIC.

Cette application "business" permettra le traitement (semi-)automatique des demandes, la génération automatique de courriers et de messages, la gestion de tâches et de priorités, la création de meilleures statistiques (tableaux de bord, enquête-temps, profil, ...). Elle sera orientée processus et alliera meilleure stabilité, performance et convivialité.

Le projet LOIC est un projet pluriannuel.

Un module de gestion par processus sera également développé pour Task Office Management: TOM. TOM permet un traitement souple et efficace des dossiers par la création automatique de tâches pour les collaborateurs: il permet de définir des priorités, de suivre les délais et de répartir le travail au sein de l'équipe.

Dans le courant de 2018, l'application LOIC a été complétée avec la possibilité de charger automatiquement, au moyen d'une reconnaissance optique (OCR-ICR), le contenu de formulaires de demande dans la banque de données de l'ONEM, de telle sorte que l'encodage manuel de données devienne superflu. La première réalisation concernera les formulaires de demande du congé parental (processus Interruption de carrière – Crédit-temps).

*Chefs de projet: Monique Decroly (direction ICT) et Ingrid Ninclaus (direction Procédures de travail)*

### → **Action stratégique "Etude délais de paiement des allocations de chômage"**

En 2018, l'ONEM a réalisé une étude sur les conditions de paiement des allocations de chômage.

En 2019, il sera analysé, via cette étude, quelle partie du délai de paiement revient à l'employeur, au travailleur ou à l'organisme de paiement. Sur la base des résultats de cette étude, et en consultation avec les partenaires sociaux, des initiatives seront prises, le cas échéant, pour raccourcir les délais de paiement.

*Responsables: Hildegard Geeraers (Direction Statistiques, Budget et Etudes) et Dominique Ummels (Direction Contrôle interne et gestion des processus)*

## Payer correctement les clients

→ Actions intégrées dans le plan opérationnel des directions compétentes

## Réduire autant que possible les formalités administratives

→ Action stratégique "Étude du principe Only once et octroi automatique de droits"

Le principe Only once (loi du 5 mai 2014) interdit aux services publics de demander une nouvelle fois aux citoyens et aux entreprises des données qui sont déjà disponibles au sein de l'autorité fédérale. La réutilisation de données disponibles diminue naturellement la charge administrative, améliore la qualité des services et augmente l'efficacité de l'autorité fédérale.

L'ONEM souhaite réaliser une étude relative à l'application du principe Only once et aux possibilités sur le plan de l'octroi automatique de droits et de la poursuite du développement des applications d'e-government.

*Responsable: Dominique Ummels (direction Contrôle interne et gestion des processus)*

→ Projet stratégique "e-F1"

Le Fonds de fermeture d'entreprises (FFE) se charge d'indemniser les travailleurs licenciés en cas de fermeture d'entreprises.

Le FFE met à disposition une application d'e-government par laquelle le citoyen et, moyennant son accord, également son représentant syndical, peut consulter en ligne son dossier individuel FFE. En 2017, le FFE a étendu cette application d'e-government, en collaboration avec les partenaires, en développant le formulaire électronique e-F1.

En 2018, le projet e-F1 a été réorienté en collaboration avec le SPF Justice. Une intégration aura lieu avec l'application Regsol du SPF Justice (Regsol = le Registre Central de la Solvabilité), dans laquelle les créances peuvent être introduites de manière électronique. Le défi sera ici de conserver les fonctionnalités des applications actuelles et, en même temps, de rendre le processus plus efficace et plus court.

*Chefs de projet: Cédric Fréhis, Nico M'fourga et Ingrid Roosen (Fonds de fermeture d'entreprises)*

### → Action stratégique "DRS électronique obligatoire pour les employeurs"

Par le biais de l'action stratégique e-DRS (déclaration électronique du risque social), l'ONEM souhaite gérer de manière efficiente la déclaration en ligne de risques sociaux relatifs au chômage.

L'ONEM se charge du suivi et de l'accompagnement de l'instauration des DRS électroniques obligatoires et de la poursuite de la simplification. Dans l'intervalle, l'ONEM prépare l'instauration des DRS électroniques obligatoires pour le scénario admissibilité 1 (formulaire C4) et il analyse la situation en fonction de l'élimination des cas exceptionnels restants dans les autres scénarios (essentiellement employeurs avec tiers payant, employeurs frontaliers).

*Responsable: Geert Vandendriessche (direction Réglementation chômage et Contentieux)*

### → Projet stratégique "Demande d'allocations électronique"

Actuellement, un chômeur doit introduire sa demande d'allocations en utilisant des formulaires et pièces justificatives (C1, ...) papier. Une étude de faisabilité est effectuée pour vérifier si les demandes d'allocations pourraient être faites électroniquement (via l'un des quatre organismes de paiement agréés).

Les organismes de paiement développent en collaboration avec l'ONEM une application d'e-gouvernement permettant de demander électroniquement les allocations de chômage ou d'autres allocations assimilées.

*Chefs de projet: Nathalie Ars et Gino Gesquiere (direction Procédures de travail)*

## Soutenir et faciliter la réinsertion

### → Action stratégique "Examiner si la réglementation de l'ONEM est adaptée aux évolutions de la société et aux évolutions sur le marché de l'emploi"

Diverses évolutions de la société voient le jour, comme les nouvelles formes de cohabitation (le co-housing, les habitations kangourou, ...). Le marché de l'emploi est également en pleine mutation en raison de l'élargissement du e-commerce, de l'économie collaborative et l'économie de plateforme et par l'augmentation de la numérisation.

La réglementation chômage n'est pas adaptée aux nouvelles évolutions et se base encore sur des concepts comme la cohabitation "classique" et les activités salariées à temps plein ou à temps partiel ou en tant qu'indépendant.

Cela peut entraîner de l'insécurité juridique et l'éventuelle suspension des droits de certains assurés sociaux, mais également des formes d'usage impropre ou d'abus du système.

L'ONEM souhaite analyser les nouvelles évolutions de la société et leur incidence sur la réglementation chômage, ainsi que formuler des propositions d'adaptation, le cas échéant.

*Responsable: Filip Bossier (direction Réglementation chômage et Contentieux)*

## Objectif stratégique 2: Réduire les infractions et la fraude: l'affaire de tous

La lutte contre la fraude et la prévention et la détection des abus demeurent une priorité du Gouvernement. Ceci est nécessaire pour préserver le modèle social belge et l'assurance chômage. Le contrôle est l'une des missions de base de l'ONEM, mais pour cela nous devons également collaborer de manière optimale avec d'autres instances (secrétaire d'État à la lutte contre la fraude sociale, SIRS, autres services d'inspection, auditorats du travail, etc.).

Le Gouvernement espère que les efforts déjà déployés en ce qui concerne le croisement des banques de données et le datamining pour la détection plus ciblée des abus seront encore renforcés. Tous les services de contrôle doivent également, à la demande du Gouvernement, effectuer un monitoring détaillé de toutes les actions de contrôle et des résultats obtenus.

Une attention particulière sera accordée à la prévention et la détection de la fraude par-delà les processus. Chaque processus (Admissibilité, Vérification, Indemnisation, Interruption de carrière/Crédit-temps) recevra des directives sur les éléments qui doivent être vérifiés et qui doivent être transmis pour un contrôle plus approfondi.

Le niveau de contrôle doit également être optimisé et les efforts doivent être répartis de manière plus homogène afin que l'égalité de traitement soit garantie dans toute la Belgique sur le plan du contrôle.

Enfin, lors des discussions budgétaires de juillet 2017, le Gouvernement a décidé que le nombre d'allocations indûment versées devrait diminuer et que davantage d'allocations devraient être récupérées.

"Réduire les infractions et la fraude" implique de:

- Agir préventivement pour lutter contre la fraude éventuelle
- Détecter la fraude
- Appliquer la réglementation de façon proportionnelle et uniforme
- Récupérer
- Exécuter les décisions des autorités

Pour réaliser ce 2<sup>e</sup> objectif stratégique, un certain nombre d'objectifs opérationnels sont poursuivis (voir page 23) et plusieurs initiatives d'amélioration sont mises en œuvre.

- 14 objectifs opérationnels
- 2 projets stratégiques
- 5 actions stratégiques

## Prévenir la fraude

### → Action stratégique "Prévention et détection de la fraude"

L'ONEM souhaite accroître la prévention et la détection de la fraude en définissant et en implémentant, dans le respect de la législation sur la protection de la vie privée, au moins 3 nouveaux croisements de données visant à prévenir la fraude et au moins 3 nouveaux croisements de données visant à détecter la fraude.

Les croisements de données suivants sont proposés:

- Disposer de données du SPF Finances relatives au paiement de pensions alimentaires permettant, a priori, de contrôler si la situation déclarée auprès de l'ONEM est correcte et permettant, a posteriori, de constater une anomalie relative à la situation déclarée auprès de l'ONEM.  
*Responsables: Johan De Witte (direction Procédures de travail) et Kevin Florizoone (Service central de contrôle) – action réalisée en 2018 et reprise dans les activités quotidiennes*
- Utiliser des données des entreprises d'énergie et d'utilité publique afin de détecter la fraude au domicile (domiciles fictifs, fausse déclaration de composition de ménage) et le travail au noir.  
*Responsable: Kevin Florizoone (Service central de contrôle)*
- Disposer d'un échange électronique de données entre le SPF Justice et l'ONEM afin d'avoir les informations nécessaires relatives aux détenus, de sorte que la personne incarcérée et n'étant pas disponible sur le marché de l'emploi ne perçoive pas indûment des allocations de chômage.  
*Responsable: Kevin Florizoone (Service central de contrôle)*
- Mettre en œuvre l'échange électronique de données avec les Pays-Bas afin de pouvoir détecter qu'une personne a perçu (ou perçoit) indûment des allocations de chômage en Belgique en raison du fait qu'il a également un revenu aux Pays-Bas pour la même période (issu du chômage ou du travail).  
*Responsables: Johan De Witte (direction Procédures de travail) et Kevin Florizoone (Service central de contrôle)*
- Exploiter le fichier reprenant les chômeurs qui introduisent des cartes de contrôle pour plusieurs mois en même temps afin de détecter les chômeurs qui résident à l'étranger ou ont voulu échapper au contrôle et n'ont donc pas droit aux allocations de chômage.  
*Responsable: Kevin Florizoone (Service central de contrôle) – action réalisée en 2018 et reprise dans les activités quotidiennes*
- Croiser de manière systématique les données de temps de travail de la DmfA avec les données reprises dans la banque de données de l'ONEM relatives à l'Interruption de carrière/Crédit-temps, afin de détecter les cumuls interdits d'allocations de l'ONEM avec un salaire reçu auprès d'un employeur.  
*Responsable: Kevin Florizoone (Service central de contrôle)*

Par ailleurs, l'ONEM souhaite:

- Définir et implémenter 3 nouvelles procédures pour lutter contre des fraudes qui n'apparaissent pas dans les banques de données disponibles, en utilisant l'Internet pour détecter la fraude.  
*Responsable: Kevin Florizoone (Service central de contrôle)*

- Élaborer et implémenter 3 nouvelles procédures pour détecter la fraude liée aux nouvelles formes de travail (économie collaborative, e-commerce, ...).  
*Responsables: Kevin Florizoone (Service central de contrôle) et Koenraad Stevens (entité d'Anvers)*

### → Action stratégique "Organiser les actions de communication relatives à la prévention de et/ou la lutte contre la fraude"

L'ONEM communique peu voire pas du tout au sujet des actions relatives à la prévention et/ou la lutte contre la fraude sociale. Pourtant, on constate que si les citoyens sont conscients qu'ils peuvent être contrôlés, le risque de fraude diminue. Une bonne communication avec les employeurs ou les chômeurs peut également les aider à mieux respecter les règles étant donné que les procédures ne sont pas toujours bien connues.

En 2018, des actions de communication axées sur "la prévention de et/ou la lutte contre la fraude" ont été mises en place afin de faciliter la compréhension de la législation et des procédures de contrôle. Cette action a été clôturée en 2018 en tant qu'action stratégique et reprise dans les activités des directions compétentes.

*Responsables: Kevin Florizoone (Service central de contrôle) et Faten Wehbe (direction Communication interne et externe)*

### → Action stratégique "Actions flash Contrôle"

L'ONEM a évalué s'il est opportun d'organiser des "actions flash", le cas échéant en concertation avec les cabinets et autres services d'inspection compétents. Des "actions flash" sont des actions où les contrôles sont annoncés au préalable et communiqués aux partenaires sociaux. Ces actions ont principalement un caractère informatif et préventif.

L'ONEM a constaté, après sa première "action flash", une diminution du nombre d'infractions à l'ONEM et d'autres infractions dans le secteur concerné, et il a été décidé d'organiser régulièrement des "actions flash".

Cette action a été clôturée en 2018 en tant qu'action stratégique et reprise dans les activités des directions compétentes.

*Responsable: Faten Wehbe (direction Communication interne et externe)*

## Détecter la fraude

### → Action stratégique "Prévention et détection de la fraude"

Les actions suivantes font partie de l'action stratégique "Prévention et détection de la fraude":

- Détermination et implémentation de 3 nouveaux croisements de données afin de détecter les cas de fraude.
- Détermination et implémentation de 3 nouvelles procédures pour détecter les cas de fraude qui ne sont pas repris dans les banques de données disponibles.
- Détermination de 3 nouvelles procédures pour détecter la fraude liée à de nouvelles formes de travail et création d'un système de suivi.

### → Action stratégique "Évaluer les critères de détection de fraude dans les processus"

Il existe un certain nombre d'initiatives isolées au sein des processus Admissibilité, Vérification et Interruption de carrière/Crédit-temps qui contribuent à la détection des cas de fraude.

Afin d'augmenter la détection des infractions éventuelles, il est nécessaire de procéder de manière davantage structurée:

- en énumérant les mécanismes de fraude éventuels dans chacun des 3 processus (Admissibilité, Vérification et Interruption de carrière/Crédit-temps);
- en optant pour les mécanismes de fraude à traiter en priorité;
- en décrivant les mécanismes de fraude à traiter en priorité;
- en instituant une préenquête;
- en décrivant la procédure à suivre pour les mécanismes de fraude choisis.

*Responsable: Guy Durinck (direction Contrôle interne et gestion des processus)*

### Appliquer la réglementation de façon proportionnelle et uniforme

#### → Projet stratégique "Revoir les templates des décisions (C29)"

L'ONEM souhaite accroître la qualité des notifications de décision adressées aux assurés sociaux (C29 Admissibilité, Indemnisation et Interruption de carrière/Crédit-temps), tant pour ce qui concerne le contenu et la motivation que le style et la lisibilité. Cela se fera par l'adaptation des templates existants et la création de nouveaux templates.

L'objectif est de rendre les décisions notifiées aux assurés sociaux claires, compréhensibles et uniformes.

*Chefs de projet: ) Eva Albert (direction Organisation) et Michel Ureel (entité de Charleroi)*

### Récupérer

#### → Projet stratégique "Opti TOP" – optimiser le processus de récupération

Avec le projet "Opti TOP", l'ONEM souhaite optimiser le processus de récupération des allocations indûment perçues en entreprenant les actions nécessaires, tant dans la phase précédant la décision de récupération que dans la phase qui suit la décision, pour ainsi:

- diminuer le montant des paiements indus;
- augmenter le montant des récupérations effectives.

Le projet "Opti TOP" vise à introduire des objectifs de résultat dans le processus Récupérations.

Les plus importants résultats finaux attendus du projet "Opti TOP" sont:

- Présenter au Gouvernement un ratio de récupération (si possible égal ou supérieur à 80 %)
- Énumérer les mesures permettant d'augmenter les montants récupérés et de limiter les montants indus
- Soumettre des propositions de modifications réglementaires
- Définir clairement les notions de "fraude", "bonne foi" et "jours effectivement travaillés" pour un traitement équitable des assurés sociaux
- Proposer un plan de formation avec un volet "Récupérations" pour les collaborateurs de l'ONEM des processus Indemnisation et Contrôle qui interviennent dans les récupérations
- Disposer d'un outil de gestion dans OPTIREC (automatisation des récupérations) intégrant la dimension de "délai de traitement"
- Redéfinir le trajet que doit suivre un dossier lorsqu'il est géré par l'ONEM et intégrer ce trajet dans la programmation d'OPTIREC
- Transmettre une note d'analyse sur la collaboration avec l'Administration du Recouvrement non-fiscal (ARNF) du SPF Finances
- Imputer de manière automatisée et simplifiée les paiements dans les dossiers concernés.

*Chefs de projet: Melissa Claeys (entité de Bruges), Xavier Gahylle (direction Réglementation chômage et Contentieux) et Marianne Lemaire (entité de Liège)*

## Exécuter les décisions des autorités

### → Action stratégique "Optimaliser le rapportage sur les résultats de la lutte contre la fraude"

Chaque service d'inspection fait désormais rapport suivant ses propres besoins et méthodes. L'ONEM le fait en fonction du plan d'action du secrétaire d'État à la lutte contre la fraude sociale et du contrat d'administration de l'ONEM.

Par cette action, l'ONEM souhaite répondre aux exigences du Gouvernement.

L'ONEM participe activement au groupe de travail "Modernisation de la sécurité sociale" sur le monitoring du Gouvernement. En outre, l'ONEM collabore aux 9 chantiers visant à uniformiser et améliorer les procédures des services d'inspection sociale.

L'objectif final est l'uniformisation et le parachèvement du reporting pour l'ensemble des services d'inspection sociale. Le mesurage et l'évaluation de l'input et de l'output de la lutte contre la fraude sociale sont réalisés en complétant des KPI stratégiques (indicateurs critiques de prestation) tels que prévus par le projet Monitoring du consultant externe Deloitte.

Étant donné que le rapportage complet a lieu uniquement sur la base de données issues de différentes banques de données de l'ONEM, il y a lieu de faire des liens entre les applications Contrôle, REBEL, JUPRO et OPTIREC de l'ONEM, et le Mainframe.

*Responsables: Johan De Witte (direction Procédures de travail), Guy Durinck (direction Contrôle interne et gestion des processus) et Kevin Florizoone (Service central de contrôle)*



## Objectif stratégique 3: Une organisation agile: prête à s'adapter aux évolutions de notre environnement

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

Afin de préparer les évolutions démographiques, technologiques, économiques et politiques futures et de mieux s'adapter aux changements de plus en plus rapides de notre environnement, l'ONEM et tous ses collaborateurs doivent devenir plus agiles.

L'agilité met l'accent sur trois éléments: flexibilité, dynamisme et souplesse des structures organisationnelles, des processus et des ressources utilisées en vue de créer une réelle valeur ajoutée pour le client (interne et externe).

Les collaborateurs doivent être accompagnés face aux changements et être capables de faire preuve de résistance. Nous continuerons d'investir dans le développement de leurs compétences et dans leur autonomie.

Nos processus doivent être débarrassés des fardeaux inutiles et être informatisés au maximum afin de mener à bien nos missions aussi efficacement que possible et au moindre coût possible.

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

Une politique HR permettant à l'ONEM de recruter de manière plus proactive pour remplir les fonctions critiques est indispensable.

Cet objectif stratégique implique de:

- Informatiser et automatiser de manière optimale
- Optimaliser les processus
- Parer aux volumes de travail fluctuants
- Mener une politique HR flexible
- Anticiper rapidement les évolutions dans notre environnement

Pour réaliser ce 3<sup>e</sup> objectif stratégique, un certain nombre d'objectifs opérationnels (voir page 26) sont poursuivis et plusieurs initiatives d'amélioration sont mises en œuvre.

Les actions ne sont pas toutes expliquées en détail.

- 9 objectifs opérationnels
- 10 projets stratégiques
- 10 actions stratégiques

## Informatiser et automatiser de manière optimale

### → **Projet stratégique "LOIC" – nouvelle plateforme informatique pour le processus Interruption de carrière/Crédit-temps**

Description voir objectif stratégique 1

### → **Action stratégique "Promotion de l'application en ligne e-LO+ et de Break@Work"**

Avec le projet e-LO+, l'ONEM a rendu possible l'introduction électronique des demandes de crédit-temps, de congés thématiques (congé parental, congé pour soins palliatifs et assistance médicale) et d'interruption de carrière par le biais du site portail de la sécurité sociale. Les données ainsi obtenues sont automatiquement chargées dans l'application informatique de l'ONEM. Malgré une simplification administrative indéniable, le recours à e-LO+ par les employeurs reste insuffisant.

Afin d'augmenter le pourcentage de demandes électroniques, l'ONEM procède à des actions de promotion de l'application en ligne e-LO+ auprès des employeurs.

L'ONEM a développé une application Break@Work qui indique le nombre de mois et de jours de crédit-temps, interruption de carrière ou de congé thématique que le citoyen a déjà pris (l'historique) et combien il lui en reste encore (le crédit).

Une application similaire, "CEDRIC", existe déjà depuis plus longtemps pour les collaborateurs de l'ONEM.

En encourageant le recours à l'application Break@Work, l'ONEM souhaite voir diminuer le nombre de questions relatives à l'interruption de carrière/crédit-temps dans les bureaux (Que peut encore prendre le travailleur en matière d'IC/CT?).

*Responsable: Kristof Salens (direction Communication interne et externe)*

### → **Action stratégique "e-LO+ obligatoire"**

L'obligation pour les employeurs d'utiliser e-LO+ a de nouveau été présentée au Comité de gestion en juillet 2018 et n'a pas été approuvée. Néanmoins, l'ONEM souhaite encourager davantage l'utilisation d'e-LO+.

L'ONEM essaiera d'augmenter le nombre d'introductions électroniques par les employeurs dans l'application e-LO+ avec :

- l'accroissement de l'attrait de l'application pour les employeurs. Ceci en développant des fonctionnalités qui répondent aux besoins des employeurs.
- l'inversion du processus de demande. Cela signifie que l'initiative d'introduire la demande électronique d'interruption de carrière ou de crédit-temps sera entre les mains de l'employé et non de l'employeur.
- des délais de traitement plus courts pour les demandes d'interruption de carrière ou de crédit-temps soumises par voie électronique.

*Responsables: Sonia Rodriguez Rodriguez (direction Réglementation crédit-temps) et Ingrid Ninclaus (direction Procédures de travail)*

### → **Projet stratégique "Marilyn" – migration des applications Mainframe**

Le Mainframe de l'ONEM est l'environnement informatique sur lequel tournent un grand nombre d'applications importantes de l'ONEM: Admissibilité, Vérification, Signalétique, Chômage temporaire, ...

Dans son contrat d'administration, l'ONEM s'est engagé à réécrire ces applications ou à les transformer en une autre plateforme technologique qui correspond davantage aux technologies standards utilisées dans le domaine de la sécurité sociale.

Le projet Marilyn vise, dans la première phase, la migration technique vers une nouvelle plateforme informatique, compatible avec l'environnement G-Cloud, des applications Admissibilité et Vérification. Ensuite suivront également toutes les autres applications encore présentes sur le Mainframe (en dehors du processus Interruption de carrière). Cette migration est exécutée avec l'assistance de la SMALS et d'un partenaire externe.

*Chef de projet: Serge Deblois (direction ICT)*

### → **Projet stratégique "Étude BPR Vérification"**

Sur la base des paiements effectués par les organismes de paiement (OP) et des écrans de vérification, l'ONEM prend, au sein du processus Vérification, une décision au sujet de chaque paiement exécuté par les OP. Ainsi, l'ONEM s'assure que les assurés sociaux reçoivent le montant de l'allocation auquel ils ont droit et il veut être certain que l'historique du dossier est correctement sauvegardé.

Par l'étude BPR Vérification (BPR signifie business process reengineering), l'ONEM vise une analyse approfondie des possibilités de simplifier le processus Vérification, de l'automatiser lorsque cela est possible et de raccourcir les délais de vérification.

*Chefs de projet: Alain Mayaux (entité de Mons) et Philippe De Clercq (direction Contrôle interne et gestion des processus)*

### → **Action stratégique "Un panel d'utilisateurs interne par processus"**

L'environnement de travail et surtout les applications et les moyens informatiques évoluent constamment.

L'informatisation croissante au sein de l'ONEM doit être adaptée le plus possible aux besoins des collaborateurs qui doivent travailler quotidiennement avec les applications informatiques mises à leur disposition.

Afin de satisfaire dans la mesure du possible aux besoins des collaborateurs, l'ONEM souhaite constituer un panel d'utilisateurs interne par processus pour évaluer et améliorer en continu les applications informatiques existantes et nouvelles. Les gestionnaires de processus et les chefs de groupe sont également impliqués.

En 2018, nous avons commencé par tester l'application informatique existante OPTIREC (automatisation de la récupération).

*Responsable: Evelyne Pans (direction Procédures de travail)*

### → **Action stratégique "Enquêtes clients"**

Le mesurage de la satisfaction vis-à-vis des applications de l'ONEM, l'une des nouvelles enquêtes clients, sera démarré en 2019. L'évaluation de l'application Break@Work sera la première.

*Responsable: Joëlle Grunspan (direction Communication interne et externe)*

### → **Projet stratégique "Exchange/Outlook"**

À la suite de la participation de l'ONEM au projet commun G-Cloud de l'autorité fédérale, avec pour objectif de réduire les coûts informatiques globaux par le partage d'infrastructures et de services, il a été décidé d'abandonner l'actuelle plateforme Lotus Notes pour les applications mail et calendrier. Une migration a eu lieu vers une nouvelle plateforme. Cette nouvelle plateforme est Microsoft Exchange. Le projet Exchange était consacré à la réussite du passage aux applications mail et calendrier lors du déploiement du Microsoft Outlook client associé.

Un point d'attention important reste l'accompagnement des collaborateurs pour une utilisation efficace de la fonction mail et la gestion de leur calendrier.

Chefs de projet: Catherine Bertinato (entité de Charleroi), Pascal Ondrejka (direction ICT) et Kristof Salens (direction Communication interne et externe)

### → **Projet stratégique "Office 365"**

Afin de fournir aux collaborateurs les moyens les plus modernes et les plus performants pour effectuer leur travail, l'ONEM est passé à la dernière version de Microsoft Windows et Office.

L'ONEM a réalisé en 2018 la migration de l'ensemble des postes de travail d'Office 2007 vers Office 365 (Word, Excel, PowerPoint, mais aussi Outlook, OneDrive, OneNote, ...). Cette migration impliquait aussi le passage vers un nouveau système d'exploitation: Windows 10.

Les programmes Office se trouvent en ligne, dans le Cloud de Microsoft. Il s'agit d'un grand changement par rapport à l'ancienne situation où les programmes étaient achetés et gérés par l'ONEM. Les nouvelles versions de Microsoft facilitent le partage de documents et la collaboration sur ces documents. Pour que ce passage se déroule dans les meilleures conditions, le Centre national de formation (CNF) a prévu un accompagnement complet pour tous les utilisateurs.

Le déploiement technique d'Office 365 a été terminé en 2018.

Chefs de projet: Serge Deblois (direction ICT) et Dimitri Mouffet (Centre national de formation)

### → **Projet stratégique "SharePoint"**

En plus de la version 2016 des programmes habituels tels que Word, PowerPoint et Excel, Office 365 contient aussi la plateforme SharePoint pour le partage d'informations et de documents.

SharePoint est pressenti comme successeur possible de Lotus Notes pour une série d'applications de communication. Les possibilités en la matière sont énormes : travailler ensemble et en même temps sur un document, partager des connaissances par processus sur un site d'équipe en ligne, développer un nouvel intranet, ...

La première action importante dans le cadre de SharePoint est la migration des e-communities existantes vers des sites d'équipe SharePoint. Il sera examiné dans une phase ultérieure comment les bibliothèques telles que RioDoc et RioLex peuvent être converties de manière structurée en bibliothèques SharePoint. Dans une dernière phase, la page Kiosque et les différents Rimini revêtiront une forme SharePoint.

Le lancement de SharePoint et le remplacement des applications Lotus Notes existantes par une alternative à part entière (SharePoint, Java, ...) vont de pair avec une formation et un accompagnement de qualité des collaborateurs.

Chef de projet: Tim Schepers (direction Communication interne et externe)

## Optimaliser les processus

### → Action stratégique "Collaboration interprocessus dans les entités"

L'objectif de l'action "Collaboration interprocessus dans les entités" est d'établir un inventaire de sujets ou de points de convergence interprocessus et de décrire et d'implémenter des méthodes visant à réaliser la collaboration interprocessus sur le terrain, et ce en concertation avec les directions concernées de l'administration centrale.

Six processus transversaux prioritaires ont été identifiés en 2018. Des groupes de travail ont été mis sur pied et des descriptions de processus ont été établies. En 2019, les entités devraient prendre les mesures nécessaires pour adapter les pratiques locales.

Des réunions de réseau sont également organisées tous les 2 mois par processus.

*Responsable: Guy Durinck (direction Contrôle interne et gestion des processus)*

### → Action stratégique "Étude: traiter les petites matières"

Le traitement de certaines "petites matières" nécessite beaucoup d'énergie et requiert des compétences spécifiques, ce qui est difficile à organiser, surtout dans des entités solo plus petites. En raison du nombre limité de dossiers, il arrive que les entités ne disposent plus de l'expertise nécessaire pour garantir un traitement efficient.

L'ONEM souhaite, d'abord dans les plus petites entités, tester s'il est possible de faire traiter certaines matières ou des parties d'une matière par une autre entité, de préférence spécialisée dans la matière en question. Dans le même temps, un manuel méthodologique clair sera rédigé afin de pouvoir répéter cette action.

Des préparatifs seront effectués en 2019 en vue de centraliser les tâches restantes actuellement effectuées par les entités dans le cadre des saisies.

*Responsables: Olivier Herpoel (entité de La Louvière) et Nicolas de Raditzky (Service juridique)*

## Parer aux volumes de travail fluctuants

### → Projet stratégique "LOIC" – nouvelle plateforme informatique pour le processus Interruption de carrière/Crédit-temps

Description voir objectif stratégique 1

## Mener une politique HR flexible

### → Action stratégique "Former les collaborateurs de manière uniforme et en temps utile lors de modifications réglementaires"

Les collaborateurs doivent être formés de manière uniforme et en temps utile lors de modifications réglementaires. C'est possible en mettant à disposition des fiches, des supports de formation et des instruments de travail pratiques adapté(s) au travail dans les entités, en accordant également de l'importance à l'aspect interprocessus.

La nécessité d'avoir une approche uniforme est d'autant plus importante que l'autonomie et l'agilité des collaborateurs doivent également augmenter.

L'objectif est d'ancrer l'apprentissage sur le lieu de travail et de l'implémenter en l'adaptant aux différentes fonctions dans les processus Back office (calculateur, expert, dirigeant).

Une méthodologie sera également établie pour les collaborateurs qui doivent suivre les modifications réglementaires et les "traduire" en instructions utilisables.

*Responsables: Michael Carpels (entité Bruges) et Peter Paillet (service Gestion de la connaissance)*

### → Action stratégique "Recruter proactivement et plus rapidement"

Le recrutement d'un nouveau collaborateur prenait 180 jours en moyenne et avait lieu à la suite des demandes introduites par les directeurs.

L'ONEM souhaite recruter de manière proactive, plus rapide et plus ciblée en détectant les besoins en recrutement.

Depuis 2018, le modèle d'allocation du personnel est mis à jour deux fois par an à cette fin (en tenant compte des prévisions de départs à la retraite), le recrutement des conventions 1er emploi est organisé au niveau local, ce qui accélère la procédure et des réserves de recrutement ont été créées via des examens, dont le personnel peut rapidement tirer parti.

En 2019, cette approche a été intégrée à la routine d'HRM.

*Responsables: Janick Pirard (direction Statistiques, Budget et Études) et Dominique Robert (direction HRM)*

### → Action stratégique "Poursuivre l'engagement de niveaux B"

Étant donné les évolutions technologiques et sociétales dans notre environnement, l'ONEM doit tenir compte du fait qu'il devra, à l'avenir, disposer de collaborateurs ayant un profil différent. En raison de l'augmentation de l'automatisation et de la numérisation, l'on doit disposer d'aptitudes informatiques. Les tâches Front office gagnent en importance en raison des exigences croissantes du client. L'on devra faire face aux changements de plus en plus rapidement. Les collaborateurs doivent être à même de travailler et d'apprendre de manière autonome, et de pouvoir s'adapter facilement.

C'est pour cette raison que l'ONEM a décidé de poursuivre les engagements dans le niveau B, en se focalisant sur les compétences génériques (aptitudes rédactionnelles, analyse, ...), l'élaboration d'un trajet de développement commun et l'offre d'un ensemble de tâches variées.

Afin de faciliter l'intégration de nouveaux collaborateurs de niveau B dans les processus, la direction HRM collabore avec le Centre national de formation à l'action stratégique pour s'entendre sur des recommandations pour le recrutement, la formation et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

*Responsables: Severine D'Hondt (direction HRM) et Chloé Tilman (Centre national de formation)*

## → Projet stratégique "Gestion des compétences et des talents"

L'ONEM aspire à une composition optimale de son effectif de personnel et souhaite placer la bonne personne à la bonne place. De cette manière, les objectifs opérationnels pourront être atteints de manière efficiente tout en permettant aux collaborateurs de se sentir bien. La gestion des compétences et des talents est l'un des moyens pour y parvenir.

Dans le cadre du contrat d'administration, l'ONEM s'est engagé à développer et à appliquer un modèle de gestion des compétences qui 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, sélection, développement, évaluation, ...) sont repris dans la politique des compétences et sont harmonisés.

Les objectifs du projet "Gestion des compétences et des talents" sont nombreux:

- Améliorer les résultats de l'organisation en plaçant les compétences et les talents au centre du fonctionnement de l'organisation
- Développer un modèle de gestion pour les compétences et les talents pour l'ensemble des collaborateurs de l'ONEM, intégré dans le modèle stratégique de l'ONEM
- Créer les outils pour la gestion des compétences et des talents.

C'est pour cette raison qu'il a été décidé de scinder le projet en 5 volets:

- Le premier volet, POC@Work (intégration horizontale), vise l'intégration des compétences et des talents dans les différents processus HR (recrutement, sélection et promotion, évaluation, formation et développement, gestion des connaissances, ...).
- La partie Stratégie@Work (intégration verticale) se concentre sur l'intégration de ces compétences dans la vision, la mission, la stratégie et les valeurs de l'ONEM.
- Le volet Mobility@Work comporte 3 objectifs:
  - Rendre la mobilité plus transparente en facilitant les mutations au moyen d'un discover et en autorisant le retour dans le cas d'une moins bonne expérience;
  - Développer 3 parcours de carrière: management, expert et gestion de projets;
  - Implémenter des assessments pour les promotions (sous réserve – dépend du nouvel AR relatif aux modifications réglementaires en ce qui concerne les promotions).
- Pour le quatrième volet, Led@Work, les objectifs sont les suivants:
  - Implémenter le trajet e-learning pour le module Skills disponible dans LeD space ainsi que le trajet d'apprentissage Energize pour aider les chefs à détecter et à utiliser les talents au sein de leur équipe;
  - Optimiser le fonctionnement de la LeD-team et poursuivre son développement, entre autres en établissant un plan stratégique des compétences pour chaque LeD-team.
- Le volet HRtools@Work se focalise sur l'intégration des compétences et techniques générales dans LeD space. Depuis fin septembre, chaque collaborateur des entités, à l'exception du processus Support, a un profil technique intégré dans le module Skills. Cela permettra d'avoir une vue sur les compétences critiques.

*Chefs de projet: Valérie Forgiarini (direction HRM) et Micheline Leboeuf (Centre national de formation).*

## → Projet stratégique "NWOW"

Le New Way of Working est un terme générique qui est constitué de 5 éléments:

- Travail à horaire et à localisation flexibles (télétravail)
- Espaces de bureaux ouverts et postes de travail flexibles (dynamic office)
- Mise à disposition de nouvelles applications informatiques
- Gestion numérique des documents (paperless office)
- Stimulation de l'autonomie et responsabilisation

L'ONEM a de l'expérience avec le télétravail et différents bureaux sont déjà aménagés suivant le concept des lieux de travail partagés.

Compte tenu des évolutions déjà en cours au sein de l'ONEM sur le plan de la modernisation de l'environnement de travail, des initiatives en cours visant le développement et la responsabilisation des collaborateurs, de la nécessité d'attirer et de retenir les collaborateurs et des économies imposées par le Gouvernement, l'ONEM souhaite poursuivre l'intégration du New Way of Working.

Le projet stratégique New Way of Working se compose de trois grands volets: Bricks (bâtiments), Bytes (ICT) et Behavior (comportement).

- "Bricks" a trait à l'application des principes du dynamic office. En 2018, le bureau d'Anvers et l'administration centrale sont passés à un tel dynamic office.
- "Bytes" comprend deux grandes actions : d'une part, "Prottime", l'outil permettant de mesurer la production individuelle et les activités et, d'autre part, "Discover.IT". Ce dernier se concentre sur la promotion d'outils existants tels que la vidéoconférence et Skype et sur la coordination et la sensibilisation de nouvelles applications telles que Office 365, Outlook et SharePoint.
- "Behavior": la stimulation des changements de comportement. Ainsi, un groupe de travail est constitué et celui-ci se concentrera sur la mise en pratique de la valeur de "Confiance".

Chefs de projet: Charlotte Gozin (direction HRM), Marie-Sophie Hody (entité de Liège) et Hilde De Turck (service Gestion de la connaissance)



### → **Projet stratégique "Trend" - Trajet de management stratégique pour les directeurs**

Pour rester une organisation performante, l'ONEM doit continuer à intégrer les futurs changements sociétaux, réglementaires et technologiques.

Pour cela, l'organisation doit pouvoir se baser sur une culture forte, portée par tous les collaborateurs.

Le projet stratégique "Trend" est prévu pour élaborer une culture d'organisation commune, basée sur le modèle de culture managériale (modèle MCM), en collaboration avec les dirigeants stratégiques. À terme, cette culture d'organisation doit également être implémentée dans les équipes opérationnelles.

Les résultats suivants sont attendus:

- Une équipe dirigeante stratégique soudée qui regarde dans la même direction et qui utilise le même langage et le même cadre de référence
- Un document de vision "modèle de culture managériale" adapté et intégré, qui "vit" dans la pratique quotidienne
- Des dirigeants stratégiques qui disposent des outils et des instruments nécessaires pour pouvoir faire vivre le modèle MCM dans leur entité ou direction

*Chefs de projet: Françoise Duez (Centre national de formation) et Martine Maertens (entité de Courtrai)*

### → **Action stratégique "Réaliser les recommandations de l'audit sur la communication interne"**

Dans le courant du mois de septembre 2017, deux consultants externes ont analysé la communication interne au sein de l'ONEM au moyen de différents focus groupes dans les entités et dans les directions. L'audit de la communication interne de l'ONEM est une réponse à l'une des recommandations de l'assessment EFQM de 2016.

Par cette action, l'ONEM vise les objectifs suivants:

- Augmenter l'autonomie des collaborateurs lors de la recherche d'informations en diminuant le nombre de canaux d'information
- Améliorer la communication orale (formation des cadres, rôle du directeur, ...)
- Revoir le "ton" et le contenu du Dixit Magazine
- Améliorer les relations entre l'administration centrale et les entités

Cette action a été clôturée fin 2018 et a été reprise dans les activités quotidiennes.

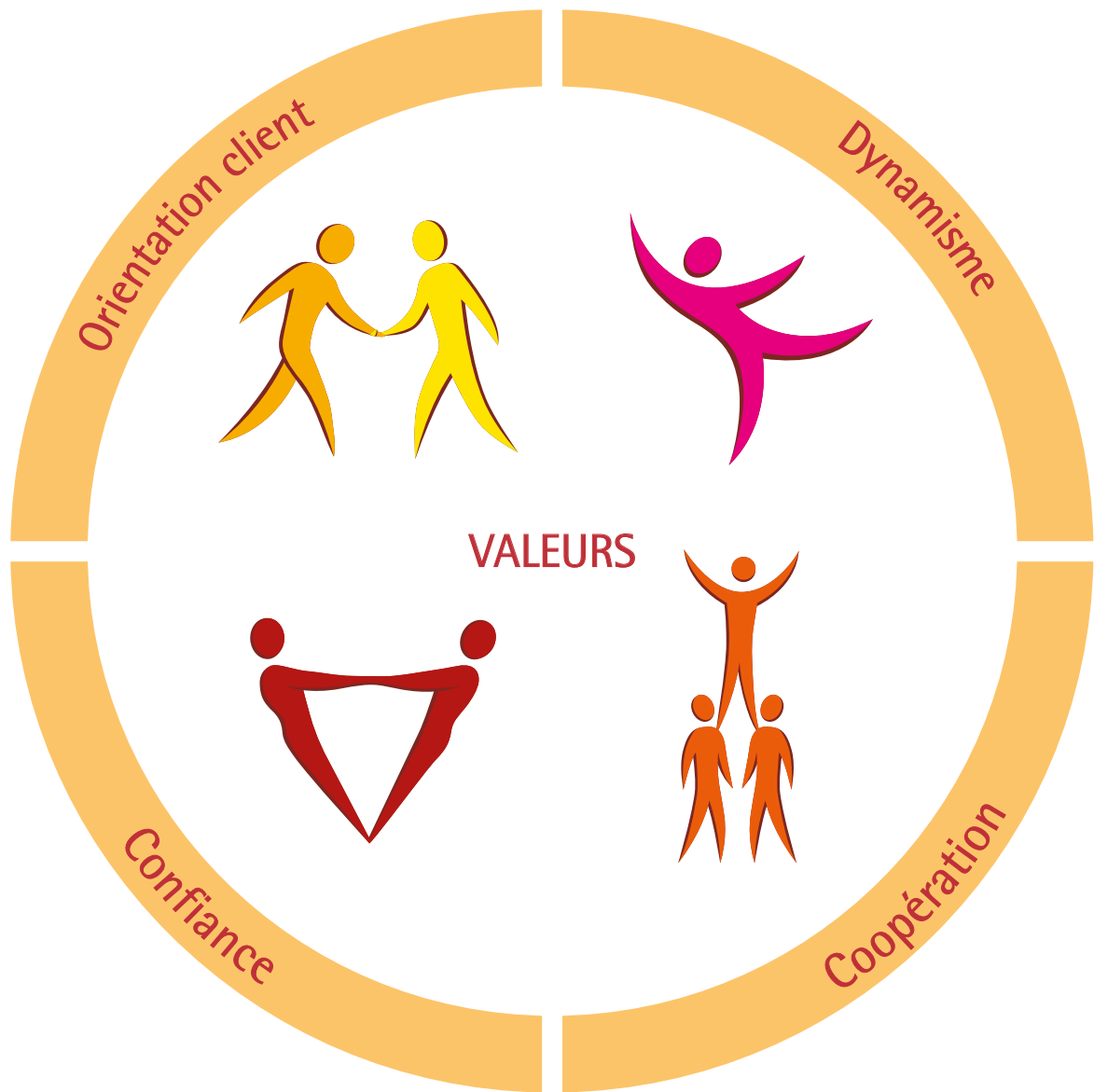
*Responsable: Philippe Chavalle (direction Communication interne et externe)*

## **Anticiper rapidement les évolutions dans notre environnement**

### → **Action stratégique "Évaluer la gestion de la 6<sup>e</sup> Réforme de l'État en préparation à une éventuelle poursuite de la régionalisation"**

Cette action stratégique sera démarrée en 2019 si une nouvelle réforme de l'État est envisagée à l'approche des élections fédérales.

# VALEURS Qu'impliquent-elles concrètement?



## Qu'impliquent-elles concrètement?

### Orientation client



Attentifs aux besoins de nos clients, nous leur offrons un service de qualité.

Notre comportement est professionnel et respectueux de la réglementation et de la déontologie.

Nous prenons des décisions correctes, équitables et motivées.

Nous donnons des informations correctes et compréhensibles et les mettons à disposition de façon transparente.

Nous travaillons de manière orientée résultats.

### Dynamisme



Nous sommes motivés, flexibles et proactifs.

Nous participons aux changements et contribuons activement à l'amélioration continue de notre organisation.

Nous recherchons des idées et des solutions innovantes, y compris en dehors de l'organisation.

Nous développons nos compétences et mettons nos talents à profit.

### Coopération



Nous collaborons activement avec toutes les parties prenantes internes et externes dans l'intérêt général.

Nous organisons nos activités par processus et poursuivons des objectifs communs au travers des processus.

Nous partageons nos idées et connaissances et communiquons de façon structurée et constructive.

Nous respectons la diversité dans nos contacts avec les clients, nos partenaires et nos collègues.

Nous prenons nos responsabilités pour un futur durable.

### Confiance



Nous travaillons dans un climat de confiance et prenons nos responsabilités.

Nous faisons preuve d'écoute et de respect mutuels.

Nous fixons des accords clairs et nous les respectons.

Nous réalisons notre travail de manière autonome.

Nous faisons un usage efficient et raisonnable des moyens disponibles.

## Donnons vie à nos valeurs!

**“Quels sont les comportements attendus au niveau des collaborateurs et de l'équipe pour incarner chacune des 4 valeurs de l'ONEM?”**

Les 4 valeurs, orientation client, dynamisme, coopération et confiance, reflètent l'esprit qui nous anime. Elles n'ont précisément de valeur que si elles se retrouvent dans les objectifs de l'organisation et si elles ont un impact positif sur les clients, les collaborateurs et les partenaires.

Les valeurs doivent dépasser le cadre du slogan et être appliquées concrètement dans les activités quotidiennes des collaborateurs.

Ceci explique la transposition des valeurs en 108 types de comportement concrets pour les collaborateurs et 36 pour les équipes.

### Orientation client

#### Pour le collaborateur

**Attentifs aux besoins de nos clients, nous leur offrons un service de qualité.**

- 1 - Je prends le temps d'écouter le client. Je l'écoute avec respect et empathie.
- 2 - Je ne considère pas les questions comme une charge.
- 3 - Je veille à donner une bonne image de mon organisation. Je suis toujours poli, patient et aimable envers les clients même si eux-mêmes sont impolis ou agressifs.
- 4 - J'accueille les visiteurs avec une tenue appropriée.
- 5 - Je mets tout en œuvre pour répondre aux questions des clients dans un délai raisonnable.
- 6 - Je prends chaque cas au sérieux et fais de mon mieux pour répondre à chaque demande.
- 7 - Je reconnais à mes clients le droit de ne pas être satisfaits de mes services ou de ceux de l'organisation, j'accepte la critique et j'y réponds de manière aimable, polie et constructive.
- 8 - Je contribue au bon accueil des clients externes, même si mes tâches n'impliquent pas de contact direct avec eux.
- 9 - Je traite tous les clients, qu'ils soient externes ou internes, avec les mêmes égards, le même professionnalisme.

### **Notre comportement est professionnel et respectueux de la réglementation et de la déontologie.**

10 - Je connais et respecte les règles déontologiques applicables par les fonctionnaires fédéraux (respect, impartialité, conscience professionnelle, loyauté) et, le cas échéant, celles plus spécifiques liées à ma fonction .

11 - Je respecte les règles, la loi et les procédures.

12 - Je respecte le caractère confidentiel des informations contenues dans les dossiers.

13 - Je respecte les décisions prises et je ne laisse pas transparaître mon opinion personnelle au client.

14 - Je n'exprime pas d'avis personnel au nom de l'organisation. Les positions de l'organisation sont relayées par les porte-parole officiellement désignés.

15 - Je reste loyal et respecte notre organisation aussi sur les réseaux sociaux.

### **Nous prenons des décisions correctes, équitables et motivées.**

16 - J'effectue mon travail de manière correcte, précise et neutre en veillant à l'égalité de droits entre tous. Je n'ai aucun préjugé à l'égard de mes clients.

17 - J'effectue mon travail de manière objective, je travaille sur la base de faits.

18 - Je formule mes conseils, avis et rapports de manière précise, concrète et complète.

### **Nous donnons des informations correctes et compréhensibles et les mettons à disposition de façon transparente.**

19 - Je réponds aux questions des clients de manière correcte, précise et le plus rapidement possible. En cas de doute, je vérifie l'information avant de la communiquer.

20 - Je m'exprime dans un langage simple et compréhensible. J'adapte ma manière de parler et mon vocabulaire aux clients. Je m'assure de la bonne compréhension des informations.

21 - Je précise toujours au client que de nombreuses informations sont également disponibles sur le site internet de l'Office, dans différentes feuilles info et brochures.

### **Nous travaillons de manière orientée résultats.**

22 - J'effectue mon travail dans le but d'atteindre les objectifs fixés ou convenus.

23 - J'essaie de trouver un équilibre entre quantité et qualité dans l'exécution de mes tâches: je veille à effectuer mon travail correctement dans les délais impartis, ceci dans l'intérêt du client.

24 - Je recherche des solutions et non des coupables lorsque quelque chose ne fonctionne pas.

25 - J'utilise mon esprit critique de manière positive et constructive par rapport à l'organisation et au travail.

## Pour l'équipe

- 1 - Nous offrons un service de qualité, dans un délai réaliste, concerté et raisonnable à l'égard du client.
- 2 - Nous sommes ouverts aux questions, propositions et remarques. Elles peuvent être source d'amélioration du fonctionnement de l'équipe.
- 3 - Nous rappelons régulièrement les règles déontologiques au sein de l'équipe (respect, impartialité, conscience professionnelle, loyauté).
- 4 - Nous portons une attention particulière à la clarté et à la bonne compréhension des informations que nous communiquons.
- 5 - Nous atteignons nos objectifs ensemble en tant qu'équipe.
- 6 - Nous réfléchissons ensemble à l'efficacité de nos modes de fonctionnement.

## Dynamisme

### Pour le collaborateur

#### **Nous sommes motivés, flexibles et proactifs.**

- 26 - Je fais preuve d'enthousiasme, de dévouement et de persévérance dans mon travail.
- 27 - J'adopte une attitude proactive et je fais des propositions concernant l'organisation et l'exécution du travail.
- 28 - Je contribue à créer une bonne ambiance de travail.
- 29 - J'aide les nouveaux collègues à s'intégrer.
- 30 - Je suis ouvert à de nouvelles tâches et matières.
- 31 - J'effectue, en concertation avec mon chef, des tâches autres que celles qui me sont explicitement confiées afin d'assurer la bonne marche du processus/l'entité/la direction.
- 32 - Je suis flexible et prêt à accepter les changements.

#### **Nous participons aux changements et contribuons activement à l'amélioration continue de notre organisation.**

- 33 - Je suis ouvert aux bonnes pratiques et aux propositions d'amélioration.
- 34 - Je suis prêt à partager mes expériences, mon expertise et à apprendre: je participe à des projets et des groupes de travail.
- 35 - Je m'intéresse à ce qui se passe au-delà du cadre strict de mon travail, au fonctionnement de l'organisation.

#### **Nous recherchons des idées et des solutions innovantes, y compris en dehors de l'organisation.**

- 36 - Je veille à évaluer et améliorer régulièrement ma façon de travailler, mes méthodes et les outils que j'utilise à cette fin.
- 37 - Je communique des suggestions d'amélioration par le biais du canal adéquat.

## Nous développons nos compétences et utilisons nos talents.

- 38 - Je participe activement aux formations ou à d'autres actions de développement proposées.
- 39 - Je contribue à l'optimisation des formations suivies en complétant le formulaire d'évaluation.
- 40 - Je fais régulièrement le bilan de mes connaissances et compétences, afin de cibler des actions et formations qui affineront mon développement.
- 41 - J'introduis des demandes de formation de façon réfléchie.
- 42 - J'utilise dans mon travail les nouvelles connaissances et compétences apprises pendant une formation.
- 43 - Je me forme en continu grâce à la documentation mise à ma disposition, en consultant des collègues experts et en prenant l'initiative de rechercher toute information utile.
- 44 - Je le signale à mon chef si l'offre de formations interne ne répond pas à mes besoins.
- 45 - Je considère les critiques constructives comme une manière d'améliorer mon travail et d'affiner mon développement.
- 46 - Je considère les cycles d'évaluation comme des opportunités d'évolution.
- 47 - Je prépare mon entretien d'évaluation et fait part à mon chef des points dont je souhaite discuter.
- 48 - Je discute de mes besoins et de mes difficultés de progression lors de mon entretien de fonctionnement.

## Pour l'équipe

- 7 - Nous sommes prêts à faire preuve de flexibilité afin de garantir le fonctionnement optimal de l'équipe.
- 8 - Nous sommes ouverts aux nouvelles tâches.
- 9 - Nous faisons rapport rapidement sur ce qui ne fonctionne pas : les corrections peuvent ainsi être apportées à temps.
- 10 - Nous organisons notre travail en nous appuyant sur les compétences et possibilités de chaque membre de l'équipe.
- 11 - Nous organisons des séances collectives de brainstorming afin d'alimenter notre créativité.
- 12 - Nous osons prendre des initiatives. De cette manière, nous améliorons notre fonctionnement et nos produits et services.
- 13 - Nous participons à des projets et des groupes de travail (dépassant le cadre de l'équipe).
- 14 - Nous recherchons de manière proactive de bonnes pratiques ainsi que les meilleures méthodes de travail, au-delà des frontières de notre entité/direction/organisation.
- 15 - Nous partageons spontanément nos informations, connaissances et idées; cet échange aide l'équipe à progresser.
- 16 - Nous adoptons une attitude suffisamment critique à l'égard de nos connaissances et compétences: nous recherchons activement des actions de développement.
- 17 - Nous participons activement à (l'organisation) des réunions et des groupes de travail de l'équipe ou de l'organisation.

## Coopération

### Pour le collaborateur

#### **Nous collaborons activement avec toutes les parties prenantes internes et externes dans l'intérêt général.**

49 - Je traite les services internes et les partenaires avec respect.

50 - Je fournis les dossiers et informations demandés par un autre service/une autre institution en temps voulu. Si cela nécessite un certain temps, je les en informe.

51 - Je communique de manière transparente et argumentée vers les autres services de l'organisation.

#### **Nous organisons nos activités par processus et poursuivons des objectifs communs au travers des processus.**

52 - Je me concentre également sur les objectifs de l'équipe et de l'organisation et pas seulement sur mes objectifs personnels.

53 - J'offre spontanément mon aide en cas de problème (collègues absents, collègues éprouvant des difficultés pour certaines tâches, ...).

54 - Je ne fais pas exécuter mes tâches par d'autres lorsque je peux le faire moi-même.

55 - J'essaie de ne pas m'enfermer dans mes propres missions et – en concertation avec la hiérarchie – je propose mon aide à d'autres processus/services/directions.

56 - Je fais preuve de souplesse en planifiant mon travail, mes congés et les journées de télétravail, et ce en concertation avec mes collègues.

57 - Toutes les tâches doivent être effectuées, même celles qui me plaisent moins et je fais ma part.

58 - J'ai le sens de l'esprit d'équipe, chacun a son propre rythme de travail et j'en tiens compte.

59 - J'encourage et soutiens les collègues qui ont plus de difficultés.

#### **Nous partageons nos idées et connaissances et communiquons de façon structurée et constructive.**

60 - Je me consulte régulièrement avec mes collègues à propos des tâches à effectuer ou pour chercher des solutions à des questions/problèmes concrets.

61 - Je sollicite l'aide des collègues quand c'est nécessaire et je mets spontanément mes connaissances à leur disposition.

62 - Je participe de manière constructive aux réunions.

63 - Je suis reconnaissant lorsqu'un collègue m'apporte son aide.

64 - Je fais preuve de respect vis-à-vis des idées de mes collègues.

65 - Je formule mes commentaires et feed-back de manière constructive et je suis ouvert à ceux des autres.

66 - Je m'engage à transmettre mes connaissances aux personnes éventuellement chargées de reprendre mon travail.



67 - Je documente les processus et projets de sorte que mes collègues puissent effectuer leur travail plus rapidement.

### **Nous respectons la diversité dans nos contacts avec les clients, nos partenaires et nos collègues.**

68 - Je m'abstiens de tout comportement susceptible de nuire à la dignité d'autrui.

69 - Je m'emploie à créer un environnement de travail qui exclut toute discrimination sur base de l'origine ou de la diversité culturelle, ethnique, religieuse ou philosophique.

70 - J'apprends des autres et collabore avec les autres, quel que soit leur âge.

71 - J'apprécie la contribution unique de chaque individu, quel(le) que soit son genre ou son orientation sexuelle, et offre à tous les mêmes chances.

72 - Je communique de manière claire et respectueuse avec mes collègues et mes clients tout en tenant compte de la législation sur l'emploi des langues.

73 - J'encourage les autres à respecter le contenu et la portée du présent code de conduite et j'ose en parler d'une manière appropriée.

### **Nous prenons nos responsabilités pour un futur durable.**

74 - Je veille autant que possible au respect de l'environnement en utilisant de manière raisonnable les ressources telles que l'eau ou l'énergie, en procédant au tri sélectif des déchets et en imprimant des documents uniquement lorsque c'est vraiment nécessaire.

75 - Je considère un stagiaire comme un collègue et me sens responsable de son intégration dans l'équipe et dans le monde du travail.

## **Pour l'équipe**

18 - Nous veillons à entretenir des contacts cordiaux et constructifs avec nos partenaires internes et externes.

19 - Nous discutons régulièrement de la manière de collaborer au sein de l'équipe ainsi que des possibilités d'améliorer cette collaboration.

20 - Nous organisons régulièrement une concertation sur les résultats à atteindre et les priorités, avec une participation active de tous.

21 - Nous pouvons compter sur l'apport de chacun dans la réalisation des objectifs et nous valorisons cette contribution.

22 - Nous reconnaissons et respectons l'apport de chacun comme source d'amélioration et de renouvellement.

23 - Nous privilégions autant que possible la concertation dans la prise de décisions.

24 - Nous encourageons une attitude critique et constructive au sein de l'équipe.

25 - Nous osons faire appel les uns aux autres et offrons spontanément notre aide lorsque c'est nécessaire.

26 - Nous apportons spontanément notre aide (même à l'extérieur du service) lorsque nous avons moins de travail.

27 - Nous avons pris connaissance des règles du code de diversité et nous les appliquons.

28 - Nous contribuons à l'effort commun en matière de respect de l'environnement.

# Confiance

## Pour le collaborateur

### **Nous travaillons dans un climat de confiance et prenons nos responsabilités.**

- 76 - Je ne fais pas de rétention d'informations.
- 77 - Je suis honnête dans ma communication avec autrui.
- 78 - J'assume ma part du travail et la responsabilité de mes dossiers.
- 79 - J'ai confiance dans le travail de mes collègues.
- 80 - Je ne fais pas grief aux collègues de leurs erreurs: tout le monde peut se tromper.
- 81 - Je prends mes responsabilités lorsque je commets une erreur et je fais de mon mieux pour éviter que cela se produise.
- 82 - Je prends des décisions dans mon domaine de compétences.
- 83 - Je discute à temps des problèmes relatifs à l'exécution de mon travail avec mon chef.
- 84 - J'expose de manière honnête le travail que j'ai effectué ainsi que les heures que j'y ai consacré.
- 85 - Je sollicite un entretien avec mon chef si je sens qu'il n'a pas confiance en moi.

### **Nous faisons preuve d'écoute et de respect mutuels.**

- 86 - Je suis poli à l'égard de tous les collègues: ceux de mon équipe mais pas seulement.
- 87 - J'essaie de ne pas être blessant dans mes propos. Je choisis soigneusement mes mots.
- 88 - Je ne médis pas de mon chef et de mes collègues.
- 89 - Je parle avec mon chef dans une perspective constructive lorsque je suis en désaccord avec sa méthode de travail.
- 90 - Je parle d'abord avec mon collègue lorsqu'un problème se pose avec lui. Je ne m'adresse au chef que si aucune solution ne peut être dégagée.
- 91 - Je fais preuve de compréhension et de discrétion à l'égard de la situation personnelle des collègues.
- 92 - Je respecte la propreté et l'hygiène des équipements et des locaux.

### **Nous fixons des accords clairs et nous les respectons.**

- 93 - Je respecte les accords.
- 94 - Je participe activement à la définition de mes objectifs au quotidien dans le cadre des cycles d'évaluation.
- 95 - J'avertis mon chef en cas de problème dans la réalisation des objectifs.
- 96 - Je sollicite l'aide de mon chef quand c'est nécessaire.

### **Nous réalisons notre travail de manière autonome.**

97 - Je respecte les objectifs, priorités et délais fixés.

98 - Je vérifie régulièrement si je respecte le délai pour mes objectifs et ceux de l'équipe.

99 - Je suis mes indicateurs personnels inscrits dans mes objectifs du cycle d'évaluation.

100 - Je définis moi-même des priorités lorsque c'est nécessaire.

101 - Je veille à atteindre mes objectifs de sorte que mon chef me permette d'organiser moi-même mon travail.

102 - Je veille à m'autodiscipliner, de manière à ce que mes tâches soient aussi bien effectuées à domicile (télétravail) qu'au bureau.

103 - Je planifie les tâches à effectuer en télétravail avec mon chef et je lui communique le travail réalisé.

104 - Je veille à créer un environnement de travail propice à la concentration pour télétravailler.

105 - J'informe mes collègues de mes activités et de mes indisponibilités éventuelles (réunions, formations, ...).

### **Nous faisons un usage efficient et raisonnable des moyens disponibles.**

106 - Je gère en bon père de famille le matériel mis à ma disposition par l'organisation.

107 - Je n'abuse pas d'internet au travail. Je n'utilise internet à des fins privées que pendant les pauses.

108 - Je respecte les droits de propriété des différents logiciels.

### **Pour l'équipe**

29 - Nous menons un dialogue ouvert, transparent et honnête: nous partageons joies et peines, succès et échecs.

30 - Nous fêtons ensemble nos succès. En cas d'échec, nous cherchons ensemble des solutions et non des coupables.

31 - Nous estimons que les réussites de l'équipe sont plus importantes que les succès individuels même si nous nous félicitons mutuellement dans ce cas-là.

32 - Nous veillons à ce que les objectifs à atteindre soient clairs pour tous.

33 - Nous répartissons et réalisons le travail de manière "équitable".

34 - Nous accordons de l'attention aux nouveaux collègues, et pas uniquement la première semaine.

35 - Nous nous donnons mutuellement le bon exemple, y compris en matière de respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

36 - Nous saisissons les opportunités offertes d'organiser nous-mêmes notre travail.

Lay-out: ONEM - direction Communication - Version 03/2019