

# *Contrat d'administration*

*Période 2022-2025*

*Contrat d'administration de sixième génération entre l'État fédéral belge et la  
CAPAAC (Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage)*



**Période 2022 – 2025**

# Contrat d'administration

Contrat d'administration sixième génération entre l'État fédéral belge et la CAPAC (Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage)



## Table des matières

<b>Dispositions introductives .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Dispositions générales.....</b>	<b>8</b>
Définitions .....	8
Portée du contrat d'administration .....	10
<b>Vision, missions, valeurs et stratégie .....</b>	<b>11</b>
La vision de la CAPAC .....	11
Les missions de la CAPAC.....	12
Les valeurs de la CAPAC .....	13
La stratégie de la CAPAC .....	14
<b>Engagements - objectifs stratégiques et projets d'amélioration .....</b>	<b>15</b>
Structure, contenu et méthode d'évaluation du CA VI .....	15
Structure et contenu .....	15
Méthode d'évaluation .....	16
<b>Partie I. Orientation client : le client occupe une place centrale .....</b>	<b>18</b>
Objectif stratégique 1 : l'utilisateur connaît ses droits et devoirs.....	18
1. Le client consulte la CAPAC dans ses bureaux de paiement .....	18
1.1. Guichet Info .....	18
1.2. Accueil des clients sur rendez-vous .....	18
2. Le client consulte un agent de la CAPAC à distance .....	19
2.1 Téléphonie .....	19
2.2. Introduction du principe de rappel.....	20
2.3. Rendez-vous par vidéoconférence .....	20
2.4. Chat et chatbot.....	21
2.5. Formulaire de contact et correspondance.....	22
3. Le client consulte la CAPAC en ligne via les outils numériques.....	22
3.1. Site Internet .....	22
3.2. Mon dossier CAPAC.....	23
3.3. Full Contact.....	23
3.4. eBox.....	23
4. La CAPAC garantit une communication proactive et lisible .....	24
4.1. E-mails de masse .....	24
4.2. Courriers lisibles .....	24
Objectif stratégique 2 : les besoins légitimes de l'utilisateur sont pris en considération.....	25
5. Besoin spécifique du client.....	25

5.1. Prestation de services adaptée à chaque groupe cible .....	25
5.2. Gestion des plaintes .....	25
<b>Partie II. Traitement et paiement des dossiers .....</b>	<b>26</b>
Objectif stratégique 3 : la CAPAC vise le juste droit et la performance de sa gestion .....	26
6. Gestion qualitative des dossiers .....	26
7. Organisation des bureaux de paiement .....	26
7.1. Bureau sans frontières .....	26
Objectif stratégique 4 : l'usager reçoit rapidement ses allocations .....	27
8. Qualité et rapidité du travail fourni .....	27
<b>Partie III. Good governance .....</b>	<b>29</b>
Objectif stratégique 5 : la CAPAC développe un management humain et orienté résultats.....	29
9. Accent sur la culture organisationnelle et les valeurs .....	29
9.1 Actions pour donner vie au nouveau modèle de leadership .....	29
9.2 Valeurs de l'organisation.....	29
10. Employeur moderne .....	29
10.1 Gestion des talents .....	30
10.2 Bien-être des collaborateurs.....	31
10.3 Bâtiments permettant le bon déroulement du travail .....	33
11. Accent sur la communication .....	33
11.1 Plan de communication stratégique .....	33
11.2 Publication de la performance (du fonctionnement) de l'institution .....	34
Objectif stratégique 6 : la CAPAC est une organisation efficiente .....	35
12. La CAPAC vise une plus grande efficacité grâce à la numérisation et à l'automatisation.....	35
12.1 Rationalisation de l'architecture ICT .....	35
12.2 Gestion des dettes et des crédettes.....	35
12.3 Changements sectoriels.....	35
12.4 Sécurité de l'information .....	36
13. La CAPAC aspire à plus d'efficacité grâce à une meilleure gestion .....	36
13.1 Gestion des processus et des risques .....	36
13.2 Pilotage et rapportage (reporting).....	36
13.3 Numérisation des dossiers papier .....	37
14. Gestion de la qualité .....	37
14.1. Feed-back des clients de la CAPAC .....	37
14.2. Feed-back des collaborateurs de la CAPAC.....	38
15. Collaborations de la CAPAC .....	38
<b>Partie IV. Chapitres communs .....</b>	<b>40</b>



16.	Engagements généraux communs aux deux parties .....	40
16.1.	Cadre juridique du contrat.....	40
16.2.	Principes de gestion .....	40
16.3.	Sollicitation d'avis, concertation préalable et information par l'État fédéral .....	41
16.4.	Engagements concernant les modifications du contrat.....	42
16.5.	Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire .....	42
16.6.	Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat .....	43
16.7.	Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat .....	44
16.8.	Engagements concernant les normes de sécurité .....	44
16.9.	Engagements de l'État concernant le financement.....	44
16.10.	Engagements concernant l'établissement du budget des missions.....	44
16.11.	Réorganisation du paysage administratif fédéral.....	45
17.	Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS .....	46
17.1.	Engagements concernant la politique du personnel (HRM).....	46
17.2.	Engagements concernant la gestion logistique.....	53
17.3.	Engagements en matière d'audit interne.....	55
17.4.	Engagements en matière de maîtrise de l'organisation.....	55
17.5.	Engagements en matière de certification .....	56
17.6.	Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire).....	56
17.7.	Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale.....	57
17.8.	Engagement en matière de rapportage commun.....	57
17.9.	Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies .....	57
18.	Volet budgétaire, financier et comptable .....	58
18.1.	Le budget de gestion .....	58
18.2.	Les avis du commissaire du gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT.....	59
18.3.	L'adaptation du budget de gestion à la suite de remaniement entre articles budgétaires.....	59
18.4.	Adaptation du budget de gestion à la suite des situations modifiées .....	60
18.5.	La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission .....	60
18.6.	L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres .....	62
18.7.	L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent .....	63



18.8. L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales.....	64
18.9. Budget de gestion pour les exercices 2022, 2023, 2024 et 2025 .....	64
18.10. Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire .....	65
18.11. Révision annuelle .....	65
18.12. Opérations immobilières .....	66
18.13. Comptabilité générale et analytique .....	66
18.14. Transmission des états périodiques et des monitorings .....	67
18.15. Engagements concernant les spendings reviews .....	68
18.16. Engagements concernant les délais de paiement .....	68
19. Participation aux projets transversaux .....	68
20. Dispositions finales .....	70



## Dispositions introductives

Vu l'avis du Comité de concertation de base donné le 6 décembre 2023 ;

vu l'approbation du Comité de gestion de la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage le 7 décembre 2023 ;

vu l'accord du Collège des Institutions publiques de sécurité sociale, donné le 17 juin 2021, concernant la coordination et la cohérence entre les projets de contrats d'administration des différentes Institutions publiques de sécurité sociale ;

vu l'approbation du gouvernement, après délibération en Conseil des Ministres du 3 mai 2024 ;

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

entre :

– l'État fédéral

et

– la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage

pour la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2025, ce qui suit :

## Introduction

En tant qu'institution publique de sécurité sociale, la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC) joue un rôle crucial. Aux côtés des caisses de chômage des syndicats, elle offre à ses clients un service public en matière de chômage.

Afin d'à l'avenir garantir, par la définition des objectifs à poursuivre et des financements correspondants, l'exécution de cette mission principale, la CAPAC et l'État fédéral ont entamé en 2021 les négociations en vue de l'élaboration d'un nouveau contrat d'administration. Après deux ans de négociations, celles-ci n'ont pas encore permis d'entrevoir une perspective de solution à long terme pour les déficits budgétaires structurels. En d'autres termes, jusqu'à présent, la CAPAC n'a pas obtenu les moyens essentiels pour assurer la continuité de son fonctionnement. En effet, le budget demandé correspondait au minimum requis pour assurer la survie durable de l'organisation; les moyens financiers nécessaires aux améliorations ou investissements organisationnels avaient d'ailleurs déjà été mis de côté.

Par ailleurs, le nombre de dossiers introduits auprès de la CAPAC et la part de marché de l'institution ont fortement augmenté pendant la crise du coronavirus. Les conséquences de cette situation se font encore sentir dans le fonctionnement de l'organisation, notamment dans la gestion des dettes. En outre, il s'avère que cette augmentation se maintient en partie. Le nombre de dossiers et la part de marché de la CAPAC restent donc plus élevés qu'avant la crise sanitaire. Il convient de noter que la CAPAC ne dispose pas des moyens nécessaires pour faire face à cette augmentation de la part de marché et de la charge de travail.

Dans le contexte budgétaire actuel, la CAPAC se voit contrainte d'assumer un certain nombre de risques inacceptables concernant, entre autres, la continuité des applications informatiques, la sécurité de l'information et le déploiement des ressources humaines. Alors qu'aujourd'hui plus que jamais, la CAPAC s'engage à prendre en compte les besoins de ses assurés et à y répondre au mieux, l'absence de financement durable compromet la réalisation de sa mission. La CAPAC déplore le fait que sans l'octroi des budgets essentiels demandés, elle ne puisse plus s'engager à une certaine prestation de services quantifiée. Le monitoring continu de ses services demeure toutefois garanti.

Ainsi, la CAPAC n'a d'autre choix que de réduire considérablement son niveau d'ambition dans ce contrat d'administration. Les engagements pris par la CAPAC dans ce cadre se limitent donc à la mise en œuvre des plans et stratégies nécessaires pour résorber les retards opérationnels, améliorer la prestation de services et réaliser des gains d'efficacité, à savoir :

- l'établissement d'une cartographie détaillée de la situation actuelle de l'organisation ;
- l'analyse exhaustive de son fonctionnement général (optimisation des processus, etc.) en vue d'identifier d'éventuels investissements futurs (objectif, coût, calendrier) ;
- la mise à jour du modèle de prestation de services de l'organisation ;
- la conception d'une architecture d'entreprise qui servira de base aux futurs développements informatiques ;
- l'élaboration d'un plan stratégique du personnel ;
- l'élaboration d'un plan immobilier stratégique.

Sur cette base, la nouvelle équipe dirigeante de la CAPAC désignée au cours de l'été 2023 pourra esquisser l'avenir de la CAPAC, en définir les conditions et, le cas échéant, entreprendre les actions nécessaires, sous réserve de l'octroi des moyens requis à cet effet.

Enfin, il est important de noter que la CAPAC pourra uniquement atteindre ces objectifs, quoique moins ambitieux, dans la mesure où elle obtient les moyens nécessaires à cette fin dans son budget de gestion pour les années 2024 et 2025. En effet, si l'on se base sur les engagements actuels de l'État fédéral, la CAPAC est aujourd'hui en déficit. En 2024, la continuité du fonctionnement sera assurée grâce aux reports, mais si aucune solution n'est trouvée pour l'année suivante, la CAPAC devra à nouveau revoir ces engagements à la baisse à partir de 2025.

Les gestionnaires, à savoir les partenaires sociaux, et la direction de la CAPAC attachent une grande importance à l'instrument que représente le contrat d'administration. Ils regrettent donc que ce dernier, pourtant pensé comme un véritable outil de responsabilisation, ne soit pas utilisé pour offrir à la CAPAC un cadre budgétaire pluriannuel clair qui lui permettrait d'accomplir et de développer ses missions en tant qu'institution publique de sécurité sociale. C'est pourtant ce que l'on vise avec l'outil de responsabilisation qu'est le contrat d'administration.

## Dispositions générales

### Définitions

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

« **CAPAC** » : la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage, organisme public de paiement des allocations de chômage tel que défini à l'article 18 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, qui se compose d'une Administration centrale et de 35 bureaux de paiement décentralisés (= BP) ;

« **Comité de Gestion** » : le Comité de Gestion de la CAPAC, tel que défini à l'article 18 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage ;

« **ONEM** » : l'Office national de l'Emploi comme visé à l'article 7, §1 de l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs ;

« **Plan d'administration** » : le plan d'administration visé à l'article 10 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale, en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale ;

« **Charte de l'assuré social** » : la charte de l'assuré social créée par la loi du 11 avril 1995 visant à instituer « la charte de l'assuré social » ;

« **Tableaux de bord** » : les tableaux de bord tels que visés à l'article 10 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale, en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions ;

« **Institutions publiques de sécurité sociale** » ou « **IPSS** » : les organismes visés à l'article 2 de l'arrêté royal précité du 3 avril 1997 ;

« **Institutions de sécurité sociale** » : les services publics, les institutions publiques de sécurité sociale ainsi que tout organisme, autorité ou personne morale de droit public qui accorde des prestations de sécurité sociale ;

« **Entités fédérées** » : les quatre organismes issus des Régions et Communautés, à savoir le Forem pour la Région wallonne, le VDAB pour la Région flamande, Actiris pour la Région de Bruxelles-Capitale et l'ADG pour la Communauté germanophone.

« **Horizon 2025** » : la stratégie à moyen terme que la CAPAC a défini afin de réaliser sa vision et qui s'inscrit dans ses missions et ses valeurs. Elle s'articule autour de quatre axes : notre orientation client, nous en tant que travailleurs, une organisation NWOW et notre efficience.

## **Portée du contrat d'administration**

Le présent contrat d'administration vise à décrire les missions confiées à l'institution, les améliorations à apporter dans l'exécution de ces missions et les moyens servant à mesurer la réalisation des unes et des autres. Ce contrat couvre la période allant de 2022 à 2025.

Il s'inscrit dans le cadre législatif de l'arrêté royal du 3 avril 1997 qui vise à optimiser le fonctionnement journalier et la gestion de l'institution en lui reconnaissant une plus grande autonomie d'administration en matière de politique du personnel et de gestion financière.

Il définit les engagements respectifs de l'État fédéral et de la CAPAC et précise les conditions nécessaires à la réalisation des missions de service public confiées à la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage par ou en vertu de la loi.

## Vision, missions, valeurs et stratégie

### La vision de la CAPAC

Une organisation apprenante qui mobilise tous ses talents pour qu'ils deviennent une référence au sein de la sécurité sociale.

La CAPAC entend par là ce qui suit :

- **L'organisation** fait preuve de dynamisme et possède une structure interne.
- L'organisation se veut **apprenante** en capitalisant ses acquis afin d'amener l'ensemble des collaborateurs vers une autonomisation et une capacité de s'inscrire pleinement dans ses fonctions et responsabilités.
- « **Mobiliser** » marque la capacité à s'appuyer sur l'ensemble de ses collaborateurs.
- « **Tous ses talents** » inclut l'ensemble des compétences internes, autant celles liées au core business que celles relatives au support.
- « **Mobiliser tous ses talents** » vise la responsabilisation de chaque collaborateur en vue de lui permettre de prendre des initiatives pour mener à bien ses objectifs.
- **Une référence** au sein de la fonction publique fédérale et au cœur de son secteur. Au-delà de son core business, les différents services de support tels que les ressources humaines, l'audit interne, la gestion financière, celle du patrimoine et celle de l'infrastructure informatique et technologique de la CAPAC sont donc pleinement intégrés.
- Une organisation de la **sécurité sociale**.

La CAPAC actualisera la vision de son organisation avant la fin du présent contrat d'administration.

## Les missions de la CAPAC

Les missions de la CAPAC sont définies par l'article 24 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991, ainsi que par l'article 4 de l'arrêté ministériel du 26 novembre 1991.

Les organismes de paiement doivent accomplir les tâches suivantes :

- **introduire le dossier du travailleur** auprès du bureau du chômage de l'ONEM conformément aux dispositions réglementaires ;
- **payer au travailleur** les allocations et autres prestations qui lui reviennent, sur la base des indications mentionnées sur la carte d'allocations (l'autorisation de paiement délivrée par l'ONEM) visée à l'article 146 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991, et en se conformant aux dispositions légales et réglementaires ;
- **délivrer au travailleur ou au service ou organisme compétent** les documents ou les données prescrites par des dispositions légales ou réglementaires. Il s'agit notamment des données transmises aux autres institutions de sécurité sociale par l'intermédiaire de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale ;
- **tenir à la disposition du travailleur** les formulaires dont l'usage est prescrit par l'ONEM. Le travailleur doit en effet introduire sa demande d'allocations via un organisme de paiement et celui-ci doit lui remettre notamment les formulaires faisant partie du dossier de demande d'allocations, les cartes de contrôle en vue de l'indemnisation, les formulaires de demande de dispense, etc. ;
- **faire et transmettre au travailleur toutes communications et tous documents** prescrits par l'ONEM. Il s'agit notamment des feuilles d'information sur les droits et obligations du chômeur et les courriers l'informant des décisions positives prises par l'ONEM ;
- **conseiller gratuitement le travailleur** et lui fournir toutes les informations utiles concernant ses droits et ses devoirs à l'égard de l'assurance-chômage ;
- **intervenir comme service d'information** auprès duquel le chômeur peut obtenir des informations complémentaires sur ses droits et ses devoirs et sur les décisions qui le concernent ;
- **respecter le principe de la continuité du service public** en collaborant avec les organismes issus des trois Régions et de la Communauté germanophone dans les matières qui relèvent du secteur du chômage.



## Les valeurs de la CAPAC

Les trois valeurs ci-dessous forment le ciment des activités quotidiennes de nos collaborateurs. Elles font partie intégrante de notre socle commun, quels que soient la fonction et le lieu d'activité.

### Esprit d'équipe :

- partager les connaissances, les idées et les expériences avec les collègues ;
- promouvoir la collaboration entre les équipes, les services et les départements ainsi que l'engagement vis-à-vis de l'organisation ;
- stimuler les collaborateurs à participer à des groupes de travail et combler les éventuelles lacunes existantes entre les départements ;
- soutenir les autres, s'intéresser à leurs besoins et les aider à surmonter les difficultés ;
- éviter et résoudre les problèmes entre collègues ;
- entretenir des contacts constructifs avec les usagers pour ainsi assurer l'échange d'informations.

### Respect :

- adopter une attitude positive et faire preuve d'ouverture d'esprit vis-à-vis des autres, de leurs idées et de leurs opinions ;
- tenir compte des sensibilités de chacun des collaborateurs, indépendamment de leur rôle et de leur position au sein de l'organisation ;
- inclure chacun des collaborateurs dans les décisions qui les concernent ;
- traiter les autres de manière juste ;
- appliquer correctement les règles et les procédures en vigueur au sein de l'organisation ;
- traiter les informations avec la discrétion nécessaire.

### Engagement :

- assumer l'entière responsabilité pour la réalisation des objectifs définis ;
- fournir des efforts pour obtenir la satisfaction du travail correctement accompli et envisager des possibilités d'amélioration ;
- consacrer le temps et l'énergie nécessaires afin de garantir un travail de très bonne qualité ;
- trouver les moyens justes et prendre toute initiative permettant d'obtenir des résultats ;
- s'adapter aux changements et faire preuve d'ouverture d'esprit face à des circonstances et situations changeantes ;
- s'enrichir sans cesse de nouvelles idées, de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances.

La CAPAC actualisera les valeurs de son organisation avant la fin du présent contrat d'administration.

## La stratégie de la CAPAC

À travers son « Horizon 2025 », notre institution a défini une nouvelle stratégie qui mène à la réalisation de sa vision et s'inscrit dans ses missions et ses valeurs.

Horizon 2025, c'est :

L'orientation client

- « Zéro visite inutile »
- Un service sur mesure
- Des technologies au service des clients

L'accent mis sur chaque collaborateur

- Des compétences renforcées et des talents valorisés
- Une culture dynamique
- Une vision claire pour tout le monde

Une organisation NWOW

- Une culture organisationnelle pour les métiers CAPAC
- Un soutien interne professionnel

L'efficience

- Un pilotage adéquat
- Une maîtrise du contrôle interne
- Une automatisation continue

La CAPAC actualisera la stratégie de son organisation avant la fin du présent contrat d'administration.

# Engagements - objectifs stratégiques et projets d'amélioration

## Structure, contenu et méthode d'évaluation du CA VI

### Structure et contenu

Le contrat d'administration reprend les engagements, en termes d'objectifs opérationnels et stratégiques, que la CAPAC définit d'un commun accord avec l'État en vue de réaliser sa mission dans le cadre de la stratégie qu'elle a déterminée et en tenant compte des attentes de l'État fédéral.

La CAPAC présente six objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans sa stratégie « Horizon 2025 » et qui doivent permettre à l'institution de réaliser sa vision et sa stratégie :

1. L'utilisateur connaît ses droits et ses devoirs.
2. La CAPAC vise le juste droit et la performance de sa gestion.
3. L'utilisateur reçoit rapidement ses allocations.
4. Les besoins légitimes de l'utilisateur sont pris en considération.
5. La CAPAC développe un management humain et orienté résultats.
6. La CAPAC est une organisation efficiente.

Chaque objectif stratégique repose sur la combinaison de plusieurs objectifs opérationnels qui peuvent évoluer dans le temps en fonction de la réalisation de certains projets. L'atteinte d'un objectif stratégique est le résultat global et cumulé de plusieurs objectifs opérationnels et de leur(s) produits ou normes(s).

L'ensemble des objectifs stratégiques et opérationnels sont repris dans un tableau de bord dans lequel la CAPAC définit les conditions nécessaires de réussite, nommées « indicateurs de prestation », les normes ou produits et les facteurs d'influence externes de chaque objectif stratégique. Les facteurs d'influence externes et les risques majeurs sont formulés de manière spécifique à chaque objectif en fonction des éléments dont dispose la CAPAC à ce moment. La CAPAC n'a donc aucune maîtrise sur ces événements (facteurs d'influence externes) qui impactent la bonne réalisation de ses engagements.

Le plan d'administration annuel de l'organisation détaille davantage les objectifs et leurs facteurs critiques de succès (FCS) en traduisant ces objectifs en éléments concrets, tenant compte de la stratégie de l'institution.

## Méthode d'évaluation

Les indicateurs de résultat et de production quantifiables sont repris dans un tableau de bord. La plupart des indicateurs figurant dans les tableaux de bord utilisés par la CAPAC visent à contrôler le niveau des services de la CAPAC et ne constituent plus des normes à réaliser, et ce pour les raisons citées dans l'introduction du présent contrat.

L'efficacité et l'efficience de l'institution sont analysées sur la base du résultat obtenu chaque année, défini au moyen des valeurs cibles (normes ou produits, c'est-à-dire le niveau de réalisation minimal attendu) fixées pour chaque indicateur.

La méthode de mesurage peut être amenée à changer au cours de la période du contrat en raison de l'adaptation ou de l'évolution des applications informatiques de la CAPAC. Dans ce cas, la CAPAC précise dans son rapport d'évaluation l'adaptation qui sera reprise dans son plan d'administration de l'année suivante.

Toute manifestation significative d'un facteur externe est mentionnée dans l'évaluation ainsi que les raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas pu être atteints. Ces objectifs deviennent alors sans objet.

### L'évaluation

L'évaluation du contrat d'administration a lieu avant la fin du premier trimestre de l'année suivante.

La CAPAC évalue la réalisation de l'objectif opérationnel au cours de l'année examinée en tenant compte des facteurs externes, comme mentionné dans la méthode d'évaluation. Dans le rapport d'évaluation, les résultats obtenus seront motivés au regard de ces facteurs de manière à éclairer l'évaluateur.

La CAPAC évaluera ainsi de manière précise si, et dans quelle mesure, l'institution respecte effectivement les engagements figurant dans son contrat d'administration.

Les engagements pris par la CAPAC dans ce présent contrat valent à condition que les missions de l'institution ne subissent pas de changement et que des facteurs d'influence externes ne surviennent pas. Est assimilée à un changement, toute augmentation significative imputable à des facteurs exogènes du volume d'activités et de la complexité de l'application de la réglementation de notre secteur. L'évaluation prendra en considération l'impact de ces éléments survenus après la date de la signature du présent contrat.

Enfin, l'évaluation tiendra également compte de la situation financière difficile dans laquelle se trouve la CAPAC et dont toutes les parties prenantes sont conscientes. La conclusion tardive de ce contrat et la désignation d'un nouveau management au cours de l'été 2023 seront également prises en compte dans l'évaluation.

Pour évaluer ses engagements, l'institution dispose de différentes méthodes de mesurage ou d'analyse telles que l'outil Business Intelligence (B.I.), les sondages, les enquêtes de satisfaction, l'analyse des plaintes, les rapports et une méthode de gestion de projets.

La CAPAC évalue la réalisation des engagements pris dans le cadre du présent contrat au moyen de tous ces outils.

## Partie I. Orientation client : le client occupe une place centrale

Cette partie définit la stratégie mise en place par la CAPAC pour réaliser les missions qui lui sont confiées par la loi. Dans ce cadre, la CAPAC a déterminé le niveau souhaitable de réalisation de ses différentes missions dans le contexte actuel.

### Objectif stratégique 1 : l'usager connaît ses droits et devoirs

Les règles de conduite vis-à-vis du public sont dictées par un arrêté royal, un arrêté ministériel et la charte de l'assuré social. Ainsi, la CAPAC a un devoir d'information en matière de chômage auprès du public. Elle se doit de tenir à disposition, à titre gratuit, toute information relative au chômage (allocation de remplacement de revenu), de fournir toutes informations et formalités utiles concernant les droits et devoirs du client et de transmettre toutes communications et tous documents prescrits par l'ONEM.

### 1. Le client consulte la CAPAC dans ses bureaux de paiement

#### 1.1. Guichet Info

Les bureaux de la CAPAC sont pourvus d'un guichet d'information auprès duquel les clients peuvent obtenir des informations générales et déposer ou aller chercher des documents. Ils peuvent également s'y rendre pour fixer un rendez-vous physique ou numérique dans le cas d'un dossier complexe.

##### Art 1.1.1

Ouverture hebdomadaire des guichets Info	Accessibilité des guichets Info	70 % des guichets Info des BP sont ouverts 2,5 jours/semaine.
--	---------------------------------	--

#### 1.2. Accueil des clients sur rendez-vous

En juin 2020, la CAPAC est passée à un fonctionnement sur rendez-vous uniquement pour les clients. Cela permet de réduire de manière substantielle les temps d'attente pour être reçu. L'accueil sur rendez-vous doit être possible dans un délai court. En outre, le travail sur rendez-vous améliore l'efficacité de l'organisation et la qualité du service en permettant aux collaborateurs de préparer les dossiers à l'avance.

La CAPAC s'engage à développer un plan qui identifie les différentes pistes et leurs conditions (techniques, organisationnelles et humaines) pour réduire le délai dans lequel il est possible de prendre rendez-vous.

**Art 1.2.1**

Le temps d'attente pour obtenir un rendez-vous à distance (téléphonique/vidéo) ou en présentiel est acceptable.	Pourcentage de BP proposant un créneau pour un rendez-vous dans un délai de XX semaines	Un plan d'actions a été élaboré.
---	---	----------------------------------

## 2. Le client consulte un agent de la CAPAC à distance

La CAPAC dispose d'un Contact Center, service de première ligne pour la téléphonie, le chat ou les e-mails (formulaire de contact) grâce auquel tout citoyen peut obtenir des informations générales ainsi que des renseignements personnalisés dans le respect des dispositions légales en matière de RGPD.

### 2.1 Téléphonie

L'accessibilité téléphonique joue un rôle essentiel en ce qui concerne la satisfaction des clients et le devoir d'information de la CAPAC. C'est pourquoi la CAPAC optimise le fonctionnement de son call center :

- la ligne d'information CAPAC sera accessible via un numéro général ;
- la première et la deuxième ligne du call center au sein de la CAPAC seront intégrées dans un logiciel de call center unique ;
- un système de débordement sera mis en place pour offrir un service égal à chaque client.

En outre, une analyse identifiant les ressources organisationnelles et humaines nécessaires à l'optimisation du service téléphonique et de son interaction avec les autres canaux sera réalisée avant la fin du présent contrat.

**Art 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3**

La CAPAC met sur l'accent l'accessibilité téléphonique.	Pourcentage d'appels pris en charge par les opérateurs sur le nombre total d'appels vers les opérateurs (sans tenir compte des appels vers les opérateurs abandonnés dans les 150 secondes d'attente)	Norme adaptée Rapportage périodique
La CAPAC met sur l'accent l'accessibilité téléphonique.	Pourcentage d'appels pris en charge (opérateur/IVR) sur le nombre total d'appels entrants (sans tenir compte des appels coupés avant l'IVR et des appels vers un opérateur abandonnés dans les 150 secondes d'attente)	Norme adaptée Rapportage périodique

La CAPAC met l'accent sur l'accessibilité téléphonique.	Temps d'attente pour un service téléphonique (Contact Center)	Norme définie  Rapportage périodique
---	---	--

## 2.2. Introduction du principe de rappel

En cas de question spécifique à laquelle le Contact Center ne peut pas répondre, l'opérateur fixera un rendez-vous de rappel pour le client. Ce service de deuxième ligne implique que le client soit rappelé par un gestionnaire de dossiers.

La CAPAC s'engage à proposer un rendez-vous de rappel dans un délai raisonnable et à suivre et évaluer cette nouvelle méthode de travail.

La réalisation de cet objectif dépend des ressources techniques nécessaires au bon fonctionnement du processus de rappel.

### Art 2.2.1

Un rendez-vous de rappel est possible dans un délai raisonnable.	Délai de rappel du client	1. KPI défini 2. Instrument de mesure déterminé  Rapportage périodique
--	---------------------------	---

## 2.3. Rendez-vous par vidéoconférence

Historiquement, la constitution du dossier du client se faisait au guichet du bureau de la CAPAC compétent.

Du fait de la crise du coronavirus et de l'absence de contacts physiques avec les usagers, la CAPAC a développé, pour les clients qui le souhaitent, la possibilité de fixer un rendez-vous par vidéoconférence. Les clients peuvent ainsi contacter le gestionnaire de leur demande à la CAPAC depuis n'importe où et à distance, sans avoir à se déplacer. Pour les collaborateurs de la CAPAC, ceci ouvre également la possibilité de mener des entretiens avec les clients depuis le lieu approprié de leur choix. La CAPAC souhaite en outre maintenir son offre de rendez-vous par vidéoconférence.

La CAPAC s'engage à offrir à l'ensemble de ses clients la possibilité de fixer des rendez-vous par vidéoconférence.

### Art 2.3.1

Les rendez-vous à distance par vidéoconférence sont possibles.	Possibilité de prendre rendez-vous par vidéoconférence via le site web	Tous les clients ont la possibilité de prendre un rendez-vous par vidéoconférence.
--	--	--



## 2.4. Chat et chatbot

### Chat

Depuis fin 2020, le site Internet de la CAPAC est doté d'une fonctionnalité de chat. Il s'agit d'un moyen facile et accessible de poser des questions d'ordre général en ligne.

Grâce à ce service, les clients accèdent aisément à l'information dans le respect des dispositions légales en matière de RGPD. En outre, le chat offre un canal supplémentaire et direct aux clients qui ne peuvent pas s'exprimer oralement.

Le chat permet de répondre à toutes sortes de questions générales et de renvoyer le client vers des informations spécifiques. Ce service est accessible pendant les heures d'ouverture.

La CAPAC s'engage à évaluer ce nouveau canal et, en cas de validation de ce dernier, à l'améliorer et à développer un KPI pour en mesurer l'efficacité.

#### Art 2.4.1

La CAPAC met l'accent sur l'accessibilité de l'information grâce à la mise en œuvre d'un service de chat en ligne opérationnel.	Une évaluation a été réalisée	KPI mesuré Rapportage périodique
---	-------------------------------	-------------------------------------

### Chatbot

Le chatbot de la CAPAC est un outil disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour répondre aux questions des clients. Il est capable de traiter les questions d'ordre général.

#### Art 2.4.2

La CAPAC propose au client une aide à distance dans ses démarches administratives à l'aide d'un chatbot.	Un KPI est défini, une norme est validée	KPI mesuré
--	--	------------

## 2.5. Formulaire de contact et correspondance

Tous les documents et toutes les communications des clients doivent être traités rapidement afin de disposer de dossiers complets et correctement analysés.

Le formulaire de contact sur le site web permet aux clients de poser des questions, de demander des informations ou d'envoyer des documents. La CAPAC a pour objectif d'offrir une réponse à ses clients dans un délai court.

La CAPAC analyse les différentes pistes et leurs conditions (techniques, organisationnelles et humaines) pour permettre une optimisation de la prise de contact, du traitement et de la réponse aux questions posées via le formulaire de contact en ligne.

La CAPAC vise également à traiter et à répondre rapidement à tout courrier reçu nécessitant une réponse.

### Art 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3

La CAPAC met l'accent sur la gestion des e-mails.	Pourcentage d'e-mails traités avec une réponse dans les xx jours par rapport au nombre total d'e-mails reçus en première ligne et ne nécessitant pas l'intervention d'une seconde ligne.	80 % dans les 5 jours ouvrables 100 % dans le mois
La CAPAC met l'accent sur la gestion des e-mails.	Pourcentage d'e-mails incluant une pièce jointe et traités avec une réponse dans les xx jours par rapport au nombre total d'e-mails de seconde ligne	Une méthode de travail générale a été élaborée.
La CAPAC met l'accent sur la gestion des courriers.	Pourcentage de BP ayant traité les courriers dans un délai de XX jours ouvrables	Norme à définir Rapportage périodique

## 3. Le client consulte la CAPAC en ligne via les outils numériques

Les clients peuvent accéder de différentes manières à leur demande d'allocations et à leur paiement (ainsi qu'à leur statut), à leur dossier personnel ou aux informations qui les concernent en particulier.

### 3.1. Site Internet

Le site web de la CAPAC est la voie d'accès aux services en ligne de l'institution. Il comporte des informations sur la réglementation du chômage, met à disposition des formulaires relatifs au chômage des usagers et informe les clients sur l'ensemble des services de la CAPAC. En outre, le site

web constitue le portail qui donne accès à d'autres applications tels que le dossier en ligne (Mon dossier CAPAC) ou la fonction chat. Il permet aussi de dispatcher les demandes de contact des clients au moyen du formulaire de contact. Il oriente également les clients dans leur prise de contact avec la CAPAC.

Dans le contexte actuel de numérisation croissante, l'importance du site web augmente de manière proportionnelle. Le site web doit être le point de référence pour le client. En raison de la complexité de la matière spécifique, il convient d'accorder une attention particulière à son accessibilité en termes de langage d'une part, et au respect des normes WCAG en termes d'accessibilité d'autre part.

La CAPAC met en ligne son nouveau site web avant la fin de l'année 2022.

### **3.2. Mon dossier CAPAC**

Pour assurer un traitement rapide des dossiers, il est essentiel que la CAPAC puisse rassembler le plus rapidement possible tous les éléments nécessaires à la constitution du dossier du client. Il est donc important que ce dernier comprenne ce qu'on lui demande et qu'il ait une vision globale de son dossier. L'application « Mon dossier CAPAC » a été développée de manière à générer des notifications reprenant, à l'ouverture du programme, les documents manquants dans le dossier. À l'avenir, « Mon dossier CAPAC » doit évoluer pour devenir une application plus conviviale, plus visuelle et mieux intégrée.

La CAPAC commence à développer la demande d'allocations électronique dans l'environnement sécurisé de « Mon dossier CAPAC ». L'objectif à terme est que le client puisse introduire une modification ou une demande d'allocations par voie électronique via « Mon dossier CAPAC ». Pour autant que les moyens nécessaires soient mis à sa disposition, la CAPAC s'engage à disposer d'un outil de base d'ici à la fin du présent contrat d'administration.

À cet effet, la CAPAC établira un plan de projet avec un scope et les coûts y afférents en vue des développements qui doivent encore être financés.

### **3.3. Full Contact**

Pour simplifier la procédure de demande d'allocations à distance, la CAPAC permet à ses clients d'introduire leur demande d'allocations de vacances jeunes via le site web dans le cadre de l'application Full Contact. Ainsi, les clients encodent eux-mêmes de nombreuses informations, ce qui permet aux collaborateurs de la CAPAC de gagner en efficacité dans le traitement des dossiers.

### **3.4. eBox**

Les IPSS s'engagent, pendant la durée de ce contrat d'administration, à entreprendre les étapes nécessaires pour faire en sorte que la communication électronique avec le citoyen et les entreprises soit appliquée de façon généralisée (« digital by default ») et que les fonctionnalités qui sont offertes par la nouvelle génération de l'eBox (REST-API) et qui réduisent plus avant la communication papier avec le citoyen et les entreprises, soient implémentées. Le suivi sera assuré par le Collège des Administrateurs généraux et chaque institution fera rapport à ce sujet lors du suivi habituel de la réalisation du Contrat d'administration et au Secrétaire d'État à la Digitalisation.

La CAPAC surveille le secteur dans le cadre du projet eBox pour autant que les moyens nécessaires aux investissements informatiques soient mis à sa disposition.

## **4. La CAPAC garantit une communication proactive et lisible**

Les clients de la CAPAC doivent être informés des démarches à entreprendre concernant l'état ou l'évolution de leur dossier ou plus simplement du paiement de leurs allocations, et ce de la manière la plus appropriée et la plus accessible possible. La CAPAC met en œuvre une politique de communication appropriée en fonction de la situation.

### **4.1. E-mails de masse**

Depuis début 2020, la CAPAC a recours à l'envoi d'e-mails de masse à différentes fins : pour sensibiliser les clients à certaines problématiques ou à certains changements de réglementation, pour communiquer des informations utiles sur le fonctionnement de ses bureaux ou pour mettre en avant ses canaux numériques. La CAPAC organise des campagnes de mailing pour l'ensemble des clients ainsi que des campagnes destinées à un public cible spécifique (les élèves de formations des classes moyennes, etc.).

### **4.2. Courriers lisibles**

La CAPAC veut s'assurer que tous les courriers qu'elle envoie à ses clients (par exemple, pour demander des informations manquantes, pour communiquer une décision positive ou encore lorsqu'une certaine étape du trajet de demande d'allocations est terminée) sont clairs et lisibles. La CAPAC prend des mesures pour améliorer la lisibilité de ses courriers.

## Objectif stratégique 2 : les besoins légitimes de l'utilisateur sont pris en considération

Bien qu'une grande partie des objectifs repris ci-avant s'inscrivent déjà dans le processus d'amélioration de l'orientation client, la CAPAC continue de tout mettre en œuvre pour prendre en considération les besoins auxquels elle ne répond pas encore à l'heure actuelle.

### 5. Besoin spécifique du client

#### 5.1. Prestation de services adaptée à chaque groupe cible

La CAPAC doit veiller à ce que chaque client puisse faire valoir ses droits. Cela s'applique également aux groupes plus vulnérables ou aux groupes cibles qui ne sont pas familiarisés avec la réglementation en matière de chômage. Pour atteindre l'ensemble de son public cible, la CAPAC procèdera à une analyse de chaque groupe cible d'ici la fin de la période couverte par le présent contrat. Elle définira également une stratégie par groupe cible afin d'assurer la qualité de ses services.

Le plan immobilier stratégique qui doit être élaboré (voir 10.3) s'inscrit dans cette stratégie.

#### 5.2. Gestion des plaintes

La CAPAC dispose d'une procédure adéquate en matière de gestion des plaintes.

Face à toute plainte formulée, la CAPAC respecte une procédure définie dans la charte relative à l'orientation client au sein de l'administration fédérale<sup>1</sup>. Il y est clairement défini ce que l'on entend par une plainte et le temps de réponse à une plainte.

Une procédure interne intégrant également le délai de traitement est suivie.

##### Art 5.2.1

Les plaintes sont prises en considération de manière adéquate.	Pourcentage de réponses aux plaintes recevables fournies dans les xx jours calendrier	80 % dans les 10 jours 100 % dans les 28 jours
--	---	---

<sup>1</sup> Circulaire du 14 mars 2013

## Partie II. Traitement et paiement des dossiers

### Objectif stratégique 3 : la CAPAC vise le juste droit et la performance de sa gestion

#### 6. Gestion qualitative des dossiers

##### Art 6.1.1

La CAPAC traite correctement les dossiers afin de diminuer le nombre de C51.

La CAPAC traite correctement les dossiers d'admissibilité.	Pourcentage de C51 (CAPAC) / résultat des C9	Norme à définir Rapportage périodique
--	--	--

#### 7. Organisation des bureaux de paiement

##### 7.1. Bureau sans frontières

##### Art 7.1.1

La CAPAC développe un nouveau mode d'organisation appelé « bureau sans frontières ». Le principe du bureau sans frontières a pour objectif d'offrir un service équivalent et de qualité à tous les clients grâce à des engagements communs envers les clients et des objectifs collectifs au sein des bureaux de paiements qui dépassent le bureau individuel. Avec cette nouvelle approche organisationnelle, la CAPAC tient à garantir l'expertise, la qualité et l'égalité en termes de délais pour tous les clients, quel que soit le bureau où ils se rendent.

## Objectif stratégique 4 : l'utilisateur reçoit rapidement ses allocations

La CAPAC paie les allocations chaque mois pour autant qu'elle dispose :

- d'une autorisation valable de paiement (C2) délivrée par l'ONEM ;
- d'un document de paiement (carte de contrôle papier ou électronique, document délivré par l'employeur, etc.) valable et correctement complété ;
- de la preuve du respect des autres dispositions réglementaires (p. ex. : inscription comme demandeur d'emploi auprès du service régional de l'emploi).

### 8. Qualité et rapidité du travail fourni

#### Art 8.1.1

La CAPAC traite efficacement les autorisations de paiement.	Traitement efficace des autorisations de paiement manuel grâce au pilotage centralisé de l'activité	Garantir la continuité de l'équipe d'experts en traitement des C2 nécessitant une opération manuelle
---	---	--

#### Art 8.1.2

La CAPAC augmente son efficacité grâce à une meilleure organisation du traitement.	Pourcentage d'autorisations de paiement traitées grâce à l'équipe d'experts en traitement des C2	95 % dans les 10 jours 100 % dans le mois
--	--	--

#### Art 8.1.3

La CAPAC envoie des rappels aux clients qui n'ont pas transmis les documents nécessaires au paiement de leurs allocations.	Processus d'information du client en cas d'anomalie	Automatisation de certains courriers de rappel liés au paiement
--	---	---

#### Art 8.1.4

La CAPAC procède au paiement des allocations dont les données sont transmises par flux et pour lesquelles elle dispose d'une autorisation de paiement dans un délai raisonnable.	Pourcentage de paiements d'allocations de vacances jeunes (WECH508) et Activa (WECH510) effectués dans les 3 jours ouvrables qui suivent leur réception à terme échu	85 % dans les 3 jours 100 % dans le mois
--	--	---

**Art 8.1.5**

<p>La CAPAC procède au paiement des allocations pour lesquelles elle dispose d'une autorisation de paiement et de documents en ordre dans un délai raisonnable.</p>	<p>Pourcentage de paiements effectués dans les xx jours ouvrables après la date de réception du document de paiement</p>	<p>KPI élaboré par type de paiement  Rapportage périodique</p>
---	--	--

**Art 8.1.6**

<p>La CAPAC maintient la régularité et la justesse des paiements réalisés.</p>	<p>Pourcentage du total de cas payés et acceptés définitivement par l'ONEM, sans compter les cas qui résulteraient d'un problème technique important (exemple : non-envoi des flux, paiement anticipé...)</p>	<p>94 %</p>
--	---	-------------



## Partie III. Good governance

### Objectif stratégique 5 : la CAPAC développe un management humain et orienté résultats

La CAPAC aspire à créer une culture organisationnelle qui accorde la priorité au bien-être de ses collaborateurs en mettant l'accent sur le leadership de demain et la durabilité. La CAPAC prend les mesures nécessaires à cette fin.

La CAPAC souhaite encourager le développement des talents de ses collaborateurs. Pour ce faire, elle définit un nouveau modèle de leadership pour l'organisation. Ce modèle doit permettre d'offrir des perspectives et des opportunités de carrière à tous les collaborateurs et fournir aux dirigeants un plan de développement personnel.

En outre, la CAPAC veut professionnaliser l'acquisition durable de connaissances, le développement des compétences et la gestion des connaissances au sein de l'organisation par le biais d'une académie de formation. En d'autres termes, les formations seront planifiées et menées structurellement en fonction des besoins actuels des collaborateurs.

## 9. Accent sur la culture organisationnelle et les valeurs

### 9.1 Actions pour donner vie au nouveau modèle de leadership

Avant la fin du présent contrat, la CAPAC déterminera les actions nécessaires pour mettre en œuvre son nouveau modèle de leadership et soutenir ses collaborateurs dans les changements que celui-ci implique.

### 9.2 Valeurs de l'organisation

#### Art 9.2.1

Depuis près de 12 ans déjà, la CAPAC met en avant ses valeurs : respect, esprit d'équipe et engagement. Via un exercice de cocréation, la CAPAC souhaite à présent définir les valeurs souhaitées pour l'organisation et choisir de nouvelles valeurs mieux adaptées à l'époque actuelle. La CAPAC s'engage à réaliser cet exercice avant la fin de l'année 2024.

Dans le cadre de sa valeur « esprit d'équipe », la CAPAC définit une politique et encourage l'utilisation des outils de coopération mis à disposition.

## 10. Employeur moderne

L'investissement et l'engagement de son personnel constituent l'une des valeurs de base de la CAPAC. Par sa nature même, le secteur de la sécurité sociale donne du sens au travail effectué, mais outre cela, la CAPAC se veut être un employeur attrayant et dynamique qui offre un environnement de travail positif et sécurisé, qui accorde de l'importance à l'équilibre travail-vie privée et qui

soutient ses collaborateurs dans le développement des compétences qui sont attendues de leur part.

### 10.1 Gestion des talents

#### Formation continue

La vision de la CAPAC est la suivante : « une organisation apprenante qui mobilise tous ses talents pour qu'ils deviennent une référence au sein de la sécurité sociale ». Le développement personnel et l'autoapprentissage du personnel doivent donc être encouragés en permanence.

La CAPAC s'engage à proposer une offre permanente de formations intégrées et à garantir un certain nombre de jours de formation par collaborateur.

Pour 2025, la réalisation de cet objectif dépend du financement adéquat du plan de formation selon les budgets qui auront pu être dégagés à cet effet au cours des années précédentes grâce à des reports.

#### Art 10.1.1, 10.1.2

Les collaborateurs se forment grâce à l'organisation de formations.	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi au moins 1 jour de formation dans l'année	66,66 %
Le plan de formation correspond aux besoins réels des collaborateurs de la CAPAC.	Nombre de jours de formation réalisés par ETP	5 jours de formation par an et par ETP, dont au moins 3 jours de formation core business

#### Gestion prévisionnelle des talents et des compétences

Au vu des défis importants auxquels la CAPAC est confrontée d'une part, et des moyens financiers limités d'autre part, il convient d'anticiper plus que jamais comment maintenir efficacement les compétences présentes tout en améliorant leur qualité. Il s'agit de prévenir le départ des talents en misant sur la formation continue, le talent management et les recrutements prévisionnels adéquats. La CAPAC gère les emplois à risques et les départs connus de manière prévisionnelle pour veiller au maintien des compétences internes requises.

Cette gestion prévisionnelle des compétences doit également servir à aider les collaborateurs à se fixer des objectifs de développement et de formation.

#### Art 10.1.3, 10.1.4

Les compétences techniques core business sont mesurées de manière biannuelle.	Reporting des compétences existantes dans Panorama	Rapportage
---	--	------------

Plan de développement	Pourcentage de bureaux de paiement ayant complété leurs entretiens d'équipe préparatoires au plan de développement	90 %
-----------------------	--	------

### Mise en place de trajets de développement

La CAPAC élabore progressivement un trajet de formation professionnelle (théorie et pratique avec certification à la clé) en fonction des besoins réels en termes de compétences techniques.

Pour 2025, la réalisation de cet objectif dépend du financement adéquat du plan de formation selon les budgets qui auront pu être dégagés à cet effet au cours des années précédentes grâce à des reports.

#### Art 10.1.5

Un trajet de formation certifié est proposé aux collègues.	Des formations core business sont dispensées afin de répondre aux besoins spécifiques émis lors des plans de développement.	4 formations certifiées par an en vue d'une amélioration des compétences techniques
--	---	---

### Accompagnement de carrière

L'accompagnement de carrière est un aspect très important au sein de la CAPAC, tant pour les agents dans les BP que pour les collaborateurs travaillant à l'Administration centrale. La CAPAC souhaite garantir un suivi en continu afin de s'assurer que ses collaborateurs soient rassurés, motivés et épanouis sur leur lieu de travail. Les agents dans les bureaux sont le premier point de contact pour les clients. Il est donc primordial que ceux-ci soient bien encadrés et soutenus dans leur travail de sorte qu'ils puissent accomplir correctement leurs tâches.

La CAPAC souhaite également offrir un accompagnement spécifique aux collaborateurs nouvellement recrutés. Celui-ci se traduit par diverses initiatives visant à les intégrer dans l'organisation (journées d'accueil, missions de groupe, formations ciblées, etc.).

Tout cela contribuera à une plus grande cohésion au sein du personnel et, par conséquent, à l'amélioration de la rétention interne des collaborateurs de la CAPAC sur le long terme. C'est pourquoi la CAPAC souhaite organiser des séances d'informations sur la carrière et un coaching individuel de carrière. La CAPAC souhaite également mettre en œuvre un parcours d'intégration professionnel incluant des formations génériques pour tous les collaborateurs, un plan de formation, un mentorat spécifique et des entretiens de suivi.

## 10.2 Bien-être des collaborateurs

### Art 10.2.1, 10.2.2

#### Bonheur au travail

Le bien-être des collaborateurs est essentiel : le bonheur au travail influence directement la motivation des travailleurs. Par conséquent, la CAPAC s'engage à accorder une attention suffisante au bien-être personnel de ses collaborateurs, à détecter et à contrer les situations susceptibles de conduire au burn-out et à assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La CAPAC souhaite également renforcer les liens sociaux entre ses collaborateurs. Pour ce faire, des activités extra-professionnelles seront proposées à l'ensemble du personnel (et à leur famille) tenant compte des budgets disponibles .

### **Diversité**

L'administration fédérale a pour ambition d'être un employeur attrayant et inclusif et de lutter contre toute forme de discrimination.

La CAPAC partage cette ambition et fait pour cela preuve d'ouverture dans toutes ses procédures de sélection. La CAPAC suit les recommandations en matière de recrutement de la Commission d'accompagnement pour le recrutement de personnes avec un handicap (CARPH) : ainsi, la possibilité pour les personnes avec un handicap de participer aux sélections est mentionnée de manière positive dans chaque offre d'emploi. En outre, la CAPAC tient à montrer une attitude positive et ouverte à l'égard des collègues, citoyens et clients LGBTQIA+ (personnes qui s'identifient comme lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queer, intersexes et/ou asexuelles) et à respecter la diversité sexuelle et de genre. Tout le monde est libre de parler ouvertement de son orientation sexuelle ou de son identité de genre au travail. Il s'agit là d'un choix strictement personnel. Il est important que chaque personne sache qu'au sein de l'administration fédérale et de la CAPAC, on peut être fier de qui on est.

En faisant clairement référence au réseau fédéral diversité dans nos offres d'emplois et sur notre site web, nous voulons transmettre un message d'ouverture et de respect aux utilisateurs, aux citoyens et aux postulants.

La CAPAC souhaite ainsi être un exemple dans le domaine du respect et de l'ouverture à la diversité.

Nous prenons également un certain nombre de mesures pour faciliter l'emploi des personnes en situation de handicap. Par exemple, lors du recrutement d'un collaborateur avec un handicap ou à chaque demande d'un collaborateur avec un handicap déjà en service, des ajustements sont apportés aux postes de travail en concertation avec notre service interne de prévention et notre service externe de médecine du travail.

#### **Art 10.2.3**

<p>Un plan biennuel en matière de diversité et d'inclusion a été élaboré et fait l'objet d'un suivi.</p>	<p>Tous les deux ans, la CAPAC élabore un plan d'actions pour s'assurer que l'institution reste à la pointe en matière de diversité et d'inclusion, tant vis-à-vis de ses collaborateurs que de ses clients.</p>	<p>Un plan d'actions biennuel 2023-2024 a été approuvé et communiqué aux collaborateurs : son évaluation aura lieu au premier semestre 2025 ; un nouveau plan en</p>
--	--	--

		matière de diversité et d'inclusion a été approuvé et communiqué en 2025.
--	--	---

### 10.3 Bâtiments permettant le bon déroulement du travail

#### Art 10.3.1

Avant la fin du présent contrat, la CAPAC préparera un plan immobilier stratégique qui tiendra compte des besoins des collaborateurs et des clients de la CAPAC. Ce plan analysera, entre autres, les éléments suivants :

- la nécessité d'avoir nos propres espaces de bureaux versus des espaces de bureaux en synergie avec d'autres partenaires ;
- l'implantation des bureaux (localisation et accessibilité) ;
- l'aménagement des dispositifs d'accueil ;
- l'aménagement du lieu de travail selon les principes de « l'activity-based working » (ABW) ;
- les critères relatifs à la durabilité ;
- les normes et la législation en matière de sécurité au travail.

## 11. Accent sur la communication

La politique de communication s'appuie sur la mission et les objectifs de l'organisation et fixe ses objectifs conformément à la stratégie de l'institution. Elle permet à l'ensemble des collaborateurs et des usagers d'accéder à toutes les plateformes et informations nécessaires pour leurs besoins et tâches respectives. En outre, la communication soutient les changements, notamment ceux visés dans le cadre du nouveau modèle de leadership. La stratégie de communication de l'institution est définie dans le plan stratégique de communication.

Le plan stratégique de communication est soutenu par l'institution et fait l'objet d'un suivi.

Le plan stratégique de communication constitue une première étape et un outil important en vue de jeter les bases d'une politique de communication en ligne avec la politique générale de l'organisation, telle que définie dans la déclaration de mission, la vision, Horizon 2025 et Horizon 2030 (à définir ultérieurement), le contrat d'administration, le plan d'administration et les valeurs de l'institution.

### 11.1 Plan de communication stratégique

#### Art 11.1.1

Avant la fin du présent contrat, la CAPAC établira un plan stratégique de communication qui portera à la fois sur la communication interne et la communication avec les clients.

## **11.2 Publication de la performance (du fonctionnement) de l'institution**

### **Art 11.2.1**

La CAPAC établit chaque année son rapport annuel qui est mis à la disposition de tous via son site web.

## **Objectif stratégique 6 : la CAPAC est une organisation efficiente**

Tenant compte des moyens humains, matériels et financiers disponibles, la CAPAC tire le meilleur parti possible de son organisation et de ses processus afin d'accomplir ses tâches de manière optimale.

Les projets menés par l'institution répondent également aux objectifs d'efficience, d'efficacité et de bonne gouvernance.

### **12. La CAPAC vise une plus grande efficacité grâce à la numérisation et à l'automatisation**

#### **12.1 Rationalisation de l'architecture ICT**

De nombreux points problématiques ressortis ces dernières années, tant au niveau du fonctionnement du core business que lors du développement de nombreux projets, ont montré une grande nécessité de redessiner de manière approfondie le paysage ICT actuel et d'harmoniser davantage les liens entre les applications existantes pour en améliorer la fonctionnalité.

La CAPAC analyse les différentes pistes et leurs conditions (techniques, organisationnelles et humaines) pour parvenir à concevoir une architecture d'entreprise.

#### **12.2 Gestion des dettes et des crédateurs**

La gestion de toutes les récupérations de dettes résultant des C12 et C13 s'effectue encore manuellement. Cela ne suffit plus pour assurer un suivi individuel et complet de manière efficiente. Pour permettre une gestion plus standardisée et plus rapide du suivi des dettes et pour répondre aux exigences du secteur, la CAPAC souhaite informatiser et automatiser ce processus d'une part, et améliorer l'échange de données entre les différentes applications d'autre part.

À cet effet, la CAPAC prend une première série de mesures visant notamment à informatiser et à automatiser les plans de remboursement. Cependant, la CAPAC ne pourra procéder à des développements ultérieurs que si elle obtient plus de moyens financiers.

La CAPAC analyse les différentes pistes et leurs conditions (techniques, organisationnelles et humaines) en vue d'établir un business case relatif aux développements futurs en matière de gestion des dettes et des crédateurs.

#### **12.3 Changements sectoriels**

Les différents changements sectoriels influencent certains éléments structurels des applications de la CAPAC. Afin de mettre en œuvre les changements approuvés, la CAPAC doit donc obtenir les moyens financiers requis pour :

- adapter ses applications et ses processus conformément aux changements et nouveautés dans le secteur ;
- former ses collaborateurs à la nouvelle matière ;
- élaborer les communications nécessaires pour ses clients.

## 12.4 Sécurité de l'information

La non-conformité de la CAPAC en matière de sécurité de l'information a déjà été identifiée et une liste des coûts nécessaires pour répondre aux normes en vigueur a été établie. Sans les moyens énumérés dans cette liste, la CAPAC ne peut satisfaire à ces normes.

Dans le cadre des procédures juridiques relatives à la directive SRI2, la CAPAC réalisera une analyse complémentaire afin d'identifier les moyens nécessaires en plus de ceux qui ont déjà été énumérés, mais qui n'ont pas été obtenus.

## 13. La CAPAC aspire à plus d'efficacité grâce à une meilleure gestion

### 13.1 Gestion des processus et des risques

#### Art 13.1.1

Étant donné les nombreuses modifications rapides de ces dernières années, il est plus important que jamais de veiller à ce que tous les processus de travail continuent d'être bien gérés. C'est pourquoi il est nécessaire de rassembler à nouveau les processus principaux et de les examiner afin de procéder aux analyses de risques requises. La CAPAC souhaite coordonner la gestion des processus dans le but :

- d'actualiser la description de tous les processus core business importants en suivant une méthode de travail standardisée ;
- de mettre en œuvre une gestion des risques efficace, contrôlée et dirigée de manière centralisée afin de garantir une approche uniforme.

Outre le pilotage et le suivi centralisés des processus et des risques, l'audit interne aidera également l'institution à réaliser ses objectifs grâce à une approche systématique et disciplinée de l'évaluation et de l'amélioration des processus de gestion des risques, des mesures de contrôle et des méthodes de management.

### 13.2 Pilotage et rapportage (reporting)

#### Business Intelligence (BI)

Afin de pouvoir mesurer, suivre et évaluer les objectifs opérationnels, la CAPAC a récemment modernisé en profondeur son application Business Intelligence (BI).

Un nouveau datawarehouse a été développé à cette fin. Les KPI à mesurer ont également été répertoriés à nouveau et sont élaborés de façon professionnelle.

La nouvelle application ainsi que les tableaux de bord disponibles et déployés en 2022 doivent être organisés de manière à pouvoir être utilisés de manière intégrée et professionnelle. La direction (gestion) de la CAPAC pourra ainsi réagir directement et de façon adéquate si les résultats l'exigent.

Afin de permettre et d'assurer cette utilisation intégrée des données BI, les étapes suivantes sont encore nécessaires :



1. évaluation des mesures actuelles et de la documentation des KPI opérationnels actuels (2023) ;
2. achèvement des mesures avec les KPI pas encore opérationnels (2024-2025) ;
3. mise en place d'une cellule de pilotage à l'Administration centrale avec organisation d'un rapportage mensuel intégré au top management qui reprendra le spectre complet de tous les éléments relatifs au bon fonctionnement de l'institution (2024-2025).

La réalisation de cet objectif dépend de notre capacité à combler le déficit structurel ICT à partir de 2025.

### 13.3 Numérisation des dossiers papier

#### Art 13.3.1

La CAPAC souhaite utiliser au mieux ses espaces de bureaux. Pour ce faire, un inventaire des documents papier présents dans ses bâtiments est nécessaire.

Dans ce cadre, la CAPAC analyse les différentes pistes et leurs conditions (techniques, organisationnelles et humaines) afin d'identifier et éventuellement de numériser puis détruire les dossiers papier présents dans ses bâtiments.

## 14. Gestion de la qualité

### 14.1. Feed-back des clients de la CAPAC

La CAPAC rassemble activement l'input de ses clients. Elle utilise les informations recueillies pour élaborer sa politique et mettre au point des plans d'actions précis.

Les instruments que la CAPAC utilise actuellement sont les suivants :

- une enquête de satisfaction bisannuelle auprès de ses clients, suivie d'une analyse et de la mise en œuvre d'un plan d'actions ;
- des enquêtes ad hoc qui se concentrent sur certains aspects spécifiques des services rendus et qui mesurent l'impact des nouveaux outils ;
- de courtes enquêtes de satisfaction envoyées aux clients après chaque rendez-vous afin d'évaluer le service dans ses bureaux ;
- l'organisation de groupes de réflexion sur divers sujets en vue d'obtenir des informations pertinentes ;
- un rapportage annuel sur les plaintes et un plan d'actions lié aux plaintes récurrentes.

#### Art 14.1.1

La CAPAC a pour objectif de fournir des services irréprochables	La CAPAC établit chaque année un plan d'actions lié aux plaintes ou remarques récurrentes.	Élaboration d'un plan d'action
---	--	--------------------------------

## 14.2. Feed-back des collaborateurs de la CAPAC

### Enquête de satisfaction des collaborateurs

#### Art 14.2.1

Tous les deux ans, la CAPAC organise une enquête de satisfaction pour sonder les besoins et les préoccupations de ses collaborateurs et pour y répondre au moyen d'un plan d'actions spécifique.

## 15. Collaborations de la CAPAC

La CAPAC travaille dans un cadre général large et opte pour une coopération et une intégration efficaces afin de garantir le service aux clients, la stabilité du secteur, l'application correcte de la législation et des échanges (de données) sans heurts.

La collaboration enrichissante avec les autres IPSS et services publics tels que l'ONEM, le SPF Finances, l'ONSS ou encore les services régionaux de l'emploi profite à toutes les parties.

La concertation avec les autres organismes de paiement agréés (dans le cadre de l'InterOP) et la coopération étroite avec les autorités de contrôle constituent des priorités. La CAPAC est un partenaire fiable dans le développement du secteur de l'emploi.

- **Collaboration avec les autres IPSS**

La collaboration au sein de la sécurité sociale va de soi. La CAPAC coopère ainsi avec les autres IPSS au quotidien ainsi que dans le cadre de la réalisation des engagements communs.

- **Collaboration dans le secteur de l'emploi**

La CAPAC veut être un partenaire fiable dans sa collaboration avec les organismes de paiement et contribuer à la réalisation de progrès et aux évolutions dans le secteur.

En tant que membre de l'InterOP, la CAPAC participe activement à tous les projets du secteur et formule des avis et des propositions d'amélioration communs aux quatre organismes de paiement.

La CAPAC participe aux différents groupes de travail (eBox entreprises, etc.) et aux synergies proposées par les autres institutions.

Elle dispose également d'au moins un représentant officiel dans chacun des groupes de travail des services régionaux de l'emploi (VDAB, Actiris, Forem et ADG) pour assurer le suivi des modifications techniques et réglementaires qu'ils proposent et auxquelles la CAPAC est associée.

- **Collaboration avec les administrations locales et les CPAS**

Les administrations locales et les CPAS en particulier constituent des interlocuteurs quotidiens de la CAPAC. Il s'agit d'intensifier la coopération et la qualité du travail avec ces entités. Afin de sensibiliser et de guider les citoyens, la CAPAC organisera des séances d'information sur ses services (en ligne) et ses canaux de communication en collaboration avec les administrations locales, le VDAB/Forem/Actiris et les CPAS.



## Partie IV. Chapitres communs

Le présent document reprend les engagements auxquels souscrivent, d'une part, les institutions publiques de sécurité sociale représentées par leur Comité de gestion et, d'autre part, l'État fédéral représenté par les Ministres de tutelle des institutions concernées dans le cadre de la réalisation de contrats d'administration couvrant la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2025. Ces contrats d'administration sont conclus conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale.

Toutes les dispositions des chapitres communs s'intègrent dans tous les contrats d'administration des institutions publiques de sécurité sociale pour autant qu'il n'en soit pas autrement décidé dans le cadre de la négociation individuelle du contrat d'administration d'une institution et que cette intégration soit possible, opportune ou utile.

### 16. Engagements généraux communs aux deux parties

#### 16.1. Cadre juridique du contrat

##### **Art. 16.1.1**

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

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

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

Les IPSS n'exécuteront les engagements inscrits dans le présent contrat que pour autant que les moyens budgétaires mis à disposition le permettent.

#### 16.2. Principes de gestion

##### **Art 16.2.1**

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

#### **Art 16.2.2**

Les parties contractantes s'engagent à mettre tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le présent contrat. A cet égard, le respect de la concertation préalable visée à l'Art 16.6.3 constitue un facteur de succès critique.

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

#### **Art 16.2.3**

L'État et les IPSS s'engagent à veiller à la simplification et / ou à l'harmonisation des réglementations et des procédures dans une optique de gestion innovante et efficace et avec le(s) groupe(s) cible(s) comme point de départ. Les IPSS s'engagent à faire des analyses et à formuler des propositions concernant les simplifications administratives et réglementaire. L'État fédéral s'engage à prendre en compte autant que possible les propositions qui lui sont soumises à cette fin par la CAPAC.

Un groupe de travail sera constitué avec des représentants de la tutelle et du ou des ministre(s) compétent(s) (Budget, Fonction publique, Digitalisation et Simplification administrative) et les partenaires sociaux pour, à l'aide d'un plan par étapes, identifier, évaluer et mettre en œuvre des propositions.

Les IPSS s'engagent à inclure annuellement les projets pertinents dans le Plan d'action fédéral de Simplification administrative.

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

### **16.3. Sollicitation d'avis, concertation préalable et information par l'État fédéral**

#### **Art 16.3.1**

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

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

## **16.4. Engagements concernant les modifications du contrat**

- **Modification du contrat**

### **Art 16.4.1**

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

### **Art 16.4.2**

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

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

Si la nouvelle mission est susceptible d'engendrer des dépenses de gestion augmentées, la procédure de l'article 18.4.1 ou de l'article 18.5.1, selon le cas, sera suivie.

### **Art 16.4.3**

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

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

### **Art 16.5.1**

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

## 16.6. Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat

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

### **Art 16.6.1**

L'État fédéral et l'institution s'engagent à suivre avec attention la réalisation des objectifs et des projets tels qu'ils sont décrits dans le contrat d'administration. Le timing de l'article 16.6.4 est à cet égard respecté.

### **Art 16.6.2**

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

- **Concertation périodique organisée par l'État fédéral**

### **Art 16.6.3**

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

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

### **Art 16.6.4**

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

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

- transmission d'un projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution aux Commissaires du Gouvernement au plus tard pour le 31 mars de l'année qui suit l'année à évaluer ;
- organisation de la réunion de concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la remise du projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution ;
- transmission du rapport contradictoire et motivé sur les résultats de la concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la réunion de concertation ;

- le cas échéant, adaptation du contrat d'administration à la situation modifiée en exécution de l'article 8, § 3, alinéa 1<sup>er</sup>, de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

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

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

### **Art 16.7.1**

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

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

### **Art 16.7.2**

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

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

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

## **16.8. Engagements concernant les normes de sécurité**

### **Art 16.8.1**

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

## **16.9. Engagements de l'État concernant le financement**

### **Art 16.9.1**

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

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

### **Art 16.10.1**



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

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

## **16.11. Réorganisation du paysage administratif fédéral**

### **Art 16.11.1**

L'État s'engage, en cas de réorganisation du paysage administratif fédéral, à ce que cette réorganisation se fasse en concertation avec les institutions concernées, dans le respect de la gestion paritaire, afin de garantir une refonte optimale, tant pour les agents travaillant actuellement dans les organismes concernés, que pour les organismes concernés pour continuer à garantir à l'assuré social un service efficace et de qualité.

L'institution s'engage à participer à tout groupe de travail technique en relation avec une éventuelle réorganisation du paysage administratif fédéral et à fournir tous renseignements utiles à durant la phase préparatoire de cette réorganisation. L'État s'engage à convier l'institution à tout groupe de travail instauré en vue de la préparation de la réorganisation.

Les institutions qui sont concernées lors d'une réorganisation du paysage administratif fédéral, ne devront toutefois respecter les engagements pris dans le cadre des dispositions communes que dans la mesure où ceux-ci restent compatibles avec les décisions politiques qui seront prises dans le cadre de cette réorganisation.

Le cas échéant, après concertation avec l'organisme, les moyens budgétaires nécessaires seront octroyés afin de pouvoir compenser l'impact de la réorganisation sur l'organisme.

## 17. Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

### 17.1. Engagements concernant la politique du personnel (HRM)

#### Art 17.1.1

##### 1. Moteur salarial

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un Service central des salaires (SCS) a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale du SCS est de gérer les règles de calcul pour les salaires de tous les membres du personnel de l'ensemble des institutions publiques de sécurité sociale sur la base d'un cadre réglementaire commun et d'effectuer toutes les déclarations sociales et fiscales (DMFA, Finprof, Belcotax) pour le compte des dites institutions.

Dans le cadre de sa mission principale, le SCS veille à optimiser les services qu'il fournit, notamment en automatisant certaines tâches clé et en intégrant automatiquement des données de modules HR.

Le SCS met également à la disposition des utilisateurs un site web reprenant toute la documentation et les instructions destinées à la gestion des salaires.

Il s'emploie également à transposer dans le cadre réglementaire commun toute nouvelle disposition réglementaire de la fonction publique fédérale, et ce, en concertation avec les institutions adhérentes.

Dans le cadre de sa mission de reporting, le SCS s'engage à développer et à mettre à disposition des institutions des exports émanant du moteur salarial commun permettant de répondre aux différents monitorings.

Le SCS s'engage à optimiser les flux entre les outils RH existants et le moteur salarial commun et à les étendre aux institutions demandeuses.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le SCS met à disposition des membres du personnel des institutions participantes des fiches de salaire et fiscales en version électronique via l'utilisation de l'eBox citoyen. Les institutions s'engagent à en promouvoir l'activation et l'utilisation.

Le SCS permettra également à d'autres organismes fédéraux qui le souhaitent de faire appel à ses services.

##### 2. Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel

Les IPSS s'engagent à appliquer l'instrument de monitoring de leurs crédits de personnel, développé par le Collège en concertation avec la Task Force P&O, et à fournir à cette dernière un rapportage harmonisé.

##### 3. Communauté de pratiques P&O

Face aux nombreux défis qui se posent aux IPSS par rapport à la transformation du travail et aux formes de travail inspirées du NWOW (télétravail, digitalisation, co working, quick wins / agilité) ou liés à la gestion des talents (accompagnement sur le lieu de travail, réintégration après une absence

de longue durée, agilité et employabilité durable), elles s'engagent au travers de la Commission Interparastatale pour l'harmonisation de l'application du statut (CIP) à tendre davantage vers une communauté de pratiques capable d'identifier selon les besoins la diversité des méthodes existantes face à une thématique pour :

préparer des positions communes à destination du PMB, du Collège ou, selon le cas, directement du SPF BOSA,

accroître la capacité des IPSS à formuler des propositions concernant des opportunités de simplifications administratives et réglementaires,

stimuler l'identification de bonnes pratiques à étendre et partager au Réseau des Directeurs des Services d'encadrement P&O et des Responsables RH.

Pour stimuler le partage de connaissances et de savoir-faire propres au statut des IPSS et pour mutualiser leurs expertises respectives, l'objectif est également :

d'initier des échanges d'expérience en vue d'identifier des facteurs de succès (ou bloquants) au sujet de questions d'actualité liées par exemple au NWOW (déconnexion, temps de travail, solidarité et cohésion),

de partager des procédures et des outils existants (comme des templates ou des lettres types) pour des matières administratives qui ne sont pas directement traitées via le Moteur salarial (comme : la gestion des mandats, la gestion d'une mesure disciplinaire, la réintégration après une absence de longue durée).

La volonté des IPSS est donc de faire évoluer la CIP vers un réseau moderne de partage, formel et informel, à des fins de benchmark, d'intervision, d'échange de bonnes pratiques et de préparation d'avis selon les besoins des IPSS ou le calendrier de travail du ministre de la fonction publique et/ou du SPF BOSA. Le résultat des travaux de la CIP pourra être partagé avec les représentants du SPF BOSA directement ou avec les autres institutions fédérales via le Réseau des Directeurs P&O.

#### 4. New Way of Working

Chaque IPSS s'inscrit dans l'objectif de faciliter la possibilité de télétravailler la moyenne de 2 jours de télétravail par semaine, à domicile ou dans un bureau satellite, pour les collaborateurs qui ont des fonctions télétravaillables, selon le principe du « comply or explain ».

Le rapportage commun visé à l'article 17.8.1 contiendra, par IPSS, une estimation de la moyenne du nombre de jour de télétravail par semaine pour l'année en cours ainsi que l'énumération des fonctions non télétravaillables et des motifs qui empêchent le télétravail ou sa limitation.

#### 5. Sélection & Recrutement

Le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de personnel distincts, des accords concernant des initiatives communes pour l'organisation de sélections de recrutement et/ou de promotion. Les sélections de recrutement peuvent être organisées soit via recrutement externe, soit via mobilité fédérale, soit via promotion et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA et/ou le Cabinet de la Fonction publique dans tous les domaines des ressources humaines, en vue de prendre en compte les spécificités applicables aux IPSS.

Les IPSS entendent davantage structurer et renforcer leurs synergies en matière de sélection et de recrutement autour du réseau existant, en fonction de l'offre de services et de solutions du SPF BOSA.

Les IPSS s'engagent à conclure entre elles des conventions fixant les contours de la collaboration et prévoyant notamment une mise à disposition de certifiés et une participation active aux missions de sélection.

L'État s'engage à améliorer l'efficacité des procédures de sélection et de recrutement et à augmenter l'autonomie des organisations en la matière.

#### 6. Formation & Développement

Chaque année, le Collège des IPSS rassemblera et répartira les formations existantes dans les institutions distinctes pouvant être proposées en synergie aux collaborateurs des différentes IPSS.

Chaque année, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de formation des différentes IPSS, des accords concernant de nouvelles initiatives communes en matière de formation et de développement de leurs collaborateurs.

Les IPSS collaboreront avec la DG R&D du SPF BOSA pour actualiser de manière continue le module e-learning existant pour tenir compte des évolutions organisationnelles et réglementaires.

#### 7. Diversité

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

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

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

- un taux d'emploi de 3% de personnes reconnues comme personnes avec un handicap en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes avec un handicap;

- une représentativité d'un tiers du genre sous représenté dans les fonctions de niveau A3 jusqu'au A5 (ou assimilés). Les IPSS dans lesquelles cette représentativité n'est pas atteinte dans l'occupation de fonctions d'un niveau A3 jusqu'à A5 prendront les actions nécessaires pour créer un meilleur équilibre des genres.

Pour ce faire, les IPSS s'engagent, outre à poursuivre leurs efforts déjà précédemment entrepris, à réaliser de nouvelles initiatives afin de tendre vers le taux d'emploi de 3% de personnes reconnues comme personnes avec un handicap pour fin 2024.

Ces nouvelles initiatives seront élaborées, en collaboration avec les IPSS, et offertes par le SPF BOSA. Il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes avec un handicap.

Dans le cadre des mesures concernées relatives à l'emploi public incluses dans le Plan d'Action Fédéral pour les Personnes Handicapées, une task force avec la participation des IPSS sera mise en place sous la coordination du SPF BOSA, le Conseil supérieur National des Personnes Handicapées (CSNPH) sera consulté et un rapport, auquel les IPSS contribueront, lui sera présenté en novembre de chaque année, sur lequel la CSNPH remettra un avis.

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

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

#### 8. Politique intégrée de prévention des risques psycho-sociaux

Les IPSS entendent continuer à mener une politique intégrée de prévention des risques psycho-sociaux, tant au niveau de la prévention primaire que secondaire. Elles chercheront à inscrire leurs actions dans le cadre du Plan d'action fédéral pour la résilience psychologique au travail, ainsi qu'à échanger de bonnes pratiques en la matière.

En matière de prévention primaire, elles mèneront des actions de sensibilisation de leurs travailleurs et leur management, par rapport à la problématique du stress et du burn-out, ainsi que leur détection.

En matière de prévention secondaire, les IPSS veulent poursuivre le projet-pilote de prévention secondaire des troubles psychosociaux en relation avec le travail mis en place en synergie avec la collaboration de Fedris.

Pour autant que ce projet-pilote puisse être financé dans le cadre du Plan d'action fédéral, les IPSS continueront à proposer à leurs collaborateurs un trajet d'accompagnement selon le schéma et les conditions prévues par Fedris. Celui-ci sera adapté, afin de prendre en compte l'impact de la pandémie sur la santé mentale des travailleurs.

#### 9. Réintégration et Retour au Travail

Afin de limiter au maximum le nombre de personnes qui restent absents du travail pour une longue durée en raison de problèmes de santé, les IPSS ne se concentrent pas uniquement sur les mesures

préventives pour éviter le décrochage dû à des problèmes de santé. Elles continuent également de fortement investir dans une politique d'absence et de réintégration appropriée.

Sur la base des données qui leur sont communiquées par le Medex, les IPSS s'engagent à réaliser un monitoring de l'absentéisme des membres de leur personnel. Ce monitoring sera repris par IPSS dans le rapportage commun visé à l'article 17.8.1 et doit permettre à chaque employeur public de pondérer son propre absentéisme pour maladie par rapport aux autres employeurs publics et à la moyenne générale de l'État fédéral. L'État s'engage à examiner, en collaboration avec les IPSS et les autres parties prenantes, de quelle manière les processus et les rôles concernant les trajets de Retour au Travail peuvent être améliorés.

#### 10. Cycles d'évaluation et cadre commun de compétences

Les IPSS s'engagent à :

- Utiliser la plateforme SharePoint développée par le groupe de travail pour partager régulièrement les connaissances relatives aux cycles d'évaluation et aux développements pertinents.
- Suivre de près les développements du SPF BOSA en ce qui concerne les cycles d'évaluation et les descriptions de fonctions et identifier et analyser les opportunités de travailler ensemble ou non sur leur mise en œuvre. Les développements pertinents actuellement suivis par le groupe de travail sont les suivants :
  - o Crescendo V2
  - o L'introduction du nouveau système d'évaluation « Symphonie »
  - o La révision du système actuel d'évaluation des membres du personnel de la Fonction publique fédérale
  - o La Transition vers une cartographie des descriptions de fonction de niveau A simplifiée.

#### **Art 17.1.2**

##### 1. Virtualisation, G-Cloud et réutilisation des composants métier

Les IPSS organisent avec Smals un suivi technologique conjoint concernant les nouvelles technologies ICT, dont l'utilisation peut apporter des avantages en termes d'effectivité ou d'efficacité, et déploient autant que possible des technologies pertinentes.

G-Cloud est une ICT-community des services publics fédéraux qui ambitionne une optimisation du coût informatique global grâce au partage de l'infrastructure, des services, des systèmes d'informations ou de parties de ceux-ci.

Le portefeuille G-Cloud contient une gamme diversifiée de services TIC :

a) Infrastructure as a Service (IaaS) : mettre à disposition des instances des capacités de processing (serveurs et machines virtuelles) et des capacités de stockage afin qu'elles puissent y déployer leur propre logiciel d'applications. Cette mise à disposition se fait sous forme de services (Compute, Storage, ...) et à partir de centres de calcul centralisés. Cette offre est complétée par des services d'infrastructure supplémentaires tels que la sécurité du réseau, la sauvegarde, l'archivage, ...

b) Platform as a Service (PaaS) : une plate-forme de développement qui permet de créer, déployer et gérer des architectures d'applications modernes de manière évolutive, hautement disponible et indépendante des centres de données.

c) Software as a Service (SaaS) : consiste en la multiplication et la standardisation des commodités et autres services offerts pour répondre à un maximum de besoins non spécifiques des différents services publics.

Les institutions publiques de sécurité sociale s'engagent à poursuivre l'optimisation des coûts d'infrastructure ICT via les initiatives de virtualisation des serveurs, qui constituent une étape nécessaire pour l'intégration dans une plateforme fédérale commune (G-Cloud).

L'IPSS sera un acteur dans ce projet et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient implémentés sur une infrastructure commune, ouverte et sécurisée.

Le cloud public connaît un essor dans le paysage des TIC que l'on ne peut ignorer. Les fournisseurs proposent toujours plus de services « cloud only ». Il est donc crucial de développer une vision commune au sein des IPSS / Smals sur l'utilisation du cloud public. Cette vision prendra en compte, entre autres, les aspects techniques/non fonctionnels, la fonctionnalité, les aspects de sécurité, les réglementations liées à la vie privée, ...

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

Chaque institution publique de sécurité sociale rédige une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du « comply or explain », et actualise annuellement cette roadmap.

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

Les IPSS continueront à s'appuyer sur la collaboration dans le cadre du G-Cloud pour réutiliser autant que possible les sous-composants et services dans le développement des applications ICT et ainsi optimiser les coûts en évitant le développement multiple des composants et services. Cela, indépendamment du fait que le développement de l'application soit effectué par le propre département informatique, par Smals ou par des sous-traitants. À cette fin, un centre de compétences est en cours de développement au sein de Smals pour intégrer et soutenir au maximum la réutilisation des composants et services métier. Concrètement,

- a) un catalogue électronique sera disponible pour les sous-composants et services réutilisables, qui est alimenté par toutes les IPSS et Smals. D'autres institutions publiques (SPF, ...) peuvent également compléter ce catalogue.
- b) des processus, des outils et des KPI seront mis en place pour promouvoir, identifier, enregistrer, implémenter, suivre et mesurer la réutilisation tout au long du cycle de vie du projet,
- c) des réseaux humains seront maintenus à tous les niveaux (managers, directeurs ICT, gestionnaires de services, analystes métiers, architectes) afin de maintenir une vision maximale du potentiel de réutilisation et de promouvoir la réutilisation effective,
- d) il sera évolué vers une culture au sein des IPSS et de Smals pour fabriquer des produits réutilisables et adopter la réutilisation,

- e) il sera imposé aux sous-traitants dans les cahiers des charges de s'engager à réutiliser à tout moment,
- f) le cas échéant, des propositions d'harmonisation réglementaires seront élaborées pour permettre la réutilisation.

Dans le but de créer un maximum de synergies et d'optimiser les coûts IT, l'État fédéral s'engage à promouvoir également auprès de la fonction publique administrative fédérale le principe de mutualisation et de réutilisation des services et sous-composants, partout où des services et composants communs ou réutilisables peuvent être valorisés. Une recherche plus approfondie sera faite à cet égard pour les composants qui peuvent être utilisés de manière transversale pour toutes les IPSS.

Le développement de la réutilisation des services et des ressources (API-economy) est soutenu plus avant au sein des IPSS et Smals. Une attention particulière est accordée ici au traitement des dépendances (externes) et des mesures architecturales / organisationnelles pour garantir le service.

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

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

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

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

A cette fin, les IPSS s'engagent à utiliser, le cas échéant via Smals, pour les différents marchés en matière ICT, les centrales d'achat existantes ou à agir elles-mêmes en tant que centrales d'achat si c'est souhaitable pour que chaque IPSS puisse bénéficier des avancées des autres IPSS et ainsi faire évoluer leur infrastructure et applications ICT de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

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

Une communication électronique courante et fiable des pouvoirs publics aux citoyens et aux entreprises est un pilier important de la transformation digitale. Les institutions publiques peuvent, via l'eBox, échanger des messages de manière électronique avec des personnes physiques, des entreprises et d'autres institutions publiques.

L'eBox pour citoyens est présenté par le service public fédéral compétent pour l'agenda numérique et constitue un service permettant aux utilisateurs d'échanger des messages électroniques avec des personnes physiques. Ces personnes physiques peuvent opter pour la communication électronique



via l'eBox avec toutes les institutions publiques qui y sont connectées. L'eBox pour entreprises est mis à disposition par l'Office national de Sécurité sociale et constitue un service permettant aux utilisateurs d'échanger des messages électroniques avec les titulaires d'un numéro d'entreprise. Ces derniers peuvent, au besoin, se voir imposer l'utilisation de l'eBox par une réglementation sectorielle spécifique.

Les IPSS s'engagent, pendant la durée de ce contrat d'administration, à entreprendre les étapes nécessaires pour faire en sorte que la communication électronique avec le citoyen et les entreprises soit appliquée de façon généralisée (« digital by default ») et que les fonctionnalités qui sont offertes par la nouvelle génération de l'eBox (REST-API) et qui réduisent plus avant la communication papier avec le citoyen et les entreprises, soient implémentées. Le suivi sera assuré par le Collège des Administrateurs généraux et chaque institution fera rapport à ce sujet lors du suivi habituel de la réalisation du Contrat d'administration et au Secrétaire d'État à la Digitalisation.

## **17.2. Engagements concernant la gestion logistique**

### **Art 17.2.1**

#### § 1<sup>er</sup>. Marchés publics

Les IPSS s'engagent à appliquer, pour leurs différents marchés de fournitures et de services, en tant que participants passifs (en signant le cas échéant des documents d'adhésion), l'arrêté royal du 21 juillet 2023 relatif aux marchés publics fédéraux centralisés dans le cadre de la politique fédérale d'achats.

Les IPSS jouent un rôle actif dans la politique fédérale des achats et contribuent plus généralement aux objectifs fédéraux en matière notamment de durabilité (ex : approvisionnement énergétique, flotte de véhicules zéro émission, réduction des émissions de gaz à effet de serre de 55% d'ici 2030, ajout de clauses sociales, ...), économie sociale, participation des PME, économie circulaire et responsabilité sociale des entreprises (RSE/CSR). Elles le font à la fois lorsqu'il s'agit de l'utilisation de biens et de services en gestion propre qu'au moyen de l'utilisation de clauses ambitieuses dans le cadre de marchés publics.

Les observateurs des IPSS auprès de la Coordination Stratégique des Achats Fédéraux (CSAF) relaient le point de vue et les besoins des IPSS. Ils informent régulièrement les autres IPSS des décisions prises ainsi que des problématiques abordées pour autant que celles-ci n'aient pas encore été communiquées via d'autres canaux (ex: Collège des IPSS, Mailing CSAF ou FOR-CMS News).

A titre subsidiaire chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, les IPSS examineront s'il pourra être procédé par une centrale d'achats ou par un marché conjoint, et si des clauses sociales et environnementales peuvent y être insérées.

Cet examen sera effectué durant les réunions du groupe de travail Logistique lors desquelles l'échange de best practices concernant les marchés publics sera également de mise.

Les IPSS s'inscrivent dans les objectifs de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, c'est-à-dire créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens

et services en Belgique, l'accès facilité des petites et moyennes entreprises aux marchés publics, la poursuite de la digitalisation, les buts sociaux, etc.

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

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera tenu à jour au moyen d'un système de gestion dynamique.

Dans l'élaboration de la vision future concrète de la gestion immobilière des IPSS, les IPSS s'engagent à respecter les principes et normes NWOW (10,5 m<sup>2</sup>/gETP), en cas de rénovation totale ou de nouvel hébergement, en ce qui concerne l'occupation des espaces en pratique.

Les IPSS prennent en compte l'augmentation du télétravail avec concentration sur les mêmes jours de semaine.

Chaque demande de location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS en vue de trouver des synergies.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovation et de nouvelle implantation, à appliquer les principes du NWOW et les normes en matière d'occupation des espaces.

Un groupe de travail logistique se réunira périodiquement afin de procéder à l'échange de best practices et de formuler des propositions d'amélioration dans les différents domaines et activités logistiques. Plus précisément, une vision commune d'avenir sera développée en ce qui concerne la gestion des bâtiments, incluant le facility management et les shared services.

Les IPSS s'engagent à rechercher activement, au sein de ce groupe de travail logistique commun, des projets et des synergies permettant d'optimiser le nombre de mètres carrés occupés, tant à Bruxelles qu'en province.

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

## § 3. Développement durable et Mobilité

Trois groupes de travail se réuniront périodiquement pour échanger les meilleures pratiques et apporter des solutions d'amélioration dans les différents domaines et activités facilitaires.

### 1. Le Groupe de Travail Développement durable

- devient le groupe qui coordonne la problématique globale du développement durable,
- réalisera un rapport sur les pratiques en cours dans les IPSS et fera un partage d'expérience sur les thématiques suivantes (liste non exhaustive):
  - énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation...),
  - déchets et économie circulaire,
  - achats durables, en reprenant systématiquement le relevé des clauses sociales.

2. Le Groupe de Travail Mobilité réalisera l'inventaire des parcs automobiles des IPSS, gèrera l'organisation de la semaine de la mobilité et la promotion d'une mobilité plus douce. Ce groupe étudiera également la possibilité d'installer des bornes de chargement électrique pour les voitures et les vélos au sein des IPSS et fera des propositions concrètes en vue de respecter les ambitions et objectifs du Plan national énergie-climat.

3. Le Groupe de Travail Logistique se concentrera sur la gestion des bâtiments et la possibilité de faire des achats communs.

Une coordination sera assurée entre les trois groupes de travail.

### **17.3. Engagements en matière d'audit interne**

#### **Art 17.3.1**

En ce qui concerne la synergie en matière de mise en œuvre et de développement des fonctions d'audit interne et du Comité d'audit commun aux IPSS, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants :

- pendant la durée du contrat d'administration, le Comité d'audit commun aux IPSS offrira un soutien méthodologique permanent aux services d'audit interne dans le but d'optimiser leur maturité, en formulant notamment des recommandations ;
- après que les Comités de Gestion en aient été informés, le rapport d'activités annuel et les recommandations communes du Comité d'audit commun sont communiqués au Ministre de tutelle et au Ministre du Budget par les Commissaires du Gouvernement respectifs ;
- annuellement, un plan d'audit et un rapport d'activités seront communiqués par chaque institution au Comité d'audit commun ;
- pendant la durée du contrat d'administration, les services d'audit interne continueront d'optimiser sans cesse leur maturité, grâce au soutien du Comité d'audit commun, des comités d'audit spécifiques aux institutions et du réseau Platina, selon le principe du meilleur effort. Les auditeurs internes au sein des IPSS ne disposant pas de leur propre comité d'audit effectueront un peer review dans le but d'établir un certain nombre de plans d'action communs destinés à améliorer la qualité de leur fonctionnement, selon le principe du meilleur effort ;
- par année civile, au moins 4 réunions du réseau PLATINA seront organisées en vue d'assurer le développement commun, l'harmonisation et les échanges, entre les fonctions d'audit interne des IPSS, des connaissances et des bonnes pratiques aux niveaux conceptuel, méthodologique et organisationnel ;
- pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau PLATINA établira, à l'intention du Collège des IPSS et de chacun des comités d'audit, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau au cours de l'année civile précédente.
- La Cour des Comptes, les IPSS, les comités d'audits spécifiques aux institutions et le Comité d'audit commun, organiseront une réunion globale une fois par an en vue d'échanger des informations en exécution du protocole de collaboration en matière d'audits thématiques.

### **17.4. Engagements en matière de maîtrise de l'organisation**

#### **Art 17.4.1**

En ce qui concerne la synergie en matière d'optimisation de la maîtrise de l'organisation au sein des IPSS, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants :

- Les IPSS continueront à développer et à optimiser leur maîtrise de l'organisation afin d'évoluer progressivement vers une assurance raisonnable de la maturité de celle-ci et ceci selon le principe du meilleur effort. Chaque IPSS fera rapport à son comité d'audit de l'état

d'avancement.

- Les IPSS créeront un réseau « maîtrise de l'organisation». Au moins 4 réunions par année civile seront organisées en vue d'échanger des connaissances et des bonnes pratiques au niveau conceptuel, méthodologique et organisationnel entre les fonctions de maîtrise de l'organisation des IPSS;
- pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau « maîtrise de l'organisation » établira à l'intention du Collège des IPSS, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau au cours de l'année civile précédente.

Le Comité d'audit commun et les Comités d'audit spécifiques aux IPSS encouragera les IPSS à optimiser leur maîtrise de l'organisation, afin d'en monitorer et évaluer l'efficacité, l'efficience et la qualité.

## **17.5. Engagements en matière de certification**

### **Art 17.5.1**

En ce qui concerne la synergie en matière de certification, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants :

- Afin d'optimiser le contrôle financier, les IPSS prépareront la certification des comptes annuels conformément aux normes d'audit internationales pendant la durée du contrat d'administration:
  - en augmentant la maturité de la maîtrise de l'organisation des processus financiers et des processus opérationnels qui les sous-tendent;
  - en constituant un dossier de documentation pour les acteurs de contrôle concernés par les audits financiers;
  - en préparant les comptes annuels en temps voulu.

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

### **Art 17.6.1**

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

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

Un plan d'action commun ou un plan d'extension des synergies pourrait alors être mis en place tenant compte du statut propre des institutions des réseaux secondaires. Les IPSS informent au

moins une fois par an les Ministres de Tutelle de l'avancée et des résultats des discussions avec le réseau secondaire.

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

### **Art 17.7.1**

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

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

## **17.8. Engagement en matière de rapportage commun**

### **Art 17.8.1**

Le Collège des IPSS et les partenaires communiquent pour le 31 mars 2024 un plan d'actions commun au Gouvernement concernant les synergies prévues aux articles Art 17.1.1, Art 17.1.2, Art 17.2.1, Art 17.3.1, Art 17.4.1, Art 17.5.1 et Art 17.6.1. Les initiatives, les moyens utilisés, les IPSS participantes et le timing prévu y seront listés.

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

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

Sans préjudice du rapportage aux Commissaires du Gouvernement, le Collège des IPSS et l'État fédéral mettront au point dans le courant de 2023 un cadre uniforme de suivi des dispositions communes.

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

### **Art 17.9.1**

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

Ce paragraphe est exécuté budgétairement conformément à l'article 18.6.1.

## 18. Volet budgétaire, financier et comptable

Le contenu du présent chapitre est régi par :

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

### 18.1. Le budget de gestion

#### **Art 18.1.1**

Le budget de gestion comprend l'ensemble des recettes et des dépenses relatives à la gestion de l'Institution, telles qu'énumérées à l'annexe 1 de l'AR du 22 juin 2001 (modifié par l'AR du 26 janvier 2014) et clarifiées par les directives déterminées par la Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS, avec, notamment, la circulaire n° 1 du 22 février 2016 concernant la distinction entre les comptes budgétaires appartenant à la gestion ou aux missions.

#### **Art 18.1.2**

La répartition des articles budgétaires dans les différentes catégories est conforme aux instructions contenues dans l'annexe 2 de l'AR du 22 juin 2001 (modifié par l'AR du 26 janvier 2014).

Une distinction est opérée entre :

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

La Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS définit le contenu concret de ces rubriques, après avis du Collège des IPSS.

#### **Art 18.1.3**

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

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

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

#### **Art 18.1.4**

En cas de modifications budgétaires ou comptables sur le plan de la répartition entre le budget des missions et le budget de gestion pendant la durée du contrat d'administration, l'État s'engage à tenir compte des conséquences budgétaires ou opérationnelles sur le fonctionnement des IPSS concernés, si nécessaire selon les principes et procédure d'adaptation prévus aux articles 18.4.1 et 18.5.1.

### **18.2. Les avis du commissaire du gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT...**

#### **Art 18.2.1**

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

Les délais de transmission des avis du commissaire du gouvernement du Budget pour les autres demandes d'avis peuvent être fixés, en concertation entre l'institution et le commissaire du gouvernement, dans le un protocole de collaboration. L'État s'engage à ce que le commissaire du gouvernement du Budget respecte les délais fixés.

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

#### **Art 18.2.2**

Toute demande nécessitant l'accord de la secrétaire d'État au Budget (comme un recours contre un avis négatif d'un commissaire du gouvernement, une demande d'accord sur le budget ou une demande de redistribution) sera communiquée préalablement ou au même moment au ministre de tutelle.

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

#### **Art 18.3.1**

Au cours **d'un même exercice budgétaire**, les transferts entre crédits, tels que prévus par l'article 14, § 1, de l'AR du 3 avril 1997, seront traités par le commissaire du gouvernement au Budget dans le délai prévu au premier alinéa de l'article 18.2.1.

En vue de permettre une bonne gestion et afin de réaliser de manière optimale les objectifs et projets de ce contrat d'administration, les transferts entre toutes les rubriques du budget de gestion (y compris personnel et immobilier) sont autorisés. Sans préjudice du trajet d'économies du gouvernement, la flexibilité est également totale pour les économies imposées et les crédits supplémentaires. L'Institution ne peut cependant s'engager à mettre en œuvre les projets, comme décrits dans ce contrat d'administration, que si les ressources budgétaires supplémentaires nécessaires, qui sont énumérées à l'article 18.9.1, sont accordées.

Des transferts entre articles budgétaires au cours d'un même exercice budgétaire peuvent être opérés tout au long de l'année (ainsi que lors de la clôture de l'exercice dans l'année n+1).

## **18.4. Adaptation du budget de gestion à la suite des situations modifiées**

### **Art 18.4.1**

A l'initiative de l'institution, les situations mentionnées ci-dessous seront discutées avec le(s) ministre(s) de tutelle, la secrétaire d'État au Budget, et si nécessaire le ministre de la Fonction publique de sorte que des crédits supplémentaires puissent être accordés à temps :

- Nouvelle mission durant la durée du contrat d'administration
  - L'institution doit exécuter une mission supplémentaire, mais elle constate, après analyse préalable, qu'elle ne peut réaliser cette mission avec les crédits de gestion alloués et que la mission entraînera donc une augmentation des dépenses de gestion (compte tenu des coûts uniques de démarrage, principalement informatiques, et des frais récurrents annuels de personnel et de fonctionnement en vitesse de croisière),
- Personnel et détachés Smals
  - Le montant global des crédits de personnel et des crédits des détachés Smals calculé selon la formule de l'article 18.11.2 est inférieur au montant obtenu au moyen de la méthode de calcul propre de l'institution, mentionné à l'article 18.11.1 du présent contrat d'administration, et pour autant que cela mette en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat,
  - Les dépenses de personnel augmentent de façon nécessaires, obligatoires et imprévues à la suite d'une décision du Gouvernement,
- Fonctionnement et investissement
  - Adapter les crédits de fonctionnement et d'investissement selon les dispositions de l'article 18.11.2 met en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat,
- Nouvelles dépenses
  - De nouvelles dépenses doivent être engagées en vue de se mettre en règle avec les obligations légales (telles que, par exemple, les dispositions environnementales, l'analyse des risques des ascenseurs, les cotisations sociales, les assurances).
  - De nouvelles dépenses doivent être engagées dans le cadre de réformes ou de changements réglementaires importants.

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

### **Art 18.5.1**

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



Après concertation constructive entre le(s) ministre(s) de tutelle, la secrétaire d'État au Budget, les gestionnaires ayant voix délibérative désignés par l'organe de gestion ainsi que la personne chargée de la gestion journalière, l'institution pourra diminuer les objectifs à atteindre conformément à l'article 7 de l'AR du 3 avril 1997 et sur la base d'un instrument de mesure objectif, dans les cas suivants :

- Si l'État fédéral, dans le cadre de la politique budgétaire de l'État, ne peut garantir le cadre budgétaire convenu de l'article 18.9.1, en cas de diminution des moyens disponibles (humains ou budgétaires),
- Si les missions sont élargies sans que des crédits ne soient alloués, y compris les réformes ou changements réglementaires importants,
- Si des crédits supplémentaires et nécessaires ne peuvent pas être alloués.

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

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

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

### **Art 18.6.1**

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

§ 2. Les autres recettes de gestion propres de l'institution prévues dans le budget de l'année en cours et énumérées ci-après peuvent chaque année être ajoutées à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du commissaire du gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa de l'article 18.2.1.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours. En cas de recettes structurelles, cet accord est donné pour la totalité de la durée du contrat.

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

1. les recettes de gestion uniques provenant de la vente d'un bien immobilier sur la base du prix de vente intégral, pour laquelle les conditions particulières de l'article 18.12.1 ont été respectées,
2. les recettes de gestion périodiques provenant de la location d'un bien immobilier sur une base contractuelle (p. ex. un bâtiment ou l'étage d'un bâtiment) sont totalement ajoutées au budget de gestion, en cas de location à prix coûtant à un autre service public-et en cas de location au prix du marché à un autre tiers. Dans tous les cas, les frais (entretien, chauffage, électricité, ...) associés à la location peuvent toujours être inclus en totalité, si ceux-ci ne peuvent faire l'objet d'une facturation distincte,
3. les recettes de gestion périodiques provenant du détachement de membres du personnel (par exemple vers une cellule stratégique non fédérale, vers une organisation syndicale) ou de la mise à disposition de membres du personnel (par exemple pour un service d'audit commun...) sont ajoutées aux crédits de personnel alloués,
4. les recettes de gestion issues de la fourniture de services à prix coûtant à des tiers et à d'autres IPSS (par exemple le scanning de dossiers pour des tiers),
5. les recettes de gestion périodiques provenant de la poursuite de l'exécution par l'Institution de certaines missions pour le compte des entités fédérées pendant ou après la phase transitoire de la sixième réforme de l'État, dans le cadre des conventions de coopération qui sont conclues avec les entités fédérées,
6. les recettes de gestion provenant de la facturation d'activités organisées conjointement avec d'autres IPSS ou avec d'autres organismes publics (par exemple l'achat groupé de licences),

7. les recettes de gestion, sous forme de subventions, provenant d'organismes fédéraux (par exemple interventions pour projets diversités) ou européens (par exemple interventions pour projets SSRS).

§ 3. Pour les autres recettes de gestion propres facturées aux prix du marché et réalisées l'année précédente (provenant par exemple de la fourniture d'imprimés, de la location de salles de réunion, de la délivrance d'attestations ou de l'établissement de statistiques...), les frais de personnel et de fonctionnement en lien avec ces recettes peuvent être intégralement ajoutés à l'enveloppe de gestion de l'année en cours.

De plus, la différence entre ces recettes et les frais de personnel et de fonctionnement en lien avec ces recettes peut, en tant qu'incitant pour une bonne gestion, être ajoutée pour moitié à l'enveloppe de gestion de l'année en cours.

Pour ces deux cas, le commissaire du gouvernement du Budget donnera son avis sur l'augmentation du budget de gestion ainsi que l'affectation proposée par l'institution dans le délai fixé dans le premier alinéa de l'article 18.2.1.

§ 4. Pour les projets de synergies, qui sont repris dans les dispositions communes, les moyens nécessaires seront prévus aux budgets de gestion des IPSS participantes. L'impact de projets de synergies sur les budgets de gestion des IPSS participantes sera réglé préalablement sur le plan budgétaire au sein du Collège des IPSS. Ces recettes de gestion s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'institution réalisant les prestations en faveur des autres IPSS, moyennant l'avis favorable du commissaire du gouvernement du Budget, et seront communiquées pour information au(x) ministre(s) de tutelle, à la secrétaire d'État au Budget et au ministre de la Fonction publique.

Les mêmes principes sont applicables aux projets de synergies hors sécurité sociale et en cas de réorganisation du paysage administratif fédéral.

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

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

### **Art 18.7.1**

Le transfert de crédits de **l'exercice budgétaire précédent vers l'année en cours** est autorisé moyennant le respect des conditions prévues à l'article 14, § 2, de l'AR du 3 avril 1997 et de la circulaire n° 2 du 22 février 2016 relative aux reports de crédits de l'exercice précédent et moyennant l'avis favorable du commissaire du gouvernement du Budget, dans le délai prévu à l'article 18.2.1.

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

Afin de permettre au commissaire du gouvernement du Budget de suivre l'avancement des projets entrepris et de pouvoir juger de leur suivi ainsi que de l'opportunité des réinscriptions, l'institution

fera en sorte que le commissaire du gouvernement ait fréquemment accès au planning et aux résultats du programme des investissements. L'institution communiquera chaque semestre un état de lieu du programme d'investissement. Cela fera l'objet d'une application uniforme dans chaque institution.

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

### Art 18.8.1

En cas de modifications des cotisations sociales relatives aux membres du personnel (principalement les cotisations de pension au Pool des parastataux), le budget de gestion sera adapté. Les montants qui serviront de base au calcul seront déterminés institution par institution en concertation avec le Collège des IPSS et le SPF BOSA.

## 18.9. Budget de gestion pour les exercices 2022, 2023, 2024 et 2025

### Art 18.9.1

Le budget de gestion de l'Institution pour les exercices 2022, 2023 et 2024 fixé conformément à l'article 18.1.1, aux circulaires budgétaires respectives et à la décision des Conseils des ministres des 20/10/2021, 01/04/2022, 20/07/2022, 18/10/2023, 31/03/2023 et 13/10/2023, est établi comme suit :

	2022	2023	2024
<b>Dépenses de personnel</b>	33 385 034 €	37 104 316 €	37 733 311 €
<b>Dépenses de fonctionnement</b> <i>dont : Fonctionnement ordinaire</i> <i>Informatique</i>	5 386 314 €	6 832 079 €	7 782 928 €
<b>Investissements</b> <i>dont : Investissement mobiliers</i> <i>Investissements informatiques</i> <i>Investissements immobiliers</i>	3 593 020 €	4 790 392 €	2 678 578 €
<b>Dépenses de fonctionnement non-limitatives</b>	85 937 €	85 937 €	85 937 €
<b>Total</b>	42 450 305 €	48 812 724 €	48 280 754 €

Le budget de gestion 2024 contient les crédits tels qu'établis lors du conclave budgétaire d'octobre 2023 et ne tient pas compte des décisions budgétaires à prendre, comme le crédit supplémentaire de 2024 à allouer suite à l'introduction des chèques-repas à partir du 01/01/2024.

Les crédits proposés pour les exercices 2022, 2023 et 2024 ne tiennent pas compte des transferts en application de l'article 14 §2 ni des dépenses dans le cadre du Plan national pour la reprise et la résilience financé par l'Europe.

L'exercice 2025 sera calculé selon les dispositions prévues à l'article 18.11.1 et à l'article 18.11.2.

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

### **Art 18.10.1**

Conformément à l'article 5 §1 6° de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à 28 299 983 € pour l'exercice 2024, en tenant compte des cotisations patronales connues (cotisations patronales de pension...).

## **18.11. Révision annuelle**

### **Art 18.11.1**

Les montants budgétaires pour les exercices 2024 et 2025 sont obtenus sur base de la méthode de calcul telle que déterminée à l'article 18.11.2. Néanmoins, dans la mesure du possible et de la politique budgétaire de l'État fédéral, ce dernier s'engage à respecter au maximum le budget de gestion 2024-2025 ainsi calculé par les institutions.

Si l'État fédéral ne peut honorer le cadre budgétaire discuté dans le contexte de la politique budgétaire de l'État, le contrat d'administration pourra être adapté conformément à l'article 18.5.1.

### **Art 18.11.2**

A politique inchangée, pour l'année 2025, les montants de chaque catégorie de dépenses seront réévalués de la manière suivante :

#### a. Crédits de personnel et crédits des détachés Smals

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

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

A cette fin, les coefficients de liquidation, tels que calculés par le Bureau du Plan lors de la confection des budgets respectifs (préfiguration, budget initial, contrôle budgétaire, ...) sont utilisés, dans l'attente de la connaissance des coefficients de liquidation réels.

L'État s'engage à attribuer intégralement à l'IPSS les coefficients de liquidation réels.

Si l'évolution des crédits de personnel mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le présent contrat, le contrat d'administration serait adapté conformément aux dispositions de l'article 18.4.1 ou de l'article 18.5.1, selon le cas.

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

Les crédits de l'année précédente évoluent en fonction du chiffre de l'indice santé, tel que calculé par le Bureau du Plan lors de la confection des budgets respectifs (préfiguration, budget initial, contrôle budgétaire, ...), dans l'attente de la connaissance du chiffre réel de l'indice santé. Pour 2025, l'année 2024 est le point de départ.

L'État s'engage à attribuer intégralement à l'IPSS l'évolution réelle du chiffre de l'indice santé.

En ce qui concerne l'évolution des coûts ICT Smals (intra-muros et consultants) et des services ICT tiers similaires (en ce compris les consultants), le coefficient d'ajustement appliqué aux frais généraux de fonctionnement est augmenté, le cas échéant, d'un facteur x, qui tient compte de l'évolution réelle des prix spécifiques dans le secteur ICT, qui est en partie déterminée par l'indexation annuelle des salaires.

Si l'évolution des crédits de fonctionnement et/ou d'investissement mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions de l'article 18.4.1 ou de l'article 18.5.1, selon le cas.

## 18.12. Opérations immobilières

### Art 18.12.1

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

Toute demande de location, d'achat, de vente et de rénovation complète de bâtiments doit être soumise au préalable au Collège des IPSS, afin de la comparer entre autres à la proposition globale d'investissement immobilier pluriannuel 2020-2028 du Collège IPSS.

Toute décision d'acquérir, construire, rénover ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier dont le montant dépasse **7,3 millions d'euros** est soumise à l'autorisation préalable du (des) ministre(s) de tutelle et de la secrétaire d'État au Budget. Jusqu'à 7,3 millions d'euros l'avis positif du commissaire du gouvernement du Budget est suffisant.

Pour autant que l'institution appartienne à la Gestion globale, l'affectation du produit de l'aliénation de ces immeubles, dont le montant dépasse **7,3 millions d'euros**, et l'ajout de ce produit à l'enveloppe de gestion de l'année en cours ou les années suivantes, conformément à l'article 18.6.1, doivent recevoir l'accord préalable du (des) ministre(s) de tutelle et de la secrétaire d'État au Budget. Jusqu'à 7,3 millions d'euros l'avis positif du commissaire du gouvernement du Budget est suffisant.

Cette enveloppe complémentaire peut être librement ajoutée au budget de gestion pour le financement de la construction ou//**et** l'achat d'un autre bâtiment ou//**et** pour des travaux de rénovation dans un bâtiment existant et tous les frais de gestion en résultant (y compris les frais d'installation, le mobilier spécifique NWOW, ...). Cette utilisation doit pouvoir se faire sur plusieurs années budgétaires, à condition que cela ne soit pas en conflit avec la proposition globale d'investissement immobilier pluriannuel 2020-2028 du Collège IPSS.

## 18.13. Comptabilité générale et analytique

#### **Art 18.13.1**

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

L'institution développe davantage son système de comptabilité analytique pour déterminer et évaluer les coûts des activités de base principales (processus, missions, tâches,...). En outre, l'institution développe un système pour déterminer et évaluer le coût du développement des projets.

### **18.14. Transmission des états périodiques et des monitorings**

#### **Art 18.14.1**

Conformément aux directives du Gouvernement, l'institution communiquera mensuellement au(x) ministre(s) de tutelle et à la secrétaire d'État au Budget, ainsi qu'aux SPF Sécurité sociale et SPF BOSA, un état des recettes et des dépenses de gestion.

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

Dans le cadre d'une communication centralisée des comptes de la sécurité sociale à l'ICN et des comptes SESPROS-SHA à Eurostat, les IPSS s'engagent, avec le SPF Sécurité Sociale et le SPF BOSA, à collaborer au processus de consolidation et à mettre à disposition toute l'information requise à cette fin.

#### **Art 18.14.2**

L'institution s'engage à envoyer les exercices de monitoring suivants de manière complète et à temps :

- le suivi mensuel de la sous-utilisation du budget de gestion et des dépenses sélectionnées dans le budget de mission des IPSS,
- le suivi semestriel de l'exécution du budget du personnel des IPSS, conformément à la méthodologie SEPP,
- le suivi périodique des gros postes du budget de mission des IPSS et le suivi budgétaire de la mise en œuvre des mesures budgétaires décidées pour les IPSS, par l'intermédiaire des Commissions Finances et Budget (CFB).

#### **Art 18.14.3**

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

## **18.15. Engagements concernant les spendings reviews**

### **Art 18.15.1**

Le Conseil des ministres du 18/12/2020 a approuvé l'approche de l'exécution de spending reviews pour l'État fédéral (y compris la sécurité sociale). Les thèmes pour la réalisation d'un spending reviews ont été décidés par le Conseil des ministres conformément à la procédure établie. L'État s'engage à associer en temps utile les IPSS à la préparation des décisions concernant les nouveaux projets futurs en la matière. Les IPSS s'engagent à coopérer loyalement à la réalisation des spending reviews relevant de leur domaine, déterminés conformément à cette procédure, et à déployer les moyens disponibles pour aboutir à une finalisation qualitative des reviews concernées.

## **18.16. Engagements concernant les délais de paiement**

### **Art 18.16.1**

Les IPSS s'engagent à rapporter de façon systématique et transparente concernant les délais de paiement envers leurs fournisseurs et s'engagent à toujours respecter les délais de paiement des factures.

## **19. Participation aux projets transversaux**

### **Art 19.1**

Les IPSS s'engagent, chacune pour ce qui la concerne, à s'inscrire dans les stratégies fédérales transversales relatives à la simplification administrative, à l'open data, à la lutte contre la pauvreté et à la lutte contre la fraude sociale. La réalisation de plans d'action concrets dépend des moyens mis à disposition par l'État à cet effet.

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

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

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



### **Art 19.2**

Les IPSS participent activement aux réseaux fédéraux "Orientation client" et "Gestion des plaintes", rapportent périodiquement et au moins une fois par an les indicateurs de gestion de leur gestion des plaintes, et contribuent de manière constructive à la mise en œuvre de la politique fédérale en matière d'orientation client et de gestion des plaintes.

Pendant la durée du contrat d'administration, les IPSS mesurent au moins une fois la satisfaction client, en vue d'améliorer la fourniture de leurs produits et services.

Les IPSS s'engagent à optimiser l'accessibilité numérique et physique, à faire évoluer l'offre numérique et à assurer également d'autres possibilités de contact, en tenant compte du public cible et de la spécificité de chaque institution, ainsi que des moyens disponibles. La convivialité des applications électroniques et l'offre de soutien des citoyens sont des atouts importants à cet égard.

En ce qui concerne le non-recours aux droits, les IPSS concernées s'engagent à collaborer avec le SPF Sécurité sociale, le SPP Intégration sociale et toute partie intéressée, dans le cadre d'une Task Force qui rapporte au Collège des IPSS, pour identifier les risques et proposer au Gouvernement pour le 30 septembre 2022 des pistes opérationnelles en tenant compte aussi des mesures contenues dans le Plan fédéral de lutte contre la pauvreté et contre les inégalités.

Les IPSS s'engagent à lutter contre la fracture numérique et à participer aux mesures mises en œuvre par l'État fédéral en ce sens, y compris la formation des membres de leur personnel en vue d'aider les citoyens et entreprises à accéder à leurs services électroniques.

Les IPSS étudient la faisabilité d'outils de simulation pour soutenir et illustrer l'impact (transversal) des choix individuels des assurés sociaux et/ou des événements à court et long terme.

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux présentent au Gouvernement fédéral des propositions visant à actualiser la Charte de l'Assuré social dans le cadre de l'optimisation des droits des assurés sociaux et de l'adaptation de l'exercice de ces droits aux évolutions sociétales et technologiques. Le Collège des IPSS est soutenu à cet égard par le groupe de travail "Collège des IPSS et SPF Sécurité sociale" qui suit l'application de la "Charte de l'assuré social". Ce groupe de travail implique systématiquement et de manière proactive les assurés sociaux et les institutions de sécurité sociale.

### **Art 19.3**

Les IPSS s'engagent à continuer à participer activement au projet transversal EESSI permettant la réduction de la charge administrative pour les entreprises et les citoyens qui exercent leur droit à la libre circulation au sein de l'Union européenne, ainsi qu'un exercice plus rapide des droits et des contrôles plus efficaces.

Les IPSS entretiennent les Business Use Cases existants sur la base des spécifications existantes, pour lesquels elles sont respectivement compétentes. Les nouveaux Business Use Cases ou les nouvelles spécifications ne peuvent être acceptés par les représentants belges dans les instances européennes compétentes tant que la Commission européenne n'assume pas la fourniture d'une Platform-as-a-Service financée par elle en soutien de ces nouveaux Business Use Cases. A cette fin, les IPSS prévoient les financements nécessaires concernant leurs propres applications, et prennent en charge les coûts de maintenance de l'application RINA mis à leur disposition. Les coûts de

maintenance et de support sont pris en charge par les IPSS – sans préjudice des accords qu'elles auront avec les organisations de leur réseau secondaire - selon les modalités approuvées par le Collège.

#### **Art 19.4**

§ 1<sup>er</sup>. Les IPSS collaborent activement avec les différents services de médiation et d'ombudsmans, conformément aux protocoles d'accord conclus avec eux.

Afin entre autres d'offrir un traitement intégré, simplifié et coordonné à une réclamation touchant aux domaines de compétences de plusieurs services de médiation et d'ombudsmans, l'État s'engage à renforcer le rôle de la Concertation permanente des Médiateurs et Ombudsmans (CPMO) en la transformant en un point de contact unique pour le réclamant et l'administration concernée, et en lui donnant la compétence de résoudre ce type de plainte de manière unique, globale et intégrée dans tous ses aspects.

§ 2. Plus spécifiquement, les IPSS favorisent, lors du traitement des plaintes, la collaboration avec le médiateur fédéral, conformément au protocole d'accord concernant les relations entre le médiateur fédéral et les IPSS pour le traitement des plaintes.

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

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

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

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

## **20. Dispositions finales**

#### **Art 20.1**

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

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

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

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

Signé le 17 mai 2024

**Pour la CAPAC**

**- Le président du Comité de Gestion**

Xavier Verboven

**- Les représentants des organisations des travailleurs et des employeurs, désignés par le Comité de Gestion**

Koen Meesters

Katrien Allaert

Raf De Weerd

Marie-Noëlle Vanderhoven

**Pour l'État**

**- Le ministre de l'Emploi**

Pierre-Yves Dermagne

**- Le ministre de la Fonction publique**

Petra De Sutter

**- La secrétaire d'État au Budget**

Alexia Bertrand

**- L'Administration générale**

Stijn De Wilde

Quentin Labarre