



Nous
l'avons fait !

Caisse Auxiliaire de Paiement des Allocations
de Chômage
rapport annuel 2009

croissance + développement



CAPAC



Caisse Auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage
rapport annuel 2009

Sommaire

- 05. Avants-propos
- 06. Le mot du président

07. La CAPAC se présente

- 08. Notre place au sein de la sécurité sociale
 - 08. Le secteur du chômage
 - 09. Notre collaboration avec d'autres institutions dans le domaine de la sécurité sociale
- 10. Nos missions
- 10. Nos valeurs
- 11. Notre vision
- 11. Nos objectifs stratégiques
- 12. Nos contrats d'administration
- 13. Notre structure
 - 13. Nos bureaux de paiements
 - 14. Notre administration centrale
- 19. Notre fonctionnement
 - 19. La gestion de notre organisme
 - 19. Notre plan de personnel 2009
 - 20. Notre budget 2009

21. Nos activités au service de nos usagers

- 22. Les types d'allocations
- 23. La réglementation – Modifications intervenues en 2009
- 24. Nos usagers

21. Nos projets et nos défis en 2009

- 28. Constituer et payer les demandes d'allocations sociales
 - 28. Nos projets
 - 29. Nos défis
- 30. Mettre en place une nouvelle culture
 - 30. Nos projets
 - 32. Nos défis
- 34. Simplifier nos processus
 - 34. Nos projets
- 34. Gérer efficacement nos moyens et nos infrastructures
 - 34. Nos projets
 - 35. Nos défis

31. Bonne gouvernance

- 38. Audit interne
- 39. Cellule sociale
- 40. Gestion des plaintes

41. Annexes

Avants-propos



Une impulsion, du changement et des défis

Le lecteur attentif de nos rapports annuels aura remarqué que nous parlons depuis plusieurs années de changement(s). La CAPAC, pour reprendre le titre d'un de nos précédents rapports annuels, a entamé son mouvement, son mouvement de modernisation.

Si 2009 reste dans la lignée du changement initié en 2006, 2009 est surtout une année charnière car elle fut l'année qui a vu nos efforts redoubler d'intensité pour construire les bases du futur de l'institution. Ces solides fondations sont concrétisées dans un contrat d'administration des plus ambitieux réalisé en 2009 et d'application de 2010 à 2012.

Ce contrat est le cadre directeur afin de faire de la CAPAC un organisme public réactif, dynamique, transparent et délivrant des prestations de qualité. Si nous nous sommes modernisés ces dernières années, nous nous devons d'aller encore plus loin et investir encore plus.

Afin de définir dans quelle direction avancer, nous avons mobilisé les ressources de nombreux collaborateurs de l'institution pour réfléchir à l'avenir et ensemble déterminer vers où nous voulions conduire la CAPAC et surtout comment y parvenir.

Investir dans nos bâtiments pour les rendre conviviaux et accessibles pour tout un chacun. Investir dans nos programmes informatiques "maison" pour permettre des gains de temps, de productivité et d'efficacité dans l'intérêt de la société et de nos usagers. Investir enfin dans notre personnel pour qu'il puisse s'adapter le mieux possible à tous ces changements et qu'il puisse continuer à progresser et à évoluer. Tels ont été nos choix. Ce sont de bons choix.

Cependant, pour réaliser ces investissements, encore fallait-il obtenir de nouveaux moyens budgétaires. Nous avons visiblement été convaincants dans notre argumentaire car les moyens demandés nous les avons obtenus. 2009 fut ainsi une nouvelle année d'évolution mais surtout une année d'impulsion !

Cela étant, aucune entreprise de modernisation aussi modeste soit-elle ne peut réussir sans l'adhésion et la volonté du personnel qui la vit et la fait vivre. Or, notre ambition est grande, c'est pourquoi, un de mes défis personnel pour les années à venir est de faire en sorte que l'ensemble de notre personnel adhère et vive nos normes et valeurs : dynamisme, ouverture, responsabilité, réactivité, innovation.

Si les prochaines années seront donc imprégnées de nombreuses nouveautés, 2009 ne le fut pas moins, j'en veux pour preuve ces pages qui vous présentent ce que tous nos collaborateurs ont accompli au cours de cette année passée.

Je profite de ces lignes pour les remercier et pour les encourager à continuer sur leur lancée.

Bonne découverte, bonne lecture !

Jean-Marc VANDENBERGH
Administrateur général



Le mot du président

La publication d'un rapport annuel par une institution est l'occasion pour celle-ci de regarder derrière elle pour constater les progrès et les changements réalisés.

Pour ce rapport, la CAPAC a choisi de mettre l'accent sur les défis. Et 2009 fut riche en défis. Un premier fut de faire face à l'un des effets les plus visibles et pénibles de la crise économique qui touche encore notre pays aujourd'hui : l'augmentation du chômage. Pour la CAPAC, cela s'est traduit par une croissance sensible du nombre de demandes d'allocations à traiter.

Face à cela, pas question de rogner sur la qualité de traitement des demandes d'allocations. À l'heure des bilans de l'année 2009, la CAPAC a réussi à maintenir le cap.

En ces temps de crise, la CAPAC a bien saisi qu'il est essentiel qu'elle s'améliore encore plus dans ses prestations et qu'elle donne le meilleur d'elle-même au service de ses usagers qui vivent des moments difficiles.

C'est avec cet état d'esprit que la CAPAC a réalisé un second défi : la rédaction et la négociation d'un troisième contrat d'administration ambitieux. Ici aussi, la CAPAC s'en est brillamment sortie. Son nouveau contrat d'administration est solide et s'inscrit parfaitement dans la lignée de ce qu'elle entreprend depuis plus de 4 ans maintenant : sa modernisation.

A la suite de ce contrat, la CAPAC a reçu des moyens conséquents et indispensables pour notamment opérer une grande transition : le passage vers le traitement électronique des demandes d'allocations. C'est un grand projet (et un troisième défi) qui s'étalera sur plusieurs années et qu'il conviendra de mener à son terme.

J'invite le lecteur à prendre connaissance dans ce rapport des autres défis auxquels a dû faire face la CAPAC. Je terminerai mon mot d'introduction par une vue sur l'avenir. Le Comité de gestion que je préside sera attentif à ce que la CAPAC respecte ses engagements, mais également à ce que les moyens adéquats continuent à lui être alloués pour mener à bien ses objectifs.

Jusqu'à présent, le passé nous apprend que la CAPAC a toujours fait en sorte de respecter ses engagements et d'atteindre ses objectifs. Soyons donc là pour l'accompagner sur le chemin de l'avenir.

Xavier VERBOVEN
Président du Comité de gestion



1. La CAPAC se présente

La Caisse Auxiliaire de Paiement des Allocations de Chômage (CAPAC) est une institution publique de sécurité sociale décentralisée (nous comptons 34 bureaux dans toute la Belgique).

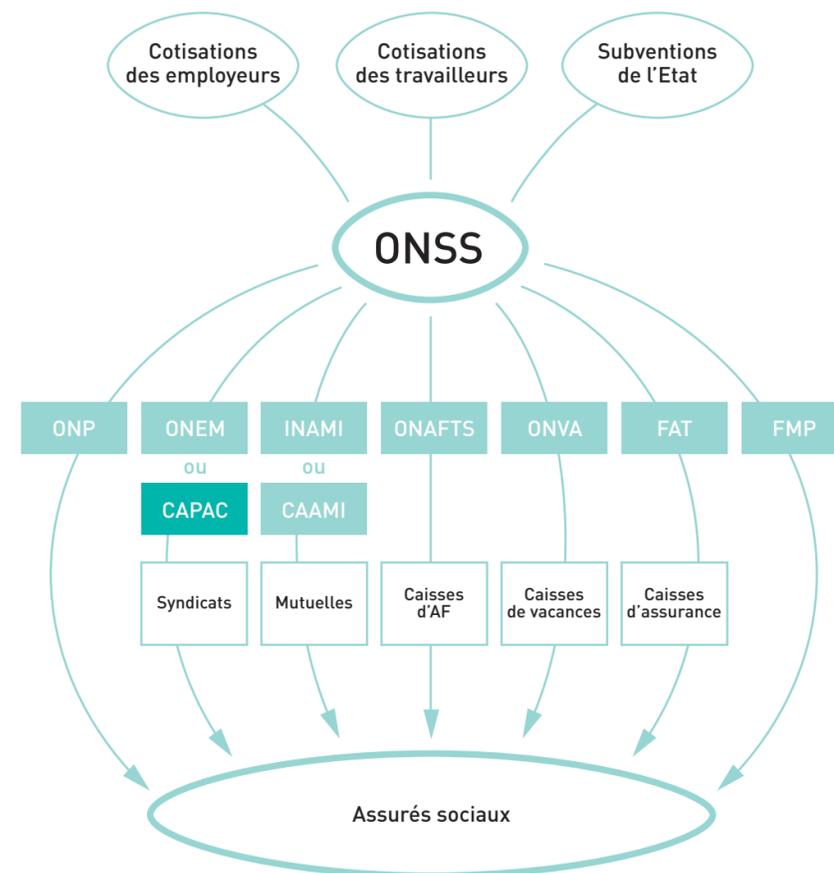


1.1. Notre place au sein de la sécurité sociale

1.1.1. Le secteur du chômage

La CAPAC relève du secteur du chômage, l'une des 7 branches de la sécurité sociale en Belgique.

La sécurité sociale des travailleurs salariés :



Si l'ONEM est l'organisme responsable de ce secteur, le législateur a instauré des organismes de paiement qui forment le maillon entre l'ONEM et les assurés sociaux (ci-après dénommés "usagers"). Outre les organismes de paiement qui dépendent des organisations syndicales du pays, il existe un organisme de paiement public : la CAPAC.

1.1.2. Notre collaboration avec d'autres institutions dans le domaine de la sécurité sociale

1.1.2.1. Avec les autres organismes de paiement du secteur du chômage – L'Inter-op

En tant qu'organisme de paiement, la CAPAC fait partie de l'INTER-OP. L'INTER-OP est un centre de distribution commun aux organismes de paiement des syndicats et à la CAPAC. Il veille à ce que les déclarations relatives au chômage, complétées par l'employeur, aboutissent à l'organisme de paiement de son travailleur. Lors de cet échange, le nom de l'organisme n'est pas communiqué à l'employeur. De cette manière, l'INTER-OP garantit le respect de la vie privée des assurés sociaux, et ce tant dans ses aspects de confidentialité à l'égard de l'employeur que de liberté de choix entre les organismes de paiement.

1.1.2.2. Avec les mutuelles

La CAPAC et les mutuelles échangent des données pour permettre d'assurer une couverture sociale complète aux assurés sociaux chômeurs victimes d'une incapacité de travail.

1.1.2.3. Avec Sigedis

Sigedis est une ASBL prestataire de services qui a notamment comme mission la collecte et le contrôle des données de carrière.

La collaboration entre la CAPAC et Sigedis prévoit d'échanger des données non plus par le biais des attestations papier, mais au moyen de flux électroniques.

1.2. Nos missions ^[1]

1. **Introduire le dossier du chômeur au bureau du chômage de l'ONEM** en se conformant aux dispositions réglementaires ;
2. **Payer au chômeur les allocations et les autres prestations qui lui reviennent**, sur base des indications mentionnées sur la carte d'allocations (l'autorisation de paiement délivrée par l'ONEM) ;
3. **Délivrer au chômeur ou au service ou organisme compétent, les documents ou les données prescrits par des dispositions légales ou réglementaires.** Il s'agit notamment des données transmises aux autres organismes de sécurité sociale par l'intermédiaire de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale ;
4. **Tenir à la disposition du chômeur les formulaires dont l'usage est prescrit par l'ONEM.** Le chômeur doit en effet introduire sa demande d'allocations par l'intermédiaire d'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 ;
5. **Transmettre au chômeur toute communication et tout document prescrits par l'ONEM.** Il s'agit notamment des feuilles d'information sur les droits et obligations du chômeur et des courriers l'informant des décisions positives prises par l'ONEM ;
6. **Conseiller gratuitement le chômeur** et lui fournir toute information utile concernant ses droits et ses devoirs à l'égard de l'assurance-chômage.

1.3. Nos valeurs

Nos valeurs précisent comment nous entendons nous comporter dans l'accomplissement de nos missions. Nos valeurs sont reprises en détail dans notre déclaration de missions qui figure notamment dans nos contrats d'administration.

En voici les principales :

- Dynamisme
- Ouverture
- Responsabilité
- Réactivité
- Innovation

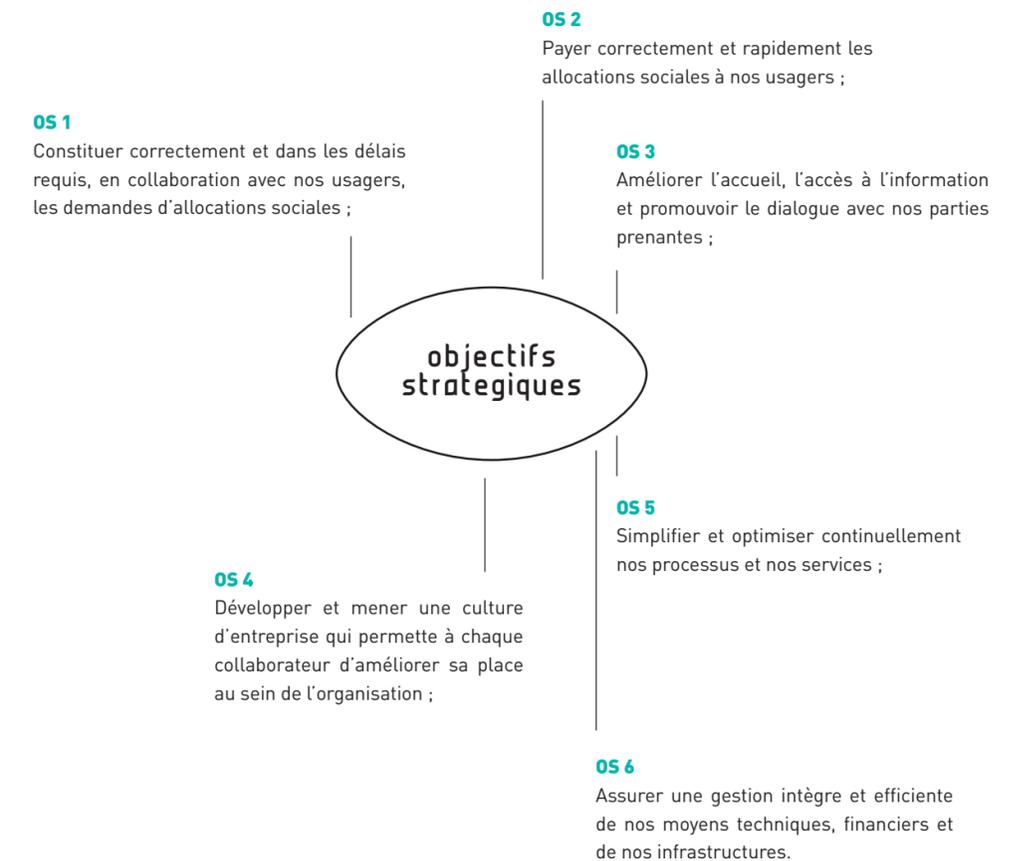
1.4. Notre vision

Notre vision résume nos défis pour l'avenir. A ce titre, nous voulons :

- Etre actif dans notre relation avec l'assuré social ; nous voulons délivrer un service moderne et de qualité et souhaitons optimiser l'accueil que nous proposons à nos usagers ;
- Etre considéré comme la référence en matière de chômage ;
- Etre une administration performante et être en évolution permanente, notamment par une formation dans le domaine d'expertise et dans celui des relations humaines ;
- Continuer à être un partenaire fiable et loyal vis-à-vis de nos partenaires immédiats et des autres services publics.

1.5. Nos objectifs stratégiques

Pour mener à bien nos missions, faire vivre nos valeurs et pouvoir réaliser notre vision, nous nous sommes fixés 6 objectifs stratégiques.



[1] visées à l'article 146 de l'A.R. du 25/11/91, et en se conformant aux dispositions légales et réglementaires.

1.6. Nos contrats d'administration

En tant qu'institution publique de sécurité sociale, la CAPAC rédige un contrat d'administration qui fixe, pour 3 ans, ses engagements (sur ses prestations, son fonctionnement, etc.) vis-à-vis de l'Etat et des citoyens.

Particularité en 2009 : alors que nous aurions dû débiter un troisième contrat d'administration, nous avons dû rédiger un avenant prolongeant ainsi notre second contrat d'un an.

Le bilan au terme de ce second contrat d'administration 2006-2009 est le suivant : 80% de nos engagements ont pu être tenus, 10% ont été considérés comme partiellement respectés eu égard à des situations particulières et 10% n'ont pas pu être atteints. Ces 10% restants concernent essentiellement le délai de mise en paiement des nouvelles demandes d'allocations et la vitesse de paiement des allocations sociales. La hausse sensible du nombre de cas que nous avons eu à traiter en 2009 consécutive à la crise économique est identifiée comme étant la cause principale de cette relative contre-performance. En effet, notre cadre du personnel n'a pas suivi la même courbe de progression que le nombre de nouveaux cas à traiter. Ainsi, notre charge de travail s'est sensiblement alourdie au cours de cette année 2009 et 10% de nos engagements n'ont pu être correctement atteints de ce fait.

En 2009, nous avons rédigé et négocié notre troisième contrat d'administration qui couvre la période 2010-2012.

1.7. Notre structure

1.7.1. Nos bureaux de paiement

La CAPAC est probablement l'institution publique de sécurité sociale la plus décentralisée du pays. Nous comptons 34 bureaux répartis sur tout le territoire de la Belgique comme le montre la carte ci-dessous. Nos usagers s'adressent à nos bureaux pour constituer leurs demandes d'allocations.

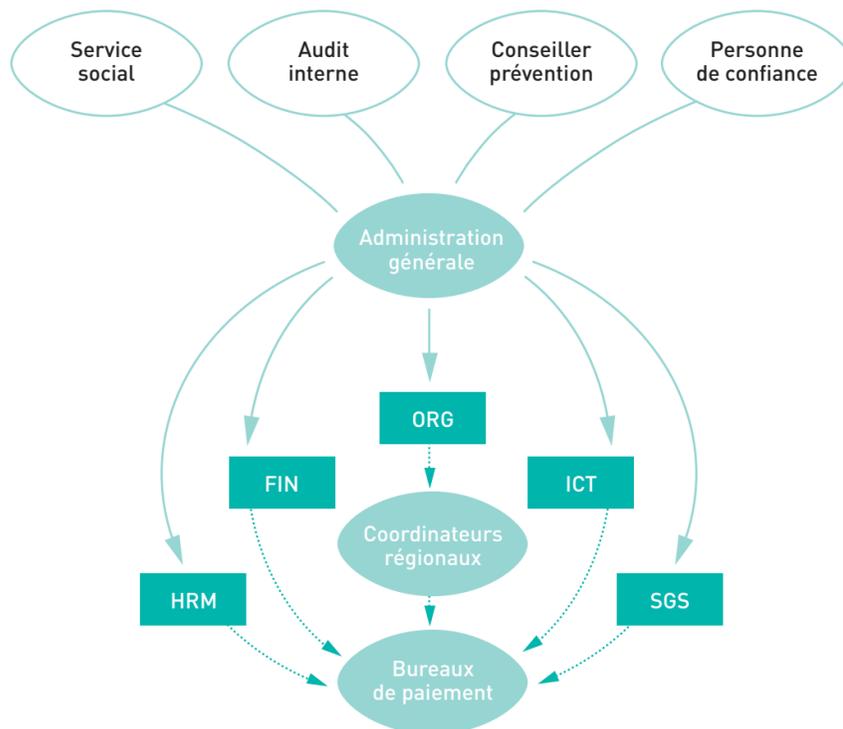
Pour répondre à leurs questions concrètes, la CAPAC dispose également d'un Contact center directement joignable en composant le n° de téléphone d'un de nos bureaux de paiement.



1.7.2. Notre administration centrale

A côté de nos 34 bureaux de paiement, nous disposons bien évidemment d'une administration centrale chargée de soutenir nos activités et d'assurer la gestion courante de notre organisme.

Notre organigramme se compose comme suit :



1.7.2.1. Les raisons d'être des divisions

ORG

Depuis sa création en 2007, la **division ORG** est responsable du développement et de l'optimisation des méthodes de travail et de l'application de la législation dans les bureaux. Cette division intervient comme support organisationnel des bureaux et comme responsable hiérarchique des chefs de BP et des coordinateurs régionaux. Enfin, ORG est aussi responsable de la répartition de l'effectif, de l'équipe de renfort et de la gestion des dettes.

Toutes ces activités ont pour but d'améliorer les conditions et les méthodes de travail dans les bureaux de paiement afin d'accroître la qualité de la prestation de service vis-à-vis des assurés sociaux.

Faits marquants 2009

Upgrade du personnel

L'upgrade du personnel a permis dans les bureaux de paiement la nomination de chefs de niveau B. Il est très valorisant pour tous ces lauréats d'obtenir une promotion, pourtant cela a causé beaucoup de changements et d'émois dans les bureaux de paiement. Bien que la direction et les coordinateurs aient mis tout en œuvre pour accompagner ces nouveaux responsables tout en respectant les anciens chefs, cette période de transition a exigé et exige encore de chacun une grande capacité d'adaptation.

C'est aussi grâce à l'attitude très constructive des membres du personnel des bureaux que tous ces ajustements ont pu être aussi bien réalisés. En 2008, 6 nouveaux chefs ont été désignés ; en 2009, il y en a eu 7 supplémentaires. En 2010, de nouveaux chefs seront encore désignés.

Rôle des coordinateurs

En 2008, le rôle des coordinateurs régionaux a fait l'objet d'une révision. Ils font désormais partie de la ligne hiérarchique entre les 34 chefs de bureau et les responsables de la division ORG. Pour offrir un soutien réel aux régions, les coordinateurs doivent disposer tant de capacités managériales que de connaissances étendues des méthodes de travail en matière de réglementation du chômage.

L'année 2009 fut pour 4 de ces coordinateurs une année particulièrement chargée en nouveaux défis :

- **Monsieur André SMET** a été nommé "coordinateur de la fiscalité à la CAPAC". Il est à ce titre la personne de contact en matière de fiscalité, tant pour les divisions internes que pour nos partenaires externes [SPF Finances, La Poste, etc.] ;
- **Monsieur Marcel CLAES** participe activement au groupe de travail E-Future, en qualité de référent technique de la division ORG, il est également l'interlocuteur privilégié pour les autres participants à ce projet ambitieux, destiné à informatiser l'admissibilité dans les bureaux de paiement. Il est important de noter que ce projet est un des objectifs principaux de notre contrat d'administration III, et que sa préparation est en cours depuis un an déjà ;
- **Monsieur Hans DEMAEGHT** s'est vu proposer le processus de développement de divers modules de paiement. Cette opération est l'étape préparatoire nécessaire à la division ICT en vue du projet de réécriture de notre application de paiement [projet E-pay] ;
- Et enfin, **madame Anne-Marie DULIERE** a brillamment fondé une cellule nommée "gestion des dettes et fiscalité".

ICT

La **division ICT** a pour but d'assurer les flux d'information au sein de l'organisme, avec les assurés sociaux et avec les partenaires de l'institution. Elle prend également en charge le matériel informatique et les installations nécessaires au transfert de l'information. Plusieurs équipes effectuent ces missions complexes :

- **L'équipe RÉGLEMENTATION (REG)** est responsable des flux d'information au sein de l'organisme ainsi que de la gestion des connaissances : elle examine et transmet les modifications de la réglementation aux utilisateurs finaux.

- **Les HELP DESKS** ont pour mission d'assister autant que possible les utilisateurs internes en cas de questions ou de problèmes, tant techniques que réglementaires. Le groupe HARDWARE se charge de l'achat, de l'installation et de l'entretien de toutes les composantes hardware impliquées dans la communication (mainframes, serveurs, téléphonie, postes de travail, éléments de réseau).

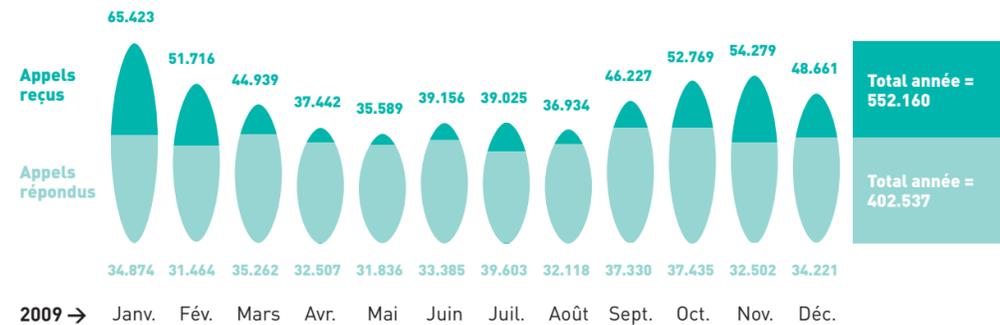
- **Le personnel interne** est également en charge du développement de logiciels en rapport avec le core business de l'organisme. Le défi le plus important dans ce cadre est de convertir la réglementation sans cesse modifiée en applications informatiques, d'évaluer en permanence les applications existantes et de les moderniser si nécessaire.

- Enfin, **le CONTACT CENTER**, le point de contact téléphonique des assurés sociaux.

Faits marquants 2009

Les effets de la crise se sont fait essentiellement sentir au Contact center avec une forte hausse des appels. Pour décembre 2008, il y avait un total de 42.000 appels reçus tandis que, pour décembre 2009, il y en a eu plus de 48.000. Sur l'ensemble de l'année 2009, le Contact center (une moyenne de 18 téléphonistes au cours d'une année) a reçu plus de 550.000 appels !

Chacun(e) des téléphonistes de notre Contact center a dès lors été amené(e) à traiter une moyenne de 116 appels par jour au cours de l'année 2009. En 2008, cette moyenne s'élevait à 89 appels par jour.



HRM

La division HRM met en place des actions qui visent à développer la motivation et les compétences des agents.

Elle est composée de deux cellules. La première, la cellule administrative, est chargée d'effectuer le suivi administratif de chaque agent : gestion des présences, temps de travail, suivi de carrière et bien sûr paiement des salaires.

La seconde cellule, la cellule stratégique RH, a en charge la politique d'acquisition, de gestion et de développement des compétences nécessaires à la réalisation des différentes missions de la CAPAC. Elle permet ainsi aux différentes entités de la CAPAC de disposer de personnes efficaces et compétentes.

Faits marquants 2009

L'année 2009 a été marquée dans le domaine des ressources humaines par :

- l'aboutissement des premiers entretiens d'évaluation des Cercles de Développement ;
- la crise économique, qui nous a contraints à demander de nouveaux budgets afin de prendre en charge l'accroissement du nombre d'usagers ;
- un nouveau plan du personnel faisant la part belle à la promotion des nombreux assistants administratifs lauréats d'un examen d'accession au niveau B ;
- la création d'une nouvelle cellule sociale au sein de la cellule stratégique RH qui travaille sur les aspects sociaux, la liaison au bien-être, et la gestion de la diversité (voir 4.2) ;
- la confection d'un plan d'action ambitieux, découlant de l'enquête de satisfaction et orienté sur l'aspect humain et la communication ;
- l'augmentation des primes de fin d'année et du pool des parastataux.

SGS

La division SGS a pour objectif d'offrir un soutien à la direction générale dans les matières qui concernent le bon fonctionnement de la CAPAC, comme le planning stratégique et l'organisation générale de l'organisme.

La division SGS coordonne un certain nombre de services :

- **L'accueil de l'administration centrale.** Il s'agit de l'accueil téléphonique d'appels vers les numéros standard de l'administration centrale, l'accueil et l'accompagnement des visiteurs en veillant efficacement au contrôle de l'accès. Ce service soutient parallèlement divers services par le biais de tâches administratives.

- **Le secrétariat général traite la correspondance** destinée à toutes les divisions et les appels téléphoniques destinés à la direction générale. Le secrétariat gère également le planning de la direction générale et les réservations des espaces de réunion.

- **Le service Traduction** se charge de la traduction adéquate de documents pertinents en vue de promouvoir un fonctionnement uniforme sur l'ensemble du territoire national.

- **La cellule communication** a pour principal objectif de rédiger un plan de communication et de veiller à son exécution. La réalisation du rapport annuel et du journal du personnel "Plus loin" relèvent également de ses activités. La structure et l'entretien de l'intranet et du site Internet dépendent aussi de sa responsabilité.

- **Le service juridique** coordonne les contentieux juridiques auprès des tribunaux et cours du travail, remet des avis juridiques sur demande dans tous les domaines de la gestion courante et des marchés publics et se charge de la gestion des plaintes.

- **La cellule stratégique** a comme mission principale de faire rapport sur le suivi des objectifs et des projets repris dans le contrat d'administration et dans le plan d'administration en vigueur, et d'esquisser les lignes stratégiques pour l'avenir. Pour ce faire, la cellule stratégique élabore des tableaux de bord et rédige des rapports et des évaluations périodiques concernant les prestations des différentes entités de la CAPAC.

Faits marquants 2009

Les faits marquants furent la réalisation par la cellule stratégique du nouveau contrat d'administration et la réalisation de nouveaux rapports concernant le Contact center et le système de distribution de tickets, dont l'installation dans tous les bureaux a lieu progressivement.

La cellule Communication a quant à elle mis sur pied, en collaboration avec les experts d'ICT, un nouvel intranet et un blog. Ces deux nouveaux moyens de communication sont essentiels dans une institution décentralisée comme la nôtre pour faire connaître à tous les collaborateurs les projets, les changements, les plans d'actions, etc.

Le service Traduction a effectué ses missions la majeure partie de l'année en ne disposant que d'un seul traducteur. Notre institution a néanmoins dû faire appel à quelques occasions à des services externes de traduction.

La division FIN se compose de 2 services : le service Comptabilité et le service Patrimoine.

Le service Comptabilité se compose d'une part de la comptabilité de gestion et d'autre part de la comptabilité des missions.

La comptabilité de gestion traite les recettes et dépenses concernant le fonctionnement, le personnel et les investissements de la CAPAC. La comptabilité des missions traite les recettes et dépenses concernant les missions confiées par l'Etat. Le service veille à la gestion financière correcte qui permet de contrôler et de justifier chaque dépense.

Afin d'obtenir les moyens de gestion, la CAPAC a l'obligation d'introduire chaque année une préfiguration, un budget et une adaptation du budget. C'est le fruit de concertations avec les instances compétentes, compte tenu des crédits approuvés par le Gouvernement. Le Comité de gestion doit au préalable donner son approbation. Le budget nécessaire à l'exécution de nos missions est le produit d'estimations de l'Office national de l'Emploi et du Bureau du Plan. Enfin, le service comptabilité se charge également de la rédaction des comptes annuels où les produits et dépenses font l'objet d'analyses et de commentaires. Ce document reprend par conséquent toutes les informations comptables et financières essentielles relatives à notre organisme.

Le service Patrimoine se compose du service Bâtiments et de l'Economat. Le service Bâtiments s'occupe de l'entretien, des petites réparations et de gros projets de rénovation. Le parc immobilier se compose de 34 immeubles. Beaucoup de bâtiments et d'installations sont vétustes. Le grand défi du service Bâtiment est de rénover nos infrastructures avec les moyens disponibles en effectuant de petits ou gros travaux afin d'améliorer l'environnement de travail et de rendre plus agréable l'accueil des chômeurs.

L'Economat gère les achats de la CAPAC. Ce service peut organiser tant l'achat d'un stylo-bille que celui d'un meuble de bureau et gère le parc automobile.

Faits marquants 2009

Depuis le 12 novembre 2009, tous les paiements sont exécutés conformément aux normes SEPA (= Espace unique de paiement européen). La CAPAC a en l'espèce un temps d'avance sur les autres institutions.

Depuis la préfiguration 2009, en raison d'une circulaire du SPF Sécurité sociale (Commission de Normalisation de la Comptabilité) concernant les directives budgétaires des Institutions publiques de Sécurité sociale, de nouveaux documents budgétaires sont d'application (tableaux synoptiques).

Le service Bâtiments et l'Economat ont introduit ensemble 1810 demandes de dépenses. Le Magasin a en outre effectué 606 livraisons, rien que pour les BP. Pour l'administration centrale, il y a eu 400 livraisons. L'économat a réalisé 1300 livraisons de petit matériel électronique et de mobilier, dont 110 sièges ergonomiques neufs.

Le renouvellement du mobilier et du matériel électronique a nécessité l'enlèvement de l'ancien matériel. L'économat a traité la neutralisation en 2009 de 818 biens datant de la période située entre 1952 et 2000.

1.8. Notre fonctionnement

1.8.1. La gestion de notre organisme

Direction stratégique

La direction stratégique de la CAPAC est assumée par le Comité de gestion où siègent les représentants des organisations patronales et syndicales et dont la composition est similaire au Comité de gestion de l'ONEM (cf. composition en annexe).

Le Comité de gestion prend, d'une part, les décisions qui ont un impact stratégique sur la politique de la CAPAC (telles que les négociations budgétaires, vente ou achat de bâtiments, etc.) et, d'autre part, certaines décisions relatives au personnel (telles que les promotions, les nominations, etc.).

Le Comité de gestion se réunit mensuellement.

Direction journalière

La direction journalière de la CAPAC est assumée par un Administrateur général, J-M. VANDENBERGH, et un Administrateur général adjoint, L. MEERKENS.

Ils sont assistés dans leur mission par le Conseil de direction qui se compose des responsables de division de l'institution (cf. composition en annexe).

Concertation sociale

Les intérêts du personnel concernant la gestion journalière de la CAPAC viennent à l'ordre du jour des réunions du Comité de concertation de base (CCB). A l'occasion de ces réunions, la direction et les syndicats négocient sur divers sujets qui ont trait au statut et au bien-être du personnel au travail, comme le plan du personnel, la sécurité des bâtiments, etc. (cf. composition du CCB en annexe).

1.8.2. Notre plan du personnel 2009

Le plan du personnel 2009 détaille le nombre maximum d'emplois que l'institution peut atteindre, soit 612 emplois au lieu de 608 emplois dans le plan 2008-2.

En comparaison avec le plan du personnel 2008-2, les modifications se résument comme suit :

	2008	2009	Différence
Administration centrale	144	148	+ 4
Services extérieurs	454	454	-
Equipe de renfort	10	10	-
TOTAL	608	612	+ 4

Le concept d'upgrade de l'effectif, établi pour la CAPAC pour les années 2007-2012, est bien visible dans le nouveau plan du personnel :

A l'Administration centrale, 148 postes ont été prévus. Quatre conseillers en plus, deux attachés en moins (promotions), treize membres du personnel de niveau B en plus pour permettre les promotions d'agents statutaires C lauréats d'un examen et quelques ajustements de C et D. Le coût supplémentaire annuel budgétaire de ces adaptations à l'Administration centrale représentait 226.646,61 euros par rapport au plan 2008-2.

Au sein des services extérieurs (bureaux de paiement) et de l'équipe de renfort, le nombre d'agents est resté inchangé. Pour permettre des promotions (voir plus haut), 8 agents statutaires de niveau B ont été ajoutés, de même que 20 agents statutaires de niveau C et 26 agents contractuels de niveau C. En contrepartie, 28 postes statutaires et 26 postes contractuels de niveau D ont été retirés. Le coût supplémentaire annuel budgétaire de ces modifications dans les BP représente 135.854,42 euros par rapport au plan 2008-2.

Au sein de l'équipe de renfort, 4 nouveaux postes de niveau B pour permettre des promotions (voir plus haut) ont été ajoutés et 4 postes de niveau C ont été retirés en contrepartie, ce qui représente un coût supplémentaire annuel budgétaire de 12.100 euros en comparaison au plan 2008-2.

Afin de répondre à l'augmentation sensible du chômage, la CAPAC a reçu un important budget supplémentaire de crise. Notre plan du personnel 2010 a incorporé une augmentation significative du nombre d'agents dans nos bureaux de paiement de 33 équivalents temps plein.

2. Nos activités au service de nos usagers

1.8.3. Notre budget 2009

Notre budget se compose de comptes de mission et de comptes de gestion.

Les comptes de mission comprennent toutes les recettes et les dépenses relatives aux paiements des allocations sociales dont nous avons la charge.

Les comptes de gestion comprennent quant à eux toutes les dépenses, recettes et frais résultant de la gestion courante de la CAPAC : salaires du personnel, frais de fonctionnement, investissements, etc.

Dépenses du personnel	27.540.714,66 euros
Autres dépenses de fonctionnement (sans informatiques)	3.394.965,12 euros
Investissements (autres qu'informatiques et bâtiments)	165.594,60 euros
Dépenses informatiques	1.430.618,71 euros
Investissements informatiques	430.629,94 euros
Investissements bâtiments	1.475.046,17 euros
Dépenses de gestion liées à la mission	178.036,60 euros
Total dépenses de gestion	34.615.605,80 euros
Recettes de gestion	192.300,40 euros
Recettes liées à la mission	35.388.597,18 euros
Total recettes de gestion	35.580.897,58 euros
RÉSULTAT BUDGÉTAIRE	965.291,78 euros

2.1. Les types d'allocations

La CAPAC alloue différents types d'allocation à divers groupes cible :

- L'allocation de chômage** : un travailleur qui perd son emploi et satisfait aux conditions peut bénéficier d'une allocation de chômage. Un travailleur qui ne peut travailler provisoirement pour des raisons économiques ou pour cause d'intempéries peut également demander une allocation. Les travailleurs à temps partiel ont droit, dans certaines conditions, à une allocation de garantie de revenus.
- L'allocation de prépension** : les travailleurs qui satisfont aux conditions d'âge et d'ancienneté et qui ont été licenciés ont droit à une allocation de prépension. Ils bénéficient en outre d'un complément payé par l'ancien employeur ou par un fonds.
- L'allocation d'activation** : certaines catégories d'assurés sociaux entrent en ligne de compte pour l'octroi d'une allocation d'activation. Une partie de leur salaire est versée par notre institution. Leurs employeurs bénéficient d'une réduction des cotisations ONSS.
- Compléments** :
 - Les chômeurs complets ont droit à un complément lorsqu'ils suivent une formation (complément de formation ALE - complément de fin de formation professionnelle).
 - Les chômeurs de longue durée perçoivent un complément lorsqu'ils reprennent le travail (complément de garde d'enfants - complément de mobilité).
 - Les travailleurs âgés (+ 50) obtiennent un complément lorsqu'ils reprennent le travail (complément de reprise du travail).
- L'allocation de vacances jeunes** : les jeunes travailleurs qui commencent à travailler ne peuvent pas toujours prétendre aux congés payés. Ils peuvent cependant demander une allocation de vacances jeunes pour les jours de congé qu'ils prennent.
- Indemnités pour le secteur de la construction** :
 - Indemnité de licenciement construction : en cas de perte d'emploi.
 - Indemnité complémentaire construction : versée pendant les périodes de chômage temporaire pour autant que l'indemnité-gel n'ait pas été allouée.
 - Indemnité complémentaire gel : versée pendant les périodes de chômage temporaire pendant les périodes de gel.
 - Jours de repos : la CAPAC indemnise "les jours de repos" qui résultent de la diminution du temps de travail et qui sont généralement pris en fin d'année.
- Allocation de garde pour les accueillants d'enfants** : les accueillants d'enfants ont droit à une allocation de garde en l'absence des enfants inscrits chez eux.
- Les travailleurs frontaliers en France** : ils ont droit à une indemnité en compensation de la perte de salaire due au fait qu'ils paient des impôts en Belgique et des cotisations sociales en France.
- Les chômeurs provisoires travaillant dans le port de Zeebrugge** : ils sont soumis à un régime spécial en cas de chômage temporaire. Ils ont une carte de contrôle spéciale.
- Les allocations ALE** : un chômeur qui satisfait aux conditions peut, par l'intermédiaire d'une agence locale pour l'emploi, effectuer certaines activités sous contrat de travail ALE. La CAPAC verse les indemnités sur base des chèques ALE.
- Les travailleurs frontaliers aux Pays-Bas** : ils peuvent avoir droit à une indemnité en compensation de la perte de salaire, s'ils bénéficient exclusivement d'une allocation néerlandaise en vertu de la Loi néerlandaise sur l'assurance invalidité (WAO), du fait qu'ils continuent de payer leurs impôts en Belgique.

2.2. La réglementation modifications intervenues en 2009

En 2009, la réglementation et la législation du chômage ont connu diverses évolutions que le service Réglementation (REG) a analysées et communiquées aux bureaux de paiement. On évoquera ici trois mesures qui ont eu un impact significatif sur le travail des bureaux de paiement.

Revalorisation des barèmes durant les 12 premiers mois de chômage complet

Le montant des allocations correspond en principe à un pourcentage de la rémunération perdue, cette rémunération de base étant toutefois plafonnée.

A partir du 1^{er} janvier 2009, la limite salariale a été revue à la hausse pour les nouveaux dossiers à concurrence de 300 euros durant les 6 premiers mois de chômage et de 150 euros par mois durant les 6 mois suivants. Ainsi, la limite salariale unique de 1906,46 euros/mois (valeur au 31.12.2008) est remplacée par 3 nouvelles limites salariales :

- un plafond supérieur = 2206,46 euros/mois : durant les 6 premiers mois de chômage complet.
- un plafond intermédiaire = 2056,46 euros/mois : durant les 6 mois suivants.
- un plafond de base = 1921,71 euros/mois, ensuite. Cette limite salariale correspond à l'ancien plafond applicable jusqu'au 31.12.2008 inclus, à savoir 1906,46 euros/mois, mais majoré de 0,8%.

De même, le montant journalier pour le chômeur complet cohabitant en première période d'indemnisation passe de 58% à 60% du salaire (éventuellement plafonné). De la sorte, un même pourcentage d'indemnisation (60%) est désormais valable pour tous les chômeurs complets, indépendamment de la catégorie familiale à laquelle ils appartiennent et ce, pendant les 12 premiers mois de chômage (= première période d'indemnisation).

Revalorisation des barèmes de chômage temporaire

Dans le cadre du volet chômage du plan de relance du 11.12.2008 du gouvernement, les mesures suivantes sont d'application, à partir du 01.01.2009 en faveur des chômeurs temporaires :

- des pourcentages d'indemnisation plus élevés pour toutes les catégories (jusqu'au 31.12.2010) ; ainsi, le montant journalier de l'allocation s'élève, selon sa situation familiale, à 70% ou 75% de son salaire (plafonné), au lieu de 60% auparavant ;
- des limites salariales plus élevées de telle sorte qu'un salaire brut plus élevé peut être pris en compte pour la fixation du montant de l'allocation de chômage temporaire (limite salariale de 2206,46 euros par mois au lieu de 1906,46 euros au 31.12.2008) ;
- de nouveaux barèmes.

Suspension de crise-employés

A partir de juillet 2009, et jusqu'en juin 2010, une allocation temporaire de crise indemnise les employés durant une suspension de l'exécution du contrat de travail pour causes économiques dans les secteurs touchés par la crise. Cette allocation équivaut, selon la situation familiale, à 70% ou 75% de la rémunération plafonnée et est complétée par un supplément payé par l'employeur.

Utilisation du fichier du personnel par le secteur du chômage – phase de test

Par suite d'une modification réglementaire, les organismes de paiement des allocations de chômage (CAPAC ou syndicats) ne peuvent plus payer d'allocations pour les périodes pour lesquelles ils peuvent constater que l'assuré social est inscrit comme travailleur dans un registre du personnel.

Via le réseau de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale en effet, le secteur du chômage reçoit communication des fichiers du personnel tel que transmis par les offices de sécurité sociale (ONSS et ONSSAPL). Afin d'exercer un contrôle préventif de la fraude, ces fichiers reprennent les périodes de relations de travail qui sont en principe incompatibles avec les allocations en chômage complet. Ces données sont comparées avec les déclarations sur l'honneur reprises sur les cartes de contrôle mensuelles de l'allocataire. En cas d'anomalies constatées (le fichier peut également contenir des erreurs), l'organisme de paiement prend contact avec l'allocataire afin d'éviter des paiements indus et des récupérations.

2.3. Nos usagers

Répartition hommes-femmes et nationalités

En 2008, 119.771 personnes ont eu recours à nos services. En 2009, la crise économique étant passée par là, 130.305 personnes se sont adressées à nous pour demander le bénéfice d'allocations de chômage.

Comme vous pouvez le constater dans le tableau ci-dessous, il y a eu plus d'hommes (52%) que de femmes (48%) qui ont fait appel à nous en 2009 :

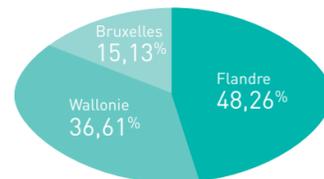
Moyenne mensuelle	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Nationalité belge	60.375	88	56.457	91	116.832	90
Autres nationalités	7.864	12	5.610	9	13.474	10
Total	68.238	52	62.067	48	130.305	100

Le chômage économique a fortement augmenté en 2009. Ce type de chômage affecte surtout le personnel ouvrier majoritairement représenté par les hommes.

La nationalité de nos usagers est très majoritairement belge. Seuls 10% de nos usagers ont une autre nationalité.

Répartition régionale

Du point de vue de la répartition régionale de nos usagers, la majorité provient de Flandre (48,26%) suivie de la Wallonie (36,61%) et de Bruxelles (15,13%) :



Répartition par tranche d'âge

En ce qui concerne la répartition de nos usagers par tranche d'âge, comme en 2008, la tranche d'âge la plus représentée reste celle des plus de 55 ans (29,37%). Les prépensionnés constituent la grande majorité des bénéficiaires d'allocations dans cette catégorie.

Comme en 2008, la tranche d'âge de 21 à 25 ans occupe la seconde place (13,28%). Cette catégorie comporte beaucoup de jeunes ayant quitté l'école et recherchant un premier emploi. A la différence cependant de 2008, en 2009, il y a plus d'hommes (7,15%) que de femmes (6,12%) dans cette dernière catégorie.

De manière générale, pour les autres tranches d'âge, on constate un certain équilibre entre hommes et femmes :

Moyenne mensuelle	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Age < 21	2.679	2	1.579	1	4.259	3
Age 21-25	9.319	7	7.979	6	17.298	13
Age 26-30	7.191	6	6.228	5	13.419	10
Age 31-35	5.249	4	5.184	4	10.433	8
Age 36-40	5.250	4	5.488	4	10.738	8
Age 41-45	5.720	4	5.790	4	11.510	9
Age 46-50	5.617	4	5.747	4	11.364	9
Age 51-55	6.290	5	6.720	5	13.010	10
Age > 55	20.923	16	17.353	13	38.276	29
Total	68.238	52	62.067	48	130.305	100

Répartition par situation familiale

Comme les années précédentes, la majorité de nos usagers cohabitent (47,91%). Dans cette catégorie, le nombre de femmes (25,95%) est supérieur au nombre d'hommes (21,96%). En revanche, dans la catégorie "isolé" (21,33%), le nombre d'hommes (12,82%) est plus élevé que le nombre de femmes (8,51%).

Moyenne mensuelle	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Chef de famille	11.982	9	11.290	9	23.272	18
Cohabitant(e)	28.612	22	33.813	26	62.425	48
Isolé(e)	16.707	13	11.091	9	27.798	21
Prépensionné(e) chef de famille	3.598	3	146	0	3.744	3
Prépensionné(e) non chef de famille	7.289	6	5.674	4	12.963	10
Autres	51	0	53	0	103	0
Total	68.238	52	62.067	48	130.305	100

Répartition par profession

S'agissant des professions, nos allocataires sont majoritairement des employés (52,26%) suivis de près par les ouvriers (47,56%).

Moyenne mensuelle	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Handicapé	98	0,08	96	0,07	194	0,15
Ouvrier	37.513	28,79	24.454	18,77	61.967	47,56
Employé	30.600	23,48	37.502	28,78	68.102	52,26
Mineur	11	0,01	16	0,01	26	0,02
Docker	16	0,01	0	0	16	0,01
Total	68.238	52	62.067	48	130.305	100

Répartition par statut

La plupart des usagers de la CAPAC sont en situation de chômage complet (56,32%). La seconde catégorie qui arrive loin derrière est la prépension à temps plein (12,06%) :

Moyenne mensuelle	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Pas d'autorisation de paiement	1.412	1,08	1.455	1,12	2.866	2,20
Chômage complet	37.605	28,86	35.786	27,46	73.391	56,32
Chômage temporaire	10.874	8,32	2.218	1,70	13.065	10,03
Chômage complet 171.9	971	0,75	4.916	3,77	5.887	4,52
Chômage partiel 171.9	512	0,39	1.325	1,02	1.836	1,41
Allocations de garantie	367	0,28	1.466	1,13	1.833	1,41
Chômage temporaire en 99	0	0	0	0	0	0
171.8	0	0	0	0	0	0
E303 exportation de droits	360	0,28	510	0,39	869	0,67
Prépension temps plein	10.783	8,28	4.936	3,79	15.720	12,06
Prépension temps partiel	19	0,01	856	0,66	875	0,67
Formation professionnelle	1.727	1,33	1.035	0,79	2.762	2,12
171BIS atelier protégé	0	0	1	0	1	0
Conv. prépension textile t. pl.	0	0	0	0	0	0
Conv. prépension textile t. part.	0	0	0	0	0	0

Suite du tableau page suivante >

Moyenne mensuelle	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Prépension frontalier	3	0	7	0,01	10	0,01
Fin de formation prof. temps plein	20	0,02	14	0,01	34	0,03
Fin de formation prof. temps partiel	0	0	1	0	1	0
Prépension mi-temps	107	0,08	43	0,03	150	0,12
IFTC	307	0,24	330	0,25	637	0,49
Dispense pour étude de plein exercice	0	0	0	0	0	0
Plan d'accompagnement	0	0	0	0	0	0
Sans garantie	81	0,06	288	0,22	369	0,28
AVJ	1.057	0,81	1.320	1,01	2.377	1,82
Allocations d'accompagnement	0	0	0	0	0	0
Travailleurs frontaliers Pays-Bas	25	0,02	7	0	32	0,02
Allocations de garde	8	0,01	1.462	0,01	1.470	1,13
Stage d'insertion temps partiel	27	0,02	53	0	81	0,06
Allocations garantie de revenu	1.111	0,85	3.308	0,02	4.419	3,39
Autres	889	0,68	731	0	1.620	1,24
Total	68.238	52,37	62.067	47,63	130.305	100

Répartition par bureau de paiement

Le nombre d'allocataires indemnisés par la CAPAC varie fortement d'un bureau à l'autre. Notre bureau de Bruxelles prend en charge la plus grande part de nos usagers (15,13%). Comme les années précédentes, Oudenaarde prend en charge la plus petite part de nos usagers (0,72%). Pour ce qui est de nos allocataires de nationalité étrangère, ils représentent 51,65% des usagers de notre bureau de Mouscron, 32,56% d'Eupen, 18,20% de Bruxelles et 13,50% de Neerpelt :

Flandre	Nombre	%
Aalst	2.443	2
Antwerpen	9.400	7
Brugge	3.295	3
Diest	1.286	1
Gent	6.544	5
Halle	1.310	1
Hasselt	5.434	4
Kortrijk	3.382	3
Leuven	4.153	3
Mechelen	2.862	2
Mol	2.262	2
Neerpelt	4.138	3
Oostende	2.442	2
Oudenaarde	940	1
Roeselare	2.989	2
St.-Niklaas	2.406	2
Tongeren	2.736	2
Turnhout	3.785	3
Zottegem	1.080	1
Sous-total	62.888	48

Wallonie	Nombre	%
Arlon	2.140	2
Charleroi	4.457	3
Couvin	1.307	1
Eupen	1.573	1
Huy	3.240	2
La Louvière	3.186	2
Liège	7.488	6
Mons	3.323	3
Mouscron	2.339	2
Namur	5.039	4
Nivelles	2.909	2
Tournai	3.232	2
Verviers	3.111	2
Wavre	4.355	3
Sous-total	47.698	37

Bruxelles	Nombre	%
Bruxelles	19.719	15
Sous-total	19.719	15

TOTAL	130.305	100%
--------------	----------------	-------------

3. Nos projets et nos défis en 2009

Durant l'année 2009, outre l'exécution de notre mission, nous avons entrepris une série de projets et relevé une série de défis qui se sont présentés à nous.

Les pages qui suivent vous résument la vie mouvementée de la CAPAC durant cette période.

3.1. Constituer et payer les demandes d'allocations sociales

3.1.1. Nos projets

3.1.1.1. E-pay

Partant du constat que les fonctionnalités actuelles de notre application de paiement des allocations ne répondent plus aux besoins étant donné les changements perpétuels de la législation en vigueur, les divisions ICT et ORG ont entrepris en 2009 l'examen de la réécriture du module de paiement de INSOVER (projet "E-pay"). Il s'agit d'un projet pluriannuel qui verra des développements concrets dès 2010.

3.1.1.2. E-future

Une analyse des besoins pour l'informatisation de l'admissibilité (projet "E-future") a également débuté en 2009. Ce projet, qui s'étalera sur plusieurs années, mettra la CAPAC définitivement sur la voie du "bureau sans papier" et permettra d'intégrer suffisamment d'intelligence dans l'application afin de constituer les dossiers efficacement et correctement.

3.1.1.3. SYLLABORG

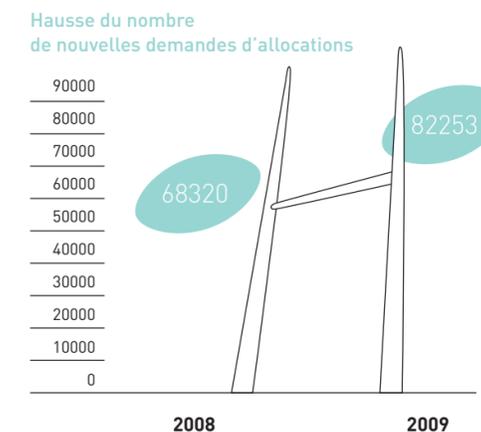
La connaissance de la réglementation est la base de tout bon travail dans les bureaux de paiement. Pour ce faire, un outil de référence a vu le jour en 2008, regroupant les éléments essentiels à la compréhension et à l'application correcte de la législation, le syllaborg. Au cours de cette année 2009, cet ouvrage s'est développé et est à présent consultable en ligne sur l'intranet. Retravaillé sous la forme de fiches thématiques encore plus lisibles, il sert également de base à de nombreuses formations destinées aux membres du personnel des bureaux de paiement.

3.1.2. Nos défis

3.1.2.1. Crise économique – Hausse de la charge de travail

La crise économique fut pour la CAPAC, et la division ORG en particulier, un des plus importants défis de l'année 2009. En raison de celle-ci, le chômage a augmenté significativement en 2009. La réglementation du chômage s'est aussi complexifiée du fait des mesures de crise que le Gouvernement a décrétées.

La conséquence en a été la hausse sensible de la charge de travail dans les bureaux de paiement. Malgré cette hausse, nous avons poursuivi la réalisation des objectifs prévus.



3.1.2.2. Soutien des bureaux de paiement

La hausse de la charge de travail provoquée par la crise économique en 2009 a renforcé la nécessité pour les bureaux de paiement d'un soutien de qualité de la part de l'Administration centrale. Par le biais de projets et de mesures, la division ORG a permis d'offrir une assistance efficace aux bureaux de paiement afin de réduire leur charge de travail. C'est ainsi qu'en 2009, la CAPAC a conclu un contrat d'enlèvement à domicile avec La Poste. Le personnel des BP ne doit donc plus lui-même apporter le courrier sortant au bureau de La Poste.

Parallèlement, une cellule "fiscalité-gestion des dettes" a vu le jour. Grâce à des procédures uniformes et l'expertise présente, ces deux cellules sont et resteront un soutien important pour les bureaux de paiement.

3.1.2.3. Réglementation

Concernant la réglementation, le défi a consisté à convertir les modifications réglementaires en applications informatiques, à évaluer constamment les applications existantes et à les moderniser si nécessaire. L'année 2009 a été caractérisée par les modifications importantes suivantes :

- l'augmentation, sur décision de l'ONEM, d'un certain nombre d'allocations a exigé une adaptation poussée du calcul des allocations ;
- la généralisation de l'exploitation des données A950 (consultation du registre du personnel transmis par les offices de sécurité sociale) dans l'exécution d'un paiement ;
- les diverses mesures anti-crise lancées par le Gouvernement ;
- les modifications dans le cadre du complément de reprise du travail.

Les utilisateurs dans les bureaux de paiement ont été informés de ces modifications (management des connaissances) et l'équipe de développement des logiciels les a reprises dans l'application existante. Il y a eu en outre des améliorations de la programmation dans certains domaines spécifiques (par exemple, les allocations de garantie de revenus).

3.2. Mettre en place une nouvelle culture

3.2.1. Nos projets

3.2.1.1. Plan d'action enquête de satisfaction

En 2008, en collaboration avec P&O, nous réalisons une seconde enquête de satisfaction du personnel. Les résultats définitifs de cette enquête nous sont parvenus en mars 2009. Suite à cela, la confection d'un plan d'action a débuté dans le courant du second trimestre 2009. De nombreux acteurs de divers services de la CAPAC ont été consultés afin d'apporter leur pierre à l'édifice et de formuler leurs idées, commentaires ou avis sur les actions à entreprendre à la lumière des résultats de l'enquête. Une majorité des intervenants consultés a préféré ne pas privilégier un secteur de l'enquête plutôt qu'un autre. Néanmoins, une attention particulière a été donnée à l'environnement de travail et à la communication, ces deux domaines ayant été considérés par notre personnel comme étant d'une haute importance tout en récoltant peu de satisfaction.

Par ailleurs, étant donné que les facteurs de motivation les plus importants de nos collaborateurs sont, dans l'ordre, le "travail en soi", la "reconnaissance", et les "résultats obtenus", nous avons été particulièrement attentifs à ce que nos actions planifiées pour répondre aux attentes de nos agents contiennent au moins l'un de ces aspects.

Evidemment, des choix ont dû être effectués pour des raisons évidentes de disponibilités en ressources techniques, humaines et budgétaires. Compte tenu de ces éléments, les actions reprises dans notre plan d'action sont orientées sur le management et le développement humain, et aussi axées sur le relationnel.

Comme prévu, la communication prend une part importante dans le cadre de nos actions. Et ce, dans ses deux axes : "up-down" et "bottom-up". Ainsi, nous mettons en place une meilleure communication interne de notre stratégie et de nos projets. Nous améliorons également nos outils de communication afin que chaque agent se sente écouté et responsable.

D'autres actions sont programmées pour améliorer notre environnement de travail, l'encadrement de notre personnel, l'amélioration de nos outils IT, etc.

3.2.1.2. Règlement du travail

En mars 2008, un nouveau règlement de travail a été distribué à tout le personnel. Depuis septembre 2008, ce document a été révisé et discuté au sein de notre Comité de Concertation de Base.

Cette nouvelle version aboutit à une simplification des tâches administratives d'HRM et à une amélioration du bien-être dans les horaires de travail tout en apportant une plus grande responsabilisation de nos agents.

Le nouveau règlement vise en effet à effectuer le calcul des prestations de manière positive en appliquant le système de bonus pour les prestations effectivement prestées et du même fait en supprimant au maximum les sanctions horaires dues à des absences.

La mise en œuvre de ce nouveau règlement de travail sera néanmoins un réel défi pour la cellule administrative HRM qui devra paramétrer nos logiciels de gestion des ressources humaines selon les nouvelles normes.

3.2.1.3. Communication interne

La cellule de communication était en 2009 chargée de la mise en œuvre d'un blog et de la modernisation de l'intranet. L'objectif du blog était de créer un moyen de communication complémentaire plus direct entre la direction et le personnel. La cellule s'est également chargée en collaboration avec d'autres membres de l'administration centrale du rapport annuel 2008.

3.2.1.4. Troisième contrat d'administration

Une des grandes réalisations de la cellule stratégique de SGS fut la préparation et l'élaboration du troisième contrat d'administration. L'élaboration du nouveau contrat d'administration 2010-2012 a exigé en interne des réunions et des séminaires stratégiques. La cellule stratégique a également préparé les négociations trilatérales avec les cabinets ministériels concernés (Emploi, Budget, Fonction Publique).

Au terme de ce travail, la CAPAC dispose d'un contrat d'administration 2010-2012 salué par le comité de gestion et par les cabinets ministériels comme étant clair, concis et bien étayé.

3.2.1.5. Nouveaux rapports de suivi et tableaux de bord

La cellule stratégique de SGS a également conçu les premiers rapports et tableaux de bord concernant les prestations du Contact center et ceux concernant le nouveau système de distribution de tickets dans les bureaux de paiement. Ceci a permis d'améliorer le monitoring des contacts entre la CAPAC et ses usagers et d'intervenir dans les périodes de charge de travail plus importante, au bénéfice de l'amélioration des contacts avec les usagers.

3.2.1.6. CARDEX

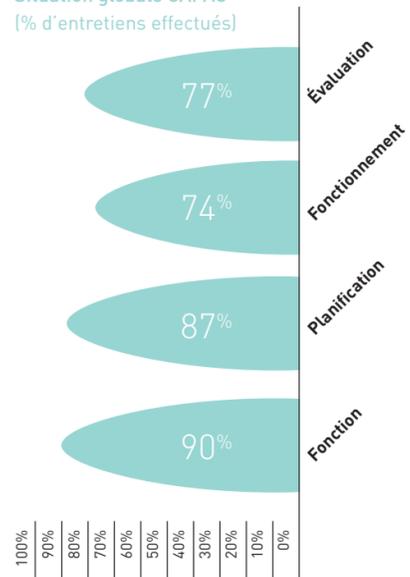
Dans le cadre du projet "CARDEX", un groupe de travail a la responsabilité d'actualiser l'évaluation de la charge de travail des bureaux de paiement et d'analyser l'impact des diverses nouveautés informatiques à venir sur la répartition du personnel de notre institution. Pour ce faire, au printemps 2009, les missions des membres du personnel des bureaux de paiement ont fait l'objet d'une analyse exhaustive.

Les résultats de cette étude ont confirmé que la charge de travail liée aux activités d'inscription et à la constitution des dossiers a doublé. Les notions de "mission d'information" et "responsabilisation des organismes de paiement" ont en outre nécessité une nouvelle évaluation de la fonction d'accueil au sein de notre institution.

Les résultats ont également confirmé la nécessité d'avoir procédé à un upgrading de notre personnel et notamment de notre personnel chargé des missions de management.

3.2.2. Nos défis

Cercles de développement
Situation globale CAPAC
(% d'entretiens effectués)



3.2.2.1. Cercles de développement

Le premier cycle des cercles de développement s'est achevé en octobre 2009. Le management et la cellule stratégique HR sont extrêmement satisfaits de la manière dont les chefs fonctionnels ont abordé le cycle écoulé. En dehors de quelques exceptions pour cause de maladie de longue durée, d'interruption de carrière ou d'autres motifs, 77% de l'effectif total ont terminé leur 1^{er} cycle d'évaluation à temps. C'est un excellent résultat pour un premier cycle.

L'année 2009 a également été marquée par la collaboration active et efficace avec le service Formation. La cellule stratégique HR a coaché, en partenariat avec le service Formation, un groupe de chefs fonctionnels en vue de l'entretien de fonctionnement. Avant de démarrer les entretiens d'évaluation, tous les chefs fonctionnels ont eu l'obligation de suivre la formation aux fins de l'évaluation. La cellule participe également spontanément à la formation de nouveaux chefs fonctionnels.

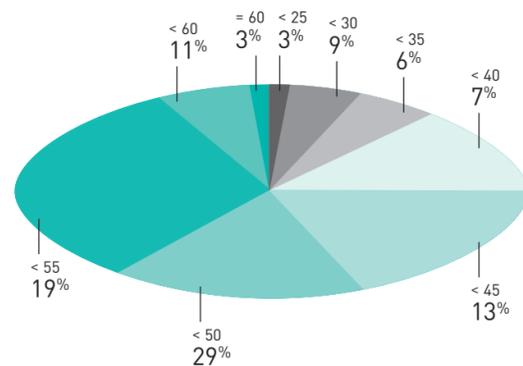
Attendu que les cercles de développement sont un instrument important en vue de stimuler la collaboration entre le chef et ses collaborateurs, le but de la cellule stratégique HR est d'accroître encore sa qualité lors du second cycle, et ce, tant sur le plan du coaching que de la convivialité de certains documents.

A l'avenir, la cellule se concentrera également davantage sur la formation des chefs fonctionnels.

3.2.2.2. Sélections et recrutements

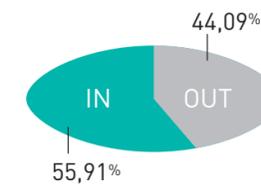
Afin de répondre aux objectifs stratégiques de la CAPAC, la division HRM vise à effectuer des sélections de qualité afin de procurer les ressources humaines répondant aux exigences des fonctions recherchées. En raison de la crise de notre secteur chômage, la cellule stratégique RH a dû faire face à une importante demande de recrutements afin de pouvoir assurer notre mission de service public à nos usagers sans cesse plus nombreux. Notre challenge en 2009 a donc été de recruter un grand nombre de candidats dans un délai restreint. Ce challenge risque de se poursuivre en 2010 si la crise s'intensifie.

Répartition par tranche d'âge

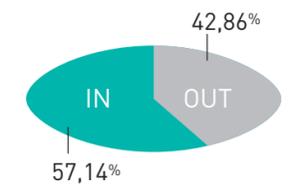


Les graphiques ci-dessous présentent une hausse effective de notre personnel dans sa globalité (1) et dans nos bureaux de paiement en particulier (2). Le nombre de recrutements dans nos bureaux de paiement est encore plus important que ce que le graphique présente, en raison d'une grande mobilité depuis notre Contact center (3).

In & Out 2009 général



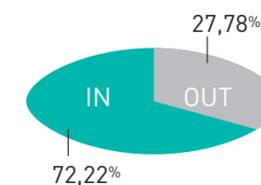
Bureaux de paiement (2009)



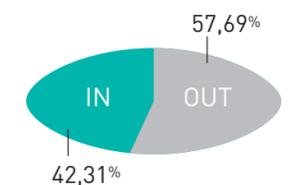
Nous sommes conscient des risques de grande rotation du personnel dans notre Contact center (3), sans doute en raison du stress du métier et de l'aspect routinier de celui-ci. Afin de pallier l'exode des talents, nous effectuons des mobilités de renfort d'agents de notre Contact center vers nos bureaux ou, le cas échéant, vers l'une ou l'autre division de l'administration centrale.

Cela nous permet de proposer à nos bureaux de paiement du personnel qui sera plus rapidement opérationnel attendu qu'il connaît déjà la réglementation du chômage et est familier de notre culture et des situations problématiques de nos usagers. En ce qui concerne l'administration centrale (4), cela nous permet de stabiliser la balance "départ-arrivée" par la mobilité des membres du personnel du Contact center.

Contact center (2009)



Administration centrale (2009)



3.2.2.3. Communication de crise

La communication de crise a notamment pour objectif d'informer le grand public de mesures d'urgence prise par l'autorité. En octobre 2009, la CAPAC organisait un test informatique afin de se préparer au passage aux nouveaux protocoles de paiement SEPA (zone de paiement européen unique). Lors de ce test, une erreur a été commise par notre prestataire de service financier. Alors que celui-ci devait fictivement exécuter des paiements, des montants d'allocations sociales ont été effectués en double. Une cellule de crise a rapidement été mise sur pied au sein de la CAPAC et la cellule de communication a été chargée de préparer et rédiger une communication adéquate, en concertation avec le cabinet Emploi, à destination de la presse. L'année 2009 a également été marquée par l'apparition de la grippe A/H1N1. Le gouvernement a enjoint les institutions publiques de rédiger un plan de gestion de crise. Au sein de la CAPAC, la cellule stratégique de SGS rédigea ce plan de gestion et la cellule communication mis au point une communication de crise. La crise redoutée n'est fort heureusement pas survenue, toutefois la CAPAC est prête en cas de retour de la grippe dite "mexicaine" ou de tout autre événement de cet ordre.

3.3. Simplifier nos processus

3.3.1. Nos projets

3.3.1.1. Insoverweb

La transition de INSOVER à l'environnement INSOVERWEB était déjà en chantier en 2008. Il s'agit de remplacer les applications traditionnelles en mode caractère (langage Cobol) par un environnement graphique (langage Java) afin d'accroître la productivité et le confort des utilisateurs. Les travaux se sont poursuivis en 2009, d'autres modules sont entrés en production.

3.3.1.2. Accueil

En 2009, l'Accueil a pris une structure et une organisation de service à part entière. Les membres de ce service ont suivi les formations appropriées et ont été encadrés, et chaque semaine, ils reçoivent un nouveau planning tant pour assurer la continuité de l'accueil que pour convenir des tâches administratives.

3.4. Gérer efficacement nos moyens et nos infrastructures

3.4.1. Nos projets

3.4.1.1. Projets de rénovation et travaux

Le service Bâtiment a traité en 2009 plus de 400 demandes de petits travaux. Il a également travaillé à la mise en œuvre d'une organisation de travail pour l'équipe technique, qui a notamment commencé le rafraîchissement des bureaux de paiement. Les bureaux de Namur, Nivelles et Wavre ont été intégralement repeints. L'année prochaine, ce sera le tour de Tongres, Hal, Couvin et Diest.

A côté des petits travaux, le service a poursuivi les grands projets de rénovation de Gand, Bruxelles, Tournai, Turnhout, Mons et Ostende. Dans le cadre des travaux à Bruxelles, le BP et le Contact center ont dû déménager à la place de Brouckère afin de pouvoir continuer à travailler dans la tranquillité. Pour le BP Ostende, la CAPAC a acheté un immeuble qui sera aménagé et finalisé en 2010. Cette même année, les projets de Gand, Ostende et Tournai s'achèveront et ce sera le tour de La Louvière.

3.4.1.2. Gestion des achats

L'Economat a réalisé des analyses en vue de disposer de nouveau matériel de nettoyage, de vêtements de travail et de proposer la téléphonie mobile à tous les membres du personnel de la CAPAC.

Le service a également préparé l'implémentation d'un nouveau logiciel de gestion des achats et des stocks qui doit permettre de traiter plus rapidement les demandes de biens et de services.

3.4.1.3. Comptabilité analytique

Le service de comptabilité est actuellement en charge de la préparation d'une Pyramide analytique qui permettra d'obtenir un meilleur aperçu des dépenses des diverses entités de l'organisme. Sur base de cette pyramide, la direction pourra prendre de nouvelles décisions stratégiques. Elle constituera une manne d'informations permettant de promouvoir l'efficacité.

En 2009, tous les aspects fonctionnels de la pyramide ont été examinés. Ces analyses s'achèveront en 2010 pour être implémentées.

3.4.1.4. SEPA

Le projet le plus important en matière de logiciel cette année a sans aucun doute été l'introduction de l'Espace de paiement européen (SEPA), pour laquelle il a fallu contrôler, tester et adapter beaucoup de programmes. Ces adaptations ont été réalisées avec succès. La CAPAC paie depuis novembre 2009 toutes les allocations conformément aux normes SEPA.

3.4.1.5. Projet comptabilité en collaboration avec l'ONEM

La CAPAC prend part au projet de l'ONEM en vue de réduire la paperasse. L'équipe du projet analyse la possibilité de supprimer les pièces comptables C15 et C21 et d'introduire l'utilisation de la signature électronique. Ce projet a démarré en 2009 et se conclura en 2010.

3.4.2. Nos défis

Bâtiment

3.4.2.1. Les bâtiments

Dans le but d'organiser les projets de rénovation de nos bâtiments, le service homonyme s'est métamorphosé en 2009. Ce fut un vrai défi de trouver de la main d'œuvre supplémentaire afin de traiter les demandes des bureaux de façon professionnelle et rapide. Grâce à l'arrivée du chef de chantier, Jean-Paul De Meuter, et au renfort de 4 nouveaux agents nous avons pu mettre sur pied une équipe technique plus compétente et mieux organisée au sein de la CAPAC.

ICT

3.4.2.2. L'infrastructure ICT

Concernant le matériel et l'infrastructure informatique, un des grands défis de l'année 2009 fut le déménagement (provisoire) du bureau de Bruxelles et du Contact center vers un autre lieu. Les experts ICT ont réalisé le câblage, les éléments de réseau et l'infrastructure téléphonique.

SEPA

3.4.2.3. Comptabilité

La charge de travail a augmenté en raison de l'erreur de la Banque de la Poste qu'il a fallu rectifier. La Poste a en effet effectué un paiement de 43 millions d'euros sur base d'un fichier test dans le cadre de l'introduction du SEPA. Les chômeurs ont par conséquent été indemnisés deux fois et la CAPAC a dû veiller à récupérer rapidement cette somme pour limiter au maximum le préjudice subi et surtout l'impact financier de cette erreur sur la trésorerie de notre organisme.

4. Bonne gouvernance



4.1. Audit interne

Au cours de l'année 2009, nous avons pu constater que le service d'Audit interne est de plus en plus considéré comme un centre d'expertise au sein de l'institution. C'est pour ce motif que le nombre de missions complémentaires, non prévues dans le planning d'audit annuel, a sensiblement augmenté.

En principe, le planning prévoit une marge de 30% pour exécuter des missions supplémentaires. En 2009, cette marge a été largement dépassée, si bien qu'un certain nombre d'activités ne se sont pas entièrement déroulées comme prévu. Les missions complémentaires suivantes ont notamment été effectuées en 2009 :

- Etude sur la délégation de pouvoirs ;
- Coordination relative à la problématique du double paiement ;
- Accompagnement dans le transfert de la fiscalité vers la ligne hiérarchique ;
- Contrôle du troisième contrat d'administration quant aux risques possibles ;
- Missions d'expertise pour le service Comptabilité et l'Economat :
 - Remarques du réviseur d'entreprise sur les comptes annuels 2007-2008 ;
 - Consultance dans l'instauration d'une nouvelle procédure de contrôle de la téléphonie faisant suite à l'audit sur la téléphonie en 2008 ;
 - Contrôle dans le cadre d'une question de la Cour des comptes concernant la correspondance de la comptabilité avec les fiches 325.
- Evaluation des projets finalisés pour le Conseil de direction ;
- Evaluation de la problématique du conseiller en sécurité ;
- Lancement de l'évaluation des risques des grands projets informatiques (E-pay et E-future) ;
- Suivi du fonctionnement de la coordination des plaintes ;
- Accompagnement dans le cadre des cercles de développement.

Outre ces missions complémentaires, le planning d'audit, tel qu'il avait été approuvé par le Comité de gestion, devait être mis en œuvre. Les audits suivants étaient au programme :

- Analyse de risques ;
- Audit post-projet ;
- Audit centralisation de la comptabilité ;
- Standardisation des méthodes d'évaluation des membres du personnel ;
- Audit gestion des dettes ;
- Suivi des audits réalisés en 2008.

Un certain nombre d'audits ont été transférés au planning d'audit 2010. Seul l'audit de la standardisation des méthodes d'évaluation des membres du personnel a intégralement été achevé en 2009.

Dans les années à venir, la priorité du service d'Audit interne portera sur l'exécution de l'analyse de risque et la poursuite des descriptions de procédures.

Par le travail quotidien de l'audit interne, tous les collaborateurs de la CAPAC sont de plus en plus conscients de l'intérêt d'un système de contrôle interne adéquat et efficient.

4.2. Cellule sociale une nouvelle cellule sociale

Conformément au souhait du personnel exprimé par le biais de l'enquête de satisfaction et des représentations du personnel, une nouvelle Cellule sociale a vu le jour.

Le personnel de notre Cellule sociale oeuvre à des missions confiées à notre Service social (chèques Saint-Nicolas, de fin d'année, activités culturelles, octroi de prêts sociaux, assurance hospitalisation,...).

Le personnel a réalisé un tout nouveau syllabus de l'offre du service social réactualisé et plus convivial.

Indépendamment des demandes dans le cadre du Service social, les deux collaborateurs de la Cellule sociale peuvent assister le membre du personnel, à sa demande expresse, en tant que conseillers personnels et assistants individuels. Si nécessaire, ils peuvent leur fournir un soutien psychologique en cas de problème (souvent dans ce cas lorsque les problèmes personnels influent sur la sphère professionnelle). Ils peuvent orienter le personnel vers des services plus spécialisés si le besoin s'en fait sentir.

Pour 2010, un entretien de départ (exit interview) social est également prévu afin d'apporter un soutien aux agents quittant notre organisme et de prendre d'éventuelles mesures en vue d'éviter la répétition de situations difficiles. Bien entendu, ces entretiens de départ sociaux resteront confidentiels. Seules des conclusions générales seront divulguées afin d'améliorer les conditions sociales des membres du personnel.

La CAPAC ambitionne également de développer une politique de diversité exhaustive afin de permettre à chaque collaborateur d'améliorer son positionnement au sein de l'organisation notamment par le biais des actions suivantes :

1. Développer une politique de diversité par la réalisation de projets pilotes.
2. Promouvoir l'accès des femmes aux postes de niveau A et de responsable de BP.
3. Sensibiliser le personnel à la diversité, à l'égalité des chances et aux lois anti-discrimination.
4. Nommer un ou plusieurs responsable(s) de la diversité qui participera(ont) activement au réseau "diversité" animé par P&O.
5. Satisfaire à des indicateurs "diversité" : équilibre homme/femme, seniors/juniors, équilibre vie privée/vie professionnelle ; politique en faveur des personnes handicapées.

4.3. Gestion des plaintes

A la suite de la campagne de communication qui informait les assurés sociaux de la possibilité d'introduire une plainte, le nombre de plaintes a augmenté. Il s'agit pour la CAPAC d'un excellent baromètre en vue de mesurer l'efficacité de ses services.

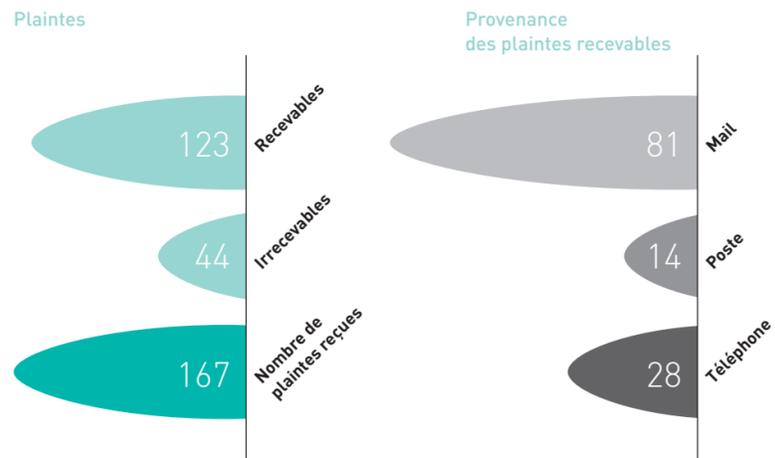
Lorsqu'un assuré social introduit une plainte, le responsable du bureau en est immédiatement informé. Si la plainte est fondée, le responsable du bureau peut ainsi apporter les corrections ou améliorations nécessaires afin que le problème ne se répète pas. Le coordinateur régional compétent est également informé du contenu de la plainte et de la suite qui y a été réservée. Il peut donc s'assurer du suivi et des améliorations qui doivent être apportées dans le fonctionnement du bureau de paiement dont il est responsable.

Les plaintes peuvent être introduites par courrier électronique, postal, au guichet, par téléphone. En 2009, la majeure partie des plaintes ont été introduites par courrier électronique.

Nous recevons et traitons également les plaintes qui nous parviennent du médiateur fédéral.

Un coordinateur des plaintes s'occupe de la gestion des plaintes. Il est assisté par deux collaborateurs, afin de pouvoir répondre individuellement à chaque plainte.

Le coordinateur des plaintes établit des rapports trimestriels et un rapport annuel. Ces rapports doivent permettre de suivre l'évolution du nombre et de la nature des plaintes et ainsi attirer l'attention de la direction sur des problèmes récurrents au sujet desquels les assurés sociaux introduisent des plaintes et qui demandent dès lors un certain changement de notre part.



Annexes

Liste des bureaux et responsables (situation au 01/05/2010)

BP ALOST
 Chef : **VAN DEN EINDE Krista**
 F. Van der Nootstraat 8
 Tél : 053 / 21 28 80
 Fax : 053 / 78 57 04
 info.aalst@hww.fgov.be

BP ANVERS
 Chef : **HENDRICKX Ann**
 Marnixstraat 14 A
 Tél : 03 / 234 07 62
 Fax : 03 / 206 78 49
 info.antwerpen@hww.fgov.be

BP ARLON
 Chef : **LUDWIG Dominique**
 Rue Netzer 30
 Tél : 063 / 22 51 01
 Fax : 063 / 22 50 17
 info.arlon@capac.fgov.be

BP BRUGES
 Chef : **MINNEBO Danny**
 Hoefijzerlaan 25
 Tél : 050 / 33 63 98
 Fax : 050 / 34 15 89
 info.brugge@hww.fgov.be

BP BRUXELLES
 Chef : **WILKIN Luc**
 Rue des Plantes 69
 Tél : 02 / 209 13 13
 Fax : 02 / 209 13 99
 info.bru-vilv@hww.fgov.be
 info.bru-a-j@hww.fgov.be
 info.bru-k-z@hww.fgov.be

BP CHARLEROI
 Chef : **BOHAIN Laurence**
 Rue Bois Monceau 195
 Tél : 071 / 31 52 31
 Fax : 071 / 30 72 35
 info.charleroi@capac.fgov.be

BP COURTRAI
 Chef : **LOCHY Chris**
 Doorniksestraat 67
 Tél : 056 / 22 14 34
 Fax : 056 / 22 11 01
 info.kortrijk@hww.fgov.be

BP COUVIN
 Chef : **HENRIET Fabienne**
 Rue du Démasqué 1
 Tél : 060 / 31 20 42
 Fax : 060 / 31 39 93
 info.couvin@capac.fgov.be

BP DIEST
 Chef : **PATTEET Lutgart**
 Koning Albertstraat 107
 Tél : 013 / 32 82 99
 Fax : 013 / 32 83 00
 info.diest@hww.fgov.be

BP EUPEN
 Chef : **MOLL Karin**
 Vervierser Strasse 12
 Tél : 087 / 56 09 40
 Fax : 087 / 56 09 56
 info.eupen@capac.fgov.be

BP GAND
 Chef : **VANGHELuwe Myriam**
 Kattenberg 81
 Tél : 09 / 221 54 34
 Fax : 09 / 222 50 81
 info.gent@hww.fgov.be

BP HAL
 Chef : **VAN DER BORGH Greta**
 Albrecht Ardevelstraat 2 B
 Tél : 02 / 356 59 42
 Fax : 02 / 361 45 08
 info.halle@hww.fgov.be

BP HASSELT
 Chef : **DE RAUW Katleen**
 Burgemeester Bollenstraat 13/1
 Tél : 011 / 23 46 89
 Fax : 011 / 23 29 19
 info.hasselt@hww.fgov.be

BP HUY
 Chef : **BOLLE Chantal**
 Rue du Vieux Pont 12
 Tél : 085 / 21 37 61
 Fax : 085 / 23 55 28
 info.huy@capac.fgov.be

BP LA LOUVIÈRE
 Chef : **DE BAERE Nancy**
 Chaussée du Pont de Sart 41
 Tél : 064 / 22 46 22
 Fax : 064 / 22 77 42
 info.lalouviere@capac.fgov.be

BP LIÈGE
 Chef : **BURTON Vincent**
 Boulevard d'Avroy 112
 Tél : 04 / 230 31 70
 Fax : 04 / 230 31 79
 info.liege@capac.fgov.be

BP LOUVAIN
 Chef : **MERCKX Linda**
 Maria-Theresiastraat 14 A
 Tél : 016 / 22 44 10
 Fax : 016 / 23 05 52
 info.leuven@hww.fgov.be

BP MALINES
 Chef : **BOECKSTAENS Nicole**
 't Vlietje 4 bis
 Tél : 015 / 20 58 43
 Fax : 015 / 20 44 30
 info.mechelen@hww.fgov.be

BP MOL
 Chef : **STEVENS Hubert**
 Jacob Smitslaan 56
 Tél : 014 / 31 27 01
 Fax : 014 / 31 44 73
 info.mol@hww.fgov.be

BP MONS
 Chef : **DENAYS Maryse**
 Rue de la Grande Triperie 42
 Tél : 065 / 35 48 72
 Fax : 065 / 34 92 62
 info.mons@capac.fgov.be

BP MOUSCRON
 Chef : **NOLF Martine**
 Rue Achille Debacker 92
 Tél : 056 / 33 10 02
 Fax : 056 / 34 56 11
 info.mouscron@capac.fgov.be

BP NAMUR
 Chef : **WERY Laurence**
 Rue de Bommel 27
 Tél : 081 / 22 73 73
 Fax : 081 / 22 36 43
 info.namur@capac.fgov.be

BP NEERPELT
 Chef : **JANSSEN Cor**
 Molenstraat 28
 Tél : 011 / 64 14 46
 Fax : 011 / 80 26 66
 info.neerpelt@hww.fgov.be

BP NIVELLES
 Chef : **LABYE Cécile**
 Chaussée de Bruxelles 78
 Tél : 067 / 21 04 75
 Fax : 067 / 22 07 16
 info.nivelles@capac.fgov.be

BP OSTENDE
 Chef : **VANSTEENKISTE Johan**
 Gerststraat 11
 Tél : 059 / 70 31 37
 Fax : 059 / 70 69 17
 info.oostende@hww.fgov.be

BP OUDENAARDE
 Chef : **DELPORTE Patrick**
 Beverestraat 34
 Tél : 055 / 30 48 29
 Fax : 055 / 30 48 84
 info.oudenaarde@hww.fgov.be

BP ROULERS
 Chef : **DIERICKX Carine**
 Stationsplein 43
 Tél : 051 / 20 17 11
 Fax : 051 / 24 90 98
 info.roeselare@hww.fgov.be

BP SAINT NICOLAS
 Chef : **VOLCKAERTS Rita**
 Knaptandstraat 203
 Tél : 03 / 776 22 73
 Fax : 03 / 777 03 74
 info.sint-niklaas@hww.fgov.be

BP TONGRES
 Chef : **VANHEES Lutgarde**
 Zagerijstraat 2
 Tél : 012 / 23 20 04
 Fax : 012 / 23 92 28
 info.tongeren@hww.fgov.be

BP TOURNAI
 Chef : **LOUVIAU Brigitte**
 Avenue de Maire 101, 1^{er} étage
 Tél : 069 / 22 36 55
 Fax : 069 / 84 17 68
 info.tournai@capac.fgov.be

BP TURNHOUT
 Chef : **BLOCKX Gilberte**
 Guldensporenlei 75
 Tél : 014 / 41 24 06
 Fax : 014 / 41 27 93
 info.turnhout@hww.fgov.be

BP VERVIERS
 Chef : **MATHONET Bernadette**
 Rue Peltzer de Clermont 51
 Tél : 087 / 33 26 29
 Fax : 087 / 31 64 52
 info.verviers@capac.fgov.be

BP WAVRE
 Chef : **PIETERS Daphnée**
 Rue de Flandre 8
 Tél : 010 / 22 31 96
 Fax : 010 / 22 88 61
 info.wavre@capac.fgov.be

BP ZOTTEGEM
 Chef : **HENAU Eric**
 Grotenbergestraat 43
 Tél : 09 / 360 08 57
 Fax : 09 / 360 87 51
 info.zottegem@hww.fgov.be

Composition du comité de gestion

Président	X. VERBOVEN
Représentants de l'Etat	P. DUJARDIN Commissaire du gouvernement du ministre du Budget C. DENEVE Commissaire du gouvernement du ministre de l'Emploi
Représentants des organisations des employeurs	M. BLOMME B. BUYSSE R. DE BROUWER D. LANOVE M. DE JONGHE S. VANHAVERBEKE H. MUYLDERMANS
Représentants des organisations des travailleurs	Ph. BORSU M. SAVOYE E. VAN LANCKER H. DUROI S. SLEGERS H. HERREMANS A. VAN LAER M-H. SKA

Composition du conseil de direction

Administrateur général	J. VANDENBERGH
Administrateur général adjoint	L. MEERKENS
Information & communication technologies (ICT)	C. BOSSU
Secrétariat général et gestion stratégique (SGS)	J. DEBOIS
Organisation du travail dans les bureaux de paiement (ORG)	C. DE BRUYNE
Human Resources Management (HRM)	L. DRUART
Gestion financière et du patrimoine (FIN)	X. GODART

Composition du Comité de concertation de base

Président	L. MEERKENS	CSC-Services publics	M. DEVILLE E. HENAU D. LARDINOIS J. LIPPENS F. PELLAERS J.-C. VANCOPPENOLLE A. CRABBE D. VANDENBILCKE
Secrétaire	R. COUPLET		
Direction	J.-M. VANDENBERGH C. DE BRUYNE L. DRUART X. GODART S. MATHIJS		
Conseillers en prévention	J. DEBOIS B. ABRASSART	SLFP (Syndicat libre de la Fonction publique)	E. VUYTS L. PICHRY S. MAVRIKI F. BUSSCHAERT T. TOURLAMAIN
Médecins du travail	M. SOOGEN B. DETOURNAY		
CGSP (Centrale générale des Services publics)	P. BUSCAGLIA R. CANNIERE M.C. DEGRYSE S. EL IDRISSE P. BASTIN C. GROOTJANS A. HANNAOUI J. VANSTEENKISTE E. PLAISIER I. VAN LOVEN A. GILLES		



Colophon :

Equipe rédactionnelle :

Chris Bossu, Anne Bremer,
Marc Caen, Renaud Couplet,
Michaël Deraemaecker,
Dominiek Lepoutre, Peter Sentie,
Pierre Thomas, Frederiek Vandenbussche,
Stijn Verbruggen.

Traduction :

Stéphane D'hondt, Reinhilde Heymans.

Strategie

