

Rapport annuel 2011

*Travail en harmonie
et progrès*



CAPAC

Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage
Institution publique de sécurité sociale



Rapport annuel 2011
Travail en harmonie
et progrès



CAPAC

Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage
Institution publique de sécurité sociale



04__ AVANT-PROPOS

_VOICI LE RAPPORT ANNUEL 2011 !

06__ THIS IS THE STORY OF JULIE

08__ NOS CLIENTS

_ RÉPARTITION PAR NATIONALITÉ
_ RÉPARTITION SELON LA SITUATION FAMILIALE
_ RÉPARTITION PAR PROFESSION
_ RÉPARTITION SELON LE TYPE DE DOSSIER

12__ ACCUEIL

_ LE CONTACT CENTER SOUS TOUS LES ANGLES
II: UNE ENQUÊTE QUALITÉ
II: UN BENCHMARKING
II: UNE ANALYSE SWOT RÉALISÉE PAR LA SMALS
II: UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
_ VISITE SUR RENDEZ-VOUS

16__ BATIMENTS DES BUREAUX DE PAIEMENT

_ PROJET BRUXELLES: BUREAU DE PAIEMENT DE BRUXELLES
_ NOUVEAU BÂTIMENT D'OSTENDE
_ ENTRETIEN ET PETITES RÉNOVATIONS DES BÂTIMENTS

24__ SERVICE AU GUICHET (OU ADMISSIBILITÉ)

_ RENOUELEMENT DES POSTES DE TRAVAIL
_ e-FUTURE
_ "MON DOSSIER CAPAC": ÉVOLUTION
_ e-LOKET

33__ BACKOFFICE (PAIEMENT, COMPTABILITÉ ET GESTION DES DETTES)

_C2

34__ GOOD GOVERNANCE

_ EPM
_ BI
_ ENLÈVEMENT DU COURRIER
_ PAY@FINPOST
_ EBM OU GESTION BUDGÉTAIRE
_ NORMES D'ARCHIVAGE

40__ NOS COLLÈGUES

_ NOTRE PLAN DU PERSONNEL
_ SÉLECTION ET RECRUTEMENT
_ CERCLES DE DÉVELOPPEMENT, INVESTIR DANS LA QUALITÉ ET PRÉPARER NOTRE GESTION DES COMPÉTENCES
_ FORMATION
_ PLAN D' ACTIONS ENQUÊTE DE SATISFACTION INTERNE
_ ENQUÊTE STRESS ET AGRESSION
_ LES HORAIRES VARIABLES
_ XTREMIS
_ ROADSHOW HRM, HORAIRES VARIABLES - XTREMIS DANS LES BUREAUX DE PAIEMENT
_ ARNO HR/CARRIÈRE
_ COMITÉ DE RÉDACTION DU « PLUS LOIN »
_ ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL À L'ADMINISTRATION CENTRALE (PROJET BRUXELLES – ADMINISTRATION CENTRALE)

52__ MERCI!

AVANT-PROPOS : VOICI LE RAPPORT ANNUEL 2011 !

Chers lecteurs,

Ce rapport annuel n'est pas comme tous les autres. Quelque soit votre intérêt à sa lecture, nous avons tenu à le rendre très accessible. Au travers du parcours raconté de notre personnage « Julie », nous vous invitons à découvrir la réalité des différents services de la CAPAC et en particulier les projets et réalisations liés à ceux-ci durant l'année 2011. Nous vous souhaitons une bonne lecture et une belle histoire...



XAVIER VERBOVEN
PRÉSIDENT DU COMITÉ DE GESTION

Un rapport annuel a pour finalité de jeter un regard sur les faits marquants de l'année antérieure. J'ai ainsi le plus grand honneur d'introduire et de vous présenter le rapport annuel 2011 de la CAPAC. Ces dernières années, c'est avec intérêt que je suis les nombreuses réalisations et changements de l'institution. En tant que Président du Comité de Gestion, je peux vous garantir que notre stratégie de développement a pleinement tenu ses promesses. Naturellement, la CAPAC se trouve toujours dans une phase d'évolution mais n'est-ce pas la définition de toute entreprise et organisme bien gérée ?

“Malgré les difficultés au niveau budgétaire, je considère que nous avons terminé 2011 de manière rassurante.”

Malgré les difficultés que nous rencontrons depuis 2009 au niveau budgétaire, l'incertitude liée à la crise économique et à l'augmentation de la charge de travail de notre secteur, je considère que nous avons terminé 2011 de manière rassurante.

Cette situation résulte en grande partie des efforts déployés par la direction et les collaborateurs en termes de bonne gouvernance et de développement continu dans un contexte d'amélioration du service aux assurés sociaux. Elle est également la conséquence de la bonne réalisation et du bon suivi de nos engagements envers l'Etat.

L'ensemble de ces objectifs atteints convergent vers l'augmentation continue de la satisfaction de nos assurés sociaux et bien évidemment avec celle de nos collaborateurs. A cet égard, je souhaite, au nom du Comité de Gestion remercier l'ensemble du personnel, qui a produit et continue de produire des efforts pour atteindre tous les objectifs ambitieux qui ont été fixés.

Pour conclure, je souhaite rappeler que 2012 sera l'année du développement d'un nouveau contrat d'administration 2013-2015 soutenu par le Comité de Gestion de la CAPAC et qui tiendra compte des impératifs du gouvernement.

Comme nous en avons désormais l'habitude, l'année écoulée s'est caractérisée par une belle dynamique de changement et de modernisation. Ceux-ci ont été perceptibles dans tous les domaines et ont conduit nos agents à maintenir leur professionnalisme et leur engagement dans une société durement touchée par la crise. Je ne peux que leur en être reconnaissant. Car, bien que les choses ne soient pas toujours faciles, j'estime pouvoir être vraiment satisfait en de nombreux domaines. Ceci se marque tant d'un point de vue général, où nous avons réalisé la grande majorité des objectifs fixés dans notre contrat d'administration, que sur le plan purement

“La dynamique de modernisation repose avant tout sur des femmes et des hommes qui partagent avec nous une vision.”

opérationnel, où des projets de grande envergure ont continués leur développement avec brio. Les projets d'informatisation de l'admissibilité (e-Future), de Business Intelligence (rapportage) ainsi que d'autres ont vu leur mise en production, tous comme la finalisation du système de ticketing, les visites sur rendez-vous, l'ouverture des bureaux sur le temps de midi. Au niveau du personnel, nous avons eu l'arrivée d'un nouveau responsable HRM, d'un nouveau responsable de la division ICT (début 2012) et deux nouveaux chefs sont entrés en service dans les bureaux de paiement. Côté bâtiments, un certain nombre de ceux-ci ont été rafraîchis et les nouveaux bureaux



JEAN-MARC VANDENBERGH
ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL

de paiement d'Ostende et de Bruxelles ont été mis à disposition. Les travaux de rénovation au sein du bâtiment de l'Administration centrale touchent à leur fin en 2012.

Toute cette dynamique repose avant tout sur des femmes et des hommes qui partagent avec nous une vision. La qualité des prestations de services reste ainsi notre vocation et tous les changements réalisés ont pour finalité d'améliorer nos services à l'utilisateur en particulier, à la société en général.

Et s'il est vrai que la CAPAC a traversé ces dernières années des périodes de changements profonds et d'efforts importants, les résultats commencent clairement à se concrétiser sous l'impulsion de nombreux responsables et avec la mobilisation de tous. Merci à tous ceux qui, dans l'institution et à l'extérieur de celle-ci, mettent toute leur énergie pour donner corps à la CAPAC.

Si regarder le passé nous aide à construire l'avenir, nous ne pouvons omettre d'ouvrir la porte de l'année 2012 qui s'annonce pleine de défis et de perspectives.

2012 sera une année de finalisation, où nous devrions tendre vers une plus grande stabilité grâce à l'aboutissement de nombreux projets cruciaux. Cependant, ce sera aussi une année de défis face entre autre aux nouveautés de la législation « chômage » qui évolue fortement. Enfin, les effets de la crise économique se font également sentir sur l'ensemble des institutions publiques, et la CAPAC fournira également sa part d'effort à ce niveau-là.

Pour terminer cet avant-propos, je souhaite attirer l'attention du lecteur sur le fait que ce rapport annuel ne suit pas une ligne habituelle, c'est en effet au travers une histoire qu'il va vous conduire à découvrir notre institution. Nous vous souhaitons une bonne lecture de cette belle histoire...

“THIS IS THE STORY OF JULIE...”

NOUS FAISONS LA CONNAISSANCE DE JULIE

(© HVW 2011. All rights reserved)

Julie est âgée de 31 ans. Après des années de travail dans un grand magasin, on lui a annoncé qu'elle allait être licenciée en raison de la crise économique. Julie n'a pas l'opportunité de retrouver immédiatement du travail et ses dépenses fixes, comme le loyer mensuel, ne lui permettent pas de pouvoir vivre sans revenu.

Elle décide donc de s'informer auprès d'un des organismes de placement régionaux belges (FOREM, VDAB, ACTIRIS) où elle devra aussi s'inscrire en tant que demandeuse d'emploi. Par ailleurs, elle apprend alors qu'elle doit s'inscrire dans les plus brefs délais auprès d'un bureau de paiement pour pouvoir bénéficier d'une allocation de chômage.

Il existe quatre organismes de paiement en Belgique. La Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC) et les trois grands syndicats : le syndicat libéral CGSLB, le syndicat chrétien CSC et le syndicat socialiste FGVB. Pour adhérer à un de ces syndicats, il est nécessaire de payer une cotisation.

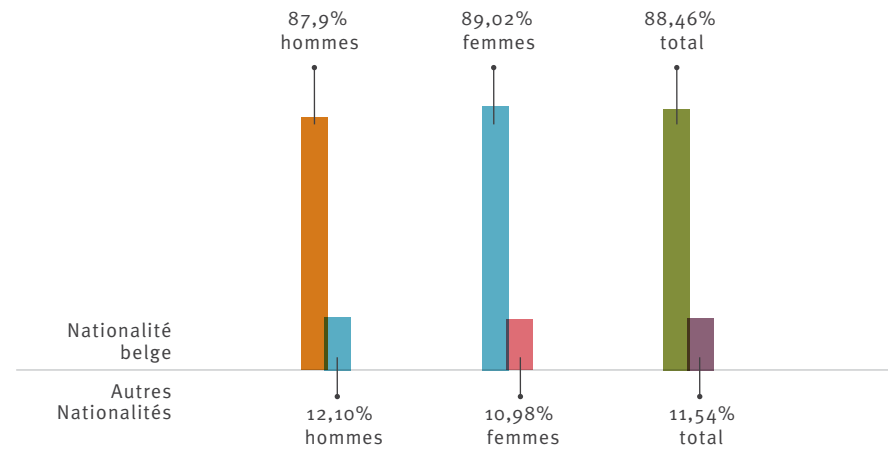
Julie ne souhaite pas être membre d'un syndicat. Elle ne souhaite pas souscrire aux services supplémentaires qu'offrent ces syndicats et désire simplement percevoir son allocation de chômage. C'est pour cette raison qu'elle décide de s'orienter vers la CAPAC, où aucune cotisation n'est demandée.

NOS CLIENTS

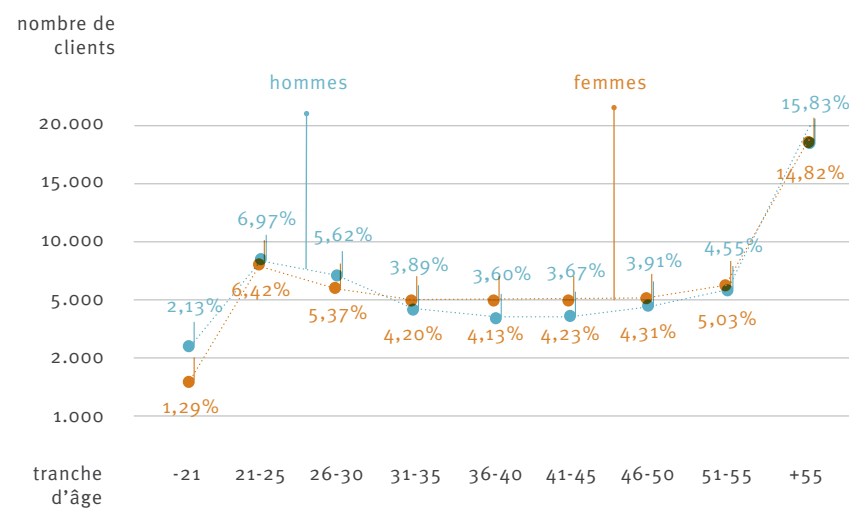
Est-elle la seule à faire ces démarches auprès de la CAPAC ?

Mais Julie n'est pas la seule dans cette situation. En 2011, 124.357 personnes ont fait appel à la CAPAC.

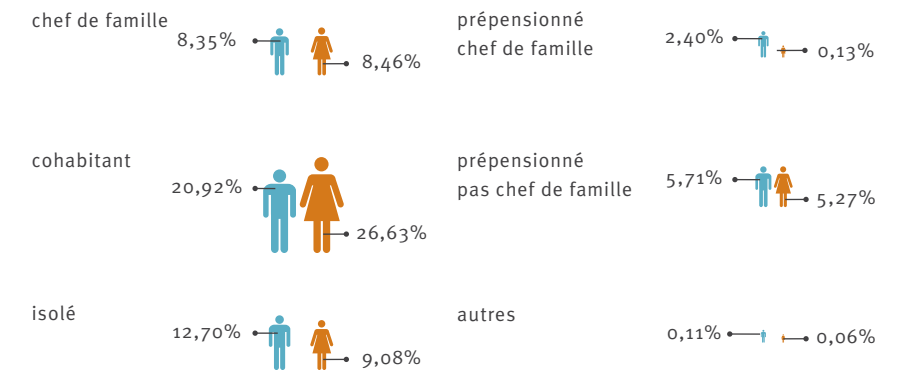
1. Répartition par nationalité



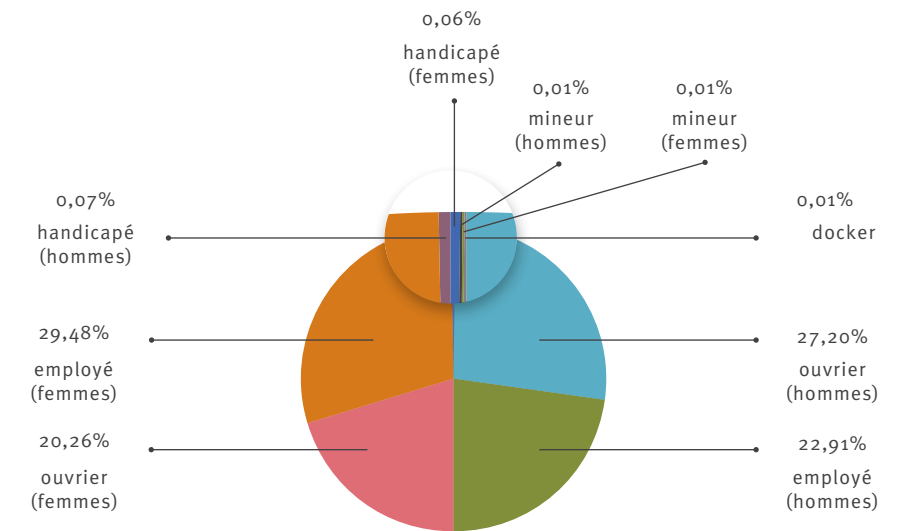
2. Répartition par âge



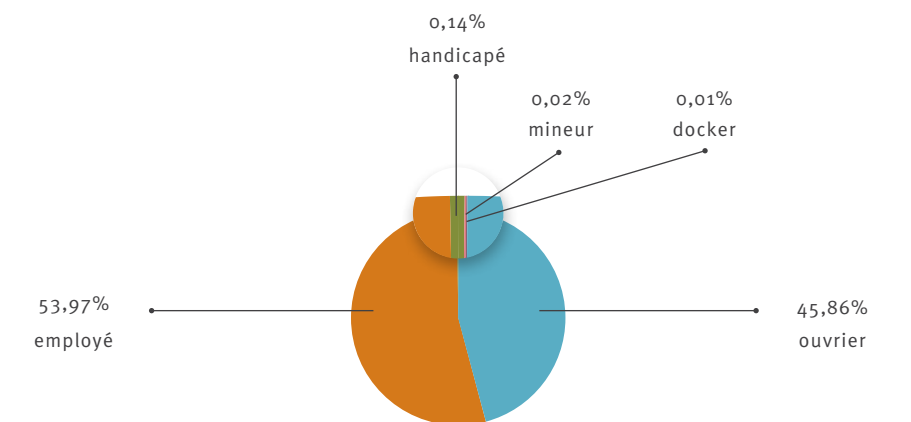
3. Répartition selon la situation familiale

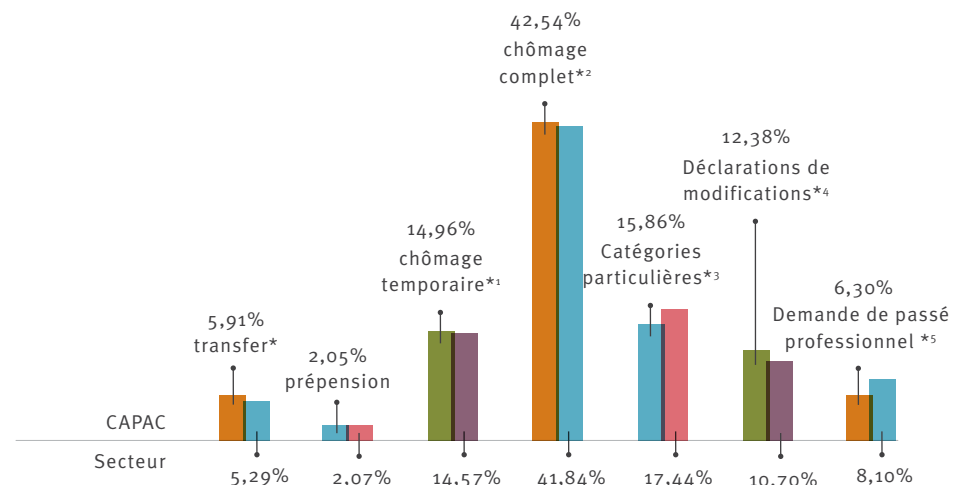


4. Répartition par profession



5. Répartition par profession (2010)





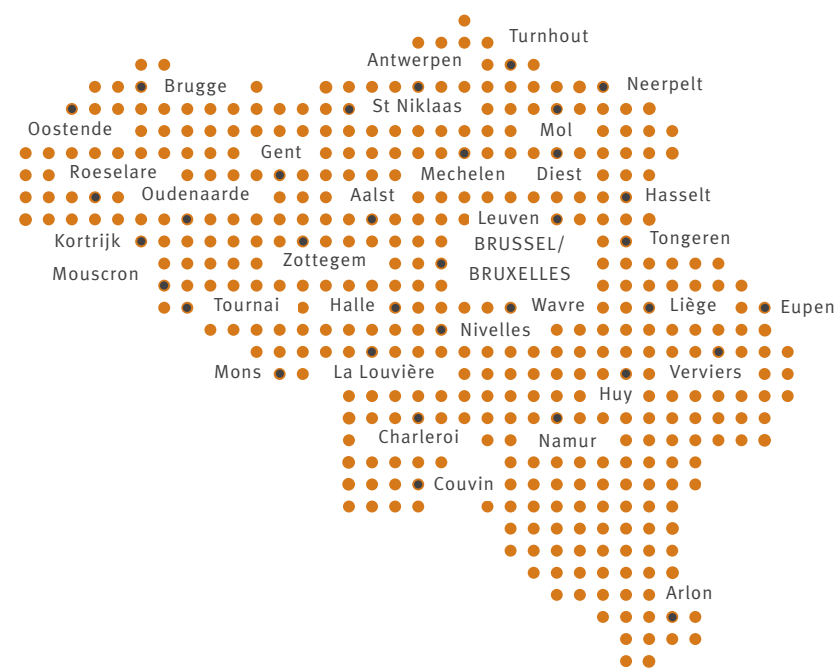
6. Répartition selon le type de dossier

* d'organisme de paiement, de bureau du chômage
 *1 manque de travail, intempéries ...vacances jeunes et seniors, accueillantes d'enfants
 *2 première demande après travail ou études, après interruption du chômage ... et travail à temps partiel
 *3 ports, pêche en mer, travail frontalier, diamant, formation professionnelle, activation, ...
 *4 composition du ménage, adresse, mode de paiement, ...
 *5 incidence sur le montant de l'allocation de certains chômeurs



Où se rendre?

Sur le site Web de la CAPAC, Julie découvre qu'il y a 34 bureaux de paiements qui sont répartis à travers tout le pays. En introduisant son code postal, elle identifie rapidement où se trouve le bureau de paiement le plus proche de chez elle pour aller s'inscrire.



7. Les bureaux de paiements



ACCUEIL



Quelles démarches et où recevoir les premières informations ?

Elle souhaite vérifier au préalable les démarches à entreprendre en fonction de sa situation et se munir des bons documents. De fait, Julie se demande si elle doit déjà se rendre au bureau de paiement ou si elle doit attendre d'être effectivement sans travail après sa période de préavis. Elle décide donc d'appeler son bureau de paiement pour se renseigner.

À la CAPAC, tous les appels téléphoniques transitent en première ligne par des professionnels du contact center. Ces collaborateurs jouent un rôle important. Ils sont souvent le premier contact entre le client et la CAPAC. Les collaborateurs du contact center disposent donc tous de compétences spécifiques. Au delà de leur amabilité et serviabilité, ils possèdent une connaissance approfondie en matière de réglementation du chômage et donnent des conseils quant aux démarches à entreprendre selon chaque situation. L'objectif du contact center vise à améliorer l'accessibilité professionnelle des services aux usagers.

Le contact center sous tous les angles

II: Une enquête qualité

Dans le courant des mois de mars et avril 2011 et en collaboration avec P&O, une enquête relative aux réponses données par téléphone a été menée pendant une période de 4 semaines.

Cette enquête n'a pas seulement été menée dans le but de mesurer l'accessibilité téléphonique, mais également dans le but de mesurer la qualité des réponses fournies.

Les résultats en interne se sont révélés très favorables :

- **78%** des appels ont été pris en charge dans les 40 secondes ;
- **92%** des réponses données aux questions posées étaient parfaitement correctes ;
- Dans **96%** des appels, nos collaborateurs se sont montrés aimables.

II: Un benchmarking

Le benchmarking de nos résultats avec ceux de certaines autres institutions publiques nous a appris que la CAPAC a obtenu des résultats bien plus élevés que « la moyenne » (données partiellement exhaustives), et ce dans différents domaines :

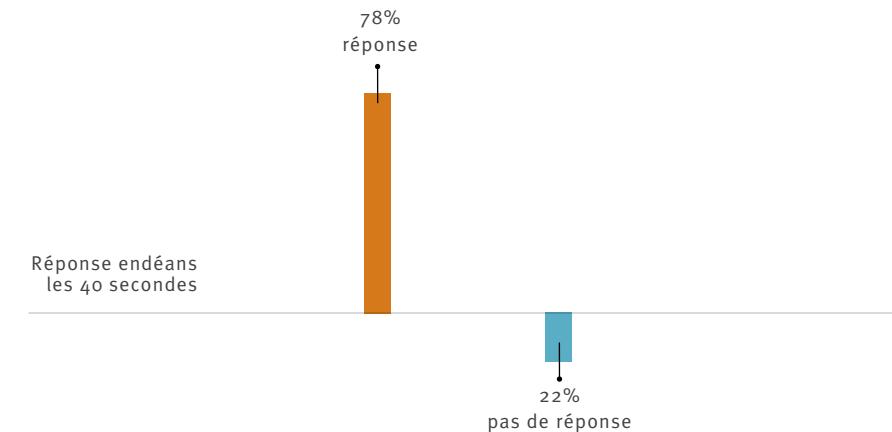
Benchmarking	CAPAC
Temps de réponse dans les 20 sec	46,80%
Temps de réponse dans les 40 sec	78,00%
Compétence professionnelle	92,00%
Amabilité	94,30%
Identité du collaborateur	72,20%
Qualité technique	98,50%

(Notre méthodologie : Grâce à la collaboration avec le service Réglementation, on a soigneusement dressé une liste de questions et réponses qui, dans la pratique, reviennent régulièrement. 4400 mystery calls ont été réalisés entre le 14 mars et le 8 avril 2011 à un rythme de 220 appels par jour. Ces appels ont été émis proportionnellement entre 8h30 et 12h00 et entre 13h00 et 16h00. Les 34 numéros de téléphone des 34 bureaux ont été testés et pour chaque appel pris en charge, une question issue de la liste des 28 questions a été arbitrairement posée.)

On s'interroge et on vérifie

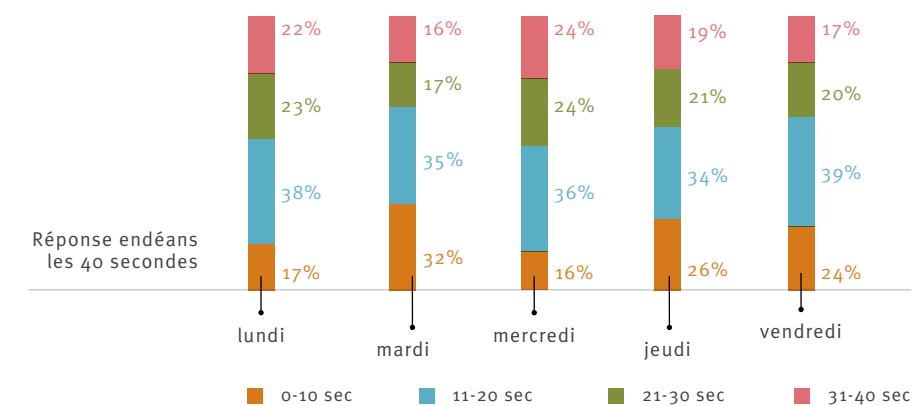
On se compare

9. Réponse endéans les 40 secondes



78% des appels ont été répondus endéans les 40 secondes. Ce score est supérieur à celui de l'enquête de 2009, où 70,2% des appels avaient été répondus endéans les 40 secondes.

10. Rapidité



Le lundi et le mercredi sont les deux jours avec le moins d'appels répondus en moins de 10 secondes.

On analyse

II: Une analyse SWOT réalisée par la Smals

Depuis déjà 2007, la CAPAC dispose d'un contact center servant de premier point de contact avec les assurés sociaux. Cette structure offre un double avantage : les assurés sociaux peuvent bénéficier d'un service rapide et professionnel et les bureaux, eux, possèdent davantage de temps pour se consacrer aux tâches complexes et à l'accueil aux guichets.

Dans notre quête d'offrir un meilleur service, nous avons pris l'initiative de faire exécuter un assésment du fonctionnement du contact center où 8 domaines ont été évalués (aperçu 360°) rassemblant les 56 processus centraux sous-jacents. Notre objectif, avoir une meilleure perception du fonctionnement du contact center aboutissant à une analyse « SWOT ».



↳ Contact center Bruxelles

On modernise pour répondre aussi en matière de bien être et de santé

||: Un environnement de travail

En 2010 ont débuté les travaux de rénovation au sein de l'Administration centrale et du bureau de paiement de Bruxelles en vue d'adapter le bâtiment aux normes actuelles en matière de sécurité, de bien-être au travail et de durabilité. Dans un premier temps, aucune rénovation n'avait été planifiée au 3^e étage, étage du contact center et de la salle des ordinateurs. Pour des raisons techniques, esthétiques et organisationnelles, nous avons cependant par la suite opté pour une rénovation.

Le sol surélevé du contact center, vieux et décoloré, a été remplacé par un nouveau sol vert olive correspondant bien au nouveau style du bâtiment. Ensuite, l'éclairage a été adapté et les murs et le plafond ont été refaits et repeints. En outre, des

panneaux acoustiques ont été fixés au plafond pour garantir une acoustique optimale. Les bureaux aussi ont été remplacés pour satisfaire aux nouvelles exigences. Pour finir, on a remplacé tous les câbles des bureaux et les détecteurs ainsi que l'éclairage de secours ont été renouvelés.

Tant le contact center que l'ensemble du bâtiment satisfont ainsi aux nouvelles exigences en matière de sécurité et de bien-être au travail.

Le contact center a déménagé le 22 décembre 2011 du bureau temporaire situé à De Brouckère pour réinvestir son bureau entièrement rénové. En 2012, les travaux de menuiserie seront achevés et la salle des ordinateurs bénéficiera elle aussi d'un environnement légèrement rénové.

🔔 Julie apprend à ce moment-là que l'idéal serait qu'elle se rende le plus rapidement au bureau de paiement. En tous les cas, elle devra entreprendre cette démarche à la fin de sa période de préavis. Préalablement, elle doit également s'inscrire dans les 8 jours comme demandeuse d'emploi auprès d'un des organismes de placement régionaux en fonction de la région où elle est domiciliée (FOREM, VDAB ou ACTIRIS). En ligne, la dame lui a aimablement conseillé de s'inscrire quelques jours avant l'expiration de son contrat de travail afin que son revenu ne soit pas interrompu.

Julie consulte alors les heures d'ouvertures de son bureau de paiement. Prestant encore son préavis, elle ne peut pas aisément se rendre au bureau de paiement pendant les heures d'ouvertures habituelles. Dans un souci d'être le plus accessible possible, depuis septembre 2011, le bureau offre aussi la possibilité de fixer une visite sur rendez-vous le mardi après midi de 15h00 jusqu'à 17h00, évitant ainsi, pour une catégorie d'usagers, les files d'attente probables, la prise de congé et par ailleurs favorisant la préparation du dossier.

Visite sur rendez-vous

En 2010, une enquête de satisfaction a été menée auprès de nos clients. Un des aspects sur lesquels ces derniers ont été interrogés concernait l'accessibilité des bureaux tant sur le plan de la situation que sur le plan des heures d'ouverture. Cette enquête a montré que l'accessibilité des bureaux pouvait encore être améliorée. Afin d'optimiser leur accès, la CAPAC a donc décidé de développer un système de visites sur rendez-vous pour nos clients. Par le biais de cette initiative, nous espérons faire mieux correspondre l'accessibilité de nos bureaux aux besoins de nos assurés sociaux actuels et futurs. Les avantages qu'offre ce système sont les suivants : une plus grande accessibilité pour nos clients, un environnement de travail plus calme et moins stressant et aucun temps d'attente pour l'assuré social.

Depuis septembre 2011, l'on teste le système des rendez-vous dans les bureaux. Les assurés sociaux peuvent depuis cette date prendre un rendez-vous les mardis après-midi entre 15h et 17h. Au début, ce service était réservé aux assurés sociaux exerçant une activité professionnelle et pour cette raison, il était difficile de se présenter pendant les heures d'ouverture ordinaires.

Après un peu plus de 4 mois, nous pouvons dresser un premier bilan. Cette évaluation montre que le nouveau système est jusqu'à présent trop peu utilisé par nos clients. Nous constatons que ce sont principalement les moyens et grands bureaux qui fixent des rendez-vous. En 2012, le système sera donc quelque peu adapté afin de pouvoir atteindre un plus large public et d'augmenter l'effectivité du système.

BÂTIMENTS DES BUREAUX DE PAIEMENT

La CAPAC possède 34 bureaux de paiement à travers tout le pays. Cela signifie également 34 bâtiments à entretenir. Auparavant, le budget pour rafraîchir et rénover en temps voulu les bâtiments était totalement insuffisant. Depuis quelques années, la CAPAC investit beaucoup de moyens et d'énergies dans ses immeubles. Il va de soi qu'un bâtiment bien entretenu est plus valorisant et agréable pour les collaborateurs et les usagers de la CAPAC.

Projet « Bruxelles »: bureau de paiement de Bruxelles

En 2008, un projet destiné à rénover le bâtiment de Bruxelles a été lancé. Dans ce bâtiment siège l'Administration centrale ainsi que le contact center et le bureau de paiement de Bruxelles. Ce bâtiment ne répondait plus aux normes en matière de sécurité et de bien-être au travail. En outre, le bâtiment n'était pas adapté aux nouvelles normes en matière de construction écologique et durable. Ainsi, ce projet de rénovation visait à répondre à ces différentes normes.

Les réels travaux de rénovation ont débuté en 2010. De ce fait, en novembre 2009, le bureau de paiement de Bruxelles a été déménagé vers les tours De Brouckère. Ces travaux ont duré presque deux ans. Ce bureau a pu réinvestir ses lieux entièrement rénovés à la mi-décembre 2011. Il y a un monde de différence par rapport au passé tant pour les collaborateurs que pour les allocataires sociaux.

C'est la salle des guichets qui a subi la plus grande métamorphose. Il s'agit donc là de l'enseigne de la CAPAC. Dans ce projet, l'ouverture et la transparence occupent une place centrale. Les visiteurs évoluent librement dans un grand espace ouvert. Ils sont pris en charge au milieu d'un mobilier anguiforme. Chaque guichet est unique ce qui apporte une certaine curiosité à chaque visite. La construction des guichets offre une certaine ouverture mais aussi un espace privé tant pour les visiteurs que pour les guichetiers. De plus, la liaison est faite avec le back office grâce aux espaces vides et aux nombreuses fenêtres qui donnent du back office sur la salle des guichets. Cela fait naître une interaction intéressante entre « celui qui travaille pour nous » et « celui pour qui nous travaillons ». Les frontières qui séparaient auparavant les visiteurs des collaborateurs ont été entièrement dissipées.

↳ Les guichets ouverts



↳ Le salle d'attente et un guichet



↳ Le salle d'attente

Nouveau bâtiment d'Ostende

En 2009, nous avons fait l'acquisition d'un nouveau bâtiment pour le bureau de paiement d'Ostende. L'ancien bâtiment présentait de graves problèmes d'humidité, de chauffage et de refroidissement. Les bureaux aussi étaient devenus totalement désuets. L'espace acheté se trouve au rez-de-chaussée d'un immeuble à appartements situé tout près de la gare. Lors de l'aménagement des espaces, nous avons pris en compte comme

éléments centraux la transparence et le confort tant pour les collaborateurs que pour les usagers. Le 16 février 2011, le nouveau bureau a été inauguré. Les collaborateurs peuvent à nouveau travailler dans un espace sain et confortable. Les usagers, quant à eux, sont pris en charge à des guichets ouverts et peuvent attendre leur tour dans un environnement agréable. En ce qui concerne l'ancien bâtiment, il sera vendu.

z

Entretien et petites réparations des bâtiments

L'année 2011 représentait plus qu'un sacré défi pour l'équipe technique. Outre tous les déménagements suite aux travaux de rénovation au sein de l'Administration centrale et d'Ostende, des petits travaux et des dépannages, les ouvriers ont tout fait pour rendre ou maintenir les bureaux de paiement les plus agréables possible et sécurisés. Et le résultat est bel et bien visible !

↳ Au sein du bureau de HAL un réaménagement interne était également au programme:



II: Rafraîchissements, peintures, réparations ...

Pour certains bureaux, il était grand temps de donner un coup de rafraîchissement... En effet, dans de nombreux cas, il y avait longtemps que l'on n'avait pas donné de coup de pinceau sur les murs. Pour certains bureaux, nous pouvons donc facilement parler d'un « make-over » extrême !

Le bureau d'ARLON, par exemple, a été fortement adapté : tous les murs ont été repeints avec une nouvelle couleur et le sol a été réparé.

Les murs et les portes du bureau de BRUGES ont également désormais un aspect beaucoup plus coloré. De plus, nous avons investi dans l'installation d'une climatisation et la corniche a été réparée.

La corniche du bureau de HUY a également dû être réparée. Les châssis de ce bureau ont reçu une nouvelle couche de peinture.

Au sein du bureau de HAL, outre les travaux de rafraîchissement, un réaménagement interne était également au programme. Ce réaménagement était en effet nécessaire afin de pouvoir permettre rapidement l'introduction de l'application informatique e-Future.



↳ Au sein du bureau de HAL un réaménagement était en effet nécessaire afin de pouvoir permettre rapidement l'introduction de l'application e-Future.

↳ Le bureau d'ARLON a été fortement adapté : tous les murs ont été repeints avec une nouvelle couleur.



Pour le bureau de HASSELT, l'architecte a élaboré un nouveau plan d'aménagement. Du nouveau mobilier a été acheté. Le cahier des charges du nouveau revêtement de sol a également été créé.

Au sein du bureau de NEERPELT, de par le passage de camions par le passé, le parking était endommagé. Les trous ont été comblés et des piliers ont été placés pour empêcher l'accès aux camions.

Et le bureau de LOUVAIN a reçu de nouveaux bureaux conçus comme des guichets ouverts. Ce bureau possède désormais également un nouveau look, tout comme les bureaux de TONGRES et de WAVRE.

II: Les imprévus...

Les travaux mentionnés ci-dessus ont été tous minutieusement planifiés et soigneusement réalisés. Cependant, la vie est faite d'imprévus et

une institution comme la CAPAC, responsable de la gestion de 34 bureaux de paiement, n'échappe pas à cette règle.

Qu'est-ce que les voleurs de cuivre, les serpillières humides, les voisins mécontents et les chutes de roches ont à avoir avec la CAPAC ? Lisez ce qui suit et vous comprendrez ...

En août, le bureau de CHARLEROI a été la cible de voleurs de cuivre : ces derniers ont pénétré dans le bâtiment avant et ont emporté tous les câbles électriques. De ce fait, le bureau a dû travailler deux jours sans courant.

Au sein du bureau de LA LOUVIÈRE, certains collaborateurs ont dû passer la serpillière avant de s'attaquer à leurs tâches quotidiennes. En effet, le toit de ce bureau de paiement a dû faire face à de graves problèmes d'humidité. Les ouvriers ont pu résoudre avec succès ces problèmes.



Les détecteurs d'incendie du bureau de TOURNAI nouvellement rénové se sont avérés être quelque peu trop sensibles, ce qui a rendu les voisins mécontents. Heureusement, les problèmes sont désormais résolus et les voisins peuvent à nouveau dormir sur leurs deux oreilles.

Pour finir, nous nous sommes quelque peu inquiétés lorsque, au bureau de VERVIERS, quelques fragments de roches se sont détachés de la paroi rocheuse qui surplombe le bâtiment. Dans un souci de sécurité des collaborateurs, une partie du bureau a immédiatement été réaffecté. La situation restera comme telle jusqu'à ce que les travaux de stabilisation de la roche soient exécutés.

ξ

↳ Enfin, le bureau de LOUVAIN a reçu de nouveaux bureaux conçus comme des guichets ouverts.



↳ Le bureau d' Eupen



↳ Le bureau de Liège



↳ Le bureau d'Ostende



↳ La salle d'attente à Bruxelles



SERVICE AU GUICHET (OU ADMISSIBILITÉ)

Julie a obtenu une visite sur rendez-vous dans son bureau de paiement. Elle arrive 5 minutes avant l'heure convenue. Son tour venu, elle est reçue directement à un « guichet ouvert » par un employé et s'installe en face de lui. Ce guichet permet d'assurer une certaine convivialité entre l'assuré et le collaborateur. Julie se sent ainsi immédiatement à son aise.

La CAPAC aspire à augmenter son orientation vers le client. C'est pourquoi nous avons lancé depuis quelques années un processus de rénovation et de transformation des locaux visant à remplacer les guichets classiques (où le guichetier et l'usager sont séparés par un vitre) par des guichets ouverts modernes (où il n'y a plus de séparation physique en dehors d'une table autour de laquelle sont assis le guichetier et le visiteur). La création d'un environnement de travail agréable et orienté client peut en effet contribuer à améliorer la qualité des services fournis tant pour les collaborateurs que pour les assurés sociaux. C'est pour cette raison que nous avons consciemment opté pour des guichets ouverts auxquels le client peut s'asseoir et être pris en charge de manière discrète et dans des conditions confortables.

Le passage aux guichets ouverts nécessite une capacité d'adaptation de la part des guichetiers étant donné que les vitres de sécurité dispa-

raissent. Le contact avec l'assuré social se déroule dans une ambiance agréable et bon enfant. En toute discrétion, l'assuré social peut communiquer des informations privées au guichetier sans que toute la salle d'attente ne puisse l'entendre. En outre, c'est beaucoup plus confortable pour l'assuré social étant donné qu'il ne doit plus rester debout. En supprimant cette vitre, les entretiens deviennent un peu moins distants. Tous ces aspects rassemblés font que l'assuré social se sent plus à son aise et réduisent ainsi toute éventuelle agression verbale.

Dans le courant de 2009 et 2010, un certain nombre de bureaux avaient déjà été équipés de guichets ouverts dont les bureaux de Gand, d'Ostende et de Tournai. En 2011, les guichets ouverts ont été installés dans 3 autres bureaux, à savoir à Hal, à Louvain et à Bruxelles. À Hal et à Louvain, il s'agissait d'une adaptation dans la configuration de la salle d'attente et des guichets. Ces

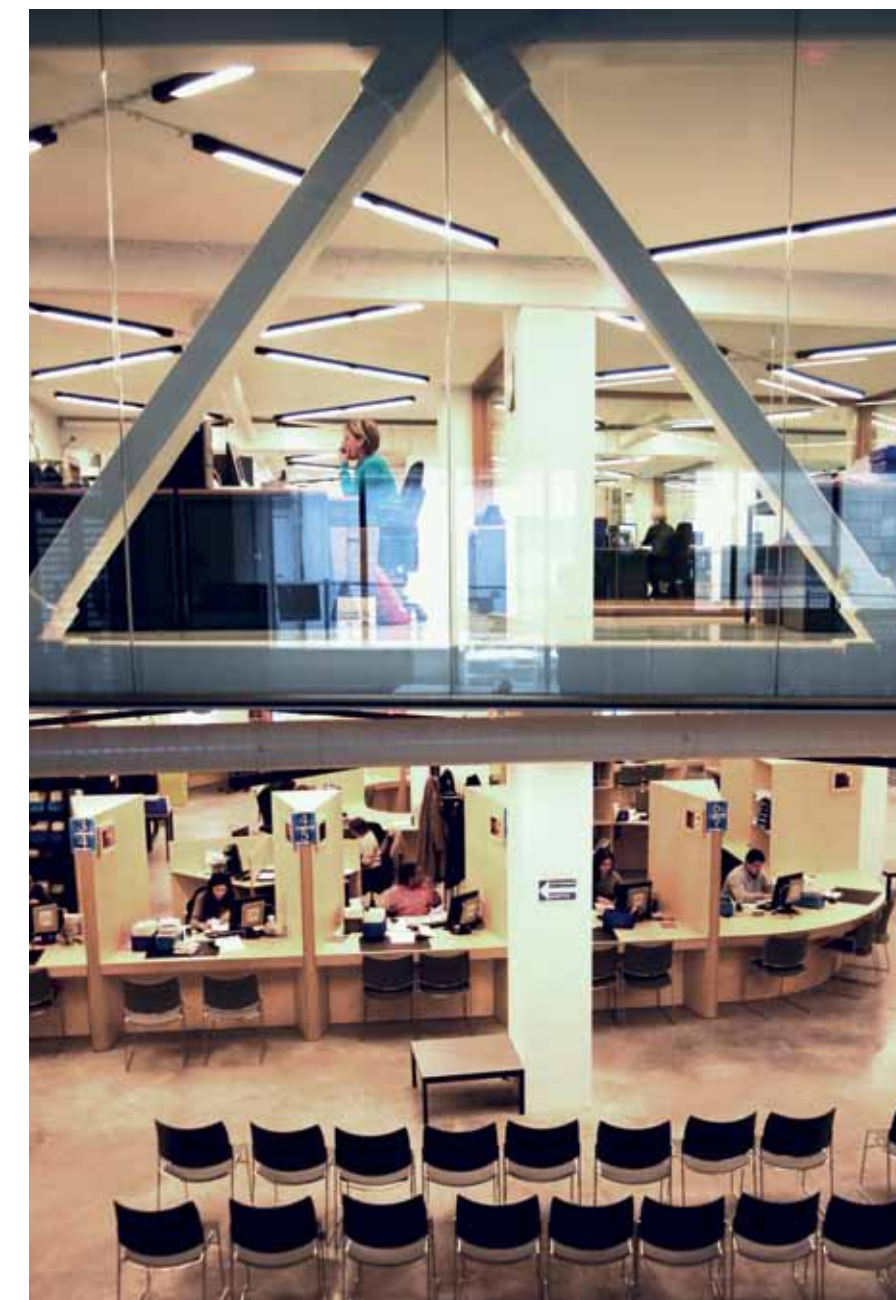


↳ Une salle des guichets anguiformes à Bruxelles

adaptations ont permis d'apporter une meilleure séparation entre la salle d'attente et les guichets. En rajoutant à cela les guichets ouverts, nous avons augmenté le caractère privé des entretiens et l'orientation client.

Le bureau de Bruxelles a, quant à lui, été entièrement rénové dans le cadre de la rénovation totale de l'Administration centrale. Étant donné

que le bureau de Bruxelles reçoit de nombreux clients, une importante capacité de guichets était nécessaire. L'espace dont dispose le bureau est cependant limité. C'est pourquoi, nous avons opté pour une salle des guichets anguiforme (voir photos). Grâce à cette ingénieuse configuration, un nombre important de guichets (23) ont été installés tout en garantissant la discrétion et le professionnalisme.



↳ Vue général du bureau de Bruxelles

↳ Le salle d'attente dans le bureau d'Ostende



↳ Des guichets classiques dans le bureau de Liège



↳ Des guichets ouverts dans le bureau d'Ostende



↳ Moniteurs pratiques pour des communications à Bruxelles

Le guichetier aide aimablement et avec professionnalisme Julie. Mais ce qu'elle ne sait pas, c'est que l'année 2011 a été une année placée sous le signe du changement pour ce collaborateur. Les collaborateurs ont tous reçu, durant cette année, un nouveau terminal (ordinateur) et la demande de Julie est traitée à l'aide du nouveau programme informatique nommé e-Future. Ce programme permet de gérer beaucoup plus facilement les dossiers.

Renouvellement des postes de travail

Depuis plusieurs années, la stratégie de la division ICT est d'utiliser la technologie « thin client » ou « client léger » pour les postes de travail des collaborateurs sur le terrain (c'est-à-dire dans les bureaux). Il s'agit d'appareils avec une configuration stable et pour lesquels peu d'interventions sont nécessaires.

Afin de répondre aux exigences et de pouvoir supporter les nouvelles applications telle que e-Future

(voir ci-après), la CAPAC avait déjà commencé le remplacement des modèles précédents. En 2011, cette opération a été achevée et 150 pièces ont encore été installées (dans les bureaux d'Anvers et de Bruxelles). Désormais, tous les collaborateurs disposent ainsi d'un matériel de travail uniforme, opérationnel et moderne.

↳ La technologie "thin client"



e-Future

Chaque année, la CAPAC traite environ 60.000 nouvelles inscriptions pour des demandes d'allocations et procède à environ 360.000 modifications au niveau des dossiers. Jusqu'à mi-2011, ces demandes étaient gérées manuellement par le service « Admissibilité » des bureaux régionaux, à l'aide de classements et de fardes en papier. La nouvelle application e-Future, lancée progressivement dans 4 bureaux pilotes à partir de la mi-2011, vise à simplifier la gestion de ces demandes, à réduire le nombre d'erreurs commises et à augmenter l'efficacité de nos collaborateurs.

Le lancement d'e-Future, cet été, dans ces 4 bureaux pilotes nous a permis de résoudre les « maladies infantiles » de l'application tant sur le plan fonctionnel qu'au niveau de la nouvelle infrastructure. Ces 4 bureaux ont été choisis à travers tout le pays : Liège, Hasselt, Gand et Mons. De ce fait, nous avons recueilli suffisamment de connaissances régionales d'e-Future avant le lancement global de l'application. Fin de cette année, l'application e-Future a également migré vers la nouvelle infrastructure ESX. L'introduction de cette plate-forme ESX permet une virtualisation



du serveur e-Future. Ce qui, en outre, doit devenir un nouveau standard au sein de la CAPAC pour tous les serveurs liés à nos applications. De ce fait, la gestion de toutes les applications CAPAC sera simplifiée et nous pourrons ainsi garantir une meilleure fiabilité de l'infrastructure informatique.

En 2011, outre le lancement de cette première phase, nous avons déjà avancé dans le développement de la seconde phase dans laquelle e-Future doit assurer la gestion des flux électroniques externes relatifs à l'admissibilité. Le lancement de cette phase est prévu pour l'été 2012.

En 2011 aussi, des démarches importantes ont également été entreprises concernant 2 sous-projets d'e-Future : Document Scanning & Management et Contact Management (CM). Pour le projet Document Scanning & Management, ayant pour ultime objectif un « paperless office », nous avons déterminé les exigences fonctionnelles. Le projet Contact Management a quant à lui pour objectif de gérer et de tracer tous les contacts avec les assurés sociaux et les partenaires professionnels nous permettant de pouvoir gérer de manière optimale les dossiers. Ce projet CM, pour lequel, en 2011, les limites ont été tracées, doit permettre de mieux faire correspondre et d'intégrer si possible les systèmes existants du contact center, service de première ligne et donc de premier contact.

Une fois que le dossier est créé, notre collaborateur explique également à Julie qu'elle peut consulter en ligne les informations relatives à son dossier. Il explique donc les fonctionnalités qu'offre l'onglet « Mon dossier CAPAC » du site Internet de la CAPAC (application en ligne de gestion et de suivi des dossiers destinée aux clients de la CAPAC).

Et comme tout le monde n'a pas accès à Internet à la maison, la CAPAC met également à disposition dans les grands bureaux, des bornes « interactives » pour ses assurés, leur permettant un accès à une série d'informations et de documents.

« Mon dossier CAPAC » : évolution

Depuis le 18 octobre 2010, nos clients peuvent utiliser l'application « Mon dossier CAPAC ».

Ils ont ainsi la possibilité de consulter l'état de leurs paiements CAPAC et d'imprimer leurs attestations à domicile via leur carte d'identité électronique (moyennant une connexion Internet et un lecteur de cartes). En 2011, nous avons également ajouté la possibilité d'examiner en détail les dossiers de dettes : le montant initial, les remboursements et le solde sont désormais également visibles. L'utilisation de cette application représente bien entendu un avantage pour le client (pas de déplacement ou de temps d'attente) mais également pour la CAPAC. En effet, moins de personnes dans la salle d'attente et moins d'appels vers le Contact Center signifie plus de temps disponible pour un meilleur service !

Il est fort probable que cette consultation online s'adapte encore.

Dès que tous les bureaux de paiement travailleront avec des dossiers électroniques (application e-Future), nous développerons davantage « Mon dossier CAPAC ».

À court terme (2012) : notre objectif n'est pas seulement de permettre la consultation des paiements mais également de faire connaître l'état d'avancement du dossier. Nos clients pourront ainsi voir quels documents manquent encore, quand leur dossier a été envoyé à ONEM, ...

À long terme : une fois que l'ONEM aura accepté la signature électronique, on pourra probablement procéder à la modification d'un numéro de compte ou d'une adresse à distance et arriver à effectuer toutes les modifications n'exigeant pas la présence physique de l'intéressé dans son dossier de chômage via cette application.

Une consultation online

e-Loket

Afin d'améliorer l'accueil des clients, de réduire l'affluence aux guichets et de diminuer les temps d'attente, la CAPAC a lancé son projet pilote « e-Loket ». Un e-Loket est un guichet électronique (avec un écran et un lecteur de carte d'identité intégré) qui utilise aussi l'application « Mon dossier CAPAC ».

Dans un premier temps, trois e-Lokets sont prévus dans la salle d'attente entièrement rénovée du bureau de paiement de Bruxelles.

Les clients, qui ne connaissent pas encore « Mon dossier CAPAC » ou qui ne peuvent pas en faire usage car ils ne disposent pas d'une connexion Internet et/ou d'un lecteur de carte d'identité, ont la possibilité de découvrir cette application Web dans ce bureau.

En installant ces bornes d'information dans notre salle d'attente, nous espérons familiariser les clients aux possibilités et aux avantages qu'offre « Mon dossier CAPAC » et nous espérons également qu'à l'avenir, ils consulteront « Mon dossier CAPAC » à partir de chez eux.

Une évaluation approfondie de l'utilisation des e-Lokets au sein du bureau de paiement de Bruxelles sera réalisée afin, entre autres, d'examiner si l'utilisation des e-Lokets dans d'autres bureaux peut aussi s'avérer utile.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de guichet électronique utilisé au bureau de Bruxelles.



↳ Un e-Loket



BACK OFFICE (PAIEMENT, COMPTABILITÉ ET GESTION DES DETTES)

Une fois le dossier de Julie minutieusement complété par notre guichetier, celui-ci est envoyé à l'ONEM qui contrôle si Julie a bien droit à une allocation. Dans un délai de 3 à 4 semaines après l'envoi du dossier de Julie à l'ONEM, la CAPAC reçoit une autorisation de paiement pour cette personne. Cette autorisation de paiement est alors contrôlée et encodée dans notre système informatique. L'autorisation, appelée C2, mentionne les données d'identification de Julie mais aussi son adresse, son n° de compte bancaire et son code d'indemnisation. Julie peut alors être indemnisée. L'indemnisation se fait au départ d'une déclaration de chômage (carte C3 par exemple). Comme elle a bien renvoyé sa carte C3, appelée aussi carte de contrôle à la CAPAC, son paiement est très vite effectué.

C2

Dans le courant de l'année 2012, tous les bureaux de la CAPAC traiteront les C2 directement par ordinateur.

Ce projet d'informatisation des C2, e-C2 (C2 électroniques), a pour objectif de faciliter et d'accélérer le traitement des données et d'éviter tout risque d'erreurs. Le principe est simple : Lors du traitement de la C2 électronique, les données CAPAC et ONEM seront comparées et les nouvelles données ONEM seront injectées par nos collaborateurs dans le système informatique. L'injection de ces données permettra ainsi d'éviter l'encodage manuel et contribuera à l'amélioration de notre objectif « la qualité des paiements ».

La version papier de ces autorisations de paiement envoyées par l'ONEM deviendra alors obsolète et pourra être supprimée.

Outre la diminution de la consommation de papier, les principaux avantages seront :

- Une rapidité de traitement vu la suppression de l'encodage ;
- Une fiabilité accrue car les erreurs d'encodage ne seront plus possibles ;
- Une application informatique plus conviviale.

}

GOOD GOVERNANCE

🔑 Être performant, efficace et responsable

Dans les coulisses, Julie ne se doute pas de l'ensemble des actions et mesures prises par l'institution. La CAPAC vise l'efficacité. L'institution souhaite développer davantage les talents qu'elle a en interne, améliorer ses méthodes de travail, collaborer, innover, toujours dans un objectif unique : mieux comprendre et servir les usagers. Pour ce faire, différents services, appelés « divisions » (voir l'organigramme sur le cover), gravitent autour des bureaux afin que ces derniers puissent se centrer sur leur mission première. Ainsi, la notion de bonne gouvernance devient une réalité.

Et pour remplir pleinement cet objectif, différents outils ont été développés :

EPM

EPM est une application implémentée en 2009 à l'Administration centrale au sein du service FIN afin de fixer des budgets de manière numérique. En outre, le logiciel est également utilisé par notre service Patrimoine afin d'effectuer des commandes et de payer des factures, et par les bureaux et les divisions pour demander des articles du Magasin. De plus, EPM est lié à deux autres programmes : le programme PIA, utilisé par la Comptabilité dans le but d'attribuer les budgets, et le programme ECO, utilisé pour la gestion des stocks du Magasin. Bref, EPM est un programme central ayant un impact sur le fonctionnement du service Comptabilité, du Magasin et du service Patrimoine.

Le 25 juillet 2011, le lancement d'EPM s'est réalisé dans les bureaux.

||: Tout projet comprend des phases tests

Le programme a été soumis préalablement à un test alpha et à un test bêta. Le test alpha a été effectué au sein même du service Patrimoine afin de rechercher et de résoudre les derniers bugs importants. Le test bêta a été réalisé en collaboration avec les bureaux de paiement de Hasselt et de Liège. Ici, ce sont principalement de petits problèmes qui ont été décelés, comme par exemple des produits manquants dans le catalogue.

||: Toute nouvelle méthode de travail inclut des formations

Un bureau qui souhaite demander des produits doit entreprendre cinq démarches claires. Cette procédure est donc relativement simple. Au début, certains bureaux devaient encore un peu s'habituer. Depuis lors, tout le monde s'en sort bien. Les formations ont été délivrées par du service Patrimoine et se sont déroulées très rapidement. En outre, un syllabus rédigé par ces formateurs a été distribué. On peut également le retrouver sur l'Intranet.

||: Tout projet vise l'efficacité et fait l'objet d'évaluation

Auparavant, ces demandes étaient effectuées à l'aide d'un catalogue dans un fichier Excel qui était ensuite envoyé par e-mail au service Patrimoine. Après réception des catalogues des 34 bureaux de paiement, les demandes devaient être additionnées et comparées aux stocks. On pouvait ainsi voir quels produits devaient être commandés en supplément. Étant donné que tout devait être fait aussi vite que possible, le service Patrimoine était soumis à une importante charge de travail. De plus, toutes les commandes devaient être contrôlées plusieurs fois.

Trois fois par an, nous devions procéder au suivi et au contrôle des budgets et du stock, ce qui représentait une véritable épreuve en soi. C'est pourquoi il était nécessaire de simplifier le processus. Grâce à EPM, les réserves et les budgets sont désormais mieux gérés, et ce de manière plus efficace. Les demandes sont transmises via EPM où les budgets et les réserves sont automatiquement adaptés après accord du service Patrimoine.

Depuis lors, l'avantage qu'offre ce logiciel aux bureaux est la consultation à tous moments et l'impression de leurs demandes précédentes. Les demandes sont envoyées via un canal central et non plus via une série de documents Excel. Ainsi, notre système de grosses commandes trimestrielles est entièrement modernisé. Le passage à EPM ne se fait pas vraiment ressentir au sein des bureaux mais, derrière les écrans, le service Patrimoine gère les achats, les commandes et les livraisons de manière plus rapide et plus simple.

Grâce à ce logiciel, les demandes de matériel sont automatiquement centralisées.

||: Tout processus est intégré dans une amélioration continue

Le service Patrimoine met tout en œuvre pour optimiser continuellement l'application afin de la rendre davantage facile d'utilisation pour chacun.

BI

Dans le cadre de la responsabilisation des institutions publiques et de leur modernisation, ces dernières ont développé des contrats d'administration avec l'État. On y retrouve ainsi des objectifs stratégiques, détaillés en objectifs opérationnels liés directement ou indirectement à notre mission. À cet effet, la CAPAC a développé des outils permettant de mesurer si ces objectifs opérationnels ont bel et bien été atteints quant à nos missions et services aux citoyens.

Toujours dans une logique d'efficacité et de performance de l'ensemble de l'institution et afin de pouvoir mieux prendre des décisions en fonction du contexte, la CAPAC a entrepris et a investi des moyens considérables dans l'élaboration d'une application nommée Business Intelligence, ou plus communément « B.I. ». Il s'agit de regrouper en un seul lieu l'ensemble des données et informations permettant d'avoir une gestion décisionnelle efficace selon le niveau de pouvoir. Ainsi, des tableaux de bord reprennent les indicateurs des différents niveaux de pouvoir et des différentes divisions. Dès lors où les résultats n'atteignent pas les attentes escomptées de la division et donc de la CAPAC, des « alertes » sont émises afin

Enlèvement du courrier

||: Enlèvement du courrier dans les bureaux – Collect & Stamp

De manière générale, la CAPAC envoie entre environ 800.000 à 900.000 lettres par an. La plupart de ces courriers sont rédigés et envoyés par nos bureaux. Cela représente néanmoins une activité qui prend du temps. Afin de le limiter, nous avons conclu un nouvel accord avec Bpost depuis le 5 septembre 2011, à savoir l'accord « Collect & Stamp ».

Avec la formule Collect & Stamp, Bpost s'engage à venir chercher les courriers dans les bureaux et les traite ensuite entièrement pour l'envoi. De ce fait, les bureaux ne doivent donc plus peser eux-mêmes leur courrier pour déterminer le montant de l'affranchissement, ils ne doivent plus non plus compléter les bordereaux de Bpost et pour finir,

ξ

d'attirer l'attention. Ainsi, tous les domaines et divisions y sont repris, autant ceux liés directement aux services fournis aux citoyens que ceux servant de support aux bureaux de paiement.

Précédemment, les bureaux de paiement pouvaient mesurer leurs résultats relatifs à la rapidité et la qualité des paiements et de l'admissibilité via une autre application. Celle-ci mesurait donc en partie leur performance.

Le développement de cette application a démarré en 2010 et devrait être achevé en 2013.

En 2011, la phase 1 de ce projet a été développée. Elle concernait principalement l'intégration des indicateurs développés antérieurement dans cette ancienne application et repris en partie dans notre contrat d'administration. La mise en production de cette phase est prévue dès 2012. Les indicateurs des autres objectifs opérationnels feront partie des phases suivantes.

BI offrira par la suite une véritable solution pour l'ensemble de l'institution. Il s'agira du meilleur outil de rapportage en notre possession.

ξ

ils ne doivent plus coller de timbres sur les envois. Cela représente un gain de temps énorme et permet ainsi d'éviter de mauvais affranchissements. Le système Collect & Stamp facilite également le traitement administratif au sein de l'Administration centrale. En effet, à partir de maintenant, il n'y a plus qu'une seule facture là où auparavant 34 factures devaient chaque mois être contrôlées et traitées.

Ayant travaillé activement depuis quelques mois avec le système Collect & Stamp dans les bureaux, il en ressort un feedback positif de la part des bureaux. Grâce à ce nouveau système, les collaborateurs dans les bureaux ne devant plus s'occuper du traitement du courrier, ont constaté un gain de temps et peuvent ainsi se concentrer entièrement sur leurs principales tâches.

PAY@FINPOST

La majorité des paiements des allocations de chômage à l'attention de nos clients sont effectués via notre programme de paiement INSOVER et sont virés par le biais d'une bande de paiement électronique. Cependant, certains types de paiements spécifiques comme les paiements internationaux pour les travailleurs frontaliers, une régularisation fiscale, les virements vers l'Administration centrale, ... ne peuvent pas être effectués via notre programme de paiement. Ces types de paiements étaient jusqu'à présent effectués à l'aide d'un virement manuel. Sur base annuelle, cela représente environ 2500 virements manuels réalisés par nos bureaux.

Dans le cadre de la vision de modernisation de notre institution, nous avons cherché une alternative aux virements manuels étant donné qu'ils représentent une procédure longue et lourde. Finalement, nous avons opté pour le système Pay@Finpost. Ce système de paiement électronique a été spécialement développé par

la Poste Financière pour les comptables des services et organismes publics fédéraux. Cette application permet d'effectuer un nombre limité de transactions financières par jour à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Ce système permet aussi un enregistrement sécurisé et un contrôle interne adéquat.

Dans le courant du mois de janvier 2012, ce système sera officiellement lancé. Entre-temps, en 2011, nous avons préparé la mise en place de cette nouvelle application. C'est ainsi qu'une procédure interne a été établie afin d'insérer l'utilisation de Pay@Finpost dans le fonctionnement des bureaux. En outre, en septembre 2011, les experts de la Poste Financière ont délivré une formation aux futurs utilisateurs. Fin 2011, avant d'instaurer de manière effective cette application dans les bureaux, nous avons réalisé un certain nombre de tests dans le bureau de Gand. Les résultats se sont révélés rassurants et le programme pourra ainsi être lancé sans problème début 2012.

}

EBM ou gestion budgétaire

Le software EBM (Entreprise Budget Management) est un programme qui permet d'élaborer, de manière conviviale, les différentes phases du cycle du budget, et de manière proactive, la préfiguration (1ère version du budget), le projet de budget, les adaptations et transferts.

Dans le respect des enveloppes budgétaires établies par le Conseil des Ministres, la division FIN propose aux responsables des différentes divi-



sions une répartition de leur enveloppe respective. Après confirmation des enveloppes par les responsables des divisions, les administrateurs généraux et le Commissaire du Gouvernement valident avant de le proposer au comité de gestion qui approuvera. Ce dernier approuvera les enveloppes qui doivent être conformes aux instructions du SPF Budget et qui tiennent compte des prévisions reprises dans le contrat d'administration en cours. Le responsable de la division FIN validera dans l'application cette répartition. Cette validation entraîne automatiquement l'enregistrement des données budgétaires dans la comptabilité.

Ce software permet davantage de responsabiliser les services à gérer leur budget propre, de rationaliser le travail consécutif à l'automatisation (éviter l'insertion répétitive et manuelle des données dans les différents documents comptables) et un meilleur contrôle de la gestion grâce aux fiches budgétaires.

Les fiches budgétaires associées au programme EBM permettent de fixer les règles d'évaluation des dépenses pour chaque compte budgétaire et constituent un outil de gestion simple pour suivre l'évolution durant l'exercice. Elles reprennent aussi les éventuels écarts de consommation, ce qui nous permet de prendre immédiatement les mesures nécessaires.

Normes d'archivage

En tant qu'institution publique, la CAPAC est soumise à certaines obligations et est tenue à respecter des normes d'archivage. Ainsi, les services des Archives générales du Royaume ont pris l'initiative de mener une étude approfondie afin de définir la production en documents papiers et en documents électroniques de notre institution pour ensuite fixer les normes d'archivage à prendre en compte, telles que :

- les prescriptions légales ;
- la force juridique probante ;
- les informations à la disposition de l'organisation ;
- la valeur historique.

Il y a quelques années au niveau des bureaux, des directives et des normes communes d'archivage avaient bel et bien été appliquées, mais pour ce qui est de l'Administration centrale et des différentes divisions, il manquait une approche cohérente et commune.

Cette collaboration a débouché sur l'élaboration d'une liste de sélection d'archives spécifique à la CAPAC.

Le résultat final pour la CAPAC est d'élaborer un plan de gestion des archives et de développer une gestion adéquate et globale de tout document écrit (papier et électronique). 2012 devra permettre cette amélioration au sein de l'Administration centrale.

}



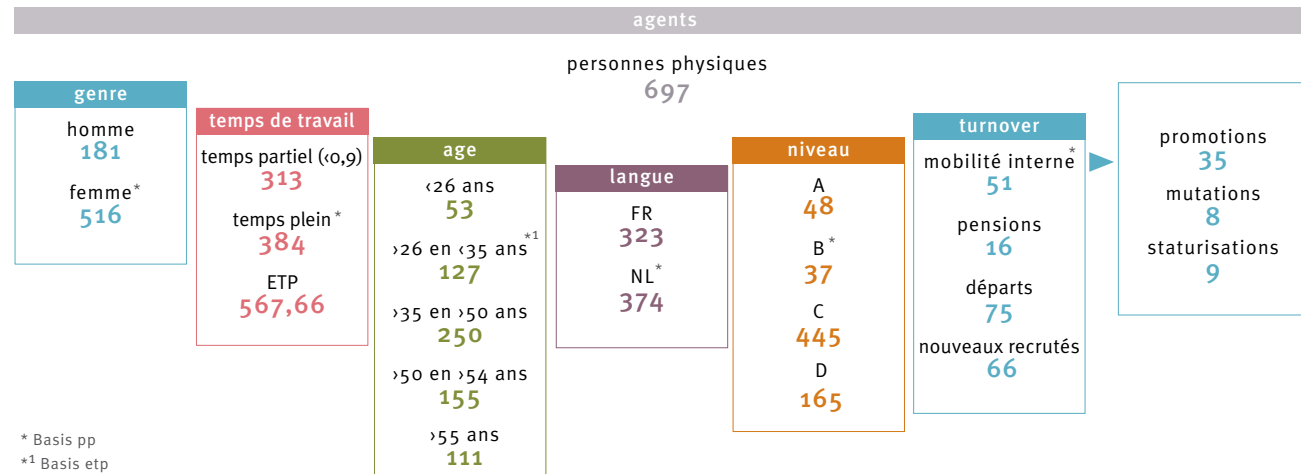


NOS COLLÈGUES

Au guichet de son bureau de paiement, Julie a fait la connaissance d'un des collaborateurs de la CAPAC. Mais ce n'est là qu'un collaborateur parmi tant d'autres.

En 2011, nous avons été 697 personnes à promouvoir les services de la CAPAC et à veiller à sa bonne organisation et gestion, ce qui représentait une force de travail de 567,66 équivalents temps plein.

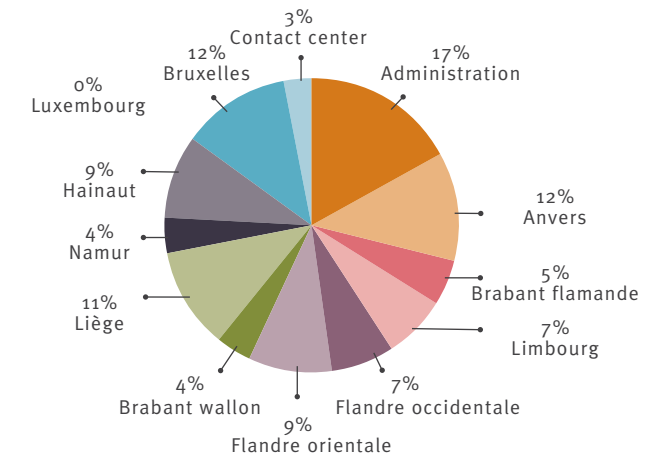
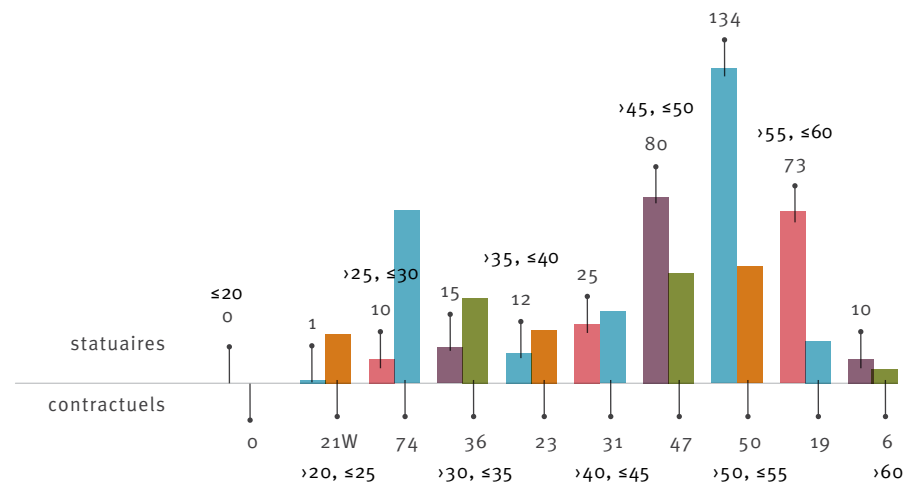
En comparaison avec 2010, nous remarquons une diminution de 4,27%. Le temps de travail moyen par agent est de 85,10%.



Si nous analysons la pyramide des âges, l'âge moyen est de 44,47 ans. Alors qu'en 2010, nous avions une représentativité de jeunes (<26 ans) de 10,88 %, en 2011, nous en avons 5,46 %. Malgré cette diminution, nous sommes toujours bien placés dans le FED20, où notre représentativité « jeunes » se situe au delà des autres institutions représentées. La diminution entre 2010 et 2011 s'explique par la grande majorité de jeunes qui était reprise dans les renforts conjoncturels (mesures transitoires en vue de répondre à l'augmentation de la charge

de travail). Cependant, il est important de noter qu'une bonne partie de ces jeunes a pu être affectée dans ce que nous appelons notre effectif structurel. Certains de ces jeunes ayant atteint 26 ans ne sont plus comptabilisés. Ils représentent 2,15% de notre personnel. Une bonne augure pour l'avenir ! Car notre pyramide des âges ne cesse de nous rattraper. Et la moyenne des agents dits seniors (au-delà de 55 ans) est passée de 12,56% à 15,59% en 2011. Nous devons donc être vigilants dans la transition de nos connaissances et dans la diversité des âges au sein de notre organisation.

11. Répartition statutaires/contractuels par tranche d'âge
Source : Pdata, personnes physiques au 31/12/2011



12. Répartition du personnel en Belgique
(source : Pdata, personnes physiques au 31/12/2011)

Notre plan du personnel

Etant donné l'incertitude budgétaire à laquelle la CAPAC a été confrontée en l'absence de gouvernement, l'administration n'a pas soumis de plan du personnel 2011. Et ce n'est que fin septembre 2011 que le budget 2011 nous a été confirmé. Après analyse du budget alloué, le plan du personnel 2010/2 était toujours d'actualité et n'a donc pas nécessité la présentation d'un plan adapté.

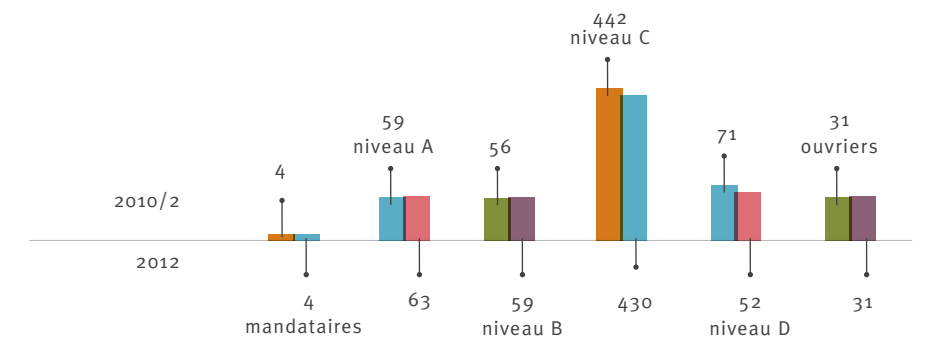
Grâce à l'obtention d'un budget de crise nous permettant de faire face à l'augmentation de la charge de travail, nous avons pu effectuer des départs en douceur par le biais des pensions.

Compte tenu de la rigueur budgétaire annoncée, notre plan du personnel 2012 du 1er décembre 2011 a été diminué des effectifs conjoncturels de crise. Ceux-ci nous avaient été accordés pour la gestion de l'augmentation de la charge de travail due à la crise touchant notre secteur et à l'affluence du nombre de clients.

Grâce aux mesures anti-crise prises de manière structurelle par le gouvernement, nous avons renforcé les capacités de notre service formation afin de diminuer la charge des bureaux en termes de formateurs occasionnels, tout en consolidant la capacité de formation. L'intensification des formations vise in fine à l'anticipation des départs en pension importants les prochaines années.

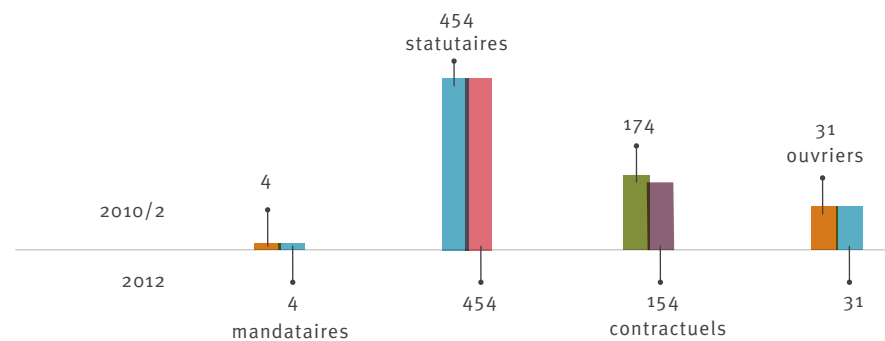
Enfin, dans la logique continue « d'upgrade » de notre personnel, quelques postes de niveaux A et B supplémentaires ont été proposés. Le nombre de niveaux A et B reste cependant proportionnellement beaucoup plus faible par rapport à l'ensemble des IPSS.

Notre plan 2012 reprend le nombre maximum d'emplois que l'institution peut atteindre, soit 639 emplois. En comparaison avec le plan de personnel 2010/2, les modifications sont à résumer comme suit :

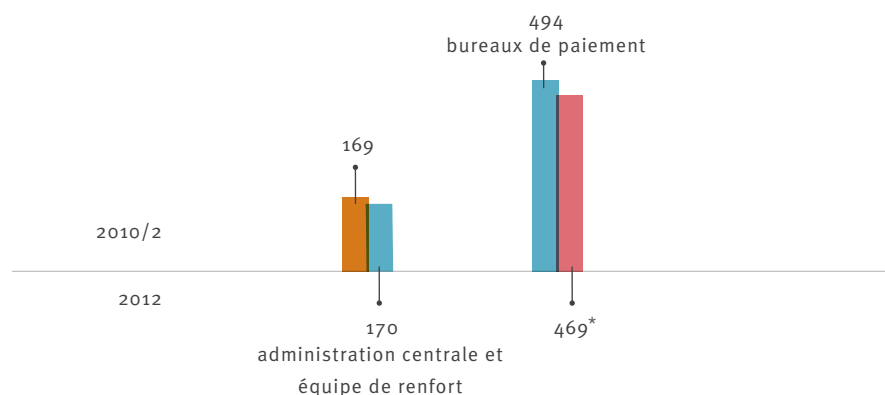


13. Evolution par niveau

14. Evolution par statut



15. Evolution selon l'affectation



* effectif de crise conjoncturel réduit, 2ème partie 2011

Selection et recrutement

Afin de répondre au mieux aux objectifs stratégiques de la CAPAC et de mettre à disposition les ressources humaines les plus adéquates pour faire face aux exigences des fonctions recherchées, le service HRM a comme objectif d'effectuer des sélections de qualité. Suite à la crise survenue à partir de 2009 dans notre secteur du chômage, notre cellule stratégique RH a dû faire face à une importante demande de recrutements. Il fallait en effet pouvoir assurer au mieux notre mission en tant que service public vis-à-vis de nos clients. Notre challenge déjà lancé en 2009 et consistant à recruter un grand nombre de candidats dans un délai restreint s'est poursuivi en 2011, notamment en raison de la prolongation des mesures anti-crise et de l'augmentation de la charge de travail.

La sortie de la crise sera également un challenge important et sans doute une opportunité en termes de gestion de notre pyramide des âges qui présage des départs en pension exponentiels sur les 20 ans à venir.

Au total, nous avons engagé 66 nouveaux agents et 75 agents nous ont quittés en cours d'année. Ce que nous pouvons aussi analyser en termes de mouvement, ce sont 51 mobilités internes dans notre organisme que nous détaillons comme suit : 35 promotions, 8 mutations et 9 statutarisations.

Ainsi, au niveau de l'évolution des engagements, nous avons un taux de sorties (rapport entre les entrées et les sorties incluant les départs à la pensions) de 57,96 %, comparativement inférieur à FED 20, mais en progression.

Cercles de développement, investir dans la qualité et préparer notre gestion des compétences

Depuis 2008, la Capac a mis en œuvre les cercles de développement. Notre Institution a été versée dans le groupe optimizing de P&O pour son bon taux de participation aux cercles de développement.

En 2011 la qualité de nos cercles fait toujours l'objet d'amélioration afin d'accroître le contenu de nos entretiens et l'objectivité de ceux-ci pour renforcer la qualité de notre travail mais également la pleine implication dans ceux-ci.

Nous développons également un projet de gestion des compétences intégrant l'ensemble de nos processus RH. Nous avons fait le constat que les cercles de développement étaient l'outil idéal, moteur par excellence, pour l'implémentation de ce projet.

D'une pierre, deux coups et à cette fin, nous avons relu et retravaillé l'ensemble des objectifs de nos agents dans nos bureaux, soit quelques 900 rapports de planification. Nous les avons regroupés lorsqu'ils étaient (quasi) semblables. Et enfin, nous les avons retravaillés pour les rendre « SMART ». Il importait que chaque objectif soit bien Spécifique, Mesurable, Réaliste, Accepté et fixé dans le Temps. Ceci n'a pas été réalisé de manière unilatérale mais en collaboration avec nos experts HRM et deux groupes de travail regroupant tant des évaluateurs que des évalués.

L'ensemble de cette banque d'objectifs SMART a été regroupé selon des objectifs de prestations, de développement de compétences techniques et de développement de compétences génériques. Ce travail, effectué par notre cellule stratégique RH, a

débouché sur un constat que nous pressentions : depuis 2008, la Capac fait de manière formelle, mais non instrumentalisée, de la gestion des compétences. En effet, la majorité des objectifs retravaillés sont des objectifs de développement de compétences.

Il importe que chacun de nos agents comprenne que les compétences de chaque collaborateur ne sont pas uniquement déterminantes pour ses propres prestations individuelles, mais qu'elles contribuent surtout à la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation. La gestion des compétences constitue ainsi une base importante pour réaliser la stratégie de l'organisme et répondre aux besoins individuels de développement en termes de carrière et en termes de bien-être.

En 2011, nous avons également retravaillé la formation de base chômage qui est désormais exploitable en termes de compétences. Ceci afin de travailler de manière intégrée à une gestion des connaissances sur base des premières informations fournies en matière de compétences.

A travers le plan de personnel, nous obtenons une « feuille de route » budgétaire avec les actions d'entrées et de sorties prévues qu'il convient de respecter selon les compétences requises au sein de l'organisme. Dans ce cadre, nous espérons, en 2012, pouvoir établir un planning pluriannuel qui tienne compte de ses évolutions et de ses besoins en personnel résultant tant de l'évolution de sa pyramide des âges que de ses missions et de ses projets d'amélioration.





* IFA : Institut de Formation de l'Administration fédérale

* INSOVERWEB est la version modernisée d'INSOVER au niveau de la convivialité et de la rapidité de navigation.

Formation

La philosophie des activités de formation vise à créer un climat propice à l'apprentissage au sein de l'organisation et donc une valeur ajoutée pour les objectifs de la CAPAC. Cela a trait principalement à un soutien méthodologique et logistique des missions de la CAPAC au niveau de la formation et du perfectionnement du personnel.

Le service Formation de la CAPAC peut compter sur l'appui des collaborateurs émanant des bureaux et de l'Administration centrale qui remplissent le rôle d'instructeur et de moniteur sur le lieu de travail. Sans eux, toutes les formations relatives au «core business», et par ailleurs trop spécifiques que pour avoir des intervenants extérieurs, resteraient lettre morte. En plus des formations internes, le service Formation gère les inscriptions aux formations standards et aux formations certifiées organisées par l'IFA* et veille à l'élaboration des cahiers des charges et au suivi de formations externalisées.

Au sein de la CAPAC, notre personnel a pu bénéficier de près de 5 jours de formation par agent en 2011.

Les activités de formation se sont articulées autour des domaines suivants :

||: Formations relatives à la réglementation du chômage et aux méthodes de travail informatisées

- Nouveau trajet de base

Les agents recrutés pour les bureaux et le contact center doivent suivre une formation de base, à la fois théorique et pratique, relative au «core business» de la CAPAC (intégrant l'accueil et l'information aux assurés sociaux, la constitution des demandes d'allocations et le paiement des allocations dues).

Les différents modules élaborés au cours des années (Fr et NI) ont été unifiés et adaptés afin de mieux répondre aux besoins des services concernés : nouvelles connaissances et compétences à acquérir, évolution de la réglementation, des méthodes de travail, de l'outil informatique,... . Les premières sessions ont eu lieu entre septembre et décembre 2011.

- e-Future

Dans un premier temps, en préparation de la mise en production d'e-Future, des formations de « mise à niveau » ont été organisées pour les agents

moins familiarisés avec le nouvel environnement (INSOVERWEB*, version graphique de l'application). Ensuite, des formations en environnement test « e-Future » ont été organisées pour tous les agents des bureaux de paiement afin de visualiser et utiliser les principales fonctionnalités de l'application e-Future. Finalement, au moment de la mise en production, des formations en environnement réel «e-Future » ont été organisées pour les 4 bureaux pilotes. Ces formations seront étendues aux autres bureaux lors de la mise en production en 2012 dans ces derniers.

||: Formations relatives aux cercles de développement

Il s'agit d'une formation obligatoire pour les évaluateurs. Celle-ci a été dispensée par des formateurs internes ayant eux-mêmes suivi une formation de type « train the trainer » auprès de l'IFA.

Des workshops pour les évaluateurs ont également été organisés par ces formateurs internes.

De même, des séances d'informations pour évalués ont été organisées pour les nouveaux agents.

||: Formations en leadership, management et change-management

- Change Management

Afin de gérer les multiples changements qu'implique la modernisation de l'institution, des actions de formation ont été initiées en 2010 (pour la division ORG et les coordinateurs régionaux) et ont été étendues en 2011 aux chefs des bureaux et à leurs adjoints. L'objectif principal de cette formation est de faciliter et formaliser le changement de culture en termes de management afin d'augmenter la motivation et la responsabilisation de l'équipe à chaque étape du processus. Pendant 4 jours, lors de sessions interactives, les participants abordent les divers aspects de la gestion du changement tout en se référant à leur pratique quotidienne. Entre 2 journées de formation, une application pratique était demandée aux participants, ce qui permet d'avoir un retour sur leurs expériences lors de la journée suivante et assure une continuité entre la théorie et la pratique.



- Vitruvius, l'aventure continue

2011 assure également la continuité de Vitruvius (programme de développement de leadership proposé par le SPF Personnel et Organisation et proposant une vue humanisée dans l'ensemble de l'administration fédérale). En effet, après la formation suivie par 4 de nos agents la première année du cycle, par 3 agents la deuxième année, 1 agent a terminé le parcours Vitruvius en 2011. 2 agents ont commencé le quatrième cycle de cet apprentissage (2011-2012). Nous ressentons déjà certains effets positifs et continuons à croire aux bienfaits de cette formation unique en son genre.

- Trajet «Dirigeant» : un investissement en lequel nous croyons

2011 marque également la première année de participation d'une dizaine d'agents au trajet « dirigeant » organisé par l'IFA, formation lourde de 30 jours répartis sur deux années pour laquelle des agents de tous niveaux ont été inscrits.

||: Autres formations, plus spécifiques

- Formation en sécurité prévention : formation dispensée par Arista aux agents membres du CCB*.
- ARNO : formation donnée par la firme SHEHERAZADE sur l'utilisation du logiciel par HRM.

Plan d'actions enquête de satisfaction interne 2010

En octobre 2010, nous avons mené une enquête de satisfaction auprès du personnel. Les éléments d'analyse ont été finalisés en mars 2011 et montrent une légère amélioration. En parallèle et permettant d'agrémenter ces résultats, début 2011, nous avons dressé le premier bilan de nos «exit-interviews» lancés en mai 2010.

Comme axe transversal, il convenait de faire attention à l'échange d'informations au sein d'un même service et à la collaboration et à la communication entre les divers services, qui sont souvent perçus négativement. Si les collaborateurs voient une légère évolution positive au sein de l'organisation,

un travail sur la confiance en la vision du management parfois méconnue devait être effectué.

Aussi, afin de donner vie à notre plan d'actions, l'équipe de la cellule stratégique RH est allée à la rencontre de l'ensemble des divisions de manière multilatérale avec des panels différenciés de managers et d'experts.

Le Conseil de Direction s'est appuyé sur l'ensemble de la proposition d'actions afin d'entériner un plan d'actions pour le moins réaliste mais néanmoins ambitieux.

ξ

Enquête Stress et agression

Suite au succès de participation aux enquêtes de satisfaction 2006, 2008 et 2010, le SPF P&O a proposé à la CAPAC de mettre en oeuvre un projet pilote dans le domaine du stress.

L'enquête de satisfaction du personnel en 2010 soulevait l'importance des actions à mettre en oeuvre en matière de stress. Aussi, notre plan d'actions reprenait la mise en oeuvre d'une enquête stress afin que le groupe de travail « bien-être » puisse nous aider à agir de manière efficace et efficiente sur base de données les plus objectives possibles.

Très vite, nous avons décidé d'accepter le défi du projet pilote proposé par P&O.

À la demande du groupe de travail « bien-être », et en collaboration avec le SPF P&O, nous avons inséré dans le questionnaire d'enquête une série de questions relatives à l'agression. L'objectif était d'interroger de manière objective un large panel concernant le stress et l'agression tout en faisant, le cas échéant, une différence entre ces deux facteurs.

L'objet de cette démarche était de déboucher sur un plan d'actions adapté à l'ensemble de nos fonctions, faisant le cas échéant une différence entre les services de support de l'Administration centrale et notre « core business », que sont les bureaux de paiement.

Nous avons porté une attention toute particulière à ces derniers au vu de leur exposition directe avec le public. De plus, nous avons également souhaité mesurer l'impact direct de l'augmentation de la charge de travail liée à la crise économique et à l'augmentation du nombre de dossiers à traiter étant donné que cette augmentation représente en toute vraisemblance un facteur stress supplémentaire. Enfin, les diverses adaptations législatives découlant des mesures anti-crise mises en oeuvre par notre gouvernement ainsi que le contexte de modernisation de notre institution nécessitaient, à nos yeux, une conduite de changement pilotée et efficace.

À l'unanimité, tant le SPF P&O que la CAPAC considèrent que la participation à cette enquête a été un réel succès étant donné que pas moins de 60% de nos agents y ont participé, ce qui laisse présager un faible taux d'erreurs dans l'analyse des données à exploiter.

Désormais, il revient au groupe de travail « bien-être » d'œuvrer à la mise sur pied de recommandations afin d'alimenter un plan d'actions efficace et se basant sur les besoins de nos agents. D'ores et déjà, il est apparu qu'il était possible d'avoir rapidement des « quick-win » et que des projets de plus grande envergure pourront être lancés à moyen et long termes.

Les horaires variables

Le 1er juin 2011, un nouvel horaire variable pour les agents de nos bureaux de paiement est entré en vigueur, ce qui mettait un terme à une habitude consacrée d'un ancien horaire fixe.

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

- qu'il instaure une variabilité d'horaire pour 450 agents de nos bureaux de paiement, soit 80 % de notre personnel. C'est un changement fondamental pour nos agents, un nouveau style de vie au travail prenant en compte les spécificités de la sphère privée, chaque agent étant responsable de son horaire.
- qu'il vise à effectuer le calcul des prestations de manière positive en appliquant un système de bonus pour les prestations effectivement prestées et en supprimant au maximum les sanctions horaires dues à des absences.

La mise en oeuvre de ce nouvel horaire fut un réel défi :

- pour la cellule administrative RH devant paramétrer nos instruments de mesure et de rapportage selon les nouvelles normes ;
- pour nos chefs de bureaux, inquiets sur le plan organisationnel de la variabilité des horaires ;
- pour nos agents, face à ce changement de taille : celui de la liberté et de la responsabilité.

z



Xtremis

Le 1er juin 2011, tous nos bureaux ont commencé à utiliser l'application Xtremis. Le programme ne sert pas uniquement pour l'enregistrement des prestations, il sert également pour les demandes de toutes sortes de congés et d'indemnités réglementaires. Le travail papier est par conséquent devenu superflu promouvant ainsi la durabilité. Via une page Web personnalisée, chaque agent peut consulter sa situation concernant entre autres les vacances.

La technologie d'enregistrement, basée sur une donnée biométrique, est relativement neuve.

En 2012, le projet sera achevé après l'entrée en vigueur du plan d'accès pour l'Administration centrale. Pour cela, il est nécessaire que les travaux de rénovation du bâtiment soient achevés.

↳ Xtremis



Roadshow HRM, horaires variables-XTremis dans les bureaux de paiement

Pour accompagner au mieux le passage vers le nouveau règlement de travail, intégrant aussi l'horaire variable, le service HRM est allé à la rencontre de nos agents dans leurs bureaux respectifs. Il s'agissait de communiquer, de manière transparente et assertive, ce nouveau règlement de travail tant en termes de droits qu'en termes de devoirs.

Les contacts furent excellents et l'expérience de proximité a représenté une réelle plus-value en termes d'échanges humains, d'écoute et de partage. Certains dossiers, pas toujours liés au nouveau règlement de travail, ont pu ainsi être traités au mieux.

Ce roadshow a été mené en collaboration avec les cellules stratégique et administrative RH qui en ont profité pour tisser davantage de liens. Ceci était primordial afin de pouvoir faire apparaître une communication uniforme et solidaire dans le cadre d'un changement crucial et délicat ayant trait aux horaires de travail.

Interview Renaud Couplet : « Ce projet était primordial afin d'optimiser la conduite du changement provoquée par la mise sur pied d'un nouvel horaire de travail. Il s'agit d'un élément important pour chaque agent. Chacun avec ses spécificités, ses préoccupations était concerné. »

Expliquer et convaincre qu'il était important que chacun puisse suivre un rythme de travail adapté et adaptable à sa situation privée était un vrai bonheur mais également un challenge pour toutes les équipes en roadshow. Cela a nécessité une

préparation minutieuse de supports didactiques ainsi qu'en termes de planning. Il s'agissait également de fournir des informations et de dispenser une information sur le nouveau règlement de travail et les nouveaux outils administratifs. Afin de conduire ce changement de manière efficace, nous avons tenu à ce que l'ensemble de ces journées d'infos-formations s'opère durant le mois précédent l'entrée en vigueur du nouveau règlement de travail. Nous avons en effet conscience de l'impact de ce changement pour nos agents et de leurs préoccupations légitimes. En effet, certains se trouvaient souvent dans ce régime de travail depuis plus de 20 ans.

« Où est le piège ? Combien de récupérations vais-je perdre ? », se demandaient les agents. « Quel intérêt a le management de me donner plus de liberté ? ». Ces questions étaient bien légitimes. Notre tâche fut d'y répondre de manière transparente et convaincante, sans langue de bois.

Ainsi, nous avons toujours mentionné qu'un horaire flexible demandait une plus grande gestion de l'organisation du travail de la part du chef de bureau, qu'un tel système ne marche qu'à la stricte condition que chacun soit solidaire avec ses collègues, dans un esprit d'équipe s'avérant ici essentiel. En effet, la liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres. Par-dessus tout, le plus important était que chaque agent comprenne bien l'intérêt qu'il faut porter au client et qu'il agisse de façon responsable par rapport à l'objet de notre mission vis-à-vis des allocataires sociaux. Nous connaissons la valeur de l'engagement quotidien dont fait preuve nos agents. En effet, nous le constatons sur le terrain, cela permet d'accroître la motivation de nos agents et presque de manière directe, la qualité du service fourni à nos clients.

↳ Bruxelles



Arno HR/Carrière

Les activités liées à la gestion des carrières dans Arno HR se sont poursuivies en 2011. Il s'agit d'un long processus au cours duquel la carrière de chaque agent est suivie avec précision.

Les données pourront être également utilisées pour l'initialisation de l'application Capelo DHG (Carrière électronique – Données historiques) de l'institution du Service des Pensions du Secteur Public (SdPSP). À l'avenir, il sera ainsi possible de constituer les dossiers de pension de nos collaborateurs par voie électronique.

Comité de rédaction du « Plus loin »

Le 13 juin 2007, la première édition de « Plus Loin », journal du personnel de la CAPAC, a été publiée. Au fil des années, le journal du personnel a évolué pour passer d'un journal conçu pour le personnel à un journal conçu pour mais aussi par le personnel.

Afin d'augmenter la participation du personnel, un conseil de rédaction a été fondé en 2011. Au sein de ce conseil siègent des collaborateurs

des bureaux de paiement et de l'Administration centrale sans distinction de niveau, d'âge ou d'ancienneté.

Le conseil de rédaction se réunit quatre fois par an, toujours le mois précédant une nouvelle édition. Au cours de ce conseil, les collaborateurs échangent des idées, des remarques et des suggestions. C'est ainsi que nous constituons un contenu répondant aux attentes du personnel.

Environnement de travail à l'Administration centrale (Projet Bruxelles – Administration centrale)

||: Amélioration de l'environnement de travail pour nos collaborateurs à l'Administration centrale

Depuis 2010, le bâtiment de l'Administration centrale subit une véritable métamorphose. En 2011, outre le bureau de paiement de Bruxelles et le contact center, le deuxième étage a également été achevé. La division FIN, le service Prévention et le service de l'Audit interne occupent désormais les lieux. Les collaborateurs ont en effet déménagé vers leurs nouveaux bureaux en décembre.

L'aménagement de ces étages est un aménagement ouvert. Des espaces que l'on pourrait nommer « cocon » (constructions en bois et verre) dispersés dans tout l'espace, invitent à réduire cette impression d'immense plateau et fournit un effet moins rigide. Ces espaces clos offrent la possibilité de travailler ou se réunir à l'écart de tous. Cela contribue à donner un sentiment de calme et d'isolement dans un espace de travail ouvert et actif. Les lampes ont été installées sous forme de croix. Elles fournissent ainsi une diffusion de

lumière optimale ainsi qu'une dynamique aux grands espaces ouverts.

Dans un souci de développement durable et d'utilisation rationnelle de l'énergie, nous avons augmenté le confort thermique en isolant correctement les façades et en équipant les fenêtres de vitres à haut rendement. L'installation de chauffage a été adaptée et un système de ventilation a été placé avec un système de récupération de chaleur.

De plus, grâce aux nouveaux câbles et à la disposition des bureaux, le nettoyage peut se faire de manière plus efficace.

Les travaux de rénovation garantissent un environnement de travail plus confortable, plus sain et plus propre.

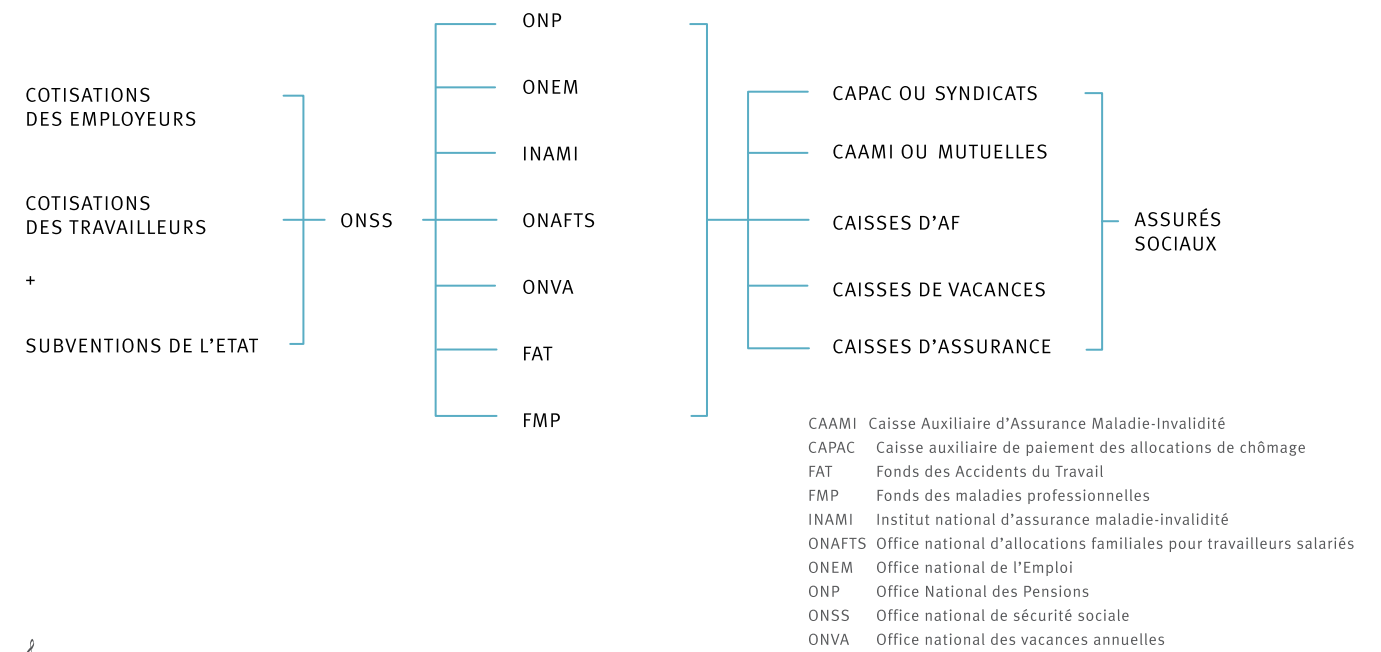
En 2012, les travaux seront achevés et le calme fera son grand retour.

Merci!

Les projets abordés dans ce rapport annuel ne constituent qu'un choix parmi l'ensemble des projets réalisés en 2011. De même, certains services n'y figurent pas, alors que leur appui a été et est très précieux. Bien entendu, nous tenons à remercier tous les agents de l'Administration centrale et des bureaux de paiement qui ont collaboré au rapport annuel ainsi que dans un projet, mais aussi tous ceux qui ont contribué de manière indirecte au rapport et tous ceux qui ont donné tout leur engagement pour que 2011 nous projette dans le futur ! Gage de réussite et de fierté.

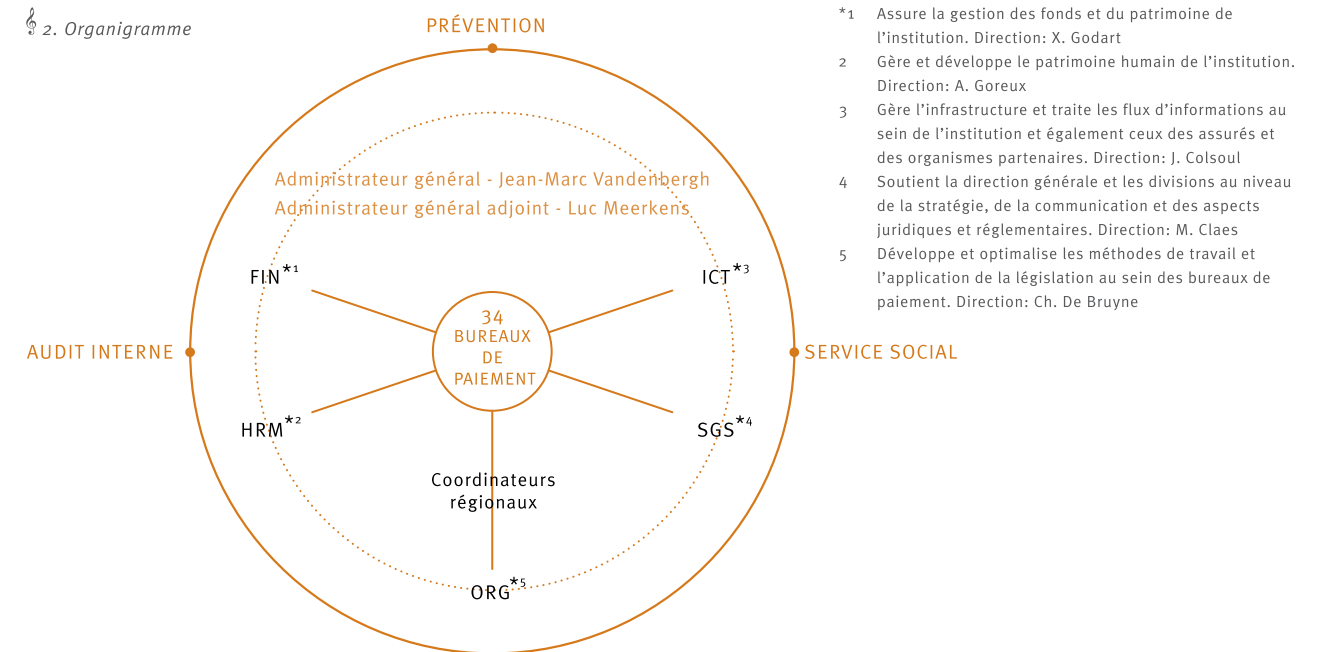
🔔 C'est ici que s'achève notre séquence/composition 2011 accompagnée de notre personnage Julie. Nous ne connaissons pas la suite de son histoire. Mais nous ne pouvons qu'espérer que, comme vous, lecteur, elle aura reçu toute l'information nécessaire et complète relative à ses attentes, tout en appréciant l'approche humaine de notre mission première.



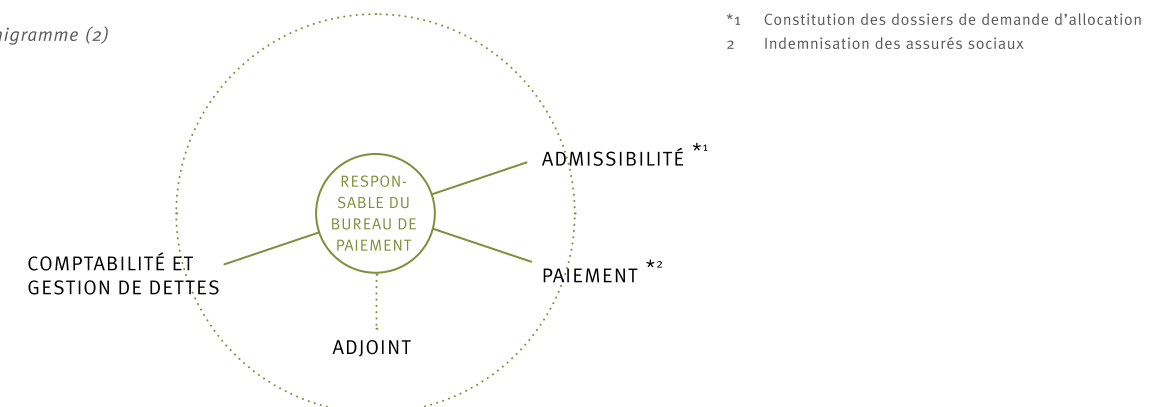


1. Place au sein de la sécurité sociale

2. Organigramme



3. Organigramme (2)



COMPOSITION DU COMITE DE GESTION

Président
X. VERBOVEN

Représentants de l'État :

C. Deneve : Commissaire du gouvernement du ministre de l'Emploi

P. Dujardin : Commissaire du gouvernement du ministre du Budget

Représentants des employeurs :

M. BLOMME
B. BUYSSE
R. DE BROUWER
M. DE JONGHE
D. LANOVE
H. MUYLDERMANS
G. VERSCHRAEGEN

Représentants des organisations des travailleurs :

Ph. BORSU
H. DUROI
H. HERREMANS
M-H. SKA
S. SLEGERS
A. VAN LAER
E. VAN LANCKER

COMPOSITION DU CONSEIL DE DIRECTION

Administrateur général
Administrateur général adjoint
Information & communication technologies (ICT)
Secrétariat général et gestion stratégique (SGS)
Organisation du travail dans les bureaux de paiement (ORG)
Human Resources Management (HRM)

Gestion financière et du patrimoine (FIN)

J.-M. VANDENBERGH
L. MEERKENS
C. BOSSU
M. CLAES
C. DE BRUYNE
P. THOMAS (jusqu'à avril 2011)
A. GOREUX (à partir de mai 2011)
X. GODART

COMPOSITION DU COMITE DE CONCERTATION DE BASE

Président	L. MEERKENS	Président suppléant	J.-M. VANDENBERGH
Secrétaire	R. COUPLÉ		
Direction	C. DE BRUYNE L. DRUART X. GODART S. MATHIJS	CSC - Services publics	A. CRABBE M. DEVILLE E. HENAU D. LARDINOIS J. LIPPENS F. PELLAERS J.-C. VANCOPPENOLLE
Conseillers en prévention	B. ABRASSART E. BOMBARDIERI		
Médecins du travail	F. CALLIAUW	SLFP (Syndicat Libre de la Fonction Publique)	F. BUSSCHAERT S. MAVRIKI L. PICHRY T. TOURLAMAIN E. VUYTS
CGSP (Centrale générale des Services publics)	P. BASTIN P. BUSCAGLIA R. CANNIERE S. EL IDRISSE A. HANNAOUI A. GILLES E. PLAISIER J.-M. SIMON J. VANSTEENKISTE P. YALLOIS		

COLOPHON

Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage
Rue Brabant 62, 1210 Bruxelles
t 02 / 209 13 13
f 02 / 209 13 99
e info@capac.fgov.be
w http://capac.fgov.be

Texte
Equipe éditoriale CAPAC

Editeur responsable
Jean-Marc Vandenberghe

Concept & conception de dessin
Antenno Marketing & Communicatie,
http://www.antenno.com

Photographie
Bâtiments et portraits : Christophe Reinders
Cover : Lauriator - Photocase

Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage
Rue Brabant 62, 1210 Bruxelles . t 02 / 209 13 13 . f 02 / 209 13 99 . e info@capac.fgov.be . w <http://capac.fgov.be>



CAPAC

Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage
Institution publique de sécurité sociale