

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

« OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI »

« ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD ET TABLEAUX DE
BORD PROSPECTIF, APPLICATION AU SEIN DU
SPF FINANCES »

« Vladimir Zucchelli »

« SPF Finances»

« Secteur contribution directe »

Consultation publique autorisée

Public Management Programme 2007

1 Données personnelles

1.1 Nom du stagiaire

Vladimir Zucchelli

1.2 Fonction du stagiaire au sein de l'administration fédérale

Inspecteur d'administration fiscale, secteur contribution directe.

En collaboration temporaire à la cellule informatique et statistique du personnel (P&O - AFER) et en mission auprès de la Direction Management de la Performance (Balanced scorecard)

Le travail effectué au sein de P&O consiste en la rédaction de tout type de rapport statistique ayant trait au personnel de l'AFER ainsi qu'au développement d'application micro informatique d'aide à la gestion du personnel.

En ce qui concerne ma collaboration au développement des balanced scorecards il s'agit de la conception du BSC à partir des indicateurs reçus des différents services du SPF.

2 Objectifs du stage

2.1 Domaine de la phase d'introduction auquel le stage se rattache

Le sujet de stage se rapporte au module de contrôle de gestion de la formation et plus particulièrement au domaine de la gestion de la performance au travers de l'utilisation des balanced scorecard.

Le balanced scorecard est un système de rapport qui donne une image plus 'équilibrée' des performances d'une organisation : en complétant les indicateurs de prestation financières (ou de résultat pour un organisme public) avec des mesures non financières pour représenter les quatre dimensions de l'organisation telles que

- l'orientation client (stakeholders)
- la performance des processus
- et sa capacité de croissance et d'apprentissage

2.2 Objectifs du stage

L'objectif du stage était d'acquérir les compétences et bonnes pratiques développées au sein de l'ONEM en matière de gestion de la performance à travers l'utilisation des tableaux de bord.

Bien avant la réforme Copernic il est apparu nécessaire de mettre en place une direction du management de la performance (DMP), créée au sein du service d'encadrement Budget et Contrôle du SPF Finances, et qui s'est vue assigné comme objectif de mettre en place un outil de pilotage, à savoir le développement des tableaux de bord (TBT) et des tableaux de bord

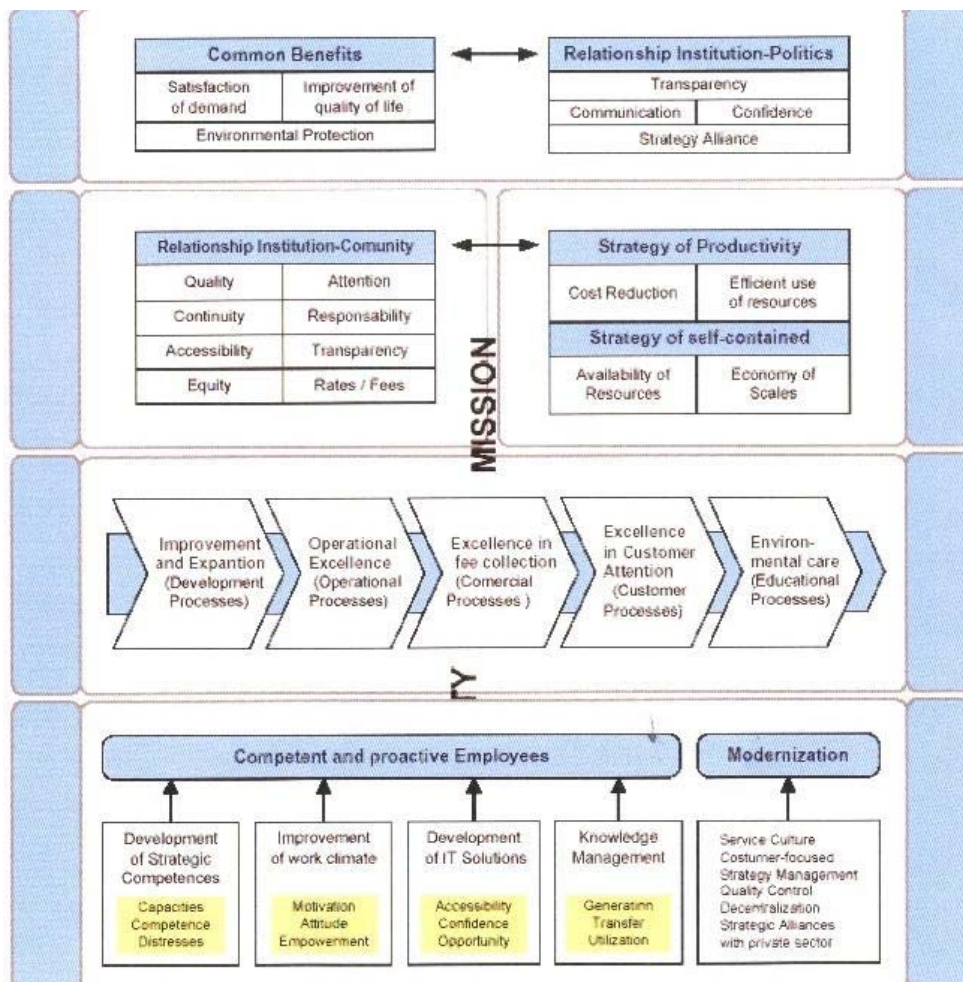
prospectif (Balanced scorecard – BSC). Elle a également pour mission d'élaborer la stratégie du SPF sur base des missions qui lui sont attribuées.

Un des instruments fréquemment utilisés pour dynamiser l'entreprise est le Balanced Scorecard (BSC). Cet outil dans une version adaptée à l'administration est désormais également utilisé dans les services publics fédéraux.

Le balanced scorecard sert à vérifier si les objectifs fixés dans le plan de management sont (peuvent être) atteints. Chaque objectif est traduit en une série de paramètres (indicateurs critiques de performance – KPI) qui permettent de 'mesurer' dans quelle mesure l'objectif est atteint. Si la progression est trop faible ou si l'on s'écarte de l'objectif, il est possible d'intervenir immédiatement et de redresser le cap.

Grâce à ce tableau de bord, on a en permanence un bon aperçu de la situation où se trouve un service public et l'on voit en un clin d'oeil si l'organisation garde le cap.

Balanced scorecard secteur privé versus secteur public



2.3 Mission du stagiaire

La mission du stage consistait en un stage d'observation des pratiques relatives aux indicateurs de performances, les plans d'action et la manière dont ils étaient utilisés dans ces services, de fait tout ce qui concerne le cockpit de management.

J'ai également pu assister à des réunions de staff et de pilotage ce qui m'a permis d'avoir une vue concrète de l'utilisation des outils de gestion au sein des bureaux de chômage.

Le fait que ce fût un stage passif n'a pas empêché que celui-ci à été très bénéfique au niveau des bonnes pratiques dont l'on peut s'inspirer.

Les différents services auxquels j'ai eu à faire sont repris dans le planning de stage au point 4.1

3 Description de l'organisation accueillante

3.1 Coordonnées de l'organisation accueillante

L'administration centrale de l'ONEM est située au
Boulevard de l'Empereur 7
1000 Bruxelles
Tel 02 515 41 11
Fax 02 514 11 06

3.2 Personne de contact

Mme Verdi Alan du CMT (change management team)
Boulevard de l'Empereur 7
1000 BRUXELLES
Tel : 02/515.42.49
Courriel : alanverdi@onem.be

3.3 Justification de cette organisation pour le stage

Le choix s'est porté sur l'ONEM car il s'agit d'un organisme public, et dès lors l'adaptation des tableaux de bord prospectif à l'environnement public a déjà été réalisé.

Il était en effet important qu'il s'agisse d'un organisme public confronté au même problème de customisation des outils de gestion que mon SPF.

De plus l'ONEM ayant déjà développé un cockpit depuis quelques années et l'utilisant comme outil de pilotage, il était intéressant de connaître l'utilisation qui en était fait, car toujours en me

référant à mon organisme, nous avons aussi réaliser un BSC qui malheureusement à été abandonné par manque d'utilisation par l'autorité.

D'où l'importance de choisir un organisme qui disposait de cet outil et surtout qui l'utilisait de manière adéquate.

De cette manière non seulement le stage pouvait apporter des éclaircissements sur les méthodes de développement du cockpit mais surtout sur les raisons de son succès.

3.4 Les missions de l'Office

Les missions de l'ONEM sont décrites dans l'article 7 de l'arrêté loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs. En exécution de cet arrêté-loi, ont été pris différents arrêtés royaux, dont l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant la réglementation du chômage.

Ce chapitre présente brièvement ces différentes missions.

Ces missions sont classées en trois catégories :

- les chômeurs indemnisés;
- les travailleurs soutenus par l'ONEM;
- le soutien à l'aménagement du temps de travail.

Le dispositif des titres-services est repris au point 4.4.4.
Au point 4.4.5 figurent les autres mesures.

3.4.1 Les chômeurs indemnisés

Ce groupe se subdivise en:

- les demandeurs d'emploi inoccupés qui ont droit à des allocations payées par l'ONEM,
- les non-demandeurs d'emploi qui ont droit à des allocations payées par l'ONEM.

3.4.1.1 Les demandeurs d'emploi inoccupés qui ont droit à des allocations payées par l'ONEM

La catégorie des chômeurs complets indemnisés après un emploi à temps plein comprend:

- les chômeurs complets indemnisés qui perçoivent des allocations sur la base de prestations de travail;
- les chômeurs complets indemnisés qui perçoivent des allocations sur la base de prestations de travail effectuées auprès d'un CPAS;
- les chômeurs complets originaires d'un autre état membre de l'Union européenne qui exportent leurs prestations en Belgique.

Les chômeurs à temps partiel volontaire sont ceux qui bénéficient de demi-allocations de chômage en proportion de l'horaire de travail qu'ils avaient dans leur emploi à temps partiel volontaire.

Les chômeurs admis sur la base des études sont ceux qui n'ont pas encore travaillé suffisamment et qui perçoivent des allocations d'attente sur la base des études ou d'un apprentissage.

3.4.1.2 Les non-demandeurs d'emploi inoccupés qui ont droit à des allocations payées par l'ONEM

Les chômeurs qui rencontrent des difficultés d'ordre social ou familial et les chômeurs de 50 ans au moins - âge porté à 58 ans en 2003 - sont dispensés de certaines obligations comme l'inscription comme demandeur d'emploi et la disponibilité pour le marché de l'emploi.

Le statut de prépensionné conventionnel et le droit aux allocations de chômage complet peuvent être accordé aux travailleurs âgés licenciés qui ont droit, en application d'une convention collective de travail, à une indemnité à charge de leur employeur.

L'employeur doit engager un chômeur pour remplacer le travailleur licencié.

3.4.2 Les travailleurs soutenus par l'ONEM

Il s'agit, d'une part, de mesures dans lesquelles l'ONEM indemnise des travailleurs pendant leur contrat de travail et, d'autre part, de mesures favorisant la réinsertion des chômeurs.

3.4.2.1 L'indemnisation des chômeurs temporaires

Tant que la situation présente un caractère réellement temporaire, les travailleurs sont pris en charge par l'assurance chômage dans un certain nombre d'hypothèses de suspension de contrat (raisons économiques, intempéries, force majeure, ...) prévues par la loi sur les contrats de travail.

3.4.2.2 Travailleurs à temps partiel avec maintien des droits et allocation de garantie de revenus

Les travailleurs qui évitent le chômage complet en travaillant à temps partiel peuvent bénéficier du maintien des droits d'un travailleur à temps plein et dans certains cas percevoir des allocations de garantie de revenus.

Depuis le 1er juillet 2005, le montant de l'allocation de garantie de revenus (AGR) octroyée au travailleur à temps partiel avec maintien des droits est établi en fonction d'un nouveau mode de

calcul qui a pour but de rendre le travail plus rémunérateur et d'encourager ainsi le travailleur à temps partiel à prester davantage d'heures.

3.4.2.3 Dispenses de l'inscription comme demandeur d'emploi

Le travailleur qui suit une formation professionnelle organisée ou subventionnée par le FOREM, le VDAB, l'ADG ou Bruxelles Formation ou une formation professionnelle individuelle dans une entreprise ou un établissement d'enseignement peut conserver le bénéfice des allocations de chômage.

Ce bénéfice est également maintenu pour celui qui, après deux ans de chômage, suit une formation à une profession indépendante. Il est par ailleurs possible, sous certaines conditions, de reprendre des études tout en conservant le bénéfice des allocations.

Sont également repris dans cette dernière catégorie les jeunes chômeurs coopérants, les chômeurs participant à une action humanitaire à l'étranger, les chômeurs d'au moins 50 ans qui mettent leur expérience professionnelle à la disposition d'un pays étranger et les enseignants dispensés comme demandeur d'emploi en juillet et août.

3.4.2.4 Mesures d'activation

Sont visés ici des chômeurs qui ont repris un travail et qui perçoivent pendant ce travail une intervention financière de l'ONEM.

3.4.2.4.1 Les agences locales pour l'emploi (ALE)

Le système des agences locales pour l'emploi a comme objectif de satisfaire, d'une part, la demande d'un certain nombre d'activités non rencontrées par les circuits de travail réguliers (emplois de proximité) et, d'autre part, la demande d'emploi de la part de bénéficiaires d'allocations de chômage ou du revenu d'intégration sociale. L'utilisateur rémunère le chômeur au moyen de chèques spécifiques.

Depuis le 1er mars 2004, les activités ALE effectuées dans le cadre de "l'aide à domicile de nature ménagère" ne peuvent être exercées que par des travailleurs ALE qui, au 1er mars 2004, étaient liés par un contrat de travail ALE. En ce qui concerne le dispositif des titres-services

D'autre part, la dispense d'inscription comme demandeur d'emploi et de disponibilité sur le marché de l'emploi accordée aux travailleurs ALE ayant effectué au moins 180 heures d'activités en ALE au cours d'une période de référence de 6 mois est supprimées depuis le 1er octobre 2004. Peuvent encore bénéficier de la dispense, les travailleurs ALE ayant une aptitude au travail limitée ou occupés comme assistants de prévention et de sécurité. Ce sont uniquement ces travailleurs dispensés qui figurent dans la présente rubrique.

3.4.2.4.2 La mise au travail dans un atelier protégé

Le régime spécifique d'indemnisation des travailleurs handicapés occupés dans un atelier protégé (maintien des allocations de chômage pendant l'occupation) est abrogé à partir du 1er juillet 2004. Cet avantage continue cependant à être octroyé jusqu'à la fin du contrat de travail en cours pour les travailleurs entrés en service avant le 1er juillet 2004.

3.4.2.4.3 Les programmes de transition professionnelle

Il s'agit de la création dans le secteur public et dans le secteur associatif d'emplois destinés à des chômeurs en vue de rencontrer des besoins collectifs pas du tout ou pas suffisamment rencontrés par le circuit de travail régulier.

3.4.2.4.4 Le plan ACTIVA

Cette rubrique regroupe les contrats SINE (réinsertion dans le cadre de l'économie sociale) et les personnes engagées depuis janvier 2002 dans le cadre du plan ACTIVA. Le plan ACTIVA permet l'octroi de dispenses de certaines cotisations de sécurité sociale et d'une allocation de travail que l'employeur peut déduire du salaire net.

3.4.2.4.5 Le complément de reprise de travail

Les chômeurs de 50 ans au moins qui bénéficient du complément d'ancienneté peuvent bénéficier à charge de l'assurance chômage d'un complément de reprise du travail qui s'ajoute au salaire.

3.4.2.4.6 L'allocation de garde

Depuis le 1er avril 2003, l'ONEM paie, par l'intermédiaire des organismes de paiement, une allocation de garde aux accueillant(e)s d'enfants. Cette allocation compense la perte de revenus subie par l'accueillant(e) d'enfants lorsque, par suite de circonstances indépendantes de sa volonté, des enfants qu'il (elle) accueille habituellement sont temporairement absents.

3.4.3 Le soutien à l'aménagement du temps de travail

Ce groupe comprend les travailleurs en prépension à mi-temps et les travailleurs en interruption de carrière ou en crédit temps.

3.4.3.1 La prépension à mi-temps

Les travailleurs à temps plein ont, à partir de 55 ans, la possibilité de réduire, moyennant l'accord de leur employeur, leurs prestations de travail à mi-temps tout en restant sous contrat de travail et en percevant, en complément de leur rémunération à mi-temps, une allocation de chômage et une indemnité complémentaire à charge de leur employeur. Ce régime constitue une passerelle entre le travail à temps plein et l'arrêt complet des activités, tout en favorisant l'insertion puisque l'employeur doit engager un chômeur pour l'autre mi-temps.

3.4.3.2 L'interruption de carrière et le crédit-temps

Les travailleurs ont la possibilité d'interrompre totalement ou partiellement leur carrière professionnelle pendant une certaine durée, tout en restant sous contrat de travail et en percevant des allocations d'interruption. A l'issue de cette interruption, ils retrouvent leurs droits intacts chez leur employeur.

Il existe différents systèmes: secteur privé, secteur public, entreprises publiques autonomes, ordre judiciaire, institutions universitaires, enseignement et centres psycho-médico-sociaux. Pour chacun de ceux-ci, il y a en principe la forme ordinaire (interruption de carrière pour n'importe quelle raison) et trois formes spécifiques (congé parental, soins palliatifs et assistance médicale). Depuis janvier 2002, les travailleurs du secteur privé au sens strict qui interrompent leur carrière ou qui réduisent leurs prestations dans la forme ordinaire sont soumis au régime du crédit-temps.

3.4.4 Les titres-services

Depuis mai 2003, le régime des titres-services permet aux particuliers de faire prester des services de proximité à des travailleurs engagés par des entreprises agréées. En janvier 2004, le système est devenu fédéral.

Le service est payé au moyen de chèques spécifiques. Un titre service correspond à une heure prestée; son coût est pris en charge d'une part par l'utilisateur et d'autre part par une intervention publique fédérale.

3.4.5 Les autres mesures

3.4.5.1 Les vacances jeunes

Le jeune travailleur qui termine ses études et qui travaille comme salarié pendant l'année au cours de laquelle il a terminé ses études peut, sous certaines conditions, prendre l'année suivante des vacances jeunes en complément de son droit incomplet aux vacances rémunérées ordinaires. Pour chaque jour de vacances jeunes qu'il prend pendant une occupation salariée, le jeune travailleur perçoit une allocation à charge de l'assurance chômage, l'allocation vacances jeunes.

3.4.5.2 Les mesures prises dans le cadre du Pacte des générations

Les mesures issues du pacte de solidarité entre les générations tendent, notamment, à augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés et de certains jeunes travailleurs.

Une allocation d'attente activée, appelée allocation de travail, peut être octroyée dans le cadre d'Activa-Start aux jeunes très peu qualifiés et à certains jeunes moins qualifiés qui sont engagés dans le cadre d'une convention de premier emploi et pour lesquels l'employeur bénéficie d'une réduction de cotisations ONSS.

Les allocations de formation et de stage peuvent, sous certaines conditions, être octroyées aux demandeurs d'emploi non indemnisés pendant une formation professionnelle individuelle en entreprise ou un stage d'insertion. L'allocation d'établissement peut être octroyée par l'ONEM aux chômeurs non indemnisés de moins de 30 ans pendant la période préalable à l'installation effective comme indépendant ou à la création d'une entreprise avec l'accompagnement du Fonds de Participation et d'un Point d'appui pour starters.

3.4.5.3 Les interventions dans le cadre de la CECA

L'ONEM est chargé du paiement des aides de réadaptation à certains travailleurs de l'industrie du charbon et de l'acier et des primes de départ aux travailleurs licenciés des charbonnages. Depuis 1999, on ne paie plus de prime de départ aux travailleurs licenciés des charbonnages. En outre, le Traité CECA a expiré en juillet 2002. L'ONEM a payé en mars 2006 les dernières aides de réadaptation à des travailleurs de la sidérurgie pour lesquels la demande d'intervention avait été introduite avant l'expiration du Traité.

3.4.5.4 Les mesures en faveur des travailleurs frontaliers

L'ONEM est chargé du paiement d'une indemnité de compensation pour les travailleurs frontaliers belges aux Pays-Bas et en France. Des indemnités compensatoires sont également payées aux travailleurs frontaliers occupés en France qui ont subi une perte de pouvoir d'achat suite aux fluctuations du taux de change (avant l'introduction de l'euro). Il s'agit d'une situation en voie d'extinction.

3.4.5.5 La cotisation spéciale de sécurité sociale

Le système de la cotisation spéciale sur les hauts revenus n'est plus en vigueur depuis 1988, mais l'ONEM est toujours chargé de poursuivre la liquidation des dossiers en cours

3.4.5.6 Le financement des vacances annuelles des ouvriers

L'ONEM prend en charge une partie du financement du pécule de vacances des journées assimilées de chômage économique.

3.4.5.7 Les mesures en faveur de la création d'un emploi indépendant

Le chômeur peut préparer son installation comme indépendant en maintenant le bénéfice de ses allocations de chômage.

Il existe par ailleurs la possibilité de bénéficier à des conditions intéressantes d'un prêt de lancement à charge du Fonds de participation.

3.4.5.8 Les indemnités accordées dans le cadre de la fermeture d'une entreprise

En cas de fermeture d'une entreprise, le Fonds de Fermeture d'Entreprises garantit une intervention aux travailleurs licenciés qui n'ont pas été indemnisés par leur ancien employeur ou par le curateur.

Le Fonds intervient dans différentes indemnités: - l'indemnité de fermeture: prime d'ancienneté pour les travailleurs dans des fermetures d'entreprises occupant plus de 20 travailleurs;
- les indemnités contractuelles: indemnités telles que les arriérés de rémunération et l'indemnité de rupture auxquels un travailleur peut encore prétendre après une fermeture;
- l'indemnité de transition: indemnité qui couvre la période entre le licenciement et la remise au travail auprès d'un cessionnaire;
- l'indemnité complémentaire de prépension: un complément à l'allocation de chômage des travailleurs prépensionnés, lorsque l'employeur est défaillant.

3.5 *Développement historique des activités et fonctions de l'organisation*

Le cockpit de management

Au sein de l'ONEM, le suivi des activités des bureaux de chômage existait longtemps. En 1992 fut élaboré, en collaboration avec d'autres parastataux sociaux et avec l'aide de consultant externe, un système de tableaux de bord et d'indicateurs de performances relatifs à l'exécution des missions-ONEM.

1993 (1^{er} semestre) : développement à TB à l'ONEM

1993 (2^{er} semestre) : enregistrement des données

1994 (1^{er} semestre) : premiers rapports et informatisation

1995 Data Warehouse - MISUS

1997 Management Cockpit

Depuis juillet 1993, l'ONEM enregistre des données concernant pratiquement toute l'activité des bureaux de chômage et une grande partie des directions de l'administration centrale. Chaque mois les rapports suivants sont disponibles

- Les tableaux de bord au niveau de toute l'entité.
- Les tableaux de bord d'exception, c'est-à-dire reprenant les résultats qui s'écartent des normes convenues et permettant ainsi de prendre les actions adéquates de façon rapide.
- Les tableaux de bord plus détaillés établis par bureau et par mission fondamentale à destination des chefs de service responsables de l'exécution d'une mission fondamentale.

Ces rapports sont destinés à différents niveaux :

- les chefs de service et exécutants, pour le suivi des activités dans les services,
- les responsables des bureaux de chômage et directions, pour le suivi des tâches et missions assignées aux bureaux de chômage et directions,
- le fonctionnaire dirigeant, pour la gestion journalière.

Le suivi des activités au moyen de tableaux de bord fait maintenant intégralement partie de la culture d'entreprise de l'ONEM et a pour but d'optimiser les performances de l'Office.

En 1995, création d'un Data Warehouse (MISUS).

Enfin en 1997 l'ONEM a mis en oeuvre le concept de "Management Cockpit" dans la "Salle de direction informatisée" (SDI). La SDI est conçue pour permettre la consultation de toutes les données utiles à la gestion. Ces données peuvent être réparties en 4 thèmes. Les panneaux sur chaque mur sont de couleurs différentes.

Le mur noir reflète notre travail vis-à-vis des clients extérieurs: résultats des indicateurs d'application correcte de la réglementation, délais de traitement des demandes d'allocation, indicateurs permettant la vérification de l'application uniforme de la réglementation et des procédures, etc....

Le mur bleu informe sur les services rendus aux clients internes par les services de support, comme par exemple, les résultats des formations organisées par le Centre national de formation, la disponibilité des systèmes informatiques, le suivi du développement des nouvelles applications informatiques, l'évolution du prix de revient, etc....

Le mur rouge rassemble des indicateurs provenant du monde extérieur qui influencent le fonctionnement de l'ONEM, comme par exemple, l'évolution du taux d'activité en Belgique par rapport aux pays limitrophes, la croissance économique, l'inflation, le solde net à financer du budget de l'état, l'évolution démographique, ... Un aperçu des chiffres du chômage donne l'évolution du nombre d'ayants droit dans les différentes catégories. S'y retrouve aussi la comparaison entre le suivi mensuel des dépenses effectives en matière d'allocations sociales et le budget.

Enfin en 1999, un mur blanc s'y est encore ajouté. Ce mur reprend le calendrier stratégique ainsi qu'un aperçu des différentes phases et de l'état d'avancement des projets centraux d'amélioration.

3.6 Structure de l'organisation et du département

La gestion générale de l'ONEM est assurée par un Comité de gestion composé paritairement (voir composition en annexe). Les intérêts de chaque groupe sont ainsi conciliés. Depuis 2002, les responsabilités accrues accordées à l'Office par l'intermédiaire du contrat d'administration ont renforcé cette gestion paritaire.

Les compétences du Comité de gestion sont multiples :

- Contrat d'administration : suivi des négociations lors de la rédaction du contrat, approbation du projet, concertation avec le fonctionnaire dirigeant et son adjoint pour l'évaluation annuelle ;
- Réglementation : émission d'avis sur les matières confiées à l'ONEM ;
- Gestion du personnel : fixation du plan du personnel ;
- Gestion financière : établissement du budget et des comptes annuels.

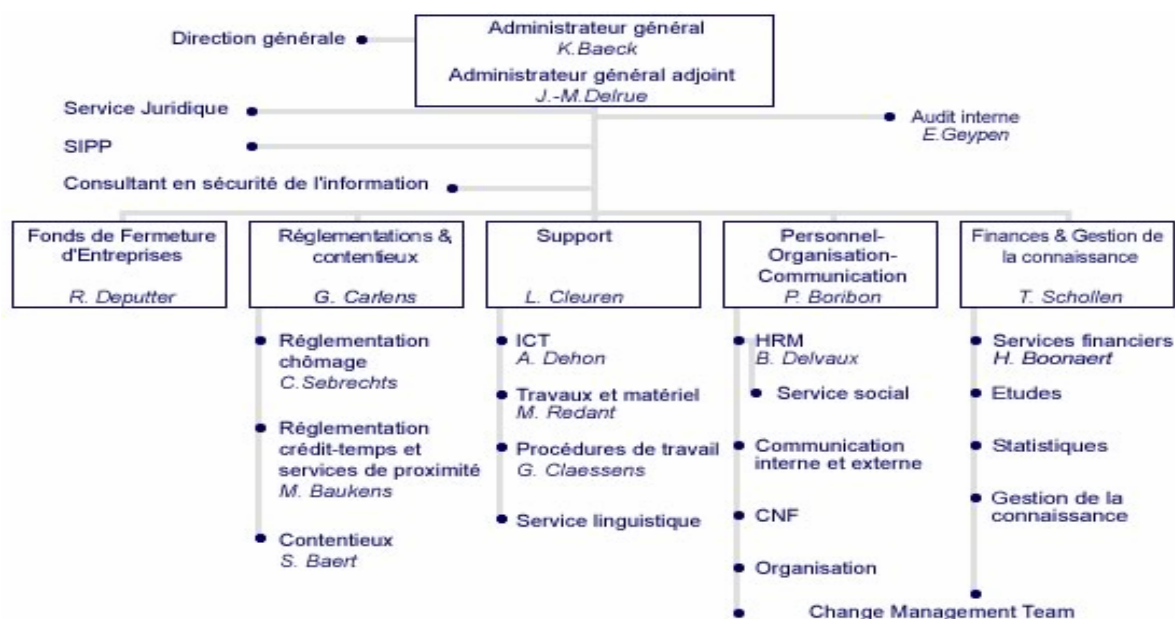
La gestion courante est exercée par l'Administrateur général, assisté par l'Administrateur général adjoint.

Elle comprend entre autres:

- l'information du Comité de gestion;
- l'exécution des décisions prises par le Comité de gestion;
- la gestion du personnel;
- l'assurance du bon fonctionnement des services.

Pour cette gestion courante, l'ONEM dispose d'une Administration centrale, de 30 bureaux du chômage, de 582 agences ALE (en principe, il doit y en avoir une par commune) et d'un Fonds de fermeture d'entreprises situé à Bruxelles.

Organigramme de l'administration centrale



L'administration centrale définit les Missions, les objectifs stratégiques et opérationnels de l'Institution et suit leur réalisation. Au plan opérationnel, si elle contribue à la réalisation de certaines missions de l'ONEM (ex : le paiement des prépensions), elle assume surtout des tâches de support au profit des bureaux de chômage : rédaction des instructions réglementaires, soutien logistique (informatique, matériel, travaux...), organisation de formations, administration du personnel, communication interne et externe

Les bureaux de chômage

Aalst	Antwerpen	Arlon	Boom
Brugge	Brussel - Bruxelles	Charleroi	Dendermonde
Gent	Hasselt	Huy	Ieper
Kortrijk	La Louvière	Leuven	Liège
Mechelen	Mons	Mouscron	Namur
Nivelles	Oostende	Oudenaarde	Roeselare
Sint-Niklaas	Tongeren	Tournai	Turnhout
Verviers	Vilvoorde		

Les bureaux de chômage (BC): Les missions de l'ONEM sont effectivement réalisées dans les trente bureaux de chômage répartis sur toute la Belgique

- Accueil - info
- Chômage temporaire
- Attestations
- Dispenses
- Interruption de carrière
- Coordination ALE
- Admissibilité
- Litiges
- Sauvegarde du système
- Vérification
- Récupérations
- Prépensions
- Saisies
- Tribunal du travail
- Chômage de longue durée

4 Description des tâches et compétences développées par le stagiaire

4.1 Description des tâches

Le stage s'est déroulé selon le programme suivant

Date	Personnes rencontrées	Services - programme
16.04.07	Mme Verdi Alan	Comment management team <ul style="list-style-type: none"> • Accueil • Présentation générale des directions de l'AC et des différents services d'un BC. • La gestion intégrée.
17.04.07	Mme Verdi Alan	CMT <ul style="list-style-type: none"> • Présentation du cockpit • Mission CMT • Gestion de projet • Suivi du plan stratégique • Calendrier stratégique • Séminaires stratégiques • Outils de gestion : CAF – Gestion des risques – scanning de l'environnement - SWOT
18.04.07	André Dehon Jan Broos	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec Patrick Boribon • ICT : Projet BSC informatique • Audit interne : analyse des Tableaux de bord (1)
19.04.07	Jan Broos	<ul style="list-style-type: none"> • Audit interne : analyse des Tableaux de bord (2)
20.04.07	Ph. Chavalle Régane Carré	<ul style="list-style-type: none"> • Direction communication + Tableaux de bord DirCom • Tableaux de bord du service Graphique
07.05.07	Jan Broos	<ul style="list-style-type: none"> • CMT : Tableaux de bord
08.05.07	Guido Conings	<ul style="list-style-type: none"> • BC Bruxelles : réunion de staff (gestion TB)
09.05.07	Guido Conings Jan Broos	<ul style="list-style-type: none"> • BC Bruxelles : réunion groupe de pilotage et gestion TB • Tableaux de bord du service Graphique

10.05.07	Alain Mayaux	BC MONS <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du BC et tableaux de bord • « Clignotants du BC »
11.05.07	Hugo Boonaert G. Mathieu	<ul style="list-style-type: none"> • Débriefing avec Monsieur Delrue • Services Financiers : Calcul du prix de revient • CNF – Politique de formation.

4.2 Le contexte

Les différentes tâches ont été planifiées par Mme Verdi Alan, qui a dû réorganiser à de multiples reprises le planning afin de me permettre de rencontrer les différents responsables des services dans lesquels je devais réaliser le stage.

Avant de me rendre dans les différents services je me rendais au change management team. De manière à ce que Mme Verdi Alan puisse le présenter au responsable des différents services.

4.3 Les enjeux (interne et externe)

Les enjeux internes se résument à octroyer du temps pour la réalisation de mon stage en souhaitant que celui-ci puisse m'être bénéfique. Il apporte à l'organisme une reconnaissance supplémentaire comme référant en matière de management cockpit.

Par contre les retours attendus sont grands dans la mesure où le but du stage est de déterminer les facteurs ayant contribué au succès du management cockpit et de voir dans quelle mesure on peut s'en inspirer dans mon organisation. De plus j'ai pu constater l'existence d'une série de bonne pratique telle que le système PROMES, les réunions de staff dans les bureaux de chômage.

4.4 Les réalisations concrètes du stagiaires et leur impact sur le services

Le stage se réalisant sous forme d'observation je n'ai participer à aucune tâches. Par contre de part ma présence l'ONEM à consacrer beaucoup de temps à travers les responsables des différents services à m'expliquer l'utilisation des indicateurs de performances, le développement de ceux-ci ainsi que la manière dont ils sont suivit.

4.5 Impressions générales en termes de compétences développées Les réalisations concrètes du stagiaires et leur impact sur le services

Le stage m'a donné l'occasion d'apprendre des pratiques utilisable directement comme notamment l'indicateur d'effort PROMES, tout comme l'ONEM nous avons une mission de contrôle de dossier et dans ce cadre cet indicateur peut être adapté très facilement à notre environnement.

J'ai également pris note de la façon dont était utilisé le cockpit et de la manière dont étaient présenté les indicateurs, notamment par des représentations cartographiques qui rendent immédiatement compte de l'état de l'indicateur.

Au niveau technique j'ai également eu des renseignements sur le transfert des données du système SAS dans les fichiers Excell. Ceux-ci reprenant les indicateurs transmis mensuellement aux différents bureaux pour analyse.

Cet outil étant distribué plus largement cela permet des présentations plus élaborées

5 Leçons pour l'administration fédérale

5.1 Développement d'un indicateur d'effort (PROMES)

Très souvent les indicateurs de performance utilisés pour le pilotage sont presque exclusivement des indicateurs de résultats et rarement des indicateurs d'effort. Or la littérature préconise qu'il y ait au moins un indicateur d'effort pour un et demi indicateur de résultat. Les indicateurs à disposition du SPF Finances sont sans exceptions relatives à des résultats.

Cet indicateur a été développé selon le modèle théorique de R.D. PRITCHARD

5.1.1 Description des objectifs et problèmes traités de la pratique

Le ProMES est un système de mesure de productivité et de perfectionnement des systèmes et processus, (Productivity Measurement and Enhancement System). Cette méthode permet d'améliorer la productivité, l'efficacité et la performance globale de processus, et/ou celle des personnes impliquées dans ces processus.

Dans les grandes lignes, il s'agit de définir des indicateurs de performances, d'effectuer des mesures et ensuite, par boucles de rétroaction, amener le personnel à opérer les modifications nécessaires pour améliorer l'ensemble.

Le caractère participatif de cette méthode apporte une satisfaction et une motivation supplémentaire aux employés, ce qui augmente encore l'efficacité de l'ensemble. Ce projet est mené par le Professeur Robert D. Pritchard, de l'University of Central Florida.

5.1.2 Description de son fonctionnement

A. Préparation et moyens nécessaire

Mise en place d'une équipe d'encadrement.

Mise en place d'une cellule de développement.

B. Définition des produits des services de contrôle

Brainstorming et discussion en profondeur.

Idéalement la liste retenue devra être limitée à un maximum de 5 à 6 produits et services.

C. Indicateurs

Pour chaque produit et service développer un indicateur.

Nombre d'indicateur ne pouvant excéder 10 à 15.

Validation des indicateurs :

- mesure une situation dont le service de contrôle est propriétaire ;
- ne doit pas entraîner des procédures trop compliquées et coûteuses ;

- quid d'un score trop élevé ;
- si le score est continuellement très bon, est-il pertinent.

D. Développement de la courbe d'évaluation du produit

Détermination des niveaux de prestation minimum et maximum par indicateur repris en abscisse, et en ordonnée la mesure dans laquelle il contribue à la réalisation de la mission. En ordonnée la mesure dans laquelle il contribue à la réalisation de la mission.

Le score maximum correspond au résultat susceptible d'être le mieux réalisé.

Le score minimum est le niveau de prestation le plus bas qui serait atteint une seule fois à titre d'exception.

Le point zéro sera ensuite défini comme le niveau attendu de l'indicateur, qualifié de ni bon ni mauvais. Ce résultat est attendu s'il n'est pas fait d'effort spécial pour augmenter les prestations.

E. Détermination de la courbe d'évaluation du produit

Pour chaque indicateur réalisation d'un graphique où les 3 points (maximum, minimum, 0) sont déterminés vis-vis de l'ordonnée et de l'abscisse.

A la hauteur de la valeur d'efficacité 0 sur l'ordonnée il est tiré une ligne horizontale.

F. Développement de rapports de feedback et index global

Ceux-ci seront réalisés une fois par mois.

Pour chaque indicateur on fixe le score d'efficacité, on additionne ensuite tous ces scores dont la somme est convertie en un taux de scores maximum globaux. Plus ce taux s'approchera de cent plus l'efficacité des services sera élevée.

5.1.3 Utilisateurs de la pratique

Les principaux utilisateurs sont les contrôleurs qui en fonctions des différents types de contrôles se voient attribuer des points. Ils doivent pondérer leurs contrôles de manière que la sommation des points obtenus sur l'ensemble de ceux-ci se trouve dans une fourchette acceptable.

5.1.4 Avantage et inconvénients pour l'administration fédérale belge

Cette procédure doit mener dans les services de contrôle, à une acceptation d'une auto-régularisation.

Il s'agit de déclencher une procédure d'amélioration qui soit acceptée par la majorité des contrôleurs, l'application participative de la méthode PROMES devrait garantir l'acceptation du modèle par les contrôleurs sur le terrain. Elle doit en outre permettre de concevoir des objectifs et des résultats de mesures correctes.

Au niveau des contributions directes ces méthodes permettraient un juste équilibre entre mises en ordre, gestions et contrôles approfondis.

5.2 Calcul du prix de revient

5.2.1 Description des objectifs et problèmes traités de la pratique

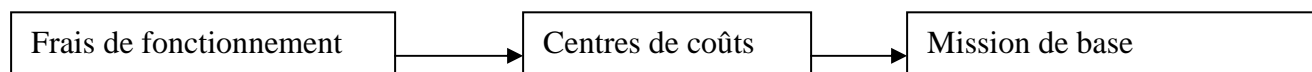
La mission de l'ONEM comporte entre autres comme valeurs la « justification » et la « gestion efficace des moyens ». Cela signifie que chaque département de l'ONEM n'utilise pas plus de moyens que nécessaire dans une optique optimale.

Pour pouvoir utiliser ces valeurs, l'ONEM a développé un calcul du prix de revient qui fournit une bonne connaissance des frais de fonctionnement qui étaient engagés par centre de coûts pour pouvoir réaliser une mission de base déterminée de l'ONEM.

5.2.2 Description de son fonctionnement

A partir des tableaux de bord l'on trouve le nombre de dossiers réalisés par centre de coût pour la réalisation d'une mission de base déterminée.

La combinaison des frais de fonctionnement tirés du calcul du pris de revient avec le nombre de dossiers traité permet de déterminer le coût par unités produites.



Partant du PCMN on a déterminé quels frais de fonctionnement doivent être repris de la comptabilité générale dans le calcul du prix de revient pour pouvoir les imputer selon les trois dimensions suivantes :

A : Sortes de coûts

26 sortes de coûts groupés en 4 rubriques :

- Frais de personnel
- Frais informatique
- Autres frais de fonctionnement
- Frais de contentieux

B : Centres de coûts

Classification des centres de coûts selon les besoins propres

C. Mission de base

19 missions de bases opérationnelles groupées en 6 groupes et 3 missions de base de support ont été définies.

Missions de base opérationnelles

- Missions financières
- Missions techniques
- Missions d'information
- Mission de politique et de gestion
- Traitement des litiges judiciaires
- Missions spécifiques

Missions de base de support

- Missions de support

5.2.3 Utilisateurs de la pratique

Les utilisateurs sont les différents bureaux de chômage ainsi que l'administration centrale qui pour une même activité peuvent comparer leurs coûts par rapport aux autres entités.

De cette manière il est possible de se rendre compte des différences de coûts et de se demander pourquoi l'accomplissement d'une même tâche requiert des besoins différents.

D'autre part cela permet une réallocation des besoins, en effet si une activité représente un coût largement supérieur aux autres entités cela peut vouloir dire que cette ressource est sous-exploitée et peut être allouée à une autre activité.

5.2.4 Avantage et inconvénients pour l'administration fédérale belge

Cela permet d'effectuer des allocations plus judicieuses des ressources, mais cela nécessite d'avoir une comptabilité analytique et d'effectuer à intervalle régulier des enquêtes sur la ventilation des tâches effectuées par le personnel.

Il faut également se demander le suivi donner à ce calcul des prix de revient, alors que l'on peut s'attendre à un alignement des coûts suites aux comparaisons effectuées de période en période il n'en est rien et ces données ne semblent pas exploitées.

5.3 Les séminaires stratégiques

5.3.1 Description des objectifs et problèmes traités de la pratique

Un des éléments structurel des tableaux de bord prospectif à côté des indicateurs de performance est le plan d'action.

Le plan d'action représente les processus à développer pour rencontrer les objectifs non encore couverts par les activités clés de l'organisation.

A ce stade il faut procéder à la sélection des initiatives stratégiques ou les actions prioritaires qui réalisent les objectifs

Cette sélection se fait au travers des séminaires de printemps et d'automne.

5.3.2 Description de son fonctionnement

Lors des deux séminaires stratégiques d'automne et de printemps les plans d'action à mener pour réaliser la mission de l'ONEM sont pris, ces projets concernent la modernisation et l'amélioration des processus. Le change management team est chargé du démarrage de ces projets.

Pour ce faire il désigne deux chefs de projet (senior et junior), désigne l'objectif à atteindre et rédige une charte reprenant entre autres les moyens, les outils et définit le cadre dans lequel le projet va évoluer.

Cette charte est validée par l'administrateur général. A ce moment le projet peut démarrer. Appel est fait à des collaborateurs qui ne seront cependant pas déchargés de leur travail journalier. Tout les mois le CMT fait un état d'avancement des projets avec l'administrateur général, et le planning des projets se retrouve sur le mur blanc du cockpit

5.3.3 Utilisateurs de la pratique

L'ensemble des agents de l'ONEM est concerné par ces plans d'action, les bonnes pratiques développées par un centre peuvent à l'issue de ces séminaires être portées à la connaissance des autres entités de l'organisation et ainsi en améliorer le fonctionnement.

5.3.4 Avantage et inconvénients pour l'administration fédérale belge

La recherche des plans d'action pour moderniser ou améliorer les processus tendant à réaliser les objectifs à atteindre pour accomplir la mission de l'ONEM favorise la participation de tout les collaborateurs qui se sentent ainsi impliqués dans la réalisation de celle-ci.

Cela n'est cependant possible qu'avec l'appui des autorités supérieures, la mise en place de ces séminaires provient de la volonté du management d'avoir un outil de gestion de la performance.

S'agissant de choix stratégique l'absence d'appui arrête une

6 Conclusions et évaluation personnelle du stage

6.1 Rappel de la question de départ

L'objet du stage auprès de l'ONEM était de s'enquérir de la façon dont cet organisme avait élaboré des tableaux de bord et tableaux de bord prospectif.

Et ce tant au niveau de leur conception, de l'affectation du personnel, de l'aide extérieure reçue, de la perception de ces indicateurs auprès des collaborateurs et de la manière dont ceux-ci sont utilisés comme outil de gestion.

Il était aussi intéressant de connaître l'historique du développement du management cockpit de manière à faire un comparatif entre la situation préexistante à l'ONEM et celle du SPF Finances et voir de quelle manière cela peut affecter la réussite de la mise en place d'un tel outil.

6.2 Réponse à la questions de départ

L'élaboration du management cockpit à l'ONEM a pu être réaliser grâce notamment à la volonté de M. l'administrateur général Karel Baeck et à la culture de mesure qui préexistait à l'ONEM.

A la suite de mon stage, j'en suis arrivé à la conclusion que la réussite de celui-ci était due :

A une équipe qui bénéficiait du sponsoring de l'administrateur général.

A la présence des consultants à assurer le démarrage et transfert de connaissance.

A une politique de communication vers les collaborateurs.

Et surtout à un rapportage mensuel avec analyse de ces indicateurs et à la mise en œuvre de plan d'action annuel ou pluriannuel

En confrontant la différence d'approche de la réalisation d'un cockpit au SPF Finances et à l'ONEM, je suis intimement convaincu que la réussite du développement d'un balanced scorecard passe par la réalisation de ces quatre points.

6.3 Le stage répond-il aux attentes en terme d'apprentissage personnel ?

Le planning élaborer pour mon stage m'a permis d'approfondir la question relative au BSC car il était axé sur tout ce qui touchait au management cockpit.

Non seulement j'ai pu apprendre de quelle manière celui-ci avait été constitué, les ressources nécessaire mais j'ai pu profiter de celui-ci pour prendre connaissance de bonnes pratiques et de d'idée de présentation du cockpit que j'ai pu présenter à mon service lors d'un débriefing

J'ai également été intéressé par le calcul du prix de revient car grâce à cela il est possible de comparer les différents services et faire une réallocation des ressources selon des critères objectifs.

6.4 Le stage coïncide t'il avec le cadre descriptif d'origine ?

Le stage à couvert un spectre plus large que la notion de management cockpit, en fait il a couvert le concept de gestion intégrée de l'ONEM ce qui m'a permis de revenir avec des idées nouvelles de réalisation possible au niveau de la mise en place d'outil de gestion de la performance.

6.5 Recommandation pour le programme, prochains participants et organisation accueillante

Après avoir effectué mon stage, je ne puis que recommander l'ONEM en tant qu'organisme accueillant, notamment grâce à l'accompagnement fourni par Mme Verdi Alan tout au long de celui-ci, ainsi qu'à disponibilité de toute les personnes auprès desquelles j'ai eu l'occasion de me former et qui m'ont consacré une partie de leur précieux temps.

Table des matières

1	Données personnelles	2
1.1	Nom du stagiaire	2
1.2	Fonction du stagiaire au sein de l'administration fédérale	2
2	Objectifs du stage	2
2.1	Domaine de la phase d'introduction auquel le stage se rattache	2
2.2	Objectifs du stage	2
2.3	Mission du stagiaire	4
3	Description de l'organisation accueillante	4
3.1	Coordonnées de l'organisation accueillante	4
3.2	Personne de contact	4
3.3	Justification de cette organisation pour le stage	4
3.4	Les missions de l'Office	5
3.4.1	Les chômeurs indemnisés	5
3.4.1.1	Les demandeurs d'emploi inoccupés qui ont droit à des allocations payées par l'ONEM	5
3.4.1.2	Les non-demandeurs d'emploi inoccupés qui ont droit à des allocations payées par l'ONEM	6
3.4.2	Les travailleurs soutenus par l'ONEM	6
3.4.2.1	L'indemnisation des chômeurs temporaires	6
3.4.2.2	Travailleurs à temps partiel avec maintien des droits et allocation de garantie de revenus	6
3.4.2.3	Dispenses de l'inscription comme demandeur d'emploi	7
3.4.2.4	Mesures d'activation	7
3.4.2.4.1	Les agences locales pour l'emploi (ALE)	7
3.4.2.4.2	La mise au travail dans un atelier protégé	8
3.4.2.4.3	Les programmes de transition professionnelle	8
3.4.2.4.4	Le plan ACTIVA	8
3.4.2.4.5	Le complément de reprise de travail	8
3.4.2.4.6	L'allocation de garde	8
3.4.3	Le soutien à l'aménagement du temps de travail	8
3.4.3.1	La prépension à mi-temps	9
3.4.3.2	L'interruption de carrière et le crédit-temps	9
3.4.4	Les titres-services	9
3.4.5	Les autres mesures	9
3.4.5.1	Les vacances jeunes	9
3.4.5.2	Les mesures prises dans le cadre du Pacte des générations	10
3.4.5.3	Les interventions dans le cadre de la CECA	10
3.4.5.4	Les mesures en faveur des travailleurs frontaliers	10
3.4.5.5	La cotisation spéciale de sécurité sociale	10
3.4.5.6	Le financement des vacances annuelles des ouvriers	10
3.4.5.7	Les mesures en faveur de la création d'un emploi indépendant	11
3.4.5.8	Les indemnités accordées dans le cadre de la fermeture d'une entreprise	11
3.5	Développement historique des activités et fonctions de l'organisation	11
3.6	Structure de l'organisation et du département	13

4	Description des tâches et compétences développées par le stagiaire	15
4.1	Description des tâches	15
4.2	Le contexte	16
4.3	Les enjeux (interne et externe)	16
4.4	Les réalisations concrètes du stagiaires et leur impact sur le services	16
4.5	Inpressions générales en termes de compétences développées Les réalisations concrètes du stagiaires et leur impact sur le services	17
5	Leçons pour l'administration fédérale	18
5.1	Développement d'un indicateur d'effort (PROMES)	18
5.1.1	Description des objectifs et problèmes traités de la pratique	18
5.1.2	Description de son fonctionnement	18
5.1.3	Utilisateurs de la pratique	19
5.1.4	Avantage et inconvénients pour l'administration fédérale belge	19
5.2	Calcul du prix de revient	20
5.2.1	Description des objectifs et problèmes traités de la pratique	20
5.2.2	Description de son fonctionnement	20
5.2.3	Utilisateurs de la pratique	21
5.2.4	Avantage et inconvénients pour l'administration fédérale belge	21
5.3	Les séminaires stratégiques	21
5.3.1	Description des objectifs et problèmes traités de la pratique	21
5.3.2	Description de son fonctionnement	22
5.3.3	Utilisateurs de la pratique	22
5.3.4	Avantage et inconvénients pour l'administration fédérale belge	22
Conclusions et évaluation personnelle du stage		23
5.4	Rappel de la question de départ	23
5.5	Réponse à la questions de départ	23
5.6	Le stage répond-il aux attentes en terme d'apprentissage personnel ?	23
5.7	Le stage coïncide t'il avec le cadre descriptif d'origine ?	24
5.8	Recommandation pour le programme, prochains participants et organisation accueillante	24

Bibliographie

- Paul R. Niven
‘Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies’
John Wiley & Sons 2003
- Robert S. Kaplan
David P. Norton
‘Translating Strategy into action : The Balanced Scorecard’
Harvard Business School Press 1996
- C. Mendoza, M.-H. Delmond, F. Giraud, H. Löning
‘Tableau de bord et balanced scorecards’
Groupe Revue Fiduciaire 2002
- C.T.B. Ahans, F.J. Diepman
‘Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit’
Kluwer
- H.K. Rampersad, K. Tuominen
‘Werken met de Total Performance’
Lemma
- A. Jorissen, W. Bruggeman
‘De Balanced Scorecard in de praktijk’
Maklu
- H. Rampersad
‘Total Performamnce Scorecard’
Scriptum
- Patrick M. Georges
‘Le Management Cockpit’
Editions d’Organisation