



# PLAN STRATÉGIQUE 2022-2024



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale



## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Table des matières .....   | 2  |
| Introduction.....  | 3  |
| Structure du plan stratégique .....  | 5  |
| Partie I : CADRE STRATÉGIQUE.....  | 6  |
| Notre mission, notre vision, nos valeurs et nos processus clés .....   | 6  |
| Analyse des parties prenantes : résultats et liens avec les objectifs .....  | 8  |
| Notre déclaration politique dans le cadre du système intégré de gestion de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement ..... | 11 |
| Notre certification et notre accréditation.....  | 12 |
| Notre politique internationale .....   | 13 |
| Notre politique de communication interne et externe.....   | 17 |
| Notre politique de diversité et de gender mainstreaming .....  | 20 |
| Nos collaborateurs .....   | 23 |
| Partie II : EXÉCUTION DE NOTRE MISSION .....   | 24 |
| Objectif stratégique OS 01 : Analyse et expertise.....   | 24 |
| Objectif stratégique OS 02 : Concertation sociale .....  | 27 |
| Objectif stratégique OS 03 : Réglementation de qualité .....   | 30 |
| Objectif stratégique OS 04 : Information et sensibilisation .....  | 32 |
| Objectif stratégique OS 05 : Maribel social.....   | 34 |
| Objectif stratégique OS 06 : Contrôle .....  | 35 |
| Objectif stratégique OS 07 : Soutien du SIRS par le SPF Emploi .....   | 38 |
| Objectif stratégique OS 08 : Renforcer l'efficacité du SIRS.....   | 39 |
| Objectif stratégique OS 09 : Plate-forme de services numérique.....  | 42 |
| Objectif stratégique OS 10 : Objectifs transversaux .....  | 43 |
| Objectif stratégique OS 11 : Services de soutien .....   | 44 |
| Partie III : ENGAGEMENTS .....   | 46 |
| Partie IV : Annexes .....  | 49 |
| Annexe 1 : tableau de suivi reprenant les objectifs stratégiques, supports et transversaux .....   | 49 |
| Annexe 2 : organigramme du SPF .....   | 50 |
| Annexe 3 : activités récurrentes et fonctions légales .....  | 51 |
| Annexe 4 : base politique.....   | 52 |
| Annexe 5 : planification des moyens.....   | 53 |
| Annexe 6 : liste des abréviations.....   | 54 |

## Introduction

La préparation et l'élaboration du plan stratégique du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (dénommé ci-après SPF Emploi) se sont déroulées en pleine crise du coronavirus. Le Covid-19 a eu un grand impact dans la société, sur l'emploi, le bien-être des travailleurs et l'organisation du travail. Ses répercussions sociales et économiques se feront certainement sentir pendant quelque temps encore. La priorité politique à court terme a dès lors consisté à définir une politique de l'emploi et du travail adaptée pour faire face à cette crise et à prendre les mesures nécessaires pour limiter les pertes d'emplois et soutenir les secteurs particulièrement touchés. Par ailleurs, le gouvernement s'attelle pleinement à la mise en œuvre d'une politique de relance efficiente et efficace.

Sur le plus long terme, la « Déclaration commune des partenaires sociaux à l'occasion des 75 ans de la sécurité sociale » constitue, pour le gouvernement, une base pour moderniser la sécurité sociale en collaboration avec les partenaires sociaux. Il y est notamment question d'un marché du travail inclusif et d'une économie innovante et durable comme moteur de la productivité.

Nos engagements par rapport à ces priorités politiques consistent en une bonne préparation et en une mise en œuvre adaptée de la politique.

En mobilisant notre expertise de manière maximale et optimale dans le cadre de la mise en œuvre de la politique, nous contribuons à l'élaboration d'une réglementation de qualité et exécutable. Avoir une **réglementation de qualité** est intéressant pour les employeurs et les travailleurs, mais également pour l'administration et la société dans son ensemble.

L'application de cette réglementation ou son contrôle par nos services d'inspection permettent de mettre en lumière certains points problématiques. En formulant des propositions d'amélioration pour ces points problématiques, nous voulons contribuer à une **évaluation politique**, qui puisse à son tour servir de point de départ à une politique adaptée ou nouvelle. Sur la base de ces évaluations politiques, l'expertise présente doit être utilisée de manière optimale dans le cadre de la **préparation de la politique**.

Une bonne réglementation n'est pas suffisante en soi : il faut aussi veiller à ce qu'elle soit correctement appliquée. Une bonne **politique de contrôle** contribue à une concurrence

loyale, en faisant respecter les normes d'application, et elle est une condition sine qua non pour veiller à la qualité du travail.

Outre le contrôle, la **sensibilisation** et la communication sont des leviers importants pour veiller à la qualité du travail. Si les inspections permettent d'atteindre cet objectif, il importe aussi certainement de mettre en œuvre une politique de prévention et de sensibilisation efficace. À cet égard, nous appliquerons entre autres des techniques de « nudging » en vue d'influencer le comportement des employeurs et des travailleurs.

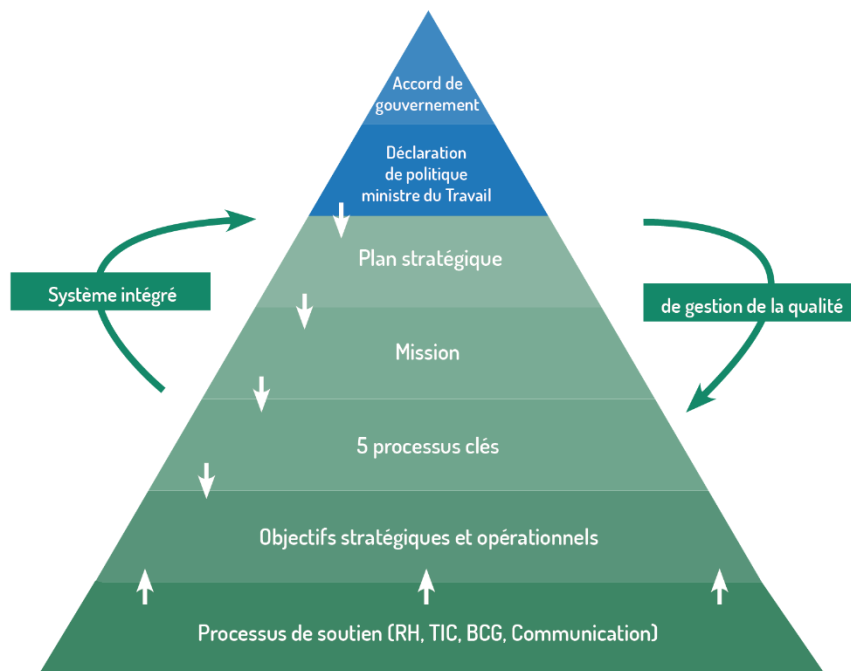
Le présent plan stratégique comprend les accords souscrits pour la législature complète par le SPF Emploi, représenté par le Président du Comité de direction, et par le gouvernement fédéral, représenté par le Ministre du Travail. Ce plan stratégique est conclu conformément aux dispositions de l'article 11bis de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et services publics fédéraux de programmation.

Il a un horizon de planification stratégique couvrant toute la durée de la législature et il se concrétise par des horizons de planification opérationnelle d'un an à chaque fois (plan opérationnel). Ensemble, ces deux documents constituent la base pour l'évaluation annuelle du Président et des mandataires composant le Comité de direction. Ils forment par ailleurs, avec la description des activités récurrentes, le cadre pour la détermination des objectifs individuels et d'équipe du cycle d'évaluation des fonctionnaires fédéraux.

## Structure du plan stratégique

Le présent plan stratégique comprend différents volets. Chacun de ceux-ci poursuit son propre objectif, mais les volets sont également complémentaires entre eux.

Schématiquement, les choses s'articulent comme suit:



- Le **système intégré de gestion de la qualité** constitue le fil rouge de l'amélioration continue de nos 5 processus clés et de nos processus de support.
- Nous greffons les **objectifs stratégiques et opérationnels** sur les 5 processus clés. Ils formulent les lignes directrices concrètes que nous souhaitons suivre afin d'encore améliorer nos services. Ces objectifs sont la traduction concrète de l'accord de gouvernement et de la déclaration de politique générale du Ministre du Travail.
- Dans la description des **activités récurrentes**, qui se trouve à l'annexe 3, nous donnons un aperçu de toutes les activités et missions légales réalisées par direction générale et service d'appui.

## **Partie I : CADRE STRATÉGIQUE**

### **Notre mission, notre vision, nos valeurs et nos processus clés**

Fin 2019, nous avons formulé une nouvelle **mission** :

**Nous voulons améliorer la qualité du travail en Belgique.**

**Nous garantissons des règles équitables à tous les employeurs, dès lors nous luttons résolument contre la fraude sociale et le dumping social.**

**Nous veillons à ce que les droits des travailleurs soient respectés, dans un environnement de travail sûr et sain.**

**Nous le faisons à travers le dialogue social, avec des collaborateurs compétents et en collaboration avec le Service d'information et de recherche sociale et d'autres partenaires.**

Voici la **vision** du SPF Emploi :

**Le SPF Emploi veut devenir la référence et le pivot en matière de législation et prévention du travail belge, en utilisant le modèle de la concertation sociale pour œuvrer en faveur d'un climat d'entreprise durable et innovant, en garantissant une protection optimale des travailleurs et en luttant énergiquement contre la fraude sociale.**

Voici les **5 valeurs** du SPF Emploi :

- 1. Engagement**
- 2. Solidarité**
- 3. Professionnalisme**
- 4. Intégrité**
- 5. Ouverture**

Voici les **5 processus clés** du SPF Emploi :

- 1. Fournir des avis spécialisés**
- 2. Effectuer des inspections, des contrôles administratifs et des tests en laboratoire**
- 3. Sensibiliser**
- 4. Soutenir le dialogue social**
- 5. Élaborer la législation**

## Analyse des parties prenantes : résultats et liens avec les objectifs

En septembre 2021, le SPF Emploi a réalisé, en collaboration avec un bureau d'étude, une enquête quantitative et qualitative auprès de ses parties prenantes internes et externes. Cette enquête s'est faite dans le cadre de la rédaction du présent plan stratégique et de la gestion de la qualité.

Vous trouverez ci-dessous les principaux résultats ainsi que le lien avec les objectifs contenus dans le plan stratégique.

### NOTORIETE DU SPF EMPLOI

Le SPF est bien connu des parties prenantes externes mais moins du grand public.

Le grand public confond notre SPF avec d'autres SPF plus connus comme le SPF Finances ou le SPF Santé publique. La notoriété totale assistée est de 80,7% dans le grand public.

Le plan stratégique prévoit que le SPF donne, dans les années à venir, des informations claires sur les compétences et l'accessibilité de ses services (communication corporate – OS4).

### MISSIONS DU SPF EMPLOI

Les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, estiment que le SPF remplit correctement ses différentes tâches.

Toutefois, les spécialistes du bien-être au travail sont d'avis que le SPF ne remplit pas toutes ses missions et donnent un score moins bon.

Le plan stratégique prévoit que le SPF informe et sensibilise les acteurs du monde du travail pour mieux faire connaître la législation en matière de bien-être au travail et pour mieux protéger la santé et la sécurité des travailleurs en organisant des événements et en mettant des informations et des outils à disposition sur les sites web (OS4).

### EFFICACITE ET UTILITE DES SERVICES DU SPF EMPLOI

Les parties prenantes, tant internes qu'externes, trouvent les services fournis par le SPF efficaces et très utiles.

Toutes les parties prenantes reconnaissant l'importance du rôle du SPF et 75% du grand public est d'avis que le SPF Emploi joue un rôle important dans le monde du travail.

Ce rôle est déjà intégré dans tous nos objectifs stratégiques.



## EVOLUTIONS FUTURES DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Personne ne sera étonné de lire que la numérisation et le télétravail sont cités comme évolutions futures dans le monde du travail, auxquelles le SPF se doit de rester associé.

Le plan stratégique accorde une large attention à la numérisation. La finalisation du portail numérique de la concertation sociale est une des priorités (OS2), de même que le développement d'une plate-forme de services interactive numérique entre les clients du SPF (tant les citoyens que les entreprises) et le SPF (OS9).

Le télétravail est cité dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail par le biais d'une analyse du marché du travail national et international et de la fourniture d'expertise à d'autres instances et pays au sujet de l'emploi et du travail (OS1) ainsi qu'en veillant à une réglementation de qualité dans le domaine du droit du travail, du bien-être au travail et de la réglementation chômage (OS3).

Le SPF continue bien sûr à prendre le pouls de la société pour suivre les autres évolutions futures et les assortir des actions nécessaires.

## ANALYSE SWOT

Il y a une certaine cohérence dans les remarques du grand public et des parties prenantes internes et externes. Ceci signifie que chacun est conscient des défis, des points forts et des faiblesses.

Les points forts du SPF sont la qualité des services, l'accessibilité, la disponibilité, le site web, les connaissances et compétences techniques des fonctionnaires.

Les parties prenantes critiquent le manque de personnel (surtout sur le terrain), le temps de traitement des dossiers et ressentent une certaine déconnexion des fonctionnaires par rapport à la réalité du monde du travail. L'image du fonctionnaire dans sa tour d'ivoire est encore bien vivace.

Le rôle de l'Inspection du travail est important pour le SPF parce que les inspecteurs se rendent sur le terrain. Mener une politique de contrôle efficace et efficiente selon le crédo 'sévère mais juste' est dès lors un des objectifs stratégiques (OS6).

En outre, le SPF soutient le SIRS dans son objectif de veiller à une approche stratégique commune (intégrale et intégrée) de la lutte contre la fraude sociale, à l'inclusion des conditions de travail précaires en matière de sécurité et de santé au travail (OS7). Le SPF

Emploi s'efforce au maximum de renforcer l'efficacité du SIRS en conformité avec sa mission et ses missions légales (OS8).

#### BIEN-ETRE AU TRAVAIL AU SEIN DU SPF

Les parties prenantes internes ont également été interrogées sur le bien-être au travail au sein du SPF. Il en est ressorti que le bien-être au travail et la sensibilisation au bien-être au travail obtiennent de bons scores.

Il apparaît également que la charge psychosociale est un point auquel il faut être attentif au sein du SPF. On y travaillera dans le cadre des objectifs transversaux (OS10).

## **Notre déclaration politique dans le cadre du système intégré de gestion de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement**

Le SPF Emploi exécute les tâches qui découlent de sa mission de manière efficace et en visant la meilleure qualité possible. Pour ce faire, il utilise efficacement les moyens disponibles, suit les nouvelles évolutions scientifiques et applique des techniques modernes de management. Cinq objectifs spécifiques de développement durable des Nations unies en sont le fil rouge : 3. bonne santé et bien-être, 5. égalité entre les sexes, 8. travail décent et croissance économique, 10. inégalités réduites et 16. paix, justice et institutions efficaces.

Le SPF Emploi met en œuvre une culture organisationnelle respectueuse de l'environnement, sûre et saine pour mener à bien la mission de manière à réaliser la vision future.

Pour ce faire, le SPF Emploi utilise un système intégré de gestion de la qualité basé sur les normes ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001 (EMAS), ISO/IEC17020 et 17025. Le SPF Emploi s'engage à améliorer son organisation en continu, en procédant régulièrement à un examen critique de son fonctionnement et en optant pour une certification et une accréditation de toutes ses activités.

Le SPF Emploi veut gérer ses moyens aussi efficacement que possible : il s'efforce d'utiliser le papier, l'énergie et l'eau de la manière la plus économe possible. Ses collaborateurs disposent de tous les équipements de protection individuelle et de tous les équipements de travail nécessaires pour accomplir leurs tâches en toute sécurité. Le respect de l'environnement et l'attention portée à un lieu de travail sain et sûr ont percolé à tous les niveaux de notre SPF. Le SPF Emploi associe ses collaborateurs en les sensibilisant, mais aussi en les consultant, par le biais de leurs représentants, dans le cadre de la concertation sociale.

En particulier pour son inspection du travail et pour son laboratoire, le SPF Emploi souhaite répondre aux différentes exigences, respectivement, de l'ISO/IEC 17020, la 'norme inspection', et de l'ISO/IEC 17025, la 'norme labo', afin de pouvoir garantir des inspections et des résultats d'analyse fiables et impartiaux.

En soutien à cette politique intégrée, le SPF Emploi veille à ce :

- que les travailleurs et employeurs reçoivent les services qui sont le résultat de professionnalisme. Il applique au maximum la simplification administrative et utilise des techniques de communication modernes et appropriées.

- que les décisions influençant les droits ou les intérêts des personnes ou des organisations soient motivées de manière juridiquement fondée. Les décisions prises sont proportionnelles aux objectifs poursuivis.
- qu'un traitement égal des travailleurs et des employeurs soit assuré.
- que les collaborateurs soient très bien formés et habilités à assurer les tâches et responsabilités qui leur sont confiées.
- que son fonctionnement soit transparent et intègre, qu'il respecte le code interne et de déontologie fédéral et qu'il favorise, en toute ouverture d'esprit, les interactions avec la société et les collaborateurs.

Le Président, les membres du Comité de direction et tous les collaborateurs souscrivent à cette politique et comptent sur le soutien et la loyauté de chacun dans l'application de cette déclaration politique.

### **Notre certification et notre accréditation**

Le système intégré de qualité n'est pas un objectif en soi. Il s'agit d'un instrument pour une meilleure réalisation de notre travail. Nous souhaitons, d'ici fin 2023, obtenir la **certification et l'accréditation** pour toutes les activités du SPF Emploi.

Cela signifie que nous souhaitons recevoir, via un examen indépendant, un 'certificat' pour la **manière efficace et efficiente** dont nous mettons en œuvre les 5 processus clés conjointement avec les processus de support.

Cela se fait par le biais d'un **audit** réalisé par une tierce partie indépendante qui apporte la preuve objective que l'on est confiant dans la façon dont nous mettons ces processus en pratique. De cette manière, nous renforçons le poids du SPF Emploi en tant que prestataire de services compétent qui utilise ses moyens de manière efficace et efficiente pour réaliser sa mission et concrétiser sa vision.

## Notre politique internationale

Nous sommes **fortement ancrés dans les organisations internationales** actives dans nos domaines politiques. Nous suivons de près les activités de ces organisations et leurs prises de décision, nous coopérons activement et nous occupons des fonctions à responsabilité au sein de ces organisations.

**L'Union européenne** représente le contexte international de loin le plus important. Nous nous engageons pour un renforcement du modèle social européen et pour une convergence sociale en amont, en utilisant le socle européen des droits sociaux pour nous orienter. Nous profitons de manière optimale du fait que nos bureaux sont situés dans la même ville que ceux de la Commission européenne et nous entretenons des contacts actifs avec les institutions européennes.

Nous optons pour une **attitude positive et ouverte** vis-à-vis des initiatives européennes, même si celles-ci peuvent avoir un impact sur le système belge existant. Nous suivons activement les initiatives législatives et nous réagissons également de manière constructive et adéquate aux initiatives non législatives (conclusions du Conseil...). Nous participons activement aux commissions d'experts pertinentes constituées sur la base de la législation européenne.

Le **Semestre européen** est devenu au cours des dernières années un processus plus équilibré, où la politique sociale et d'emploi a pu trouver une place importante. Par le biais du Comité de l'emploi (EMCO) et de ses sous-groupes notamment, nous œuvrons à un renforcement du Semestre et à la traduction de la politique belge à l'égard de l'UE et vice-versa.

Nous travaillons par ailleurs activement au développement des **trois agences de l'UE** où nous représentons la Belgique : **Eurofound, EU-OSHA et ELA** (European Labour Authority). Nous participons de manière constructive à leurs activités et saisissons les opportunités de renforcer notre collaboration. Un développement réussi de l'ELA est essentiel si l'on veut renforcer le poids de l'inspection du travail sur la scène internationale et simplifier la libre circulation des personnes au sein du marché du travail belge.

Pendant la première moitié de 2024, la Belgique assurera la **Présidence du Conseil de l'UE**. Dans le cadre de cette présidence, nous serons responsables de l'organisation des activités dans notre domaine politique, du suivi des activités au sein du Conseil (groupes de travail du Conseil, trilogues, etc.) et du soutien des activités de la cellule stratégique

et du Ministre. Nous bénéficierons du rôle d'appui et de coordination du SPF Affaires étrangères (SPF AE).

De tout temps, tant l'autorité belge que les partenaires sociaux ont collaboré très activement aux travaux de l'**Organisation internationale du Travail (OIT)**. Le caractère tripartite (c.-à-d. les travailleurs, les employeurs et les autorités), le rôle normatif de l'OIT et le soutien qu'offre l'organisation partout dans le monde pour la promotion du travail décent et le développement de la concertation sociale nous tiennent particulièrement à cœur. En tant que membre suppléant du Conseil d'administration de l'OIT (2021-2024), la Belgique s'investira en particulier pour le renforcement du rôle normatif, le processus de démocratisation au sein de l'organisation et la reconnaissance de la sécurité et de la santé en tant que droits fondamentaux.

Nous sommes également un partenaire actif de l'**OCDE** (Organisation de Coopération et de Développement économiques) et nous continuerons à œuvrer pour une interaction optimale où, d'une part, nous mettons à disposition nos connaissances et notre expertise pour permettre à l'OCDE de réaliser des comparaisons et études internationales et où, d'autre part, nous utilisons de manière critique le travail de l'OCDE pour informer les décideurs politiques belges. La conférence ministérielle "Emploi" de 2022 dont la Belgique assurera la vice-présidence est une occasion idéale pour renforcer la coopération. Là où ce sera possible, nous réagirons également à l'offre de l'OCDE en matière d'études spécifiques aux pays.

L'OIT et l'OCDE sont à l'origine du développement, ces dernières années, de l'initiative "**Global Deal**" qui vise à renforcer le dialogue social. La Belgique a rejoint cette initiative et continue de la soutenir, en veillant au maintien d'une assise suffisamment large.

Nous représentons la Belgique dans les processus relatifs aux **droits sociaux et aux droits de l'homme au Conseil de l'Europe et dans le cadre des Nations unies**. Ce faisant, nous garantissons un rendu correct de la réalité belge et nous optons activement pour la réalisation de la Charte sociale européenne et du Pacte international des Nations unies relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

Nous défendons le cadre international sur la **responsabilité des entreprises**, en particulier les directives de l'OCDE et la déclaration de l'OIT à ce sujet, et nous collaborons activement à la promotion et à l'élaboration de ces deux instruments par le biais du Point de contact national et des plans belges sur les entreprises et les droits de l'homme.

Afin de réaliser notre ambition internationale, nous assurons une représentation adéquate de nos fonctionnaires au sein de la **Représentation permanente de la Belgique auprès de l'UE**. À la lumière de la présidence de l'UE en 2024, nous examinerons conjointement avec le SPF Affaires étrangères si et comment ce point peut et doit être renforcé. Nous assurons aussi une représentation continue dans le cadre de la **Représentation permanente de la Belgique auprès des institutions des Nations unies** à Genève, en vue de l'OIT, et nous examinons avec le SPF Sécurité sociale (SPF SS) l'opportunité d'établir une Représentation permanente auprès de l'OCDE à Paris afin de renforcer les relations avec le Conseil de l'Europe à Strasbourg.

Nous sommes positifs par rapport aux **détachements** auprès de la Commission européenne, des trois agences de l'UE dans lesquelles nous représentons la Belgique, ainsi qu'auprès de l'OCDE et de l'OIT, et nous examinerons les candidatures à ces postes dans un esprit positif. Les fonctionnaires du SPF Emploi qui sont actifs dans des organisations internationales ont toute latitude pour collaborer aux groupes de travail ou pour assurer des fonctions à responsabilité (président, membre d'un bureau, rapporteur, fonctions de représentation...). Nous encourageons aussi nos fonctionnaires à mettre leur expertise à la disposition d'autres pays et d'organisations internationales, entre autres via des réseaux tels que Socieux+ ou Taiex. Ils reçoivent pour ce faire le soutien et le temps suffisants au sein de leur Direction générale. En sens inverse, nous renforçons le réflexe d'utiliser de manière optimale les expériences acquises dans d'autres pays de l'UE et en dehors de celle-ci, lors de la préparation et de l'élaboration des politiques et des réglementations. Dans le cadre de la politique en matière de formation, nous accordons une attention particulière aux connaissances linguistiques, notamment à la connaissance de l'anglais.

Les activités internationales sont très complémentaires à celles du SPF SS sur de nombreux terrains. Les réseaux et compétences constitués au sein des deux SPF se complètent bien. C'est la raison pour laquelle, notamment en vue de la présidence à l'UE en 2024, nous mettons en place une **collaboration intensive** entre les services compétents des deux SPF, conjointement avec le SPP Intégration sociale (SPP IS).

Enfin, nous investissons aussi directement et via le Conseil national du Travail (CNT) dans la **coopération avec les partenaires sociaux** au niveau de la politique internationale.

En vertu de l'accord-cadre conclu en 2021, le SPF canalisera et renforcera l'échange d'expertise avec Enabel, l'agence de développement belge, dans nos domaines de compétence et ce, autour de la région des Grands Lacs en Afrique.

La Belgique attache une très grande importance au rôle normatif de l'OIT et à l'efficacité du mécanisme de contrôle y afférent. C'est pourquoi, elle présidera le Standards Review Mechanism Tripartite Working Group.



## Notre politique de communication interne et externe

Notre politique de communication interne et externe est construite autour de **4 axes** et repose sur **5 lignes directrices**.



### LES 4 AXES DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

L'un de nos 5 processus clés consiste à "sensibiliser" et donc à **informer nos groupes cibles externes**. À côté du contrôle, il s'agit en effet d'un levier important pour veiller à ce que la réglementation du travail soit respectée et à ce que les travailleurs puissent travailler dans un environnement de travail sain et sûr.

Notre politique de communication a été alignée sur ce processus clé et se déploie selon **4 axes** :

#### 1. Qualité du travail

Nous nous engageons pleinement à informer et à sensibiliser au sujet des conditions de travail et de rémunération et du bien-être au travail.

#### 2. Dialogue social

Nous soutenons la concertation sociale à tous les niveaux en veillant à ce que les représentants patronaux et syndicaux puissent remplir leur rôle en étant bien informés. Par ailleurs, nous mettons le résultat de la concertation sociale (CCT, salaires minimums...) à disposition par le biais des canaux du SPF.

### 3. Analyses, études et outils

Nous diffusons des statistiques, ainsi que des données chiffrées, des analyses et des études. Dans le domaine du bien-être au travail, nous mettons des outils à la disposition des groupes cibles spécialisés mais aussi des employeurs et travailleurs individuels sur différents sites web.

### 4. Communication interne et « corporate »

Nous nous positionnons dans un contexte belge, européen et international. Pour soutenir la communication externe, le fonctionnement du SPF et les membres de notre personnel, nous investissons dans le partage des connaissances et la communication interne interactive.

## LES 5 LIGNES DIRECTRICES POUR LES ACTIONS DE COMMUNICATION

Notre communication se base sur **5 lignes directrices** :

#### 1. Identité

La répartition des compétences dans le domaine du travail est souvent compliquée à comprendre pour le grand public. Nous positionnons le SPF Emploi et les services que nous proposons au moyen d'une identité (visuelle) facilement reconnaissable.

#### 2. Expertise

Nous sommes une organisation de la connaissance qui est la source authentique pour la réglementation relative aux conditions de travail et de rémunération, au bien-être au travail et aux relations de travail. Pour les groupes cibles spécialisés, comme les représentants patronaux et syndicaux, les conseillers en prévention, les secrétariats sociaux, les avocats, etc., nos canaux sont une source incontournable et fiable. Nous nous efforçons dès lors de toujours proposer des informations correctes et actualisées à nos groupes cibles.

#### 3. "Storytelling"

Nous comptons de nombreux experts qui ont une vaste connaissance du terrain. Nous voulons montrer ce à quoi nous œuvrons et nous choisissons donc consciemment de les faire figurer dans notre communication.

#### 4. Cocréation

Grâce à la concertation sociale, nous avons une longue tradition de participation des parties prenantes. Différentes parties prenantes sont des partenaires avec lesquels nous collaborons étroitement et qui renforcent notre communication. Nous pensons bien sûr ici aux partenaires sociaux, mais aussi aux services de prévention, aux organisations partenaires, aux organes de concertation et consultatifs, aux fédérations... Ces ambassadeurs jouent un rôle important dans la diffusion d'information et la sensibilisation à nos thèmes.

Nous menons régulièrement des enquêtes auprès des parties prenantes pour évaluer les besoins en communication et en information de nos groupes cibles. En outre, nous analysons les statistiques relatives aux utilisateurs afin d'améliorer nos sites web.

#### 5. Durabilité et inclusion

Nos actions de communication sont respectueuses des personnes et de l'environnement. Dans notre stratégie de canaux, nous veillons à avoir une offre numérique et analogique équilibrée. Nous voulons être accessibles et joignables pour tous les groupes cibles et nous sommes attentifs à la diversité dans la communication.

Nous nous efforçons d'appliquer une communication inclusive, adaptée au groupe cible.

## Notre politique de diversité et de gender mainstreaming

L'autorité fédérale souhaite que son personnel soit le miroir de la société. Une **politique inclusive** qui promeut et encourage la **diversité et l'égalité des chances** au SPF Emploi est dès lors une question importante pour nous. C'est pour cela que nous dispensons une formation sur la diversité à tous les nouveaux arrivants et que des articles sur des sujets liés à la diversité sont régulièrement publiés sur notre blog 'diversité' sur l'intranet.

Dans le domaine du management de la diversité, nous nous engageons à soutenir les **initiatives fédérales de promotion de la diversité**. De la même manière que la qualité est le fil conducteur de l'exécution de notre mission, **la diversité et la neutralité** sont le reflet de qui sont les collaborateurs du SPF Emploi. Donner forme à notre politique de diversité est une tâche qui incombe à chaque collaborateur.

Nous nous engageons à promouvoir **l'égalité entre les femmes et les hommes** dans la société à travers nos politiques. A cette fin, nous mettrons en œuvre les dispositions de la loi Gender mainstreaming du 12 janvier 2007 et de son arrêté d'exécution. Afin de remédier aux déséquilibres structurels et historiques, nous tiendrons compte de la situation différente des femmes et des hommes (intégration de la dimension de genre ou gender mainstreaming) dans tous nos programmes, actions et projets, et en particulier dans les activités que nous déploierons dans le cadre du présent plan stratégique.

L'accord de gouvernement dispose en outre : « le Gouvernement mènera une **politique active en matière d'égalité des genres** et une **politique volontariste** qui s'attaquera aux déséquilibres structurels et historiques. Son monitoring sera renforcé. **L'égalité des genres** est une valeur fondamentale que le Gouvernement mettra en œuvre activement dans la politique intérieure et promouvra au maximum dans les forums internationaux. »

À cet égard, nous ambitionnons :

- D'intégrer la dimension de genre dans les instruments de planification stratégique.
- De mettre en œuvre le « gender budgeting » conformément à la circulaire du 29 avril 2010<sup>1</sup>.
- D'intégrer la dimension de genre dans les marchés publics.
- D'intégrer la dimension de genre dans les subventions.

---

<sup>1</sup> Circulaire du 29 avril 2010 relative à la mise en œuvre du *gender budgeting* conformément à la loi du 12 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension de genre dans l'ensemble des politiques fédérales

En outre, nous contribuons activement à la mise en œuvre du **Plan d'action fédéral en matière de "gender mainstreaming"** 2020 - 2024, qui prévoit que le Ministre du

Travail intégrera en priorité la dimension de genre dans les politiques suivantes :

1. La conférence annuelle sur l'emploi consacrée à une « fin de carrière harmonieuse ».
2. L'amélioration du bien-être des travailleurs.
3. L'introduction d'un droit individuel à la formation.
4. L'encadrement du télétravail.
5. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
6. L'amélioration du travail à temps partiel, y compris la discussion au sujet de la réduction collective du temps de travail et de la contribution de responsabilisation.

Toutes ces actions sont incluses dans annexe 1.



## Nos collaborateurs

Nous offrons à nos collaborateurs **des emplois intéressants et stimulants**, dans différents domaines et sur différents sites disséminés dans toute la Belgique : des personnes travaillent chez nous comme ingénieurs, médecins, informaticiens, techniciens de laboratoire, collaborateurs de soutien au management, conciliateurs sociaux, juristes, recruteurs, gestionnaires de dossiers, chauffeurs, nettoyeurs...

Ces emplois variés et stimulants ont un grand dénominateur commun : ils présentent une forte **valeur ajoutée au niveau sociétal** et ont un sens pour la société. Ainsi, nous faisons la différence de bien des manières : nous luttons contre la fraude sociale et le dumping social, nous contribuons à davantage de sécurité et de bien-être pour les travailleurs, nous élaborons des mesures dans le cadre de la pandémie de Covid et nous en assurons le contrôle, nous élaborons un cadre légal pour le chômage temporaire, nous assurons une mission de conciliation en cas de conflits sociaux dans les entreprises, nous suivons les négociations sur l'évolution des salaires dans différents secteurs, nous optimisons les procédures administratives pour un meilleur service aux citoyens...

Nous sommes une organisation de la connaissance et le "**professionnalisme**" est l'une de nos valeurs fondamentales. Afin de réaliser nos missions dans les différents domaines, nous avons besoin de collaborateurs qualifiés. C'est pourquoi, nous offrons à tous les membres du personnel de réelles possibilités d'améliorer leurs compétences et de développer leurs centres d'intérêt. Avec un objectif de 10 **jours de formation** par an pour chaque collaborateur (en comparaison, seulement 5 dans le secteur privé), nous encourageons notre personnel à développer son expertise et à la maintenir à jour.

Le **talent** est important à nos yeux. Si, au fil du temps, vous souhaitez faire autre chose au sein du SPF, à votre propre niveau, c'est possible, temporairement ou définitivement. Nous soutenons l'ambition des personnes de se développer et de prendre plus de responsabilités en participant aux procédures de promotion.

## Partie II : EXÉCUTION DE NOTRE MISSION

Cette partie décrit de quelle manière nous allons exécuter notre mission, en partant des objectifs stratégiques et en les reliant à nos processus clés et à la note de politique générale du ministre.

### Objectif stratégique OS 01 : Analyse et expertise

**OS 01** Veiller à l'amélioration des conditions de travail en analysant le marché du travail national et international. Partir de l'expertise d'autres instances et pays en matière d'emploi et de travail.

Le monde du travail change, évolue et de **nouvelles formes d'emploi, de travail et d'organisation du travail apparaissent**. Afin de pouvoir mesurer l'impact de ces changements sur l'emploi, les risques professionnels et les conditions de travail, il est nécessaire d'**analyser** le monde du travail, de vérifier que l'on préserve la santé et la sécurité des travailleurs et, plus largement, il convient d'aider les entreprises à proposer aux travailleurs un emploi et un travail durables et soutenables.

Pour pouvoir répondre aux questions sur ces thèmes, il est important de continuer à suivre les **informations** (statistiques, données, analyses...) sur **l'emploi et les conditions de travail**, afin, entre autres, de fournir des informations utiles sur la politique de prévention menée. Nous utilisons ensuite ces données pour conseiller et/ou soutenir **les choix stratégiques et politiques**.

Dans cette optique, nous sommes attentifs à l'organisation, l'exécution, la promotion et la valorisation d'**études et de recherches scientifiques sur le bien-être au travail** menées par nos propres collaborateurs, des universités ou d'autres instances nationales ou internationales, telles que la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail Eurofound et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail EU-OSHA.

L'un de nos objectifs est de faire du SPF Emploi la **source la plus complète et la plus fiable** de connaissances et de statistiques sur **les risques professionnels et les conditions de travail**. Outre le développement d'un site pour mettre ces connaissances à disposition ([www.beswic.be](http://www.beswic.be), [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), section « projets de recherche »), il est important d'actualiser en permanence ces connaissances ainsi que les statistiques sur les risques professionnels.



Les **recherches sur les conditions de travail** que nous effectuons permettent d'avoir de manière objective et régulière une image de ce que sont les conditions de travail dans les entreprises belges et d'identifier au travers des différents secteurs d'activité les principaux risques professionnels. Ces informations sont indispensables à la **politique** et à la **stratégie nationales** en la matière : importance et efficacité des moyens mis en place pour la prévention, campagnes de sensibilisation mieux ciblées, organisation de colloques et de journées d'information plus en phase avec les réalités du terrain. Les résultats des enquêtes et des recherches donnent des informations indispensables que ce soit, par exemple, pour la prévention des risques psychosociaux, des troubles musculosquelettiques ou encore des risques liés à l'exposition à des produits dangereux.

À cet égard, nous jouerons un rôle important dans le contexte de la nouvelle stratégie nationale 2021-2027.

Au-delà des recherches financées, nous recueillons également des **informations issues** d'autres **recherches nationales ou internationales**. Cela nous permet d'avoir des échanges constructifs et de collaborer avec d'autres instituts belges (Belspo, INAMI, SPF Santé publique, FEDRIS, KCE...) ou étrangers (INRS, TNO, FIOH, EU-OSHA, Eurofound...).

Nous sommes également chargés de fournir des **analyses et des statistiques sur l'emploi et le marché du travail** en général, et de réaliser et suivre des **études socio-économiques** nécessaires à l'élaboration des **politiques**.

Pour **fournir des informations** au public (principalement via notre site internet), à la cellule stratégique, au comité de direction et aux institutions externes avec lesquelles nous collaborons, et pour répondre aux demandes d'information, nous utilisons des sources à la fois externes et internes.

Nous utilisons des données externes provenant, entre autres, de Statbel, de la Banque-Carrefour de la Sécurité sociale, des institutions de sécurité sociale, d'Eurostat et d'autres institutions internationales pour établir des **tableaux d'indicateurs** qui nous permettent de donner une image complète et de fournir une réponse adéquate aux questions. Un suivi continu et, si nécessaire et possible, une cogestion des **développements méthodologiques et autres** concernant ces sources sont nécessaires et se font notamment par le biais des réunions du Conseil supérieur de Statistique (et de ses éventuels groupes de travail), du groupe d'utilisateurs du Datawarehouse Marché du travail et Protection sociale de la Banque-Carrefour et via le groupe de travail d'Eurostat

'Statistiques Marché du travail'. Pendant la crise du Covid, nous avons développé un **réseau** renouvelé et solide et nous nous efforcerons de le consolider dans les années à venir. Par ailleurs, nous continuons à travailler activement au **développement du Datawarehouse**, notamment dans le cadre du monitoring socioéconomique.

Nous traitons également les **données statistiques sur les salaires et le temps de travail conventionnels ainsi que sur les restructurations**. La poursuite de l'automatisation du calcul de l'indice des salaires conventionnels devrait permettre une publication plus fréquente dans les années à venir ainsi que de simplifier et accélérer le traitement des primes.

En ce qui concerne les études, nous suivons le (large) champ des **études concernant le marché du travail et l'emploi**, notamment via le suivi des programmes de Belspo, le Conseil supérieur de l'Emploi et les organisations internationales (UE, OCDE, OIT...).

Nous contribuons nous-mêmes à l'offre d'études au travers du **monitoring socioéconomique** portant sur la position des personnes d'origine étrangère sur notre marché du travail. Cette étude, menée en collaboration avec Unia, contribue à la politique dans ce domaine, renforce la visibilité du SPF et permet également de contribuer au développement du Datawarehouse, qui pourra ensuite être utilisé pour d'autres travaux d'étude et pour l'obtention d'informations statistiques.

Par ailleurs, nous participons au **rapport sur l'écart salarial**, aux rapports du **Conseil supérieur de l'Emploi**, au suivi de la crise du Covid-19 via le groupe de travail « Impact social Corona », et nous réalisons des études thématiques plus limitées lorsque la question se pose de savoir si la disponibilité des données crée une opportunité.

Nous externalisons des études lorsqu'il y a une offre d'une institution internationale qui permettrait de remédier à un manque d'études soutenant ou évaluant les politiques, et lorsqu'un besoin explicite se fait sentir en fonction des politiques ET lorsque la compétence interne pour réaliser nous-mêmes l'étude n'est pas présente. Concrètement, nous prévoyons, dans les années à venir, une étude sur le thème de la « garantie d'emploi » dans la perspective de la présidence de l'UE.

## Objectif stratégique OS 02 : Concertation sociale

**OS 02** Contribuer à la croissance de la prospérité et à l'amélioration du bien-être au moyen de la concertation sociale aux niveaux interprofessionnel, sectoriel et de l'entreprise.

La concertation sociale réunit les **représentants des employeurs et des travailleurs**. Nous facilitons la concertation sociale aux **niveaux national et sectoriel, ainsi qu'au sein des entreprises** elles-mêmes.

Dans le cadre des **relations contractuelles** qui existent entre employeurs et travailleurs, il s'agit de **mener des négociations collectives** et de conclure des accords sur la rémunération et les autres conditions de travail, qui sont fixés dans des conventions collectives de travail. Dans ce cadre, nous nous intéressons en premier lieu à la concertation interprofessionnelle au sein, entre autres, du Conseil national du Travail et à la conclusion d'accords et de CCT au sein des commissions paritaires au niveau sectoriel, complétés au niveau des entreprises par le travail des délégations syndicales et les CCT d'entreprise.

Dans le cadre de la **relation d'autorité** qui existe entre un employeur et un travailleur, il s'agit de l'exercice des **droits d'information et de consultation** des représentants syndicaux ainsi que de l'organisation d'un dialogue social portant sur la manière d'organiser et de structurer le travail et la manière de concrétiser la qualité du travail et le bien-être au travail. Dans ce contexte, nous nous intéressons principalement aux organes de concertation au niveau de l'entreprise : le conseil d'entreprise et le comité pour la prévention et la protection au travail, mais aussi aux organes consultatifs et de concertation aux niveaux sectoriel et interprofessionnel, tels que le Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail ou la commission consultative qui agit dans le cadre de l'octroi d'exceptions dans le régime des RCC. Ces organes mènent une concertation (conjointe) et formulent des avis émanant des organisations patronales et des syndicats en matière de **politique à suivre** (par exemple, sur les questions liées au bien-être).

Depuis le Pacte social de 1944 et la Déclaration sur la productivité de 1954, notamment, une concertation sociale de qualité est considérée comme un instrument important dans le cadre des **ambitions socio-économiques de (croissance de la) prospérité** en Belgique. La concertation collective contribue non seulement à des performances économiques soutenues et à la création de richesses, mais également à une répartition équitable et plus juste de la plus-value créée, en accordant toute l'attention requise à la

sécurité sociale et à l'inclusion sociale. A cet égard, la question du bien-être et de la durabilité est devenue un objectif politique de plus en plus central. En raison de l'attention croissante portée au travail faisable et au bien-être des travailleurs, la concertation sociale a également acquis un rôle important dans la création **d'emplois plus sûrs, plus sains et plus durables**.

Le **soutien et l'accompagnement d'une concertation sociale de qualité sur le travail, le bien-être au travail et l'emploi** constituent l'une de nos missions centrales.

À cet effet :

- Nous développons et pérennisons le cadre juridique et institutionnel nécessaire à cet objectif.
- Nous régulons et accompagnons les processus de concertation sociale.
- Nous aidons à la prévention et à la résolution des conflits par la médiation et la conciliation.
- Nous fournissons une interprétation juridique et/ou un contrôle.
- Nous facilitons la concertation sociale interprofessionnelle qui joue un rôle d'avis et d'inspiration dans l'élaboration des politiques publiques. Pensons notamment aux travaux du Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail. Ainsi, au travers de cette concertation sociale, nous nous efforçons d'utiliser au maximum l'expertise du terrain, d'élargir l'assise de la réglementation et d'améliorer le transfert de l'information à destination des utilisateurs.

**L'importance de la concertation sociale** est **soulignée par le gouvernement et le ministre** avec lequel nous concluons le présent plan stratégique. Les réformes du marché du travail et de l'organisation du travail sont toujours liées à la nécessité d'organiser la participation et la concertation sociale. Le gouvernement s'est également engagé à mettre en œuvre les accords sociaux.

Durant la période couverte par le présent plan stratégique, une attention particulière sera accordée aux points suivants :

**Développement des institutions :**

- Continuer à accompagner et soutenir une modernisation et une harmonisation du paysage des commissions paritaires au niveau sectoriel.
- Contribuer à élaborer, dans les délais requis, une réglementation de qualité sur les élections sociales, qui seront en principe organisées en 2024 pour la composition des organes de concertation au niveau des entreprises (conseil d'entreprise et comité pour la prévention et la protection au travail), optimiser l'application web permettant

le rapportage de ces élections sociales au SPF et la mettre à la disposition des utilisateurs.

#### Régulation et accompagnement des processus :

- Finaliser un portail numérique de la concertation sociale, notamment pour le soutien administratif des réunions, le développement de formulaires électroniques et d'applications pour les reconnaissances et les nominations ainsi que pour le dépôt électronique des conventions collectives de travail.
- Faciliter le rôle de la concertation sociale dans la politique gouvernementale par un soutien de qualité du Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail, du Conseil national du Travail et du Conseil supérieur de l'Emploi.
- Faciliter la concertation sectorielle dans le cadre de l'objectif de relance et, si nécessaire, jouer un rôle de conciliation et de médiation lors de la vague de restructurations attendue. À cette fin, garantir que la capacité critique nécessaire en termes de fonctions de conciliation et d'expertise juridique soit disponible.

## Objectif stratégique OS 03 : Réglementation de qualité

**OS 03** Veiller à une réglementation de qualité dans le domaine du droit du travail, du bien-être au travail et de la réglementation en matière de chômage.

Le droit du travail, dans toutes ses composantes, est une branche du droit en constante évolution. En effet, la législation du travail doit toujours être en mesure de fournir un **cadre juridique clair et fonctionnel** pour régir la relation de travail entre l'employeur et le travailleur (tant au niveau individuel que collectif), et pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, en tenant compte des défis actuels du monde du travail.

Notre objectif est de concevoir une réglementation d'un niveau qualitatif aussi élevé que possible dans tous les domaines du droit du travail, en créant des règles équitables pour toutes les personnes impliquées dans le processus du travail. **Une réglementation de qualité se doit d'être claire, transparente et efficace** : à cette fin, elle tient compte des principes de bonne législation, d'égalité de traitement et de simplification administrative ("only once, think small first"). Elle est également établie dans le respect de toutes les étapes nécessaires du processus réglementaire, notamment en sollicitant les avis nécessaires et en prévoyant l'espace nécessaire à la concertation sociale.

La priorité numéro un est la **transposition correcte et en temps voulu des différentes directives européennes** qui relèvent de notre domaine de compétence. Le résultat de cette transposition est l'alignement du droit du travail belge sur l'interprétation donnée à ces directives par les juridictions européennes. Nous veillons également à ce que le droit du travail belge soit conforme aux traités et principes internationaux ainsi qu'à l'interprétation de ces traités et principes par les juridictions internationales.

En outre, une place centrale sera accordée à l'élaboration des **mesures** mentionnées dans **l'accord de gouvernement** De Croo I et dans les **notes de politique** du Ministre du Travail en matière d'organisation du (marché du) travail. À cet égard, nous fournissons l'expertise et le soutien technique nécessaires à la cellule stratégique.

Grâce à un **soutien juridique efficace**, nous veillons à ce que nos objectifs et nos actions soient conformes aux réglementations en vigueur, dont le nombre et la complexité ne cessent de croître. Nous gérons les litiges devant les différentes juridictions belges et européennes. Nous réalisons des études et fournissons des avis et des interprétations dans toutes les matières juridiques. Nous participons à la rédaction et

à la correction des textes réglementaires et à l'appui du processus normatif. Nous assumons le rôle de coordinateur européen pour le suivi de la transposition des directives européennes et des dossiers d'infraction.

## Objectif stratégique OS 04 : Information et sensibilisation

**OS 04** Veiller à ce que tous les groupes cibles externes soient informés de la réglementation, des services et outils que le SPF propose, via une information claire et accessible et via la sensibilisation.

Notre mission consiste à veiller aux relations de travail individuelles et collectives, à la qualité du travail et au bien-être au travail. Afin de veiller au respect de la réglementation du travail et de permettre aux travailleurs de travailler dans un environnement sûr et sain, il est important **d'informer et de sensibiliser** tous les groupes cibles.

L'information doit être **claire et accessible** et adaptée au groupe cible. Nous misons sur un mix de communication incluant tous les canaux nécessaires pour atteindre efficacement les différents groupes cibles. Nos actions de communication sont durables et inclusives. Pour obtenir un changement de comportement, nous explorons des techniques telles que le « nudging ».

Nous interrogeons nos groupes cibles par le biais d'analyses régulières des parties prenantes, nous menons des enquêtes portant sur la communication et nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires pour prendre le pouls et **détecter les besoins en matière d'information et de sensibilisation**.

Nous proposons des **informations spécialisées et détaillées** ainsi qu'une **interprétation de la législation** sur nos sites internet. Ces informations s'adressent principalement à un public spécialisé, par exemple les conseillers en prévention, les secrétariats sociaux, les cabinets d'avocats, les représentants des travailleurs et des employeurs...

Cependant, il est également important de proposer des **informations accessibles** aux employeurs et aux travailleurs à titre individuel. Nos services d'inspection jouent un rôle important à cet égard en tant que contacts de première ligne, par exemple via leur contact center, lors des visites d'inspection et via leurs campagnes d'inspection, qui remplissent également un **rôle important de sensibilisation**.

En tant que **bureau de liaison belge**, nous sommes un premier point de contact pour l'employeur étranger qui souhaite détacher des travailleurs en Belgique. Le bureau de liaison est chargé de fournir aux employeurs et aux travailleurs détachés en Belgique des informations sur les questions générales relatives au droit du travail et, le cas échéant,



de les orienter vers les services compétents. Il a également pour mission d'assurer la collaboration entre les différents services publics concernés (inspections du travail...).

Par ailleurs, nous proposons également de nombreux **outils et études**, surtout dans le domaine du bien-être au travail. La poursuite du développement et de la diffusion de ces outils constitue un objectif important dans le cadre de la **sensibilisation au bien-être au travail**.

## Objectif stratégique OS 05 : Maribel social

**OS 05** Améliorer le suivi de l'affectation des fonds alloués dans le cadre du Maribel social.

Les dotations du **Maribel social** et **fiscal** sont gérées par **quatorze Fonds sectoriels de sécurité d'existence et un Fonds Maribel social du secteur public**. Outre la vérification des comptes annuels par un réviseur, ces fonds sont contrôlés par quinze **commissaires du gouvernement**. Ils sont désignés par arrêté royal sur proposition du Ministre du Travail et du Ministre des Affaires sociales (et de la Santé publique).

Le commissaire du gouvernement assiste aux réunions des comités de gestion du Fonds et doit intervenir si les membres du comité de gestion prennent des décisions contraires à la loi, à l'arrêté royal, à la convention collective de travail ou à l'accord-cadre applicable, aux statuts du Fonds, au document de travail ou à l'intérêt général. Le commissaire du gouvernement peut introduire un recours motivé contre de telles décisions auprès de la Commission Maribel social.

Nous réunirons régulièrement tous les **commissaires du gouvernement** et **organiserons une concertation** entre eux afin qu'ils puissent **échanger** des connaissances, de bonnes pratiques et des expériences. Nous souhaitons, par exemple, organiser une réunion en cas de modifications de la réglementation et après réception du rapport annuel relatif aux frais de fonctionnement des Fonds.

Lors de ces réunions, l'accent sera également mis sur la législation applicable (par exemple, sur le contrôle annuel du volume de travail, le capital de réserve 'corona', les CCT applicables, le document de travail...) L'objectif est de parvenir progressivement, avec tous les commissaires du gouvernement, à **définir une procédure** qui abordera les principaux domaines du Maribel social. Ceci contribuera à une **application uniforme de la législation**.

Enfin, en rassemblant les informations des commissaires du gouvernement sur les décisions récentes des comités de gestion et les données des rapports annuels des Fonds, nous voulons assurer un **monitoring permanent de l'affectation des moyens** (plus de 1,3 milliard d'euros sur base annuelle).

## Objectif stratégique OS 06 : Contrôle

**OS 06** Mener une politique de contrôle efficace et efficiente selon le crédo « sévère mais juste ».

Nous garantissons des règles équitables à tous les employeurs. Dès lors, nous luttons résolument contre la **fraude sociale et le dumping social**. Nous veillons à ce que les droits des travailleurs soient respectés, dans un **environnement de travail sûr et sain**.

Une **politique de contrôle efficiente et efficace** est un des instruments permettant de réaliser cette mission. À cette fin, nous allons développer un Plan de contrôle pluriannuel national, le fameux **MANCP** (Multi Annual National Control Program). Sur la base de critères objectifs, mesurables et transparents, notamment les données historiques dont dispose l'inspection du travail, et en tenant compte de l'input de nos principales parties prenantes, nous fixerons, selon une méthodologie étayée scientifiquement, les **priorités d'inspection** à chaque fois pour les cinq années à venir. D'ici 2024, toutes les inspections effectuées par le SPF Emploi seront reprises dans le MANCP. Dans une première phase, nous commencerons par les visites d'inspection proactives et nous déterminerons à la fois les secteurs dans lesquels il faudra inspecter en priorité et le nombre d'entreprises à inspecter par groupe cible. Nous calculerons, pour chaque composante du MANCP, la capacité d'inspection nécessaire à sa réalisation. Même s'il s'agit d'un plan global pour les deux services d'inspection du SPF Emploi, il sera possible, à côté du socle commun, de définir des accents propres. Nous alignerons au maximum le volet bien-être du MANCP sur le Cadre stratégique européen pour la sécurité et la santé au travail 2021-2027 et sur la stratégie nationale dérivée en matière de bien-être au travail, sur le 'Plan d'action fédéral : résilience mentale au travail' ainsi que sur le plan d'action du 'Comité des hauts responsables de l'inspection du travail'. Nous soumettrons le MANCP pour avis aux partenaires sociaux du Conseil national du Travail et du Conseil supérieur pour la Prévention et la Protection au travail, en ce qui concerne le volet bien-être au travail.

**Avoir des conditions de travail sûres et saines** constitue un **droit fondamental** pour chaque travailleur. Afin que ces droits fondamentaux soient respectés le mieux possible, il est primordial que nous axions notre politique de contrôle en tout premier lieu sur la protection des travailleurs les plus vulnérables qui doivent travailler dans des conditions qui ne sont pas sûres ni/ou saines, par le biais de **contrôles ciblés** dans des secteurs présentant un risque accru d'accidents du travail, de maladies professionnelles ou de charge psychosociale occasionnée par le travail. À cette fin, nous ne devons pas seulement nous focaliser sur les risques classiques auxquels les travailleurs sont exposés

professionnellement, mais être également attentifs aux risques émergents accompagnant l'introduction de **nouvelles technologies et formes de travail**. Nous rédigerons **annuellement** un **rapport d'activités** qui accordera une attention particulière aux enseignements pouvant être tirés des accidents du travail graves qui ont fait l'objet d'une enquête de l'inspection du travail, afin d'éviter que de tels accidents ne se reproduisent.

Nous ferons ces contrôles de manière **uniforme et coordonnée**, en incitant les employeurs en infraction à **se mettre en règle avec la législation en matière de bien-être** dans un délai de régularisation déterminé. Pendant les visites d'inspection, l'inspecteur social entrera en dialogue avec les différents acteurs en matière de bien-être : l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique, les représentants des travailleurs, les conseillers en prévention, les coordinateurs de sécurité et de santé, les maîtres d'ouvrage, les architectes, les entrepreneurs...

En cas d'**infraction grave** à la **réglementation en matière de bien-être**, ayant entraîné un accident de travail ou un dommage à la santé et passible d'une sanction de niveau 4 ou de niveau 5 à l'avenir, notre intervention consistera de manière standard à **verbaliser** le contrevenant. Qui plus est, si les infractions constituent un danger grave pour la santé et la sécurité des travailleurs, nous pourrions également **imposer des mesures contraignantes**. Nous ne contrôlerons pas uniquement les employeurs, mais aussi les **prestataires de services agréés**, auxquels les employeurs doivent faire appel de manière complémentaire pour mettre en place leur politique de prévention (à savoir les services externes de prévention et de protection au travail, les services externes pour les contrôles techniques sur le lieu de travail, les laboratoires agréés et les désamianteurs agréés).

L'inspection du travail est également chargée de surveiller le respect des trois **lois anti-discrimination** fédérales et de leurs arrêtés d'exécution, pour ce qui concerne les relations de travail. La discrimination est un problème sociétal important qui refait régulièrement surface. Les médias en parlent quasiment tous les jours. Dans son accord de gouvernement, le gouvernement a clairement déclaré qu'il s'engageait à **combattre toutes les formes de discrimination**, en précisant que cette lutte méritait une attention toute particulière. L'application des contrôles existants en matière de discrimination sera améliorée. L'inspection sociale doit pouvoir réaliser des contrôles en matière de discrimination, que ce soit sur la base d'une plainte motivée, du data mining ou d'une indication objective. Nous recevons régulièrement des questions parlementaires portant sur le thème de l'égalité et de la discrimination.

Le gouvernement veut introduire le monitoring académique de la diversité et de la discrimination au niveau sectoriel. Le SPF exécutera loyalement les mesures qui seront prises par le gouvernement pour sensibiliser les employeurs à l'importance de la non-discrimination du recrutement jusqu'à la fin de la carrière.

Via les **amendes administratives**, nous contribuons à sanctionner efficacement les infractions à la législation sociale. Des décisions bien motivées avec des montants d'amende proportionnels aux faits commis ont un effet dissuasif (si les amendes sont perçues effectivement et rapidement). Ces amendes indemnisent le dommage causé à la société par l'auteur des faits. Les processus internes vont être rationalisés afin d'accroître l'efficacité des sanctions et des propositions seront faites au niveau politique pour créer un niveau de sanction supplémentaire et pour traiter davantage de types d'infractions par la voie administrative via des transactions et des amendes administratives (principe de la dépenalisation). De cette manière, nous tendons vers un délai de traitement qui soit le plus court possible.

Via la coordination et la gestion de la poursuite du développement de **l'e-Pv**, un instrument de travail au quotidien pour les inspecteurs sociaux, et via le développement de **l'e-Dossier**, qui permettra de numériser la suite du parcours d'un e-Pv, nous allons contribuer à la **numérisation de la politique de contrôle**. Le développement d'un e-Pv 2.0 garantit le maintien de la convivialité et du caractère novateur de l'e-Pv. Ceci permet d'avoir des PV de qualité, un taux de poursuites plus élevé et un traitement plus rapide des dossiers. En étendant l'e-Pv aussi à des partenaires se situant en dehors du secteur social, nous visons des gains d'efficacité dans la lutte contre la fraude sociale et d'autres types de fraude, en limitant les flux numériques de procès-verbaux entrants dans les parquets et les auditorats. En développant l'e-Dossier qui intègre tous les acteurs concernés dans la chaîne du droit pénal social, nous nous efforçons de contribuer à optimiser les processus de travail des différents services concernés.

## Objectif stratégique OS 07 : Soutien du SIRS par le SPF Emploi

**OS 07** Le SPF Emploi soutient le SIRS dans son objectif de veiller à une approche stratégique commune (intégrale et intégrée) de la lutte contre la fraude sociale, à l'inclusion des conditions de travail précaires sur le plan de la sécurité et de la santé au travail et en collaboration avec toutes les organisations participantes.

Outre les efforts individuels de chaque organisation composant le SIRS dans son domaine de compétence, il est essentiel d'unir les forces pour les phénomènes plus complexes afin de s'attaquer à ces derniers de manière intégrale et intégrée. **La collaboration** est le résultat de la confiance mutuelle, mais représente également la force permettant de faire face à l'imprévu. Un phénomène de fraude bien déterminé ne se limite jamais à une seule matière et c'est pour cela que la mise en commun de l'expertise est nécessaire.

La crise du Covid-19 en a été un bel exemple : une synergie fondée sur l'expertise. Le monitoring des efforts et le feed-back nécessaires pour continuer à travailler sur une base factuelle ('evidence-based') ont été inhérents à cette approche.

Au départ de son rôle central d'organe de coordination, le SIRS veut accroître l'efficacité des services d'inspection en misant davantage sur une **approche programmatique** de la **fraude sociale** avec tous les acteurs pertinents. Cet exercice de fonctionnement par programmes a été repris dans son Plan d'action.

Le SIRS établit le projet de Plan stratégique de lutte contre la fraude sociale (plan pluriannuel 2022-2025), incluant une enquête en collaboration avec toutes les organisations participantes et une évaluation des risques. Il organise en outre une évaluation trimestrielle du taux de réalisation du plan opérationnel.

En tant que SPF Emploi, nous prenons une part active à ce fonctionnement par programmes. D'une part, en intervenant en tant que chef de projet pour des projets pour lesquels le SIRS nous a sollicités, d'autre part, en tant qu'organisation participante dans différents projets.

Le SIRS prend les initiatives nécessaires pour arriver à des stratégies concrètes portées par tous.

## Objectif stratégique OS 08 : Renforcer l'efficacité du SIRS

**OS 08** Le SPF Emploi s'efforce au maximum de renforcer l'efficacité du SIRS, en conformité avec sa mission et ses missions légales.

Le SIRS développe, par le biais de connaissances scientifiques, une vision de la lutte contre la fraude sociale et décline celle-ci en stratégies concrètes. De cette manière, le SIRS contribue, avec les organisations participantes (SPF Justice, SPF Emploi, INAMI, INASTI et ONEM), au Plan stratégique de lutte contre la fraude sociale. Le SIRS assure également la coordination et veille à la mise en œuvre de ce plan.

On lutte ainsi contre le dumping social (c'est-à-dire l'occupation de travailleurs dans un Etat membre, qui ne sont pas assujettis à la législation sociale de cet État membre mais bien à la législation sociale d'un autre État membre offrant des droits moins favorables aux travailleurs et coûtant moins cher à leur employeur) et contre la fraude en matière de cotisations sociales et d'allocations sociales et on assure le financement de la sécurité sociale et des finances publiques.

En tant que SPF Emploi, nous prendrons activement part à la réalisation des objectifs stratégiques suivants prévus dans le plan stratégique du SIRS, tout en tenant compte de nos propres compétences et attributions :

- OS1 : Réduire la fraude sociale et le dumping social en renforçant la coopération européenne et internationale.
- OS2 : Assurer la compétitivité de nos entreprises et garantir ainsi une concurrence loyale.
- OS3 : Créer un marché du travail plus inclusif qui garantit la sécurité et la santé au travail pour tous les travailleurs.
- OS4 : Renforcer les services d'inspection pour leur assurer une plus grande capacité d'action et une plus grande efficacité.
- OS5 : Simplifier l'administration (notamment via la numérisation), la législation et améliorer l'information pour accroître la transparence, prévenir les irrégularités involontaires et lutter contre l'ingénierie sociale.
- OS 6 : Augmenter le risque de se faire prendre et améliorer l'efficacité des sanctions.
- OS 7 : Prévenir la fraude sociale

La lutte contre le dumping social et la fraude sociale reste pour le gouvernement De Croo I un point prioritaire à l'agenda politique et nous voulons dès lors, par le biais du présent plan stratégique, être un partenaire important dans la réalisation de cet objectif stratégique.

Nous occupons dans ce contexte une position particulière en ce sens que nous ne sommes pas seulement sur le terrain via nos différents services d'inspection (la DG CBE et la DG CLS) mais nous hébergeons également le SIRS qui couvre en tant qu'organisation-réseau l'ensemble du paysage de l'inspection. Nous avons dès lors l'ambition de conforter cette position unique et de soutenir le SIRS dans l'exécution de ses tâches et dans son développement en tant qu'organisation-réseau.

Nous nous engageons activement dans le Plan stratégique de lutte contre la fraude sociale et dans sa mise en œuvre via le plan d'action. Nous utilisons dans ce cadre une palette d'instruments qui seront mobilisés en fonction du groupe cible, sur la base de la théorie de la pyramide des employeurs. Utiliser cette palette d'instruments signifie opter pour une approche différenciée des contrevenants.

Ainsi, dans son fonctionnement, le SIRS ne sera pas seulement attentif à la lutte contre la fraude classique, pensons au travail non déclaré, mais les règles en matière de bien-être et de sécurité sur les lieux de travail occuperont également une place très importante dans la lutte contre la fraude sociale.

Des cours et des formations permanente sur les nombreuses facettes de la fraude sociale seront essentielles dans ce contexte. En tant que centre de connaissances, le SIRS fera un travail de vulgarisation des connaissances à l'intention des collaborateurs de terrain via des formations.

La fraude sociale doit également être combattue au niveau européen. Via des 'Joint Actions' et des 'Staff Exchanges', il doit être possible, au moyen d'un concept de recherche commun, de créer des opportunités d'échanger de bonnes pratiques entre notre SPF, le SIRS et les partenaires européens.

Il est crucial à cet égard que l'Autorité européenne du travail (ELA) puisse continuer à se développer au niveau européen. Nous collaborerons dès lors activement aux actions conjointes et/ou coordonnées organisées dans le cadre de l'ELA et coordonnées au niveau national par le SIRS. En tant que SPF Emploi, nous ne pouvons bien évidemment pas oublier le rôle des partenaires sociaux dans tout ceci. Nous collaborerons donc aussi avec ces partenaires sociaux, sous la coordination du SIRS, par exemple dans le cadre des accords de coopération conclus.



Au niveau interne également, la structure du SIRS est adaptée de sorte que le SIRS puisse fonctionner comme un service autonome sui generis disposant d'un budget et de moyens propres via la dotation du SPF Emploi. On examinera si une adaptation de la structure du SIRS est nécessaire.

## Objectif stratégique OS 09 : Plate-forme de services numérique

**OS 09** Premier développement d'une plate-forme de services numérique interactive entre les clients du SPF (tant les citoyens que les entreprises) et le SPF.

L'**amélioration de la qualité des services**, fournis par l'administration publique, est un défi qui est très présent dans le **plan de relance belge**. L'accent y est mis sur l'utilisation renforcée de **technologies numériques modernes** et d'applications. Le développement de **portails et de plates-formes en ligne** en constitue un élément important. Ils contribuent à la simplification administrative et à la sensibilisation en veillant à une intégration maximale des applications et de la fourniture d'informations. D'une part, nous encourageons ainsi une meilleure accessibilité des services pour les citoyens et les entreprises et d'autre part, nous réalisons également un gain de performance au niveau de l'administration. Toutefois, il faut toujours être attentif à la fracture numérique et nous devons donc toujours veiller à proposer une solution non numérique équivalente.

En ayant en tête les plans développés à ce sujet au niveau interfédéral et dans le cadre de MyBelgium, nous voulons concrétiser les points suivants dans une première phase :

- Le lancement et la coordination du **projet numérique** lié à l'instrument stratégique d'un '**compte formation individuel**' dans le cadre du plan de relance belge. La coopération avec d'autres acteurs (aux niveaux fédéral et régional) est primordiale dans ce contexte. Il faut certainement réfléchir également dans ce cadre aux **liens** qui peuvent être établis avec des applications et instruments existants.
- La poursuite du développement du **portail pour le SPF**, où nous allons regrouper tous les services numériques existants destinés aux clients du SPF (tant citoyens qu'entreprises). Le **portail de la concertation sociale** en constitue un élément important.
- Collaborer au développement du **European Single Digital Gateway** au niveau national.

## Objectif stratégique OS 10 : Objectifs transversaux

**OS10** Le SPF Emploi s'efforce au maximum de veiller à la réalisation de tous les objectifs transversaux convenus entre les différents SPF.

Le 20 avril 2021, le Collège des Présidents a approuvé les principes de la nouvelle réglementation en matière de plans stratégiques et opérationnels. Ensuite, le SPF BOSA a, en collaboration avec un groupe de travail restreint composé de représentants du SPF Economie, du SPF Justice, du SPF Finances, du SPF Santé publique et du SPF BOSA, traduit ces principes en un projet d'arrêté royal.

Le Collège des Présidents prend ainsi les initiatives nécessaires pour ce qui concerne les objectifs transversaux à réaliser à partir de 2022. Le projet d'AR définit les objectifs transversaux comme des 'objectifs visant à réaliser une politique gouvernementale transversale qui a trait soit aux missions principales de la plupart des services publics, soit à leur gestion interne'. Ces objectifs peuvent, par exemple, être trouvés dans des domaines tels que le développement durable, l'intégrité, l'efficacité, etc. Le rôle dévolu au Collège des Présidents répond à la demande des responsables de disposer d'une plus grande autonomie et de davantage de responsabilités.

Pour la définition des objectifs transversaux, les principes généraux suivants sont proposés :

- Ce set d'objectifs transversaux doit être vu comme une ambition des différentes institutions d'assumer leur fonction d'exemple pour différents thèmes de société.
- Chaque institution applique, pour les objectifs transversaux, le principe *Comply or Explain*. Il est en effet tout à fait possible qu'une institution ait une bonne raison de ne pas pouvoir/devoir atteindre un certain objectif transversal.
- Vu l'urgence, l'exercice visant à arriver à une proposition d'objectifs transversaux se cantonnera en première instance au Collège des Présidents. Toutefois, lors de la détermination de la prochaine génération d'objectifs transversaux, l'ambition doit être d'également associer au maximum le Collège des OIP et le Collège des IPSS à cet exercice. Cette approche réunissant les différents collèges contribuera en effet à implémenter une politique cohérente.
- Il est peu réaliste d'escompter une validation des objectifs transversaux par le Collège d'ici la fin 2021. C'est pourquoi, on tend vers une intégration des objectifs transversaux dans les plans stratégiques au plus tard pour la fin janvier 2022.

Le projet du SPF BOSA des objectifs transversaux sont intégralement repris dans l'annexe 1.

## Objectif stratégique OS 11 : Services de soutien

**OS 11** Œuvrer à la simplification, la modernisation et la numérisation des services tout en veillant à encadrer les membres du personnel de manière durable, inclusive et axée sur les personnes.

Les services de soutien du SPF jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs stratégiques. Ce sont eux qui doivent faire en sorte que tous les moyens soient bien présents et qu'ils soient utilisés efficacement. Un système intégré de gestion de la qualité sert de fil conducteur dans la réalisation de cet objectif. Analyser, améliorer et documenter nos processus en faisant attention aux risques, aux opportunités ainsi qu'à la satisfaction des clients contribue largement à ce que nous soyons en mesure de travailler de manière efficace, sûre et respectueuse de l'environnement.

Les services de soutien veillent à ce que nous disposions d'une infrastructure et d'équipements performants, de budgets gérés efficacement, d'une communication et d'une information internes claires et interactives et d'une politique de ressources humaines durable, inclusive et axée sur les personnes.

Ce n'est que si les collaborateurs du SPF disposent des outils, des budgets, de l'information, des compétences et de l'environnement de travail nécessaires qu'ils pourront s'engager pleinement à réaliser leurs objectifs individuels et d'équipe et contribuer ainsi à la réalisation de la mission du SPF.

Au niveau de l'informatique, on va poursuivre la numérisation des processus et améliorer les outils utilisés par les collaborateurs. On sera également très attentif à renforcer la sécurité de l'information.

Les budgets disponibles sont gérés avec rigueur. De plus, là où cela s'avérera possible, les procédures seront simplifiées.

Une communication interne accessible et inclusive a pour objectif d'informer les collaborateurs, de les faire participer et de favoriser le partage de connaissances.

En matière de documentation, on va poursuivre la numérisation de l'offre d'information et on va continuer à garantir une fourniture d'informations de qualité, proactive et orientée utilisateurs. En outre, nous nous efforcerons d'encore développer de nouvelles collaborations avec des partenaires externes en vue d'échanger facilement de la documentation et d'effectuer des recherches en commun.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, on travaille à une approche inclusive et axée sur les personnes : il est primordial d'avoir un service social renforcé et d'assurer le développement des compétences dans un contexte de travail qui change. Profiler le SPF Emploi comme étant un employeur attractif (employer branding) et procéder plus rapidement aux recrutements sont d'autres objectifs importants.

À côté de cela, la réforme du cadre de travail sur divers points - davantage de télétravail, la suppression de la pointeuse, nouvelles évaluations, le basculement vers PersoPoint - va générer de nombreuses incertitudes chez les collaborateurs et nécessiter des efforts supplémentaires de la part des supérieurs. Il est primordial que les services de soutien accompagnent ce changement.

## Partie III : ENGAGEMENTS

Les deux parties (le Président du Comité de direction du SPF Emploi et le Ministre du Travail) s'engagent, en tant que véritables partenaires, à respecter les principes de gestion mentionnés ci-après. Les deux parties veillent à créer un cadre favorable à la réussite du présent plan.

Le Ministre s'engage, dans le contexte budgétaire et dans le cadre de l'Accord de gouvernement, et compte tenu de la réalité politique, à accorder l'autonomie nécessaire et à mettre les moyens nécessaires à la disposition du SPF Emploi pour lui permettre d'exécuter ses tâches principales et ses missions essentielles. Le Président s'engage à fournir un travail de qualité dans le cadre des moyens octroyés.

Les mandataires s'engagent à développer des initiatives en synergie afin d'accroître l'efficacité et d'enregistrer des gains d'efficacité, à rechercher des solutions innovantes et à prendre les mesures nécessaires afin d'assurer un service de qualité, en concertation avec les utilisateurs et les parties prenantes et en fonction des besoins et attentes de ces derniers, et ce en gardant en tête l'intérêt général.

Si, pour une mission légale, le SPF Emploi doit collaborer avec un autre service public, les autorités s'engagent à créer les conditions nécessaires pour garantir cette collaboration.

### **Demande d'avis, concertation préalable et fourniture d'informations**

Le Ministre s'engage à associer, de manière transparente et suffisante, le SPF Emploi à l'élaboration de toute législation que le SPF devra appliquer et à se concerter avec le SPF pour tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité pour ce qui est de l'application des modifications légales et réglementaires envisagées. Le Président s'engage à finaliser le travail d'étude et le travail légistique demandés à la vitesse appropriée et à informer le ministre du déroulement de celui-ci.

### **Modifications du plan**

Les adaptations de missions, tâches, objectifs ou indicateurs mentionnés dans le plan qui n'ont pas d'impact sur les enveloppes globales prévues dans le plan seront réalisées selon la procédure prévue à l'article 11bis, §7, de l'arrêté royal précité du 29 octobre 2001. L'impact de chaque proposition de modification du plan stratégique sera discuté par les deux parties.

Une proposition de modification à la demande du Ministre fera l'objet de négociations avec le Ministre, en particulier si cette proposition a des implications budgétaires et/ou en termes de personnel.

Une proposition de modification à la demande du SPF Emploi prendra la forme d'un projet de modification du plan stratégique discuté en Comité de direction et établi de telle sorte que tous les titulaires d'une fonction de management ou d'une fonction d'encadrement dont la responsabilité est impactée par le projet de modification aient été associés activement à son élaboration.

### Suivi de la stratégie et réalisation des objectifs

Le Ministre et le SPF Emploi s'engagent à suivre attentivement la réalisation de la stratégie et le degré de réalisation des objectifs et à rapporter à ce sujet.

### Concertation

À côté de la concertation périodique régulière, une concertation ponctuelle sera organisée de manière transparente par les deux parties si des mesures budgétaires ou autres devaient avoir un impact sur le fonctionnement du SPF Emploi.

### Évaluation annuelle

Le plan stratégique est contrôlé annuellement sur la base d'un rapport relatif à sa mise en œuvre établi par le président du Comité de direction et transmis au Ministre. Si besoin en est, le plan stratégique est adapté aux circonstances qui ont changé.

### Impact des mesures décidées après la signature du plan

Le Ministre tiendra compte de l'impact des mesures décidées ou mises en place après la signature du plan stratégique et ayant entraîné une augmentation sensible et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le SPF Emploi l'ait informé à temps de cet impact.

### Financement

Le gouvernement fédéral s'engage à communiquer au SPF Emploi les hypothèses de base nécessaires pour la confection du budget annuel. Les actions, qui sont liées aux objectifs stratégiques et opérationnels, ne peuvent être entièrement mises en œuvre que si la totalité du budget alloué peut être utilisée dans son intégralité.

### Non-respect des engagements pris

Si l'une des parties ne peut pas respecter entièrement ou en temps voulu les engagements pris, elle en informera immédiatement l'autre partie et dans la mesure du possible dans un délai raisonnable et avant l'impact du non-respect de l'engagement. Cette partie se concertera avec l'autre partie pour s'accorder sur des mesures permettant de remédier à cette situation ou de l'éviter.

### Approbation et signature

Fait à Bruxelles, le 28 01 2022



Geert DE POORTER  
Président du comité de direction



Pierre-Yves DERMAGNE  
Ministre du Travail



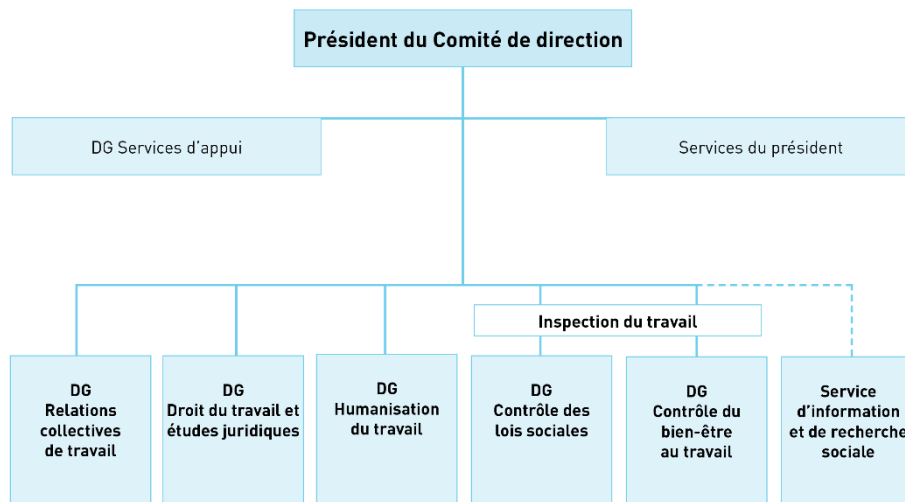
**Partie IV : Annexes**

**Annexe 1 : tableau de suivi reprenant les objectifs stratégiques, supports et transversaux**



## Annexe 2 : organigramme du SPF

### SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE



## Annexe 3 : activités récurrentes et fonctions légales

### ACTIVITÉS RÉCURRENTES



2021\_12\_recurrente  
-activiteiten\_activite:

### FONCTIONS LÉGALES



20210301\_Listing\_d  
es\_fonctions\_obligt

## Annexe 4 : base politique

### L'ACCORD DE GOUVERNEMENT 2020



Accord\_de\_gouvernement\_2020.pdf



### NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE TRAVAIL 2020



55K1580009.pdf



## Annexe 5 : planification des moyens



Planning\_projets\_pl  
uri\_15.12.2021\_CDC.

## Annexe 6 : liste des abréviations

|           |  |
|-----------|--|
| BCG       | Budget et contrôle de gestion  |
| BCSS      | Banque-carrefour Sécurité sociale  |
| BELAC     | Organisme d'accréditation belge  |
| Belspo    | Belgian Science Policy Office  |
| BeSWIC    | Belgian Safe Work Information Center   |
| BOSA      | Stratégie et appui   |
| CCT       | Convention collective de travail   |
| CEI       | Commission électrotechnique internationale                                   |
| CNT       | Conseil national du Travail  |
| CSPPT     | Conseil supérieur pour la Prévention et la Protection au travail             |
| DEJ       | Direction Droit du travail et Études juridiques                              |
| DG        | Direction générale   |
| DG CBE    | Direction générale Contrôle du bien-être au travail                          |
| DG CLS    | Direction générale Contrôle des lois sociales                                |
| DG HUT    | Direction générale Humanisation du travail                                   |
| DG RCT    | Direction générale Relations collectives de travail                          |
| DIRCTR    | Direction de la communication et de la traduction                            |
| DIRQGC    | Direction de la qualité et de la gestion de crise                            |
| ELA       | European Labour Authority (Autorité européenne du travail)                   |
| EMAS      | Eco-Management and Audit Scheme  |
| EMCO      | Employment Committee   |
| e-PV      | Procès-verbal électronique   |
| ETCS      | Emploi, Travail et Concertation sociale                                      |
| EU-OSHA   | Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail                    |
| Eurofound | Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail |
| Eurostat  | Bureau européen des statistiques   |
| FEDRIS    | Agence fédérale des risques professionnels                                   |
| FIOH      | Finnish Institute of Occupational Health                                     |
| gsm       | global system for mobile communications                                      |
| IBZ       | Intérieur  |
| INAMI     | Institut national d'assurance maladie-invalidité                             |
| INASTI    | Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants       |
| INRS      | Institut national de Recherche et de Sécurité (France)                       |
| IS        | Intégration sociale  |
| ISO       | International Organization for Standardization                               |

|          |  |
|----------|--|
| KCE      | Centre de connaissances fédéral  |
| MANCP    | Multi Annual National Control Plan   |
| OCDE     | Organisation de Coopération et de Développement économiques                |
| OIT      | Organisation Internationale du Travail                                     |
| ONEM     | Office national de l'Emploi  |
| ONSS     | Office national de sécurité sociale  |
| ONU      | Nations unies  |
| OO       | Objectif opérationnel  |
| OS       | Objectif stratégique   |
| PEO      | Service d'encadrement Personnel et Organisation                            |
| PV       | Procès-verbal  |
| RCC      | Régime de chômage avec complément d'entreprise                             |
| RH       | Ressources humaines  |
| SDG      | Sustainable Development Goal   |
| SE BCG   | Service d'encadrement Budget et contrôle de gestion                        |
| SIRS     | Service d'Information et de Recherche Sociale                              |
| Socieux+ | EU Expertise on social protection, labour and employment                   |
| SPF      | Service public fédéral   |
| SPP      | Service public de programmation  |
| SS       | Sécurité sociale   |
| Statbel  | Bureau de statistiques belge   |
| Taix     | Technical Assistance and Information Exchange                              |
| TIC      | Service d'encadrement Technologies de l'information et de la communication |
| TNO      | Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek    |
| UE       | Union européenne   |
| Unia     | Centre interfédéral de l'égalité des chances                               |