



UN SPF FLEXIBLE
ET HUMAIN AU
SERVICE DE LA
SECURITE ET LA
PROTECTION
SOCIALES

*Contrat d'administration
2016-2018
du SPF Sécurité sociale*

Table des matières

| | |
|---|----|
| Table des matières..... | 3 |
| Section 1. Introduction et dispositions préliminaires..... | 7 |
| 1.1. Dispositions préliminaires..... | 7 |
| Parties concernées et durée du contrat..... | 7 |
| Portée du contrat d'administration..... | 7 |
| 1.2. Missions du SPF Sécurité sociale..... | 7 |
| 1.3. Parties concernées, utilisateurs et produits du SPF Sécurité sociale..... | 8 |
| Services directs aux usagers..... | 8 |
| Clients institutionnels et partenaires..... | 10 |
| Produits vis-à-vis des cellules stratégiques..... | 11 |
| 1.4. Services responsables de la mise en œuvre du contrat d'administration..... | 12 |
| 1.5. Analyse de l'environnement..... | 15 |
| Analyse descriptive..... | 15 |
| Analyse qualitative : le modèle VUCA..... | 17 |
| Section 2. Cadre stratégique..... | 19 |
| 2.1. L'ADN du SPF Sécurité sociale: ses valeurs et sa vision..... | 19 |
| Les valeurs du SPF..... | 19 |
| Vision 2016-2026..... | 20 |
| 2.2. Stratégie 2016-2018..... | 21 |
| Le SPF Sécurité sociale en 2018..... | 21 |
| Grands axes stratégiques pour 2016-2018..... | 22 |
| Section 3. Opérationnalisation de la stratégie..... | 23 |
| Objectif stratégique 1. Appuyer de manière proactive l'agenda de réforme du Gouvernement fédéral en matière de politiques sociales..... | 25 |
| Introduction : redesign interne et approche générale..... | 25 |
| Objectif 1.1. Entretenir la relation de partenariat avec les cellules stratégiques..... | 26 |
| Objectif 1.2. Optimiser la qualité de service offerts aux cellules stratégiques et autres partenaires..... | 27 |
| Objectif 1.3. Offrir un support concernant l'évolution de la protection sociale..... | 30 |
| Objectif 1.4. Offrir un support concernant la modernisation et la promotion de notre système de protection sociale dans le cadre international..... | 41 |
| Objectif 1.5. Offrir un support concernant la bonne gouvernance et l'efficacité administrative du secteur..... | 47 |
| Objectif 1.6. Offrir un support concernant l'inclusion sociale..... | 51 |
| Objectif 1.7. Offrir un support concernant le monitoring de la sécurité et protection sociales..... | 55 |

| | |
|---|-----|
| Objectif stratégique 2. Garantir un service de qualité vis-à-vis des usagers du SPF..... | 65 |
| Introduction : Réforme de l'Etat, redesign interne et approche générale..... | 65 |
| Objectif 2.1. Garantir un traitement rapide et correct des dossiers individuels | 67 |
| Objectif 2.2. Garantir une information de qualité aux usagers | 72 |
| Objectif 2.3. Optimiser l'organisation de travail afin d'améliorer le service aux usagers..... | 75 |
| Objectif 2.4. Assurer la conservation des archives de guerre..... | 78 |
| Objectif stratégique 3. Appuyer de manière proactive la lutte contre la fraude sociale tout en renforçant l'aspect 'compliance' de ses missions de contrôle..... | 81 |
| Approche générale..... | 81 |
| Objectif 3.1. Entretenir la relation de partenariat avec la Cellule stratégique Lutte contre la Fraude sociale | 82 |
| Objectif 3.2. Fournir une information correcte, consistante et transmise dans les délais | 82 |
| Objectif 3.3. Garantir le respect de la réglementation en effectuant des contrôles ciblés effectués à temps et en faisant les constatations utiles | 84 |
| Objectif 3.4. Améliorer les processus de contrôle..... | 88 |
| Objectif 3.5. Promouvoir une collaboration performante et positive avec les autres acteurs du contrôle | 92 |
| Objectif 3.6. Participer proactivement à la lutte contre la fraude sociale au niveau international | 94 |
| Objectif stratégique 4. Renforcer l'excellence et l'efficacité organisationnelles | 97 |
| Approche générale..... | 97 |
| Objectif 4.1. Garantir la satisfaction des collaborateurs du SPF..... | 98 |
| Objectif 4.2. Repenser la structure interne du SPF | 99 |
| Objectif 4.3. Participer proactivement aux synergies transversales | 100 |
| Objectif 4.4. Renouveler et moderniser les solutions ICT | 101 |
| Objectif 4.5. Optimiser la gouvernance transversale et le back office..... | 106 |
| Section 4. Contribution du SPF aux objectifs transversaux | 109 |
| 4.1. Introduction..... | 109 |
| 4.2. Participation aux objectifs transversaux en matière de simplification administrative et d'orientations-dients..... | 109 |
| 4.3. Participation aux objectifs en matière d'efficacité et de bonne gouvernance | 110 |
| 4.4. Participation aux objectifs en matière de développement durable, de la promotion de l'égalité des chances, de bien-être des collaborateurs et de culture de travail..... | 111 |
| 4.5. Participation aux objectifs en matière synergies et collaborations..... | 112 |
| Section 5. Réalisation du contrat d'administration | 115 |
| 5.1. Plan d'administration | 115 |
| 5.2. Budget pluriannuel..... | 116 |
| 5.3. Suivi du contrat d'administration | 116 |
| 5.4. Adaptations du contrat d'administration | 120 |
| Adaptations opérationnelles..... | 120 |

| | |
|---|-----|
| Adaptations d'ordre budgétaire..... | 120 |
| Adaptations en cas de nouvelle mission ou tâche | 121 |
| 5.5. Evaluation de la réalisation du contrat d'administration | 121 |
| Section 6. Signature des deux parties | 123 |
| Annexes | 125 |

Section 1. Introduction et dispositions préliminaires

1.1. Dispositions préliminaires

Parties concernées et durée du contrat

Le présent contrat d'administration reprend les engagements pris par le Service public fédéral ('SPF') Sécurité sociale, d'une part, représenté par monsieur **Frank VAN MASSENHOVE**, Président du Comité de Direction, et par le Gouvernement fédéral, d'autre part, représenté par madame **Maggie DE BLOCK**, Ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, dans le cadre de la réglementation sur les contrats d'administration telle que définie par 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 les services publics fédéraux de programmation et par l'article 10bis l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation.

Le présent contrat d'administration est conclu pour une période allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018.

Portée du contrat d'administration

Le contrat d'administration est conclu pour une durée de trois années civiles, avec un horizon de planification stratégique de trois ans. Ce planning est par ailleurs concrétisé en plans opérationnels d'un an: les 'plans d'administration'.

Le contrat d'administration débouche sur une harmonisation accrue, plus prononcée et plus périodique entre les objectifs politiques, ainsi que sur leur mise en œuvre et leur suivi par le service public concerné.

Le plan d'administration est un plan opérationnel annuel qui intègre également le suivi et la mise en œuvre des différents plans d'action thématiques liés aux objectifs transversaux définis à l'article 11bis, §2, 5° de l'AR du 29 octobre 2001.

Le contrat d'administration et le plan d'administration annuel servent de base pour l'évaluation annuelle des mandataires. Ils servent également de cadre pour la définition des objectifs d'équipes et des objectifs individuels et ce, dans le cadre des cycles d'évaluation des fonctionnaires fédéraux.

1.2. Missions du SPF Sécurité sociale

Le SPF Sécurité sociale s'efforce d'améliorer en permanence ses capacités organisationnelles et exerce trois tâches stratégiques: coordination et support de la politique sociale, offre de services sociaux aux usagers et lutte contre la fraude sociale.

- **Garantir la prestation de services directs, rapides et de qualité à l'intention des usagers:** le SPF Sécurité sociale est une organisation diversifiée qui fournit de nombreux services à des usagers appartenant à des groupes sociaux différents. Les services les plus connus sont les allocations pour personnes handicapées, mais les indépendants, les employeurs et les travailleurs peuvent également s'adresser à lui pour des services spécifiques. Le SPF a une fonction générale d'information au citoyen et joue aussi un rôle historique important, en attribuant des reconnaissances et allocations aux victimes civiles de guerres et en gérant des archives de guerre d'une grande valeur historique.
- **Veiller à un support transversal de qualité dans le cadre de la préparation de la politique sociale et de sa mise en œuvre:** avec ses connaissances et son expertise, le SPF Sécurité sociale soutient l'ensemble des acteurs de la sécurité sociale dans le cadre de l'élaboration, la préparation et l'évaluation de la politique sociale. Le SPF aide les décideurs politiques, partenaires sociaux et autres organisations en coordonnant certaines activités, en effectuant des recherches, en coordonnant des études, en analysant des données, en consolidant les budgets et comptes de la sécurité sociale et en élaborant la réglementation. A cette occasion, le SPF fait la part belle au partenariat et à la gestion de projets commune. Enfin, le SPF représente la sécurité sociale belge auprès de partenaires étrangers et autres organisations supranationales. Il souhaite, là aussi, promouvoir et défendre notre modèle social.
- **Lutte contre la fraude sociale:** l'Inspection sociale a pour mission de veiller à l'application correcte de la réglementation en matière de sécurité sociale des travailleurs salariés. La tâche principale de l'Inspection sociale dans l'exercice de cette mission consiste à lutter contre la fraude sociale. En raison de la mobilité croissante, la lutte contre la fraude transfrontalière, et plus précisément le dumping social, est devenue prioritaire. A côté du dumping social, forment le travail au noir, l'ingénierie sociale et l'exploitation des travailleurs, des phénomènes de fraudes sociales qui sont traités par l'Inspection sociale. Le SPF remplit par ailleurs une fonction de signalisation importante sur le plan de la politique (pénale) sociale, non seulement en fournissant les informations nécessaires à l'aide d'avis et de rapports, mais aussi en attirant l'attention des autorités politiques sur les moyens (législatifs) nécessaires pour répondre de manière ciblée et efficace aux tendances et difficultés concernant l'application de la législation sociale. Le service se porte garant d'une prestation de services rapide et de qualité à l'égard des usagers. Le SPF lutte contre la fraude sociale en collaboration avec des partenaires privilégiés et par le biais du Service d'Information et de recherche sociale (SIRS).
- **Excellence organisationnelle :** le SPF s'efforce toujours d'améliorer son fonctionnement et son organisation. Dans les prochaines années, le SPF Sécurité sociale poursuivra ses efforts afin d'optimiser sa capacité interne et de pouvoir proposer aux clients et partenaires de meilleurs services. Le SPF Sécurité sociale inaugurerà à cet effet une série de projets transversaux censés améliorer le fonctionnement de l'ensemble des services et la réalisation des différents projets.

1.3. Parties concernées, utilisateurs et produits du SPF Sécurité sociale

Services directs aux usagers

| Usagers | Services |
|----------------------------|--|
| Personnes avec un handicap | <ul style="list-style-type: none"> • Octroi des allocations aux personnes handicapées adultes, après évaluation du handicap et enquête sur les revenus et la situation familiale, dont l'allocation pour personnes âgées qui est en cours de transfert vers les entités fédérées; |

| Usagers | Services |
|-------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Délivrance des attestations afin que les personnes reconnues médicalement comme personnes handicapées puissent faire valoir leurs droits en matière de mesures sociales et fiscales; • Délivrance des cartes de stationnement et des cartes de réduction sur les transports en commun; • Organisation d'évaluation du handicap chez les enfants en vue de l'octroi du supplément d'allocations familiales à leurs parents; • Information aux personnes handicapées sur leurs droits sociaux; • Répondre aux plaintes des personnes handicapées. |
| Familles | <ul style="list-style-type: none"> • Proposer des décisions concernant l'octroi de dérogation aux allocations familiales (en cours de transferts vers les entités fédérées) ; |
| Indépendants & employeurs | <ul style="list-style-type: none"> • Dans le régime des indépendants, octroi d'une dispense complète ou partielle de l'obligation de payer les cotisations sociales; • Définition de la législation sociale à appliquer pour les indépendants dans le cadre des articles d'exception des règlements UE et des conventions bilatérales; • Information aux indépendants sur leurs droits sociaux et obligations sociales; • Répondre aux plaintes des indépendants; • Information aux employeurs sur la législation sociale. |
| Travailleurs et citoyens en général | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse et traitement des plaintes d'un travailleur vis-à-vis d'un employeur; • Exécution d'une enquête sur un employeur sur base d'une demande d'un auditeur du travail; • Contrôle et surveillance de l'application correcte de la législation sociale par les employeurs (déclaration à l'Office national de sécurité sociale (ONSS), congés annuels (octroi des jours de vacances, calcul et paiement du pécule de vacances), accidents du travail (souscription d'une assurance contre les accidents du travail et déclaration des accidents survenus), assurance maladie-invalidité, occupation de travailleurs étrangers et travail à temps partiel); • Information aux travailleurs et citoyens sur les droits sociaux. |
| Victimes civiles de la guerre | <ul style="list-style-type: none"> • Statuer sur le droit au(x) statut(s) de reconnaissance nationale (prisonniers politiques, prisonniers politiques étrangers, déportés pour le travail obligatoire, réfractaires, résistants civils, résistants par la presse clandestine, résistants au nazisme dans les territoires annexés, Incorporés de force dans la Wehrmacht, marins pêcheurs en temps de guerre, C.R.A.B., enfants juifs cachés, invalides civils de la guerre 1940-1945); et octroi de rentes liées aux statuts de reconnaissance nationale pour les titulaires et les ayants-droit; • Octroi des pensions d'invalidité et/ou d'ayant droit pour les victimes civiles de la guerre 1914-1918, les victimes civiles des événements survenus sur les territoires du Congo (Léopoldville), du Rwanda et du Burundi lors des guerres d'indépendance, les victimes civiles de la guerre 1940-1945 et les victimes civiles de la catastrophe de Tessengerlo du 29 avril 1942; |

| Usagers | Services |
|---------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Octroi d'une rente viagère personnelle pour les victimes de persécutions raciales durant la seconde guerre mondiale; • Octroi de divers avantages liés à la qualité de victimes civiles de la guerre; • Gratuité des soins médicaux accordée par la Direction générale Victimes de la Guerre pendant la procédure de demande d'une pension d'invalidité; • Gestion, conservation et mise à disposition des archives de guerre en ce compris la communication de pièces d'archives ou d'informations aux citoyens ainsi que la délivrance de certains actes officiels. |

Clients institutionnels et partenaires

Le SPF assure un support journalier et stratégique aux cellules stratégiques des **Ministres et Secrétaires d'Etat impliqués dans la politique sociale** du Gouvernement fédéral, à savoir:

- Monsieur **Kris PEETERS**, Vice-Premier ministre et ministre de l'Emploi, de l'Economie et des Consommateurs, chargé du Commerce extérieur ;
- Madame **Maggie DE BLOCK**, Ministre des Affaires sociales et de la Santé publique;
- Monsieur **Daniel BACQUELAINE**, Ministre des Pensions;
- Monsieur **Willy BORSUS**, Ministre des Classes moyennes, des Indépendants, des PME, de l'Agriculture, et de l'Intégration sociale;
- Monsieur **Steven VANDEPUT**, Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique;
- Monsieur **Bart TOMMELEIN**, Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la fraude sociale, à la Protection de la vie privée et à la Mer du Nord, adjoint à la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique ;
- Madame **Elke SLEURS**, Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la pauvreté, à l'Egalité des chances, aux Personnes handicapées, à la Politique scientifique et chargée des Grandes Villes, adjointe au ministre des Finances;

Vu la nature des objectifs du SPF, ses actions ne seront couronnées de succès qu'à la condition qu'elles s'intègrent dans une **collaboration active avec ses partenaires**: autorités politiques, IPSS, représentants des employeurs et travailleurs, etc. Dans ses relations avec les autres acteurs de la sécurité sociale, le SPF souhaite remplir un rôle catalyseur et mettre en avant une gestion commune des projets et une organisation en réseau dans lequel une répartition des tâches serait effectuée en vue d'une optimisation de l'efficacité, de l'efficience et de la légitimité de la sécurité sociale.

Le SPF Sécurité sociale continuera ses efforts afin d'établir une relation de partenariat avec les institutions publiques de sécurité sociale (IPSS), qui sont actuellement au nombre de 15:

- la Banque-carrefour de la sécurité sociale (**BCSS**),
- la Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité (**CAAMI**),
- la Plateforme **eHealth**,
- la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (**CAPAC**),
- la Caisse de secours et de prévoyance en faveur des marins (**CSPM**),
- la future organisation qui regroupera, à partir de 2017, le Fonds des accidents du travail (**FAT**) et le Fonds des maladies professionnelles (**FMP**),
- l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (**INAMI**),
- l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (**INASTI**),

- L'Agence fédérale pour les Allocations familiales (**FAMIFED**),
- l'Office national de l'emploi (**ONEM**),
- l'Office national des pensions (**ONP**),
- la future organisation qui regroupera, à partir de 2017, l'Office national de sécurité sociale (**ONSS**) et l'Office des régimes particuliers de sécurité sociale (**ORPSS**) et
- l'Office national des vacances annuelles (**ONVA**).

Le SPF ne peut assumer son rôle que dans le cadre d'une **collaboration constructive avec les IPSS**, basée sur la confiance respective et la reconnaissance de l'expertise présente au sein des IPSS. Ce concept de partenariat signifie pour le SPF qu'il s'est détaché de la fonction traditionnelle de tutelle d'un département central. Les atouts du SPF sont dès lors principalement liés à la participation active au sein du réseau de la sécurité sociale, entre autres en renforçant son rôle de coordinateur dans certains domaines. Une même position est recherchée à l'égard de la société civile constituée par les mutualités, les caisses d'assurances sociales pour indépendants, les organisations de travailleurs et d'employeurs et les associations de consommateurs.

En tant qu'administration publique, le SPF est intégré dans le **réseau des autres SPF**. Ainsi, le SPF souhaite accroître sa collaboration avec le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (notamment dans le domaine de la politique pénale sociale (en concertation avec l'ONEM et l'ONSS) ainsi qu'avec le SPP Intégration sociale. En raison des liens qu'il a avec le SPF Santé publique en matière d'options stratégiques, le SPF est également représenté au sein du Conseil d'Administration du Centre fédéral d'expertise des soins de santé. Il est également représenté au Service d'information et de recherche sociale (SIRS) ainsi que dans le Comité scientifique sur le budget économique de l'Institut des Comptes nationaux. Les services d'encadrement participent activement aux réseaux horizontaux FEDCOM, Personnel & Organisation, Budget & Contrôle de Gestion et Technologies de l'Information et de la Communication.

Produits vis-à-vis des cellules stratégiques

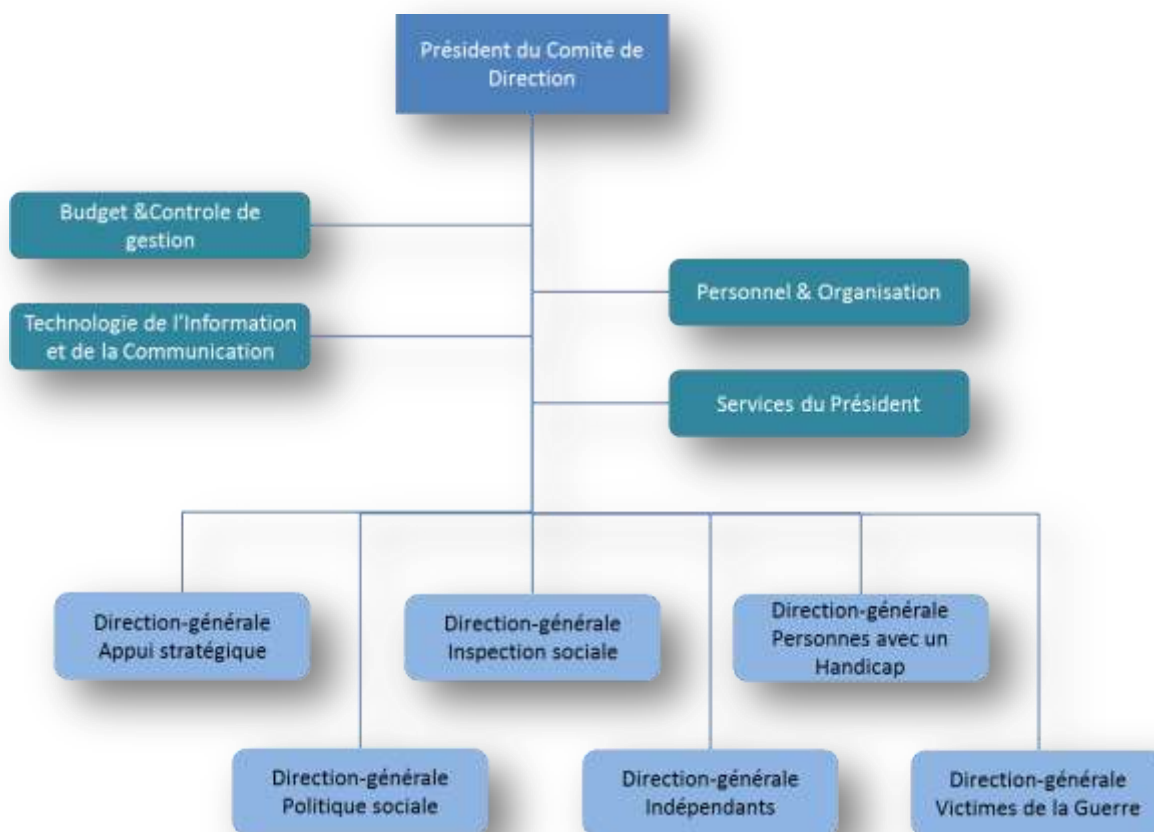
Le SPF Sécurité sociale met à la disposition des différents ministres et secrétaires d'Etat différents instruments et « produits » en vue de soutenir la politique gouvernementale. Ces produits peuvent servir tant au support journalier au secteur de la sécurité sociale que dans le cadre des réformes envisagées par les notes de politique générale. Il s'agit des produits suivants:

- **Coordination de réseaux:** le SPF dispose d'une position centrale au sein du secteur ainsi que de la capacité d'identifier les acteurs-clef, de soutenir et de coordonner, via une approche « processus », les actions et réflexions des différents acteurs (cellules stratégiques, IPSS, réseaux secondaires, équipes académiques, partenaires étrangers). Ainsi, pour les caisses d'assurances sociales pour travailleurs indépendants, la DG indépendants du SPF assume un rôle à la fois de gouvernance tant sur la matière que sur la qualité des services rendus au citoyen. Par le biais notamment de la plateforme web « Pyramid », ouverte et accessible à l'ensemble des acteurs et gestionnaires du secteur, qui constitue un outil d'échange d'expertise et de formation continue, la DG indépendants évolue également vers un rôle de modérateur d'expertise et de support à la qualité. De par leur expertise, plusieurs collaborateurs du SPF ont été nommés commissaire du gouvernement représentant le ministre de tutelle auprès du comité de gestion des IPSS. Le SPF appuie également, en matière de contenu ou en matière administrative, bon nombre de conseils ou comités consultatifs qui pourraient être consultés durant la préparation des réformes;
- **Analyses et études:** le SPF dispose de spécialistes internes pouvant appuyer les discussions par des analyses, rapports et avis. Le SPF dispose également d'un budget spécifiquement dédié au financement de recherches scientifiques en matière de protection sociale ainsi que d'un plan pluriannuel de recherche planifiant les recherches financées par le SPF mais également les recherches coordonnées par le SPF avec des financements externes;

- **Indicateurs chiffrés:** le SPF dispose d'équipes qui développent ou consolident des indicateurs afin de fournir aux acteurs décisionnels des informations compréhensibles, valides et fiables notamment sur la protection sociale en Belgique et la situation budgétaire de la sécurité sociale. Le SPF dispose également du modèle de simulation Mimosis qui permet de simuler l'impact des réformes dans certains domaines stratégiques de la sécurité sociale, sur la base de données administratives personnelles mais anonymisées de la Banque-carrefour de la sécurité sociale;
- **Rédaction réglementaire:** les services du SPF Sécurité sociale assistent les IPSS et les cellules stratégiques des ministres compétents dans l'élaboration et la rédaction de la réglementation en matière de vacances annuelles, en matière de soins de santé, en matière d'accidents de travail et de maladies professionnelles, en matière d'assujettissement à la sécurité sociale et en matière de statut social des indépendants. Le SPF dispose de juristes compétents afin de coordonner ou d'exécuter les processus réglementaires dans leur totalité ou en partie (proposition, introduction, discussion, approbation et publication), d'interpréter la réglementation sociale actuelle et de proposer des améliorations aux textes existants ou de nouveaux textes sur base des décisions prises;
- **Consolidation des budgets et comptes:** les services du SPF Sécurité sociale assurent la coordination des données comptables et financières des institutions de sécurité sociale. Ces activités débouchent notamment sur l'élaboration de la partie 'Protection sociale' de l'Exposé général du budget fédéral et sur d'autres publications;
- **Représentation internationale:** afin de permettre à la Belgique de répondre à ses obligations internationales en matière de protection sociale et de réaliser le volet international des notes de politique générale, le SPF dispose d'équipes assurant la représentation de notre sécurité sociale auprès de différentes organisations internationales comme l'Union européenne, les Nations Unies, l'OCDE et l'OIT et gérant les négociations des accords bilatéraux en matière de sécurité sociale;
- **Communication et valorisation:** le SPF dispose d'une capacité à organiser des activités en matière de communication et de valorisation autour des réformes qui seront menées. Il s'agit, entre autres, de la réalisation de publications, la rédaction de communiqués de presse, la mise en ligne via des sites Internet dédiés, ou encore l'organisation de séminaires, symposiums ou journées d'études ;
- **Inspection sociale:** contrôle et surveillance de l'application correcte de la législation sociale par les employeurs (déclaration à l'ONSS, congés annuels (octroi des jours de vacances, calcul et paiement du pécule de vacances), accidents du travail (souscription d'une assurance contre les accidents du travail et déclaration des accidents survenus), assurance maladie-invalidité, occupation de travailleurs étrangers et travail à temps partiel) participent pleinement aux objectifs en matière de lutte contre la fraude sociale tout en permettant à ses équipes de vérifier l'applicabilité de la réglementation sociale sur le terrain;
- **Contentieux:** le SPF appuie également les avocats de l'Etat belge dans les litiges concernant la sécurité sociale, que ce soit devant la Cour constitutionnelle, le Conseil d'Etat, les Cours et Tribunaux ou devant la Cour européenne de justice.

1.4. Services responsables de la mise en œuvre du contrat d'administration

Afin de mener à bien ses missions principales et de réaliser sa stratégie, le SPF compte actuellement six directions générales (DG):



- **La DG Victimes de la Guerre** (DGWAR) exécute la législation en matière de victimes de la guerre. Elle statue sur le droit aux statuts de reconnaissance nationale¹ et traite les demandes de pension d'invalidité² et de rente pour les victimes de la discrimination raciale pendant la Deuxième Guerre mondiale. En 2014, plus de 18.000 victimes de la guerre ont perçu des prestations et avantages divers. La DG gère également un fonds d'archives d'une grande valeur historique, dont la longueur totale est de 13 kilomètres;
- **La DG Personnes handicapées** (DGHAN) est chargée principalement de l'octroi d'allocations aux personnes handicapées adultes, sur la base de la reconnaissance médicale du handicap et d'une enquête entre autres sur les revenus éventuels et sur la situation familiale. Elle délivre également aux personnes reconnues comme personnes handicapées des cartes de stationnement, des cartes de réduction nationales sur les transports en commun et des attestations médicales pour leur permettre de bénéficier de diverses mesures sociales et fiscales (réduction des impôts sur le revenu, réduction du précompte immobilier, tarif 'téléphone social', tarif social 'gaz et électricité', avantages fiscaux pour la voiture). Enfin, cette DG effectue aussi une évaluation du handicap auprès des enfants, en vue de l'attribution des allocations familiales supplémentaires;

¹ Pour les prisonniers politiques, prisonniers politiques étrangers, déportés pour le travail obligatoire, réfractaires, résistants civils, résistants par la presse clandestine, résistants au nazisme dans les territoires annexés, incorporés de force dans la Wehrmacht, pêcheurs marins en temps de guerre, C.R.A.B., enfants juifs cachés, invalides civils de la guerre 1940-1945

² Victimes civiles de la guerre 1914-1918, victimes civiles des événements survenus au Congo (Léopoldville), au Rwanda et au Burundi pendant les guerres d'indépendance, victimes civiles de la guerre 1940-1945, victimes civiles de la catastrophe de Tessengerlo du 29 avril 1942

- **La DG Indépendants** (DGINZ) est le centre d'expertise du statut social des indépendants en Belgique. Elle collabore à l'élaboration de la législation sur ce statut et veille à son interprétation pour que les caisses d'assurances sociales puissent l'appliquer correctement et de manière cohérente. Elle formule à cet effet des instructions centrées sur les caisses d'assurances sociales. La DG Indépendants répond aussi aux questions des indépendants qui souhaitent des informations et gère la Commission de dispense des cotisations. Sur le plan international, elle collabore à l'élaboration de la législation en matière de sécurité sociale des travailleurs indépendants. Elle s'occupe de la préparation, des négociations et de la conclusion de conventions bilatérales. Elle formule des avis sur la législation européenne relative aux indépendants;
- **La DG Politique sociale** (DGSOC) propose à tous les ministres impliqués dans les affaires sociales un support stratégique de la politique sociale relative au régime des travailleurs salariés. Elle élabore la législation sur la sécurité sociale, l'interprète, fournit des informations à son sujet et intervient en qualité d'expert auprès des différentes instances compétentes en matière de sécurité sociale. Elle assure, enfin, le soutien de bon nombre d'institutions consultatives, comme le Conseil supérieur des volontaires, le Conseil consultatif fédéral des aînés, la Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS et la Commission Artistes. La Commission administrative de règlement de la relation de travail relève également de la DGSOC;
- **La DG Appui stratégique** (DGSTRAT) propose à tous les ministres impliqués dans le support stratégique des affaires sociales des matières et processus communs aux différentes branches et aux différents régimes de sécurité sociale: économie souterraine et travail au noir, bonne gestion de la sécurité sociale, évolution de la protection sociale, indicateurs sociaux. Elle représente le secteur de la sécurité sociale au niveau international et défend les intérêts du secteur et de l'assuré social belge auprès des institutions internationales, lors des négociations de recommandations ou de conventions multilatérales (comme par exemple à l'OIT) et lors des négociations en rapport avec les conventions bilatérales. La DG organise par ailleurs la participation belge à la collaboration internationale dans la lutte contre la fraude sociale. En plus de ses missions clés, la DG joue un rôle transversal important au sein du SPF, un rôle de renforcement de la capacité de gestion et de transformation de l'organisation. Cette DG promeut l'expérimentation de nouveaux instruments comme le contrat d'administration et les systèmes de gestion des informations;
- **La DG Inspection sociale** (DGSIS) contrôle l'application correcte de la législation en matière de sécurité sociale (législation ONSS, vacances annuelles, accidents du travail, assurance maladie-invalidité, DIMONA, travail à temps partiel, occupation de travailleurs étrangers, ...) et participe à de nombreuses enquêtes centrées sur la lutte contre la fraude sociale. Elle soutient également les employeurs et les travailleurs salariés dans le cadre de l'application correcte de la législation en matière de sécurité sociale et peut agir en qualité de médiateur dans certains conflits sociaux. La DGSIS gère chaque année quelque 20.000 dossiers d'inspection relatifs aux employeurs, des petits employeurs aux grandes entreprises. La DGSIS agit en qualité d'expert auprès des instances compétentes en matière de droit pénal social. Elle veille également à la cohérence entre les points de vue respectifs adoptés par les différents services d'inspection sociale. Si, lors de contrôles ou dans le cadre de sa mission d'information, la DG constate des problèmes, elle les signale aux autorités compétentes et élabore des propositions afin d'améliorer la situation.

En plus de ces directions générales, le SPF dispose de quatre services d'encadrement (SE):

- **Le service d'encadrement Budget & Contrôle de gestion (B&B)** élabore le budget et l'exécute. Il gère également les comptes et soutient la direction du SPF en fournissant des informations (financières) et en développant des systèmes de contrôle de gestion (Balanced Scorecard). Le service collabore avec le SPF Budget & Contrôle de gestion et avec les cellules stratégiques des ministres compétents. Grâce au nouvel outil électronique FEDCOM pour le traitement du budget et la numérisation des systèmes financiers, le service d'encadrement B&CG est capable de soutenir les autres services de manière optimale.
- **Le service d'encadrement ICT** propose au SPF des solutions professionnelles censées soutenir les processus des DG et services d'encadrement. Il veille à ce que ces solutions soient disponibles en permanence et en garantit la continuité. Le service d'encadrement ICT répond ainsi à l'évolution des besoins des utilisateurs (citoyens, entreprises, ...).
- **Le service d'encadrement Personnel & Organisation (P&O)** engage pour le SPF des collaborateurs motivés et formés qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Le service d'encadrement P&O gère les moyens (enveloppe du personnel, etc.), gère les dossiers du personnel, participe au développement de l'organisation (talent et leadership, bien-être et diversité, valeurs et résultats, etc.) et investit dans les collaborateurs (formation, développement, etc.).
- **Les Services du Président** ont pour mission d'aider le Président du Comité de direction dans la direction, la gestion générale et la coordination du SPF. Ils soutiennent également les autres directions générales et services d'encadrement. Les services du Président comprennent le secrétariat, le service juridique, le service de traduction, le service Prévention et protection au travail, le service Sécurité des informations et la cellule Environnement et développement durable. Le **service Communication** fait lui aussi partie des Services du Président. Son rôle principale est de soutenir l'ensemble des DG et services d'encadrement dans leur communication avec les groupes cibles du SPF. La **cellule ePMO** soutient elle aussi les DG et SE et est chargée de l'élaboration du contrat d'administration et du suivi de la stratégie. La **cellule Logistique** apporte sa contribution au fonctionnement logistique quotidien des services du SPF. Elle est aussi responsable de la gestion des achats du SPF et de la gestion de ses bâtiments. Elle contribue aussi à la simplification ou l'automatisation de certaines activités (exemple: gestion dynamique des archives).

1.5. Analyse de l'environnement

Analyse descriptive

Au vue de l'hétérogénéité et de la nature de ses missions le SPF doit être attentif aussi bien aux tendances qui ont un impact direct sur son organisation qu'aux tendances plus générales qui ont une incidence sur le secteur de la sécurité sociale et la protection sociale en Belgique. Ces facteurs d'influence et tendances peuvent être subdivisés en six grands ensembles:

- **Facteurs et tendances institutionnels** en rapport avec l'organisation institutionnelle, stratégique et administrative de la protection sociale et la sécurité sociale.

Facteurs abordés lors de l'analyse: les compétences croissantes des entités fédérées en matière de sécurité sociale, les objectifs budgétaires du Gouvernement fédéral concernant le SPF et le secteur de la sécurité sociale, la mise en place de synergies au niveau fédéral (Persopoint, G-

Cloud, Optifed UC), le possible redesign du secteur fédéral et de celui de la sécurité sociale, l'internationalisation de la sécurité sociale (à savoir l'implication de plus en plus grande de l'Europe), les exigences administratives toujours plus importantes, la complexité concernant la répartition des tâches au sein du secteur, la gestion paritaire du secteur, la concertation relative à la simplification administrative de la sécurité sociale et la concertation sur l'unification de la cotisation-perception;

- **Facteurs et tendances en matière de protection sociale** qui ont un lien avec le niveau de protection sociale en Belgique et la manière dont elle sera assurée ou conçue.

Facteurs abordés lors de l'analyse: la demande de l'Autorité politique d'un appui renforcé de la part du SPF concernant la mise en place et la réalisation de politiques sociales (via notamment l'Accord de Gouvernement), les initiatives en matière d'e-government, l'utilisation de nouveaux instruments (comme les instruments fiscaux ou la prestation de services en nature), l'entrelacement de plus en plus marqué du social et, notamment, du budgétaire et de l'économique, et la complexité accrue de la réglementation sociale;

- **Facteurs et tendances socio-culturels** liés à l'attitude du citoyen, de l'assuré social et de toutes les autres parties concernées par rapport au monde en général, et au secteur public en particulier.

Facteurs abordés lors de l'analyse: l'individualisation et informatisation croissante de la société, l'attitude de plus en plus proactive du citoyen en ce qui concerne la défense de ses droits, la naissance d'une société multiculturelle, la demande de front office intégré, l'inégalité en matière d'utilisation de nouvelles technologies et nouveaux médias;

16

- **Facteurs et tendances socioéconomiques** en rapport avec l'organisation économique de la société.

Facteurs abordés lors de l'analyse: la crise économique (et, par la même occasion, les problèmes de financement de la sécurité sociale), le fait que les crises économiques deviennent plus courtes et se suivent de plus en plus rapidement, la mondialisation de l'économie, la diversification des carrières individuelles, la mutation d'une économie belge basée sur l'industrie lourde vers une économie de services et de la connaissance fragmentée, et la dualisation du marché du travail entre un chômage structurel pour demandeurs d'emploi non qualifiés et un manque permanent de personnel qualifié;

- **Facteurs démographiques** en rapport avec la composition de la population belge.

Facteurs abordés lors de l'analyse: le vieillissement de la population, l'entrée de la génération Y sur le marché du travail et la diversification croissante de la composition des ménages;

- **Facteurs internes** en rapport avec l'organisation du SPF.

Facteurs abordés lors de l'analyse: les demandes des collaborateurs vers plus de synergie, de collaboration et de mobilité entre les services, les demandes d'un appui renforcé de la part des services d'encadrement, les demandes des collaborateurs concernant plus de visibilité quant à leurs possibilités de carrière, les opportunités en matière de redesign interne (notamment concernant les missions de la DGWAR et de la DGINZ), les défis posés par les objectifs budgétaires en matière de culture de travail et de service aux usagers/clients, la modernisation nécessaire de

ses solutions et son infrastructure ICT, l'individualisation de l'expertise au sein des services et les besoins toujours plus grands en matière de fonctions supérieures (niv A et B).

Analyse qualitative : le modèle VUCA

La liste des facteurs environnementaux n'est pas exhaustive et peut encore être complétée. Il est par ailleurs certain que cette liste évoluera au fil du temps. Pour avoir une emprise sur cette incertitude, le SPF utilise, pour décrire son environnement, le modèle VUCA³:

- **Volatility (volatilité)**: l'environnement changera rapidement et radicalement, parfois sans logique ou fréquence claire;
- **Uncertainty (incertitude)**: il est actuellement difficile de prévoir et d'identifier clairement les conséquences concrètes des changements à venir;
- **Complexity (complexité)**: l'environnement sera modifié par une série de facteurs qui interagissent les uns avec les autres;
- **Ambiguity (ambiguïté)**: il est difficile de mettre en place un modèle causal clair faisant le lien entre les différentes sources de changement et leurs conséquences;

Grâce à cette méthode – qui a été adaptée à son environnement spécifique – le SPF Sécurité sociale a été en mesure de décrire son futur environnement tel qu'il le perçoit. L'environnement du SPF sera caractérisé par:

- **Des évolutions permanentes** : l'environnement du SPF et de la sécurité sociale est en permanente évolution, ce qui veut dire que les demandes et exigences de la population, des partenaires sociaux, du monde politique ou de tout autre acteur sont difficilement prévisibles à long terme. Cette situation exige donc une rapide capacité de réaction de la part du secteur ;
- **Une réalité à appréhender toujours plus complexe** : les demandes exprimées vis-à-vis de la protection sociale exigent de plus la mobilisation d'une multiplicité d'expertise et d'acteurs, tant au niveau nation qu'international, ce qui augmente le risque d'une approche fragmentée et partielle alors qu'une approche globale est généralement demandée ;
- **Une différence de rythme entre les demandes de l'environnement et l'offre du secteur** : les évolutions de l'environnement peuvent être rapides alors que la sécurité sociale est une structure et une machinerie complexe qui nécessite du temps pour être réformée ;
- **Une préoccupation grandissante parmi la population** : cette situation, ainsi que le transfert de bien-être provoqué par l'émergence de nouvelles économies florissantes, peut provoquer une crainte parmi les citoyens sur la capacité du système à répondre aux défis futurs et à assurer le bien-être de la population. Cette tendance est susceptible à son tour de renforcer le phénomène d'individualisation de la protection sociale ;
- **Un manque de clarté sur la place du SPF** : le SPF exécute les trois métiers de la protection sociale (support politique, octroi et paiement de droits sociaux et inspection) ce qui rend difficile, aux yeux de certains acteurs, le positionnement et la plus-value du SPF dans la structure de la sécurité sociale.

³ Méthode utilisée par l'US Army War College pour décrire l'environnement de l'armée américaine après l'effondrement de l'Union Soviétique et la fin de la Guerre froide. Pour plus d'informations: <http://www.carlisle.army.mil/USAWC/DCLM/StrategicLeadershipPrimer.cfm>

Section 2. Cadre stratégique

2.1. L'ADN du SPF Sécurité sociale: ses valeurs et sa vision

Les valeurs du SPF

Le SPF adhère aux valeurs suivantes, dans toutes ses actions et tous ses objectifs, tant en interne, entre collègues, qu'en externe, avec les partenaires:

- **Respect:** l'ouverture aux personnes et aux idées dans toute leur diversité est à la base de notre pensée et de notre action. Nous faisons preuve d'équité dans un esprit de considération réciproque. Nous sommes attentifs au développement durable.
- **Confiance:** la confiance est au cœur de toutes nos relations. Respect, intégrité, loyauté, compétence et transparence en sont les fondements: la confiance inspire la confiance.
- **Solidarité:** nous travaillons ensemble à une protection sociale performante pour aujourd'hui et pour demain. Nous travaillons en équipe et nous nous soutenons mutuellement.
- **Développement personnel:** nous créons pour nous-mêmes et pour les autres des opportunités d'épanouissement personnel. Nous aspirons ensemble à un équilibre entre travail et vie privée.
- **Orientations résultats:** nous atteignons nos objectifs par une utilisation judicieuse des moyens. Nous partageons nos connaissances et apprenons ensemble à innover.



Nos valeurs
Notre SPF

Ensemble, nous donnons le meilleur de nous-mêmes

Vision 2016-2026

Le SPF Sécurité sociale se positionne par rapport à cet environnement en offrant au secteur de la sécurité sociale la valeur ajoutée suivante:

Dans tous les facettes de ses missions, le SPF Sécurité sociale promeut une approche dans laquelle le citoyen occupe une place centrale et bénéficie d'un maximum de droits sociaux. Il a également à cœur de proposer à ses partenaires des services synonymes de valeur ajoutée et s'efforce, dans le même temps, de faire en sorte que ses objectifs et résultats soient transparents.

Le SPF Sécurité sociale est une organisation qui se situe au carrefour de la politique sociale. Il propose, par une approche flexible, une expertise de référence et une dynamique d'innovation.

Il s'appuie pour cela sur une culture interne centrée sur l'humain, souple, transversale, apprenante, responsable et dévouée à la sécurité et la protection sociales.

20

Le SPF Sécurité sociale est un point de référence qui met à la disposition des acteurs du secteur de la sécurité sociale une **expertise transversale, multidimensionnelle, objective et coordonnée**, tant en ce qui concerne le contenu de la protection sociale que la gestion des processus qui y sont liés.

Le SPF Sécurité sociale fait office de moteur pour l'**innovation** et le développement en matière de sécurité sociale et protection sociale en Belgique, en anticipant de manière proactive les améliorations possibles et autres défis futurs auxquels le secteur sera confronté, en Belgique comme à l'étranger, mais aussi en n'hésitant pas à moderniser son fonctionnement interne et, par la même occasion, à servir d'exemple pour les autres acteurs du secteur. Dans cette optique, le SPF Sécurité sociale s'efforce en permanence de consolider son pouvoir de persuasion auprès des instances décisionnelles.

Le SPF Sécurité sociale est un point de croisement de thèmes, domaines et organisations différents, dans le cadre de la préparation de la politique sociale. Un partenariat proactif est élaboré à cet effet, avec toutes les parties intéressées et concernées. Avec ses partenaires nationaux et internationaux, le SPF Sécurité sociale développe et entretient ainsi un **réseau d'experts** pour que le secteur puisse, si nécessaire, disposer d'informations adéquates et autres connaissances spécialisées.

En ce qui concerne son rôle et ses missions, le SPF Sécurité sociale adopte une **approche flexible**: s'il est préférable pour le secteur et le citoyen qu'une autre organisation prenne l'initiative, le SPF fait un pas en arrière, à l'avantage de ses partenaires. L'important, ce sont les missions du SPF et les services fournis.

Le SPF Sécurité sociale est un employeur 'happy' et 'sexy' où la culture d'entreprise et les conditions de travail doivent être les plus agréables et les plus stimulantes possible, pour le bien-être des travailleurs. Les maîtres mots en la matière sont bonheur, efficacité, autonomie et responsabilisation de chaque collaborateur. En tant qu'organisation, le SPF Sécurité sociale doit être centré aussi bien sur ses objectifs que sur les besoins personnels de ses collaborateurs.

Le SPF est une organisation agile, transversale et apprenante où la collaboration entre les différents services, mais aussi la diffusion et le développement des informations et connaissances spécialisées ont lieu de manière proactive et structurée. En plus de la structure formelle, il existe également des structures 'ad hoc' fondées sur des thèmes, produits et processus communs. Des réseaux internes sont développés en fonction des besoins et sous la direction d'un coordinateur temporaire investi de tous les pouvoirs nécessaires pour mener à bien sa mission. Ces réseaux internes rassemblent les talents nécessaires en les libérant de toutes les contraintes liées à l'organisation, jusqu'au terme du projet.

Le SPF est une institution responsable à l'égard du secteur public. Il continue à cet effet de moderniser son organisation interne et de promouvoir un meilleur fonctionnement du secteur public fédéral. Le SPF Sécurité sociale a pour réflexe de rechercher automatiquement une valeur ajoutée durable, quelle que soit la décision ou l'initiative prise. Il est continuellement centré sur le client, y compris en interne.

2.2. Stratégie 2016-2018

La stratégie du SPF définit le résultat que le SPF souhaite atteindre pour la période 2016-2018, ainsi que les grands chantiers et les intentions transversales prioritaires que l'organisation s'efforcera de mettre en œuvre, en vue de mener à bien ses missions et sa vision. La stratégie définit également, par orientation stratégique, les objectifs stratégiques communs pour tous les services du SPF.

Le SPF Sécurité sociale en 2018

Le SPF devra accomplir sa vision et ses missions dans un environnement de plus en plus complexe et avec des moyens financiers plus réduits. Pour pouvoir assurer la continuité des services proposés à ses usagers et partenaires et pour continuer à les optimiser, le SPF Sécurité sociale se doit d'être plus flexible et d'améliorer sa faculté d'adaptation. Il n'a pas le choix. Le SPF doit, autrement dit, être plus souple. Cette souplesse accrue doit donner lieu à:

Un SPF flexible et humain au service de la sécurité et la protection sociales, autrement dit un SPF plus modulaire, plus proactif et plus participatif.

- **Un SPF modulaire** capable de 'désactiver' des services/tâches existant(e)s ou d'en activer de nouveaux/nouvelles sans que cela nuise à la qualité des services fournis aux usagers ou partenaires et en limitant autant que faire se peut les coûts et conséquences, un SPF dont la structure de coûts comprend davantage de coûts variables que de coûts fixes et qui utilise des ressources internes et externes variées, en fonction des besoins et opportunités;

- **Un SPF proactif**, autrement dit à l'affût des opportunités transversales (tant pour la sécurité sociale que pour son fonctionnement interne), capable de les détecter rapidement et de mobiliser rapidement les moyens et collaborateurs nécessaires pour les saisir;
- **Un SPF participatif**, à savoir un SPF dont le fonctionnement et les innovations en matière de sécurité et protection sociales reposent principalement sur les intérêts, la motivation et les initiatives personnelles ou conjointes de ses collaborateurs, ainsi que sur les réactions de ses partenaires.

Grands axes stratégiques pour 2016-2018

L'objectif final du SPF reste de continuer à garantir la qualité de service dans ses missions de base et de continuer à s'améliorer tout en respectant la trajectoire budgétaire du Gouvernement. Pour être plus agile et avoir davantage de chances de proposer à la sécurité sociale les services souhaités (cf. chapitre précédent), le SPF devra procéder sur la base de quatre grands axes:

Centre de référence et de coordination

Une administration orientée usagers

Contrôle efficace et efficient et une mission renforcée d'avis et de conseil

Une structure modulaire, proactive, participative, apprenante

22

- **Appuyer de manière proactive l'agenda de réforme du Gouvernement fédéral en matière de politiques sociales**: durant ces trois années, le SPF s'efforcera de devenir un **centre de référence et de coordination** pour ses partenaires en matière de politique et protection sociales, en privilégiant une orientation client vis-à-vis de ceux-ci ainsi que des partenariats orientés sur les besoins du citoyen, du secteur de la protection sociale et de la société belge;
- **Garantir un service de qualité vis-à-vis des usagers du SPF**: durant ces trois années, le SPF s'efforcera d'être une administration **orientée usagers**, axée sur les besoins des usagers, tout en garantissant l'application correcte et uniforme de la réglementation en matière de droits sociaux. Concernant ses collections, le SPF entend devenir un centre d'expertise en matière d'archivage et promouvoir son orientation usagers en maximalisant leur accessibilité ;
- **Appuyer de manière proactive la lutte contre la fraude sociale tout en renforçant l'aspect 'compliance' de ses missions de contrôle** : durant ces trois années, le SPF visera à assurer un **contrôle efficace et efficient** du respect de la réglementation sociale tout en offrant un service de qualité à ses usagers via une **mission renforcée d'avis et de conseil** vis-à-vis des employeurs et en devenant un centre de référence pour ses partenaires en matière de lutte contre la fraude sociale;
- **Renforcer l'excellence organisationnelle**: durant ces trois années, le SPF concentrera ses actions visant à améliorer ses processus internes, à **adapter sa structure interne** en anticipant les possibles restructurations, visant à optimiser sa culture de travail et visant à réformer son infrastructure ICT en se positionnant de manière proactive en matière de synergie.

Section 3. Opérationnalisation de la stratégie

Au vu de la stratégie formulée pour les 3 prochaines années et des grands chantiers qu'il a identifiés dans ce cadre, le SPF Sécurité sociale formule les objectifs opérationnels suivants, qui concernent l'accomplissement efficace et qualitatif de ses missions et tâches, mais aussi l'amélioration de son fonctionnement et de sa gestion internes. Ces objectifs sont issus avant tout des réflexions des collaborateurs qui ont été organisées tant dans le cadre de l'ancien contrat d'administration (2014-2016) que dans le cadre du présent contrat.

Afin de répartir au mieux les objectifs opérationnels, les quatre grands axes stratégiques ont été déclinés de la manière suivante :

1. Objectif stratégique 1. Appuyer de manière proactive l'agenda de réforme du Gouvernement fédéral en matière de politiques sociales

- 1.1. Entretien de la relation de partenariat avec les cellules stratégiques ;
- 1.2. Optimiser la qualité de service offerts aux cellules stratégiques et autres partenaires ;
- 1.3. Offrir un support concernant l'évolution de la protection sociale ;
- 1.4. Offrir un support concernant la modernisation et la promotion de notre système de protection sociale dans le cadre international ;
- 1.5. Offrir un support concernant la bonne gouvernance et l'efficacité administrative ;
- 1.6. Offrir un support concernant l'inclusion sociale ;
- 1.7. Offrir un support concernant le monitoring de la protection sociale ;

2. Objectif stratégique 2. Garantir un service de qualité vis-à-vis des usagers du SPF

- 2.1. Garantir un traitement rapide et correct des dossiers individuels ;
- 2.2. Garantir une information de qualité aux usagers ;
- 2.3. Optimiser l'organisation de travail afin d'améliorer le service aux usagers ;
- 2.4. Assurer la conservation des archives de guerre afin de permettre le devoir de mémoire ;

3. Objectif stratégique 3. Appuyer de manière proactive la lutte contre la fraude sociale tout en renforçant l'aspect 'compliance' de ses missions de contrôle

- 3.1. Entretien de la relation de partenariat avec la Cellule stratégique Lutte contre la Fraude sociale
- 3.2. Fournir une information correcte, consistante et transmise dans les délais ;
- 3.3. Garantir le respect de la réglementation en effectuant des contrôles ciblés effectués à temps et en faisant les constatations utiles ;
- 3.4. Optimiser les processus internes d'inspection.
- 3.5. Promouvoir une collaboration performante et positive avec les autres acteurs du contrôle ;
- 3.6. Participer pro-activement à la lutte contre la fraude sociale au niveau international

4. Objectif stratégique 4. Renforcer l'excellence organisationnelle

- 4.1. Garantir la satisfaction des collaborateurs du SPF ;
- 4.2. Repenser la structure interne du SPF ;
- 4.3. Participer pro-activement aux synergies transversales ;
- 4.4. Renouveler et moderniser l'offre ICT ;
- 4.5. Optimiser la gouvernance transversale et le back-office.

Objectif stratégique 1. Appuyer de manière proactive l'agenda de réforme du Gouvernement fédéral en matière de politiques sociales

Introduction : redesign interne et approche générale

Redesign interne

Ce chapitre décrit les engagements opérationnel pris par le SPF dans le cadre de l'exercice de sa mission de support aux politiques sociales et de la réalisation de nouveaux projets s'y afférant. Ces engagements devront être revus au cas où des missions du SPF seraient modifiées à la suite d'une réflexion concernant l'optimisation de ses missions et de ses relations avec ses partenaires (redesign). Sont particulièrement visées, en ce qui concerne la mission de support aux politiques sociales⁴, les activités de contrôles des caisses d'assurances sociales pour indépendants. Le SPF continuera à gérer ces activités avec la qualité convenue jusqu'à ce qu'en cas de décision politique réallouant ces activités à une autre organisation, un accord soit trouvé et exécuté avec l'organisme concerné concernant le transfert de ces activités.

Durant la réalisation du contrat, le SPF effectuera une intégration poussée de ses services de support aux politiques sociales. L'objectif sera d'organiser les différentes équipes autour de projets ou de thèmes prioritaires.

Le soutien apporté par le SPF Sécurité sociale aux décideurs politiques se décline en deux tâches distinctes mais néanmoins liées :

- **Apporter un conseil direct au politique** : orientation à court terme permettant de répondre de manière flexible et rapide aux demandes ou besoins directs du politique et pouvant offrir un soutien à la mise en œuvre de certaines décisions ainsi qu'un support administratif (notamment dans le cadre de l'exercice de la tutelle ministérielle) ;
- **Structurer la réflexion sur les enjeux transversaux de la protection sociale** : orientation à moyen/long terme visant à développer une approche horizontale des questions omni-sectorielles dans le domaine de la protection sociale, à mettre à disposition des décideurs l'expertise et les données nécessaires, à renforcer la coordination et le fonctionnement du secteur, ainsi qu'à renforcer la position belge à l'international.

Afin de fournir ces deux produits, une réflexion sera nécessaire autour des enjeux suivants :

- La mise en place d'une organisation flexible des équipes de support politique autour de thématiques prédéfinies dans le cadre plus général du redesign du SPF Sécurité sociale, à savoir le « **redesign du SPF** » ;
- La cartographie des profils et compétences nécessaires, à savoir le « **Smart Policy Advisor** » ;
- La professionnalisation des processus en matière de support, à savoir la création d'un « **Helpdesk Cellules stratégiques** ».

La réalisation du présent chapitre est conditionnée à la réalisation de ces trois trajets prioritaires qui permettront de libérer, au sein du SPF, les ressources nécessaires ainsi qu'à la création au sein du SPF d'équipes transversales pour les projets « contenus » les plus urgents. Une première évaluation des capacités du SPF sera faite en mars/avril de l'année 2016 afin d'adapter si nécessaire les timings des projets conçus dans le cadre du présent contrat.

⁴ D'autres activités, comme les missions de la DGWAR et ou le support à la CDC, pourraient être impactées par le projet de redesign interne

Approche générale

Pendant les trois prochaines années, le SPF fera le nécessaire pour devenir, en matière de politique et protection sociales, un **centre de référence et de coordination** pour ses partenaires, en optimisant l'orientation clients vers ses partenaires et en s'efforçant de mettre en place des partenariats centrés sur les besoins du citoyen, du secteur de la protection sociale et de la société belge.

1. Le SPF s'engage à proposer un **support quotidien intégré, correct et adapté aux besoins de ses partenaires** et à garantir la qualité de ce service;
2. En ce qui concerne la gestion des connaissances, le SPF s'engage à accorder de plus en plus d'attention aux **thèmes transversaux**, à savoir des thématiques dépassant le cadre d'une branche ou d'un régime, ainsi qu'à des **thèmes internationaux**;
3. Le SPF se fixe pour objectif d'**approfondir** davantage les thèmes que le SPF traite déjà, d'**étendre** ses connaissances relatives à des thèmes ne relevant pas de la sécurité sociale, mais ayant un impact sur la protection sociale en Belgique, et d'**anticiper** les développements et réformes futurs en matière de protection sociale. Toutes ces connaissances doivent être **valorisées** et faire l'objet d'une **communication** la plus large possible;
4. Dans ce cadre, le soutien du SPF portera, à terme, sur la **préparation de la politique sociale** et l'**évaluation stratégique**;
5. Pour veiller à ce que le secteur communique de manière uniforme, le SPF **maintiendra les réseaux existants et renforcera** si nécessaire **la coordination du secteur**. Il **créera** pour cela **des partenariats** ciblés, **liés à des thématiques**, et **numérisera les relations avec les partenaires** à l'aide d'espaces de travail électroniques;
6. Le SPF fournira à ses partenaires des **informations correctes, intégrées et adaptées à leurs besoins** et promouvra **l'échange d'informations et de bonnes pratiques**;
7. Le SPF promouvra la **collaboration internationale** en matière de protection sociale et veillera à ce que la Belgique remplisse ses **obligations internationales**. Le SPF **défendra** également **les intérêts** de l'assuré social et du secteur belge de la sécurité sociale.

Le SPF se concentrera sur sept objectifs :

1. Entretenir la **relation de partenariat** avec les cellules stratégiques
2. Optimiser la **qualité de service** offerts aux cellules stratégiques et autres partenaires.
3. Offrir un support concernant **l'évolution de la protection sociale** ;
4. Offrir un support concernant la modernisation et la promotion de notre système de protection sociale dans le **cadre international** ;
5. Offrir un support concernant la **bonne gouvernance et efficacité administrative** ;
6. Offrir un support concernant **l'inclusion sociale** ;
7. Offrir un support concernant le **monitoring de la protection sociale** ;

Objectif 1.1. Entretenir la relation de partenariat avec les cellules stratégiques

La satisfaction des cellules stratégiques et une interaction active avec celles-ci concernant ses activités de support représentent l'objectif principal du SPF Sécurité sociale. Pour la période 2016-2018, cet objectif général sera suivi entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|----------------------------|---|
| Contacts formels fréquents | Outre les contacts bilatéraux informels, le SPF Sécurité sociale et chaque cellule stratégique organiseront une concertation générale entre les responsables des DG du SPF responsables de support à la politique sociale et les représentants des cellules stratégiques afin de déterminer les |
|----------------------------|---|

| | |
|--|---|
| | besoins des cellules stratégiques. Cette concertation s'organisera comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • Ministre de l'Emploi : sur demande ; • Ministres des Affaires sociales : tous les mois ; • Ministre des Indépendants : tous les mois ; • Ministre des Pensions : sur demande ; • Ministre de la Défense : sur demande mais en 2016, des réunions mensuelles seront organisées concernant le transfert des missions de la DGWAR ; • Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la fraude sociale : tous les mois ; • Secrétaire d'Etat aux Personnes handicapées : sur demande. |
| Satisfaction des cellules stratégiques | Durant la réalisation du contrat, le SPF Sécurité sociale analysera la faisabilité d'un système de mesure de la satisfaction des cellules stratégiques et en cas d'analyse positive, l'implémentera dès 2017. L'objectif de cet indicateur sera de mesurer, de la manière la plus flexible possible, la satisfaction des cellules stratégiques vis-à-vis des différentes interventions du SPF telles qu'elles sont décrites dans le présent contrat. |

Objectif 1.2. Optimiser la qualité de service offerts aux cellules stratégiques et autres partenaires

27 Le rôle d'un SPF en tant que département central doit se concentrer sur le soutien au développement et à la mise en œuvre des politiques sociales et ce, afin de répondre aux enjeux transversaux de la protection sociale. Les atouts d'un département central sont avant tout sa position transversale et non-partisane permettant une coordination entre les différents acteurs concernés (au sein du fédéral ou avec les entités fédérées) et une représentation du système dans les forums étrangers, sa capacité à organiser des études et réflexions sur les enjeux futurs (évolution du système de protection, efficacité de son organisation et de sa réglementation), sa neutralité lui permettant de représenter/appuyer l'Etat dans les organes de concertation et dans la rédaction de la réglementation, ainsi que sa capacité à consolider les données chiffrées nécessaires aux acteurs politiques.

En dehors des actions concernant son redesign général, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes durant la période 2016 à 2018 :

Smart Policy Advisor

Service responsable : DGSOC en collaboration avec la DGSTRAT, la DGINZ et la DGSIS

Explication :

Une bonne politique publique dépend de la capacité de l'administration à identifier les informations pertinentes et à fournir aux décideurs politiques des conseils judicieux (smart), honnêtes et non partisans en matière de politiques. Dans un contexte budgétaire contraignant, ces conseils jouent un rôle encore plus crucial en veillant à ce que les ressources publiques sont utilisées de façon efficace et efficiente. Ainsi, l'impact de conseils de piètre qualité ou d'informations incomplètes sur les

décisions gouvernementales est potentiellement profond et coûteux. Par ailleurs, la complexité croissante des questions publiques qui signifie notamment que de nombreux problèmes sont interdépendants, coupant à travers plus d'un domaine de l'action publique, fait qu'il est de plus en plus difficile de structurer et de résoudre ces questions et qu'il faut de plus en plus faire appel à des nouveaux types de conseils et d'expertise.

La façon dont le SPF accomplit ses missions de conseil et de soutien aux politiques sociales doit être adaptée à l'évolution de ce contexte en développant des nouvelles gammes de compétences telles que le travail en réseau, la gestion des relations avec les différents stakeholders, la médiation, la communication et la facilitation. Cette nouvelle gamme doit compléter l'éventail des compétences traditionnelles pointues liées à la fonction de conseil telles que l'expertise du domaine de la sécurité sociale, la légistique matérielle, l'identification des problèmes, l'analyse des options et des risques, l'application de méthodes qui permettent d'évaluer les incidences budgétaires et financières, les avantages et impacts des réglementations et l'évaluation des politiques.

Delivrables :

L'objectif stratégique du projet est de renforcer la capacité organisationnelle du SPF Sécurité sociale à fournir des avis judicieux aux responsables politiques. A cette fin, le point de départ de ce projet est de veiller à ce que soit mis en place au sein du SPF un contexte organisationnel efficace pour la mission de soutien aux politiques, c'est-à-dire un ensemble de facteurs organisationnels qui sont identifiés par la littérature comme nécessaires pour délivrer des produits de qualité dans ce domaine.

Le projet « Smart Policy Advisor » se focalisera, durant la période du contrat, en priorité sur les livrables suivants :

- Déterminer les compétences nécessaires pour la fonction de « smart policy advisor » et les actions nécessaires en vue de déployer, d'attirer, et développer ces talents : le projet veillera à analyser les compétences nécessaires et à déterminer les besoins de formation et de développement. Sur base de ces analyses, de nouveaux profils de fonction ainsi qu'une nouvelle politique de formation pourront être déterminés. Le projet se penchera également sur les mesures à entreprendre pour favoriser la mobilité entre les équipes de support ;
- Revoir les processus et les produits (et ce, en relation avec le projet « Helpdesk Cellules stratégiques ») : le projet se focalisera ici sur la qualité du conseil (lignes directrices, modèles, cadre méthodologique, système de gestion des connaissances). Ce projet se fera en complément du projet Helpdesk qui lui se focalisera sur le processus de coordination interne et d'allocation de ressources concernant la rédaction des avis.

Par la suite, le projet, sur base des autres projets déjà en cours, détectera et lancera des actions prioritaires en matière de réseautage avec les organisations partenaires (groupes de travail, réseau de vigilance) et en matière de valorisation des outils déjà disponibles (e-workspace, Mimosis, bases de données).

Helpdesk Cellules stratégiques

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGSOC, la DGINZ et la DGSIS

Explication :

A côté des projets à moyen ou long terme concernant les enjeux transversaux de la protection

sociale, le SPF se doit d'offrir un support direct de qualité aux différentes cellules stratégiques. Ce support peut prendre la forme de la fourniture d'une analyse ou d'un avis, de la recherche d'une information, de la fourniture de statistiques et de données budgétaires, de la rédaction d'un acte réglementaire, de la fourniture d'une aide administrative, de l'organisation d'un event, de la rédaction d'un discours ou d'un communiqué de presse, etc.

Durant la période du contrat, le SPF profitera de l'intégration des différentes équipes d'appui politique pour réfléchir à la manière dont ces demandes sont traitées et assignées et ce, pour différentes raisons :

- Au vu de la complexité croissante de l'environnement de la protection sociale, la qualité des réponses du SPF aux demandes des cellules stratégiques ne pourra être assurée que si les demandes sont traitées via une approche collégiale (entre collaborateurs sans recours systématique vers le management), transversale (incluant le plus grand nombre d'équipes du SPF mais également de partenaires) et multidisciplinaire (incluant les différentes expertises nécessaires) ;
- Un traitement sur base informelle de ces demandes comprend des risques de cohérence (différentes réponses à des demandes similaires), de perte de temps (pour trouver la bonne expertise), de double-emploi (répondre à une demande qui a dans le passé déjà été traitée) ;
- Le traitement de ces demandes constitue une charge de travail non négligeable pour les collaborateurs du SPF mais qui est difficilement visible au moyen de système classique de mesure de la performance. En effet, ces activités sont trop hétérogènes pour être mesurées au moyen d'un indicateur et trop courtes pour être intégrées dans le système de gestion de projet. Cette situation rend difficile le suivi de ces activités, de leur qualité et donc de la définition d'accords de travail, de lignes directrices ou de propositions d'amélioration.

29

Delivrables :

Durant l'année 2016, le SPF analysera les possibilités opérationnelles concernant la mise en place d'un processus intégré et informatisé de traitement des demandes de support à court terme venant des cellules stratégiques avec les objectifs suivants :

- Permettre aux collaborateurs impliqués de disposer rapidement d'un inventaire de l'expertise présente au sein du SPF et d'un inventaire des demandes déjà traitées ;
- Permettre une discussion, une attribution et un traitement le plus collégiale possible des demandes envoyées au SPF sans avoir systématiquement recours au management ;
- Permettre une réaction rapide et coordonnée sur des problématiques de politique urgente ;
- Permettre une plus grande transparence dans le traitement et le suivi de ces activités.

Cette analyse aura également trait à la possibilité de développer / acheter un outil informatique permettant le suivi des demandes et la gestion des flux d'information et de discussion nécessaires entre collaborateurs. Le processus mis en place devra être suffisamment flexible et simple, afin d'éviter une bureaucratie inutile et les pertes de temps dans l'assignation, le traitement et le suivi des demandes. Ce projet se fera en complément du projet Smart Policy Adviser qui lui se focalisera sur la qualité intrinsèque d'un avis à rendre à l'autorité politique ;

Ces analyses décriront les processus et collaborations à mettre en place, les ressources humaines nécessaires pour l'encadrer, les inventaires d'expertise à développer ainsi que les besoins en matière de solution informatique.

Sur base de l'analyse, un timing, un budget et une équipe de projet seront soumis au Comité de Direction qui décidera lors de la priorisation 2017 de la poursuite du projet.

Objectif 1.3. Offrir un support concernant l'évolution de la protection sociale

Le SPF entend soutenir pro-activement ses partenaires dans la préparation et l'évaluation des grandes évolutions transversales qui impacteront le secteur dans les années qui viennent. Une des missions principales du SPF Sécurité sociale est la gestion des connaissances. Le SPF fournit une expertise pertinente aux différents Ministres et Secrétaires d'Etat pour soutenir les questions et initiatives stratégiques dans le secteur de la protection sociale. Il apporte également son soutien aux IPSS et autres partenaires dans le réseau de la sécurité sociale. Les actions du SPF s'organiseront autour de pôles suivants :

- Fournir des **avis et analyses concernant les thématiques omni-sectorielles** ;
- Réaliser un **programme d'études** ;
- Apporter un support de qualité à la **rédaction de la réglementation** ;
- Apporter un support spécifique au **secteur des Indépendants**.

Fournir des avis et analyses concernant les thématiques omni-sectorielles

Le SPF donnera la priorité à des thèmes présentant un caractère omni-sectoriel et un impact à moyen et long terme. Avec ces partenaires, il valorise ainsi les données administratives de la sécurité sociale et mettra à disposition des outils de simulation ('ex ante impact assessment'), notamment MIMOSIS, le modèle de micro-simulation qui permet de simuler un certain nombre de réformes politiques dans le système de sécurité sociale basé sur des données administratives anonymisées mais individuelles de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale. Le SPF organisera régulièrement des ateliers, séminaires et journées d'études afin de valoriser les connaissances acquises au profit des ministres de tutelle, de ses partenaires et de l'opinion publique.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|---|--|
| <p>Réponses aux demandes d'avis</p> <p>Services responsables : DGSTRAT-DGSOC-DGINZ-DGSIS</p> | <p>Le SPF Sécurité sociale traitera, en relation avec les moyens budgétaires et humains disponibles, avec qualité et célérité les demandes d'avis et de support qui lui seront adressées par les cellules stratégiques, les IPSS ou d'autres stakeholders concernant des thèmes présentant un caractère omni-sectoriel et un impact à moyen et long terme.</p> |
| <p>Réponses aux demandes d'avis de simulation via le système Mimosis</p> <p>Service responsable : DGSTRAT</p> | <p>Le SPF Sécurité sociale entretient un modèle de microsimulation pour la politique sociale belge. Ce modèle s'intitule MIMOSIS (MIcrosimulation MOdel for Belgian Social Insurance Systems).</p> <p>Le modèle de microsimulation MIMOSIS permet de simuler des réformes dans certains domaines stratégiques de la sécurité sociale, sur la base de données administratives personnelles mais anonymisées de la Banque-carrefour de la sécurité sociale. MIMOSIS se focalise sur 6 domaines stratégiques : les cotisations de sécurité sociale, les pensions, les allocations de chômage, les garanties de revenus, les indemnités de maladie-invalidité et les prestations familiales.</p> <p>Un module fiscal intégré permet également de calculer l'effet de chaque réforme sur l'impôt des personnes physiques dû. Grâce à l'utilisation de</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>microdonnées, le modèle permet une analyse d'incidence très détaillée des effets budgétaires et redistributifs de modifications apportées dans une série de domaines de la sécurité sociale. Les simulations effectuées donnent un aperçu des groupes de population les plus touchés (positivement ou négativement) et les moins touchés. Les mesures proposées par les décideurs politiques peuvent ainsi être confrontées aux objectifs qu'ils ont eux-mêmes prédéfinis, tant en termes d'impact budgétaire que de prospérité des groupes de population ciblés.</p> <p>Le SPF continuera à entretenir ce modèle et traitera, en relation avec les moyens budgétaires et humains disponibles, avec qualité et célérité les demandes de simulation qui lui seront adressées par les cellules stratégiques, les IPSS ou d'autres stakeholders.</p> <p>La Ministre des Affaires sociales s'engage, dans la limite de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, à assurer les crédits nécessaires à l'entretien du système Mimosis et à organiser, sur demande du SPF, une concertation avec les différentes cellules stratégiques pour le cas où les demandes d'avis excéderaient les capacités du SPF.</p> <p>Durant la période du contrat, le SPF déterminera, le plus rapidement possible, un délai raisonnable à respecter dans l'envoi d'une première réponse à toute demande de simulation.</p> |
| <p>Concertation fréquente concernant les simulations Mimosis</p> <p>Service responsable : DGSTRAT</p> | <p>Le SPF et la cellule stratégique Affaires sociales organiseront une concertation au minimum bimestrielle concernant les demandes de simulation via Mimosis.</p> |

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes:

SIMs – Monitoring réfugiés

Services responsables : DGSTRAT en collaboration avec la DGSOC et la DGINZ

Explication :

D'après la Commission européenne le monde affronte « la pire crise de réfugiés depuis la Seconde Guerre mondiale ». En raison de la forte augmentation de demandes d'asile, le système belge d'asile se trouve actuellement soumis à une forte pression. Des interrogations existent également quant à l'impact possible de cet afflux de réfugiés sur notre système de protection sociale. En effet, d'après certaines analyses, le degré d'attractivité de certains pays européens en matière d'asile dépendrait notamment du niveau de protection sociale qui y serait offert.

Depuis mars 2012 le SPF a mis sur pied le réseau SIMs (Social Impact of Migration). Il a pour objet de créer une structure informelle de monitoring des dossiers européens en matière de migration qui ont des répercussions sur le plan de la politique sociale belge. Un réseau de concertation a ainsi été mis en place pour permettre une collaboration plus étroite avec notamment le SPF Emploi , l'Office des

Etrangers / SPF Intérieur, le SPP Intégration Sociale.

Délivrables :

Pour la période 2016-2018, le SPF va consolider le réseau SIMs afin de permettre à celui-ci de traiter également des questions liées à l'accueil des réfugiés en Belgique et de ses conséquences sur notre régime de sécurité sociale.

Le réseau SIMs pourra, par exemple, fournir des contributions dans les domaines suivants :

- « Benchmarking » : rapportage relatif aux initiatives prises par les autres Etats membres de l'UE en vue d'assurer la soutenabilité de leurs systèmes de protection sociale ;
- Relevé du cadre juridique international, en particulier des obligations résultant des engagements internationaux (convention de Genève, directives UE, ...)
- Veille juridique : suivi de l'application belge de la réglementation internationale et du contentieux correspondant ;
- Dans la mesure des ressources disponibles, d'autres contributions spécifiques demandées.

En 2016, un état des lieux trimestriel sera réalisé et transmis aux cellules stratégiques compétentes. Par la suite, ces états des lieux seront réalisés en fonction de l'actualité et des demandes spécifiques reçues.

Implémentation de la réforme du financement de la sécurité sociale

Services responsables : DGSOC en collaboration avec la DGSTRAT

Explication :

La sécurité sociale a changé : plusieurs compétences du niveau fédéral ont été transférées au niveau des entités fédérées. En outre, le vieillissement de la population a un impact significatif sur certains secteurs et le gouvernement prend des mesures pour que le financement de la sécurité sociale pèse moins sur le facteur travail. Une réforme du financement de la sécurité sociale est en préparation : elle consiste en un réaménagement de la structure du financement tenant compte de la 6ème réforme de l'Etat, du tax-shift, de la redéfinition de l'objectif budgétaire des soins de santé, de la simplification du financement alternatif et de la définition d'une nouvelle dotation d'équilibre transparente et responsabilisante afin d'obtenir un financement durable de la sécurité sociale.

Delivrables :

Le SPF Sécurité sociale s'engage à :

- Mobiliser les moyens nécessaires pour supporter les discussions en cours ;
- Adapter les processus et les produits à la nouvelle structure du financement dès que celle-ci sera déterminée ;
- Planifier les actions en concertation avec la cellule stratégique Affaires sociales et les IPSS concernées (en particulier l'ONSS et l'INASTI).

Contexte :

À l'aube de la fusion visant la création d'une institution dédiée aux risques professionnels, la Ministre des Affaires sociales a demandé, au vu des différentes remarques en lien avec le droit des maladies professionnelles, de mettre en place au sein du SPF Sécurité sociale une commission d'experts ad hoc indépendante chargée de rédiger un rapport final, pour l'automne 2017, proposant différentes recommandations concrètes visant à améliorer le système des maladies professionnelles.

Dans ce cadre, une réflexion globale sur les différentes composantes du système apparaît utile si l'on souhaite, d'une part, garantir un avenir au système de reconnaissance des maladies professionnelles et, d'autre part, améliorer la contribution de celui-ci au renforcement de la prévention dans les entreprises.

De plus, afin de répondre efficacement à l'objectif de cette réflexion, celle-ci doit être nécessairement pluridisciplinaire. Bien que cette commission soit indépendante, la gouvernance du projet sera structurée de la sorte :

- Un dialogue fréquent avec un comité d'accompagnement composé des partenaires sociaux sera organisé ;
- Les administrations sous la tutelle des ministres impliqués soutiendront les experts dans leur analyse, collaboreront activement à l'élaboration de l'output et fourniront des avis sur les travaux ;
- Un comité de pilotage composé des Ministres des Affaires sociales, de l'Emploi et de la Fonction publique formulera des avis stratégiques sur les travaux et s'assurera de la cohérence des pistes envisagées au niveau fédéral.

Délivrables :

Au regard du contexte ci-dessus et fort de son expérience acquise par son travail avec la « Commission pour la réforme des pensions 2020-2040 », le SPF apportera, dans un premier temps, un appui logistique certain et fiable dès 2016.

Cet appui prendra, notamment, la forme d'un travail d'édition des rapports (intermédiaire et final) ainsi que la mise à disposition d'une salle de réunion pour les séances de la Commission avec un accès, pour ses membres, au parking du SPF SS et ce, afin de leur offrir plus de flexibilité. Concrètement, le SPF se chargera de traduire les procès-verbaux des réunions et des rapports, de même qu'il effectuera un travail de relecture et de mise en page pour ces deux rapports.

Les coûts afférant à ces différentes tâches seront donc effectivement pris en charge par le SPF, en ce compris les jetons de présence et le remboursement de certains frais de transport à destination des membres de la Commission. De plus, deux fonctionnaires du SPF seront désignés comme point de contact aux membres et au secrétariat de la Commission.

Enfin, dans un second temps, compte tenu de l'objet et de la durée de vie de la Commission, un développement de ces livrables peut être envisagé si nécessaire en cours d'exercice après une pondération des besoins des membres au regard des possibilités du SPF.

Collège National de Médecine d'Assurance sociale en matière d'incapacité de travail

Service responsable : DGSTRAT

Explication :

L'Accord de Gouvernement stipule la volonté du Gouvernement fédéral de réformer le système d'incapacité de travail en se concentrant sur la promotion de la réinsertion des intéressés. Pour ce faire, on procédera entre autres au développement de guidelines pour l'évaluation de la capacité de travail, entre autres sur le plan des plaintes physiques et affections psychiques inexplicées afin d'assurer une évaluation uniforme de l'incapacité de travail.

A cet effet, sera mis en place le Collège National de Médecine d'Assurance sociale en matière d'incapacité de travail. Le Collège aura pour missions :

- De proposer des méthodes standardisées d'évaluation de l'incapacité de travail dans le but d'une harmonisation des évaluations dans les différentes branches de la sécurité sociale;
- De développer des recommandations de bonne pratique en médecine d'assurance sociale en matière d'expertise médicale et collaborer à leur actualisation;
- De proposer des standards de communication médicale, avec l'accord du patient, entre les différentes branches de la sécurité sociale;
- De contribuer à une meilleure connaissance des causes de l'incapacité de travail;
- De développer des recommandations concernant des trajets communs de réinsertion professionnelle dans les différentes branches de la sécurité sociale.

34 Ces propositions et recommandations seront adressées aux comités de gestion des différentes branches de la sécurité sociale concernées. Le Conseil National du travail et le Conseil supérieur national des Personnes handicapées seront consultés sur les propositions et recommandations émanant du Collège pour les matières qui les concernent. Le Collège sera composé de représentants de différentes organisations publiques fédérales (FAT, FMP, DGHAN, SPF Santé publique), du Collège Intermutualiste National et d'organisations représentatives du corps médical. Un bureau sera institué afin essentiellement de coordonner ses activités, et d'organiser la transmission des recommandations aux comités de gestion et autres Conseils concernés.

Le Collège sera effectivement mis en place durant l'année 2016 et ce, pour une durée de trois ans. Le Collège produira un rapport annuel sur ses travaux. A l'issue de la période de trois ans, le Collège rédigera un rapport final sur le résultat de ses travaux et le communiquera aux ministres ayant respectivement l'emploi, les affaires sociales et les personnes handicapées dans leurs attributions.

Delivrables :

Au regard du contexte ci-dessus et fort de son expérience acquise par son travail avec la « Commission pour la réforme des pensions 2020-2040 », le SPF exercera le rôle de secrétariat tant du Collège que du Bureau. En collaboration avec les cellules stratégiques impliquées, il coordonnera l'instauration effective du Collège et il lui apportera, durant ses travaux, un appui certain et fiable de nature logistique et organisationnelle mais également concernant le contenu des travaux du Collège.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : participation au groupe de travail omnisectoriel qui examine l'impact des variations de certaines cotisations sociales vers d'autres contributions de sécurité sociale ,

participation au groupe de travail Collège des IPSS- SPF Sécurité sociale qui assure le monitoring de l'application de Charte de l'Assuré social, publication de la Revue belge de Sécurité sociale.

Réaliser un programme d'études

L'externalisation et l'accompagnement de recherches destinées à étayer la politique et réalisées par des tiers constitue une autre activité importante du SPF Sécurité Sociale. A cette fin, à l'instar de ce qui se fait depuis 12 années, un agenda de recherche thématique est élaboré, formant la base d'un plan triennal. Le plan thématique pluriannuel se concrétise sous la forme d'un programme de recherche annuel. Cette méthode est nécessaire pour pouvoir adapter le planning de recherche concret aux besoins de recherches destinées à étayer les besoins pertinents et immédiats en matière de recherches en appui aux politiques. Dans la mesure du possible, la planification des recherches est également alignée sur les recherches d'autres instances fédérales et des parastataux de la sécurité sociale. Ce programme de recherche annuel est affiné au début de chaque exercice budgétaire. Le SPF dispose à cette fin d'un budget spécifique et séparé pour la recherche, mais pour utiliser au mieux les objectifs de recherche, le SPF cherche systématiquement des sources de financement externes (comme p. ex. la Politique scientifique fédérale).

Afin de délivrer l'expertise nécessaire de manière efficace, il est important de repérer l'expertise existante concernant divers aspects de la protection sociale. C'est pourquoi le SPF travaille à un cadastre d'expertise. Celui-ci permet d'identifier à la fois les projets et les études terminées concernant divers aspects de la protection sociale. Il s'agit d'études réalisées par d'autres instances fédérales apparentées, comme le Bureau fédéral du Plan, ainsi que celles effectuées et financées par les parastataux de la sécurité sociale. Les recherches financées par la Politique scientifique fédérale ou le Fonds de la Recherche Scientifique sont reprises dans ce cadastre. L'identité des acteurs qui, au sein des diverses administrations et instituts de recherche fédéraux et régionaux, font de la recherche sur des thèmes pertinents pour la protection sociale est également répertoriée. Le cadastre de l'expertise permet de localiser rapidement l'expertise requise tout en évitant le travail en double, ce qui permet d'économiser du temps et de l'argent.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|--|---|
| Réalisation du programme de recherche Service responsable : DGSTRAT | <p>Le SPF Sécurité sociale réservera, en relation avec les moyens budgétaires disponibles, une partie de ses crédits de recherche (à savoir entre 10 et 40%) aux demandes directes des cellules stratégiques découlant de l'actualité politique et organisera annuellement un appel à projets auprès des cellules stratégiques et intégrera, dans le rapport de réalisation du contrat d'administration, l'état d'avancement de ces recherches. L'agenda annuel pourra également être adapté au cours de l'année selon les besoins.</p> <p>La Ministre des Affaires sociales s'engage, dans la limite de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, à assurer les crédits de recherche du SPF Sécurité sociale et à organiser, sur demande du SPF, une concertation avec les différentes cellules stratégiques pour le cas où les demandes excéderaient les crédits disponibles</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| Concertation fréquente concernant les demandes d'études Service responsable : DGSTRAT | Le SPF et la cellule stratégique Affaires sociales organiseront une concertation au minimum mensuelle concernant les besoins de la cellule en matière d'études. |
|--|---|

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes:

Thème de recherche « différences régionales en matière de reconnaissance d'invalidité »

Services responsables : DGSTRAT

Explication :

Le nombre de reconnaissances d'invalidité en Belgique augmente avec le temps. Cette hausse est plus importante que ce qu'expliquerait la simple évolution démographique. Cette constatation n'est pas propre à la Belgique. Ainsi, une augmentation de la reconnaissance d'affections mentales dans plusieurs pays de l'OCDE expliquerait pourquoi on note une augmentation du nombre d'ayant droit à une allocation d'invalidité. Spécifiquement pour la Belgique, cette augmentation de la reconnaissance d'affections mentales est étayée empiriquement, notamment dans Jousten e.a. (2011). Les conclusions de l'étude de l'OCDE proprement dite ont fait l'objet d'un compte rendu lors d'une journée d'étude en 2013. Le fait que les affections mentales soient plus difficile à cont rôler que les problèmes purement physiques renforce l'appréciation personnelle du médecin contrôleur qui délivre cette reconnaissance

Délivrables :

Plusieurs projets de recherche seront élaborés au cours de ce contrat de gestion afin d'identifier les déterminants de cette évolution. Ainsi, des recherches empiriques permettront de vérifier s'il est également possible d'observer des différences régionales dans la reconnaissance d'invalidité, et dans l'affirmative, si une série de facteurs objectivables permettent d'expliquer ces différences. Dans la mesure où ces différences ne sont pas explicables, il conviendra de réfléchir plus avant à des indicateurs signalant des écarts par rapport à la norme susceptibles d'être considérés comme anormaux (outliers). Soulignons d'emblée que les différences régionales dans cet appel ne peuvent être interprétées en termes de répartition régionale classique du Royaume, mais se situent plutôt au niveau des arrondissements voire même communal.

Ainsi, l'étude de Mordier (2013) sera reproduite pour la Belgique, spécifiquement pour le régime d'invalidité. Mordier (2013) illustre pour la France que ¼ des différences régionales concernant la reconnaissance d'un handicap peuvent s'expliquer par des facteurs démographiques, socio-économiques et liés à la santé.

Durant le premier semestre 2016, le SPF Sécurité sociale préparera un premier planning de recherches possibles concernant cette thématique et en discutera avec les représentants de la Cellule stratégique Affaires sociales et de l'INAMI. Ces deux acteurs seront pleinement impliqués dans le démarrage et le suivi des projets de recherches scientifiques ainsi planifiés.

Apporter un support de qualité à la rédaction de la réglementation

Dans ce cadre, le SPF soutiendra également les différents Ministres et Secrétaires d'Etat dans la rédaction de la réglementation pour toutes les branches de la sécurité sociale, à l'exception de la branche chômage, où le SPF ETCS est compétent. Le SPF a pour objectif d'apporter une plus-value en tant qu'acteur au sein du réseau des acteurs de la protection sociale par la conception, l'interprétation et la coordination de la réglementation concernant, mais pas d'une manière limitative, les matières dépassant le cadre d'une branche et d'un régime ou résiduaire, et accompagner de façon proactive l'évolution de la protection sociale tout en veillant particulièrement à sa cohérence globale. Ceci concernera la régulation d'une ou (compte tenu de la compétence transversale du SPF) de différentes branches de la sécurité sociale.

Cette tâche ne se limite pas à la rédaction de la loi elle-même. Ceci implique un travail d'analyse juridique, de rédaction de textes, d'écoute et d'adaptation des textes soumis à la concertation et à négociation et enfin de la mise en œuvre et de la coordination de l'ensemble du processus administratif et juridique lié à l'adoption et à la publication de textes dans le respect notamment des règles légistiques et du contrôle administratif et budgétaire. Au niveau du régime des indépendants, le SPF participera à l'élaboration de la réglementation relative à ce statut et veillera à l'interprétation de cette réglementation afin que les caisses d'assurances sociales (CAS) puissent l'appliquer d'une manière correcte et uniforme. Le SPF veillera également à ce que le respect de la réglementation internationale et européenne soit vérifiée pour les réglementations qu'il préparera ou qui lui seront soumises, à cet effet, par les Cellules stratégiques.

Le SPF agit au nom de l'État belge, dans toutes les affaires portées devant le Conseil d'État, la Cour constitutionnelle, les tribunaux civils et les tribunaux internationaux et dans lesquelles la responsabilité de l'État est engagée. Par ailleurs, le SPF suit également les dossiers litigieux dans le cadre de l'Union européenne en matière de sécurité sociale ainsi que le suivi d'affaires judiciaires dans lesquelles d'autres États membres européens sont impliqués et intervient parfois aussi pour défendre le système belge de sécurité sociale.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|---|--|
| <p>Respect des délais pour les litiges nationaux</p> <p>Service responsable : DGSOC</p> | <p>Le SPF prend en charge, au nom de l'État belge, toutes les affaires portées devant le Conseil d'État, la Cour constitutionnelle et les tribunaux civils et dans lesquelles la responsabilité de l'État est engagée, et ce, pour toutes les branches de la sécurité sociale (sauf la réglementation en matière de chômage). Le SPF analyse les requêtes et citations, constitue le dossier administratif et communique une argumentation aux avocats ; il examine les projets de pièces de procédure rédigés par les avocats en vue de leur approbation.</p> <p>Il attire l'attention des autorités compétentes :</p> <ul style="list-style-type: none">• des dangers éventuels générés par un recours, de manière à ce que des mesures correctrices puissent être prises rapidement ;• des solutions alternatives à la procédure contentieuse, telle qu'un accord amiable ou une modification réglementaire, qui pourraient être envisagées. <p>Le service informe le Ministre compétent de l'évolution du litige, de la décision rendue et des conséquences éventuelles de cette décision, de manière à ce qu'il puisse prendre, le cas échéant, les dispositions modificatives qui s'imposent.</p> |
|---|--|

| | |
|--|---|
| | <p>L'indicateur concerne le pourcentage de pièces de procédure rentrées dans les délais prescrits par la procédure et ce, durant l'année écoulée</p> <p>L'objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé : nombre de pièces dans les délais = 100% • Réalisé de manière conditionnelle : $100\% > X \geq 95\%$ • Non réalisé : $X < 95\%$ |
| <p>Respect des délais pour les litiges internationaux</p> <p>Service responsable : DGSTRAT</p> | <p>Le SPF est également concerné par des litiges au niveau européen. Il assure le suivi des dossiers « contentieux » et « précontentieux » dans le cadre de l'Union européenne en matière de sécurité sociale. Pour ce faire, il assure le suivi des questions préjudicielles, répond aux questions de la Commission européenne et de citoyens sur l'application du droit européen, il examine les dossiers de contentieux (mise en demeure de la Commission, procédure devant la Cour de Justice), il diffuse l'information et coordonne les réponses fournies par les services compétents du SPF et des IPSS. Par ailleurs, le SPF assure également le suivi d'affaires judiciaires dans lesquelles d'autres États membres européens sont impliqués et il intervient parfois aussi pour défendre le système belge de sécurité sociale.</p> <p>A l'instar de ce qui se fait pour les litiges nationaux, un indicateur concernant le pourcentage de pièces de procédure rentrées dans les délais prescrits par la procédure et ce, durant l'année écoulée, sera développé en 2016 (avec définition de norme) et suivi dès 2017.</p> |

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur l'initiative suivante:

Soutenir la réforme des vacances annuelles

Service responsable : DGSOC

Explication :

Dans le cadre du dossier global d'harmonisation des statuts ouvriers-employés actuellement en cours de discussion au sein du Conseil National du Travail pour les thématiques non encore réglées, les régimes distincts des vacances annuelles des ouvriers (géré par l'ONVA et les caisses patronales de vacances) et des employés (géré directement par les employeurs et leurs secrétariats sociaux) seront amenés à être harmonisés

A la demande expresse du ministre de l'Emploi, le SPF réservera des ressources à cette discussion. Le projet consistera à fournir un appui à la décision par des études, analyses et rédaction de textes.

Delivrables :

Au cours du premier semestre 2016, une première étude de faisabilité exploratoire visant à lister les différentes options organisationnelles que budgétaires, précédera, suivant l'orientation qui sera donnée, une analyse poussée, multidisciplinaire, qui devra permettre au ministre d'inscrire le point à l'agenda de la concertation sociale.

Ultérieurement devra encore intervenir la rédaction des textes légaux et réglementaires et l'accompagnement administratif nécessaire à leur finalisation.

Le projet sera entamé en 2016 pour s'étendre sur une période de deux à trois années. La réalisation du projet ainsi que son timing sera fortement dépendante des décisions politiques à prendre ainsi qu'à la concertation sociale à venir à ce sujet.

Apporter un support spécifique au secteur des Indépendants

Au niveau du régime des indépendants, le SPF se positionnera comme centre d'expertise et carrefour concernant la sécurité sociale des travailleurs indépendants. Le SPF se positionnera à côté du réseau des organismes de sécurité sociale qui sont au service du travailleur indépendant. Le SPF y jouera un rôle de coordination avec comme objectifs la pertinence, l'efficacité et la pérennité de la couverture sociale (en y incluant son automatisation) et son adéquation et imbrication dans l'ensemble de la sécurité sociale tout en étant le garant d'une application équitable et qualitative de cette réglementation.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes:

Plateforme Piramid

Service responsable : DGINZ en collaboration avec le SE ICT

Explication :

Pour rappel, «Piramid » est une plateforme web interactive d'échange d'informations et d'expertise destinée aux acteurs professionnels du secteur de la sécurité sociale des travailleurs indépendants. La DG Indépendants entend promouvoir et développer ce media en tant canal privilégié d'expertise et de savoir dans les différents échanges avec ses partenaires (cellule stratégique, INASTI, Caisses d'assurances sociales et autres organisations). La collaboration mise en place au travers de la plateforme entre les services de contrôle de la DG et les sections juridiques joue également un rôle moteur dans le processus d'élaboration réglementaire, notamment par la mise en exergue des points sensibles des domaines d'expertise de la DGINZ. Cette collaboration couvre également des points tels que le suivi des échanges et projets avec la cellule stratégique ainsi que les questions parlementaires.

Delivrables :

Pour les années 2016-2018, le développement de la plate-forme Piramid s'articulera autour de deux axes complémentaires :

- le renforcement de la collaboration entre les partenaires qui se traduit par l'implémentation de nouveaux espaces dédiés à des groupes et thématiques spécifiques (notamment l'espace dédié à « Cellule stratégique » partagé par le SPF avec la Cellule stratégique du Ministre des Indépendants qui doit permettre à terme de devenir un outil de concertation et de suivi de collaborations (contenu des projets, tâches et deadlines) . La détermination des groupes et thèmes devant être prioritairement supportés est déterminée par une approche « réactive » (coller au plus près des besoins et projets et plus- value pour les différents partenaires);
- le support au nombre croissant d'utilisateurs qu'il convient d'accompagner. Non seulement des formations sont prévues auprès des partenaires externes (certaines CAS, services de l'INASTI) mais aussi la prise en compte de l'expérience de ces utilisateurs dans l'amélioration des performances et possibilités (de recherche) de l'outil.

Actualisation de la réglementation relative à un droit passerelle pour les travailleurs indépendants

Service responsable : DGINZ

Explication :

Le cadre réglementaire existant a été défini en 1996 et n'a jamais été adapté à la réalité changeante actuelle dans laquelle travaille le travailleur indépendant. Dans le passé, on s'est toujours contenté d'élargir le domaine d'application sans aborder les véritables problèmes. Cette attitude a donné naissance à un échec complexe de mesures législatives qui capitalisent les unes sur les autres sans s'attacher à l'ensemble.

Le cadre réglementaire existant n'est pas compatible avec des pouvoirs publics modernes et ciblés au service du citoyen. La réglementation actuelle est extrêmement complexe et peu transparente. En témoigne la multitude de dossiers qui sont actuellement soumis pour décision/avis/accord au service Allocations et la quantité élevée d'erreurs constatées par le service Inspection.

Pour l'instant, ces dossiers (qui ont une composante sociale car ils impliquent des demandes d'aide financière) prennent un certain retard car le cadre réglementaire permet de nombreuses interprétations lors de son exécution opérationnelle par les CAS.

En s'attaquant à la racine des problèmes apparaissant fréquemment dans ces dossiers, autrement dit en redéfinissant le cadre réglementaire, il serait possible de réduire radicalement la charge de travail du service Allocations et d'améliorer considérablement la qualité du service au citoyen. Diverses organisations d'indépendants (UNIZO, DYZO, NSZ) sont depuis des années demandeuses d'un filet de sauvetage social adapté pour les entrepreneurs en difficulté.

L'accord de gouvernement prévoit la transformation et l'élargissement du cadre légal existant. Il s'agit donc d'exécuter une décision politique. De plus, une évaluation de l'assurance sociale en cas de faillite (AF) est actuellement en cours au sein du Comité général de gestion des indépendants; le cas échéant, elle devra se traduire par un cadre légal rénové.

Délivrables :

Pendant le contrat de gestion, le SPF élaborera une proposition de cadre réglementaire entièrement remanié présentant une structure claire et intelligible : loi de base avec les (grands) principes de base (domaine d'application clair, conditions d'attribution claires et univoques, sanction uniforme en cas d'abus, etc.), un arrêté d'exécution par pilier qui tiendra compte des besoins et exigences spécifiques de ce pilier, des formulaires de demande adaptés qui tiennent compte des principes de la loi "only once". Cette proposition sera développée en collaboration avec la cellule stratégique du Ministre des Indépendants, de l'ABC, de l'INASTI, de la CAS et le cas échéant d'autres acteurs du statut social.

Implémentation et suivi de la nouvelle réglementation concernant le calcul des cotisations sociales pour travailleurs indépendants

Service responsable : DGINZ

Explication :

Dans la période 2013-2014, le SPF a joué un rôle central dans l'élaboration de la législation, de la réglementation et des directives relatives à la réforme du mode de calcul des cotisations sociales pour indépendants. Il l'a fait collégialement et en concertation permanente avec les CAS pour indépendants, l'INASTI et la Cellule stratégique Indépendants. Cette nouvelle législation est entrée en vigueur le 1/1/2015.

La législation étant à présent entrée en vigueur, le rôle de la DGINZ a changé, même s'il reste central. Conformément à sa vision politique propre, le SPF fonctionne comme un centre de connaissance en matière de calcul des cotisations pour indépendants. Dans ce rôle, le SPF accompagne les caisses d'assurances sociales pour indépendants, ainsi que les indépendants si nécessaire, dans l'application de la nouvelle législation. Par ailleurs, le SPF contribue activement aux travaux du comité de monitoring avec pour tâche le suivi et l'évaluation de la manière dont la nouvelle législation fonctionne dans la pratique quotidienne. Ce comité est composé de représentants de la cellule stratégique, des administrations compétentes (DGINZ et INASTI), des organisations représentatives d'indépendants, des caisses d'assurances sociales ainsi que des professionnels du chiffre.

Délivrables :

Dans la période 2016-2018, le SPF continuera à exercer ce rôle en continuant à mettre l'accent sur divers éléments :

- poursuivre l'entretien et l'élaboration du rôle d'accompagnateur (tant des caisses d'assurances sociales que des indépendants individuels) dans l'application de la législation;
- fournir input et connaissances dans les travaux du comité de monitoring;
- collecter les statistiques nécessaires à un suivi correct de la nouvelle législation;
- élaborer une nouvelle méthode de contrôle greffée sur le nouveau mode de calcul.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : la révision des critères pour être considéré comme indépendant à titre complémentaire ou pour être assimilé à un tel indépendant à titre complémentaire.

Objectif 1.4. Offrir un support concernant la modernisation et la promotion de notre système de protection sociale dans le cadre international

La politique sociale belge n'est plus définie exclusivement par les décideurs politiques belges. Elle est de plus en plus dictée par l'international, que ce soit directement (au travers de directives, règlements, conventions, ...) ou indirectement (objectifs communs, recommandations par 'pays', ...). Par ailleurs, l'échange européen et international donne l'occasion de promouvoir notre modèle social belge et nos innovations belges à l'étranger. Les actions du SPF s'organiseront autour de deux pôles :

- Assurer la représentation et défendre le **positionnement belge**;
- Favoriser une **dynamique d'apprentissage** pour la sécurité sociale.

Assurer la représentation et défendre le positionnement belge

Un des grands défis de demain consistera à continuer de suivre et coordonner l'ensemble de ce processus, surtout si on tient compte de l'impact social des crises auxquelles l'Union européenne doit faire face actuellement, de la multiplication des obligations contractuelles et autres, de la structure modifiée de l'Etat belge, etc. Le SPF continuera ses efforts afin d'assurer une forte présence dans les différents comités techniques et groupes de travail dans l'Union européenne, l'OCDE, l'Organisation internationale du Travail, l'ONU. Le SPF accompagnera les processus de réforme de notre système de protection sociale, à savoir la mise en œuvre de la Stratégie Europe 2020 et du Semestre européen, l'implication active dans les travaux en matière de modernisation des systèmes de protection sociale au niveau européen et la participation active aux travaux menés dans les instances internationales en matière de monitoring statistique concernant la protection sociale. Dans la mesure des moyens disponibles, le SPF assurera un monitoring des dossiers et procédures européens qui ont un impact sur notre système de protection sociale.

Dans le même ordre d'idée, le SPF continuera à négocier et à conclure les conventions bilatérales nécessaires de sécurité sociale avec d'autres pays. A cet effet, il collaborera avec le SPF Affaires étrangères et les IPSS (en fonction du contenu de la convention). Ces conventions bilatérales déterminent la législation applicable aux personnes qui vont habiter, travailler ou étudier dans l'autre pays. Par ailleurs, elles garantissent les droits acquis en matière de sécurité sociale. La plupart des conventions ont trait aussi bien au régime des travailleurs salariés qu'à celui des travailleurs indépendants. Elles ont également pour but de rendre la Belgique plus attrayante pour les investisseurs. Coordonnée par la DGSTRAT, cette tâche se fera en étroite collaboration avec la DGINZ pour toute partie ayant trait au statut des travailleurs indépendants.

42

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen de l'indicateur suivant:

| | |
|---|--|
| Concertation spécifique concernant les dossiers internationaux Service responsable : DGSTRAT | Au vue de l'importance grandissante de cette thématique, le SPF Sécurité sociale et la cellule stratégique de la Ministre des Affaires sociales organiseront une concertation mensuelle concernant l'état des lieux des dossiers internationaux, des négociations bilatérales, les implications probables pour la Belgique et les positions que la Belgique doit prendre. Les autres cellules stratégiques seront impliquées de manière ad hoc pour les dossiers qui ressortent de leur champs de compétence |
|---|--|

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur les initiatives suivantes:

| |
|---|
| Valorisation de l'international Service responsable : DGSTRAT |
| Explication : Le SPF est fortement présent sur la scène internationale et dispose donc d'énormément d'informations utiles aux cellules stratégiques mais également à ses partenaires du secteur. Un intérêt certain a déjà été marqué pour les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none">• Les discussions au sein des divers comités de travail : comités techniques et groupes de travail auprès de l'Union européenne (la Commission administrative pour la coordination des systèmes de sécurité sociale, le Comité de la protection sociale via sa vice-présidence, le Sous-groupe |

Indicateurs du Comité de la protection sociale via sa présidence, le Groupe des questions sociales du Conseil de l'Union européenne, les groupes de travail relatifs à la protection sociale et aux statistiques de la santé d'Eurostat), auprès du Conseil de l'Europe (le Comité européen pour la cohésion sociale, le Comité d'experts sur la sécurité sociale), auprès de l'OCDE (divers comités tels que ELSA et " Santé ") et auprès des Nations Unies (l'Organisation internationale du Travail, le Groupe de travail sur le vieillissement du Bureau économique,...);

- Le positionnement de la Belgique face à la mise en œuvre de la Stratégie Europe 2020 et du Semestre européen ;
- Le suivi des dossiers et procédures européens qui ont un impact sur notre système de protection sociale (suivi des législations et procédures européennes ayant un impact sur le social, directive non-discrimination, règlement de protection des données, directives en matière de migration ; arrêts Cour de Justice, ...).

Le SPF réfléchira, avec la Cellule stratégique Affaires sociales ainsi qu'avec les autres cellules stratégiques intéressées à la manière dont le travail effectué et les dossiers traités peuvent être mieux valorisés et communiqués et ce , en premier lieu vis-à-vis des cellules stratégiques mais également par la suite, vis-à-vis du secteur.

Delivrables :

Le SPF organisera cette réflexion dès 2016 et fera en sorte que des premières propositions soient communiquées aux cellules stratégiques pour le second semestre 2016 . 2016 sera également consacrée à définir clairement avec les cellules stratégiques les informations qu'elles souhaitent recevoir. Préalablement, le SPF présentera aux cellules stratégiques les informations dont il dispose.

Structurer la coordination avec tous les partenaires fédéraux et fédérés en tenant compte de la 6e Réforme de l'Etat

Service responsable : DGSTRAT

Explication :

L'impact croissant des politiques internationales sur notre système de protection sociale, donne à la mission de coordination du SPF une dimension politique importante, en ce qu'elle vise à définir des positionnements belges dans les différentes institutions internationales ou dans les coordinations bilatérales, en vue de pouvoir, s'il échet, influencer les résultats des travaux qui y sont menés.

Le SPF organise à l'heure actuelle déjà de très nombreuses coordinations, associant une multitude de partenaires, en fonction de l'organisation internationale concernée (de ses comités ou de ses groupes de travail, du thème abordé ou de la nature des travaux (juridique, politique, économique) ou du partenaire concerné. Pour ce faire, elle a mis en place plusieurs groupes de concertation qui varient en fonction de ces paramètres. Les entités fédérées sont consultées et associées aux coordinations.

La 6ème réforme de l'Etat a transféré vers les entités fédérées plusieurs compétences en matière de protection sociale comme les allocations familiales, ou les soins de longue durée, par exemple. Cette situation engendre la nécessité d'associer, de manière plus formelle et structurée, ces autorités aux activités des institutions internationales et des groupes de travail internationaux. L'objectif de ce projet est de mettre sur pied une structuration de ces coordinations accompagnée d'un outil électronique.

Delivrables :

Durant l'année 2016, le SPF introduira une note de principe auprès de la Cellule stratégique Affaires sociales et ensuite mettra en place l'espace collaboratif.

BelEESI**Service responsable : DGSTRAT****Explication :**

Les Règlements EU 883/2004 et 987/2009 prévoient que les quelques 10.000 institutions de sécurité sociale dans l'Union européenne sont tenues d'échanger toutes les données par voie électronique via le système EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information). Au niveau belge, cela signifie qu'il est indispensable à la fois de réaliser des développements sur le plan technique, mais aussi de conclure des accords au niveau juridico-administratif. Le volet technique relève de la responsabilité de la BCSS tandis que l'aspect juridico-administratif relève des obligations du SPF. Concrètement, il s'agit de faire en sorte que soient conclus, par secteur et sur l'ensemble du système de sécurité sociale, des accords concrets qui permettent au niveau européen d'identifier qui, au niveau belge, est compétent à l'échelle belge et à quel niveau, qui joue le rôle d'organe de liaison par secteur et comment les centaines de flux de données spécifiques (documents électroniques structurels - DES) doivent être traités en Belgique (réception, collecte des données, emploi). Tous les acteurs de la sécurité sociale belge sont impliqués. Il faut donc aussi veiller à ce que le réseau secondaire (assureurs, mutualités...) et les entités régionales soient prêts à adhérer au système EESSI.

Le projet prévoit de garantir que la Belgique puisse respecter cette obligation européenne tout en instillant la vision belge dans cet échange de données électroniques au niveau européen (p. ex. réduction des charges administratives ou mesures dans le cadre de la lutte contre les erreurs et la fraude). Dans l'idéal, cela signifie qu'avant la fin de la période de transition (actuellement prévue pour fin 2018-début 2019), le secteur :

- dispose d'un accord sur un business flow chart par secteur et pour l'échange horizontal de données ;
- a arrêté les répartitions de compétences dans et entre les secteurs sur la base des conseils (juridiques) à fournir
- a identifié les éventuelles modifications législatives indispensables et a formulé des propositions en la matière ;
- est parvenu à harmoniser les aspects les plus techniques de l'EESSI (pour lequel la BCSS est compétente) avec les aspects juridiques et administratifs (pour lesquels le SPF est compétent).

Délivrables :

Le SPF commencera par concentrer ses activités de coordination en collaboration avec les cabinets et services concernés sur la création, pour le premier semestre 2016, d'un planning concret avec les premières priorités belges à répertorier au niveau UE.

Actuellement, compte tenu du planning européen, la Belgique devrait adhérer au système à partir de fin 2016, début 2017. Ensuite viendra une période de 2 ans qui donnera le temps de tout mettre en ordre et de mettre tous les secteurs "en ligne". D'un point de vue réaliste, le projet courra donc au

moins de janvier 2016 à décembre 2018. Tout retard au niveau européen se traduira par un retard proportionnel du projet. L'échéance finale au niveau européen sera en principe fixée fin 2016. Celle-ci constitue une obligation légale.

Le timing des phases suivantes dépend de ce qui est convenu lors des phases de planification, et des priorités européennes. Celles-ci sont les suivantes :

- Procédures de concertation par secteur ;
- Exécution par secteur, notamment création de business flow charts (transposant les business flow charts européens dans la réalité belge) par secteur et, pour les matières horizontales, mise au point d'accords de compétences intra- et intersectorielles, défense des priorités belges au niveau UE, cartographie des modifications juridiques indispensables ;
- Evaluation-test : définition de critères pour la clôture des tests, évaluation et test de ces procédures, éventuelle adaptation des business flow charts et accords de compétences, et répétition des tests et de l'évaluation jusqu'à ce qu'un pourcentage convenu de complétion des critères soit atteint;
- Clôture : après finalisation, tout ce qui précède doit être soumis aux ministres compétents pour approbation. Sans doute aussi à présenter au collège. Ensuite, transposition au niveau européen (notes pour notification de tous les États membres à la commission administrative et adaptation du Master Directory belge).

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration :

- Coordination de la rédaction du volet social du programme national de réforme (document par chaque Etat membre de l'UE expliquant les réponses apportées au niveau national aux recommandations européennes ainsi que des objectifs quantitatifs nationaux pour la réduction de la privation et l'exclusion sociale ;
- Coordination de la rédaction du rapport social national (une analyse générale de la situation sociale de la Belgique, une description des mesures nationales spécifiques dans les domaines de l'inclusion sociale, des pensions, de la santé et de soins de longue durée et une analyse thématique de l'accès des jeunes chômeurs à la protection sociale).

Favoriser une dynamique d'apprentissage pour la sécurité sociale

La Belgique ne peut défendre à elle seule les droits sociaux des citoyens belges. Le SPF Sécurité Sociale mettra en avant notre système de sécurité sociale, ses valeurs, son expertise et ses succès au niveau international afin d'inspirer d'autres pays et de créer une coalition de pays défendant les mêmes valeurs et principes en matière de protection sociale de leurs citoyens. Néanmoins, le secteur de la sécurité sociale peut également apprendre des expériences étrangères. L'objectif du SPF est de soutenir une dynamique d'apprentissage dans laquelle les valeurs et l'organisation de notre sécurité sociale deviennent une source d'inspiration pour les administrations étrangères mais également dans laquelle notre propre secteur se renouvelle au contact d'expériences étrangères.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur l'initiative suivante:

SACA pour Belincosoc

Service responsable : DGSTRAT

Explication :

Le shared service BELINCOSOC a été lancé en 2012; il est à la disposition de toutes les organisations publiques de la sécurité sociale. BELINCOSOC a pour but de structurer la coopération internationale belge en matière de protection sociale.

BELINCOSOC a été créé en tant qu'instrument efficace dans le but de mettre sur pied des actions et projets internationaux de grande envergure afin d'aider les pays qui souhaitent élargir ou améliorer leur système de protection sociale. Il offre aussi des réponses aux questions qui ne peuvent pas être traitées (correctement) sans une approche collective dans tous les régimes et toutes les branches de la sécurité sociale. Il est un interlocuteur privilégié pour les instances étrangères qui veulent en savoir plus sur le système belge de protection sociale dans son ensemble.

Concrètement, BELINCOSOC dépiste les opportunités. Celles-ci sont diffusées dans le réseau BELINCOSOC et, moyennant intérêt suffisant, une proposition de projet est alors élaborée, le tout en étroite collaboration avec les IPSS.

Par l'intermédiaire du réseau BELINCOSOC, des experts belges sont alors mobilisés pour des projets internationaux. Le financement européen et international ainsi obtenu par l'intermédiaire de BELINCOSOC permet à ces acteurs d'approfondir, d'élargir et de valoriser leur expertise. Ces projets permettent également d'améliorer voir même de développer, au niveau belge, des instruments ou processus en matière de protection sociale.

Initialement, BELINCOSOC faisait usage de comptes de trésorerie. A la demande du Budget, il est passé à un Fonds budgétaire en 2013. L'intention du SPF est de le transformer, pendant la durée du contrat de gestion, en un service administratif à comptabilité autonome (SACA). Un SACA dispose d'une autonomie comptable qui permet un fonctionnement beaucoup plus flexible, réellement indispensable pour fonctionner à un niveau professionnel.

Délivrables :

La constitution d'un SACA exigera des délivrables réglementaires (pour fin 2016), notamment...

- Loi relative au (ré)aménagement de BELINCOSOC en service administratif à comptabilité autonome ;
- Arrêté Royal portant sur la composition des organes de BELINCOSOC (en grande partie conformes à l'organisation existante) ainsi que sur la gestion, la comptabilité et le contrôle budgétaire;
- Arrêté Ministériel élargissant aux fonctionnaires et contractuels qui participent aux missions de BELINCOSOC les dispositions de l'Arrêté Ministériel portant l'établissement d'indemnités de séjour octroyées aux représentants et aux fonctionnaires dépendant du Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement qui se rendent à l'étranger ou qui siègent dans des commissions internationales (13/03/2014).

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : la mobilisation d'expertise belge en support aux réformes planifiées du système de sécurité sociale chinois, l'accompagnement de la mise en place au Maroc de l'observation et du suivi d'indicateurs de protection sociale.

Objectif 1.5. Offrir un support concernant la bonne gouvernance et l'efficacité administrative du secteur

L'Accord de Gouvernement stipule la volonté de renforcer l'efficacité, l'efficacité et la capacité d'innovation des différentes administrations fédérales (et donc aussi de la sécurité sociale). Le SPF est conscient que les droits sociaux des citoyens sont également dépendants de la manière dont ceux-ci sont délivrés administrativement par le secteur. Celui-ci est de plus soumis à des exigences toujours plus croissantes en matière de gestion, d'économie budgétaire et de qualité de service. Sur base de ces missions, le SPF soutiendra toute discussion et réforme visant à optimiser la bonne gouvernance du secteur de la sécurité sociale.

Les actions du SPF s'organiseront autour des pôles suivants :

- Appuyer la **responsabilisation** et la gouvernance des IPSS ;
- Appuyer les efforts en matière **d'efficacité administrative** ;
- Assurer le **contrôle des caisses d'assurances sociales pour Indépendants**.

Appuyer la responsabilisation et la gouvernance des IPSS ;

Le SPF estime que la bonne gouvernance du secteur ne peut être garantie qu'à la condition de faire confiance aux institutions publiques de sécurité sociale, de leur donner une autonomie d'action et de décision et de les responsabiliser quant à leurs résultats au moyen du système de contrats d'administration. Le SPF soutiendra la gestion et l'optimisation des systèmes de responsabilisation et de contractualisation des IPSS. De plus, le SPF fournira un appui de qualité à toutes les procédures administratives auprès des IPSS qui requièrent l'approbation ou l'intervention du pouvoir de Tutelle ainsi que concernant l'harmonisation de la comptabilité des IPSS.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur les initiatives suivantes:

Reconstruction du support offert par le SPF pour les contrats d'administration

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec SE P&O

Explication :

Le SPF apportera un support général aux négociations des futurs contrats d'administration (fort probablement pour la période 2019-2021) entre les IPSS et l'Etat fédéral. Dans son support, le SPF se focalisera notamment sur la rédaction d'une méthode et d'un planning de négociation, les discussions concernant des thématiques de gestion commune, la rédaction des chapitres communs, le support aux commissaires de gouvernement représentant le Ministre de tutelle et le passage des contrats en Conseil des Ministres. Ce nouveau support devra tenir compte des changements occasionnés au cycle budgétaire de par les nouvelles règles de gouvernance économique au sein de l'UE, à savoir l'introduction du projet de budget pour octobre auprès de l'UE.

Delivrables :

Pour le début des préparations des négociations des contrats 2019-2021 (mi-2017), le SPF Sécurité sociale renforcera son support en recrutant un nouveau collaborateur spécifiquement dédié aux contrats des IPSS et en organisant, avec les cellules stratégiques et le Collège des IPSS, une concertation en vue de rédiger un nouveau processus de négociation (incluant les nouvelles deadlines budgétaires imposées par l'Union européenne). Ce renforcement comprendra également la mise en place d'un espace collaboratif dédié aux contrats et ce, avant le début des négociations.

Etude sur la fonction de commissaire du gouvernement

Service responsable : DGSTRAT

Explication :

A la suite de l'arrêt du Conseil d'Etat n°222-384 du 05/02/2013 concernant un recours de M. MATHIEU Robert contre la nomination du commissaire du gouvernement représentant le Ministre de Tutelle auprès de l'Office national des Pensions, la procédure de nomination des commissaires a dû être drastiquement changée. En effet, le Conseil d'Etat considérant la fonction de commissaire comme une fonction publique, estimait que la sélection ne pouvait plus se faire ad nominem comme cela se faisait mais devait se dérouler au moyen d'un appel public à candidature et d'une sélection comparative des candidats. La question se pose sur la fin de mandat d'un commissaire, à savoir si le pouvoir politique garde la possibilité de mettre fin à un mandat comme il l'entend ou si au contraire, il doit se conformer aux règles du statut, à savoir organiser des cercles de développement et ne mettre fin au mandat qu'au cas où deux évaluations insuffisantes consécutives seraient constatées.

De plus, la fonction de commissaire du gouvernement est généralement soumise à différentes critiques : pas assez de temps pour effectuer la mission, mélange entre missions politiques et administratives, manque de formation, de méthodologie et de lignes directrices quant à l'exécution de leurs missions, etc. Le SPF lancera, durant le contrat d'administration, une étude visant à analyser les conséquences juridiques de l'Arrêt Mathieu ainsi que les possibilités afin d'optimiser l'exercice de la fonction de commissaire. Cette étude se limitera aux commissaires représentant le Ministre de tutelle.

Delivrables :

Le SPF prévoit de lancer une analyse pour le premier semestre 2016. Elle devrait durer une année. Cette analyse comprendra :

- Une étude juridique analysant les conséquences de l'Arrêt Mathieu sur la fonction de commissaire. Cette étude sera sans doute intégrée au programme de recherche ;
- Un questionnaire des différents acteurs (commissaires, cellules stratégiques, IPSS) sur leurs besoins et expériences concernant la fonction de commissaire.

Sur base des résultats de cette analyse, des actions seront proposées aux cellules stratégiques.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : support à la Commission de Normalisation de la Comptabilité des IPSS, gestion et suivi des dossiers législatifs (nominations des administrateurs-

généraux, désignation des membres des comités de gestion, publication des plans de personnels, des cadres linguistiques, etc.) qui lui sont confiées, coordination et suivi des marchés publics visant la désignation d'un collège de réviseurs auprès de chaque IPSS, coordination et suivi de la procédure de désignation des commissaires de gouvernement représentant le Ministre de Tutelle auprès de chaque IPSS (à l'exception de l'ONEM et de la CAPAC), organisation et support aux réunions du Comité de Secteur XX.

Appuyer les efforts en matière d'efficacité administrative

Au vu des dernières évolutions budgétaires et décisions politiques en la matière, le SPF soutiendra également les clients du SPF dans toutes les discussions et initiatives en matière d'efficacité (faire plus avec moins) du secteur et des organisations qui le composent.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur les initiatives suivantes:

Implication des Conseils et Comités

Service responsable : DGSOC

Explication :

Au niveau national, un très grand nombre de stakeholders sont impliqués dans le domaine de la protection sociale.

La DGSOC veille également à un soutien actif - sur le contenu et administratif - de très nombreux conseils ou comités consultatifs, comme la Commission administrative de règlement de la relation de travail (avec la DGINZ), la Commission Artistes, le Conseil consultatif fédéral des aînés, le Conseil supérieur des Volontaires (avec la DGINZ). La DGHAN soutient le Conseil Supérieur National des Personnes Handicapées.

Afin d'assurer le fonctionnement optimal du secteur et de relever les défis transversaux auxquels la protection sociale belge est confrontée, il est essentiel que les stakeholders soient impliqués. Cette implication permet de mieux tenir compte de la nature multidimensionnelle de la protection sociale ainsi que de favoriser la réflexion collective et le développement d'une vision commune/cohérente (co-production). En outre, cette implication doit également permettre d'obtenir des résultats à court et long terme concernant les évolutions nécessaires du système de protection sociale et ce, en accord avec le programme de réformes défini par l'Accord de Gouvernement.

L'objectif du projet est de mener une réflexion sur la manière d'organiser le plus efficacement possible l'implication des différents stakeholders via les conseils et comités auxquels le SPF offre actuellement un support, ainsi que sur la manière dont ce support par le SPF est assuré en interne.

Une organisation rationalisée et réfléchie de l'implication des stakeholders permettra une optimisation qualitative de leurs interventions et bénéficiera au processus décisionnel politique dans son ensemble par une plus grande efficacité des avis émis. Le bénéfice de la réalisation du projet ira également au SPF qui pourra utiliser ses ressources de manière plus rationnelle. Il en résultera une plus grande efficacité par rapport aux moyens en termes de personnel qui y sont actuellement affectés. Ceci débouchera également sur une plus grande satisfaction des stakeholders quant aux services fournis par le SPF.

Delivrables :

Durant le contrat d'administration, le SPF organisera une étude sur l'efficacité (doelmatigheid) de l'implication des stakeholders présents au sein des conseils et comités dont il assure le support. En 2016, une concertation entre le SPF et la Cellule stratégique Affaires sociales sera organisée afin de définir le scope et l'échéancier concrets de l'étude. Durant cette concertation, un moment d'information sera également prévu afin de lui présenter les différents conseils et comités qui gravitent autour du SPF (notamment le Conseil supérieur des Volontaires et la Commission Artistes).

Assurer le contrôle des caisses d'assurances sociales pour Indépendants

Pour mener à bien l'exécution de la sécurité sociale des indépendants, il est fait appel à des institutions coopérantes (de droit privé), aux caisses d'assurances sociales pour indépendants et à la Caisse nationale d'aide aux indépendants. Le Service d'inspection de la DGINZ veille à une application correcte et uniforme de la réglementation et des directives par ces caisses. L'interaction entre le service d'inspection et le département juridique joue également un rôle important dans la prise de décision (suivi des problèmes et recommandations au niveau du domaine d'expertise). Elle a lieu au moyen de contrôles thématiques annuels sur place au niveau des caisses, qui évaluent l'ensemble de leurs activités tant sur le plan comptable que financier ou administratif.

Le contrôle administratif porte sur un échantillon annuel au niveau des dossiers individuels (une quinzaine de milliers de dossiers) avec contrôle administratif de thématiques spécifiques telles que les cotisations sociales, les cotisations à charge des sociétés, les critères de performance, les carrières (pension), les allocations en cas de faillite et l'aide à la maternité. Le contrôle financier et comptable porte sur des contrôles annuels sur notamment le respect des obligations financières et comptables, le transfert quotidien des cotisations perçues, le caractère fondé des demandes d'acompte pour les pensions inconditionnelles et les allocations en cas de faillite, la justification des frais de gestion, l'exactitude des déclarations trimestrielles, les bilans, les comptes de résultats et les statistiques, le suivi du reporting sur le contrôle interne et les comptes annuels approuvés par l'assemblée générale des caisses.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen de l'indicateur suivant:

| | |
|--|--|
| <p>Réalisation du plan annuel</p> <p>Service responsable : DGINZ</p> | <p>Un cycle annuel de contrôle court du 1er octobre d'une année au 30 septembre de l'année suivante, et toutes les caisses doivent être contrôlées sur le plan administratif et comptable/financier durant cette période, au moyen d'un échantillon représentatif.</p> <p>Avant le début de chaque cycle de contrôle annuel, un planning (le 'plan de contrôle') est élaboré. Sur base de ce qui est convenu pour ce cycle quant aux thématiques à contrôler et quant à la taille de l'échantillon, et compte tenu des moyens disponibles, il détermine la répartition interne des tâches sur le terrain et les délais proposés dans lesquels les divers contrôles des diverses caisses d'assurances sociales doivent être clôturés. Le suivi de ce plan de contrôle et d'un éventuel ajustement a lieu mensuellement lors des réunions d'équipe prévues notamment à cette fin.</p> <p>Pour chaque caisse d'assurances sociales, à l'exception de la Caisse nationale d'aide qui ne fait l'objet que d'un contrôle administratif, 2 rapports de contrôle généraux sont établis, l'un pour le suivi administratif</p> |
|--|--|

et l'autre pour le suivi comptable/financier, avec un aperçu détaillé de ce qui a été contrôlé, des constatations effectuées (éventuelles erreurs, notes émises et sanctions...) et le cas échéant des points sur lesquels des recommandations ont été émises.

Par ailleurs, les résultats de ces contrôles servent à une analyse comparative des caisses (le benchmark). Celle-ci se fonde sur des indicateurs définis avec elles et tant quantitatifs (pour lesquels le score dépend des moyennes) que qualitatifs (une trentaine en tout). Après quoi un score leur est attribué afin de leur permettre de se comparer entre elles et d'établir un classement. Cette analyse de qualité comparative est communiquée aux caisses chaque année dans les 3 mois suivant la fin du cycle de contrôle correspondant.

L'exécution correcte de ce cycle de contrôle est mesurée sur la base de l'application correcte du planning annuel.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur l'initiative suivante:

Affinage du système de contrôle

Service responsable : DGINZ

Explication :

Le but est qu'à terme, ce contrôle devienne un système d'évaluation global contrôlant systématiquement la qualité de tous les aspects du service des caisses d'assurances sociales. Ce système exige un investissement substantiel en moyens (de personnel et de fonctionnement) et compétences.

Délivrables :

Dans un premier temps, au cours de la période 2016-2018, on s'efforcera avant tout de continuer à affiner l'actuelle méthode d'analyse et de scoring utilisée pour comparer les caisses. Plus précisément, on s'efforcera de passer d'un scoring axé sur les moyennes à un scoring axé sur des normes définies (lié à un scoring axé sur le "meilleur élève de la classe") et de créer une plateforme de bonnes pratiques.

A côté de cela, durant cette période, et compte tenu notamment de la réforme des cotisations entrée en vigueur le 1/1/2015 et de plusieurs mesures qui ont été prises ou qui le seront (plan familial - soins de proximité provisoires, droit passerelle...), la méthode appliquée pour certains contrôles devra être adaptée. Il faudra également développer une (nouvelle) méthode pour les nouveaux domaines (supplémentaires) à contrôler.

Objectif 1.6. Offrir un support concernant l'inclusion sociale

L'Accord de Gouvernement et la note stratégique de la Ministre des Affaires Sociales ont pour objet de promouvoir la participation au marché de l'emploi. Le point de départ est qu'il faut partir de ce

que la personne concernée est capable de faire, et non de ce qu'elle n'est pas (plus) capable de faire. Le SPF souhaite par exemple promouvoir la réintégration des personnes en incapacité de travail et promouvoir l'égalité des chances des personnes handicapées. Le SPF Sécurité sociale s'inscrit dans le cadre des initiatives du Gouvernement fédéral en matière d'inclusion. Ce support s'effectuera via une collaboration active avec la Banque-carrefour de la sécurité sociale afin de mettre au point un mécanisme de mise en commun électronique des 'revenus actuels', à collaborer à toute étude scientifique concernant le fait de ne pas faire valoir ses droits et à rechercher, en collaboration avec l'expert du vécu pour les personnes vivant dans la précarité, des réponses adéquates face aux obstacles auxquels pourraient être confrontées les personnes vivant dans la pauvreté, qui les empêchent de s'adresser à la DGHAN, ou à mettre au point des procédures appropriées pour les personnes vivant dans la pauvreté

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur les initiatives suivantes:

Mise en œuvre de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées et coordination du plan d'action fédéral en matière de handicap

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGHAN

Explication :

Le 2 juillet 2009, la Belgique a ratifié la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées (UNCRPD). Ce traité est généralement considéré comme étant d'avant-garde et innovant car il amenait une shift de paradigme où le modèle classique de soins médicaux est abandonné pour un modèle axé autour des droits sociaux. La traité renforce le principe que les difficultés rencontrées par les personnes handicapées à participer à la société ne viennent pas de leur handicap mais bien des obstacles physiques et sociaux mis en place par la société.

Ce projet soutient l'objectif stratégique du SPF d'appuyer de manière proactive l'agenda de réforme du Gouvernement fédéral en matière de politiques sociales. En effet, comme présenté dans la note de politique générale la Secrétaire d'Etat aux personnes handicapées, l'handistreaming et de manière plus générale la mise en œuvre de l'UNCRPD représentent une axe essentiel dans le développement des politiques en matière de handicap. Le handistreaming envisage également une approche innovante dans le développement des politiques à mener.

Ce projet veille également à ce que la Belgique respecte ses obligations internationales suite à la ratification de l'UNCRPD. Il vise également à la mise en œuvre de différentes décisions du Conseil des Ministres en matière de handicap (notamment celles du 20/07/2011, du 12/05/2012 et du 27/03/2015). Ces décisions mettent entre autre en avant le rôle du SPF Sécurité Sociale comme mécanisme de coordination dans la mise en œuvre de l'UNCRPD et du principe de handistreaming.

Concernant le plan fédéral handicap, l'objectif est d'assurer le suivi de la mise en œuvre de celui-ci d'ici à la fin de la législature actuelle du gouvernement fédéral. Le résultat concret des actions entreprises sera présenté dans un rapport à la fin de la législature

Delivrables :

Concernant l'implémentation de l'UNCRPD au niveau fédéral, 2 résultats concrets sont envisagés :

- L'organisation d'un side-event par la Belgique lors de la Conférence des Etats Parties à l'UNCRPD en juin 2016 à New-York ;

- La coordination de l'élaboration du deuxième rapport belge relatif à la mise en œuvre de l'UNCRPD.

Projet Non Take Up

Service responsable : DGHAN en collaboration avec la DGSOC et la DGSTRAT

Explication :

L'Etat fédéral met en place un certain nombre de prestations à destination des citoyens ou des entreprises. Force est de constater que certaines prestations n'atteignent pas les destinataires de ces politiques ou seulement de manière partielle. L'explication du non recours tient à divers motifs dont notamment:

- Manque de connaissance de la part du bénéficiaire des prestations auxquelles il a droit;
- Décision du bénéficiaire de ne pas faire valoir ses droits. La complexité du système ou le niveau de qualité inapproprié de la prestation peuvent être à l'origine de cette situation.

L'accord de gouvernement fédéral appelle à poursuivre l'automatisation de l'attribution de certains droits. Dans le Social Investment Package (SIP), la Commission européenne inclut notamment dans ses recommandations sur l'inclusion active un passage préconisant la réduction du non take up et l'augmentation de l'attribution automatique des droits.

Le non-recours appelle à l'évaluation de la bonne affectation des prestations, en particulier quand elles s'adressent à des publics spécifiquement ciblés. Il rend plus explicite la gestion de l'effectivité de l'offre de prestations (impacts prévus vs impacts réels). Dans ce contexte, il est important de garder à l'esprit que le non-recours touche un ensemble de secteurs liés entre eux par les conditions d'octroi relatives à des groupes de personnes ou d'entreprises. C'est la raison pour laquelle les chercheurs sont invités à examiner des gammes de prestations dans différents domaines plutôt que se concentrer sur une prestation en particulier. Il est également important de considérer les causes directes et indirectes du non-recours, qu'elles soient systémiques, institutionnelles ou individuelles. On insistera également sur les coûts que le non-recours engendre, tant pour le bénéficiaire que pour le prestataire: coûts en termes de revenus indirects non perçus pour les bénéficiaires et les conséquences potentielles en matière de privation; économie sur le budget public à court terme, mais coûts additionnels potentiels à long terme et non-perception de taxes sur les dépenses publiques non effectuées.

C'est pourquoi il est nécessaire d'examiner les causes du non-take up des allocations financières sur base de revenus et des éventuels droits dérivés soit de par la conception même du contrôle des revenus, soit de son implémentation. Il est également nécessaire de formuler des propositions pour une attribution plus automatique de ces droits. L'évaluation de la conception du contrôle doit ici être interprétée au sens large et inclut une appréciation de toutes les étapes qui sont ou devraient être prises depuis le moment de la demande jusqu'au moment de l'application des règles de calcul adéquates aux données disponibles.

Delivrables

En conséquence de ces activités passées, le SPF Sécurité sociale a été invité à participer au projet TAKE dans le cadre de Brain As 4, Appel 2015 (Politique scientifique fédérale). Ce projet sera réalisé par le *Centrum voor Sociaal Beleid Herman Deleeck* (CSB) de l'Université d'Anvers. Ce projet démarrera au début de l'année 2016. Durant le courant de l'année 2016, le SPF apportera son

soutien, tant au niveau contenu qu'au niveau administratif, à cette recherche scientifique. Durant cette même année, le SPF analysera quel support supplémentaire il pourra apporter à la problématique du « non-recours ». Dans ce cadre, le SPF prendra contact avec la Banque Carrefour de la Sécurité sociale de coordonnée ses actions avec les initiatives de l'institution.

European Disability Card

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGHAN

Explications :

Dans le cadre d'un appel à projet européen (lancé à la mi-2015), la Belgique a déposé en septembre une proposition de projet de carte européenne handicap. Les différents Gouvernements (fédéral et des entités fédérées) ont marqué leur accord unanime pour travailler ensemble à ce projet et développer un système commun de délivrance de cette carte.

Ce projet, souhaité par les associations représentant les personnes handicapées et développé à la demande de la Cellule stratégique de la Secrétaire d'Etat aux Personnes avec un Handicap, a pour objectif de contribuer à la création d'une European Disability Card qui démontrera la reconnaissance du statut de personne handicapée en Belgique ainsi que dans les États membres participants. Cette carte permettra aux personnes handicapées belges et à celles des États membres participants de bénéficier sur un pied d'égalité d'une série d'avantages (sous la forme, par exemple, de réductions/remises de prix, d'entrées gratuites ou de services) dans une série de domaines. Il s'agit d'un engagement de la Belgique envers l'Union européenne de mener à bien ce projet. Celui-ci est également financé en partie par la Commission.

Pour la mise en œuvre du projet, il a été décidé que le SPF Sécurité Sociale assurerait le lead et que les autres entités seraient associées. Le SPF Sécurité Sociale coordonnera donc les travaux au niveau belge et sera le point de contact au niveau européen.

De plus, les éléments suivants sont mis en place en vue d'assurer une coopération étroite entre tous les acteurs et une implémentation efficace du projet :

- Une équipe de projet au sein du SPF Sécurité Sociale, composée de personnes provenant tant de la DGHAN que de la DGSTRAT. Le caractère mixte de l'équipe permet de rassembler les expertises spécifiques en matière de services aux personnes handicapées et celles relatives à la gestion du projet et aux aspects internationaux ;
- Un comité de pilotage regroupant l'équipe de projet et des représentants de chacune des 4 autres entités concernées : la VAPH / l'AWIPH (bientôt AViQ) / Phare / le DPB. Celui-ci pourra aussi éventuellement comprendre un représentant de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale. Ce comité de pilotage travaillera sous l'autorité des différents cabinets des Ministres concernés à chaque niveau de pouvoir.

Delivrables :

Ce projet commencera début 2016 et est prévu pour 18 mois (durée maximum dans le cadre de l'appel à projet de la Commission européenne).

Une fois le projet officiellement lancé (lancement envisagé à partir de janvier 2016), des réunions du comité de pilotage seront régulièrement organisées, mensuellement, en vue de coordonner les différents trajets :

- La mise en place d'un système de gestion public et partagé de la carte, à savoir la conclusion d'un accord concernant les processus de délivrance de la carte, la coopération entre les 5 institutions "handicap" et l'organisation des flux entre elles, le développement et la mise en place des flux d'information par la Banque Carrefour de la Sécurité sociale sera effectué et l'organisation d'un appel d'offre pour la confection de la carte serait réalisé pour le second semestre de l'année 2016 ;
- La sensibilisation des prestataires de services via le lancement du processus de recherche d'accord de collaboration avec les partenaires spécialisés dans les domaines des loisirs, de la culture, et des sports et via la réalisation d'une brochure à destination des opérateurs ;
- Le développement d'une campagne d'information à l'intention des utilisateurs via le développement d'un site web, en format accessible aux personnes handicapées, via la réalisation d'une brochure d'information destinée spécifiquement aux personnes handicapées et via l'organisation d'un événement de lancement (un "kick-off") est prévue pour fin 2016-début 2017 (décembre-janvier).

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : organisation d'un support de qualité au Conseil supérieur national des personnes handicapées, coordination avec les entités fédérées afin que les allocations fédérales puissent être payées minutieusement et correctement.

Objectif 1.7. Offrir un support concernant le monitoring de la sécurité et protection sociales

55 Afin de rendre pertinents et interprétables les enjeux en matière de protection sociale, le SPF entend créer une dynamique quant à la production et la mise à disposition des données nécessaires à ses clients dans la préparation et l'évaluation des politiques sociales. Le SPF Sécurité sociale estime qu'au plus ses clients disposent de données utiles, utilisables et pertinentes, au mieux, ceux-ci seront à même de comprendre tous les aspects des enjeux en matière de protection sociale et donc de prendre les décisions qu'ils jugent nécessaires. En tenant compte de ce qui est déjà produit au niveau belge et international, le SPF entend donc accentuer d'avantage cette dynamique dans laquelle des données pertinentes sont produites, mises à disposition mais également utilisées par ses clients. Les actions du SPF s'organiseront autour des pôles suivants :

- Assurer un **monitoring budgétaire et comptable** ;
- Assurer un **monitoring social**;
- Assurer la participation belge au **monitoring supranational**.

Dans ce cadre, le SPF Sécurité sociale travaillera en collaboration avec les autres centres d'expertise statistique ou budgétaire (l'ONSS, le SPF ETCS, Bureau du Plan, etc.).

Assurer un monitoring budgétaire et comptable

Le SPF a aussi développé ses compétences en matière de contrôle budgétaire sur le système de sécurité sociale. La DGSOC contrôle les budgets et comptes des IPPS afin de les présenter pour approbation au(x) ministre(s) de tutelle, établit les comptes économiques consolidés de la sécurité sociale, et établit des tableaux budgétaires pour les divers régimes et branches de la sécurité sociale pour le comité de contrôle et le gouvernement, disponibles dans le cadre de l'élaboration et du suivi du budget. Ces tableaux sont régulièrement ajustés, plus particulièrement avant et après l'établissement du budget initial et le contrôle budgétaire. La DINGZ a également créé une cellule qui contribue à l'établissement du budget de la sécurité sociale des travailleurs indépendants et fixe

chaque année les éléments de calcul des cotisations sociales dues par les diverses catégories d'indépendants pour l'année suivante.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|--|---|
| <p>Support à l'élaboration du Budget</p> <p>Service responsable : DGSOC</p> | <p>Dans le cadre de l'élaboration et du suivi du budget, le SPF mettra à disposition du comité de monitoring et du gouvernement un ensemble de tableaux budgétaires regroupant les différents régimes et les différentes branches de la sécurité sociale. Ces tableaux sont actualisés périodiquement, en particulier avant et après la confection du budget initial et du contrôle budgétaire. En collaboration avec le Service Macrobudgétaire du SPF Budget, le SPF continuera à rédiger le chapitre sur le budget de la sécurité sociale afin de l'intégrer dans l'Exposé général du Budget en vue de sa discussion au parlement.</p> <p>Deux livrables sont donc à distinguer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de tableaux actualisés transmis et corrigés suite au comité de lecture (constitué des cellules stratégiques des Vice-premiers Ministres) ; • Rédaction de l'Exposé général. <p>L'objectif consiste à ce que ces activités se déroulent sans incidents. Par incidents, on entend...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des erreurs dans les chiffres fournis dans les tableaux d'un montant tel qu'elles ont un impact sur l'équilibre financier de la sécurité sociale (ou d'un régime ou d'une branche), qu'elle provoque une re-discussion budgétaire importante ou qu'elle provoque une incertitude dans le processus budgétaire ; • Le non-respect du délai convenu annuellement avec le SPF Budget pour le comité de lecture et pour la transmission de l'Exposé général. <p>L'Objectif sera considéré comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé : pas d'incidents durant l'année ; • Non réalisé : un incident durant l'année. |
| <p>Suivi du budget de la sécurité sociale – budget des missions</p> <p>Service responsable : DGSOC</p> | <p>Dans le cadre du suivi du budget de la sécurité sociale dans son ensemble (budgets de mission pour salariés et indépendants, et budgets des soins de santé), le SPF convertit les états mensuels (trésorerie) de la Gestion globale produits par la Commission des Problèmes financiers. Dans ce cadre, il assure un suivi mensuel des données de trésorerie en comparaison avec le budget.</p> <p>Ces rapports sont transmis dans le mois X+1 aux cellules stratégiques concernées (Tutelle et Budget).</p> <p>L'objectif sera considéré comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé : nombre de rapports transmis dans le mois X+1 : 12 ; • Réalisé de manière conditionnelle : nombre de rapports transmis dans le mois X+1 inférieur à 12 mais supérieur ou équivalent à 7 ; • Non réalisé : nombre de rapports transmis dans le mois suivants inférieur à 7. |

| | |
|--|---|
| <p>Suivi du budget de la sécurité sociale – budget de gestion</p> <p>Service responsable : DGSOC</p> | <p>Le SPF réalise la globalisation mensuelle des budgets de gestion des institutions de sécurité sociales et assure le suivi de l'évolution de ceux-ci. Sur base de la consommation moyenne durant les droits dernières années, le SPF émet une hypothèse quant à la sous-utilisation des crédits de gestion pour chaque IPSS à la fin de l'année concernée. Chaque la mois, la méthode d'estimation peut être rectifiés sur base d'éléments exceptionnels constatés concernant les crédits de gestion.</p> <p>Ces rapports sont transmis aux cellules stratégiques concernées (Tutelle et Budget).</p> <p>L'objectif sera considéré comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé : nombre de rapports transmis dans le mois X+1 : 12 ; • Réalisé de manière conditionnelle : nombre de rapport transmis dans le mois X+1 inférieur à 12 mais supérieur ou équivalent à 7 ; • Non réalisé : nombre de rapports transmis dans le mois suivants inférieur à 7. |
| <p>Consolidation des comptes de la sécurité sociale</p> <p>Service responsable : DGSOC</p> | <p>En l'absence, d'un rapport général sur la sécurité sociale (voir projet ci-dessous), le SPF transmet à l'Institut des Comptes nationaux trois estimations concernant les comptes de la sécurité sociale. Pour l'exercice de l'année X, il s'agit</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'une première estimation pour le 15 février de l'année suivante (X+1) et ce, sur base du dernier ajustement budgétaire de l'exercice X, du suivi mensuel de l'exercice X effectué par le SPF et d'informations complémentaires concernant les cotisation demandées à l'ONSS ; • Une estimation affinée pour le 30 avril de l'année suivante (X+1) sur base cette fois des premières réalisations connues concernant l'exercice X ; • Une estimation finale pour le 15 février de l'année X+2. <p>Ces données servent à alimenter les comptes nationaux de la Belgique et les statistiques en matière de protection sociale de différentes institutions internationales (Eurostat).</p> <p>L'objectif sera considéré comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé : respect des deux délais par année (15 février et 30 avril) ; • Non réalisé : un des deux délais n'a pas été respecté. |

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes :

Optimalisation du suivi mensuel du budget

Service responsable : DGSOC

Explication :

Il arrive chaque année que des IPSS revoient leurs estimations budgétaires de façon inattendue à la

hausse ou à la baisse. De telles surprises pourraient être évitées si un bon instrument de suivi mensuel des recettes et des dépenses existait.

Le projet vise concerne les 2 instruments de suivi mensuel du budget de la sécurité sociale qui fonctionnaient en 2014 :

- Le rapport destiné au Gouvernement montrant les tendances à la hausse ou à la baisse des cotisations sociales et des prestations sociales. Cet instrument a été développé en son temps à la demande des cellules stratégiques pour leur permettre de suivre l'évolution du budget de la sécurité sociale ;
- Les tableaux destinés à la Commission européenne, enregistrant chaque mois les réalisations des recettes et des dépenses de la sécurité sociale. Cet instrument est une obligation européenne depuis 2014 (Loi du 10 avril 2014 modifiant, en vue de transposer partiellement la directive 2011/85/UE (Directive du Conseil européen du 8 novembre 2011 sur les exigences applicables aux cadres budgétaires des États membres), la loi du 22 mai 2003 portant organisation du budget et de la comptabilité de l'État fédéral et contenant des dispositions diverses en matière de fonds budgétaires).

Ces instruments nécessitent des adaptations suite à la 6e réforme de l'Etat et au nouveau plan comptable des IPSS (budget droits constatés) et des améliorations au niveau de la méthodologie, de la qualité des informations et des processus permettant de garantir une fréquence mensuelle régulière.

Delivrables :

La première priorité sera donnée aux tableaux destinés à la Commission européenne car il s'agit d'une obligation légale. Durant le premier semestre de 2016, le SPF réalisera les actions suivantes

- adaptation de la méthodologie et de la structure des rapports réalisés en 2014 à la 6e réforme de l'Etat ;
- adaptation de la méthodologie des rapports réalisés en 2014 à l'utilisation des droits constatés dans le budget ;
- extension du périmètre à l'ensemble de la sécurité sociale ;
- définition des processus, rôles et responsabilités permettant une réalisation mensuelle.

Deuxièmement, le SPF améliorera la qualité de son reporting financier vis-à-vis des cellules stratégiques et s'engage à participer de façon proactive au processus de monitoring mensuel du budget que le gouvernement veut mettre en place dans le cadre de la réforme du financement de la sécurité sociale. Ce processus visera entre autres à :

- mesurer les effets de volume ;
- assurer un suivi des mesures (en ce compris la vérification des chiffres) ;
- améliorer la qualité des données mensuelles.

Sur base des travaux concernant le nouveau processus de monitoring, le SPF adaptera ses instruments de monitoring et ce, afin de répondre, de la manière la plus optimale possible, aux besoins de l'Autorité politique en matière de données financières.

Explication :

Jusqu'en 1998, un rapport général sur la sécurité sociale était publié annuellement par le Ministère des Affaires sociales. Ce rapport établissait les comptes économiques consolidés de la sécurité sociale. Ceux-ci donnaient un aperçu complet de la situation économique et patrimoniale de la sécurité sociale dans son ensemble. Ils pouvaient ainsi servir aux recherches stratégiques et aux études scientifiques. Ces comptes portaient sur le régime des travailleurs salariés, le régime des travailleurs indépendants, les régimes d'assistance sociale, les régimes d'assurance libre et complémentaire, le régime de la sécurité sociale d'outre-mer et le régime des vacances annuelles.

Plusieurs facteurs ont été déterminant dans l'arrêt de la rédaction de ce rapport : le manque d'harmonisation des comptabilités des IPSS vu le caractère obsolète du plan comptable de l'époque, et les évolutions importantes de la sécurité sociale telle que la Gestion globale ou le financement alternatif (qui ont complexifié les comptes de la sécurité sociale), les problèmes d'effectifs et d'autres priorités dans les activités au sein du service concerné.

A l'heure actuelle, le SPF fournit à l'Institut des Comptes nationaux des estimations concernant les comptes de la sécurité sociale. Dans un souci de bonne gouvernance et également afin de répondre aux critiques européennes (notamment Eurostat), le SPF planifie de réintroduire à terme un tel rapport général.

Delivrables :

Le SPF a lancé dès 2015 un test sur l'exercice budgétaire 2008. 2008 a été choisi car il représente une année charnière au vu de la réforme apportée au financement des soins de santé ainsi qu'au vu de la fusion de l'assurance maladie pour les indépendants et salariés. En 2016, le SPF clôturera ce test et rédigera un premier rapport général sur l'exercice 2008. Sur base des leçons tirées de cette expérience, il affinera sa méthodologie et définira un planning afin d'élaborer des Rapports généraux concernant les comptes des exercices ultérieurs. Le but ultime est de rattraper le retard pour arriver à terme à la rédaction annuelle d'un Rapport général concernant le dernier exercice clôturé par toutes les IPSS.

Assurer un monitoring social

Dans certains domaines, le SPF collecte et gère les données primaires, dont certaines sont d'un apport crucial pour la politique. Dans d'autres domaines, le SPF encourage la collecte de données externes pour, sur cette base, pouvoir créer des indicateurs capables de soutenir la politique sociale. Dans ce cadre, la valorisation des données existantes et déjà collectées (notamment pour l'international) prendra une place prépondérante dans ses actions. Un autre pendant de cette tâche consiste à publier un certain nombre de rapport permettant de donner une vue globale sur la protection sociale en Belgique, le fonctionnement de la sécurité sociale et ses effets sur la population.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera notamment sur les initiatives suivantes:

Tableau bord protection sociale

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGSOC et la DGINZ

Explication :

L'accord de gouvernement et les notes stratégiques des ministres ayant des 'compétences sociales' désignent les priorités suivantes :

- taux d'emploi ;
- pauvreté, intégration sociale et protection du revenu minimal ;
- pérennité financière de la protection sociale.

Des priorités spécifiques sont fixées sur le plan de la fraude sociale, à savoir détachements/faux indépendants et l'impact de la caisse blanche. L'introduction de la note stratégique pour les Indépendants évoque une série d'aspects du statut social des indépendants : réforme du mode de calcul des cotisations sociales, évolution du nombre de demandes de dispenses de cotisations, mise en concordance des pensions minimum pour les isolés et accès au deuxième pilier de pension.

Dans le cadre du contrat de gestion 2016-2018, le SPF Sécurité sociale développera un outil de contrôle permettant de mieux suivre les priorités de l'accord de gouvernement et des notes stratégiques. La proposition a pour objectif le développement d'un 'tableau de bord de la protection sociale'. Celui-ci se composerait d'une série d'indicateurs clés complétés par des informations de soutien permettant de mieux les étayer.

Cette proposition vise :

- à améliorer l'accessibilité des informations politiques stratégiques ;
- à renforcer l'*evidence base* pour la politique.

Les indicateurs du tableau de bord et les informations complémentaires sont principalement des données chiffrées existantes. Il existe beaucoup d'informations, mais elles sont disponibles de manière relativement disséminée entre divers producteurs de données et forums nationaux et internationaux. De ce fait, certaines informations sont vraisemblablement sous-exploitées dans la prise de décision. En ayant recours au tableau de bord, le SPF Sécurité sociale souhaite rassembler les informations disponibles dans le cadre des objectifs stratégiques.

D'autre part, ces données existantes seraient complétées à l'aide d'une série de données chiffrées directement pertinentes pour les priorités, mais non encore disponibles, et qui pourraient être générées assez facilement.

Par conséquent, la logique de la proposition réside en premier lieu dans le fait de rendre les informations existantes accessibles et disponibles en fonction des priorités politiques. Les indicateurs sélectionnés pour le tableau de bord sont suivis pendant la durée du contrat de gestion, et par conséquent actualisés à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles.

Délivrables :

Le tableau de bord sera implémenté par étapes. Ainsi, une première série d'indicateurs prioritaires sera disponible en juillet 2016, si possible avec une série chronologique.

Des indicateurs complémentaires continueront à s'ajouter au tableau de bord à mesure que de nouvelles données deviendront disponibles. La proposition implique que ce tableau de bord soit un instrument 'vivant' que l'on puisse compléter et adapter au fur et à mesure des changements des indicateurs disponibles ou des besoins politiques.

La liste des indicateurs figurant dans le tableau de bord reflètera les diverses priorités politiques. Une attention prioritaire ira notamment à ces indicateurs en matière de pourcentages de cotisations comparables à l'échelle internationale (en % du salaire brut), d'âge effectif de la pension, de rapport entre incapacité de travail et marché de l'emploi, et de rapport entre les niveaux des allocations et la norme de pauvreté.

La réalisation spécifique de l'outil de contrôle, le timing de sa mise en œuvre et la manière dont cet instrument est mis à disposition et éventuellement adapté feront l'objet d'une concertation entre le SPF et les cellules stratégiques concernées durant le contrat de gestion.

Valorisation des données administratives sur les droits à pension pour le rapportage international

Services responsables : DGSTRAT

Explication :

En intégrant le cadastre des pensions dans le Datawarehouse Marché du Travail et Protection sociale, la Belgique a fait d'importants progrès quant à la disponibilité de statistiques en matière de pension. Il est ainsi devenu possible de calculer, sans doubles comptages, tant au niveau individuel que des ménages, les revenus des pensions, y compris les allocations du deuxième pilier. Ce progrès n'empêche toutefois pas que des hiatus importants persistent dans les données relatives à la protection des pensions en Belgique disponibles pour les décideurs politiques. Ainsi, aucune donnée concernant la constitution des pensions du deuxième pilier parmi la population active n'est accessible aujourd'hui. De plus, même s'il est actuellement possible de calculer des statistiques relatives aux allocations de pension grâce à une série de chercheurs ayant une expérience du cadastre des pensions, il est quasiment impossible pour les décideurs politiques d'établir ces statistiques étant donné la technicité de ces calculs.

En outre, il a été constaté qu'une exploitation plus poussée d'une série de bases de données administratives contenant des données en matière de droits à la pension bruts et nets profiterait nettement à la qualité des réponses de notre pays à des questionnaires internationaux concernant les dispositions en matière de retraite (OCDE, ISG, SPC-AGE...). C'est pourquoi une amélioration de l'exploitation de DB2P et d'autres bases de données administratives pertinentes contenant des données en matière de droits à la pension bruts et nets est indispensable.

Délivrables :

A l'initiative de Sigedis et du SPF Sécurité sociale, un projet de recherche s'étendant sur deux ans sera lancé le 01/01/2016 avec l'Université de Louvain pour répondre à ces besoins. Dans la première phase du projet, la base de données DB2P créée par Sigedis, qui contient des données détaillées sur la constitution des pensions du deuxième pilier, sera analysée quant à son utilisation pour des recherches d'appui à la politique. Plus spécifiquement, le rapport contiendra une description des fiches juridiques, des applications de base proposées et des variables déduites ainsi que la manière dont ces concepts proposés peuvent être effectivement rendus opérationnels grâce aux données administratives de DB2P et au réseau de la sécurité sociale.

Dans une deuxième phase, une documentation sera élaborée afin de permettre aux décideurs politiques d'exploiter au maximum les données administratives existantes pour la recherche d'appui à la politique et le reporting chiffré international.

La recherche devrait être terminée vers la fin 2017, mais le planning dépend fortement de certaines conditions, à savoir :

- La disponibilité d'un chercheur senior auprès de l'équipe de recherche;
- Une première analyse de l'opportunité d'analyser les données de DB2P à l'Université de Louvain ou chez Sigedis proprement dit;
- Les délais dans lesquels les données requises seront disponibles pour les chercheurs;
- éventuelle extension de la demande de données à une première évaluation intermédiaire.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : publication annuelle de la brochure SESPROS qui présentera, chaque année, un nouveau thème (famille et l'exclusion sociale) et mettra à jour les chiffres de la protection sociale en Belgique et en Europe, publication du «Vademecum pour les données financières et statistiques sur la protection sociale en Belgique" qui montre l'évolution des données statistiques et financières pour une période de plusieurs années, publication de la brochure "La sécurité sociale en bref Chiffres clés» qui permettent au lecteur d'un coup d'œil de découvrir notre système de protection sociale ainsi que les montants budgétaires qui y sont liés.

Assurer la participation belge au monitoring supranational :

62

A l'échelle européenne, le SPF continuera à représenter la Belgique dans le système européen de statistiques intégrées de la protection sociale (SESPROS, SHA). Le SPF soutiendra, dans le cadre du comité de protection sociale, le développement des indicateurs sociaux. Pour la période 2015-2017 le SPF assurera la Présidence du Sous-Groupe Indicateurs du Comité de Protection Sociale. Le SPF soutiendra également le développement de sources de données internationales et autres instruments de monitoring. Il soutiendra et suivra également le développement d'instruments de monitoring de la politique sociale dans le cadre de l'OCDE.

Dans la cadre du Système Statistique Européen, le SPF a été désigné comme « autres autorités nationales responsables (AAR) du développement, de la production et de la diffusion des statistiques européennes ». Durant la période 2016 à 2018, le SPF travaillera à une meilleure visibilité des produits qui découlent de cette activité.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen de l'indicateur suivant:

Feedback concernant la participation du SPF au sous-groupe indicateurs du comité de la protection sociale à l'UE

Service responsable : DGSTRAT

Ce sous-groupe élabore des indicateurs sociaux en vue du suivi des objectifs européens communs en matière de protection sociale et d'inclusion sociale, effectue des analyses dans le cadre des missions du Comité de la protection sociale et participe à l'élaboration de statistiques sociales au niveau de l'UE, en particulier au moyen des EU-Statistics on Income and Living Conditions, EU-SILC.

Les activités à ce sous-groupe seront valorisées au moyen de la concertation mensuelle prévue avec la Cellule stratégique Affaires sociales pour les dossiers internationaux et intégrées au projet « Valorisation de

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration :

- Fourniture de données au MISSSOC (Mutual Information System on Social Protection) qui est le système d'information en matière de protection sociale dans les États membres européens et qui contient des informations détaillées et comparables sur les systèmes nationaux de protection sociale des États membres ;
- Poursuite du développement d'un modèle intégré pour évaluer l'utilisation des services de médecine et des soins de santé de longue durée dans le cadre des Health Accounts ;
- Participation aux activités du groupe de travail concernant SESPROS (système européen de statistiques intégrées de la protection sociale).

Objectif stratégique 2. Garantir un service de qualité vis-à-vis des usagers du SPF

Introduction : Réforme de l'Etat, redesign interne et approche générale

Réforme de l'Etat et redesign interne

Ce chapitre décrit les engagements opérationnels pris par le SPF dans le cadre de l'exercice de l'ensemble de ses missions vis-à-vis de ses usagers directs et de la réalisation de nouveaux projets s'y afférant. Ces engagements devront être revus lorsque les transferts de compétences et de missions dans le cadre de la sixième Réforme de l'Etat seront matériellement réalisés mais également au cas où des missions du SPF seraient modifiées à la suite d'une réflexion concernant l'optimisation de ses missions et de ses relations avec ses partenaires (redesign).

Depuis le 1er juillet 2014, l'allocation d'aide aux personnes âgées relève de la compétence de la Communauté flamande, de la Région wallonne, de la Communauté germanophone et de la Commission communautaire commune. Le traitement des dossiers et demandes n'a pas encore été transféré. Dans l'intervalle, le SPF Sécurité sociale continue à octroyer l'allocation d'aide aux personnes âgées et à suivre les dossiers suivant les procédures et règles en vigueur. La réglementation actuelle reste d'application tant qu'aucune région ou communauté ne la modifie. Le SPF Sécurité sociale continuera à traiter les dossiers AAPA avec la qualité convenue jusqu'à ce qu'un accord distinct concernant la date exacte de transfert des dossiers soit conclu et appliqué avec chaque entité fédérée.

Pendant la période de transition, le SPF dressera l'inventaire des données et dossiers archivés ou non concernés par le transfert de compétences, et en donnera l'accès aux entités fédérées. Le transfert aux Entités fédérées aura lieu au terme de la période de transition, si possible sous format électronique. Durant le délai légal de conservation, les archives des dossiers concernés par la Réforme de l'Etat seront conservées par le SPF et pourront être consultées sur demande.

Le principe de base pour le partage et le transfert des informations est que les informations suivent la compétence. En principe, les informations sont donc elles aussi transférées. Suite au transfert de compétences, les informations doivent donc être partagées tout en restant pragmatique, et ce, sur base des critères suivants ou d'une combinaison de ceux-ci :

- en fonction du domicile (pour les dossiers liés aux personnes, institutions et organes);
- en fonction de l'importance (dossiers intéressant plus particulièrement l'une ou l'autre Communauté);
- en fonction du statut (les dossiers 'actifs' sont transférés).

Concernant l'octroi de dérogations concernant les allocations familiales, cette compétence a également été transférée au 1^{er} juillet 2014, le transfert du personnel étant prévu pour le 1^{er} janvier 2016 et le transfert effectif des dossier entre le 1^{er} janvier 2015 et le 1^{er} janvier 2019. Tant que le transfert effectif n'aura pas lieu, le SPF continuera à traiter ces demandes avec la qualité souhaitée.

Concernant le redesign interne du SPF, sont particulièrement visées, en ce qui concerne la mission de services aux usagers directs⁵, les missions de la DGWAR (octroi de statuts, pensions de dédommagement et rentes concernant les victimes de guerre et leurs ayants droit et devoir de mémoire) ainsi que les activités concernant la Commission de Dispenses de Cotisations pour Indépendants. Le SPF continuera à gérer ces activités avec la qualité convenue jusqu'à ce qu'en cas de décision politique réallouant ces missions à d'autres organisations, un accord soit trouvé et exécuté avec les organismes concernés concernant le transfert de ces activités.

Approche générale

Le Service public fédéral Sécurité sociale est une organisation diversifiée au sein de laquelle différents groupes de services directs sont proposés envers des usagers provenant de divers groupes sociaux. Les allocations pour personnes handicapées sont les prestations les plus connues, mais les travailleurs indépendants, les employeurs et les travailleurs salariés peuvent également s'adresser au SPF pour des services spécifiques. Enfin, le SPF Sécurité sociale remplit également un rôle historique majeur par l'octroi de reconnaissances et d'indemnités aux victimes civiles de la guerre et gère des archives de guerre d'une grande valeur historique. Le SPF Sécurité sociale entend rendre ces services selon quatre critères de qualité :

- une administration accessible ;
- l'égalité de traitement pour tous les usagers ;
- une interaction professionnelle avec tous les usagers ;
- vers une organisation apprenante

Pendant les trois années du contrat, les actions du SPF seront donc ciblées sur le développement d'une **administration orientée clients**, focalisée sur les **besoins des usagers** et garantissant une **application correcte et uniforme de la réglementation en matière de droits sociaux**.

1. Dans ce cadre, le SPF s'engage à faire tout ce qui est en son pouvoir pour garantir **un traitement rapide et correct des dossiers individuels et ce, dans un langage compréhensible**;
2. Le SPF poursuivra ses efforts afin de **numériser le traitement** de ces dossiers et mettra en place les premières initiatives en matière de **reconnaissance automatique de droits sociaux**.
3. Le SPF ne travaillant pas seul, il privilégiera également une gestion intégrée des dossiers et la mise en œuvre de **partenariats concrets** avec les partenaires institutionnels;
4. Le SPF s'engage à rendre ses services plus accessibles en proposant aux usagers des **informations rapides, correctes et fluides dans un langage compréhensible** tout en promouvant l'**implication interactive des usagers** internes à l'organisation;
5. Le SPF s'engage à faciliter les **procédures administratives pour les usagers**.

Le SPF souhaite devenir un **centre d'expertise en matière d'archivage** et développer son orientation clients en **optimisant l'accessibilité des collections**. Le SPF développera à cette fin des **catalogues et bases de données électroniques** qui seront mis à la disposition des usagers. Le SPF prendra les mesures nécessaires pour garantir la **conservation définitive des archives**.

Au vu de la diversité des publics-cibles auxquels le SPF doit offrir un service direct ainsi que les différences de réglementation s'y appliquant, le SPF a défini des objectifs opérationnels différents selon le type d'utilisateur autour de quatre grandes orientations :

- Garantir un **traitement rapide et correct** des dossiers individuels ;

⁵ D'autres activités, comme la mission de contrôles des CAS par la DGINZ, pourraient être impactées par le projet de redesign interne

- Garantir une **information de qualité** aux usagers ;
- Optimiser **l'organisation de travail** afin d'améliorer le service aux usagers ;
- Assurer la **conservation des archives de guerre** afin de permettre le devoir de mémoire.

Objectif 2.1. Garantir un traitement rapide et correct des dossiers individuels

Le SPF optimisera la qualité et la rapidité des décisions ou actions qu'il doit entreprendre dans le cadre de ses services directs aux usagers

Concernant le service rendu aux **des personnes avec un handicap**, le SPF continuera ses efforts concernant la qualité et la rapidité de ses services. Il s'agit des services suivants :

- Octroi et paiement d'une allocation de remplacement de revenus qui est octroyée à la personne handicapée dont il est établi que son état physique ou psychique a réduit sa capacité de gain à un tiers ou moins de ce qu'une personne valide est en mesure de gagner en exerçant une profession sur le marché général du travail ;
- Octroi et paiement d'une allocation d'intégration qui est octroyée à la personne handicapée qui, en raison d'une réduction de son autonomie, doit supporter des frais supplémentaires. Lors du calcul de l'allocation, il est tenu compte des revenus de la personne handicapée, ainsi que des revenus de la personne avec laquelle la personne handicapée est établie en ménage.
- Octroi et paiement d'une allocation d'aide aux personnes âgées qui est octroyée à la personne handicapée de 65 ans ou plus qui, en raison d'une réduction de son autonomie, doit supporter des frais supplémentaires ;
- Octroi d'une attestation en vue d'une reconnaissance pour allocations familiales supplémentaires : au niveau fédéral, il existe un supplément aux allocations familiales pour les enfants malades et ceux présentant un handicap. Ces suppléments sont payés par les caisses d'allocations familiales. Les centres régionaux du SPF effectuent l'évaluation du handicap et délivrent les attestations nécessaires ;
- Octroi d'une attestation en vue d'une reconnaissance pour mesures fiscales et sociales : il existe de nombreuses mesures d'aide (sociales, fiscales et tarifaires) en faveur des personnes handicapées. Certaines de ces mesures dépendent directement du SPF Sécurité sociale. C'est le cas des cartes que le SPF délivre : la carte de stationnement pour personnes handicapées et la carte nationale de réduction sur les transports en commun.

Pour les différentes allocations, la DGHAN se doit de vérifier certaines informations comme l'âge du demandeur, ses revenus ainsi que ceux la personne avec laquelle la personne handicapée est établie en ménage, son domicile, sa nationalité ainsi que les exonérations prévues pour le revenu de la personne demandeuse. A titre d'exemple, la DGHAN a traité, en 2014, environ plus de 185.568 demandes pour allocations par an et plus de 87.543 demandes de carte de parking. Ses centres régionaux ont effectué la même année plus de 170.742 évaluation du handicap. Une fois la décision prise, le paiement (ou les modifications de paiement) sont automatiquement exécutées le mois suivant la décision.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|---|--|
| Delai de traitement moyen – première demande | Cet indicateur concerne la durée (en jours calendrier) qui s'est écoulée entre la date de la première demande et l'allocation aux personnes handicapées et la date de décision. Pour toutes les décisions prises au cours d'un mois, la moyenne est calculée et exprimée en jours. |
| Service responsable : | |

| | |
|---|--|
| <p>DGHAN</p> | <p>L'indicateur concerne le rapport entre la somme de jours calendrier pour les décisions qui ont été prises dans l'année mesurée (numérateur) et le nombre de décisions qui ont été prises dans l'année concernée (dénominateur).</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 150 • 2017: 100 • 2018: 50 |
| <p>Respect du délai légal pour la décision</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>Cet indicateur concerne le rapport entre le nombre de décisions (suite à une première demande) qui n'ont pas été prises dans le délai légal de 6 mois durant l'année concernée (numérateur) et le nombre total de décisions pour l'année concernée (dénominateur). Ce rapport est exprimé sous la forme d'un pourcentage.</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 8% • 2017: 5% • 2018: 1% |
| <p>Respect du délai pour les décisions en matière de révision administrative</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>Il s'agit des dossiers que la DGHAN doit réexaminer tous les 5 ans. La DGHAN vérifie si les revenus des personnes handicapées ou leur situation familiale ont évolué.</p> <p>L'indicateur concerne le rapport entre le nombre de décisions (suite à une révision administrative) qui ont été prises dans le délai légal de 15 jours calendrier durant l'année concernée (numérateur) et le nombre total de révisions administratives pour l'année concernée (dénominateur). Exprimé en pourcentage</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 80% • 2017: 90% • 2018: 90% |
| <p>% de décisions correctes</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>L'indicateur concerne le rapport entre le nombre de décisions administratives qui sont évaluées comme correctes (sur le plan juridique et du montant) après un contrôle de qualité et le nombre total de décisions administratives dans les échantillons mensuels de l'année correspondante. Exprimé en pourcentage</p> <p>(Numérateur : nombre de décisions administratives évaluées comme correctes / Dénominateur : nombre total de décisions administratives)</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 94% • 2017: 96% • 2018: 98% |

| | |
|---|--|
| <p>Qualité des évaluations médicales</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>L'indicateur concerne le rapport entre le nombre d'évaluations médicales qualifiées de bonnes ou d'excellentes après un contrôle de qualité interne et le nombre total d'évaluations médicales de l'échantillon. Exprimé en pourcentage</p> <p>(Numérateur : nombre d'évaluations médicales qualifiées de bonnes ou d'excellentes / Dénominateur : nombre total d'évaluations médicales)</p> <p>2016 servira d'année de référence pour poursuivre le développement de cet indicateur.</p> |
| <p>Satisfaction du service aux personnes avec un handicap</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>L'indicateur concerne le rapport entre le nombre de clients qui ont évalué le service de la DGHAN comme bon ou très bon et le nombre total de clients interrogés dans le sondage. Exprimé en pourcentage</p> <p>(Numérateur : nombre de clients satisfaits / Dénominateur : nombre total de clients)</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 60% • 2017: 75% • 2018: 75% |

Concernant le service rendu aux **travailleurs indépendants**, le SPF continuera ses efforts concernant la qualité et la rapidité de ses services. Il s'agit du service rendu concernant les dispenses de cotisations sociales pour travailleurs indépendants. La CDC (Commission des dispenses de cotisations) accorde aux indépendants qui se trouvent «dans le besoin» ou «dans une situation proche de l'état de besoin», une dispense totale ou partielle du paiement de leurs cotisations de sécurité sociale. La DGINZ organise les séances de cette Commission et est responsable du traitement administratif des dossiers. La charge de la preuve repose sur l'indépendant mais, dans certains cas, la Commission peut demander à la DGINZ de procéder à une enquête sociale, afin de cerner au mieux la situation financière de celui-ci. A titre d'exemple, la CDC a traité, en 2014, 29.931 demandes.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|---|--|
| <p>Délai de traitement de la commission</p> <p>Service responsable : DGINZ</p> | <p>Délai moyen dans le traitement et clôture des dossiers de la Commission de dispenses des cotisations pour les travailleurs Indépendants.</p> <p>L'indicateur concerne le ratio entre la somme des délais de traitement (numérateur) des dossiers clôturés durant l'année et le nombre de dossiers clôturés durant l'année (dénominateur).</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: délai moyen de moins de six mois ; • Réalisé de manière conditionnelle : délai moyen entre 6 et 10 mois ; • Non-réalisé : délai moyen au-delà de 10 mois. |
| <p>Evolution du délai de traitement</p> | <p>Evolution du délai moyen dans le traitement des dossiers de la commission de dispenses des cotisations pour travailleurs indépendants</p> |

| | |
|---|---|
| Service responsable : DGINZ | par rapport à l'année précédente Cet objectif sera considéré comme <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: tendance à la baisse constatée • Réalisé de manière conditionnelle: délai de traitement équivalent ou en légère hausse (maximum ou équivalent à 5%) ; • Non-réalisé : délai en forte hausse (plus de 5%) |
| Satisfaction des travailleurs indépendants Service responsable : DGINZ | Mesure de la satisfaction des indépendants dans le traitement de leur dossier par les greffes de la Commission des dispenses. Cet indicateur sera développé dans le cadre du contrat d'administration. |

Concernant le service rendu aux **familles**, le SPF propose à l'autorité politique responsable l'octroi ou non de dérogations individuelles aux conditions à remplir pour avoir droit aux allocations familiales et allocations familiales garanties et ce, tant pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs indépendants. En principe, aucune allocation familiale n'est, par exemple, octroyée pour les enfants éduqués ou suivant des cours à l'étranger. Il peut y être fait exception pour, notamment, des motifs sociaux.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

70

| | |
|--|--|
| Accusé de réception dans les délais Service responsable : DGSOC | Envoi d'un accusé de réception dans un délai de 15 jours calendrier suivant l'introduction de la demande L'indicateur concerne le pourcentage de demandes pour lesquelles un accusé de réception a été envoyé dans le délai de 15 jours calendrier par rapport au nombre total de demandes reçues. Cet objectif sera considéré comme <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: pourcentage équivalent ou supérieur à 90% • Réalisé de manière conditionnelle : pourcentage inférieur à 90% mais équivalent ou supérieur à 80% ; • Non-réalisé : pourcentage inférieur à 80%. |
| Traitement des demandes dans les délais Service responsable : DGSOC | Envoi à l'autorité politique compétente dans un délai de 45 jours calendriers d'une proposition de décision concernant l'octroi ou non d'une dérogation aux allocations familiales L'indicateur concerne le pourcentage de demandes envoyées à l'autorité politique dans un délai de 45 jours calendrier par rapport au nombre total de demandes envoyées à l'autorité politique. Cet objectif sera considéré comme <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: pourcentage équivalent ou supérieur à 90% ; • Réalisé de manière conditionnelle : pourcentage inférieur à 90% mais équivalent ou supérieur à 80% ; |

- Non-réalisé : pourcentage inférieur à 80%.

Concernant le service rendu aux **victimes de la guerre**, le SPF continuera ses efforts concernant la qualité et la rapidité de ses services. Il s'agit des services suivants :

- Octroi des statuts de reconnaissance nationale relatifs aux prisonniers politiques, aux déportés et réfractaires au travail obligatoire, aux résistants civils, aux résistants au nazisme, aux incorporés de force dans l'armée allemande, aux résistants par la presse clandestine, aux pêcheurs marins, aux enfants juifs cachés, aux personnes ayant dû rejoindre un centre de recrutement de l'armée belge et aux invalides civils ;
- Octroi des pensions d'invalidité aux personnes ayant subi une atteinte à leur intégrité physique suite à un fait de guerre et/ou aux enfants juifs cachés, conservant des séquelles psychologiques de leur vie dans la clandestinité ;
- Octroi des pensions de réversion aux conjoints survivants lorsque le titulaire de la pension décède ;
- Octroi des rentes pour les déportés et les réfractaires au travail obligatoire, les résistants au nazisme, les pêcheurs marins, ainsi qu'aux veuves des titulaires, octroi de rentes aux victimes des persécutions raciales;
- Octroi d'attestations pour obtenir la gratuité des transports en commun, le remboursement des soins de santé, la carte de stationnement, l'exonération d'impôts allemands sur les pensions des anciens travailleurs forcés et des avantages fiscaux divers.
- Transmission de pièces historiques aux administrations compétentes en matière de victimes de guerre et /ou aux chercheurs
- Recherche et communication d'archives à un public d'historiens, d'étudiants et de particuliers.

71

A titre d'exemple, la DGWAR a traité, en 2014, 449 demandes de droits relatifs aux victimes civiles de la guerre ainsi que 704 demandes d'attestation, 1969 demandes de recherches historiques et 653 demandes de consultation. En ce qui concerne le paiement des pensions et rentes de guerre, la mission légale du SPF consiste à introduire les données codifiées de paiement dans le programme informatique du SdPSP qui est chargé légalement de la gestion des paiements.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|--|---|
| <p>Délais de traitement des demandes d'attestations</p> <p>Service responsable : DGWAR</p> | <p>Pourcentage annuel de demandes d'attestation ou d'information traitées dans les 15 jours à partir de la date d'entrée de la demande à la DG WAR</p> <p>L'indicateur concerne le rapport entre le nombre de demandes d'information ou d'attestation clôturées traitées dans le délai de 15 jours calendriers par rapport au nombre total de demandes non clôturées reçues dans le même délai.</p> <p>Exprimé en pourcentage</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: pourcentage équivalent ou supérieur à 85% ; • Réalisé de manière conditionnelle : pourcentage inférieur à 85% mais équivalent ou supérieur à 75% ; • Non-réalisé : pourcentage inférieur à 75%. |
| <p>Délais de traitement</p> | <p>Délai moyen (en mois) écoulé entre la date de réception d'une demande</p> |

| | |
|--|--|
| <p>en matière d'octroi des droits</p> <p>Service responsable : DGWAR</p> | <p>de pension ou de rente et la date de prise de décision. Par catégorie de demande, des délais raisonnables ont été fixés par la DG WAR (pas de délai légal obligatoire). Il s'agit des délais suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1ère demande de pension : 18 mois ; • Demande aggravation : 9 mois ; • Pension réversion : 2 mois ; • Rentes titulaires/ayants droit : 3 mois. <p>L'indicateur concerne le rapport entre la moyenne des délais de traitement des décisions prises durant l'année par rapport à un délai raisonnable fixé par la DGWAR pour ce type de décision.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé si les délais sont respectés à plus de 85%: • Réalisé de façon conditionnelle si les délais sont respectés entre 75% à 84% ; • Non réalisé si les délais sont respectés pour moins de 75% |
| <p>Mise en paiement des droits</p> <p>Service responsable : DGWAR</p> | <p>Délai moyen (en jours) écoulé entre la date de notification d'une décision et l'introduction des données de paiement à l'organisme chargé de la gestion des paiements (SdPSP)</p> <p>L'indicateur concerne le rapport entre les délais de mise en paiement des dossiers et le délai fixe de 30 jours (délai raisonnable fixé par la DG War à défaut de délai légal)</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé si les délais sont respectés à plus de 85%: • Réalisé de façon conditionnelle si les délais sont respectés entre 75% à 84% ; • Non réalisé si les délais sont respectés pour moins de 75%. |

Objectif 2.2. Garantir une information de qualité aux usagers

Le SPF continuera ses efforts en vue de répondre le plus rapidement et le plus qualitativement possible aux demandes d'information des usagers et en vue d'optimiser l'information qu'il met à sa disposition de manière proactive quant à ses droits et aux manières de les obtenir.

Concernant le service rendu aux **personnes avec un handicap**, le SPF continuera à fournir une information de qualité via les canaux suivants :

- L'accompagnement via les assistants sociaux de la DGHAN qui constituent le moteur des services offerts aux personnes avec un handicap. Ils les aident si elles ont des questions, des difficultés ou des problèmes dans leurs contacts avec les services de la DGHAN. Ils peuvent donner plus d'explications sur leurs droits, sur l'état d'avancement de leur dossier, sur leurs obligations si leur situation change, etc. Ils peuvent aussi expliquer les raisons d'une décision prise par la DGHAN ainsi que les possibilités en matière de contestation. Enfin, ils orientent également vers les services régionaux ou locaux compétents ou vers les associations adéquates. Ils tiennent des permanences dans de nombreuses villes et communes, dans

toutes les provinces. Les lieux horaires de ces permanences sont publiés sur le site Internet dédiés aux services de la DGHAN ;

- Le site internet (<http://www.handicap.fgov.be/>), destiné aussi bien aux personnes handicapées qu'aux professionnels du secteur social, destiné à fournir - de manière accessible - des informations sur les services en faveur des personnes handicapées proposés par la DGHAN (reconnaissance du handicap, allocations, carte de stationnement et attestations pour pouvoir demander des mesures sociales et fiscales. Ce site internet a été conçu comme une plateforme en « self-service » qui permet de retrouver plus facilement les informations, écrites dans une langue accessible. Le site permet également d'introduire une plainte vis-à-vis des services rendus par la DGHAN ;
- Réponse aux demandes individuelles introduites auprès de la DGHAN : via le site Internet, l'internaute peut facilement contacter le SPF en utilisant un formulaire de contact disponible sur le site. Grâce à ce système, le SPF peut traiter et centraliser toutes les demandes de manière plus structurée. La DGHAN répond également. Via le numéro vert, la DGHAN assurera une permanence téléphonique afin de répondre aux questions de ces usagers ;
- Accès électronique aux données du dossier individuel : à l'heure actuelle, l'application Handiweb, également accessible via le site internet, permet aux personnes handicapées et aux prestataires de services professionnels des communes, CPAS et mutualités, par exemple, de suivre le dossier en ligne et de voir ce qui a déjà été accordé, de quelles mesures la personne handicapée peut encore bénéficier et où en est une demande. Dans le cadre de la refonte de l'infrastructure ICT de la DGHAN, l'application Handiweb ne sera plus disponible mais les mêmes fonctionnalités seront disponibles via une nouvelle application (projet Handicare) ;

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

73

| | |
|--|---|
| <p>Accessibilité téléphonique</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>Le rapport entre le nombre d'appels téléphoniques auxquels un agent de la DGHAN répond dans les trente secondes et le nombre total d'appels téléphoniques pour l'année concernée. Exprimé en pourcentage</p> <p>(Numérateur : nombre d'appels téléphoniques recevant une réponse dans les 30 secondes / Dénominateur : nombre total d'appels téléphoniques)</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 50% • 2017: 70% • 2018: 80% |
| <p>Accessibilité écrite</p> <p>Service responsable : DGHAN</p> | <p>Le rapport entre le nombre d'e-mails, lettres ou réclamations auxquels un agent de la DGHAN répond dans les 5 jours ouvrables et le nombre total d'e-mails, lettres ou réclamations pour l'année mesurée. Exprimé en pourcentage</p> <p>(Numérateur : nombre d'e-mails, lettres ou réclamations répondus dans les 5 jours ouvrables / Dénominateur : nombre total d'e-mails, lettres ou réclamations)</p> <p>Norme annuelle à atteindre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2016: 90% • 2017: 90% • 2018: 90% |

| | |
|---|--|
| Accès rapide à l'information Service responsable : DGHAN | <p>Le rapport entre le nombre de clients indiquant qu'ils ont pu trouver facilement les informations sur les produits de la DG HAN et le nombre de clients interrogés dans l'échantillon. Exprimé en pourcentage.</p> <p>(Numérateur : nombre de clients satisfaits / Dénominateur : nombre total de clients)</p> <p>2016 servira d'année de référence pour poursuivre le développement de cet indicateur.</p> |
|---|--|

Dans le cadre des services rendus aux **travailleurs indépendants** le SPF continuera à soutenir et développer différentes actions de communication, notamment par la mise en œuvre directe d'actions de communication ayant pour public cible les travailleurs indépendants eux-mêmes:

- fiches thématiques diffusées via le site portail consacrées au plan famille, à l'entrepreneur remplaçant, à la réforme des cotisations sociales et aux dispenses de cotisations,
- valve d'information présente dans la salle d'attente de la Commission des dispenses de cotisations.
- Une information personnalisée, sous forme de conseil aux indépendants, fait par ailleurs partie intégrante du rôle joué à la fois par les greffiers et par les représentants de la DG indépendants siégeant au sein de la Commission des dispenses.

Bien qu'intervenant le plus souvent en seconde ligne, en aval des caisses d'assurances sociales qui sont les premiers interlocuteurs des travailleurs indépendants, la DG indépendants entend accentuer son rôle de support à la qualité de l'information sectorielle en continuant à développer l'utilisation de la plateforme d'expertise « Pyramid » et en assurant la coordination d'initiatives, telles la feuille d'information périodique, destinées aux travailleurs indépendants. La DGINZ intervient par ailleurs régulièrement, en matière de communication, en soutien auprès de la cellule stratégique du Ministre des Indépendants.

Concernant le service rendu aux **victimes civiles de la guerre**, le SPF continuera à fournir une information de qualité via les canaux suivants :

- Les réponses aux demandes individuelles d'information directement adressées à la DGWAR quant aux différents statuts en matière de victime civile de la guerre ;
- Les réponses aux demandes de consultation des archives : le SPF reçoit régulièrement des demandes de certaines administrations ou instances officielles (comme des organismes d'assurance allemands), qui souhaitent que leur soit fournies des pièces historiques. Cela a généralement lieu dans le cadre d'un programme de dédommagement. Les chercheurs peuvent consulter les archives à condition que la recherche soit placée sous la tutelle de leur institution scientifique. Des citoyens peuvent également demander à consulter des archives ayant trait à un membre de leur famille de victimes civiles de la guerre (comme les victimes de déportation raciale). La loi sur la protection de la vie privée est d'application pour toutes ces demandes ;
- Le site internet (<http://www.warvictims.fgov.be/>), destiné aussi bien aux victimes civiles de la guerre qu'aux chercheurs. Pour les victimes civiles de la guerre, le site continuera à fournir - de manière accessible - des informations sur les services offerts par la DGWAR ainsi que sur la manière de les obtenir. Ce site internet a été conçu comme une plateforme en « self-service » qui permet de retrouver plus facilement les informations, écrites dans une langue accessible. Pour les recherches, le site continuera à expliquer les procédures en vue de l'accessibilité et la copie d'archives;

- Les permanences organisées afin de pouvoir consulter physiquement les archives demandées dans la salle de lecture du Service Archives et Documentation de la Direction générale Victimes de la Guerre. Les heures de permanences continueront à être publiées sur le site Internet dédié.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|--|--|
| <p>Evolution des demandes de consultation</p> <p>Service responsable : DGWAR</p> | <p>L'indicateur est basé sur l'évolution des consultations des citoyens concernant les archives de guerre par rapport à l'année précédente</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: nombre de demandes équivalentes ou en augmentation ; • Non-réalisé : nombre de demandes en diminution. |
| <p>Accessibilité des archives de guerre</p> <p>Service responsable : DGWAR</p> | <p>Augmentation des archives numérisées et encodées. L'indicateur concerne le nombre de documents encodés, numérisés et emballés pendant un an par rapport au nombre de l'année précédente.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • réalisé : nombre de documents en augmentation ou équivalent ; • non réalisé : nombre de documents en diminution. |

Objectif 2.3. Optimiser l'organisation de travail afin d'améliorer le service aux usagers

75

Le SPF continuera ses efforts en vue d'optimiser son organisation et ses processus de travail afin d'améliorer le service qu'il rend directement aux usagers.

Concernant le service rendu aux **personnes avec un handicap**, le SPF travaillera sur l'initiative suivante :

Handicare

Service responsable : DGHAN en collaboration avec le SE ICT et le SE PREZ

Explication :

En 2014, la DGHAN a lancé le projet de réforme 'Handicare', axé sur 3 piliers: plus grande proximité avec le citoyen, simplification administrative & travail plus professionnel. Pour réaliser ces objectifs, la DGHAN a réexaminé tous ses processus de travail de fond en comble et a cherché des solutions afin de les simplifier et de les rendre plus conviviaux. Elle travaille aussi, en parallèle, à la mise en œuvre d'un nouvel outil informatique (CURAM) qui remplacera le système actuel et devrait lui permettre de proposer de meilleurs services tout en automatisant de nombreux processus.

La structure organisationnelle de la DGHAN changera elle aussi de manière radicale: alors que les différentes équipes ont chacune une mission spécifique (exemple: mise en ordre du volet administratif des dossiers, paiements, réponses aux questions, évaluation du handicap, ...), la DGHAN évolue vers des équipes multidisciplinaires qui exercent toutes les tâches inhérentes au règlement d'un dossier. Chaque équipe se compose de 12 à 15 personnes, est responsable d'une région bien

précise et traitera de A à Z les dossiers qui lui seront confiés. La personne handicapée pourra poser toutes ses questions à cette équipe. Des moyens supplémentaires à concurrence de 8 millions d'euros ont été débloqués pour ce projet. Ces moyens sont absolument indispensables pour que le projet réussisse.

Delivrables :

Le planning actuel prévoit une mise en production pour l'année 2016, tant concernant CURAM que la nouvelle organisation de travail. Durant cette année, des nouveaux trajets d'amélioration seront définis sur base des premières évaluations du fonctionnement du nouveau programme informatique.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : amélioration des documents mis à disposition des personnes avec un handicap et intégration de ceux-ci dans CURAM, la mise en place d'une solution temporaire pour le reporting en matière de statistiques et de performance concernant la gestion des dossiers traités par la DGHAN.

Concernant le service rendu aux **travailleurs indépendants**, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes :

Réécriture de la procédure concernant les dispenses de cotisations

Service responsable : DGINZ

Explication :

Le SPP a pour objectif de lancer une étude globale concernant la possibilité prévue par la loi d'accorder une dispense de cotisations sociales aux indépendants. Le but est de repartir d'une page blanche, comme si cette possibilité légale venait seulement d'être introduite.

En partant du point de vue qu'une autorité moderne et efficace au service du citoyen doit mettre l'accent sur une approche orientée client, des procédures/une réglementation simples, la garantie d'une approche (procédure) transparente, correcte, uniforme et de qualité dans une structure administrative efficace/consciente des coûts flexible, il convient de constater que la méthode de travail, notamment (des greffes) de la CDC, n'est plus réellement adaptée pour répondre à ces exigences actuelles voire futures. C'est pourquoi le SPF doit oser la fuite en avant proactive et se demander s'il ne vaudrait pas mieux reprendre tout le processus à zéro, en tenant compte des défis actuels et futurs.

Délivrables :

L'objectif du SPF est de remettre pour fin 2017 à la Cellule stratégique Indépendants un rapport final qui pourra servir de point de départ/d'inspiration à l'implémentation d'une nouvelle réglementation/de nouvelles procédures répondant au contexte social d'une part et aux attentes vis-à-vis d'une autorité moderne et efficace de l'autre.

Instauration d'une possibilité de recours vis-à-vis des décisions de la CDC

Service responsable : DGINZ

Explication :

L'accord de gouvernement est clair quant à l'amélioration du statut social des indépendants. Concernant la dispense de cotisations, il prévoit ce qui suit : *"L'amélioration de la procédure de dispense de paiement des cotisations sociales par l'adoption d'un cadre légal qui donne énumération limitative des raisons permettant l'obtention d'une dispense et par l'instauration d'un recours sur le fond;"*

Avec le projet *"Instauration de la possibilité de recours contre les décisions de la Commission de dispense de cotisations"*, la DG INZ envisage de donner corps au souhait du Gouvernement consistant à permettre un recours sur le fonds contre les décisions de la Commission. Le projet se déroulera en plusieurs étapes et devra, à l'avenir, permettre à un travailleur indépendant qui n'est pas d'accord avec la décision de la Commission concernant son dossier d'introduire un recours (administratif) sur le fond contre la décision.

Délivrables :

Durant l'année 2016, via une analyse approfondie des besoins (concertation poussée avec la Cellule stratégique Indépendants et les acteurs sur ce que l'on attend du recours), une proposition de concept sera définie par le groupe de projet et testée auprès de la Cellule stratégique Indépendants.

Durant cette analyse, le SPF prendra les contacts nécessaires avec la Cellule stratégique Indépendants et l'INASTI afin d'organiser l'implémentation opérationnelle de ce recours et ce, en tenant compte des résultats et discussions dans le cadre du projet « redesign interne ». En même temps, il faudra aussi analyser quelles sont les ressources de fonctionnement ou en personnel nécessaires pour faire fonctionner les différentes alternatives dans la pratique, et les mettre à disposition avant que le recours ne soit véritablement opérationnel.

Dès qu'il y a accord sur le concept de recours ainsi que sur les modalités d'implémentation, le SPF fournira le support nécessaire à la réalisation du concept approuvé, que ce soit au niveau de la réglementation, de l'opérationnalisation ou de l'informatique.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : adaptation de l'outil informatique utilisé pour les dossier CDC (New Dispensa) en fonction des nouvelles règles concernant les dispenses de cotisations.

Concernant le service rendu aux **victimes civiles de guerre**, le SPF travaillera sur l'initiative suivante :

Simplification de la législation des Victimes de Guerre

Service responsable : DGWAR

Explication :

Les bénéficiaires de la législation sur les victimes de guerre sont une population très âgée qui ne connaît plus ses droits et qui se sent souvent démunie face à l'administration. Or la législation

concernant les victimes de guerre exige une demande écrite des ayants droit pour bénéficier de la pension ou de la rente de veuve. Le SPF souhaite augmenter la proactivité vis-à-vis des citoyens en octroyant d'office la pension ou rente de veuve quand les conditions légales sont réunies.

Les victimes de guerre ou leurs ayants droit ne doivent pas être lésés par la lourdeur et la longueur des procédures qui ont été établies il y a longtemps au moment où les bénéficiaires étaient nombreux et connaissaient leurs droits. Il est nécessaire d'avoir une approche plus globale des besoins des bénéficiaires de nos législations.

Le projet vise à simplifier la législation relative aux victimes de guerre pour augmenter la proactivité dans le traitement des dossiers des bénéficiaires potentiels autour de deux axes à étudier :

- Automatiser l'octroi de certains droits pour les ayants droit : pension de réversion aux ayants droit et rentes de veuves ;
- Accélérer la procédure pour les bénéficiaires d'une pension d'invalidité : supprimer les commissions civiles d'invalidité.

Delivrables:

Quatre déivrables devront être réalisés d'ici fin 2016 :

- Etudes des différentes lois à modifier : lois sur victimes 14-18, sur victimes 40-45, lois sur les rentes ;
- Rédaction des modifications législatives envisagées, après approbation par les cellules stratégiques Affaires sociales et Défense et après avis du Conseil Supérieur des Invalides de guerre ;
- Etablir une proposition/projet de loi pour modifier la législation existante en accordant l'octroi automatique des pensions de réversion et des rentes de veuves de guerre et en supprimant l'obligation de passer devant les commissions civiles d'invalidité pour l'octroi du droit à la pension d'invalidité ;
- Mise en route de la procédure pour approbation par l'assemblée législative .

Objectif 2.4. Assurer la conservation des archives de guerre

Concernant le devoir de mémoire et le service rendu au monde académique, le SPF continuera ses efforts afin de conserver les 13 kilomètres d'archives relatives aux civils belges qui ont été impliqués, en Belgique ou dans les territoires occupés, dans des événements liés à aux deux guerres mondiales. Ces efforts s'axeront tant sur la conservation physique de ces archives (conditionnement dans un matériel de conservation spécialement étudié pour protéger les documents des agressions extérieures, mais aussi d'eux-mêmes puisque certains sont composés d'agents acides) que sur leur encodage électronique afin d'accélérer et de faciliter la consultation des archives

Concernant la **conservation des archives de guerre**, le SPF travaillera notamment sur les initiatives suivantes :

Gestion des archives de guerre

Service responsable : DGWAR

Explication :

La DG Victimes de guerre dispose d'une vaste collection d'archives de guerre (l'équivalent de 13 km). Parmi les dossiers archivés relatifs à la guerre, certains d'entre eux n'ont plus d'utilité administrative ni d'intérêt historique. Il est nécessaire de ne garder comme archives de guerre que des documents ayant une valeur historique ou des documents pouvant encore être utiles à l'administration.

Supprimer les dossiers inutiles permettra d'utiliser l'espace à la disposition du service de façon plus rationnelle. Cela permettra une gestion rationnelle et efficace de l'espace réservé à l'archivage. Cela sera utile également pour le transfert éventuel futur des archives de guerre destinées à une conservation permanente. Cela servira de base rationnelle pour toute discussion concernant l'attribution de moyens matériels et humains adaptés pour la conservation des archives de guerre

En cas de non-tri, le risque est grand de voir un amoncellement de dossiers sans aucune utilité administrative ni aucun intérêt historique ou mémoriel et occupation non justifiée d'espace de classement. Par contre les archives qui intéressent le public et la recherche historique ne sont pas conservées de façon adéquate faute d'espace disponible, sans compter les risques de détérioration et/ou de perte de documents originaux.

Delivrables:

Le projet est d'identifier ces dossiers, de détruire les dossiers devenus inutiles et ainsi de créer de nouveaux espaces de classement et d'archivage pour des archives de guerre qui ont une valeur historique mais qui actuellement ne sont pas conservées de façon adéquate faute d'espace disponible.

Quatre livrables devront être réalisés d'ici 2018 :

- Identifier les dossiers à détruire ;
- Mettre en place des équipes pour réaliser ce projet (au sein de la DG) ;
- Détruire les dossiers en les mettant dans des containers spéciaux ;
- Reclasser, emballer et conditionner les archives encore utiles qui doivent rester.

Remplacement de Musnet

Service responsable : DGWAR avec le SE ICT

Explication :

L'objectif est de remplacer la base de données existante « Musnet » relative aux archives de guerre par une nouvelle base de données plus adaptée aux besoins des archives de guerre et plus conviviale. La base de données actuelle n'est plus supportée depuis 2007 et n'est plus mise à jour. Cette base de données compte environ 300.000 enregistrements de données. La base de données a déjà rencontré des problèmes lors du passage en WIN7. Sans une nouvelle base de données, tout le travail

d'encodage risque d'être perdu.

Actuellement, les collaborateurs font des recherches dans la base de données existante Musnet et/ou dans les fichiers papiers. De nombreux inventaires (en excel) doivent être intégrés dans la base de données, ce qui n'est pas possible actuellement. Le personnel perd beaucoup de temps à devoir consulter plusieurs bases de données pour une même recherche.

Ce nouveau projet apportera :

- un gain de temps pour les collaborateurs (faire des recherches dans une base de données unique ou laisser les chercheurs faire leurs recherches eux-mêmes ;
- une mise à disposition proactive de l'information et un accès facilité aux sources (recherche de chez soi via internet) ;
- un gain de temps pour les utilisateurs qui pourront commander les documents en ligne et venir les consulter plus rapidement sur place.

La nouvelle base de données permettra de faire des recherches via un thésaurus, des filtres, un plan de classement ce qui n'est pas possible actuellement (les recherches se font uniquement sur base d'un mot-clé) ou des recherches multiples. Le public pourra faire des recherches via l'intranet, en salle de lecture, dans la base de données documentaire ou via l'internet dans une partie de la base et pourra commander les documents à consulter en ligne

Delivrables :

Il s'agit d'un projet déjà en cours. Les livrables suivants devront être réalisés d'ici fin 2017 :

- Lancement du marché et choix de la firme soumissionnaire ;
- Fourniture du logiciel, adaptations et formations ;
- Transfert de données vers le nouveau logiciel ;
- Mise en ligne du logiciel.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration :

- **Drancy - fichier des déportés de/en France** : les fiches du fichier des déportés de/en France sont déjà scannées mais ne sont pas utilisables actuellement car elles ne sont pas nommées et pas répertoriées. Le projet vise à ce que toutes les images numériques soient correctement nommées et toutes les victimes soient encodées dans VCTP, la base de données qui leur est consacrée. Une fois le projet réalisé, les fiches seront consultables par le personnel de la DGWAR et les chercheurs en salle de lecture. Il sera possible de retrouver une personne à partir de la base de données ;
- **Numérisation du fichier de recensement des Juifs** : la DG Victimes de guerre possède le fichier de recensement des Juifs de Belgique reprenant notamment les compositions de famille « version originale papier ». Ce fichier n'a jamais encore été exploité pour la recherche et est complémentaire du fichier de la persécution et de la déportation des Juifs qui lui est déjà numérisé, encodé et emballé. L'objectif du projet est de numériser ce fichier de recensement des Juifs de Belgique afin de proposer de nouveaux documents aux chercheurs, de faire de nouvelles avancées en matière de recherches historiques et de garantir la conservation définitive du fichier. Les chercheurs pourraient consulter les documents numérisés et exploiter les données en ligne à certaines conditions (respect de la vie privée). Le fichier original « papier » sera emballé dans du matériel de conservation afin de garantir sa conservation durable. Le fichier est estimé à 40.000 documents. Il s'agit de la continuation d'un projet actuel.

Objectif stratégique 3. Appuyer de manière proactive la lutte contre la fraude sociale tout en renforçant l'aspect 'compliance' de ses missions de contrôle

Approche générale

Au cours des trois prochaines années, le SPF veillera à un contrôle **efficace et efficient** du respect de la **réglementation sociale** ainsi qu'à une **prestation de services correcte à l'intention des utilisateurs, à travers une mission renforcée d'avis et de conseils** et l'organisation, à l'intention de ses partenaires, d'un centre de référence pour la lutte contre la fraude sociale.

1. Le SPF s'engage à effectuer **rapidement et correctement** les contrôles dont il est chargé. Dans le cadre des contrôles auprès des employeurs, la tâche principale du SPF consiste à lutter contre la fraude sociale. A cause de la mobilité croissante, des employeurs et travailleurs étrangers sont également actifs sur le marché du travail belge et par conséquent, la lutte contre la fraude transfrontalière, et plus particulièrement contre le dumping social, est devenue une priorité. Pour lutter contre la fraude sociale, l'Inspection sociale a développé un outil de datamining performant permettant une approche plus ciblée des comportements frauduleux. Le SPF s'engage, dans ce cadre, à **améliorer la gestion des processus de contrôle** et s'efforcera d'**en numériser une partie**;
2. Le SPF s'engage à ne pas limiter ses missions à l'exercice de contrôle, mais à rendre ses services plus accessibles en fournissant aux usagers des **informations rapides et correctes**, en promouvant la **participation interactive des usagers** dans le cadre de l'accès aux informations et en renforçant sa mission de consultance auprès des employeurs;
3. Le SPF s'engage à fournir un **support journalier correct et intégré** en ce qui concerne les processus réglementaires en matière de lutte contre la fraude sociale et à fournir à ses partenaires des informations correctes, **intégrées et adéquates** en rapport avec des phénomènes de fraude;
4. Dans ce contexte, le support du SPF ne concernera pas seulement, à terme, la préparation de la politique sociale, mais portera aussi sur son évaluation a posteriori;
5. Le SPF se fixe pour objectif d'**approfondir** ses connaissances en matière de travail illégal et d'économie souterraine et d'**anticiper** les développements et réformes à venir concernant la lutte contre la fraude sociale. Toutes ces connaissances doivent être **valorisées** et faire l'objet d'une **communication** la plus large possible;
6. Le SPF **maintiendra les réseaux actuels** et **renforcera la coordination du secteur** le cas échéant. Il **élaborera** à cet effet des **partenariats thématiques** et ciblés et **numérisera les relations avec les partenaires** au moyen d'espaces de travail électroniques.
7. Le SPF promouvra la **collaboration internationale** en matière de lutte contre la fraude sociale et veillera à ce que la Belgique remplisse ses **engagements internationaux**. Il **interviendra** aussi **pour défendre les intérêts** des assurés sociaux et du secteur belge de la sécurité sociale.

Dans ce cadre, le SPF focalisera ses activités autour des objectifs suivants :

- Entretenir la **relation de partenariat** avec la Cellule stratégique Lutte contre la Fraude sociale
- Fournir une **information correcte, consistante et transmise** dans les délais aux usagers du service, à savoir les employeurs, les travailleurs, les syndicats, les organisations d'employeurs, les auditorats, etc. ;
- Garantir le **respect de la réglementation** en effectuant des contrôles ciblés effectués à temps et en faisant les constatations utiles ;

- Optimiser les **processus internes d'inspection**.
- Promouvoir une **collaboration performante et positive avec les autres acteurs du contrôle** ;
- Participer proactivement à la **lutte contre la fraude sociale au niveau international**.

Objectif 3.1. Entretenir la relation de partenariat avec la Cellule stratégique Lutte contre la Fraude sociale

La continuation des contacts fréquents avec la cellule stratégique du Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la fraude sociale constitue une condition absolument nécessaire à la bonne réalisation des missions du SPF. Pour la période 2016-2018, cet objectif général sera suivi entre autres au moyen de l'indicateur suivant :

| | |
|----------------------------|---|
| Contacts formels fréquents | Outre les contacts bilatéraux informels, le SPF Sécurité sociale et la cellule stratégique du Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la Fraude sociale organiseront une concertation sur base mensuelle (à l'exception de juillet, août et décembre) et ce, afin de déterminer les besoins de la cellule stratégique ainsi que de présenter un état des lieux des dossiers stratégiques les plus importants. |
|----------------------------|---|

Objectif 3.2. Fournir une information correcte, consistante et transmise dans les délais

82 En matière de lutte contre la fraude sociale, le SPF n'exerce pas uniquement une fonction de contrôle mais également une fonction de support et d'information vis-à-vis des usagers et partenaires afin de permettre une application la plus correcte possible de la réglementation sociale. A côté de son rôle général d'information, le SPF se doit de répondre aux demandes particulières des employeurs, des citoyens, syndicats et fédérations d'employeurs au sujet de l'application de la réglementation sociale. Les réponses données peuvent être soit orales (permanences téléphoniques et publiques dans chaque région, tous les jours ouvrables de l'année), soit écrites. Le SPF se doit de statuer sur le cas concret que l'employeur ou son représentant (par exemple un bureau d'avocats) lui présente. A cet effet, le SPF tiendra à jour un historique des réponses apportées et ce, afin de garantir une cohérence dans les informations fournies ainsi qu'une sécurité juridique aux employeurs.

En effet, une bonne information au sujet des droits et obligations des employeurs, des travailleurs et des allocataires sociaux, contribue à mieux faire respecter la réglementation sociale. De plus, le SPF offrira aux usagers un service efficace, rapide et disponible 24h/24 en matière de dispenses de cotisations de sécurité sociale dans les secteurs socio-culturel et sportif (site web article 17). En cas de contrôle, l'article 21, 1° du Code pénal social accorde aux inspecteurs sociaux un pouvoir d'appréciation, notamment pour fournir des informations et des avis concernant les moyens les plus efficaces pour faire respecter la réglementation en matière de sécurité sociale. Cette disposition contribue au soutien et au coaching des employeurs. Pour mieux mesurer le nombre de cas de coaching des employeurs, l'indicateur existant destiné à cette fin sera affiné. Parallèlement à ce coaching, chaque bureau régional fournit d'amples possibilités de contact permettant aux employeurs et aux travailleurs de se faire conseiller.

En interne, les questions posées par les directions régionales seront tout aussi correctement traitées afin de permettre une uniformité des contrôles à l'intérieur du territoire national.

Le SPF continuera à remplir sa fonction de signalisation importante sur le plan de la politique (pénale) sociale, non seulement en fournissant les informations nécessaires à l'aide d'avis et de rapports, mais aussi en attirant l'attention des autorités politiques sur les moyens (législatifs) nécessaires pour répondre de manière ciblée et efficace aux tendances et difficultés concernant l'application de la législation sociale. Le service se porte garant d'une prestation de services rapide et de qualité à l'égard des usagers. Les avis et notes concernant l'interprétation de la nouvelle réglementation sont communiqués dans un délai de 3 mois, sauf lorsque le délai plus bref est demandé par la cellule stratégique. Jusqu'à présent, aucun avis et aucune note n'a été transmis en retard. Ces avis concernent principalement la notion de rémunération et l'interprétation de la notion de salaire variable pour le calcul du double pécule de vacances. La cellule légistique de la DGSIS a d'ailleurs rédigé, respectivement, 221 et 240 avis et notes en 2013 et 2014.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

| | |
|---|--|
| <p>Réponses aux questions individuelles</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Délai moyen annuel de réponse de l'Inspection sociale à partir de la réception des éléments pertinents. Il s'agit avant tout de réponses par écrit aux employeurs et aux employés. Les réponses de l'Administration centrale de la DGSIS aux questions de ces bureaux régionaux sont également comptabilisées dans l'indicateur.</p> <p>L'indicateur concerne le rapport entre la somme des délais de traitement (numérateur) des réponses clôturées durant l'année concernée et le nombre de réponses clôturées durant l'année concernée (dénominateur).</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: délai moyen de 60 jours ; • Réalisé de manière conditionnelle : délai moyen entre 61 et 70 jours ; • Non-réalisé : délai moyen au-delà de 80 jours. |
| <p>Satisfaction des usagers</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Satisfaction du citoyen au sujet de la prestation de services</p> <p>Cet indicateur sera développé au cours de la période du contrat d'administration</p> |
| <p>Rapports pour les organisations internationales (par ex. OIT)</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Pourcentage annuel des rapports rédigés par la DGSIS dans les délais imposés</p> <p>Il s'agit ici d'au minimum le rapport annuel de la DGSIS imposé par l'OIT (date butoir : publication au 31 décembre de l'année suivante). Seront intégrés dans cet indicateur les demandes ad hoc venant de la Commission européenne et de l'OIT. Chaque demande est accompagnée d'un délai à respecter.</p> <p>L'indicateur concerne le pourcentage de rapports devant être envoyés/publiés durant l'année concernée et ayant été envoyés dans les délais impartis par rapport au nombre de rapports devant être envoyés/publiés durant l'année concernée.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> |

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Réalisé: 90 à 100% des rapports publiés ou transmis dans les délais ;• Réalisé de manière conditionnelle : entre 80 % et 90% ;• Non-réalisé : < 80%. |
|--|---|

Objectif 3.3. Garantir le respect de la réglementation en effectuant des contrôles ciblés effectués à temps et en faisant les constatations utiles

En vue de garantir et de préserver le système belge de sécurité sociale, le SPF a pour mission de veiller à l'application correcte de la réglementation en matière de sécurité sociale des travailleurs salariés, et notamment d'accorder une attention particulière à la déclaration en bonne et due forme des travailleurs salariés et de leurs rémunérations à la sécurité sociale. Dans le cadre de l'accomplissement de cette mission, le SPF continuera à lutter contre la fraude sociale en organisant, en collaboration avec le SIRS et les autres organismes de contrôles, des contrôles des employeurs concernant plus spécifiquement : la déclaration à l'ONSS, les vacances annuelles (attribution des jours de vacances, calcul et paiement du pécule de vacances), les accidents du travail (souscription d'une assurance accidents du travail et déclaration des accidents survenus), les allocations familiales, l'assurance maladie et invalidité, l'occupation des travailleurs étrangers et le dumping social et le travail à temps partiel.

Compte tenu de la mobilité croissante, des employeurs et des travailleurs étrangers étant également actifs sur le marché du travail belge, la lutte contre la fraude transfrontalière, et en particulier la lutte contre le dumping social, est devenue une préoccupation prioritaire. Dans ses contrôles, le SPF se focalisera sur les objectifs suivants :

- optimiser la lutte contre le dumping social dans un contexte international (voir aussi les initiatives existantes sur le thème 'Modernisation et promotion de notre système de protection sociale dans le cadre international);
- optimiser la lutte contre le travail non déclaré, en vue de lutter contre le travail illégal et la traite des êtres humains;
- optimiser la lutte contre la fraude relative à l'ingénierie sociale de pointe (ex. : sièges sociaux fictifs, construction « poupées russes » etc.);
- mener des enquêtes particulières pour préserver les droits des travailleurs salariés (exemple: pécule de vacances) ou des assurés sociaux (exemple: allocations familiales);
- mener des enquêtes particulières à la demande des magistrats.

La stratégie de contrôle du SPF sera organisée annuellement au moyen d'un processus bien établi depuis 2005 définissant les objectifs annuels de l'Inspection sociale ainsi que les objectifs opérationnels des directions régionales. Les objectifs sont établis en fonction du Plan d'Action annuel en matière de Lutte contre la Fraude et le Dumping social. Ce plan d'action annuel, établi par le Secrétaire d'Etat à lutte contre la fraude sociale en collaboration avec toutes les administrations concernées (SPF ETCS, SPF Sécurité sociale, ONSS, ONEM, INAMI, FAMIFED et INASTI), a pour objectif de fournir un relevé des actions prioritaires qui seront prises pour l'année concernée pour lutter contre la fraude en matière de cotisations sociales et/ou d'allocations sociales. Ce plan intègre le plan d'action du SIRS et constitue également le volet social du plan d'action du Collège pour la lutte contre la fraude fiscale et sociale.

Ce plan définit par action des objectifs chiffrés globaux notamment en matière de nombres de dossiers de contrôle et de régularisation de cotisations sociales et définit par action les

administrations concernées. Ce plan est approuvé annuellement par le Gouvernement fédéral lors du premier trimestre de l'année.

Ce plan est opérationnalisé chaque année par la DGSIS via le processus annuel suivant :

- Définition en septembre d'un projet de plan annuel : ce plan définit les objectifs annuels de la DGSIS en tenant compte des objectifs globaux définis par le plan du Gouvernement fédéral, mais aussi en fonction des attentes à l'égard des directions régionales (objectifs du management, attentes du politique, attentes des partenaires comme l'Auditorat, feedback des régions), des responsabilités de la DGSIS, de ses moyens disponibles (notamment en matière de personnel), des résultats déjà obtenus par la DGSIS ainsi que d'une analyse des facteurs critiques de succès (OASIS, PégASIS, BSC, ...) ;
- Séminaire en octobre avec les Directeurs régionaux : discussion du projet du plan opérationnel (adaptations éventuelles) + fixation des objectifs chiffrés par région ;
- Définition d'objectifs chiffrés par région dans un Plan d'action régional en tenant compte des spécificités de chaque région (analyse socio-économique, analyse SWOT et analyse statistique) ;
- Monitoring permanent via Cockpit, Balanced Scorecard et statistiques ad hoc ;
- Rédaction de rapports annuels d'activités régionaux et d'un rapport annuel pour l'Inspection sociale.

Les grandes orientations du plan annuel de la DGSIS sont communiquées au Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la Fraude sociale. Un reporting sur la réalisation du plan est réalisé vis-à-vis du Secrétaire d'Etat de manière trimestrielle.

Pour la période 2016-2018, cette activité sera suivie entre autres au moyen des indicateurs suivants:

85

| | |
|---|--|
| <p>Réalisation de l'objectif biennal au sujet des montants des régularisations</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Dans le cadre du processus décrit ci-dessus, est défini, tous les deux ans, un objectif biennal au sujet du montant des régularisations des cotisations sociales éludées. Par thématique à contrôler pour laquelle la DGSIS a une compétence, la DGSIS dispose, sur base des résultats déjà obtenus, d'une solide expérience lui permettant d'estimer les objectifs en matière de régularisation.</p> <p>L'indicateur concerne la réalisation ou non du montant défini pour l'ensemble de la DG. Pour le reporting intermédiaire (à la fin de la première année), l'objectif est suivi au moyen d'une extrapolation pour l'année concernée.</p> <p>Sont mesurés: les régularisations des cotisations sur les rémunérations et les faux indépendants, le double pécule de vacances, les cotisations spéciales et les cotisations sur les voitures de société, selon une pondération réaliste et avec une valeur prédictive en ce qui concerne le résultat au terme du délai.</p> |
| <p>Réalisation du nombre de dossiers clôturés avec régularisation</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Un objectif global minimal est défini annuellement au sujet du nombre de dossiers clôturés qui ont fait l'objet d'une ou plusieurs régularisations. Ces objectifs sont traduits, pour toutes les directions régionales de la DGSIS, en objectifs spécifiques dans des plans d'action régionaux annuels (PAR).</p> <p>L'indicateur concerne le pourcentage de dossiers effectivement clôturés durant l'année concernée et avec régularisation, par rapport au nombre de dossiers clôturés avec régularisation planifié pour l'année concernée et</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>ce, pour l'ensemble de la DGSIS.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: objectif annuel atteint à 100% ou plus ; • Réalisé de manière conditionnelle : entre 85 % et 99.9% ; • Non-réalisé : < 85%. |
| <p>Nombre de dossiers clôturés</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Un objectif global minimal est défini annuellement au sujet du nombre de dossiers clôturés. Ces objectifs sont traduits, pour toutes les directions régionales de la DGSIS, en objectifs spécifiques dans des PAR. Pour chaque plan régional, un objectif est défini.</p> <p>L'indicateur concerne le pourcentage de dossiers effectivement clôturés durant l'année concernée avec ou sans régularisation par rapport au nombre de dossiers clôturés planifié pour l'année concernée et ce, pour l'ensemble de la DGSIS.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: objectif annuel atteint à 100% ou plus ; • Réalisé de manière conditionnelle : entre 85 % et 99.9% ; • Non-réalisé : < 85%. |
| <p>Traitement dans les délais des dossiers ordinaires</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Un objectif global minimal est défini annuellement au sujet du délai moyen de traitement des dossiers ordinaires car le délai de traitement dépend fortement du nombre de dossiers planifiés dans le cadre du Plan d'Action annuel en matière de Lutte contre la Fraude et le Dumping social. Par dossier ordinaire, on entend les dossiers qui ne sont ni des plaintes de travailleurs vis-à-vis de leur employeur ni des demandes de l'Auditorat du Travail. Il s'agit de dossiers démarrés à l'initiative de la DGSIS ou demandés par un autre partenaire (services d'inspection, cellules stratégiques, syndicats, etc.).</p> <p>Ces objectifs sont traduits, pour toutes les directions régionales de la DGSIS, en objectifs spécifiques dans des PAR annuels. Pour chaque plan régional, un objectif est défini.</p> <p>L'indicateur concerne le pourcentage de dossiers clôturés durant l'année concernée et traités dans le délai annuellement défini par rapport au nombre de dossiers clôturés durant l'année concernée et ce, pour l'ensemble de la DGSIS.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: 90 à 100% des contrôles respectant la norme annuelle ; • Réalisé de manière conditionnelle : entre 80 % et 90% ; • Non-réalisé : < 80%. |
| <p>Traitement dans les délais des plaintes des travailleurs</p> <p>Service responsable :</p> | <p>Le SPF traitera les plaintes des travailleurs vis-à-vis de leur employeur dans un délai moyen de 6 mois. Ne sont pas compris dans cet indicateur les demandes complexes, à savoir les dossiers concernant la fraude transfrontalière. Il s'agit de dossiers pour lesquels le délai de six mois est impossible à respecter car il demande soit la collaboration d'institutions</p> |

| | |
|---|--|
| <p>DGSIS</p> | <p>étrangères de sécurité sociale et/ou une enquête générale.</p> <p>L'indicateur concerne le pourcentage de plaintes de travailleurs clôturées durant l'année concernée et traitées dans un délai de six mois par rapport au nombre de plaintes de travailleurs clôturées durant l'année concernée et ce, pour l'ensemble de la DGSIS.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: 90 à 100% des dossiers respectant le délai de 6 mois ; • Réalisé de manière conditionnelle : entre 80 % et 90% ; • Non-réalisé : < 80%. |
| <p>Traitement dans les délais des demandes de l'Auditorat du Travail</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>Le SPF traitera les demandes de l'Auditorat du travail dans un délai moyen de 9 mois. Ne sont pas comprises dans cet indicateur les demandes complexes. Il s'agit de dossiers pour lesquels le délai de neuf mois est impossible à respecter.</p> <p><u>On entend par dossiers auditeur « complexes » :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - les dossiers qui ont été mis à l'instruction (notamment avec perquisitions) ; - les dossiers pour lesquels, des analyses de données informatiques suite à des saisies de nombreux documents ou de disques durs doivent être effectuées ; - les dossiers auditeur qui portent sur l'analyse d'un nombre de plus de 30 travailleurs ; - les dossiers auditeur en matière de fraude transfrontalière. <p>L'indicateur concerne le pourcentage de demandes de l'Auditorat du travail clôturées durant l'année concernée et traitées dans le délai annuellement défini par rapport au nombre de demandes de l'Auditorat du travail clôturées durant l'année concernée et ce, pour l'ensemble de la DGSIS.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: 90 à 100% des demandes traitées dans un délai de 6 mois ; • Réalisé de manière conditionnelle : entre 80 % et 90% ; • Non-réalisé : < 80%. |
| <p>Respect des délais légaux dans les litiges</p> <p>Service responsable : DGSIS</p> | <p>En collaboration avec les services du Président et au nom de l'État belge, gestion des litiges devant les tribunaux pénaux ou civils devant lesquels l'État est assigné, et ce pour des mesures prises par les inspecteurs sociaux.</p> <p>Gestion des litiges en matière d'actes de violence ou de menaces à l'égard des inspecteurs sociaux.</p> <p>Cet indicateur mesure le respect des délais légaux pour le dépôt des pièces des dossiers de litiges.</p> <p>L'indicateur concerne le pourcentage de dossiers envoyés durant l'année concernée et traités dans le délai demandé par rapport au nombre de dossiers envoyés durant l'année concernée et ce, pour l'ensemble de la</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>DGSIS.</p> <p>Cet objectif sera considéré comme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé: 100 % des dossiers pour lesquels les délais légaux ont été respectés ; • Réalisé de manière conditionnelle : entre 95 % et 99.9% ; • Non-réalisé : < 95%. |
|--|--|

Objectif 3.4. Améliorer les processus de contrôle

Afin d'arriver à ses objectifs en matière de respect de la réglementation, le SPF continuera à améliorer ses processus de contrôle ainsi que les instruments mis à la disposition des inspecteurs et contrôleurs sociaux. Durant la période du contrat d'administration, le SPF se focalisera sur les objectifs suivants :

- Améliorer la performance globale en disposant d'une information online pertinente et en temps réel ;
- Améliorer la gestion des dossiers par une digitalisation des processus ;
- Optimiser la détection de la fraude et l'efficacité des contrôles ;
- Participer à la mise en place d'un registre électronique des plaintes.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes:

OASIS ++ : développement du datamining

Service responsable : DGSIS en collaboration avec le SE ICT

Explication :

La DG SIS utilise depuis 2012 l'outil de datamining pour rechercher des liens statistiques dans la base de données OASIS. Elle analyse les caractéristiques qui peuvent indiquer qu'un employeur fraude, comme une augmentation ou une baisse sensible du chiffre d'affaires, l'engagement ou le licenciement soudain de nombreux travailleurs, ... Les employeurs qui satisfont à une combinaison spécifique de caractéristiques se voient attribuer un facteur de risque élevé par le système. La DGSIS peut, sur base de cette analyse, améliorer continuellement ses méthodes et sa stratégie d'inspection, en vue de réduire autant que faire se peut le nombre de contrôles sans régularisation.

L'orientation des contrôles sur la base d'analyses de risque détecte plus d'infractions et apporte plus de régularisations. L'analyse de risque basée sur le datamining ne remplace pas la sélection en connaissance de cause des inspecteurs sociaux. Les meilleurs résultats sont obtenus lorsque les inspecteurs proprement dits peuvent choisir quelle recherche ils entament au sein de groupes désignés comme à risque. Outre le risque d'infraction, il est aussi possible de modéliser certains aspects du comportement des employeurs. Ces résultats doivent également être disponibles car ils contribuent à déterminer le caractère opportun d'une enquête.

Délivrables / priorités pour la période 2016-2018 :

- Maintien à jour des profils de risque des employeurs belges :
 - Horeca ;
 - Construction ;

- Nettoyage.
- Nouveaux profils de risque :
 - Dumping social ;
 - Exploitation économique ;
 - Secteur des transports ;
 - Faillite.
- Test de la valeur ajoutée des données internationales :
 - Dumping social.
- Visualisation du réseau des employeurs à risque :
 - Dumping social ;
 - Exploitation économique ;
- Élargissement de l'instrument MiningWatch par :
 - Nouveaux profils de risque (voir plus haut) ;
 - Visualisation de réseaux (voir plus haut) ;
 - Rendu des facteurs de risque au niveau de l'employeur ;
 - Informations contextualisées pour la préparation d'un contrôle .

Le SPF fournira, chaque année, aux cellules stratégiques intéressées, un planning concret des actions envisagées dans le cadre de l'évolution de l'outil datamining.

DIGISIS : het e-dossier

Service responsable : DGSIS en collaboration avec le SE ICT

Explication :

L'objectif final consiste en la création d'un environnement de travail numérique pour le service d'inspection, dans lequel les documents numériques remplacent autant que possible le dossier papier. L'environnement de travail numérique se traduira à moyen terme par un outil informatique offrant une intégration du processus de travail et de la gestion documentaire. Il doit être possible de consulter les bases de données externes à partir de cet outil (= couplage avec le projet @LAN-SIS).

Cette formule présente les avantages suivants :

- Accès plus rapide aux informations et échanges d'informations plus rapides ;
- Économies suite à la diminution de papier consommé et de l'espace d'archivage des dossiers ;
- Traitement plus rapide des dossiers ;
- Stockage correct des documents administratifs (y compris les e-mails) ;
- Moins d'erreurs car moins d'intermédiaires dans le dossier ;
- Responsabilisation des collaborateurs ;
- Augmentation de l'efficacité administrative ;
- Facilitation de la coopération entre régions.

D'un point de vue technique, il s'agit toutefois d'un projet obligatoire. L'e-dossier est une évolution qui survient dans chaque organisation. Cela signifie que l'organisation qui ne suit pas cette évolution vers un e-dossier prend un sérieux retard. La gestion efficace des dossiers et des données ainsi qu'un échange d'informations rapide et efficace sont indispensables, non seulement pour améliorer les processus internes mais aussi pour réaliser d'importantes économies (papier et espace d'archivage) à court terme. Du point de vue externe, la pression pour plus d'intervention contre la fraude sociale liée à la demande des acteurs pour un échange de données plus rapide, de préférence numérique

peut également être avancé pour justifier le projet.

Délivrables :

Le projet inclut 5 éléments :

1. Analyse de la production de papier dans l'AS-IS et analyse fonctionnelle (du point de vue de l'utilisateur) de la gestion documentaire dans le TO-BE ainsi que de la solution d'intégration.
2. Développement / adaptation interne ou achat externe de l'outil informatique ;
3. Maximisation du flux numérique avec les partenaires externes tels que l'ONSS et l'Auditorat ;
4. Suivi de la réalisation des conditions cadre pour une utilisation effective telles que le temps de réponse de l'outil et des connexions Internet fluides prenant en compte la sécurité des données, la confidentialité, l'intégrité et l'accessibilité requises pour le système ;
5. Préparation d'une solution pour les obstacles juridiques : la signature numérique et la force probante des documents (substitution).

Ces cinq livrables doivent être clôturés fin 2018.

Le SPF fournira aux cellules stratégiques intéressées, pour le 1^{er} semestre 2016, un planning concret des actions envisagées dans le cadre de ce projet.

SIS Wireless

Service responsable : DGSIS en collaboration avec le SE ICT

Explication :

Le projet vise la mise à disposition d'un outil grâce auquel le personnel de contrôle disposera, lors de contrôles sur le terrain, d'un accès en ligne aux informations et aux bases de données. A cette fin, il convient d'acquérir 9 appareils - provisoirement 2 (ou du moins au minimum 1 avec certitude) par région - et de prévoir les abonnements correspondants. Plusieurs appareils par région sont indispensables dans la mesure où plusieurs contrôles sur chantier ont souvent lieu simultanément.

Cette formule présente les avantages suivants :

- Efficacité et gain de temps lors des contrôles en offrant la possibilité de consulter sur le terrain les bases de données indispensables et utiles en temps réel, par exemple la situation actuelle de la DIMONA au moment du contrôle;
- Mener la lutte contre la fraude sociale à l'aide de moyens modernes et avoir la possibilité de vérifier immédiatement l'exactitude des informations fournies par les employeurs (et les travailleurs), et de pouvoir fournir la preuve tangible selon la réglementation en vigueur et le droit commun;
- Grâce à la comparaison avec les bases de données, être très rapidement en mesure d'évaluer la gravité des infractions et y relier les conséquences adéquates;
- Signal et dissuasion à l'égard de la fraude sociale par la mise en œuvre d'une technologie moderne permettant une constatation rapide et objective des infractions;
- Image moderne du SPF en équipant les collaborateurs de technologies (de communication) moderne;
- Motivation des collaborateurs par l'impact positif d'une acquisition rapide de l'information suite à l'utilisation d'instruments efficaces, et obtention de meilleurs résultats par la mise en œuvre de ces moyens et l'obtention d'une plus grande satisfaction personnelle due aux meilleurs résultats.

Délivrables :

Le projet est un projet en cours qui doit être clôturé pour le premier semestre 2016. Les livrables suivants étaient prévus :

- Achat d'une vingtaine d'appareils (ou 10 au minimum) et des abonnements permettant de consulter les données ;
- Mise à disposition d'un appareil par région ;
- Mise à disposition de clés 3G ;
- Mise à disposition d'applications adaptées permettant de lire les données sur les tablettes.
- Autorisation de consulter les diverses bases de données au moyen d'une connexion sans fil sur le terrain ;
- Étude concernant un possible élargissement : application à d'autres services (transversale) et élargissement au personnel de contrôle.

@Lan SIS

Service responsable : DGSIS en collaboration avec le SE ICT

Explication :

Le programme Pegasus actuel n'est plus adapté aux besoins du service. Le service n'est actuellement plus soutenu par un environnement informatique "ambitieux" (cf. Rapport annuel) faute de rénovations significatives du programme au cours des 10 dernières années.

Ce programme de gestion de base de l'Inspection sociale inclut toutes les données des dossiers d'enquête, mais aussi les activités du personnel (de contrôle) et les dossiers du personnel. Si le service veut continuer à fonctionner dans un environnement informatique ambitieux, il est indispensable de développer le programme de manière à ce que chaque utilisateur puisse avoir accès à l'application intégrée, de manière conviviale et en fonction de son profil. La mise à disposition de liens à partir de cette application de base permettant d'accéder aux données utiles et nécessaires - concernant notamment les employeurs à prendre en compte pour un contrôle sur le plan de la sécurité sociale - et aux banques d'information permettront d'améliorer l'efficacité des activités de contrôle et celle des contrôles proprement dit.

Le caractère intuitif de l'application et l'uniformité plus poussée de la saisie des données entraîneront en outre une optimisation du suivi des résultats du service, notamment grâce à des statistiques, un balanced scorecard et un cockpit actuels et fiables. Ces éléments sont importants pour la création et la livraison ponctuelles de rapports annuels, de réponses aux questions parlementaires et de questions d'autres autorités et services. De plus, l'application permettra d'optimiser la gestion du personnel (HRM) et la maîtrise des coûts, ce qui permettra d'appliquer un contrôle interne poussé à tous les processus internes.

Délivrables :

Des liens vers les diverses bases de données seront proposés à partir de ce programme, dont l'écran d'accueil est adapté au profil de l'utilisateur. Une plateforme permettant d'échanger des informations utiles au sujet d'employeurs spécifiques ou dans certains dossiers sera également prévue.

Le projet fournira également les livrables suivants :

- Remplacement du formulaire papier résultat des enquêtes par un formulaire électronique ;
- Réorganisation de la gestion des documents au sein de la DGSIS et mise en place d'espaces collaboratifs dédiés ;
- Mise en place d'un système de gestion des plaintes ;
- Mise en place d'un outil de gestion d'équipe facilitant le travail en équipe et offrant une plus grande responsabilisation ;
- Intégration avec le projet « Case Management » et « Business Intelligence ».

Le projet sera clôturé logiquement vers la fin 2017 mais le timing est également dépendant d'autres projets comme le « case management » ou le « business intelligence ».

Objectif 3.5. Promouvoir une collaboration performante et positive avec les autres acteurs du contrôle

Le SPF exécutera ses missions de contrôle en étroite collaboration avec ses partenaires. Dans ce cadre, une attention toute particulière sera apportée à la participation du SPF aux travaux du SIRS et du Collège des Procureurs, avec un accent tout particulier sur la lutte contre le travail au noir et l'exploitation de travailleurs (traite des êtres humains). De même, le SPF, via la Taskforce Occupation transfrontalière (DGSIS), collaborera activement avec le service Contrôle des lois sociales du SPF ETCS et l'ONSS en vue d'une lutte intégrée contre le dumping social. Le SPF fera en sorte que les protocoles de collaboration signés soient respectés de manière scrupuleuse, comme par exemple :

- Le Plan d'action du 20 novembre 2001 relatif à la collaboration entre les différents services de contrôle en vue d'une coordination des contrôles dans le domaine du transport par route des personnes et de choses ;
- Le Protocole de collaboration du 1er juillet 2005 conclu entre l'Inspection sociale et l'Inspection de l'Office National de Sécurité Sociale ;
- Le Protocole de collaboration signé le 15 décembre 2006 entre les services d'Inspection sociale (les services de contrôle de l'ONEm, du Contrôle des lois sociales, de l'ONSS et l'Inspection sociale du SPF Sécurité sociale) et l'Administration générale de lutte contre la fraude fiscale (SPF Finances), à l'initiative du Comité fédéral de coordination de lutte contre le travail illégal et la fraude sociale, entré en vigueur le 1er janvier 2007 ;
- L'Accord de coopération en vue d'optimiser l'échange et l'utilisation de données fiscales et sociales conclu entre, d'une part, le SPF Finances et, d'autre part, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, le SPF Sécurité Sociale, l'Office National de Sécurité Sociale, l'Office National de l'Emploi, l'Institut National d'Assurance Maladie et Invalidité, le Service d'Information et de Recherche Sociale, signé le 15 décembre 2009 ;
- Le Protocole de coopération en matière de lutte contre la fraude sociale grave et organisée signé le 1er octobre 2010 par les Ministres des Affaires sociales, de l'Emploi, de la Justice, des Indépendants, de l'Intérieur, le Secrétaire d'Etat à la coordination de la lutte contre la fraude ainsi que par des représentants de l'ONSS, de l'ONEm et par le Directeur du SIRS ;
- L'accord de coopération du 1er juin 2011 entre l'Etat fédéral et les régions et communautés concernant la coordination des contrôles en matière de travail illégal et de fraude sociale ;
- Le Protocole de coopération conclu le 17 avril 2012 entre le Service Public Fédéral Emploi, travail et concertation sociale, le SPF sécurité sociale, l'Office national de sécurité sociale, l'Office national de l'Emploi, le Service d'Information et de Recherche Sociale, l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire et les organisations représentées au sein de la commission

paritaire de l'industrie alimentaire en vue de lutter dans les secteurs de la viande contre le travail illégal, la fraude sociale et les pratiques frauduleuses concernant la sécurité alimentaire ;

- L'Accord de collaboration signé le 22 juin 2012 entre le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, le SPF Sécurité Sociale, l'Office national de sécurité sociale, l'Office national de l'Emploi, le Service d'Information et de Recherche Sociale et les organisations représentées au sein de la Commission paritaire de la construction et le Fonds de sécurité d'existence des ouvriers de la construction en vue de lutter contre la fraude sociale et le travail illégal.

Dans le cadre des protocoles de coopération, l'Inspection sociale participe à des actions communes lorsque cela est demandé. Un indicateur pour le suivi du nombre de ce type d'enquêtes existe déjà et sera affiné dans le plan d'administration.

Le SPF contribuera de manière proactive au fonctionnement du point de contact 'fraude sociale' mis en place par le Gouvernement fédéral.

Dans ce cadre, on s'efforcera constamment de limiter les "efforts inutiles". Les efforts inutiles portent principalement sur les régularisations (F33) établies par l'Inspection sociale mais dont l'ONSS refuse l'exécution. Ce processus fait l'objet d'un contrôle étroit par la DGSIS, étant donné que toute la communication à ce sujet passe par un single point of contact. Les cas où l'Inspection sociale n'est pas d'accord avec la décision de non-exécution prise par l'ONSS sont discutés lors des réunions du groupe de travail "gestion des connaissances" entre le SPF et l'ONSS. Ces réunions ont lieu chaque mois, quelquefois plusieurs fois par mois. Le contrôle de ce processus fera l'objet d'un suivi sur la base d'un indicateur suivant le pourcentage de régularisations effectuées par l'ONSS.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur l'initiative suivante:

93

Tableau mensuel des mesures en matière de lutte contre la fraude sociale

Service responsable : DGSIS en collaboration avec la DGSTRAT

Explication :

En collaboration avec l'Office national de Sécurité sociale (ONSS) et l'Institut national d'Assurances sociales pour Travailleurs indépendants (INASTI), le SPF réalisera un tableau au sein duquel la réalisation et les récupérations concernant les mesures prises dans le cadre de la lutte contre la fraude sociale sont suivies mensuellement. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la réforme du financement de la sécurité sociale et doit permettre de mettre à disposition des cellules stratégiques intéressées un tableau où sont inscrites toutes les mesures futures ainsi que leur réalisation et leurs recettes. Les tableaux existants (comme le suivi de l'art.64) seront intégrées dans ce tableau afin de pouvoir disposer d'une image générale des recettes de la lutte contre la fraude sociale.

A terme, les régularisations dans le cadre des dossiers engagés sous procédure de conciliation européenne (« Décision A1 », projet OSIRIS). seront également intégrés dans ce tableau.

Delivrables :

Durant l'année 2016, une concertation entre le SPF, la Cellule stratégique Affaires sociales, la Cellule Lutte contre la Fraude sociale et les IPSS concernées sera organisée afin de définir le scope et l'échéancier concrets de la mise en place de ce suivi (notamment par rapport aux instruments de suivi déjà en place). Le SPF coordonnera la mise en place de ce suivi mensuel sur base du timing qui

sera convenu avec les cellules stratégiques.

Objectif 3.6. Participer proactivement à la lutte contre la fraude sociale au niveau international

La lutte contre les dérives liées aux règles européennes organisant le détachement de travailleurs, sources de dumping social, est devenue une préoccupation prioritaire. Le SPF contribuera à mettre en œuvre les aspects internationaux du plan d'action 2015 du SIRS relatif à la lutte contre la fraude sociale et le dumping social.

Dans ce cadre, le SPF continuera ses efforts dans la conclusion de conventions de collaboration dédiées à la lutte contre la fraude sociale. Cette activité sera suivie au moyen de l'indicateur suivant :

| | |
|--|--|
| <p>Réalisation d'accords de coopération concernant la lutte contre la fraude sociale</p> <p>Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGSIS</p> | <p>Outre les contacts bilatéraux informels, le SPF Sécurité sociale et la cellule stratégique du Secrétaire d'Etat à la Lutte contre la Fraude sociale organiseront une concertation tous les six mois et ce, afin de suivre l'état des lieux des discussions en cours et afin de déterminer les priorités futures en matière d'accords de coopération concernant la lutte contre la fraude sociale.</p> <p>Dans ce cadre, le SPF entreprendra déjà les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Poursuite des discussions avec l'Allemagne ;• Organisation des premiers contacts avec la Bulgarie et la Roumanie et si accord de ces pays, lancement des négociations ;• Poursuite des discussions, dans le cadre des réunions du Benelux, avec le Luxembourg et les Pays-Bas concernant le renforcement de lutte contre la fraude transfrontalière. |
|--|--|

De manière générale, le SPF sera vigilant à toute initiative - pouvant avoir un intérêt pour les institutions belges - dans le cadre de la fraude sociale avec une dimension transnationale. Le SPF agira comme point de référence, dans un souci de coordination, de mise en valeur des expertises et de compilation des meilleures pratiques. Il promouvra la coordination internationale en matière de lutte contre la fraude sociale, via les réseaux suivants :

- La Commission administrative : elle consacre la plupart de ses travaux à faciliter la compréhension et l'application des règlements européens (CE) 883/2004 et 987/2009 de coordination des régimes de sécurité sociale par les institutions nationales de sécurité sociale. C'est elle qui est notamment en charge du système d'échange d'information entre pays au moyen de formulaires européens (tel que le E101/A1), qu'elle se charge à présent de moderniser via le projet EESSI, ainsi que de la procédure de dialogue et de conciliation en cas de litiges relatifs aux documents A1 via le « Conciliation Board ». Le SPF représente la Belgique au sein de la Commission administrative. A ce titre, il informe et conseille les IPSS, les services d'inspection ainsi que les autorités politiques ;
- H5NCP : compte tenu des compétences légales et du réseau opérationnel étendu, le SPF joue le rôle spécifique de personne de contact (PNC) belge dans le cadre de l'Arrêté H5 de la Commission administrative concernant la coopération dans la lutte contre la fraude et les inexactitudes dans le cadre des Règlements (CE) n° 883/2004 et 987/2009. Depuis 2010, le SPF a

contribué au lancement et à la coordination de ce réseau. Concrètement, le SPF a mis sur pied un réseau de points de contact nationaux pour améliorer l'échange d'informations sur les risques liés à la fraude et aux inexactitudes ainsi que sur les difficultés systématiques susceptibles d'entraîner erreurs et retards. Cette coordination a eu tant de succès qu'en 2015, la Commission européenne a décidé de reprendre ce réseau et de l'héberger à partir du 1er janvier 2016. La Commission a demandé à la Belgique, et donc au SPF, de continuer à assumer son rôle de modérateur pour le volet législation applicable, au sein de la plateforme électronique de coopération pour les experts d'administrations de tous les États membres européens. Dans ce cadre, le SPF entretient et développe des contacts constructifs avec les acteurs du réseau belge de la sécurité sociale pour faciliter la réponse à leurs questions ainsi qu'à ses propres questions en matière de politique de lutte contre la fraude, de compliance, de bonnes pratiques et de coopération dans le cadre européen et pour formuler des réponses aux questions similaires d'autorités et institutions européennes compétentes;

- Réseaux transfrontaliers ciblés : d'autre part, le SPF développe un réseau de relations opérationnelles transfrontalières qui apportent la preuve (potentielle) de leur valeur ajoutée par une lutte plus efficace contre la fraude sociale dans les dossiers transfrontaliers individuels dans le cadre de ses missions légales propres, et dans la résolution d'inexactitudes et/ou de fraudes dans le cadre des missions légales des autres acteurs du réseau belge de la sécurité sociale;
- Le Groupe "Questions sociales" du Conseil : ce groupe de travail prépare les travaux du Conseil des ministres en charge de l'Emploi et des Affaires sociales, et notamment les propositions législatives relatives aux règlements européens de coordination.

Toutes ces activités se feront via une étroite collaboration entre la DG Appui stratégique et la DG Inspection sociale.

95

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes⁶:

Osiris

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGSIS

Explication :

Pour le compte du SIRS, le SPF assure le monitoring des dossiers engagés sous procédure de conciliation européenne (« Décision A1 »). Sur base trimestrielle, il transmet un état des lieux des dossiers en cours, ainsi que des recommandations d'optimisation du suivi.

En vue de mener à bien cette réalisation, le SPF a développé un outil informatique de suivi des dossiers traités dans le cadre de la procédure de conciliation « A1 ». Cette plateforme est utilisée en phase test depuis le 1/06/2015, a permis une augmentation significative du volume et du délai de traitement des dossiers.

Delivrables :

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes:

⁶ Vu qu'elles impliquent, en grande partie, les mêmes équipes que pour la mission de support aux politiques sociales, les initiatives du SPF concernant la participation du SPF à la lutte contre la fraude sociale au niveau international feront également l'objet de l'évaluation des capacités du SPF (pour mars/avril 2016) tel que prévu au chapitre concernant l'objectif stratégique 1 "Appuyer de manière proactive l'agenda de réforme du Gouvernement fédéral en matière de politiques sociales".

- Pérennisation et consolidation de l’outil OSIRIS, notamment vis-à-vis des partenaires extérieurs au SPF (entre autres une étude de faisabilité portant sur l’accessibilité externe de l’outil) ;
- Avec certains pays européens, mise sur pied de collaborations renforcées et de concertations bilatérales ad hoc afin de faciliter le règlement des litiges en matière de détachement ;
- Réalisation de guidelines de soutien à l’intention des IPSS en vue de promouvoir l’application effective des dispositions de coordination européennes en matière de recouvrement des cotisations.

L’état d’avancement de ces différentes réalisations sera rapporté via le rapport trimestriel à l’intention du SIRS.

Nouveau cadre européen

Service responsable : DGSTRAT en collaboration avec la DGSIS

La Commission européenne envisage une révision du cadre réglementaire européen en vue de renforcer les dispositions permettant de lutter contre la fraude sociale et le dumping social. Le SPF coordonnera et formulera des propositions de modification des règlements de coordination n°883/2004 et 987/2009, de la décision A1 de la Commission administrative. Celles-ci seront en outre défendues au sein des enceintes européennes où il représente la Belgique.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d’administration : suite/implémentation du Projet Chypre (étude de faisabilité, via BELINSOC, visant à implémenter la stratégie anti-fraude belge à Chypre) à la demande de la Commission européenne (projet encore en négociation).

Objectif stratégique 4. Renforcer l'excellence et l'efficacité organisationnelles

Approche générale

Durant ces trois années, le SPF concentrera ses actions à **améliorer ses processus internes**, à **adapter sa structure interne** en anticipant les possibles restructurations, à **optimiser sa culture de travail** et à **réformer son infrastructure ICT** en se positionnant de manière proactive en matière de synergie.

1. Le SPF s'engage à **organiser son travail autour de ses clients** et à privilégier leurs logiques à la sienne, à s'interroger en permanence sur la plus-value de ses processus, de son organisation et de ses produits pour ceux-ci, à les impliquer dans la conception de ses produits et objectifs et à mesurer la satisfaction de ceux-ci face à ses résultats;
2. Le SPF s'engage à ce que toutes ces actions et décisions garantissent, valorisent et améliorent **le bien-être de ses collaborateurs**, les possibilités offertes actuellement en matière d'autonomie, de mobilité et de flexibilité (mobilité interne, télétravail, horaires de travail flexibles) ainsi que les systèmes actuels de responsabilisation interne (cercles de développement);
3. Le SPF s'engage à mettre l'accent sur **le travail en équipe** et **la responsabilité collective** en favorisant les capacités d'autogestion des équipes, en limitant au possible le nombre de lignes hiérarchiques et en favorisant le leadership orienté humain tout au long de l'organisation;
4. Le SPF s'engage à effectuer **une gestion efficace, flexible, dynamique et transversale de ses moyens financiers**, à s'interroger en permanence sur l'efficacité de son fonctionnement, à lier les moyens avec les objectifs, à limiter la proportion de coûts fixes dans son budget, à suivre fréquemment l'état de ses dépenses et à limiter au possible les crédits spécifiquement alloués à une mission ou à un service;
5. Le SPF s'engage à ce que **les clients « internes » des services d'encadrement (collaborateur, services, organisation externe soutenue) reçoivent un service, rapide, de qualité et personnalisé**, anticipant leurs besoins, ainsi qu'une information claire, précise et univoque sur les solutions possibles à leurs demandes, sur leur situation en rapport avec la réglementation ou sur la politique interne du SPF;
6. Le SPF s'engage à **favoriser les synergies et collaborations avec d'autres organisations**, c'est à dire à s'inscrire de manière proactive dans les initiatives interfédérales et les réformes en cours, à limiter le plus que possible les solutions développées spécifiquement en interne, à faire appel en priorité aux solutions déjà existantes au sein du secteur fédéral et à renforcer le fonctionnement de ses réseaux informels. Dans ce cadre, le SPF mettra son expertise à la disposition du secteur fédéral;
7. Le SPF s'engage à avoir un **fonctionnement transparent et responsable**, à respecter ses obligations en matière de reporting, à suivre de manière correcte et précise son budget, ses activités, ses marchés publics, ses résultats et ses risques;
8. Le SPF s'engage à **assurer la continuité de son infrastructure et de ses solutions ICT** et à **l'intégrer au maximum dans les synergies fédérales** ou dédiées, en se basant pour l'intégration sur deux critères de décision, à savoir un ratio positif en matière de coûts/bénéfices (pour les missions du SPF) et l'existence de solutions pour l'avenir professionnel des collaborateurs internes / smalsiens impliqués dans ces fonctions.

Le SPF se concentrera sur cinq objectifs :

1. Garantir la **satisfaction des collaborateurs** du SPF ;
2. Repenser la **structure interne** du SPF ;

3. Participer pro-activement aux **synergies transversales** ;
4. Renouveler et moderniser **l'offre ICT** ;
5. Optimaliser la **gouvernance transversale** et le back-office.

Objectif 4.1. Garantir la satisfaction des collaborateurs du SPF

La sécurité sociale belge est reconnue comme étant un des meilleurs systèmes au monde. Il est dès lors très important pour le SPF Sécurité sociale de trouver des personnes motivées et talentueuses et de leur offrir un environnement ainsi qu'un climat de travail agréables. Le SPF est persuadé du fait que des collaborateurs heureux constituent le fondement d'un bon service public qui, dès lors, fournira des services de qualité aux citoyens ainsi qu'aux partenaires du SPF. Depuis 2006, le SPF Sécurité sociale s'efforce avec enthousiasme de devenir un employeur attractif offrant à ses collaborateurs une culture de travail innovante et agréable qui ne leur impose pas où, quand et comment ils doivent travailler, tout en accentuant la responsabilisation individuelle autours d'objectifs planifiés et suivis. La satisfaction des collaborateurs du SPF concernant leur travail reste la meilleure garantie pour la réalisation optimale de ses missions de sécurité sociale.

La satisfaction des collaborateurs du SPF dépend également du service rendu par les différents services d'encadrement. Ceux-ci continueront leurs efforts en vue de rendre un service de qualité à leurs différents usagers internes, à savoir :

- Chaque collaborateur du SPF Sécurité sociale (et de certaines organisations externes) ;
- Les services internes au SPF (en tant que groupe), à savoir les 6 directions-générales et les quatre services d'encadrement ;
- Le Comité de Direction du SPF ;
- Les organisations externes, à savoir les cellules stratégiques soutenues par le SPF, le Service de Médiations des Pensions et toute autre organisation pour laquelle, dans le cadre de synergies, les services d'encadrement offrirait un support.

Ce service comprend non seulement la délivrance d'une information de qualité ainsi que l'accompagnement des usagers internes dans leurs fonctionnement journalier mais également la mise en place d'un véritable partenariat avec les usagers dans la réalisation des missions de sécurité sociale. Les services d'encadrement participent pleinement dans la l'objectif du SPF d'offrir un service de qualité tant à ses usagers externes, à ses partenaires qu'en matière de lutte contre la fraude sociale. Dans ce cadre la satisfaction de usagers internes vis-à-vis des services d'encadrement est essentiel au bon fonctionnement du SPF et donc à la réalisation de ses missions.

Cette activité sera suivie au moyen de l'indicateur suivant :

| | |
|--|---|
| <p>Tango</p> <p>Service responsable : SE P&O</p> | <p>L'indicateur encadre toutes les initiatives prises afin de faire du SPF une organisation apprenante où chacun travaille avec passion et talent. Pour pouvoir, en tant qu'organisation, s'adapter rapidement aux changements de la société et aux nouvelles exigences de ses clients/utilisateurs, le SPF devra aussi mettre son fonctionnement continuellement en question. L'apprentissage devra donc faire partie intégrante de la culture du SPF. L'apprentissage et le travail devront être considérés comme une seule et même chose. Le SPF se base sur une situation où les talents de ses collaborateurs sont exploités et développés de manière optimale, et où chaque collaborateur effectue son travail avec passion dans un processus continu d'amélioration et de développement au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.</p> |
|--|---|

Chaque année sur base des moyens et des besoins du SPF, un plan d'action sera défini et réalisé. Ce projet sera réalisé en étroite collaboration avec le projet concernant le redesign du SPF.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : développement d'un système de mesure de la satisfaction des usagers internes vis-à-vis des services d'encadrement, réalisation d'une nouvelle mesure du degré de satisfaction globale des collaborateurs vis-à-vis du SPF, réalisation d'une enquête de leadership.

Objectif 4.2. Repenser la structure interne du SPF

En accord avec les différentes cellules stratégiques, le SPF se réorganisera de manière progressive afin de se concentrer sur le soutien au développement et à la mise en œuvre des politiques sociales ainsi que sur la pérennisation des services de protection sociale à nature plus opérationnelle qui relève de la compétence exclusive de l'Etat fédéral, telle que la lutte contre la fraude sociale ou les services directs en matière d'inclusion.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera sur l'initiative suivante:

Redesign du SPF

Service responsable : SE PREZ en collaboration avec l'ensemble des services

Explication :

A moyen terme, le SPF est concerné par deux chantiers prioritaires, à savoir :

1. L'avenir des missions de la DGWAR ;
2. La réorganisation du support aux politiques sociales, avec dans ce cadre deux phases différentes mais intrinsèquement liées :
 - a. L'intégration des DGSOC et DGSTRAT ;
 - b. L'intégration des missions de la DG Indépendants avec d'autres administrations en matière de tâches d'appui ou d'exécution.

Sous une coordination politique unique et appuyé par des équipes de projet spécifiques, chaque chantier devra à terme assurer les trajets suivants :

- Le trajet contenu (chargé de la répartition des missions au sein du nouveau paysage administratif envisagé) ;
- Le trajet légistique (chargé de repérer et des régler les adaptations réglementaires nécessaires) ;
- Le trajet opérationnel (chargé des aspects logistique et ICT de l'implémentation) ;
- Le trajet conditions de travail (chargé de prévoir et gérer les relations avec les organisations syndicales représentatives à tous les niveaux de concertation).

Pour soutenir ces chantiers, le SPF dispose d'une expérience en terme de réorganisation de services (programme NOVO / projet handicapé / réorganisation ICT / réorganisation des directions régionales de la DGSIS), de réflexion interne déjà en cours dans les services concernés, d'une équipe projet de redesign interne (dans laquelle le SPF pourra puiser selon les besoins).

Delivrables :

Le planning de ce projet est fortement dépendant des décisions politiques en la matière.

Pour mars 2016, le SPF délivrera une note de concept balisant les grands principes des trajets « contenu » et « opérationnel » concernant l'avenir des missions de la DGWAR .

Pour le premier semestre de l'année 2016, le SPF s'engage à fournir aux cellules stratégiques concernées :

- Une note de concept balisant l'avenir à long terme des missions actuelles du SPF Sécurité sociale ;
- Une note de concept balisant les grands principes des trajets « contenu » et « opérationnel » concernant l'intégration des missions de la DGINZ et ce, afin de permettre une décision politique concernant la localisation définitive de ses missions ;
- Un plan d'approche concernant l'intégration des services de support aux politiques sociales.

Sur base de ces différents documents et des décisions politiques, un planning et une organisation en mode projet seront mis sur pied.

Objectif 4.3. Participer proactivement aux synergies transversales

Concernant le renouvellement ou modernisation des services et produits développés par les service d'encadrement, le SPF privilégiera les initiatives actuelles et futures en matière de synergies. Néanmoins, la décision de participer à ces synergies sera prise sur base de deux critères : un ratio positif en matière de coûts/bénéfices pour la gestion et les missions du SPF et l'existence de solutions pour l'avenir professionnel des collaborateurs internes/smalsiens impliqués dans ces fonctions. Le facteur temps sera également prépondérant : vu l'âge de certaines de ses solutions, l'offre interfédérale risque de ne pas être prête à temps. Le SPF devra donc se résoudre à investir dans des solutions propres tant que cela s'avérera nécessaire.

Le SPF s'engage à utiliser prioritairement les marchés globaux fédéraux (FOR-CMS ou Optifed UC) ou un marché déjà existant pour tous les achats de fournitures courantes, sauf si ceux-ci se révélaient plus onéreux au SPF ou ne répondraient pas aux besoins du SPF. Pour l'organisation de marchés publics, l'utilisation d'un "modèle de centrale d'achats – centrale de marchés" sera favorisée. Chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, le SPF examinera s'il pourra être procédé par une centrale d'achats – centrale de marchés et/si un marché conjoint peut être exécuté. Les cahiers des charges seront modularisés afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés.

Concernant Optifed UC, les livrables suivants seront implémentés durant la période du contrat :

- Téléphonie et call center : dans le cadre du contrat Optifed UC, le SPF a déjà renouvelé ses licences Microsoft et continuera sur cette lancée via le remplacement de l'application téléphonique « call center » pour la DGHAN (en parallèle du projet Handicare) et l'application de l'application générale en matière de téléphonie pour l'ensemble du SPF. L'environnement Unified Communication est actuellement hébergé dans le datacenter du SPF. L'évolution de cet environnement peut être entièrement liée au projet fédéral Optifed UC, qui a choisi la solution de technologie de Microsoft pour la téléphonie. Sachant que tant la solution actuelle du SPF que la nouvelle solution Optifed UC sont soutenues par le même intégrateur (Dimension Data), il est possible d'effectuer une transition fluide vers le nouveau contrat pour le support de la téléphonie. Il convient d'établir une feuille de route pour migrer de la solution *on premise*

actuelle (serveurs téléphoniques propres) vers la solution de private cloud qui sera basée sur Microsoft Lync/Skype for Business. Le délai de transition pour tous les utilisateurs du SPF est estimé à 12 à 15 mois. Quelques adaptations de l'infrastructure seront nécessaires (gateways). A cet effet, le SPF réfléchira à une utilisation parcimonieuse des licences téléphoniques et ce, en relation avec l'utilisation de plus en plus intensive de Smartphones professionnels ;

- Data in de Cloud : la prochaine phase consistera à l'implémentation progressive d'une gestion documentaire en ligne via les applications Cloud.

Concernant la participation du SPF au G-Cloud, les livrables suivants seront implémentés durant la période du contrat :

- Datacenter: le SPF est cours de discussion pour la reprise de son datacenter et de ses serveurs par la Smals, qui les mettra à disposition d'autres organisations. A l'heure actuelle, le SPF dispose d'un datacenter propre qu'il gère lui-même, ce qui lui permet d'offrir à ses utilisateurs internes un bon nombre d'applications et de services. Il a été décidé de consolider tous les petits datacenters du secteur fédéral dans 5 grands datacenters (Smals UP, Smals IN, North Galaxy, Finto et l'ONP) et ce, afin d'arriver à une économie d'échelle substantielle dans le futur. Le SPF a exprimé son souhait de transférer la gestion de son datacenter à la Smals. Ce transfert pourrait prendre la forme d'un « managed services » mais devra prendre en compte l'aspect humain d'une telle action. En effet, de par cette évolution, certains collaborateurs (détachés et statutaires) devront être réorientés. En collaboration avec la Smals, le SPF entend clôturer les discussions pour 2016 ;
- Virtual Teams : le SPF participera pleinement à trois des groupes de travail lancés dans le cadre du G-Cloud, à savoir Infrastructure As a Service, SharePoint et Active Directory. Vu que l'application du service de traduction a été remplacée il y a peu, le SPF ne participera pas directement aux discussions de quatrième groupe de travail « BabelFed » ;
- Shared Active Directory : d'un point de vue plus concret, le SPF se focalisera également la mise en place d'un Shared Active Directory instaurant une connexion entre les programmes des institutions participantes permettant la gestion des utilisateurs, des droits d'utilisation, des softwares et hardwares ;
- WAN : le remplacement du WAN (réseau externe reliant les bureaux régionaux au réseau interne du SPF) se fera également après analyse des possibilités offertes par le G-Cloud.

Concernant la gestion des dossiers du personnel, le SPF participera proactivement à PersoPoint.

Objectif 4.4. Renouveler et moderniser les solutions ICT

L'infrastructure et les solutions ICT en usage au SPF commencent à être vieillissante. Un bon nombre de solutions actuelles, que ce soit du petit ou moyen matériel, de l'infrastructure ou des softwares, commence à atteindre dangereusement l'âge limite de remplacement, ce qui risque, en cas de non-remplacement, d'occasionner de fortes perturbations dans la réalisation des missions du SPF.

Pour exemple, au niveau des petites et moyennes solutions, le SPF a déjà commencé le remplacement de ses imprimantes et d'une partie de ses laptops. Néanmoins, les solutions suivantes atteindront l'âge limite d'utilisation à la fin de la période du contrat : solutions de téléphonie mobile (à 99%), laptops (à 75%), docking stations (à 99%), headset (à 57%), scanners (à 100%). Au niveau de l'infrastructure, le SPF est occupé à remplacer son réseau interne (+ WIFI) qui datait de 2006 (âge limite de six ans) et devra envisager à l'avenir le remplacement de son réseau externe reliant les

bureaux régionaux au réseau interne du SPF, le WLAN qui a atteint l'âge limite d'utilisation en 2015, à savoir six années.

Au niveau de ses softwares, un certain vieillissement est également constaté. Ainsi, les applications concernant la gestion des dossiers individuels doivent à terme être remplacés : dossiers DGSIS (Pegasis : 2005), dossiers de la Commission de Dispense de Cotisation pour les travailleurs indépendants (Dispensa : 2006), dossiers victimes de la guerre (Victory : avant 1999). L'application servant à traiter les archives de guerre (Musnet) date de 2000 tandis que les applications en business intelligence date de 2002 ou 2008.

Cette activité sera suivie au moyen de l'indicateur suivant :

| | |
|---|--|
| <p>Adaptation et réalisation du plan d'investissement</p> <p>Service responsable : SE ICT</p> | <p>En 2015, en accord avec le Comité de Direction, le SE ICT a défini un plan d'investissement en vue d'organiser le remplacement progressif des solutions ICT. Ce plan a défini des priorités en tenant comptes des facteurs suivants : le degré d'investissement (coût du remplacement / coûts récurrents), le bénéfice escompté pour le SPF ou le service concerné, le degré de risque (à savoir l'année où des interruptions de service sont certainement à craindre) et le caractère obligatoire du remplacement (pour raisons techniques ou légales).</p> <p>La réalisation du plan ainsi que la définition des nouvelles solutions devra tenir compte des principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution de l'infrastructure propre : le SPF dispose d'une infrastructure de qualité. Pour exemple, le datacenter du SPF fera partie à terme de l'offre du G-Cloud. Néanmoins, la diminution des moyens disponibles ainsi que les évolutions technologiques ont décidé le SPF à externaliser à terme une partie de l'infrastructure informatique en faisant appel, quand c'est possible, à l'offre de G-Cloud ; • Diminution de la programmation en interne : au niveau des softwares visant à appuyer les processus de travail du SPF, le développement systématique d'application sur mesure sera fortement diminué car le service ICT, au vu de la situation budgétaire et des évolutions technologiques, ne peut massivement investir dans des larges équipes de développement. Le SPF privilégiera la réutilisation de softwares déjà existants au niveau du SPF ou du secteur fédéral. Dans le cas où les softwares déjà en utilisation ne répondraient pas à une majorité des besoins ou coûteraient trop chers, le SPF investira dans l'achat de solutions à des fournisseurs externes. Le SPF n'investira dans le développement en interne que pour trois cas : l'interopérabilité entre les différentes applications, le développement d'interface web et le développement d'applications qui n'existeraient pas ou qui ne seraient pas suffisamment développées soit au niveau du secteur fédéral, soit au niveau du marché ; • Priorité conditionnée aux synergies interfédérales : le SPF est en contact fréquent avec les responsables des synergies interfédérales notamment les équipes virtuelles du G-Cloud, les responsables du contrat Optifed UC ou l'ICT Monitoring Comité. Le SPF privilégiera |
|---|--|

| | |
|--|--|
| | <p>l'utilisation de solutions déjà existantes sur base des principes énumérés à l'objectif 4.3. ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réponses aux nouveaux besoins : le remplacement des solutions ne sera un simple renouvellement de matériel mais il devra répondre aux nouveaux besoins des collaborateurs et clients du SPF. Dans ces nouveaux besoins, on peut citer la mise à disposition de solutions permettant une plus grande mobilité ou disponibilités des collaborateurs (Cloud, téléphonie mobile, Internet mobile) ou permettant une paramétrisation par les clients eux-mêmes. <p>La réalisation de cette activité sera mesurée avec la communication au Comité de Direction d'un plan adapté chaque année (avant fin avril).</p> |
|--|--|

Durant la période du contrat, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes :

Case Management

Service responsable : le SE ICT en collaboration avec la DGSIS, la DGINZ et la DGWAR

Explication :

Le SPF possède aujourd'hui plusieurs technologies pour répondre à la demande de case management. La plus importante étant Oracle Forms, technologie vieillissante et qui doit être remplacée est utilisée pour la gestion des dossiers de la DG Inspection Sociale. Par ailleurs, de nombreux nouveaux cas d'utilisation se présentent (Cf. Etude IT Univers) aussi bien pour des dossiers / processus internes comme la gestion du personnel, du stock, de la facturation et des projets ou comme la gestion du travail non projet (dossier) par la DG Appui stratégique.

Il est donc nécessaire de se doter, là où c'est possible, d'un outil unique de case management permettant de moderniser les outils utilisés aujourd'hui (cf Pegasis) mais aussi de répondre plus efficacement aux nouvelles demandes.

Un outil de Case Management, facilitera également l'intégration dans les processus de données, fonctionnalités venant de l'extérieurs ainsi que les échanges de données entre DG/SE du SPF. L'outil de Case Management sera le liant entre toutes les « briques fonctionnelles » existantes et futures. L'équipe actuelle de développeur n'est pas suffisante pour implémenter ces processus (actuel et nouveau), un outil de case Management permettra au SPF de réduire la partie développement dans l'implémentation de ces processus et ainsi permettre de faire plus avec le même nombre de personne.

Le projet vise donc à mettre en place un outil de Case Management permettant de supporter les besoins actuels et futurs du SPF Sécurité Sociale en matière de gestion de dossiers et processus. Le scope de ce projet dépendra fortement de l'évolution du projet en matière de redesign interne. En effet, si une décision politique est prise concernant le transfert des missions de la Commission de Dispense de Cotisations pour travailleurs indépendants, le remplacement du programme Dispensa ne fera plus partie du scope du projet.

Delivrables :

2016 sera consacrée au lancement d'une étude en plusieurs phases, à savoir l'identification des besoins génériques, la réalisation d'un ou plusieurs POC sur un ou plusieurs cas concrets et l'identification et analyse des scénarios possibles et leurs impacts.

Sur base de ces analyses et des décisions qui seront prises, un cahier des charges sera rédigé et un marché public lancé.

Remplacement de l'infrastructure WAN

Service responsable : le SE ICT

Explication :

WAN est l'abréviation de Wide Area Network. Le Wide Area Network du SPF est en réalité le réseau privé du SPF, qui relie entre eux tous les sites du SPF sur l'ensemble de la Belgique. Le SPF a besoin de cet environnement WAN pour échanger des données de manière sécurisée, fiable et rapide.

Pour y parvenir, le SPF loue l'infrastructure WAN à Proximus. L'infrastructure WAN proprement dite est constituée de deux composants distincts, à savoir les lignes de transmission et les éléments de commutation. Les lignes de transmission sont souvent appelées composants passifs, et les éléments de commutation composants actifs.

Dans la pratique, les lignes de transmission sont principalement des câbles en fibre optique qui transmettent les informations sous la forme de signaux lumineux. Étant donné que le transfert d'informations utilise la lumière, il est possible d'envoyer très rapidement de grandes quantités d'informations (data, voix et vidéo) par ces lignes. Les éléments de commutation sont des ordinateurs spécialisés qui relient entre elles 2 ou plusieurs lignes de transmission. Ces ordinateurs spécialisés sont généralement appelés routeurs.

Le WAN inclut donc les connexions data rapides qui relient entre eux tous les sites du SPF; il se présente actuellement sous la forme d'un réseau en étoile dont la Tour des Finances constitue le point central. Les lignes de transmission partent de la Tour des Finances vers chaque service extérieur. Le SPF possède dans chaque province un siège de l'Inspection sociale et un Centre médical de la DG Personnes handicapées. En parallèle, on trouve aussi à Bruxelles des connexions vers le service Victimes de Guerre ainsi que le Service de Médiation des pensions.

Délivrables :

Le SPF a conclu un contrat de cinq ans avec Proximus pour la location des connexions WAN décrites ci-dessus, y compris tout le service y afférant. Ce contrat vient à échéance début 2017 et il y a donc lieu d'en négocier un nouveau. Le SPF espère qu'il s'agira d'un contrat fédéral pour connexions WAN.

On estime qu'il y aura un coût unique de 160k€ pour l'installation du nouvel appareillage (éléments actifs, tels que les routeurs) et un coût récurrent annuel maximal de 500K€ pour la location des lignes de transmission.

REMARQUE : Lors de l'attribution du contrat Proximus en 2012, l'Inspection des Finances avait recommandé ce qui suit :

"Lors de l'élaboration du budget 2012, le SPF Sécurité sociale a reçu des crédits d'engagement permettant de placer le montant total de cette mission sur le budget 2012 (alors estimé à 2,5 mio d'euros). Suite aux restrictions des crédits provisoires, seule une petite partie en est pour l'instant affectée. Le visa favorable actuel n'est accordé que sous réserve que, dès que le budget 2012 sera approuvé et que les crédits provisoires seront levés, le SPF Sécurité sociale affecte la totalité du montant total du contrat, à savoir 2.367.685 euros TVAC, aux crédits d'engagement 2012. Avis favorable sous ces conditions."

Si ce même règlement reste d'application, il se peut donc que le montant total pour le contrat de 5 ans à venir doive être budgétisé en 2017. L'étude d'un cadre financier adéquat aura lieu en 2016, en concertation avec l'Inspection des Finances.

Mobilité et disponibilité

Service responsable : le SE ICT

Explication :

Ce projet a pour objectif de permettre à l'ensemble des collègues sur SPF de profiter des outils ICT dont ils ont besoin (mails, documents, communication, applications, ...) sur différents types d'appareils (tablette, smartphone, pc convertibles, ...) là où ils travaillent (à l'étranger, sur le terrain lors de contrôles pour l'inspection sociale, dans le train, ...). En effet, la mobilité par rapport aux outils ICT est un besoin de plus en plus souvent exprimé par les utilisateurs de l'ICT. Ce projet a pour but de répondre à ce besoin de manière structurée.

Pour le SPF, le principe d'égalité est extrêmement important, car ce point de départ est le fondement de la méthode de travail au sein du SPF. De plus, toutes les tâches et missions sont touchées par une demande croissante d'efficacité, d'accessibilité et de connectivité. Pour pouvoir mener à bien (aujourd'hui et dans l'avenir) les missions du SPF, la bonne accessibilité de chacun (téléphone, e-mail) est donc primordiale.

Le projet va également analyser les besoins spécifiques de certaines fonctions, et proposer des solutions adaptées sur cette base. A côté des managers et de leur personnel direct (secrétariat, conseillers stratégiques et gestionnaires de dossiers importants), ce sont surtout les coordinateurs de projet et les techniciens qui utilisent des applications mobiles dans leur travail : gestion des e-mails, tenue de l'agenda, stockage d'adresses de contact etc. L'accessibilité par les techniciens est aussi cruciale pour garantir la continuité de l'infrastructure TIC, par exemple, en cas de panne (même pendant le weekend). Des fonctionnalités d'alerte par e-mail, par exemple, sont prévues avec nos fournisseurs TIC. Au niveau du Service logistique également, on attend de certains collaborateurs qu'ils soient disponibles en permanence et rapidement en cas d'incidents au niveau de ses bâtiments; ils doivent de plus fournir des services aux bureaux régionaux de la DG HAN et de la DG SIS.

Les collaborateurs politiques ayant des contacts fréquents avec les cellules stratégiques sont eux aussi censés être facilement joignables. Ces collaborateurs participent souvent à des réunions externes chez nos partenaires (cellules stratégiques, IPSS, organisations internationales en Belgique) ou, pour certains, dans des délégations à l'étranger. L'Autorité politique et ses partenaires institutionnels attendent de ces collaborateurs qu'ils soient à même de réagir rapidement en cas de problèmes ou de questions dans des dossiers politiques importants. De même, les inspecteurs sociaux et les contrôleurs ont besoin d'un lien solide avec le SPF durant leurs déplacements.

Pour ces fonctions, les solutions mobiles n'apportent pas d'amélioration sur le moyen terme, mais bien une réponse à des besoins clairs et concrets à court terme. En l'espèce, l'utilisation intensive des applications mobiles augmente immédiatement la productivité et la satisfaction au travail.

Delivrables :

Durant la période du contrat, le projet se focalisera sur les livrables suivants :

- Mise en place d'une politique en matière de téléphonie mobile ;
- Etude et achat de nouveaux laptops permettant une plus grande mobilité ;
- POC en matière de gestion documentaire dans le Cloud ;
- Etude concernant les possibilités en matière d'e-ID.

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : migration vers Office 2016 et Windows 10, création d'un catalogue de service et d'un système de self-service au niveau de l'offre ICT, remplacement de l'outil de gestion des fournitures de bureau, très vétuste et surchargé (service logistique) et gestion des stocks (ICT), le renouvellement et uniformisation des solutions en matière de Business intelligence, la mise en place de standard et d'un ensemble de bonnes pratiques pour l'utilisation d'une interface unique au niveau ICT, le remplacement de l'infrastructure de réseau interne et du WIFI à la FINTO.

Objectif 4.5. Optimiser la gouvernance transversale et le back office

106

La gouvernance du SPF laisse une grande place à l'autonomie et la responsabilisation des Directions-générales et des services d'encadrement. La vision et la stratégie du SPF ont été définies sur base des inputs des différents services. En respect de la stratégie commune et des valeurs du SPF ainsi que des besoins des usagers et partenaires, les services décident en toute autonomie des objectifs et projets propres à leurs missions. Néanmoins, une certaine gouvernance transversale est nécessaire

- Afin de s'assurer d'une certaine cohérence stratégique entre les différents services ;
- Afin de promouvoir les collaborations interservices ;
- Afin de permettre une décision au niveau de Comité de Direction pour les objectifs faisant appel à des ressources communes à savoir, par exemple, le budget de l'ICT, le budget pour le plan de personnel ou les besoins en matière de transfert de crédits ;
- Afin de coordonner le reporting et les relations externes du SPF concernant ses objectifs, ses résultats et ses demandes en matière de ressources.

Durant la période du contrat, le SPF travaillera sur les initiatives suivantes :

Internal Governance

Service responsable : SE PREZ

Explication :

Le projet inclut 3 livrables clés :

- **COMPOSANT 1 :** Fournir un processus et des procédures internes pour le suivi et le reporting

minutieux du contrat d'administration (CA). Ce tant vis-à-vis des autorités politiques qu'en interne (comité de direction et par service/projet).

- COMPOSANT 2 : Fournir un processus et des procédures permettant d'intégrer le budget et le plan de personnel dans cet ensemble (et vice versa).
- COMPOSANT 3 : Élaborer un système de maîtrise du risque/contrôle interne pour le SPF.

Ces trois tâches sont bien entendu fortement interconnectées. L'accent sera mis sur l'élaboration de processus adaptés et nouveaux et la gestion du *change management* requise compte tenu de l'impact sur tous les services. En élaborant ces processus nouveaux, on cherchera à atteindre le niveau requis de standardisation (notamment pour permettre un reporting cohérent au niveau politique). Cette standardisation sera toutefois combinée avec le travail sur mesure requis compte tenu des besoins divers des diverses entités au sein du SPF.

Pour faciliter cette intégration poussée du contrat d'administration, du budget, du personnel et de la maîtrise des risques et pour promouvoir la facilité d'utilisation, une "application intégrée" permettant d'y parvenir sera développée dans le cadre de ce projet. Concrètement, il s'agira d'un environnement électronique unique dans lequel tant les chefs de projet que les PMO et les e-PMO pourront travailler. Il devra au final rendre évidente l'harmonisation des divers cycles (planning du contrat d'administration, du plan de personnel et du budget) ainsi qu'un suivi permanent (maîtrise des risques) en mettant automatiquement les blocages en avant.

Le projet tout entier est également sous-tendu par l'objectif clair que constitue un accompagnement adéquat et une diminution de la charge de travail des PMO et des chefs de projet.

Le projet envisage les objectifs suivants :

- Poursuite de l'ancrage du contrat d'administration dans l'organisation ;
- Permettre le reporting obligatoire au niveau politique dans le cadre du contrat d'administration ;
- La standardisation et l'automatisation doivent permettre que les e-PMO, les PMO et le Comité de direction se concentrent sur les aspects du contenu et stratégiques. Cette solution devra également aux enjeux budgétaires (notamment en ce qui concerne l'enveloppe de personnel) ;
- En parallèle, il devra améliorer la transparence et la communication entre le Comité de direction, les e-PMO, les PMO, les chefs de projet et le niveau politique.

Délivrables :

Les livrables suivants seront fournis dans le courant des contrats de gestion :

- Création d'une adjudication publique portant sur le soutien indispensable au développement d'une "application intégrée" pour la gestion de projet (en concertation avec le projet concernant le remplacement des applications de Business Intelligence);
- Note portant sur le processus et les procédures de suivi et de reporting du contrat de gestion ;
- Note portant sur les processus et les procédures d'intégration du budget et du plan du personnel ;
- Note portant sur les processus et les procédures de lancement de la gestion du risque/du contrôle interne.

Budget Reform

Service responsable : SE B&B

Explications :

La nouvelle structure et la méthode de contrôle et de gestion du budget doivent être axées sur :

- la flexibilité et l'agilité ;
- la collaboration multilatérale entre le service et la gestion proactive des crédits ;
- Répartition et exploitation optimale des crédits budgétaires.

Le SPF peut ainsi fournir une réponse (partielle) aux économies imposées et veiller à ce que les crédits nécessaires soient prévus, de manière à ce que les missions du SPF puissent être menées à bien (compte tenu du parcours d'économies imposé).

L'objectif du projet est une réforme de la structure et une gestion du budget du SPF selon les principes suivants :

- Flexible et dynamique. En limitant le nombre d'allocations de base, la gestion du budget doit être plus simple et plus rapide. En limitant les coûts fixes et en veillant à ce que le nombre d'engagements sur le long terme soit limité, le SPF doit être en mesure d'être plus flexible et plus agile. Le budget du SPF doit ainsi être à même d'absorber les économies, missions et réformes imprévues ;
- Directement lié aux activités et aux produits finis du SPF. Le service B&B veille à l'obtention d'un budget axé sur les prestations ;
- Transversal avec une vue d'ensemble à l'échelle du SPF. L'affectation des ressources se trouvera optimisée par un regroupement optimal des allocations de base et de la compétence finale des divers crédits au niveau du Comité de direction. Seule une manière de travailler transversale permettra d'optimiser l'utilisation des crédits.

Délivrables :

Dans un premier temps pour les SE, (càd SE PREZ, SE B&B, SE P&O et SE ICT). Si le résultat est satisfaisant, l'étude de l'extension au reste du SPF peut être envisagée.

Les livrables suivants seront réalisés d'ici fin 2017 :

- Première analyse des budgets des SE ;
- Proposition de réajustement des crédits ;
- Evaluation et ajustement ;
- Analyse et Extension aux budgets des DG (Budget 2017).

Pour la période 2016-2018, le SPF travaillera également sur les initiatives suivantes qui seront opérationnalisées dans le plan d'administration : une généralisation d'un système de calcul de coûts sur base des expériences déjà menées pour la DGHAN (facturation aux entités fédérées) et pour la DGWAR et DGINZ (calcul du coût de leurs missions dans le cadre du redesign interne), numérisation du processus de facturation, la centralisation de la gestion des contrats et des marchés publics, optimisation de la gestion des dossiers du personnel, continuation de la réorganisation du SE ICT.

Section 4. Contribution du SPF aux objectifs transversaux

4.1. Introduction

L'objectif principal est de responsabiliser les services publics fédéraux et de veiller à ce que le fonctionnement soit à la fois plus moderne et plus efficace, en partant d'une vision commune à tous les services publics fédéraux et à laquelle tous ces services publics adhèrent. Dans ce contexte, les services publics fédéraux s'efforcent d'entreprendre des actions communes valables pour l'ensemble des services publics fédéraux.

Les normes et standards qui ont été liés aux objectifs transversaux et qui sont prédéfinis d'un commun accord sont des engagements à fournir des efforts. Chaque service public fédéral est incité à définir un trajet qui, en partant de sa position et sa maturité actuelles, doit l'inciter, dans le cadre des possibilités et en tenant compte des circonstances spécifiques, à définir une voie personnelle et progressive vers la réalisation et la mise en œuvre de ses objectifs et à pouvoir assumer ses responsabilités en la matière. Le présent chapitre définit le trajet du SPF Sécurité sociale concernant les domaines transversaux.

Ces différents domaines répondent aux objectifs repris dans l'Accord de Gouvernement et traduisent les principes directeurs qui, à leur tour, sont une émanation des axes stratégiques communs d'intégration et de coordination des services prestés, de rentabilité, d'orientation clients, d'innovation, de simplification et de numérisation. Ces axes stratégiques transparaissent de manière transversale dans la définition des objectifs de ces domaines, de telle sorte que certains objectifs et indicateurs opérationnels puissent porter sur plusieurs domaines.

109

4.2. Participation aux objectifs transversaux en matière de simplification administrative et d'orientations-clients

Concernant la simplification administrative, le SPF Sécurité sociale s'engage à revoir sa mission de conseils stratégiques pour éviter le recours systématique à la réglementation. Le SPF contribue à cet objectif global par l'intermédiaire du projet Smart Policy Advisor. Dans ce cadre, le SPF continuera le projet « Handicare » au sein de la DGHAN qui contient l'élimination de formulaires papier, l'introduction de module on-line simple ainsi que l'implication grandissante des assistants sociaux dans la demande d'allocation pour personne avec un handicap.

Le SPF s'engage également à continuer ses efforts concernant l'application du principe d'Only-Once et ce, dans le cadre des recommandations du rapport Only-Once du SPF Sécurité sociale daté du 21/05/2015. A cet effet, le SPF se focalisera sur les demandes de données qui à l'heure actuelle ne passent pas encore via l'intégrateur de service. Les actions suivantes seront donc planifiées⁷ :

- Pour la DGINZ : demande d'accès aux bases de données Taxi-As du SPF Finances, à la base de données de l'ONEM et à la base de données de ConsultImmo ;

⁷ Le lancement des actions prévues pour la DGINZ est fortement dépendant des résultats du redesign interne du SPF ainsi que de la création d'un webservice auprès de l'INASTI, ces deux conditions étant liées l'une à l'autre.

- Pour la DGSIS : demande d'accès aux bases de données des CPAS, de la DIV du SPF Mobilité, de l'INAMI et de l'ONEM ainsi qu'au Répertoire général des travailleurs indépendants ;
- Pour la DGWAR : lien direct avec le Registre national ainsi qu'avec le SPF Justice pour le certificat de bonne vie et mœurs⁸ ;
- Pour la DGHAN : intégration des flux existants dans le webservice de la BCSS.

En ce qui concerne l'amélioration de l'orientation clients ou de la relation avec l'utilisateur / le citoyen, le SPF s'engage à développer l'orientation clients en tant que point d'attention permanent et qu'élément décisif pour une politique et une prestation de services harmonisées de manière optimale en fonction des besoins et attentes des utilisateurs – ou groupes d'utilisateurs – et parties concernées et en vue de respecter pleinement les citoyens, sociétés et parties concernées, en s'intéressant particulièrement aux plus vulnérables, et de manière à prendre régulièrement le pouls et, si souhaité, adapter la prestation de services.

Le SPF Sécurité sociale s'engage, pendant le contrat d'administration, à généraliser la participation de ses utilisateurs finaux à son fonctionnement. Le SPF Sécurité sociale contribue à cet objectif global en organisant des enquêtes de satisfaction pour les usagers de la DGSIS, la DGHAN et la DGINZ, en mettant en place une mesure de la satisfaction pour ses partenaires et en concevant un indicateur de satisfaction global pour tous les services d'encadrement.

4.3. Participation aux objectifs en matière d'efficience et de bonne gouvernance

L'amélioration de l'efficience et la réduction des coûts est le fruit d'un concours de mesures externes comme l'e-government, la simplification et la numérisation de processus avec des mesures et actions internes comme l'amélioration des processus, une meilleure coordination, harmonisation et intégration des services fournis et l'appréciation correcte des besoins et de l'impact, le tout étant supervisé par un contrôle et un audit internes.

Le Collège et le Gouvernement s'engagent à revoir les procédures budgétaires pour augmenter l'autonomie budgétaire des organisations. Cela implique:

- Le développement d'une approche par enveloppe globale ;
- Le maintien des gains d'efficience ;
- Le financement interne de la synergie ;
- Le financement de projets d'investissement exceptionnels.

Au niveau de l'amélioration de ses processus, le SPF continuera bien gérer les processus et projets, à les optimiser et à en garantir la qualité pour obtenir une plus grande maturité. Dans ce cadre, le SPF Sécurité sociale s'engage à se concentrer sur l'amélioration de ses processus (à l'avantage de ses clients) et à les décrire. Le SPF contribue à cet objectif général via le projet 'Handicare' de la DGHAN, le projet 'CaseManagement' entre le SEICT, la DGINZ et la DGSIS, le projet 'Efficiency social security' de la DGSTRAT, le projet 'Redéfinition de la procédure de dispense de cotisations' de la DGINZ, et le projet 'Simplification de la législation et des procédures pour les victimes de la guerre' de la DGWAR.

Concernant la numérisation de certaines tâches de support, Le SPF Sécurité sociale s'engage à utiliser Crescendo et l'e-procurement pour suivre l'absentéisme, à effectuer les mesures prévues en la matière et à inclure les résultats de ces mesures dans ses rapports.

⁸ Les investissements planifiés pour le lien entre la DGWAR et le Registre national ont été momentanément mis en on hold en attente des décisions politiques concernant les missions de ce service

Concernant la mesure de l'efficacité, le SPF Sécurité sociale s'engage à contribuer loyalement à l'ensemble des activités qui s'inscrivent dans le cadre du développement de la méthodologie commune en matière de mesure de la charge de travail. Le SPF Sécurité sociale contribue également à cet objectif général de mesure de l'efficacité à travers les premières initiatives prises par son SE B&CG dans le cadre du projet "Budget Reform". Dans le cadre de son redesign interne, le SPF développera un modèle pour calculer le coûts des missions impactés par ces réflexions.

Concernant le contrôle de gestion et le contrôle interne, le SPF s'engage, pendant le contrat d'administration, à développer davantage sa gouvernance transversale, par le biais de trois grands livrables:

1. Organisation d'un processus interne et de procédures pour un suivi et un reporting rigoureux du contrat d'administration et ce, tant à l'égard des autorités politiques qu'en interne (Comité de direction et par service/projet) ;
2. Organisation d'un processus et de procédures pour intégrer le budget et le plan de personnel dans le processus lié au contrat d'administration (et inversement) ;
3. Lancement des premières initiatives en rapport avec l'élaboration d'une gestion des risques/ d'un contrôle interne pour le SPF.

Ces trois missions sont bien entendu fortement liées les unes aux autres. L'accent sera mis sur le développement de processus adaptés et nouveaux et sur la gestion du 'change management' nécessaire étant donné l'impact sur tous les services. Le SPF Sécurité sociale renvoie pour cela au projet 'Gouvernance interne' du SE PREZ

Concernant l'audit interne, le SPF s'engage à respecter la position indépendante de son auditeur interne. Le SPF s'engage à mettre à sa disposition toutes les informations et documentations nécessaires et à ne pas faire pression sur ses collaborateurs qui participeraient à un de ses audits. Le SPF s'engage à participer de manière loyale à la création d'un service d'audit commun. A cet effet, le SPF accueillera dans ses bureaux le Comité d'audit de l'administration fédérale et apportera son aide à son installation et à sa gestion.

4.4. Participation aux objectifs en matière de développement durable, de la promotion de l'égalité des chances, de bien-être des collaborateurs et de culture de travail

Concernant le développement durable, le SPF Sécurité sociale s'engage à superviser et développer son impact sociétal matériel et immatériel en matière de développement durable, à continuer à l'intégrer dans ses processus de décision et de fonctionnement et à obtenir les certifications demandées dès qu'une solution pour les charges et frais administratifs conséquents aura été trouvée.

Sur le plan de la gestion de la diversité, le SPF s'engage à mener une politique RH inclusive permettant une égalité d'accès à la fonction publique pour tout citoyen de ce pays et à soutenir les initiatives fédérales favorisant la diversité⁹. En ce qui concerne l'intégration de la dimension du

⁹ Parmi les initiatives possibles en matière de diversité, citons : la poursuite de l'intégration de la dimension du genre dans l'ensemble des activités ; la participation à des actions spécifiques dans le cadre de la mise au travail de certaines catégories de personnes ; la recherche d'une réalisation effective dans les délais fixés du quota de personnes handicapées de 3% de l'effectif du personnel et du maintien de ce quota et, à cette fin, la prise de

genre¹⁰, le SPF s'engage à exécuter et à intensifier la politique actuelle en matière d'intégration de la dimension du genre. Le SPF tiendra compte des différences de situation entre les femmes et les hommes (intégration de la dimension du genre ou "gender mainstreaming") dans l'ensemble de ses actions, programmes et projets, en particulier dans les activités qu'il accomplira dans le cadre du présent contrat d'administration. Pour la mise en oeuvre de cette politique, le SPF s'appuiera sur le groupe interne de coordination et sur le plan d'action "gender mainstreaming". Dans ce cadre, le SPF est convaincu que sa culture de travail reconnue, basée sur les principes du NWoW et mettant l'accès sur l'adéquation vie privée-vie professionnelle, sur l'autonomie des collaborateurs et sur leur responsabilisation quant aux résultats à atteindre, est à même de délivrer des résultats optimaux en matière de politique de genre. Néanmoins, le SPF Sécurité sociale s'engage à suivre les indicateurs spécifiques et à prendre, pendant le contrat d'administration, des mesures positives et correctives, si cela s'avère nécessaire.

Concernant la culture de travail du SPF, le SPF mettra l'accent sur le renforcement des capacités d'autogestion de ses équipes et services internes, le bien-être de ses collaborateurs, le respect de ses engagements en tant qu'employeur, la transmission à ses collaborateurs d'informations claires et précises sur leur situation personnelle, le développement d'un encadrement et de conseils personnalisés et l'élaboration d'une stratégie HR équilibrée. Chaque année, un plan d'action concret « Tango » sera défini et réalisé à cet effet.

4.5. Participation aux objectifs en matière synergies et collaborations

Concernant les synergies, le SPF s'engage à promouvoir en permanence la collaboration entre les services, en participant à et en investissant dans les initiatives fédérales ou transversales destinées à mettre en place une synergie. Le SPF Sécurité sociale s'engage de toute manière à participer de manière loyale aux synergies transversales à les mettre en oeuvre pour autant que ses ressources budgétaires le permettent et à condition que sur base d'une analyse coûts/bénéfices, les synergies représentent un avantage pour la prestation de services aux usagers et partenaires du SPF et/ou pour la gestion du SPF. Le SPF s'inscrit dans le cadre de l'initiative du Collège pour dresser une cartographie commune des différents domaines de synergie possibles.

Le service public fédéral participe à des actions prioritaires ciblées sur un certain nombre de thématiques choisies. Dans ce cadre, le SPF Sécurité sociale s'engage de toute manière à rechercher le plus de synergies bilatérales possibles avec les organismes fédéraux intéressés. Les pistes de réflexion possibles sont les suivantes:

- En matière de gestion: participation commune à des synergies transversales concernant des dossiers P&O (Shared Services), logistique, infrastructure IT (Optifed UC, G-Cloud) et audit interne, des éléments de fonctions transversales (conseiller en prévention, spécialiste du développement durable ou personnes de confiance), le partage d'expériences (Shared Services, contrats d'administration, audit interne, culture de travail, etc.);
- En matière de missions: renforcement de la position belge sur des forums internationaux et principalement à l'Union européenne, renforcement de la collaboration en matière d'indicateurs stratégiques.

toutes mesures visant à adapter les postes de travail et à développer un accueil spécifique à cet effet ; la participation à des initiatives ayant comme objectif le développement d'une politique du personnel attentive à l'âge (p. ex. l'utilisation prolongée des compétences au travail).

¹⁰ Conformément aux dispositions de la "loi intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales" du 12 janvier 2007 et de ses arrêtés d'exécution

Le SPF Sécurité sociale s'engage à analyser ces pistes de réflexion à partir de 2016 et à faire part de propositions de synergies à l'autorité politique.

Concernant les marchés publics, le SPF s'engage à promouvoir en permanence la collaboration entre les services, en participant à et en investissant dans les initiatives fédérales ou transversales destinées à mettre en place une synergie. Le SPF promouvra pour l'ensemble de ses marchés le modèle de centrale d'achat.

Le SPF s'engage également à répertorier les **données de gestion** nécessaires, à les professionnaliser et à les mettre à disposition des acteurs et stakeholders concernés sous forme numérique.

Concernant le redesign de la fonction publique fédérale, le SPF contribuera à la collecte de données afin de préparer et réaliser le redesign. Au niveau de sa structure interne, en collaboration avec les cellules stratégiques et partenaires impliqués, le SPF focalisera, via le projet redesign interne, sur deux grands trajets : la pérennisation des missions en matière de victimes civiles de la guerre, la réorganisation du support aux politiques sociales.

Section 5. Réalisation du contrat d'administration

Le SPF Sécurité sociale continuera de mener à bien comme il se doit ses missions de base à l'égard des utilisateurs, des ministres compétents pour les matières sociales, de ses partenaires et du secteur de la sécurité sociale, en réalisant le plus grand nombre possible de normes de performances et de projets décrits dans le contrat d'administration. Le SPF mettra tout en œuvre pour créer les conditions favorables en vue de concrétiser ses valeurs, sa vision et sa stratégie et à réaliser le plus de projets possibles décrits dans le contrat et le plan d'administration. La Ministre des Affaires sociale, avec les autres Ministres et Secrétaires d'Etats, soutiendra pleinement la réalisation des objectifs opérationnels décrits dans le contrat d'administration.

5.1. Plan d'administration

Le SPF Sécurité sociale opérationnalisera annuellement les objectifs stratégiques et opérationnels du contrat d'administration au moyen du plan d'administration qui contiendra au minimum, pour l'année concernée, les objectifs à atteindre, les résultats des concertation avec les différentes cellules stratégiques ainsi que les moyens à investir.

115

Sur base des résultats obtenus l'année précédente et des différentes concertations avec les cellules stratégiques, les deadlines annuelles et les coûts des projets seront redéfinis annuellement. Des projets pourront également être rajoutés à la demandes des cellules stratégiques ou sur initiative du SPF. Pour chaque projet du plan d'administration, le SPF calculera les coûts suivants :

- **Coûts supplémentaires pour le business** à savoir si le service responsable est en mesure de financer (crédits de fonctionnement et/ou d'investissement) ou de gérer (cadre du personnel actuel) le projet qu'il introduit et si ce n'est pas le cas, quels sont ses besoins supplémentaires en budget ou en FTE par rapport à son cadre actuel ;
- **Coûts totaux pour l'intervention du SE ICT** à savoir si le projet requiert une intervention de l'ICT, il est demandé à ce service de calculer le coût total de son intervention en charge de travail (journées de travail puis FTE, à hauteur de 221j = 1 FTE) et/ou en budgets.

Deux fois par an, le SPF évaluera si il est en mesure de réaliser l'ensemble des projets introduits. En cas de problème, le SPF entamera les concertations nécessaires avec les cellules stratégiques concernées.

5.2. Budget pluriannuel

Conformément aux décisions du Conseil des ministres (15/10/2014, 3/4/2015 et 11/10/2015), le SPF Sécurité sociale participera pleinement à la politique budgétaire actuelle du Gouvernement fédéral. Il respectera à cet effet les montants budgétaires suivants :

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------|--------|--------|
| Fonctionnement (imputation) et investissements | 29.194 | 27.618 | 26.056 |
| Personnel | 50.864 | 50.454 | 49.444 |

(chiffres en milliers d'euros, crédits de liquidation hors crédit de personnel réforme de l'Etat, source: budget bilatéral 2016)

Les crédits pour les cellules stratégiques ne font pas partie de ces montants. Les montants budgétaires pour les exercices budgétaires 2015 et 2016 sont obtenus sur base de la méthode de calcul utilisée par le SPF Sécurité sociale, et en tenant compte des hypothèses et décisions politiques actuelles.

Le SPF Sécurité sociale respectera le cadre budgétaire fixé dans le contrat d'administration. Néanmoins, le SPF continuera **d'accroître son efficacité** et utilisera, en cas de politique budgétaire inchangée, moins de moyens de fonctionnement que ceux prévus dans le contrat d'administration, et fera rapport au Gouvernement fédéral sur les actions entreprises sur le plan du gain d'efficacité ainsi obtenus.

116

Pour pouvoir garantir la continuité de la prestation de services et poursuivre sa politique de modernisation tout en cherchant à être efficace, il est nécessaire que le SPF Sécurité sociale puisse **garder les gains d'efficacité obtenus**. Après discussion avec la Ministre des Affaires sociales et la Ministre du budget, ces gains pourront être réinjectés dans le SPF afin de pallier les déficits / risques actuels ou d'investir dans de nouveaux projets en vue d'améliorer l'efficacité. Le SPF devra, à cette fin, prouver au Gouvernement le gain d'efficacité obtenu à l'aide de rapports ex post.

5.3. Suivi du contrat d'administration

Le SPF Sécurité sociale suivra attentivement la mise en œuvre des objectifs opérationnels décrits dans le contrat d'administration et le plan d'administration en utilisant les principes SMART. Le reporting sur les résultats se fera via un reporting annuel pour l'année 2016 et semestriel pour les années 2017 à 2018, en fonction des avancées du projet « Internal Governance ».

Le SPF suivra les activités récurrentes au **moyen d'indicateurs de performance opérationnels** au niveau du plan d'administration qui seront consolidés, pour le reporting externe, à l'aide **d'indicateurs stratégiques**. Ces indicateurs stratégiques seront composés à partir de divers indicateurs de prestations opérationnels émanant des différents services du SPF.

Le taux de performance sera calculé comme suit:

- Chaque indicateur opérationnel se verra attribuer une à deux norme(s) à atteindre, en fonction de la situation;

- Des scores seront attribués sur base des résultats (0 = pas réalisé, 1 = réalisé, mais avec conditions, 2 = entièrement réalisé);
- Les scores opérationnels sont pondérés et comptabilisés de manière à obtenir un score stratégique global (0 = non réalisé, 1 = réalisé, mais avec conditions, 2 = entièrement réalisé).

Les indicateurs stratégiques pourront, pendant la durée du contrat d'administration, être affinés en adaptant des indicateurs opérationnels existants ou en en ajoutant de nouveaux.

| | |
|--|--|
| <p>Indicateur stratégique 1</p> <p><i>Les cellules stratégiques reçoivent un support de qualité concernant les initiatives en matière de politique sociale</i></p> <p>Pondération : même poids par indicateur</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de toutes les concertations générales planifiées entre les managers Appui aux politiques sociales et les différentes cellules stratégiques ; • Organisation de toutes les concertations bimestrielles planifiées entre le SPF et la Cellule stratégique Affaires sociales spécifiquement organisées pour les demandes d'études et de simulation Mimosi ; • Appels à projets annuels vis-à-vis des cellules stratégiques concernant le programme de recherche en vue d'adapter l'agenda de recherches; • Feedback des cellules stratégiques concernant les avis rendus et le support offert (un fois le système mis en place). |
| <p>Indicateur stratégique 2</p> <p><i>Les litiges sont traités dans les délais impartis</i></p> <p>Pondération : même poids par indicateur</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de pièces de procédure rentrées dans les délais prescrits par la procédure concernant les litiges nationaux ; • Pourcentage de pièces de procédure rentrées dans les délais prescrits par la procédure concernant les litiges internationaux (à développer) ; • Pourcentage des dossiers litigieux concernant les dossiers de l'Inspection sociale traités dans les délais légaux. |
| <p>Indicateur stratégique 3</p> <p><i>Les cellules stratégiques reçoivent un support de qualité concernant les dossiers internationaux.</i></p> <p>Pondération : même poids par indicateur</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de toutes les concertations planifiées entre le SPF et la Cellule stratégique Affaires sociales spécifiquement organisées pour les dossiers internationaux ; • Absence d'incidents concernant l'implication des autres cellules stratégiques dans les dossiers internationaux ; • Feedback des cellules stratégiques concernant les avis rendus et le support offert (un fois le système mis en place). |
| <p>Indicateur stratégique 4</p> <p><i>Les cellules stratégiques reçoivent un support de qualité concernant les budgets et comptes de la sécurité sociale</i></p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'incidents dans la rédaction de tableaux actualisés et de l'Exposé général sans incidents (support à l'élaboration du Budget); • Transmission mensuelle de la globalisation des budgets de gestion des institutions de sécurité sociales ; |

| | |
|---|---|
| <p>Pondération : même poids par indicateur</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Transmission mensuelle d'un rapport concernant les données de trésorerie (budget de mission). • Respect des délais concernant les comptes de la sécurité sociale. |
| <p>Indicateur stratégique 5</p> <p><i>Les caisses d'assurances sociales sont contrôlées comme il se doit.</i></p> | <p>Indicateur opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un seul indicateur opérationnel: le plan de contrôle des caisses d'assurances sociales se déroule comme prévu. |
| <p>Indicateur stratégique 6</p> <p><i>Les décisions concernant l'octroi de droits sociaux aux usagers sont prises rapidement</i></p> <p>Pondération: les indicateurs sont pondérés de manière identique pour un même groupe cible et sont ensuite pondérés en fonction du nombre de dossiers traités</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temps de traitement moyen premières demandes allocations aux personnes handicapées; • Pourcentage de décisions (suite à une première demande pour une allocation aux personnes handicapées) traitées dans le délai légal; • Pourcentage de révisions administratives d'allocations aux personnes handicapées traitées dans le délai défini; • Délai moyen dans le traitement et clôture des dossiers de la Commission de dispenses des cotisations pour les travailleurs Indépendants ; • Evolution du délai moyen dans le traitement des dossiers de la commission de dispenses des cotisations pour travailleurs indépendants ; • Pourcentage de demande de dérogations d'allocations familiales pour lesquelles un accusé de réception a été envoyé dans les délais ; • Pourcentage de demandes de dérogations d'allocations familiales envoyées à l'autorité politique dans les délais ; • Pourcentage de demandes d'attestation ou d'information traitées dans les délais par la DGWAR ; • Pourcentage de décisions concernant un citoyen prises par la DGWAR en respectant les délais fixés ; • Délai moyen pour le traitement par la DGWAR d'une demande de pension ou de rente ; • Délai moyen pour la mise en payement d'une décision prise par la DGWAR. |
| <p>Indicateur stratégique 7</p> <p><i>Les décisions concernant l'octroi de droits sociaux aux usagers sont prises correctement</i></p> <p>Pondération: les indicateurs sont pondérés de manière identique pour un même groupe cible et sont ensuite</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de décisions de la DGHAN qui ont été qualifiées de correctes après un contrôle de qualité interne; • Pourcentage d'évaluations médicales de la DGHAN qui ont été qualifiées de bonnes ou excellentes après un contrôle de qualité interne; • Pourcentage d'utilisateurs satisfaits de la DGHAN après un sondage; • Satisfaction des travailleurs indépendants dans le traitement de leur dossier par les greffes de la Commission des dispenses pour |

| | |
|--|--|
| pondérés en fonction du nombre de dossiers traités | les travailleurs Indépendants. |
| <p>Indicateur stratégique 8</p> <p><i>Les usagers ont accès facilement une information de qualité</i></p> <p>Pondération: les indicateurs sont pondérés de manière identique pour un même groupe cible et sont ensuite pondérés en fonction du nombre de dossiers traités</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'appels téléphoniques via le numéro vert pour personnes avec un handicap pris dans les 30 secondes ; • Pourcentage de demandes d'information écrites ou de plaintes vis-à-vis de la DGHAN répondues dans les cinq jours ; • Pourcentage d'usagers de la DGHAN ayant répondu, après enquête, qu'ils avaient pu facilement trouver l'information quant aux services offerts par la DGHAN ; • Evolution du nombre de consultations des citoyens concernant les archives de guerre par rapport à l'année précédente ; • Evolution du nombre d'archives de guerre numérisées et encodées. |
| <p>Indicateur stratégique 9</p> <p><i>Une information correcte, consistante et transmise dans les délais est fournie dans le cadre de la lutte contre la fraude sociale</i></p> <p>Pondération: même pondération pour chaque indicateur</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai moyen de réponse de questions de citoyens et de services extérieurs de l'Inspection sociale à partir de la réception des éléments pertinents ; • Satisfaction du citoyen au sujet de la prestation de services rendus par l'Inspection sociale ; • Pourcentage des rapports rédigés par la DG IS dans les délais imposés. |
| <p>Indicateur stratégique 10</p> <p><i>Les contrôles sont effectués à temps et les constatations utiles sont réalisées</i></p> <p>Pondération: même pondération pour chaque indicateur</p> | <p>Indicateurs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de l'objectif biennal au sujet des montants des régularisations de cotisations ; • Pourcentage de directions régionales de la DGSIS atteignant les objectifs en matière d'objectifs clôturés ; • Pourcentage de directions régionales de la DGSIS atteignant les objectifs en matière de délai de traitement des dossiers ordinaires ; • Pourcentage de directions régionales de la DGSIS atteignant les objectifs en matière de délai de traitement des plaintes venant d'employés ; • Pourcentage de directions régionales de la DGSIS atteignant les objectifs en matière de délai de traitement des dossiers venant des auditeurs du travail. |

Les initiatives prises dans le cadre du contrat seront, pour la plupart, opérationnalisées et suivies au moyen du plan d'administration et d'une **méthode de gestion de projet** transversale. Sera considéré comme projet toute action temporaire ayant pour objet l'amélioration des produits ou du fonctionnement du SPF et/ou ayant pour objet la mise en œuvre d'une décision ou d'une priorité gouvernementale.

Les projets seront intégrés le plan d'administration sur base de quelques critères : la nature, la durée estimée, les risques, les ressources estimées et la nécessité d'une visibilité. Doivent se retrouver dans le plan d'administration en tant que projet, **les projets ayant trait à une de ses missions de sécurité sociale ou à la gestion transversale du SPF et ce, durant au moins six mois.**

Les autres actions (moins de six mois ou ayant trait à la gestion d'un seul service) seront suivies au niveau des services concernés à moins que ...

- que le SPF / le service court un risque majeur s'il ne le réalise pas (soit blocage du fonctionnement ou d'un service à un usager/partenaire) ;
- que le projet demande des ressources supplémentaires/conséquentes et/ou
- que le projet nécessite une visibilité externe.

Le suivi du contrat sera optimisé durant la réalisation du contrat, notamment via le projet « internal Governance ».

5.4. Adaptations du contrat d'administration

Comme prévu par 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 les services publics fédéraux de programmation, le SPF Sécurité sociale, la Ministre des Affaires sociales ainsi que les autres Ministres et Secrétaires d'Etat compétents (voir point 1.3.) peuvent demander tous les trois mois une modification du présent contrat. Le contrat d'administration est également réévalué chaque année sur base du rapport concernant l'exécution du contrat d'administration.

120 Les propositions de modification seront envoyées à la Ministre des Affaires sociales qui communiquera cette proposition de modification au(x) aux autres Ministres et Secrétaires d'Etat compétents. Conformément à l'article 11bis de l'arrêté royal du 29 octobre 2001, ceux-ci auront dix jours pour formuler leur avis. Passé ce délai, l'avis n'est plus requis

Adaptations opérationnelles

Les adaptations opérationnelles, à savoir la modification des normes de performance des indicateurs ou la modification des deadlines des livrables des projets, seront envoyées à la Ministre des Affaires sociales qui, en concertation avec les autres Ministres et Secrétaires d'Etat compétents, rendra sa décision endéans les 30 jours ouvrables. Au-delà du délai de 30 jours ouvrables, et en l'absence de décision, les adaptations seront considérées comme approuvées.

Adaptations d'ordre budgétaire

La Ministre des Affaires sociales informera le plus rapidement possible le SPF de toute décision susceptible de modifier le (l'exécution du) budget 2016-2018 du SPF. Le SPF communiquera le plus rapidement possible l'impact des décisions budgétaires sur (la réalisation de) ses missions et de son contrat d'administration.

Le SPF **privilégiera avant tout les redistributions internes**, afin de trouver des solutions pour les missions et objectifs dont la mise en œuvre serait menacée par les moyens de fonctionnement mis à disposition du SPF. La Ministre des Affaires sociales soutiendra les solutions internes proposées par le SPF Sécurité sociale.

Dans ce cadre, il est nécessaire à cet effet que le SPF dispose d'une flexibilité suffisante et réelle en ce qui concerne sa gestion budgétaire, à savoir qu'il doit réellement être en mesure d'effectuer des transferts au sein des crédits de personnel, de fonctionnement et d'investissement et ce, en tenant compte du principe de spécialité de la réglementation budgétaire. **Le SPF Sécurité sociale et la Ministre des Affaires sociales soutiendront pro-activement toute discussion transversale concernant la responsabilisation des SPF**

Si le SPF peut effectuer ces transferts selon ces principes, seul(e)s les projets ou missions à risque pour lequel(le)s une redistribution interne n'est pas possible seront communiqué(e)s au Gouvernement fédéral, en vue d'une solution budgétaire.

Si malgré cette concertation, la politique budgétaire de l'Etat ne permet pas de respecter le cadre budgétaire fixé dans le présent contrat, pour autant que ces décisions budgétaires menacent la réalisation de missions, objectifs et projets compris dans le présent contrat et à condition qu'on ne puisse pas trouver de solutions internes au sein du SPF, la Ministre des Affaires sociales veillera à ce que le SPF Sécurité sociale puisse adapter les objectifs de son contrat en concertation avec les autres Ministres et Secrétaires d'Etat compétents.

Adaptations en cas de nouvelle mission ou tâche

Le SPF Sécurité sociale mettra tout en œuvre pour exercer au mieux les nouvelles missions ou tâches qui lui sont confiées après la conclusion du présent contrat d'administration. Celles-ci feront l'objet d'une modification du présent contrat.

La Ministre des Affaires sociale veillera à ce que le Gouvernement fédéral informe dès que possible le SPF Sécurité sociale sur son intention d'attribuer de nouvelles missions ou tâches au SPF et à ce que le Gouvernement fédéral implique ce dernier dans les discussions relatives à leur mise en œuvre concrète. Le SPF Sécurité sociale communiquera dès que possible, après avoir été informé, l'impact des décisions politiques relatives aux nouvelles tâches ou missions sur les missions existantes, leur exécution, la stratégie et le budget 2016-2018.

Si malgré cette concertation, les décisions d'attribuer de nouvelles tâches ou missions au SPF menacent la réalisation de missions, objectifs et projets compris dans le présent contrat et à condition qu'on ne puisse pas trouver de solutions internes au sein du SPF, la Ministre des Affaires sociales veillera à ce que le SPF Sécurité sociale puisse adapter les objectifs de son contrat en concertation avec les autres Ministres et Secrétaires d'Etat compétents.

5.5. Evaluation de la réalisation du contrat d'administration

Le SPF intégrera, dans l'évaluation des mandataires, la réalisation du contrat et du plan d'administration.

Lors de l'évaluation du contrat d'administration et des mandataires du SPF, il sera tenu compte de l'adaptation intermédiaire des objectifs et du budget, de la réalisation effective des recrutements prévus dans le plan de personnel, de facteurs structurels susceptibles d'influencer l'ampleur et la complexité du travail, ainsi que de la répercussion des décisions du Gouvernement fédéral (en matière de politique sociale et budgétaire). Il sera également tenu compte de la collaboration qui aura été apportée par les différents partenaires du SPF.

Section 6. Signature des deux parties

Signé à Bruxelles le 03 mars 2016

Au nom du Gouvernement fédéral
Maggie DE BLOCK,
Ministre des Affaires sociales et de la Santé publique



123

Au nom du SPF Sécurité sociale
Frank VAN MASSENHOVE
Président du Comité de direction du SPF Sécurité sociale



Annexes

Annexe 1. Abréviations

| Usagers | Services |
|-------------|---|
| APA | Allocation pour l'aide aux personnes âgées |
| AViQ | Agence pour une Vie de Qualité (Agence wallonne de la Santé, de la Protection sociale, du Handicap et des Familles) |
| AWIPH | Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées |
| BCSS | Banque-carrefour de la sécurité sociale |
| BSC | Balanced Score Card |
| BELINCOSOC | Belgian international cooperation on social protection |
| CAAMI | Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité |
| CAPAC | Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage |
| CAS | Caisse d'Assurances sociales pour Travailleurs indépendants |
| CGG | Comité général de gestion pour le statut social des travailleurs indépendants |
| C-C | Conseil d'avis et comités soutenus par le SPF Sécurité sociale |
| CDC | Commission de dispenses de cotisations pour travailleurs indépendants |
| CRAB | Centres de recrutement de l'armée belge |
| CSPM | Caisse de secours et de prévoyance en faveur des marins |
| DB2P | Banque de données des pensions complémentaires du deuxième pilier (Sigedis) |
| DBP | Dienststelle für Personen mit Behinderung (Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens) |
| DGHAN | Direction-générale Personnes avec un Handicap |
| DGINZ | Direction-générale Indépendants |
| DGSIS | Direction-générale Inspection sociale |
| DGSOC | Direction-générale Politique sociale |
| DGSTRAT | Direction-générale Appui stratégique |
| DGWAR | Direction-générale Victime civiles de la Guerre |
| Dimona | Déclaration Immédiate/Onmiddellijke Aangifte |
| EESSI | Electronic Exchange of Social Security Information |
| ELSA | Comité de Travail « Employment, Labour & Social Affairs » (OCDE) |
| ePMO | Entreprise Project Management Office |
| EU-SILC | EU statistics on income and living conditions, |
| e-workspace | Espaces de travail électroniques |
| FTE | Full time equivalent |
| FAMIFED | Agence fédérale pour les Allocations familiales |
| FAT | Fonds des accidents du travail |
| Finto | Finance Tower |
| FMP | Fonds des maladies professionnelles |
| FOR-CMS | Federale Opdrachtcentrale - Centrale de Marchés pour Services fédéraux |
| G-Cloud | Gouvernement Cloud |
| INAMI | Institut national d'assurance maladie-invalidité |
| INASTI | Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants |
| IPSS | Institutions publiques de sécurité sociale |
| ISG | Indicators Sub-Group of the Social Protection Committee (SPC) |
| Mimosis | Microsimulation Model for Belgian Social Insurance Systems |
| MISSSOC | Mutual Information System on Social Protection |

| <i>Usagers</i> | <i>Services</i> |
|----------------|---|
| NCP | National Contact point on Fraud and errors |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Économiques |
| OIT | Organisation internationale du travail |
| ONEM | Office national de l'emploi |
| ONP | Office national des pensions |
| ONSS | Office national de sécurité sociale |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| ONVA | Officie national des vacances annuelles |
| ORPSS | Office des régimes particuliers de sécurité sociale |
| Optifed UC | Optifed Unified Communication |
| PAR | Plan d'action régional (DGSIS) |
| Phare | Service Personne Handicapée Autonomie Recherchée (Commission communautaire française) |
| Piramid | Platform for Interactive Retrieving, Analysing and Managing Information and Documentation |
| PMO | Project Management Office |
| POC | Proof of Concept |
| SACA | Service administratif à comptabilité autonome |
| SdPSP | Service des Pensions du Secteur Public |
| SE B&B | Service d'Encadrement Budget et Contrôle de Gestion |
| SED | Structural electronic documents |
| SE ICT | Service d'Encadrement Technologie de l'Information et de la Communication |
| SE P&O | Service d'Encadrement Personnel et Organisation |
| SE PREZ | Services du Président |
| SESPROS | Système européen de statistiques intégrées de la protection sociale |
| SHA | System of Health Accounts |
| Sigedis | ASBL "Sociale Individuele Gegevens – Données Individuelles Sociales" |
| SIM's | Réseau « Social Impact of Migration » |
| SIRS | Service d'Information et de recherche sociale |
| SMART | Specific, Measurable, Acceptable, Relevant, Time-bound |
| Smals | Société de Mécanographie pour l'Application des Lois Sociales - Maatschappij voor Mekanografie ter Toepassing van de Sociale Wetten |
| Smals IN | Site Smals Boulevard Industriel 1070 Bruxelles |
| Smals UP | Site Smals Quai de Willebroeck 1000 Bruxelles |
| SNI | Syndicat neutre des indépendants |
| SPC | Social Protection Committee (UE) |
| SPC-AGE | Working Group on Ageing of the Social Protection Committee (SPC) |
| SPF | Service public fédéral |
| SPF ETCS | SPF Emploi, Travail et Consertation sociale |
| UE | Union européenne |
| UNCRPD | Convention on the Rights of Persons with Disabilities (ONU) |
| UNIZO | Unie van Zelfstandige Ondernemers |
| VAPH | Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap |
| VUCA | Volatile, Uncertainty, Complexity & Ambiguity |
| WAN | Wide Area Network |
| WLAN | Wireless Local Area Network |

Annexe 2. Calcul du budget pluriannuel du SPF Sécurité sociale

Les montants budgétaires définis au point 5.2. ont été obtenus sur base des chiffres suivants. Ces montants sont présentés ici à titre indicatif, la répartition entre les différents services ne faisant l'objet d'aucun engagement de la part du SPF Sécurité sociale.

(Hypothèses de base : les allocations APA restent au SPF jusqu'en 2018, budget Belincosoc reste constant à 51.000 €, frais fonctionnement régionalisations APA (3025 keur) inclus pour 2016-2018; crédits liquidation Projet Handicare 1.638 keur inclus pour 2016).

| K€ | Crédits d'engagement | | | Crédits de liquidation | | |
|---|----------------------|--------|--------|------------------------|--------|--------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Services d'encadrement | 25.905 | 25.435 | 24.916 | 26.502 | 25.866 | 25.338 |
| • Fonctionnement & investissements | 14.561 | 14.267 | 13.972 | 15.158 | 14.698 | 14.394 |
| ○ Service d'encadrement: fonctionnement | 4.593 | 4.507 | 4.415 | 4.634 | 4.547 | 4.455 |
| ○ IT | 9.968 | 9.760 | 9.557 | 10.524 | 10.151 | 9.939 |
| • Personnel | 11.344 | 11.168 | 10.944 | 11.344 | 11.168 | 10.944 |
| DGSIS | 15.562 | 15.252 | 14.946 | 15.564 | 15.254 | 14.948 |
| • Fonctionnement & investissements | 746 | 732 | 716 | 749 | 735 | 719 |
| • Personnel | 14.816 | 14.520 | 14.230 | 14.815 | 14.519 | 14.229 |
| DGINZ | 5.187 | 5.084 | 4.981 | 5.188 | 5.085 | 4.982 |
| • Fonctionnement & investissements | 267 | 262 | 256 | 268 | 263 | 257 |
| • Personnel | 4.920 | 4.822 | 4.725 | 4.920 | 4.822 | 4.725 |
| DGHAN | 19.987 | 19.551 | 19.220 | 21.630 | 19.556 | 19.224 |
| • Fonctionnement & investissements | 8.383 | 8.179 | 8.075 | 10.026 | 8.184 | 8.079 |
| • Personnel | 11.604 | 11.372 | 11.145 | 11.604 | 11.372 | 11.145 |
| DGSTRAT | 4.463 | 4.344 | 4.226 | 4.466 | 4.347 | 4.229 |
| • Fonctionnement & investissements | 1.355 | 1.298 | 1.241 | 1.358 | 1.301 | 1.244 |
| • Personnel | 3.108 | 3.046 | 2.985 | 3.108 | 3.046 | 2.985 |

| K€ | Crédits d'engagement | | | Crédits de liquidation | | |
|------------------------------------|----------------------|-------|-------|------------------------|-------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| DGSOC | 3.712 | 3.639 | 3.565 | 3.711 | 3.638 | 3.564 |
| • Fonctionnement & investissements | 430 | 422 | 413 | 429 | 421 | 412 |
| • Personnel | 3.282 | 3.217 | 3.152 | 3.282 | 3.217 | 3.152 |
| DGWAR | 1.075 | 1.054 | 1.033 | 1.075 | 1.054 | 1.033 |
| • Fonctionnement & investissements | 46 | 46 | 44 | 46 | 46 | 44 |
| • Personnel | 1.029 | 1.008 | 989 | 1.029 | 1.008 | 989 |

