



CONTRAT D'ADMINISTRATION INASTI 2016-2018

Avis du Collège des IPSS du 17 juin 2015

Avis Comité de concertation de base le 22 février 2016

Approuvé par le Conseil d'administration le 2 mars 2016

Approuvé par le Conseil des Ministres le 11 mars 2016

Contrat d'administration INASTI 2016-2018-DEF.docx

Table des matières

Préambule	7
1 La démarche	9
2 Missions légales et cadre stratégique	10
2.1 Missions légales	10
2.2 Cadre stratégique interne	12
2.2.1 Mission	12
2.2.2 Vision	12
2.2.3 Options stratégiques 2016-2018	13
2.3 Cadre stratégique externe	13
3 La gestion opérationnelle	14
3.1 L'assujettissement et l'obligation de cotiser des personnes physiques (VOB)	14
3.1.1 Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes	14
3.1.2 Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons	15
3.1.3 Renonciation aux majorations des cotisations des personnes physiques	15
3.1.4 Demandes d'information	15
3.1.5 Normalisation des indicateurs VOB.....	16
3.2 L'obligation de cotiser des sociétés (SOV-VOB)	17
3.2.1 Détermination de l'assujettissement des sociétés.....	17
3.2.2 Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés	17
3.2.3 Demandes d'information	17
3.2.4 Normalisation des indicateurs SOV-VOB.....	18
3.3 L'octroi des pensions (PEN).....	19
3.3.1 Examens des droits à la pension	19
3.3.2 Estimations de futurs droits à pension.....	20
3.3.3 Call Center 1765	20
3.3.4 Demandes d'information	21
3.3.5 Normalisation des indicateurs PEN	21
3.4 La gestion de la Caisse nationale auxiliaire (CNH)	22
3.4.1 Volet entrepreneurs indépendants.....	22
3.4.1.1 Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH	22
3.4.1.2 Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH	23
3.4.1.3 Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche	23
3.4.1.4 Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement.	24
3.4.1.5 Traitement et enrôlement des amendes administratives	24
3.4.1.6 Demandes d'information	24
3.4.1.7 Normalisation des indicateurs CNH volet entrepreneurs indépendants.....	25
3.4.2 Volet sociétés	25
3.4.2.1 Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte	26
3.4.2.2 Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH	26
3.4.2.3 Demandes d'information	26
3.4.2.4 Normalisation des indicateurs SOVCNH	26

3.5	Perception de la cotisation annuelle "mandataires publics" due par certains organismes (PMP)	27
3.5.1	Détermination de l'assujettissement des organismes	27
3.5.2	Perception des cotisations "mandataires publics"(PMP)	27
3.5.3	Renonciation aux majorations "mandataires publics" (PMP)	27
3.5.4	Demandes d'information	28
3.5.5	Normalisation des indicateurs PMP	28
3.6	Perception de la cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires (ou cotisation Wijninckx/P2P)	28
3.7	Inspection (INS)	29
3.7.1	Contrôle et vérification	29
3.7.2	Information et assistance	29
3.7.3	Normalisation des indicateurs INS	29
3.8	Banque-Carrefour des indépendants (REP)	30
3.9	Le service International (INT)	31
3.9.1	Délivrance formulaires A1	31
3.9.2	Normalisation des indicateurs INT	31
3.10	Cellule amendes administratives (AGA)	32
3.11	Le service des études (EST)	33
4	Tâches de support	34
4.1	La gestion budgétaire, financière et comptable (FIN)	34
4.1.1	Etablissement du budget de gestion	34
4.1.2	Suivi du budget de gestion	34
4.1.3	Gestion budgétaire et financière de la Caisse nationale auxiliaire	34
4.1.4	Comptabilité	34
4.1.5	Clôture des comptes	34
4.1.6	Comptabilité analytique	34
4.2	La politique P&O (PER)	35
4.3	Communication (COM)	36
4.4	Le support logistique (LOG)	37
4.5	Technologie de l'information et de la communication (TIC)	38
4.5.1	Mission TIC	38
4.5.2	Vision TIC	38
4.5.2.1	Informations intégrées, plus détaillées et de meilleure qualité pour les clients par le biais de la modernisation/standardisation des applications métier	38
4.5.2.2	Maîtrise totale connaissances applications métier	39
4.5.2.3	Participer à diverses initiatives stratégiques et contribuer aux objectifs de l'INASTI..	39
4.5.2.4	Un service TIC effectif	39
4.5.2.5	Un service TIC efficace	39
4.5.2.6	Diminution structurelle des coûts TIC	40
4.6	La sécurité de l'information (SIV)	40
4.7	Les statistiques (STA)	41
4.8	La cellule Politique générale et stratégie (PGS)	42

5	Gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG)	43
5.1	La gestion budgétaire et financière du statut social des indépendants (FIN)	43
5.1.1	L'estimation des recettes et des dépenses	43
5.1.2	Financement du régime	44
5.1.3	Rapportage aux instances compétentes dans le cadre de la gestion financière globale	44
5.1.4	La gestion de trésorerie	45
5.1.5	Normalisation des indicateurs FIN	45
5.2	Le Comité général de gestion (CGG)	46
6	Domaines stratégiques	47
6.1	La lutte contre la fraude sociale, le meilleur recouvrement des cotisations et l'octroi correct des prestations sociales	47
6.1.1	Participation au plan d'action stratégique annuel du Service d'information et de recherche sociale (SIRS)	47
6.1.2	Lutte contre l'usage abusif du statut social des travailleurs indépendants	48
6.2	Collaboration avec les autres institutions de pension	49
6.3	Sequoia	49
6.4	Mouseion	50
6.5	Simplification administrative	50
6.6	Le service orienté client et de qualité	51
6.6.1	Décider et informer dans les temps et correctement	51
6.6.2	Une approche orientée client	51
6.6.2.1	La charte de promotion du service aux usagers	51
6.6.2.2	La gestion des plaintes	52
6.6.2.3	Mesure de la satisfaction des clients	53
6.7	Maîtrise de l'organisation (contrôle interne)	53
6.8	Audit interne	54
6.9	Management des connaissances	55
6.10	Le pilotage intégral comme modèle de développement organisationnel et de bonne gouvernance	56
6.10.1	Cycle de management et de gestion	56
6.10.2	Front- et backoffice	57
6.10.3	Renforcer la relation entre l'administration centrale et les bureaux régionaux	57
7	Projets stratégiques	58
7.1	Tableau récapitulatif des projets stratégiques et de leur suivi	58
7.2	Nouvelles initiatives liés aux options stratégiques 2015	62
7.3	Suivi des projets stratégiques	63
8	Rapportage	63
9	Engagements de l'Etat fédéral et des institutions publiques de sécurité sociale	64
9.1	Engagements généraux communs aux deux parties	64
9.1.1	Cadre juridique du contrat	64
9.1.2	Principes de gestion	65
9.1.3	Sollicitations d'avis, concertation préalable et information par l'Etat fédéral	65
9.1.4	Engagements concernant les modifications du contrat	66

9.1.4.1	Modification du contrat.....	66
9.1.5	Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire	66
9.1.6	Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat	66
9.1.6.1	Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets.....	66
9.1.6.2	Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral	67
9.1.6.3	Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi	67
9.1.7	Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat.....	68
9.1.7.1	Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat	68
9.1.7.2	Respect des engagements repris dans le contrat d'administration	68
9.1.8	Engagements concernant les normes de sécurité	68
9.1.9	Engagements de l'Etat concernant le financement	68
9.1.10	Engagements concernant l'établissement du budget des missions	69
9.1.11	Transferts des compétences	69
9.2	Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS	70
9.2.1	Engagements concernant la politique du personnel (HRM)	70
9.2.1.1	Moteur salarial.....	70
9.2.1.2	Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services	70
9.2.1.3	Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel	71
9.2.1.4	Mesure du travail.....	71
9.2.1.5	New Way of Working	71
9.2.1.6	Sélection & Recrutement.....	72
9.2.1.7	Formation & Développement	72
9.2.1.8	Diversité	72
9.2.1.9	Accompagnement sur le lieu de travail	73
9.2.1.10	Gestion des connaissances	73
9.2.1.11	Crescendo	73
9.2.2	Engagements concernant la gestion informatique	74
9.2.2.1	Virtualisation et G-Cloud.....	74
9.2.2.2	Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT	75
9.2.2.3	Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow	75
9.2.3	Engagements concernant la gestion logistique.....	76
9.2.3.1	Marchés publics	76
9.2.3.2	Gestion immobilière / Shared services en lien avec la logique.....	76
9.2.4	Engagements en matière d'audit interne	77
9.2.5	Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire).....	78
9.2.6	Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale	78
9.2.7	Engagement en matière de rapportage commun	78
9.2.8	Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies	78
9.3	Volet budgétaire, financier et comptable.....	79

9.3.1	Le budget de gestion	79
9.3.2	Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT.....	80
9.3.3	L'adaptation du budget de gestion suite à la suite de remaniement entre articles budgétaires.....	80
9.3.4	Adaptation du Budget de gestion suite aux modifications de circonstances	81
9.3.5	La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission.....	82
9.3.6	L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres	82
9.3.7	L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent.....	84
9.3.8	L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales	84
9.3.9	L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences	84
9.3.10	Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018.....	85
9.3.11	Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire.....	85
9.3.12	Révision annuelle	85
9.3.12.1	Crédits de personnel	86
9.3.12.2	Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissement immobiliers.....	86
9.3.13	Opérations immobilières.....	86
9.3.14	Comptabilité générale et analytique.....	87
9.3.15	Transmission des états périodiques	87
9.4	Participation aux projets transversaux	88
9.5	Dispositions finales	89
Annexe 1 : Aperçu du plan d'investissements immobiliers (point 4.4)		93

Préambule

Attendu que,

le contrat d'administration ne porte pas sur le contenu du statut social des travailleurs indépendants, ni sur la fixation du montant des recettes ou des dépenses;

le contrat d'administration vise à optimiser le fonctionnement journalier et l'administration des institutions publiques de sécurité sociale, attribuant dès lors à ces institutions une plus grande autonomie de gestion en matière de personnel et de finances;

les parties contractantes se considèrent comme des partenaires qui – seulement avec d'autres partenaires – exécutent et peuvent exécuter les missions confiées à l'Institut national;

ce contrat ne peut porter préjudice aux compétences, missions et responsabilités d'autres parties associées à l'application du statut social des travailleurs indépendants;

ce contrat ne peut porter préjudice aux compétences réglementaires et de contrôle de la Direction générale Indépendants;

le contrat n'engage les parties que dans le cadre de la répartition actuelle des compétences entre l'Institut national et les caisses d'assurances sociales, telle qu'elle est réglementairement définie;

les caisses d'assurances sociales restent compétentes et responsables des missions attribuées par ou en vertu de l'arrêté royal n° 38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des travailleurs indépendants;

les deux parties contractantes s'engagent à créer un environnement optimal pour réaliser les engagements;

il est,

en exécution de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale, en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, confirmé par l'article 3 de la loi du 12 décembre 1997 portant confirmation des arrêtés royaux pris en application de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, et de la loi du 26 juillet 1996 visant à réaliser les conditions budgétaires de la participation de la Belgique à l'Union économique et monétaire européenne,

convenu ce qui suit

entre, d'une part:

l'Etat belge, représenté par:

- Monsieur Willy BORSUS, Ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME,
- Monsieur Steven VANDEPUT, Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,
- Madame Sophie WILMES, Ministre du Budget,

et, d'autre part:

l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants, institution publique de sécurité sociale ayant son siège à 1000 Bruxelles, 35 Quai de Willebroeck, représenté par:

- une délégation du Conseil d'administration, composée de Monsieur Philippe DODRIMONT, président, Madame Anne-Marie BOEL-RAYMAECKERS et Madame Gabrielle EYMAEL, vice-présidents et Monsieur Karel VAN DEN EYNDE, administrateur;
- Madame Anne VANDERSTAPPEN, Administrateur général et Monsieur Marc TRIFIN, Administrateur général adjoint,

pour la période du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018:

1 La démarche

Le contrat d'administration constitue le premier volet du triptyque contrat d'administration – plan d'administration – rapport d'activité.

Ce cinquième contrat d'administration se base sur quatre éléments:

- l'ensemble des dispositions légales et réglementaires concernant la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale;
- les instructions et les demandes spécifiques du Ministre de tutelle, des autres Ministres compétents et des SPF Sécurité sociale et Budget et Contrôle de la gestion;
- l'expérience que l'institution a acquise grâce aux contrats d'administration précédents;
- le séminaire stratégique de janvier 2015 durant lequel le Conseil de Direction et le Conseil stratégique de l'INASTI ont, comme point de départ à ce contrat d'administration de la 5^{ème} génération, actualisé la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.

Une distinction claire est établie entre:

- Le soutien à la politique du Gouvernement (chapitre 2.3).
- Les tâches opérationnelles (Gestion opérationnelle) (chapitre 3). Ces tâches fondamentales sont effectuées par les services opérationnels qui sont en contact direct avec le client. La structure est la suivante:
 - Description des tâches clés de chaque service;
 - Par tâche clé, un tableau où figurent les objectifs opérationnels et les indicateurs propres à cette tâche;
 - Par service, un tableau qui précise les normes auxquelles l'indicateur doit correspondre pour la durée du contrat d'administration.
- Les tâches de support (chapitre 4).
- La gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG)(chapitre 5).
- Les domaines stratégiques (chapitre 6).
- Les projets stratégiques dont le suivi est assuré individuellement et selon un plan (chapitre 7). Ce chapitre contient un aperçu des projets que l'INASTI souhaite réaliser dans la période 2016-2018. Il s'agit d'une part de projets en cours et d'autre part de projets planifiés en fonction des options stratégiques (voir point 2.2.3). En fonction des budgets disponibles et de leur calendrier, ces projets seront intégrés et présentés plus amplement dans les plans d'administration annuels.

Bien que les objectifs opérationnels et les normes qui y sont attachées, se réfèrent principalement aux délais d'instruction, l'INASTI s'attachera, dans ses rapports relatifs au présent contrat d'administration, à mettre également en lumière les aspects liés à la qualité du service aux clients.

Comme pour les contrats d'administration précédents, les mesures des délais ne permettront pas encore d'isoler les influences et temps d'attente externes. D'ici la fin de ce contrat d'administration, cette situation sera résolue grâce aux projets stratégiques Sequoia et Mouseion (chapitres 6 et 7).

2 Missions légales et cadre stratégique

2.1 Missions légales

2.1.1. L'INASTI exécute des tâches relatives à l'assujettissement de personnes physiques et morales au statut social des travailleurs indépendants, et à leur obligation de cotiser:

- Les tâches d'assujettissement consistent à prendre des décisions en matière de dépistage, de mise en demeure et de contrôle des personnes physiques et des personnes morales.
- Les tâches relatives à l'obligation de cotiser consistent, d'une part, à prendre des décisions sur les demandes de renonciation aux majorations, et, d'autre part, à percevoir les cotisations des travailleurs indépendants affiliés à la Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (CNH), ainsi que les amendes administratives qui leur sont infligées et les cotisations sociales des sociétés affiliées à la CNH.
- Les tâches relatives à l'exécution de la loi du 13 juillet 2005 concernant l'instauration d'une cotisation annuelle à charge de certains organismes (cotisation PMP pour les personnes exerçant un mandat public) consistent, d'une part, à prendre des décisions en matière de dépistage, de mise en demeure et de contrôle des organismes visés et, d'autre part, à percevoir les cotisations annuelles et à statuer sur les demandes de renonciation aux majorations.
- L'INASTI se voit confier, en ce qui concerne les travailleurs indépendants, les tâches de perception relatives à l'exécution des articles 28 à 34 de la loi-programme du 22 juin 2012 instaurant une cotisation spéciale de sécurité sociale à charge des personnes morales sur le montant des cotisations ou primes qui excède un certain montant et qu'elles ont versées en vue de la constitution d'une pension complémentaire pour des dirigeants d'entreprise (cotisation P2P).

2.1.2. L'INASTI exécute des tâches visant à examiner les droits et octroyer les prestations qui découlent de l'assujettissement:

- Les tâches visant à examiner des droits consistent à prendre des décisions concernant les pensions, les différents types d'assimilation, l'assurance continuée et les droits des anciens colons ainsi que concernant le droit passerelle, les titres-services dans le cadre de l'aide à la maternité et l'allocation d'aidant proche, pour les affiliés de la Caisse nationale auxiliaire (CNH).
- La réalisation d'estimations de pension dans le cadre du devoir d'information vis-à-vis du citoyen.
- L'octroi des prestations se rapportant au droit passerelle, aux titres-services dans le cadre de l'aide à la maternité et à l'allocation d'aidant proche, pour les indépendants affiliés à la CNH.
- L'instruction et la prise de décision sur les demandes en matière de renonciation à la récupération des prestations financières indûment payées dans le cadre du droit passerelle et de l'allocation d'aidant proche.

2.1.3. L'INASTI est chargé de tenir les répertoires des travailleurs indépendants et des sociétés.

Cette tâche consiste à collecter et exploiter les données relatives d'une part, aux assujettis et cotisants et à leurs ayants droit et d'autre part, aux sociétés redevables de la cotisation à charge des sociétés, dont l'INASTI et les institutions collaborantes ont besoin pour exécuter correctement leurs missions et préserver les droits des assurés sociaux. En outre, dans le cadre de la procédure de notification sociale entre les mains des notaires, officiers ministériels et huissiers de justice, organisée par l'article 23 ter de l'arrêté royal n° 38, l'INASTI assure le rôle de service compétent (visé aux §§ 10 et 11 dudit article et exécuté par un Protocole d'accord entre les parties) pour recevoir et transmettre les avis, informations et notifications.

2.1.4. L'INASTI est chargé de gérer les moyens de la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants.

Cette tâche consiste à gérer les moyens financiers entrants et à répartir correctement ces moyens entre les organismes de paiement, les organismes tiers et la Caisse nationale auxiliaire (CNH).

2.1.5. L'INASTI exécute des missions en tant qu'institution compétente en matière de sécurité sociale des travailleurs indépendants pour l'application des règlements de l'Union européenne ainsi que pour l'application des différentes conventions internationales liant la Belgique en matière de sécurité sociale.

2.1.6. L' INASTI est entre autres chargé de:

- La surveillance des obligations découlant de l'exécution du statut social et des régimes de prestations visés à l'article 18 de l'arrêté royal n° 38. Les inspecteurs et contrôleurs sociaux peuvent dresser des procès-verbaux ayant force probante en cas de constatation de manquement aux obligations. Les constatations ainsi consignées peuvent faire l'objet de communication aux autres inspections sociales.
- Dans le cadre de la lutte contre la fraude sociale, de participer au Service d'information et de recherche sociale (SIRS).
- La fixation des amendes administratives telle que prévue à l'article 17 bis de l'A.R. n° 38.

2.1.7 L'INASTI collabore avec l'Organe central pour la Saisie et la Confiscation (l'OCSC) dans le cadre du recouvrement des cotisations sociales

- L'article 16 bis de la "loi du 26 mars 2003 portant création d'un Organe central pour la Saisie et la Confiscation et portant des dispositions sur la gestion à valeur constante des biens saisis et sur l'exécution de certaines sanctions patrimoniales" instaure, pour les biens saisis par l'Organe Central, un mécanisme semblable à la notification sociale (article 23 ter de l'arrêté royal n° 38) en faveur notamment des caisses d'assurances sociales et de l'ONSS.
- Dans ce cadre, l'OCSC peut affecter sans formalité des sommes à restituer ou à verser au paiement de créances dues par le bénéficiaire de cette restitution ou de ces versements, à une caisse d'assurances sociales auprès de laquelle l'intéressé a une dette. Une disposition semblable existe aussi en faveur de l'administration fiscale.
- L'arrêté royal du 12 juillet 2009 exécutant cet article 16 bis prévoit que la communication entre l'OCSC et les caisses d'assurances sociales se fasse par voie électronique, et plus précisément par le biais des flux existant pour la notification sociale. L'INASTI assure un rôle de coordination avec l'OCSC et développe les flux électroniques pour le secteur.

2.1.8. En plus des missions décrites dans les points 2.1.1 à 2.1.7, l'INASTI exécute des tâches de support se rapportant aux missions précitées, à la politique en matière de statut social des travailleurs indépendants et au bon fonctionnement de l'institution.

2.2 Cadre stratégique interne

Lors du séminaire stratégique de janvier 2015, le Conseil de Direction et le Conseil stratégique de l'INASTI ont actualisé la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en vue de ce contrat d'administration de la cinquième génération.

La formulation de cinq options stratégiques indique les défis stratégiques que l'INASTI veut relever pendant la période 2016-2018.

Le résultat de cet exercice forme en même temps le cadre stratégique du présent contrat d'administration.

2.2.1 Mission

L'INASTI est une institution publique de sécurité sociale dynamique et orientée humain, qui participe activement et en collaboration avec les organisations pour indépendants, au bien-être social et économique des entrepreneurs indépendants en protégeant leur statut social et en mettant l'accent sur l'importance de leur protection sociale.

L'INASTI:

- veille au respect de l'assujettissement, tenant compte du contexte national et international;
- calcule et octroie les pensions des entrepreneurs indépendants;
- assure les missions de perception de l'institution et de gestion de la caisse nationale auxiliaire;
- garantit de manière efficiente la gestion financière globale du statut social;
- participe à la lutte contre la fraude et l'utilisation inadéquate du statut social;
- collecte et gère les données relatives aux entrepreneurs indépendants et aux sociétés;
- fournit des informations ciblées et communique de manière transparente;
- répond aux nouvelles attentes de ses différents stakeholders, notamment par des études, des initiatives et des propositions;
- accompagne le comité général de gestion, participe à ses activités et en assure le secrétariat.

L'INASTI prône une approche intégrée pour l'exécution de ces tâches clés.

L'INASTI met en valeur :

- son orientation clients;
- son objectivité;
- sa vision orientée humain;
- ses partenariats;
- son attitude innovante, efficiente et transparente;
- le développement et la responsabilisation de tous ses collaborateurs;
- son comportement axé sur la durabilité.

2.2.2 Vision

L'INASTI, en étant le centre de connaissances et d'expertise de la protection sociale des entrepreneurs indépendants, ambitionne d'être le lien vers les caisses d'assurances sociales et les autres acteurs.

"L'INASTI, votre partenaire innovant pour la protection sociale dans un monde entrepreneurial"

2.2.3 Options stratégiques 2016-2018

1. Garantir l'expertise dans un environnement ouvert.
2. Être le G.P.S. (guide personnalisé du statut social) pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires.
3. Organiser un front- & backoffice efficient et orienté clients.
4. Être l'intégrateur du statut social, tendre vers l'innovation et assumer son rôle de leader.
5. Stimuler la vivacité et la créativité des collaborateurs et promouvoir leur bien-être.

Ces options stratégiques sont davantage élaborées dans le chapitre 7.

2.3 Cadre stratégique externe

L'INASTI s'alignera lors de l'exécution du présent contrat d'administration sur l'accord gouvernemental et les notes de politique générale des ministre(s) et secrétaires d'Etat compétents.

L'INASTI exécutera correctement, dans la mesure de ses possibilités, les décisions gouvernementales et ministérielles qui découlent des documents précités.

L'INASTI collaborera activement au nouveau paysage administratif fédéral. Ce contrat d'administration ne peut bien sûr pas encore tenir compte des conséquences éventuelles de cet exercice encore en cours.

3 La gestion opérationnelle

3.1 L'assujettissement et l'obligation de cotiser des personnes physiques (VOB)

Les tâches d'assujettissement consistent à prendre des décisions en matière de dépistage, de mise en demeure et de contrôle des assurés.

L'INASTI fixe l'assujettissement des personnes physiques en utilisant, entre autres, les données de revenus que lui communique le SPF Finances (Administration générale de la Fiscalité).

3.1.1 Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes

Si l'INASTI constate qu'un assujetti n'est pas ou n'est plus affilié à une caisse d'assurances sociales, il envoie, selon qu'il s'agit d'un début d'activité ou d'une poursuite de l'activité, soit une mise en demeure au travailleur indépendant, soit une demande d'adaptation de la période d'affiliation à la caisse d'assurances sociales compétente.

Si la mise en demeure n'est pas suivie, dans le délai prévu par la loi, par une affiliation volontaire à une caisse d'assurances sociales, le dossier est transmis pour affiliation d'office à la Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants.

L'INASTI entend, aussi rapidement que possible, informer les travailleurs indépendants de leurs droits et obligations. A cet effet, il doit prendre en temps utile les décisions en matière d'assujettissement et traiter de manière efficiente les informations en provenance du SPF Finances (Administration générale de la Fiscalité AGFisc).

Cet engagement est souscrit sur la base des dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment sur la base de l'article 9 du RGS dispensant l'INASTI de mettre en demeure d'affiliation des travailleurs indépendants non cotisants (non assujettis administratifs).

Tâche clé		VOB 1
Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 1-01	Décision définitive prise dans les temps concernant les revenus communiqués par l'AGFisc	% de décisions définitives sur l'assujettissement des personnes physiques, qui ne requièrent pas d'enquête, dans un délai fixé

3.1.2 Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons

L'INASTI instruit les demandes portant sur l'assimilation de périodes d'incapacité de travail, d'études, de service militaire et de détention préventive, sur l'assurance continuée et sur les régularisations d'anciens colons.

Tâche clé		VOB 2
Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 2-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes en matière d'assimilation, d'assurance continuée et de régularisation anciens colons	% de décisions assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons dans le délai fixé

3.1.3 Renonciation aux majorations des cotisations des personnes physiques

L'INASTI est chargé d'instruire les demandes de renonciation aux majorations pour paiement tardif des cotisations du statut social, que les travailleurs indépendants peuvent introduire par l'intermédiaire de leur caisse d'assurances sociales.

Tâche clé		VOB 3
Renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 3-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques	% de décisions de renonciation aux majorations personnes physiques dans le délai fixé

3.1.4 Demandes d'information

Sont ici visées les demandes d'information introduites par les entrepreneurs indépendants, liées ou non à un dossier existant. Les demandes d'instruction et/ou de décision relevant du cadre des missions du service Obligations (VOB) ne sont pas ici visées.

Tâche clé		VOB 4
Demandes d'information		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
VOB 4-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

3.1.5 Normalisation des indicateurs VOB

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
VOB 1	Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes	VOB 1-01	60	70%
VOB 2	Assimilation, assurance continuée et régularisation anciens colons	VOB 2-01	120	90%
VOB 3	Renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques	VOB 3-01	60	90%
VOB 4	Demandes d'information	VOB 4-01	30	95%

3.2 L'obligation de cotiser des sociétés (SOV-VOB)¹

3.2.1 Détermination de l'assujettissement des sociétés

Le service SOV-VOB détermine l'assujettissement des sociétés à partir de données de la Banque-Carrefour des Entreprises et, pour les sociétés étrangères, à partir des données fournies par le SPF Finances (Administration générale de la Fiscalité).

Tâche clé		SOVVOB 1
Détermination de l'assujettissement des sociétés		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVVOB 1-01	Envoi dans les temps de la mise en demeure aux sociétés nouvellement créées	% de mises en demeure dans le délai fixé

3.2.2 Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés

Le service SOV-VOB est chargé d'instruire les demandes de renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés, demandes que les sociétés peuvent introduire par l'intermédiaire de leur caisse d'assurances sociales.

Tâche clé		SOVVOB 2
Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVVOB 2-01	Décision dans les temps concernant les demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations à charge des sociétés	% de décisions renonciation aux majorations sur les cotisations à charge des sociétés dans le délai fixé

3.2.3 Demandes d'information

Le service SOV-VOB est chargé de répondre à toutes les questions concernant l'obligation d'affiliation des sociétés Belges soumises à l'impôt des sociétés et des sociétés étrangères soumises au régime fiscal des non-résidents. Le service communique également les totaux bilantaires des sociétés aux caisses d'assurances sociales auxquelles elles sont affiliées. En effet, le calcul de la cotisation annuelle due se fait en fonction du total du bilan.

¹ L'obligation d'affiliation et de cotisation dans le cadre des cotisations à charge des sociétés fait l'objet de discussions. En effet, la Cour constitutionnelle a rendu plusieurs décisions qui requalifient en impôt la cotisation à charge des sociétés sans pour autant la déclarer inconstitutionnelle. Cela a donné lieu à plusieurs décisions judiciaires portant, d'une part, sur la légalité de la cotisation et, d'autre part, sur la question de savoir quel tribunal a compétence pour se prononcer sur les litiges de ce type. Les décisions disponibles ne sont ni sans équivoque ni motivées de manière décisive.

Tâche clé		SOVVOB 3
Demandes d'information		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVVOB 3-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

3.2.4 Normalisation des indicateurs SOV-VOB

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
SOVVOB 1	Détermination de l'assujettissement des sociétés	SOVVOB 1-01	30	95%
SOVVOB 2	Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés	SOVVOB 2-01	15	95%
SOVVOB 3	Demandes d'information	SOVVOB 3-01	30	95%

3.3 L'octroi des pensions (PEN)

Le service Pensions examine les droits à la pension soit sur demande, soit automatiquement lorsque l'âge de la pension est atteint, soit d'office en faveur des travailleurs indépendants (pensions de retraite), de leurs conjoints survivants (pensions de survie) ou de leurs ex-conjoints (pensions de conjoint divorcé).

Cette mission comporte toutes les activités requises pour déterminer, calculer, octroyer et mettre en paiement les pensions sur la base, notamment, des données de carrière et de cotisations, et se termine par la notification de la décision au demandeur, la communication de cette décision à d'autres institutions de sécurité sociale belges ou étrangères, la délivrance d'attestations permettant de fixer les droits en matière d'assurance maladie-invalidité et, en cas de paiement, par l'envoi d'un ordre de paiement au l'Office national des pensions (ONP)².

3.3.1 Examens des droits à la pension

Depuis l'introduction de l'examen automatique des droits à pension lorsque l'âge de la pension est atteint, le nombre de demandes de pension introduites a fortement diminué. Les demandes de pension sont depuis lors plus spécifiques (pension de retraite anticipée, pension de survie, allocation de transition, étranger) et requièrent, lors de l'examen des droits, une approche différente que lorsqu'il s'agit d'un examen automatique.

Par ailleurs, il y a la révision d'une décision de pension, qui est une nouvelle décision pour laquelle la plupart des données sont déjà connues. Cela vaut pour une pension de retraite, pour une pension de survie et pour une pension de conjoint divorcé.

Ces trois types d'examen des droits à la pension font l'objet d'une seule et même tâche clé mais la distinction s'opère dans les objectifs opérationnels, les indicateurs et leur normalisation.

Tâche clé		PEN 1
Examens des droits à la pension		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PEN 1-01	Décision dans les temps concernant les droits à la pension à l'occasion d'une demande de pension	% des décisions avant la date de prise de cours ou dans le délai d'instruction prévu, à compter de la date de réception de la demande de pension
PEN 1-02	Décision dans les temps concernant des droits à la pension à l'occasion d'un examen automatique	% des décisions avant la date de prise de cours de la pension
PEN 1-03	Décision dans les temps pour les révisions de décisions de pension	% des décisions de révision dans le délai d'instruction prévu, à compter de la date de prise de cours de la nouvelle décision

² Cf. Conseil des Ministres du 18 décembre 2015 : après l'intégration du Service des Pensions du Secteur Public (SdPSP), la dénomination de l'Office national des Pensions (ONP) sera changée en Service fédéral des Pensions pour marquer l'élargissement de ses compétences à d'autres régimes de pension que celui des travailleurs salariés et celui de la garantie de revenus aux personnes âgées.

3.3.2 Estimations de futurs droits à pension

Le service Estimations effectue, sur demande, des estimations de futurs droits à pension à partir de l'âge de 55 ans.

Tâche clé		PEN 2
Estimations de futurs droits à pension		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PEN 2-01	Estimation dans les temps de futurs droits à pension à l'occasion d'une demande	% des estimations sur demande dans le délai d'instruction prévu, à compter de la disponibilité de toutes les données indispensables

3.3.3 Call Center 1765

L'INASTI, le SdPSP et l'ONP ont développé un call center unique, le 1765. Celui-ci permet au citoyen, via un numéro de téléphone gratuit, d'avoir accès à toutes les informations concernant sa pension, quel que soit le régime auquel il était assujéti durant sa carrière. Le traitement des appels reçus au call center est défini comme une tâche clé spécifique.

Tâche clé		PEN 3
Call Center 1765		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PEN 3-01 ³	Répondre aux appels	% d'appels auxquels il est répondu

³ Cet indicateur sera mesuré dès que le système Unified Communications le permettra.

3.3.4 Demandes d'information

Le service Pensions est chargé de répondre à toutes les questions émanant des personnes résidant en Belgique et des non-résidents concernant l'octroi et le calcul des droits et futurs droits de pension ainsi que les règles relatives au paiement des pensions.

Tâche clé		PEN 4
Demandes d'information		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PEN 4-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'informations traitées dans le délai fixé

3.3.5 Normalisation des indicateurs PEN

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
PEN 1	Examens des droits à la pension	PEN 1-01	120	81%
		PEN 1-02	-	87%
		PEN 1-03	120	78%
PEN 2	Estimations de futurs droits à pension	PEN 2-01	15	95%
PEN 3	Call Center 1765	PEN 3-01	-	92%
PEN 4	Demandes d'information	PEN 4-01	30	95%

3.4 La gestion de la Caisse nationale auxiliaire (CNH)

La Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (CNH) est constituée au sein de l'INASTI (art. 20, § 3 de l'A.R. n° 38 du 27 juillet 1967). Bien qu'elle n'ait pas de personnalité juridique distincte de celle de l'Institut national, elle jouit d'une réelle autonomie administrative. Elle exerce les mêmes missions que les caisses d'assurances sociales libres. La Caisse nationale auxiliaire a toutefois la mission spécifique d'affilier d'office les travailleurs indépendants et les sociétés qui ont omis de faire le choix d'une caisse d'assurances sociales dans le délai fixé (art. 10, §2, de l'A.R. n° 38 du 27 juillet 1967 et art. 89, §2, de la loi du 30 décembre 1992 portant des dispositions sociales et diverses).

3.4.1 Volet entrepreneurs indépendants

Comme les autres caisses d'assurances sociales, la Caisse nationale auxiliaire accompagne ses membres durant toute leur carrière, jusqu'à la pension et au-delà.

Elle informe, conseille, affine, perçoit les cotisations sociales, verse des prestations sociales dans le cadre du droit passerelle et de l'aidant proche, met à disposition les titres-service dans le cadre de l'aide à la maternité. Les membres de la Caisse nationale auxiliaire peuvent également s'adresser à elle pour la pension légale complémentaire.

3.4.1.1 Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH

La Caisse nationale auxiliaire transmet une confirmation d'affiliation à ses nouveaux membres et envoie chaque trimestre un avis d'échéance comprenant toutes les informations utiles concernant le nouveau calcul des cotisations sociales entré en vigueur le 1^{er} janvier 2015.

Tâche clé		CNH 1
Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 1-01	Envoi dans les temps de la notification d'affiliation + info nouveau calcul cotisation	% de notifications d'affiliation dans le délai fixé
CNH 1-02	Envoi dans les temps du premier décompte + nouveau calcul cotisation	% de premiers décomptes envoyés dans les temps

3.4.1.2 Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH

La Caisse nationale auxiliaire s'engage à exécuter strictement les directives données aux caisses d'assurances sociales en vue d'améliorer le recouvrement des cotisations sociales des travailleurs indépendants.

Dans le cadre de la législation relative au nouveau calcul des cotisations sociales, la Caisse nationale auxiliaire traite les demandes de paiement d'une cotisation réduite en respectant les instructions et assure un suivi individualisé des demandes d'augmentation des cotisations sociales.

Tâche clé		CNH 2
Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 2-01	Calcul et envoi dans les temps de la cotisation provisoire réclamée	% de décomptes envoyés dans le délai fixé, à compter de la date à laquelle les données nécessaires sont disponibles
CNH 2-02	Nouveau calcul et envoi dans les temps de la cotisation modifiée	% des nouveaux calculs envoyés dans le délai fixé, à compter de la date à laquelle les données modifiées sont reçues
CNH 2-03	Traitement de demandes de réduction de cotisations provisoires introduites par trimestre.	% de nouveaux calculs envoyés dans le délai fixé, à compter de la réception des données modifiées
CNH 2-04	Traitement de demandes de payer un complément de cotisations provisoires introduites par trimestre.	% de nouveaux calculs envoyés dans le délai fixé, à compter de la réception des données modifiées

3.4.1.3 Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche

La Caisse nationale auxiliaire examine et octroie, le cas échéant, le droit passerelle et l'allocation pour aidant proche. En cas d'octroi, CNH se chargera du paiement de la prestation mensuelle.

Tâche clé		CNH 3
Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 3-01	Décision dans les temps concernant les demandes en matière d'allocation pour aidant proche	% de demandes d'allocation pour aidant proche ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé
CNH 3-02	Décision dans les temps concernant les demandes en matière du droit passerelle	% de demandes de droit passerelle ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé
CNH 3-03	Paiement dans les temps de l'allocation du droit passerelle et de l'allocation pour aidant proche	% d'allocations droit passerelle et d'aidant proche payées dans le délai fixé, à compter de la date d'octroi

3.4.1.4 Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement.

La Caisse nationale auxiliaire traite les demandes introduites par ses affiliées en matière de titres-services dans le cadre de leur repos de maternité.

Tâche clé		CNH 4
Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 4-01	Décision dans les temps concernant les demandes de recevoir des titres-services après accouchement	% de demandes ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé
CNH 4-02	Donner l'ordre de livraison dans les temps des titres-services après accouchement	% d'ordres en vue de la livraison des titres-services après accouchement dans le délai fixé, à compter de la date d'octroi

3.4.1.5 Traitement et enrôlement des amendes administratives

La Caisse nationale auxiliaire traite les amendes administratives imposées par l'INASTI conformément à l'article 17 bis, §1^{er} et § 1bis, de l'A.R. n° 38 et se charge de leur enrôlement dans les délais.

Tâche clé		CNH 5
Traitement et enrôlement des amendes administratives		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 5-01	Traitement des amendes administratives et enrôlement	% des amendes administratives traitées et enrôlées dans les temps

3.4.1.6 Demandes d'information

La Caisse nationale auxiliaire répond à toutes les questions orales et écrites de ses affiliés ainsi qu'à toutes les questions concernant les principes généraux du calcul et du paiement des cotisations sociales.

Tâche clé		CNH 6
Demandes d'information		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
CNH 6-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

3.4.1.7 Normalisation des indicateurs CNH volet entrepreneurs indépendants

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
CNH 1	Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH	CNH 1-01	20	95%
		CNH 1-02	30	90%
CNH 2	Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH	CNH 2-01	20	95%
		CNH 2-02	20	95%
		CNH 2-03	20	95%
		CNH 2-04	20	95%
CNH 3	Octroi et paiement du droit passerelle et d'allocation pour aidant proche	CNH 3-01	30	95%
		CNH 3-02	90	95%
		CNH 3-03	30	95%
CNH 4	Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement	CNH 4-01	90	95%
		CNH 4-02	30	95%
CNH 5	Traitement et enrôlement des amendes administratives	CNH 5-01	30	95%
CNH 6	Demandes d'information	CNH 6-01	30	95%

3.4.2 Volet sociétés⁴

L'INASTI (service SOV-CNH) perçoit la cotisation annuelle à charge des sociétés due par les sociétés affiliées volontairement ou d'office à la Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (CNH). Cette mission consiste à envoyer les avis d'échéance et à recouvrer les paiements. Le recouvrement des cotisations et accessoires se fait par toutes voies de droit, y compris par voie de recouvrement judiciaire.

⁴ L'obligation d'affiliation et de cotisation dans le cadre des cotisations à charge des sociétés fait l'objet de discussions. En effet, la Cour constitutionnelle a rendu plusieurs décisions qui requalifient en impôt la cotisation à charge des sociétés sans pour autant la déclarer inconstitutionnelle. Cela a donné lieu à plusieurs décisions judiciaires portant, d'une part, sur la légalité de la cotisation et, d'autre part, sur la question de savoir quel tribunal a compétence pour se prononcer sur les litiges de ce type. Les décisions disponibles ne sont ni sans équivoque ni motivées de manière décisive.

3.4.2.1 Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte

La Caisse nationale auxiliaire s'engage à envoyer dans les meilleurs délais aux sociétés affiliées les avis d'échéance indiquant le montant exact dont elles sont redevables, à compter du moment où elle reçoit les totaux bilantaires actualisés de ces sociétés. Sur la base du total bilantaire, elle réclamera la cotisation ordinaire ou la cotisation majorée, dûment indexée.

Tâche clé		SOVCNH 1
L'envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVCNH 1-01	Envoi dans les temps du premier avis d'échéance en reprenant le montant correct de la cotisation aussi bien pour les sociétés affiliées volontairement que d'office	% de premiers avis d'échéance dans le délai prévu

3.4.2.2 Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH

La Caisse nationale auxiliaire s'engage à atteindre un pourcentage optimal de perception.

Tâche clé		SOVCNH 2
Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVCNH 2-01	Gestion opportune de l'encaissement des cotisations	Un taux annuel d'encaissements \geq 95%

3.4.2.3 Demandes d'information

La Caisse nationale auxiliaire répond à toutes les demandes écrites et orales de ses membres.

Tâche clé		SOVCNH 3
Demandes d'information		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SOVCNH 3-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

3.4.2.4 Normalisation des indicateurs SOVCNH

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
SOVCNH 1	Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte	SOVCNH 1-01	15 mai	95%
SOVCNH 2	Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH	SOVCNH 2-01	-	\geq 95%
SOVCNH 3	Demandes d'information	SOVCNH 3-01	30	95%

3.5 Perception de la cotisation annuelle "mandataires publics" due par certains organismes (PMP)

L'INASTI perçoit les cotisations annuelles dues en application de la loi du 13 juillet 2005 concernant l'instauration d'une cotisation annuelle à charge de certains organismes.

3.5.1 Détermination de l'assujettissement des organismes

Le service PMP détermine l'assujettissement des organismes en se basant sur les données du service Obligations (VOB) relatives aux mandataires publics.

Tâche clé		PMP 1
Détermination de l'assujettissement des organismes (mises en demeure)		
<u>Objectif(s) opérationnel(s)</u>		<u>Indicateur(s)</u>
PMP 1-01	Envoi dans les temps de la mise en demeure aux institutions non affiliées après avoir reçu de l'info du VOB	% de mises en demeure dans le délai fixé

3.5.2 Perception des cotisations "mandataires publics"(PMP)

Le service "PMP" réclame les cotisations annuelles des organismes. Cette cotisation est calculée sur l'ensemble des indemnités brutes des mandataires publics.

Tâche clé		PMP 2
Perception des cotisations PMP		
<u>Objectif(s) opérationnel(s)</u>		<u>Indicateur(s)</u>
PMP 2-01	Gestion opportune de l'encaissement des cotisations	Un taux annuel d'encaissements \geq 95%

3.5.3 Renonciation aux majorations "mandataires publics" (PMP)

Le service "PMP" est chargé d'instruire les demandes de renonciation aux majorations de ces cotisations annuelles, demandes que les organismes peuvent introduire.

Tâche clé		PMP 3
Renonciation aux majorations PMP		
<u>Objectif(s) opérationnel(s)</u>		<u>Indicateur(s)</u>
PMP 3-01	Décision dans les temps concernant les demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations	% des décisions de renonciation aux majorations dans le délai fixé

3.5.4 Demandes d'information

Le service "PMP" répond à toutes les questions orales et écrites concernant l'assujettissement des organismes, l'obligation de paiement et le calcul des cotisations.

Tâche clé		PMP 4
Demandes d'information		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
PMP 4-01	Répondre à temps aux demandes d'information	% de demandes d'information traitées dans le délai fixé

3.5.5 Normalisation des indicateurs PMP

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
PMP 1	Détermination de l'assujettissement des organismes (mises en demeure)	PMP 1-01	15	100%
PMP 2	Perception des cotisations PMP	PMP 2-01	-	95%
PMP 3	Renonciation aux majorations PMP	PMP 3-01	15	95%
PMP 4	Demandes d'information	PMP 4-01	30	95%

3.6 Perception de la cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires (ou cotisation Wijninckx/P2P)

Depuis 2012 (voir Lois-programmes des 22 juin 2012 et 27 décembre 2012), toute société qui a souscrit au bénéfice de ses dirigeants d'entreprise indépendants un engagement de pension complémentaire, doit payer annuellement une cotisation spéciale à l'INASTI si les primes versées l'année précédente sont supérieures au seuil de 30.000 € (à indexer conformément à la loi du 2 août 1971 – indexation des salaires).

Les compagnies d'assurance et les fonds de pension qui perçoivent les primes doivent les déclarer à DB2P (banque de données des pensions complémentaires tenue par SIGEDIS).

DB2P vérifie si la société est redevable ou non d'une cotisation spéciale et en informe chaque société. L'invitation à payer précise le montant de la cotisation due ainsi que les modalités pratiques au paiement.

Le service P2P de l'INASTI reçoit ces informations par voie électronique de SIGEDIS et veille à ce que les cotisations soient payées dans les délais.

3.7 Inspection (INS)

Les missions du service Inspection consistent à:

- contrôler et vérifier;
- informer et assister;
- participer à la lutte contre la fraude sociale dans le cadre du SIRS (Service d'information et de recherche sociale). (voir 6.1.1.)

3.7.1 Contrôle et vérification

L'Inspection est principalement chargée des missions de contrôle et de vérification tant sur le plan de l'affiliation des travailleurs indépendants (et des sociétés) que sur le plan de leurs droits.

Tâche clé		INS 1
Contrôle et vérification		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
INS 1-01	Traitement dans les temps des toutes les enquêtes à l'exception des "revenus manquants"	% des missions exécutées dans le délai fixé

3.7.2 Information et assistance

En outre, le service Inspection assure (avec le service Communication) les relations publiques de l'institution:

- Les enquêtes sur place ont une dimension axée non seulement sur le contrôle mais également sur l'information et le soutien pour les travailleurs indépendants;
- L'Inspection assure des permanences d'information dans les communes afin d'informer les indépendants quant aux différents aspects de leur statut social;
- Les sections Inspection des bureaux régionaux participent à des initiatives locales en ce qui concerne la diffusion d'informations sur le statut social;
- L'Inspection participe à différentes bourses.

3.7.3 Normalisation des indicateurs INS

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
INS 1	Contrôle et vérification	INS 1-01	90	50%
			180	80%

La norme de base consiste à traiter 80% de toutes les missions, à l'exception des missions "revenu manquant", dans les 180 jours.

Afin de satisfaire plus rapidement les services demandeurs internes et externes, le service Inspection s'engage en plus à traiter 50 % de toutes les missions, à l'exception des missions "revenu manquant", dans les 90 jours.

3.8 Banque-Carrefour des indépendants (REP)

Dans le cadre de l'exécution des missions légales qui ont été énumérées au point 2.1, la gestion de données ainsi que le développement et la gestion de flux de données constituent un élément important.

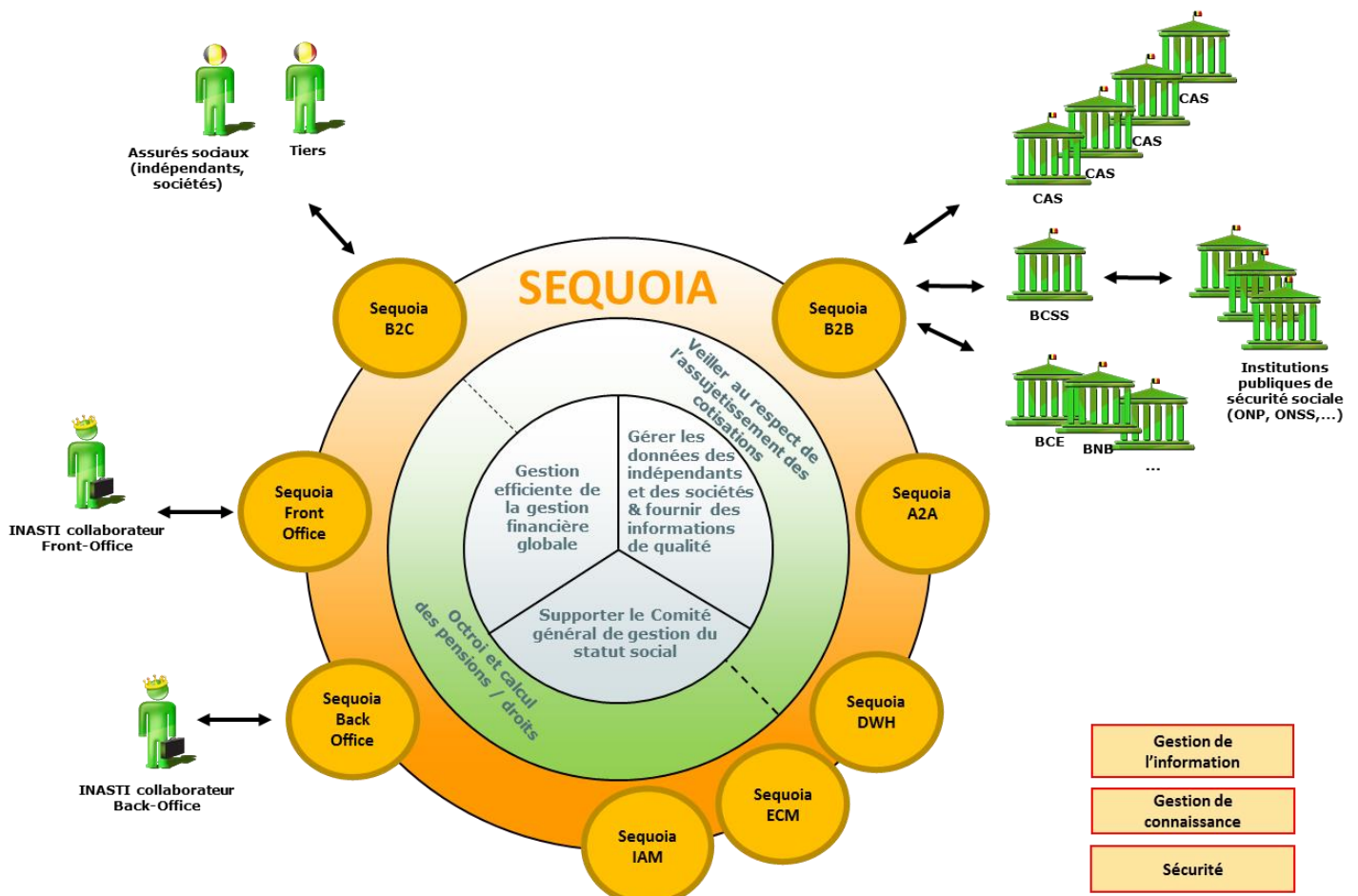
L'article 21 §2, 2° du RGS décrit cette mission comme étant la tenue et la gestion du "Répertoire général des assujettis" (en ce compris les applications qui supportent cette tâche).

Grâce aux progrès technologiques, la portée de la notion s'étend et elle comprend aussi bien la gestion des propres bases de données qui supportent les missions légales que la gestion du "réseau informatique de l'INASTI" (article 6, 6bis, 9ter et 88 §2 Règlement général en exécution de l'AR n°38).

Cette mission comprend principalement la gestion et la poursuite du développement:

- du Répertoire général des travailleurs indépendants (RGTI);
- du réseau secondaire du statut social des travailleurs indépendants (article 6, alinéa 2, 2° de la loi sur la Banque-carrefour du 15 janvier 1990);
- des flux de données électroniques à l'intérieur et le cas échéant, à l'extérieur du réseau de la sécurité sociale et de la collaboration avec différentes IPSS qui disposent de ces données ou qui les reçoivent (banque-carrefour des indépendants);
- d'outils de monitoring et de tableaux de bord afin de pouvoir analyser, suivre et adapter minutieusement la qualité de l'information présente dans les échanges de données et les bases de données.

Les systèmes informatiques qui assurent ces activités, constituent, avec le dossier transversal unique, le cœur des applications de l'INASTI (nommé Sequoia).



Actuellement, l'INASTI utilise encore, à cet effet, une technologie partiellement désuète. Dans le courant du contrat d'administration, ces systèmes seront toutefois modernisés en profondeur sur la base de systèmes modernes et ouverts.

3.9 Le service International (INT)

Le service International exécute les missions qui, en matière d'assujettissement, relèvent des compétences de l'INASTI en tant qu'organisme de liaison pour l'application des règlements européens ainsi que pour l'application des différentes conventions internationales liant la Belgique en matière de sécurité sociale. La mission du Service International est de prendre des décisions (d'assujettissement) de législation applicable e.a. dans le cadre des règlements européens sur la coordination des systèmes de sécurité sociale.

3.9.1 Délivrance formulaires A1

Le service International exerce la compétence de délivrer les attestations de détachement (formulaires A1) dans le cadre des règlements européens, permettant au travailleur indépendant, qui reste établi en Belgique et y est assuré socialement, d'exercer son droit de libre prestation de service dans un autre Etat membre de l'Union européenne.

Tâche clé		INT 1
Délivrance formulaires A1		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
INT 1-01	Délivrance des formulaires A1 dans les temps	% de formulaires A1 délivrés dans le délai fixé

3.9.2 Normalisation des indicateurs INT

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
INT 1	Délivrance des formulaires A1	INT 1-01	7	90%

3.10 Cellule amendes administratives (AGA)

En 2013, un service "Amendes administratives (AGA) " a été créé au sein de l'INASTI, chargé de la mise en œuvre des amendes administratives prévues dans l'arrêté royal n°38.

Celui-ci peut infliger une amende administrative d'un montant de 500 à 2000 EUR dans les trois cas visés à l'article 17bis, § 1er, de l'arrêté royal n°38:

1. le défaut d'affiliation à une caisse d'assurances sociales endéans le délai légal;
2. l'exercice d'une autre activité professionnelle indépendante que celle mentionnée dans la Banque-Carrefour des entreprises;
3. la fraude constatée par l'administration fiscale après que les revenus de référence visés à l'article 11, § 2, aient été revus à la hausse.

Depuis le 10 janvier 2013 (date correspondant à l'entrée en vigueur de l'article 17bis, § 1 bis, de l'arrêté royal n°38), l'INASTI peut infliger un quatrième type d'amende en cas d'affiliation fictive par des non-résidents. Le montant de l'amende correspondait initialement à celui de la première cotisation provisoire due en cas de début d'activité principale.

L'article 20 de la loi-programme du 10/08/2015 (M.B. 18/08/2015) a augmenté ce montant à deux fois le montant de la première cotisation provisoire due en cas de début d'activité principale.

Le service Amendes administratives (AGA) a choisi de concentrer son action sur les amendes administratives dues en raison d'une non-affiliation dans les délais légaux (article 17bis, §1er, 1°, de l'arrêté royal n°38 précité), et sur les amendes administratives dues en raison d'une affiliation fictive par des non-résidents (article 17bis, §1bis, de l'arrêté royal n°38 précité).

En ce qui concerne les amendes administratives visées aux articles 17bis, §1er, 2° et 3°, de l'arrêté royal n°38, il s'agit là de cas d'infractions qui sont également prévues dans, respectivement, la législation économique et la législation fiscale.

3.11 Le service des études (EST)

Au sein de l'INASTI, le service Études générales et juridiques est, entre autres, chargé de:

- Donner un avis juridique sur l'application du statut social des travailleurs indépendants (que ce soit en interne ou en externe) et dans d'autres matières, lorsque cela est nécessaire au fonctionnement de l'INASTI (interne).
- Traiter les dossiers contentieux devant les plus hautes juridictions (Cour de cassation, Conseil d'État, Cour constitutionnelle et Cour de justice de l'Union européenne).
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation relative au statut social des travailleurs indépendants et aux matières connexes, en accord avec l'autorité de tutelle et les services de support. Cela comprend entre autres : la collaboration en vue d'établir des instructions administratives pour les caisses d'assurances sociales, la mise à jour du commentaire sur le statut social des travailleurs indépendants et le support des organes prévus à cet effet et/ou la participation à ces organes.
- Veiller à l'application correcte, au sein de l'INASTI, des principes et de la réglementation sur la protection du citoyen et au meilleur fonctionnement des services publics (motivation formelle des actes administratifs, publicité de l'administration, charte pour une administration à l'écoute des usagers et charte de l'assuré social).
- Fournir des informations actualisées en ce qui concerne le statut social des travailleurs indépendants et les matières connexes, pour une diffusion interne et/ou externe. Cela comprend entre autres : la coordination de la législation relative au statut social des travailleurs indépendants ainsi que le commentaire portant sur cette réglementation, la jurisprudence numérisée, la mise à jour du site Internet et des brochures de l'INASTI, la diffusion interne de Moniteur Aujourd'hui et de l'aperçu de presse, des documents de synthèse contenant la jurisprudence et la législation pertinentes pour le Conseil d'administration... .
- Participer et apporter son support au travail préparatoire et à la concertation générale en matière de statut social des travailleurs indépendants, entre autres dans le cadre des groupes de travail CGG, du groupe de travail réglementation, de la concertation avec les cabinets ministériels et de la concertation interne entre les services de l'INASTI.
- Gérer la bibliothèque technique.

4 Tâches de support

4.1 La gestion budgétaire, financière et comptable (FIN)

A côté de la gestion budgétaire et financière du statut social des travailleurs indépendants, reprises au point 5.1, le service Finances remplit également différentes tâches de support. Il s'agit de:

4.1.1 Etablissement du budget de gestion

L'INASTI établit son budget de gestion conformément au contrat d'administration ainsi qu'aux hypothèses et aux directives du Gouvernement.

Lors de l'établissement des différentes phases du budget de gestion, l'INASTI établit celui-ci dans le respect des délais fixés pour autant qu'il dispose à temps des hypothèses et directives du Gouvernement.

4.1.2 Suivi du budget de gestion

L'INASTI assure un suivi régulier du budget de gestion. Conformément à la dérogation obtenue à l'article 13 de l'arrêté royal du 22 juin 2001 cité au point 3.6.3., l'INASTI envoie la situation périodique d'exécution du budget au Ministre de tutelle, au Ministre du budget et aux commissaires du Gouvernement vers la fin du deuxième mois qui suit le trimestre concerné.

L'INASTI répond régulièrement à des demandes complémentaires en matière de budget, de comptabilité et de finances dans le cadre de monitorings externes.

4.1.3 Gestion budgétaire et financière de la Caisse nationale auxiliaire

Le service Finances de l'INASTI établit et assure le suivi du budget des missions de la Caisse nationale auxiliaire (CNH). La gestion des flux financiers de la CNH est également du ressort du service Finances.

4.1.4 Comptabilité

L'INASTI distingue deux établissements au sein de sa comptabilité. Un établissement pour l'INASTI et un établissement pour la CNH. Ces deux établissements forment une seule entité juridique.

L'INASTI tient sa comptabilité selon les règles de la Commission de normalisation de la comptabilité des organismes d'intérêt public de la sécurité sociale.

L'INASTI applique le nouveau plan comptable normalisé établi par cette Commission et fournit les différents rapports comptables et financiers selon le nouveau format imposé.

4.1.5 Clôture des comptes

L'INASTI clôture et transmet ses comptes annuellement conformément aux dispositions légales applicables et aux délais imposés.

4.1.6 Comptabilité analytique

L'INASTI développe une comptabilité analytique permettant d'assurer un suivi plus précis des dépenses de gestion. Actuellement, la comptabilité analytique permet de fournir des rapports détaillant les dépenses de gestion par centre de coûts. Par la suite, l'INASTI s'engage à développer la comptabilité analytique afin de pouvoir déterminer les coûts par mission/tâche (projet 1040).

4.2 La politique P&O (PER)

Dans un contexte où, suite aux moyens budgétaires réduits, l'effectif du personnel est en constante diminution, le principal objectif est d'affecter les ressources humaines de manière optimale et responsable aux différentes missions et projets qui concrétisent le contrat d'administration.

Dans cette optique, l'INASTI souhaite:

- Elaborer des plans de personnel annuels qui tiennent compte des contraintes budgétaires et linguistiques, des évolutions internes et externes, des remplacements sélectifs et de la charge de travail.
- Répartir de manière flexible, sur base d'un monitoring interne mensuel, les ressources disponibles en fonction des priorités établies et des ressources budgétaires disponibles.
- Adapter la mesure du travail à la nouvelle organisation de travail front-et backoffice et étendre la mesure du travail aux services de support.
- Garantir la transmission des connaissances des membres du personnel qui partent à la retraite et qui occupent une fonction critique. Une méthodologie développée par P&O, appuyée par des outils et soutenue par une équipe formée à cet effet, sera disponible.

Un autre enjeu primordial est de garder et motiver au sein de l'INASTI les talents existants. Pour cela, l'INASTI veut proposer une carrière qui combine les intérêts de l'organisation avec ceux des agents et veiller à un équilibre sain entre vie privée et vie professionnelle. La politique RH s'attache donc à:

- Renforcer le leadership en menant des actions collectives ou individuelles (formations, séminaires, coaching ou toute autre forme d'action) et étendre le trajet "Vitrivius" à l'ensemble des évaluateurs.
- Promouvoir le cycle d'évaluation comme une opportunité de développement personnel et de suivi des résultats individuels et d'équipe dans une approche responsable, constructive, transparente et objective.
- Poursuivre le développement de conditions de travail flexibles et le passage d'une culture du contrôle à une culture basée sur la confiance via le télétravail structurel et occasionnel, l'orientation résultats.
- Accompagner la carrière et le développement individuel de chaque collaborateur via des entretiens de carrière réguliers afin de donner à chacun la responsabilité de son évolution professionnelle.
- Concilier la demande de flexibilité de l'organisation et la demande de changement et de défi du collaborateur en favorisant la collaboration et les échanges entre les entités notamment grâce à la mobilité interne temporaire et la rotation des talents.
- Rassembler au sein d'une plate-forme tous les acteurs concernés par le bien-être en vue de développer une politique intégrée et évolutive notamment en matière de diversité, conditions de travail, rétention du personnel "senior", absentéisme, prévention contre le stress et le burnout, valorisation et motivation du personnel,...
- Assurer le développement des compétences en exécutant les plans de formation biannuels et en mettant en place des ateliers de formation permanents afin de garantir une adéquation entre les compétences des membres du personnel et les besoins de l'organisation.
- Prévoir un trajet de formation uniforme pour tous les nouveaux collaborateurs.

4.3 Communication (COM)

L'INASTI poursuivra sa politique de communication intégrée au cours du présent contrat d'administration.

Il veillera aussi à promouvoir le profil et le rayonnement de l'institution en tant que centre de connaissance et d'expertise.

Les lignes de force de la politique de communication de l'INASTI pour les prochaines années sont les suivantes:

Sur le plan de l'organisation de la communication:

- formuler une vision claire de la communication;
- établir clairement qui communique, avec qui et à propos de quoi;
- faire coïncider la politique de communication avec la politique de l'organisation;
- adapter les méthodes du service communication en fonction des ressources humaines et budgétaires disponibles.

Sur le plan de la communication interne:

- informer les agents avec objectivité, exactitude et ponctualité par le biais des différents canaux à disposition;
- impliquer les agents dans le fonctionnement par la promotion de la collaboration et du dialogue;
- soutenir la communication provenant des services et projets;
- soutenir les processus de changement;
- stimuler le sentiment d'appartenance.

Sur le plan de la communication externe:

- accroître la visibilité de l'INASTI en étant conséquent dans l'application des normes du style maison sur les différents supports et canaux de communication;
- se profiler encore plus explicitement comme centre de connaissance et d'expertise auprès des clients, partenaires et intervenants;
- appliquer systématiquement les principes de lisibilité à la communication écrite (lettres, formulaires, courriels, etc.);
- continuer à développer, évaluer et améliorer la communication numérique;
- mener une politique proactive vis-à-vis de la presse;
- promouvoir la communication avec ses groupes cibles par la participation à des bourses et événements.

"Action spéciale pour 2018: Jubilé du statut social de l'indépendant"

L'A.R. n° 38 du 27 juillet 1967, publié au M.B. le 29 juillet 1967, organise le statut social des travailleurs indépendants. Il est entré en vigueur le 1er janvier 1968 et, depuis, le statut social "unifié" est un fait.

Le 1er janvier 1971, l'INASTI naît de la fusion de l'Office national d'allocations familiales pour travailleurs indépendants (ONAFI) et de l'Office national des pensions pour travailleurs indépendants (ONPTI).

En 2018, l'INASTI fêtera le 50e anniversaire du statut social des travailleurs indépendants.

Il mettra cette occasion idéale à profit pour associer les travailleurs indépendants, les différents intervenants et partenaires ainsi que ses propres agents à une série d'initiatives qui mettront en exergue l'évolution de la sécurité sociale et son importance pour les entrepreneurs indépendants.

Ces initiatives seront définies et organisées par un groupe de travail qui sera constitué en 2016.

Toutes les actions et activités prévues dans ce cadre devront contribuer à mieux faire connaître l'INASTI et le statut social des indépendants auprès des entrepreneurs indépendants et du grand public.

4.4 Le support logistique (LOG)

Le support logistique joue un rôle important dans la satisfaction des clients et du personnel. Un environnement d'accueil et de travail agréable et sécurisé, une infrastructure moderne et adéquate et l'accès aux personnes handicapées sont d'une importance capitale.

Les projets de rénovation (ou d'acquisition) de locaux (tant au siège central de Bruxelles que dans les sièges régionaux) ont toujours répondu à quatre objectifs:

- améliorer l'accessibilité, l'accueil et le service à ses clients;
- améliorer les conditions de travail des agents (ergonomie);
- améliorer la sécurité des locaux et de leurs occupants;
- améliorer les performances énergétiques de ses bâtiments.

L'accent est également mis sur les finalités suivantes:

- poursuivre la mise en œuvre du *new way of working*, comprenant l'aménagement des locaux en *open space* selon les modalités du *flex desk* et du *clean desk*. Joint au développement de la gestion électronique des dossiers, la réalisation de ce concept devrait aboutir à la diminution des espaces nécessaires à la poursuite des missions de l'INASTI;
- accompagner tous les développements liés à de nouvelles organisations du travail dans les services opérationnels de l'INASTI (frontoffice/backoffice, call center, etc.);
- agir dans le cadre du développement durable (cf. aussi projet stratégique 1005 EMAS): ex. proposer des aliments sains dans son restaurant d'entreprise.

Conformément aux exigences budgétaires, chacun des projets immobiliers sera intégré dans un programme d'investissement ad hoc (voir annexe 1).

Les projets autres qu'immobiliers concernent principalement l'acquisition et la gestion du matériel et du mobilier nécessaires au fonctionnement des services.

4.5 Technologie de l'information et de la communication (TIC)

4.5.1 Mission TIC

Le service TIC fournit, de manière transparente et avec un rapport qualité-prix optimal, des services TIC de haute qualité en partenariat avec le business pour pouvoir être un prestataire de services fiable et remplir ses objectifs.

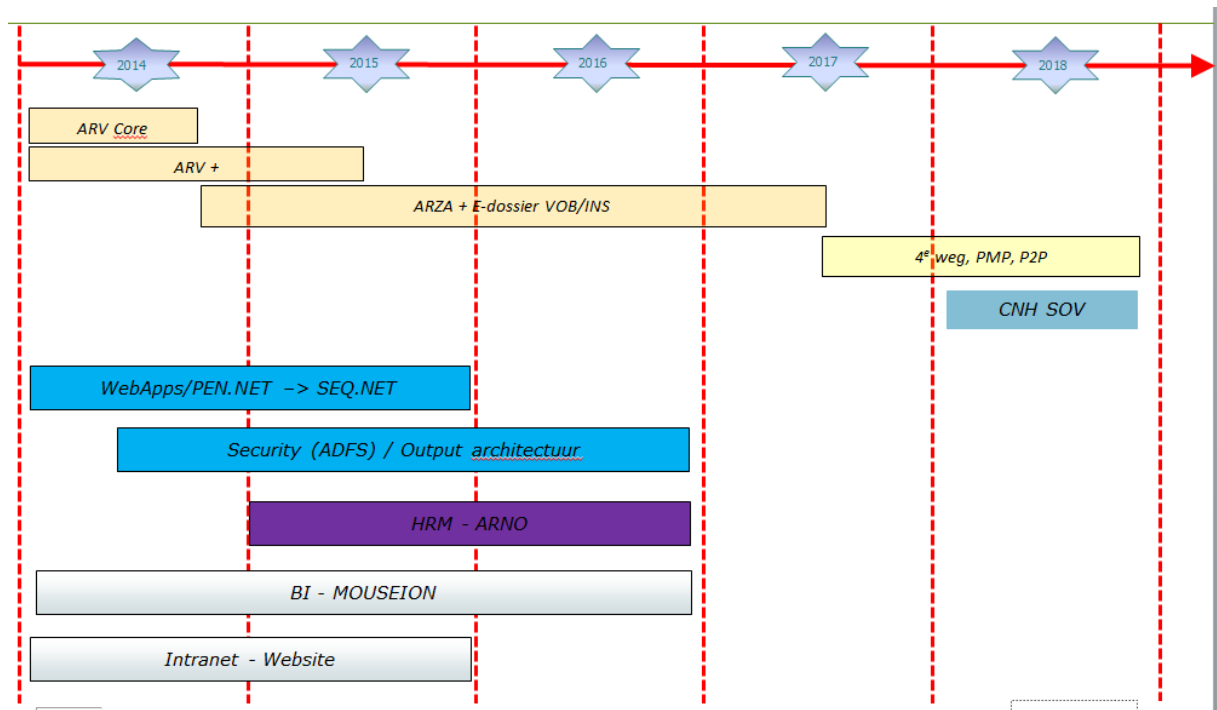
4.5.2 Vision TIC

Les éléments de vision ci-dessous permettent de remplir la mission prévue:

- Informations intégrées, plus détaillées et de meilleure qualité pour les clients par le biais de la modernisation/standardisation des applications métier;
- Maîtrise totale connaissances applications métier;
- Participation à divers initiatives stratégiques et objectifs de l'INASTI;
- Un service TIC effectif;
- Un service TIC efficace;
- Diminution structurelle des coûts TIC.

4.5.2.1 Informations intégrées, plus détaillées et de meilleure qualité pour les clients par le biais de la modernisation/standardisation des applications métier

- Roadmap Horizon 2018 "Grands chantiers" Applications métier;



- Concentrer toutes les applications métier existantes sur 1 plate-forme innovante:
 - Technologie et outils de développement communs (1 seule plate-forme technique);
 - Fonctionnalité commune (1 fonction est implémentée 1 seule fois);
 - Bases de données communes (1 donnée n'est sauvegardée qu'à un seul endroit);
- Optimisation des processus métier;
- Développement d'un nouveau datawarehouse (Mouseion):
 - Tableaux de bord / BSC pour tous les domaines fonctionnels INASTI;
 - Data mining et analyse statistique.

4.5.2.2 Maîtrise totale connaissances applications métier

- Diminuer la dépendance vis-à-vis des prestataires de services externes:
 - Recours flexible agents internes et externes;
 - Déploiement propres équipes de développement et méthodologie;
- Tous les développements des applications métier selon le modèle tête-queue. (voir 6.3)

4.5.2.3 Participer à diverses initiatives stratégiques et contribuer aux objectifs de l'INASTI

- Télétravail;
- Encourager polyvalence / disponibilité des agents;
- Participer aux initiatives stratégiques (transversales) autres IPSS;
- Moyens de communication modernes;
- ARNO / eHR (2015-2016);
- Facturation et archivage électroniques.

4.5.2.4 Un service TIC effectif

Le développement d'un service TIC effectif comprend:

- la sélection systématique de projets (Portfolio Management);
- la réalisation d'analyses coûts-bénéfices (ROI);
- des estimations systématiques (propres projets) / estimations contrôle développements sur mesure (prestataires de services);
- la gestion systématique des demandes (demande management);
- la standardisation systématique (100%);
- l'évaluation annuelle des nouveaux besoins en infrastructures;
- l'utilisation de techniques de management TI modernes / Application des bonnes pratiques (best practices).

4.5.2.5 Un service TIC efficace

Le développement d'un service TIC efficace comprend:

- l'organisation et les méthodes de travail adaptées à la nouvelle vision;
- le suivi systématique des projets;
- le suivi systématique des budgets et ressources;
- l'optimisation des procédures d'achat et de la stratégie de sourcing tête-queue;
- la réduction des coûts hosting et housing;
- la virtualisation très approfondie;
- la protection/disponibilité des données;
- le fonctionnement orienté clients;
- l'utilisation de techniques de management TI modernes / bonnes pratiques.

4.5.2.6 Diminution structurelle des coûts TIC

Les actions suivantes contribuent à une diminution structurelle des coûts TIC:

- Remplacement de consultants externes par du personnel interne adéquat;
- Standardisation de la plate-forme de développement et du logiciel du système;
- Diminution dépendance vis-à-vis des fournisseurs de logiciels;
- Recherche synergies avec autres institutions publiques et Smals;
- Virtualisation / standardisation de l'infrastructure.

4.6 La sécurité de l'information (SIV)

La sécurité de l'information à l'INASTI vise la préservation et le bon fonctionnement des activités de l'INASTI, axés prioritairement sur la prévention des dommages et la réalisation des objectifs tels que formulés dans sa mission. A cet égard, il faut prendre en considération les trois piliers suivants en termes de sécurité : la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité.

Plus généralement, elle a en outre pour but d'éviter les dommages pouvant être occasionnés au bon fonctionnement des systèmes d'information de la sécurité sociale, d'une part, et à la vie privée des personnes concernées, d'autre part.

Par ailleurs, l'INASTI remplit vis-à-vis du réseau de la Banque-carrefour, le rôle d'un organisme de gestion du réseau secondaire du secteur des travailleurs indépendants.

L'INASTI s'engage à favoriser le respect des prescriptions en matière de sécurité imposées par ou en vertu d'une disposition légale ou réglementaire et les comportements respectueux de la sécurité parmi son personnel.

4.7 Les statistiques (STA)

Conformément à l'article 21, §2, 4°, de l'arrêté royal n° 38, l'INASTI doit fournir des renseignements statistiques relatifs aux assujettis et aux bénéficiaires.

Les missions sont notamment les suivantes :

- La publication et la mise à disposition périodique, dans les délais prévus, de données statistiques globales relatives aux assujettis dans le cadre du statut social des travailleurs indépendants et des sociétés;
- La communication de données statistiques 'à la demande', sur mesure et dans les délais convenus;
- La mise à jour et l'optimisation de l'application web "statistiques interactives";
- La réalisation d'études;
- La récolte de données statistiques et, en étroite collaboration avec les caisses d'assurances sociales et le SPF Sécurité sociale, l'organisation du contrôle de qualité:
 - des données récoltées;
 - de leur communication dans les temps;
- La réalisation de simulations dans le cadre de changements éventuels dans le domaine de la réglementation;
- La comparaison et l'intégration des données relatives aux travailleurs indépendants avec les données d'autres populations aux niveaux national et international.

Dans les combinaisons que propose l'INASTI, aussi bien dans les statistiques globales que dans les statistiques interactives, l'attention va aussi aux régions linguistiques et à la distinction « gender ».

L'INASTI s'engage à toujours faire usage des méthodes de distribution les plus adéquates, compte tenu du coût et de la convivialité.

Tâche clé		STA 1
Mise à disposition de l'information statistique		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
STA 1-01	Mise à disposition à temps et correctement des informations statistiques demandées	Pourcentage demandé atteint dans le délai déterminé

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
STA 1	Mise à disposition de l'information statistique	STA 1-01	10	90%

4.8 La cellule Politique générale et stratégie (PGS)

Le service PGS tend vers un management professionnel de l'INASTI qui fonctionne de manière efficace et efficiente. PGS veut être vu comme le moteur dans le domaine des instruments de management pour les 4 piliers du Pilotage Intégral (voir point 6.10) et comme interlocuteur interne pour les expertises en management.

Le service PGS s'efforce, chaque semestre, de présenter, dans les temps, un rapport complet et correct au Conseil d'administration en rassemblant l'input nécessaire auprès des services et bureaux et en rédigeant le Rapport d'activités.

Le service PGS fait également office de PMO (Projectmanagement office), ce qui implique qu'il organise, chaque trimestre, une réunion durant laquelle la liste des projets est actualisée et ensuite parcourue avec le PMB (Projectmanagement Board).

En tant qu'initiateur de l'implémentation du cycle de politique et de gestion au sein de l'INASTI, le service PGS assure le déploiement ultérieur de ce cycle vers d'autres services opérationnels et ensuite, également vers les services de support.

Le service PGS s'engagera, à nouveau, durant ce contrat d'administration à organiser une enquête de satisfaction interne dans laquelle l'accent sera mis sur le bien-être des agents et se chargera de la confection et du suivi du plan d'action qui en découle.

L'organisation d'une enquête de satisfaction des clients fera également partie des responsabilités du service PGS.

Dans le courant de ce contrat d'administration, le service PGS poursuivra ses activités d'organisation pratique et conceptuelle de séminaires et journées stratégiques avec le Conseil stratégique et le Conseil de direction. Ces séminaires sont mis à profit pour réexaminer d'un œil critique la mission, la vision et les options stratégiques du moment, entre autres, et éventuellement les reformuler, les compléter ou les remplacer.

Le service PGS s'efforce également d'assurer, le plus rapidement et le plus adéquatement possible, une collaboration (pro-)active dans les demandes de support récurrentes et/ou occasionnelles, tant sur le plan du contenu que sur le plan technique et, si nécessaire, de fournir de l'aide, entre autres en intégrant des équipes de projet et en participant à des groupes tests.

5 Gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG)

5.1 La gestion budgétaire et financière du statut social des indépendants (FIN)

Pour le statut social des travailleurs indépendants, la « gestion financière globale » a été confiée à l'INASTI. Cela signifie que l'INASTI globalise les recettes du régime des travailleurs indépendants et les répartit, en fonction des besoins, entre les organismes qui paient des prestations sociales. Une partie des recettes est cependant prélevée afin de payer principalement les frais d'administration de l'INASTI et des « organismes tiers ».

L'INASTI est régulièrement sollicité dans le cadre des négociations qui préparent le nouveau financement de la sécurité sociale qui devrait entrer en vigueur dans le courant du présent contrat d'administration.

Concrètement, cette mission comprend:

5.1.1 L'estimation des recettes et des dépenses

L'INASTI élabore le budget du statut social des travailleurs indépendants, en tenant compte des dispositions du contrat d'administration, des hypothèses du Comité scientifique du budget économique et des directives du gouvernement.

Pour les différentes phases du budget, l'INASTI récolte les données relatives au régime des travailleurs indépendants auprès d'autres institutions de sécurité sociale (comme l'ONP, l'INAMI et la Banque-carrefour).

L'INASTI élabore les budgets dans les délais fixés, à condition qu'il dispose des hypothèses économiques et des directives du gouvernement dans les délais.

L'INASTI participe à plusieurs initiatives au niveau du budget, notamment dans le cadre du Comité fédéral de monitoring.

Ceci ne porte pas préjudice aux compétences particulières du Comité général de gestion, qui conjointement avec le Ministre des Indépendants, supervise la gestion financière globale et établit les prévisions budgétaires globales en perspectives pluriannuelles.

5.1.2 Financement du régime

Le suivi des recettes financières

L'INASTI perçoit et globalise les cotisations perçues soit directement, soit via les caisses d'assurances sociales.

L'INASTI veille principalement à ce que:

- les cotisations perçues par les caisses d'assurances sociales lui soient transférées régulièrement;
- les cotisations perçues directement soient payées dans les délais;
- le SPF Finances verse la (les) subvention(s) de l'État selon le plan de paiement établi;
- le SPF Finances verse le financement alternatif dans les délais.

Le suivi des dépenses financières

L'INASTI répartit les moyens financiers nécessaires entre les « organismes tiers », la Caisse nationale auxiliaire et les organismes de paiement.

L'INASTI veille principalement à une répartition correcte dans les délais et selon les besoins des moyens financiers:

- aux organismes de paiement (ONP, INAMI et caisses d'assurances sociales);
- aux "organismes tiers" (comme la BCSS);
- à la Caisse nationale auxiliaire.

Tâche clé		FIN 1
Financement du régime		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
FIN 1-01	Assurer correctement et dans les délais le financement des dépenses dans le cadre de la gestion financière globale, y compris celles de la caisse nationale auxiliaire	Pourcentage des opérations financières correctement effectuées dans le délai fixé

5.1.3 Rapportage aux instances compétentes dans le cadre de la gestion financière globale

L'INASTI assure le suivi du budget du statut social des travailleurs indépendants. Vers la fin du deuxième mois qui suit un trimestre, l'INASTI envoie la situation périodique de l'exécution du budget au ministre de tutelle, au ministre du budget et aux commissaires du Gouvernement (selon la dérogation obtenue à l'article 13 de l'AR du 22 juin 2001 fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale).

L'INASTI réalise en outre dans les délais les différents rapportages et monitorings demandés par les autorités et introduits en fonction de la situation budgétaire et économique du pays.

5.1.4 La gestion de trésorerie

L'INASTI optimise la gestion quotidienne de ses moyens financiers afin de couvrir continuellement les besoins financiers du statut social des travailleurs indépendants.

L'INASTI s'engage à effectuer les placements des moyens financiers disponibles et à contracter des emprunts aux meilleures conditions du marché conformément à la législation.

5.1.5 Normalisation des indicateurs FIN

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
FIN 1	Financement du régime	FIN 1-01	0	100%

5.2 Le Comité général de gestion (CGG)

Le Comité général de gestion pour le statut social des travailleurs indépendants (CGG) est l'organe de concertation formel pour toutes les questions relatives au statut social (les pensions, le droit passerelle, les cotisations sociales, etc...). Le Comité de gestion émet des avis et des rapports, effectue des études et formule des propositions et recommandations. Il le fait à la demande du/des ministre(s) compétent(s) ou d'initiative. Le CGG émet notamment des avis sur les projets de loi et d'arrêtes royaux. Par ailleurs, le CGG est également responsable de la gestion financière du statut social.

Le Comité exécute ses tâches dans le but d'offrir à l'indépendant une bonne protection sociale (sans que cela n'entrave l'entrepreneuriat) tout en tenant compte de ses besoins et préoccupations spécifiques d'une part et de la spécificité du régime d'autre part.

Etant donné que le Comité se compose de représentants des organisations indépendantes (par ex. UCM et UNIZO), des caisses d'assurances sociales et des pouvoirs politiques (cabinets) et administratifs (notamment l'INASTI, la DG Indépendants), il dispose pour ses travaux d'une large expertise en ce qui concerne les différents aspects du statut social. De plus, le CGG est, de ce fait, sensible à la pratique administrative et à ce que vivent les indépendants. Les avis et rapports du CGG reflètent, dès lors, en partie les problèmes auxquels sont confrontés les indépendants et les organes exécutifs.

Le CGG est un organe d'avis autonome dont le secrétariat se trouve au sein de l'INASTI. L'Institut national fournit l'effectif du secrétariat du CGG et en supporte les frais de fonctionnement. Par ailleurs, plusieurs services de l'INASTI secondent le Comité de gestion dans ses travaux. Certains services fournissent un apport ponctuel de connaissances et d'expertise dans le cadre de dossiers concrets tandis que d'autres assurent un soutien plus structurel par le biais d'un suivi continu de dossiers spécifiques (notamment la confection et le suivi du tableau d'équilibre budgétaire et des estimations pluriannuelles de la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants).

L'Institut national s'engage à continuer à soutenir, sur le plan du contenu et sur le plan financier, le fonctionnement du Comité de gestion de manière à garantir le lien fonctionnel entre le Comité et l'Institut national.

De cette manière, l'INASTI souhaite contribuer au renforcement du Comité général de gestion, tant i) dans son rôle d'organe d'avis en ce qui concerne la réglementation sur le statut social des travailleurs indépendants, que ii) dans son rôle d'organe d'analyse et de suivi en ce qui concerne la gestion financière globale des travailleurs indépendants, ou encore iii) dans son rôle d'expertise et de prospection pour réaliser des études et conseiller les responsables politiques dans le cadre du statut social des travailleurs indépendants, de son financement et de ses évolutions. L'INASTI souhaite ainsi faire en sorte qu'à l'avenir, le Comité général de gestion puisse continuer à faire office, en ce qui concerne toutes les questions relatives au statut social, tant dans les faits que dans la perception, de véritable organe consultatif et de partenaire à part entière dans le processus d'élaboration de la politique.

6 Domaines stratégiques

Le cadre stratégique interne et externe (voir chapitre 2, points 2.2 et 2.3), est élaboré plus en détail dans ce chapitre. L'INASTI veut atteindre un équilibre entre, d'une part, l'effectivité des tâches opérationnelles vis-à-vis des stakeholders externes (le Gouvernement, le citoyen/client, les organismes coopérants, ...) et internes (les collaborateurs) et, d'autre part, l'efficacité de l'organisme lui-même.

6.1 La lutte contre la fraude sociale, le meilleur recouvrement des cotisations et l'octroi correct des prestations sociales

Au niveau fédéral, l'INASTI poursuit l'exécution de ses missions prévues au plan d'action 2015 de lutte contre la fraude sociale et le dumping social du Secrétaire d'Etat à la lutte contre la fraude sociale et intégrant le plan d'action 2015 du Service d'information et de recherche sociale.

Pour ce qui concerne le secteur des travailleurs indépendants, l'INASTI a mis en place une coupole fraude sociale. Cette plate-forme a vocation à garantir le dépistage des nouvelles formes de fraude et d'assurer un suivi cohérent pour les enrayer efficacement.

La coupole est composée des représentants des différents services dont l'expertise cumulée permet d'apporter les réponses adéquates à la lutte contre la fraude et l'utilisation abusive du statut social des travailleurs indépendants. Sont représentés les bureaux régionaux, le service d'Inspection, le service Obligations et la cellule "affiliations fictives", la Caisse nationale auxiliaire, le service International, le service Amendes administratives.

La coupole entretient la concertation avec d'autres institutions concernées telles l'Office des Etrangers, l'ONSS, le SPF Finances.

6.1.1 Participation au plan d'action stratégique annuel du Service d'information et de recherche sociale (SIRS)

L'INASTI est représenté à l'Assemblée générale des partenaires du SIRS et au Comité de direction du Bureau fédéral d'orientation. L'INASTI s'engage à exécuter le plan opérationnel et stratégique annuel en matière de lutte contre la fraude sociale chez les indépendants.

1. Collaboration avec les cellules d'arrondissement

À la demande de l'Auditeur du travail, l'INASTI participe à des réunions des cellules d'arrondissement où les objectifs du plan d'action du SIRS sont planifiés et exécutés. A ce niveau, l'INASTI propose des enquêtes qui découlent des informations recueillies lors des dépistages ou communiquées par les caisses d'assurances sociales et pour lesquelles la collaboration avec d'autres services d'Inspection est nécessaire.

2. Lutte contre le travail non déclaré

Dans le cadre des cellules d'arrondissement, le service Inspection de l'INASTI participe, avec les autres services d'Inspection actifs, aux contrôles sur place visant à sanctionner le travail non déclaré. Ces contrôles tiennent compte des besoins en matière de lutte contre la fraude sociale dans le régime des travailleurs indépendants.

3. Lutte contre la fraude transfrontalière

Le service Inspection de l'INASTI renforcera ces contrôles ciblés contre la fraude transfrontalière et plus particulièrement contre les situations de détachements irréguliers et de faux détachements des travailleurs indépendants. La tâche de l'INASTI consiste principalement en un contrôle administratif de la situation sociale des indépendants détachés contrôlés.

4. L'INASTI donne suite aux demandes d'information et de contrôles qui sont formulées par les auditorats du travail.

5. Le service Obligations est chargé, en collaboration avec le service Inspection, du traitement et du suivi des constatations et procès-verbaux à charge des indépendants qui sont transmis par les cellules d'arrondissement.

La mission de l'INASTI consiste à :

- continuer de contrôler le respect de l'obligation d'affiliation et le paiement des cotisations ;
- effectuer un feedback régulier sur les conséquences de ces contrôles via un monitoring des chiffres qui proviennent de ces contrôles.

6.1.2 Lutte contre l'usage abusif du statut social des travailleurs indépendants

L'INASTI poursuit l'engagement de lutter contre les affiliations douteuses en qualité d'indépendant souscrites dans le but manifeste d'obtenir un droit de séjour durable en Belgique.

Les cas d'affiliations fictives peuvent également résulter d'une affiliation dans le régime indépendant, sans exercice d'une activité professionnelle réelle et souscrite dans le seul but de bénéficier de prestations, notamment en matière d'aide sociale et de soins de santé. Les contrôles adéquats seront menés par les services Inspection et Obligations.

Les affiliations pour lesquelles soit la caisse d'assurances sociales soit l'Institut national constate que l'activité professionnelle mentionnée ne relève manifestement pas du statut social des travailleurs indépendants seront communiquées pour examen aux services d'inspection compétents.

Il en va de même des situations connues au cours de l'instruction par la Commission des dispenses de cotisations et qui sont transmises au service Inspection ou au service Obligations de l'INASTI.

6.2 Collaboration avec les autres institutions de pension

Les institutions de pension poursuivront la voie empruntée de la collaboration et de la recherche de synergies. Pour le citoyen, le frontoffice commun sera renforcé :

- En matière d'accueil personnel, les institutions de pension poursuivent leur collaboration actuelle dans l'organisation de Pointpensions communs. Les citoyens ayant une carrière mixte de travailleur indépendant et de travailleur salarié peuvent ainsi en une seule démarche rencontrer un représentant de l'INASTI et de l'ONP.
- En matière d'accueil téléphonique, les institutions de pension veillent conjointement à un accès rapide et facile à la ligne pension unique 1765.
- En matière de service online, les institutions de pension travaillent ensemble à la construction d'un portail de pension unique, **mypension.be**. Le citoyen reçoit via ce portail l'accès à:
 - des informations générales sur la réglementation en matière de pensions;
 - ses données de carrière interprétées en tant que salarié, indépendant et fonctionnaire, gérées respectivement par l'ONP, le SdPSP et l'INASTI;
 - une estimation de la première date de prise de cours possible pour sa pension de retraite;
 - une estimation unique de son montant de pension;
 - un module permettant de simuler l'impact de ses choix de carrière sur sa pension.
- Concernant la demande d'information au citoyen, en application du principe "only once", une procédure commune est prévue dans les cas où différentes institutions de pension ont besoin de mêmes informations pour déterminer les droits à la pension.

6.3 Sequoia

Le projet Sequoia s'inscrit dans le cadre du nouveau Masterplan IT de l'INASTI. Le fil rouge au sein de ce plan est le modèle tête-queue. Par là, on entend que les connaissances fonctionnelles des applications de l'INASTI doivent revenir à l'INASTI. Seuls le design technique, le développement et le unit testing peuvent être externalisés; le reste devient interne.

Pour l'architecture IT, on a choisi de continuer à développer Sequoia sur l'architecture Pen.dot existante qui constitue une base solide pour assumer la gestion complète du statut social (Seq.net). L'architecture cible de Sequoia prévoit une intégration des données avec les caisses d'assurances sociales et d'autres partenaires publics sur la base de webservices. L'INASTI était contraint de prévoir cette réforme parce qu'elle constituera le support standard pour l'échange de données et les projets e-government. Les services Web offrent la possibilité d'avoir une plus grande interactivité, une standardisation et une intégration avancée dans les différentes applications.

Sequoia a pour but de développer, pour l'INASTI, le dossier électronique unique et transversal, c'est-à-dire une situation où il n'y a qu'un seul dossier par citoyen ou par institution. Cela implique la modernisation des applications obsolètes, l'élimination des données et fonctionnalités redondantes et l'optimisation des processus de travail.

Hormis les applications pension et sociétés déjà disponibles dans Sequoia, on pourra consulter certaines données externes des entrepreneurs indépendants (CPAS, ONEm, etc...) avant d'intégrer le RGTI.

Ensuite, le dossier électronique "Obligations et assimilation" des indépendants, les applications de la 4^{ème} voie, les mandataires publics et le 2^{ème} pilier pension pour les mandataires sociaux seront également proposés dans Sequoia, ce qui doit, par la suite, permettre au citoyen d'accéder à son dossier électronique sur le statut social.

6.4 Mouseion

Mouseion est un système d'exploitation des données qui va dans un premier temps, extraire des données de différentes applications de base, les intégrer dans une grande banque de données et les regrouper pour pouvoir générer rapidement et facilement des rapports utiles. Grâce à Mouseion, l'INASTI disposera d'un système unique de rapportage centralisé qui permettra entre autres de mettre l'accent sur les points forts et faibles du fonctionnement de l'institution. Le développement de ce projet stratégique se déroule parallèlement à Sequoia afin que la qualité des informations soit optimale.

6.5 Simplification administrative

La simplification de l'administration demeure l'une des plus importantes attentes des citoyens et des entreprises dans leurs contacts avec les services publics. Toute action de simplification administrative est un plus pour les clients et permet de surcroît d'améliorer la qualité des services proposés .

L'INASTI poursuit ses efforts de simplification administrative; celle-ci reste le fil rouge des initiatives qu'il entreprend. L'INASTI s'alignera en outre sur le « Plan d'action fédéral de simplification administrative 2015-2019 ».

Pour ne pas obliger le citoyen à fournir de manière répétée des données qui sont déjà en possession d'institutions publiques (fédérales), l'INASTI applique systématiquement les principes « Only once » (Loi du 5 mai 2014 - MB du 4 juin 2014).

L'INASTI utilisera systématiquement toutes les bases de données internes et externes disponibles. Par ailleurs, l'INASTI mettra les données relatives au statut social des travailleurs indépendants à la disposition des autres institutions publiques et des partenaires dans le domaine de la sécurité sociale, si possible en ligne.

Enfin, l'INASTI s'engage à mettre, selon les moyens humains et budget disponibles, une version électronique et interactive de tous ses formulaires à la disposition de l'entrepreneur indépendant d'ici fin 2018.

6.6 Le service orienté client et de qualité

6.6.1 Décider et informer dans les temps et correctement

Pour ce qui est des tâches opérationnelles (voir chapitre 3), l'INASTI prend des engagements en termes de résultat qui contribuent sans aucun doute directement à la qualité des services proposés aux clients et partenaires. Il s'agit ici d'indicateurs se rapportant au fait de prendre des décisions dans les temps et correctement.

Ces indicateurs sont surveillés en permanence par les services opérationnels et sont repris dans le volet "tâches opérationnelles" du rapport d'activité.

6.6.2 Une approche orientée client

L'INASTI entend rencontrer les attentes de ses clients. Cela a été abordé lors du séminaire stratégique 2015 où on a entre autre pris comme option stratégique d' "Être le GPS pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires" et l'option stratégique 3 "Une approche orientée client efficace et organiser un front-& backoffice". (voir point 7.2)

L'approche et les divers systèmes de mesurage et de suivi sont développés ci-après.

L'INASTI participe à un call center commun en collaboration avec l'ONP et le SdPSP. Il s'agit d'un service gratuit, créé à l'initiative du Ministre des Pensions et du Ministre des Indépendants, auprès duquel le citoyen peut obtenir une réponse aux questions qu'il se pose en matière de pensions dans les trois régimes légaux. (voir point 3.3.3)

A l'avenir, diverses possibilités seront étudiées afin d'instaurer un call center général pour tout l'INASTI. L'INASTI examinera la possibilité d'harmoniser les heures d'ouvertures avec l'ONP.

6.6.2.1 La charte de promotion du service aux usagers

L'INASTI a intégré dans une charte les objectifs qu'il entend réaliser dans le cadre de la promotion du service aux usagers. Cette charte a été approuvée par le Conseil d'administration de l'institution le 18 juin 2007 et publiée sur le site web.

L'enregistrement des plaintes et des réactions positives sera complété par le rapportage d'actions spécifiques dans ce domaine dans le rapport d'activité.

Dans le courant de ce contrat d'administration, l'INASTI modernisera cette charte dans le cadre de l'approche de la charte du client développée au niveau fédéral et publiera sa nouvelle charte du client sur son site Web.

L'INASTI organisera également une enquête auprès des clients (voir point 6.6.2.3).

6.6.2.2 La gestion des plaintes

a) Gestion des plaintes par l'INASTI (en première ligne)

L'INASTI a développé un système d'enregistrement et de traitement des plaintes.

L'INASTI s'engage à résoudre les problèmes soulevés et à éventuellement adapter le service à la clientèle en fonction de ce qu'il constate.

Tâche clé		SEC 1
Gestion des plaintes		
Objectif(s) opérationnel(s)		Indicateur(s)
SEC 1-01	Traiter les plaintes dans les temps	% des plaintes auxquelles on a répondu dans le délai prévu (Accusé de réception)
SEC 1-02	Traiter les plaintes dans les temps	% des plaintes auxquelles on a répondu dans le délai prévu (Examen)

TC	Description	OO	2016-2018	
			T (d)	%
SEC 1	Gestion des plaintes	SEC 1-01	10	90%
		SEC 1-02	30	95%

A côté de cela, l'INASTI prend part à des initiatives du Réseau Fédéral Orienté client et fait rapport selon les indicateurs imposés.

b) Gestion des plaintes par les services de médiation

Service de médiation PEN

L'INASTI tend, conformément au Protocole d'accord concernant les relations entre le Collège des Médiateurs pour les pensions et les services de pensions pour le traitement des plaintes, vers une collaboration satisfaisante et correcte avec le Service de médiation des pensions.

Dans le cas d'une demande d'information se rapportant à une plainte, l'INASTI fournira les renseignements requis aux services de médiation susvisés.

Dans ce cadre, l'INASTI donnera accès au Service de médiation des pensions au dossier électronique pensions.

Service de médiation fédéral

L'INASTI tend, conformément au Protocole d'accord pour les relations entre le Collège des Médiateurs fédéraux et les Administrations fédérales, vers une collaboration satisfaisante et correcte avec le Service de médiation fédéral.

Dans le cas d'une demande d'information se rapportant à une réclamation, l'INASTI fournira les renseignements requis aux services de médiation susvisés.

A la faveur d'une enquête, d'une proposition de médiation ou d'une suggestion, l'INASTI prendra les mesures qui s'imposent pour répondre aux questions posées.

L'INASTI respectera les délais et les procédures dans ses relations avec les services de médiation susvisés.

L'INASTI s'engage de plus à jouer un rôle de médiation en ce qui concerne toutes les plaintes d'entrepreneurs indépendants pour ce qui est du statut social des travailleurs indépendants.

6.6.2.3 *Mesure de la satisfaction des clients*

Durant ce contrat d'administration, l'INASTI s'engage à mener une enquête de satisfaction externe de ses clients.

En mesurant l'indice de satisfaction de ses usagers, l'INASTI pourra savoir ce que ceux-ci pensent de la qualité de ses produits et services, ce qui lui permettra également de savoir ce qu'il faut améliorer.

L'enquête portera sur le fonctionnement de l'administration et non sur la gestion en tant que telle. Elle pourra aussi servir au développement d'un instrument de mesure et sa répétition à intervalles réguliers permettra d'évaluer les résultats des trajets d'amélioration.

La mesure de l'indice de satisfaction tend à obtenir une réponse à deux questions:

- 1) Dans quelle mesure les usagers sont-ils satisfaits des produits et services fournis par l'INASTI ainsi que de la manière dont l'INASTI les fournit?
- 2) Comment l'INASTI peut-il améliorer l'indice de satisfaction de ses usagers et sous quelles conditions?

L'enquête poursuit aussi un second objectif, indirect celui-là, qui est d'accroître la participation du citoyen. Nous pouvons renforcer le lien avec le citoyen en lui donnant la parole et en essayant de conformer la gestion et le service à ses souhaits. Le seul fait de demander leur avis aux usagers peut améliorer l'indice de satisfaction.

6.7 Maîtrise de l'organisation (contrôle interne)

Pour la durée du présent contrat d'administration, l'INASTI s'engage à appliquer la maîtrise de l'organisation (contrôle interne) aux processus restants (medium et low risk) des services opérationnels.

De plus, l'accent sera mis sur le suivi de l'introduction des nouvelles mesures de contrôle et sur la revue périodique de l'application de la méthodologie maîtrise de l'organisation (OBH) (actualisation bisannuelle des estimations des risques).

L'INASTI sera attentif à ce que la mise en place des mesures de contrôle évoquées n'entraîne pas plus de lourdeur et des contraintes sur le travail quotidien des agents.

6.8 Audit interne

L'INASTI a implémenté la fonction d'audit interne en 2013 conformément aux accords pris au sein du Collège des Administrateurs généraux des IPSS.

Depuis novembre 2015, l'auditeur interne ne partage plus son temps dans le cadre d'un accord de collaboration avec l'ORPSS mais est engagé à temps plein à l'INASTI. Le Comité d'audit spécifique INASTI a été installé et est devenu opérationnel en mars 2015. La composition (3 membres du Conseil d'administration et 2 experts indépendants en audit interne) et la structure (chartes Comité d'audit et fonction d'audit interne, règlement d'ordre intérieur) du Comité d'audit font en sorte que l'auditeur interne peut effectuer ses missions en toute indépendance, le management lui assurant son entière collaboration.

Le Comité d'audit définit le planning d'audit, approuve les rapports d'audit, se met d'accord avec les autres acteurs du contrôle pour tout single audit, joue un rôle dans l'engagement et l'évaluation de l'auditeur interne, rend compte de ses activités dans un rapport annuel et fait remonter l'information au Conseil d'administration si nécessaire.

Comme l'INASTI dispose déjà d'un Comité d'audit spécifique opérationnel conformément aux accords pris au sein du Collège, les engagements relatifs au Comité d'audit commun sont interprétés selon la répartition mutuelle des compétences (telle qu'elle figure dans les Chartes).

6.9 Management des connaissances

Tout au long du présent contrat d'administration, l'INASTI poursuivra sa volonté de mener une politique intégrale de gestion des connaissances. Cette politique adopte les lignes de force suivantes:

- assurer le meilleur accès et la plus large disponibilité aux connaissances présentes à l'INASTI;
- promouvoir le partage des connaissances, dans toutes les directions (top-down, bottom-up, transversal);
- créer un réseau de gestion des connaissances au sein de l'organisation;
- responsabiliser les agents quant à leur rôle dans le partage des connaissances;
- développer des instruments permettant d'offrir un support opérationnel.

L'INASTI entreprendra, dans ce domaine, les actions suivantes:

- créer une cellule de connaissance, formation et coordination;
- mettre à disposition des informations sur les applications et procédures;
- désigner, pour chaque service ou mission, des documentalistes chargés d'actualiser, ordonner et conserver la matière (documents, formulaires, données,..);
- identifier les données, informations et connaissances qui se trouvent en position isolée ou critique à l'INASTI et mieux les harmoniser;
- favoriser dans la pratique le transfert des connaissances entre agents expérimentés (seniors) et moins expérimentés (juniors);
- coacher les agents et valoriser leur rôle de travailleur de la connaissance;
- développer des méthodologies (comme le système de mapping) et proposer des canaux, des outils (comme Coveo) et des initiatives permettant de stimuler et soutenir le partage et la gestion des connaissances.

6.10 Le pilotage intégral comme modèle de développement organisationnel et de bonne gouvernance

L'INASTI étendra et perfectionnera l'implémentation du modèle de "Pilotage intégral"⁵ tout au long de la durée de validité du contrat d'administration.

L'INASTI sera attentif à ce que la mise en place des mesures évoquées n'entraîne pas plus de lourdeur et de contraintes sur le travail quotidien des agents.

6.10.1 Cycle de management et de gestion

Les prochaines années, l'INASTI s'emploiera à déployer le cycle structuré de management et de gestion aux différents niveaux (administration centrale, bureaux régionaux, services, etc.).

Par le biais, entre autres, de séminaires stratégiques périodiques au niveau de l'institution et au niveau des services, les options stratégiques (3 à 5 années) seront développées.

Le but ultime consiste à traduire le contrat d'administration et le plan d'administration, préparés au niveau de la direction et du service, en plans opérationnels annuels applicables par service.

Pour assurer un suivi permanent du management, l'INASTI élaborera un cycle de gestion préconisant d'utiliser les Balanced Scorecards comme instrument de pilotage aux différents niveaux de l'institution.

Pour ce qui est des instruments de mesure et de pilotage, tous les services opérationnels disposent depuis fin 2012 d'une Balanced Scorecard pour les missions décentralisées.

Dans le courant du présent contrat d'administration, l'INASTI mettra l'accent sur l'utilisation de la Balanced Scorecard comme outil de pilotage proactif dans le cadre du cycle de gestion en cours.

L'INASTI fera également en sorte d'introduire des Balanced Scorecards agrégées et consolidées au niveau des directions et de l'INASTI. Ces évolutions dépendent cependant de l'avancement du projet Mouseion.

Enfin, la possibilité de développer des Balanced Scorecards pour les services de support sera examinée.

La volonté d'uniformiser la méthodologie dans la gestion de projet fera partie intégrante de ce cycle de gestion. On portera une attention particulière à la gestion de portefeuille (sélection des projets), les projets sélectionnés devant être suivis périodiquement par le Conseil de direction, en sa qualité de PMB (Project Management Board).

Ce cycle de gestion comportera également des moments formels de concertation aux différents niveaux de l'institution ainsi que le rapportage, le tout dans le cadre d'une automatisation maximale et du principe "only once".

D'autres éléments pourront être ajoutés aux instruments de mesure existants : mesures de la charge de travail, mesures périodiques de la satisfaction des clients, chiffres clés des services de support.

⁵ Modèle de pilotage spécialement conçu pour les institutions publiques et reposant sur quatre piliers: stratégie, gestion, budget et engagement.

6.10.2 Front- et backoffice

C'est dans un contexte budgétaire difficile et face aux restrictions en matière de recrutement du personnel (non remplacement des départs à la retraite) que le Conseil stratégique, lors du séminaire de Coxyde du 21 janvier 2015, a décidé de retenir l'option stratégique d'organiser un front-et backoffice efficient et orienté client.

Chaque citoyen ayant des questions relatives au statut social des travailleurs indépendants pourra obtenir une réponse rapide, correcte, dans un délai limité, de la part du frontoffice. Celui-ci sera chargé du premier contact, que ce soit par téléphone (call center), mail, courrier ou en recevant directement l'intéressé.

Les agents du frontoffice, par leur proximité (un frontoffice par BR) et leur disponibilité, seront l'image de l'INASTI pour le citoyen. Grâce à des formations régulières, ils auront une connaissance de base du statut social leur permettant de répondre aux questions les plus courantes de l'entrepreneur indépendant et pourront également démarrer l'instruction d'un dossier. En cas de difficultés, ils pourront faire appel aux experts du backoffice avec lesquels ils travailleront en étroite collaboration.

Les agents du backoffice seront experts dans des matières complexes du statut social. Ils constitueront la seconde ligne à laquelle il est fait appel en cas de difficulté au niveau du frontoffice ou à qui les experts d'autres organismes belges ou étrangers pourront s'adresser directement. Ce backoffice n'est pas lié à un endroit spécifique et gèrera les dossiers les plus complexes tout en assurant la formation des agents du frontoffice.

6.10.3 Renforcer la relation entre l'administration centrale et les bureaux régionaux

L'INASTI est une institution décentralisée. La majeure partie des missions opérationnelles est exécutée dans les bureaux régionaux.

L'administration centrale a pour tâches de superviser et d'accompagner les activités effectuées dans les bureaux régionaux ainsi que de créer les préalables pour garantir un cadre de travail leur permettant d'exécuter leurs missions dans les meilleures conditions et de réaliser les objectifs prédéfinis.

Ce dernier point sera rendu possible par l'instauration du cycle de gestion au niveau de toutes les directions (voir point 6.10.1), ainsi que par la réalisation du projet stratégique "Front-& backoffice". Des journées et séminaires stratégiques seront aussi régulièrement organisés afin de renforcer les relations entre l'administration centrale et les bureaux régionaux.

7 Projets stratégiques

7.1 Tableau récapitulatif des projets stratégiques et de leur suivi

Dans ce chapitre on retrouve un aperçu de tous les projets qui ont déjà démarré dans le Contrat d'administration 2013-2015, mais qui perdureront encore dans le courant du Contrat d'administration 2016-2018.

Domaines	Projet(s) stratégique(s) *
Gestion budgétaire, financière et comptable	1040
La politique P&O	1076
Soutien logistique	1005
Technologie de l'information et de la communication	1074, 1079, 1080
Collaboration avec les autres organismes de pension	1077, 1078
Sequoia	1073
Mouseion	1072
Pilotage intégral	1075

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
1005	Développement durable - EMAS	Y	2007Q1	2017Q4	1. Gérer efficacement les questions d'environnement 2. Améliorer de manière continue les performances environnementales	Disposer d'un système de gestion de l'environnement enregistré EMAS pour Bruxelles
1040	Comptabilité analytique	Y	2016Q1	2018Q4	Pouvoir déterminer le coût des différentes missions/tâches/projets de l'INASTI. Suivre de façon optimale l'évolution des coûts de fonctionnement.	Rapports analytiques détaillés par mission/tâche/projet.
1072 ⁶	Mouseion phase II	N	2015Q1	2016Q1	Dans le cadre du BI Roadmap, d'une manière itérative, une petite équipe ETL/BI a mené une implémentation pour laquelle il y a lieu de respecter les points suivants: - Enterprise Datawarehouse à la place de fragmenter en silos - Organiser par domaine fonctionnel et non par département - BI+ : bonne gouvernance + extension des fonctionnalités existantes - Maturité BI (confiance, totalité, disponibilité, sauvegarde,...) -Etablir BI comme Centre de	Pour l'INASTI il est important de disposer toutes sortes de statistiques concernant les applications métier (et de diminuer ainsi la dépendance par rapport aux externes) L'objectif est que Mouseion couvre tous les besoins en BI pour les différentes tâches de l'institution. Pour le département encaissements (INP) il est important que les processus CNHSOV et P2P puissent être suivis et que les différent(e)s contributions/statuts puissent aller de paire.

⁶ Ce projet se développera en plusieurs phases différentes durant ce contrat d'administration.

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
					Compétences - Self service BI (en faire usage via portal et technologie push) - Economique - Lutte contre la fraude (datamining)	A côté de cela il y a aussi la finition de PMP-FIN et le début de CNH-TIZ de prévu, comme élément Security & Logging pour les différents trajets.
1073	SEQUOIA Fase II (ARZA)	Y	2015Q1	2017Q2	-Remplacement de l'application RGTI (avec la migration des données qui y sont liées) et création des écrans pour la consultation externe des données. -Au sein de INASTI, création des écrans et des flux B2B et A2A qui permettront d'intégrer REP dans le concept eDossier et de remplacer les applications actuelles VOB et INS	- Plus-value Business: <ul style="list-style-type: none"> • Dossier électronique transversal unique • Application polyvalente et conviviale • Principe Only Once (réputation - fiabilité) • Source authentique (réputation - exhaustivité) - Réduction des Coûts: <ul style="list-style-type: none"> • Technologie de normalisation • Standardisation des processus opérationnels (IT et Business) - Gestion des risques: Maîtrise optimisée dans sa propre gestion (tête et queue) - Lutte contre la fraude sociale et fiscale plus efficace grâce au recoupement des données reprises dans les différentes DB - Echange de données entre CAS et IPSS plus efficace
1074	Unified Communications Partie vidéophonie	N	2015Q3	2016Q3	Installation d'infrastructures de vidéoconférence dans les bureaux régionaux et le siège. Dans les bureaux régionaux 1 salle sera équipée pour la vidéo conférence, au siège 3 salles le seront	Dans le cadre du WoW (Working our Way) des possibilités de réunions alternatives sont offertes par la plate-forme d' Unified Communications. La vidéoconférence est un ajout précieux pour: <ol style="list-style-type: none"> 1) réunions de bureaux régionaux avec le siège 2) rencontre avec les travailleurs à domicile L'avantage principal est qu'on peut participer d'une manière qualitative à des réunions, parce que l'image est ajoutée à la communication à distance.
1075	"Walina" front- & backoffice	N	2015Q3	2018Q4	Regroupement des missions opérationnelles des 3 BR (LIBRAMONT, NAMUR, WAVRE) via la création d'une structure uniforme et transversale (Walina) et ce, en	Fin 2017, mi 2018, la structure Walina doit être pleinement opérationnelle, c'est-à-dire : 1 frontoffice partagé entre 3 coordinateurs assurant, chacun, une matière backoffice spécifique

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
					vue d'une implémentation progressive des concepts de front- et backoffice.	(VOB-INS, PEN, CNH).
1076	Mesure du travail Phase 3	Y	2015Q1	2016Q1	La mesure du travail est une méthodologie servant à déterminer sur une base objective, à l'aide de mesures de temps et de volume, les futurs besoins en personnel des services pour leur permettre de mener à bien leurs missions. L'objectif principal = planification du personnel et plan du personnel. La troisième phase de mesure vise à couvrir les services de l'administration centrale qui n'ont pas encore bénéficié d'une mesure : PEN et VOB	Les IPSS ont pris l'engagement commun de développer une méthodologie standard applicable dans toutes les IPSS (groupe de travail mis en place) D'ici là, l'INASTI a souhaité mettre en place une mesure du travail afin de disposer de données objectives pour l'élaboration du plan de personnel stratégique.
1077	Moteur pension phase 2 et 1bis	Y	2016Q1	2017Q1	Fournir aux citoyens, outre les différentes dates de prise de cours de pension (phase 1 déjà en production), un montant y associé (phase 2). La phase 1bis consistera à envoyer aux futurs pensionnés une seule demande de renseignements même s'ils ont travaillé dans plusieurs régimes (only once).	Au travers du site internet "My pension", le citoyen pourra connaître la date à laquelle il peut partir à la pension, soit au plus tôt dans un régime, soit au plus tôt dans chaque régime, soit à l'âge légal. A chaque date un montant reprenant les pensions de tous les régimes y sera associé. Ce montant sera calculé en extrapolant sa carrière actuelle jusqu'à la date indiquée. Le montant correspondant à la carrière déjà prestée sera également communiqué (phase 2). La phase 1bis permettra au futur pensionné de répondre électroniquement ou sous format papier une seule fois pour tous les régimes de pension. Seule l'analyse fonctionnelle sera fournie en 2016, les développements et la mise en production étant prévus dans le courant 2017.
1078	Moteur pension phase 2bis et 1bis	Y	2017Q1	2017Q4	Permettre aux citoyens de simuler sa carrière future et de connaître l'impact sur la date de prise de cours et le montant de sa pension. La phase 1bis consistera à envoyer aux futurs pensionnés une seule demande de	Au travers du site internet "My pension", le citoyen pourra grâce à différents scénarii simuler la suite de sa carrière et visualiser l'impact sur le montant et la prise de cours de sa pension. La phase 1bis permettra au futur pensionné de répondre

Numéro	Nom	Imposé	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultats finaux attendus
					renseignements même s'ils ont travaillé dans plusieurs régimes (only once).	électroniquement (au travers du site "My pension) ou sous format papier une seule fois pour tous les régimes de pension. Les développements et la mise en production sont prévus pour 2017.
1079	Roadmap Infrastructure	N	2015Q4	2017Q4	INASTI a besoin d'une vision à long terme pour l'infrastructure (serveurs, stockage, réseau, Oracle / AIX, backup, Citrix, VMWare, DRP).	Blueprint de l'architecture future Business Case des différentes options Transfer de storage et serveurs vers le G-Cloud
1080	Call center INASTI	N	2015Q4	2016Q4	Grâce à la plate-forme Call Center les conditions suivantes peuvent être prises en charge: <ul style="list-style-type: none"> - Mesure et analyse de la gestion des appels: combien d'appels sont reçus, combien d'appels sont en file d'attente, le nombre d'appels auxquels il ne peut pas être répondu, etc. - Réorganisation de la permanence: si oui ou non pour briser les frontières géographiques - Des initiatives comme Walina; plus particulièrement, l'organisation du service front- et backoffice 	<ul style="list-style-type: none"> - Business Analyse - Plan de test - Document de conception - Pilot - Test - Formation des utilisateurs - Migration

7.2 Nouvelles initiatives liés aux options stratégiques 2015

En fonction des moyens disponibles et du personnel, l'INASTI développera les options stratégiques, qui ont été fixées durant le séminaire stratégique de 2015, sous forme de projets.

	Options stratégiques	Objectifs opérationnels
OS 1	Garantir l'expertise dans un environnement ouvert	<p>OS 1 OO 1 = Rendre les données plus accessibles à tous les collaborateurs et encourager, ainsi, leur polyvalence</p> <p>OS 1 OO 2 = Optimiser la gestion des connaissances via l'utilisation d'applications telles qu'un système MAP et le plus ample développement de l'optimisation de la gestion de dossiers</p> <p>OS 1 OO 3 = Étendre Working our way à tous les bureaux régionaux en vue (entre autres) de répartir la charge de travail de manière plus équilibrée</p>
OS 2	Etre le GPS (Guide personnalisé pour le statut social) pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires	<p>OS 2 OO 1 = Optimiser, actualiser et centraliser la documentation en prévoyant une plus grande implication de l'INASTI dans l'élaboration de nouveaux textes de loi ou de nouvelles mesures</p> <p>OS 2 OO 2 = Essayer de créer une plateforme de collaboration interne et externe où se réunissent régulièrement toutes les parties concernées (en interne et en externe).</p> <p>OS 2 OO 3 = Assurer un flux d'information unique, fiable et électronique après avoir réalisé une analyse complète des besoins</p>
OS 3	Organiser un front-& backoffice efficient et orienté clients	<p>OS 3 OO 1 = Organisation d'un front- & backoffice en mettant l'accent sur un premier contact personnalisé avec le client</p> <p>OS 3 OO 2 = Essayer de mettre sur pied un call center pour l'INASTI et prévoir une mailbox collective pour une communication plus rapide et plus efficace</p> <p>OS 3 OO 3 = Assurer le suivi du contact avec le client en répertoriant les différents workflows</p> <p>OS 3 OO 4 = (Ré)organisation backoffice en déterminant qui fait quoi le mieux et où.</p>
OS 4	Etre l'intégrateur du statut social, tendre vers l'innovation et assumer son rôle de leader	<p>OS 4 OO 1 = Ajuster l'organisation dans son rôle d'intégrateur en fonction des missions de l'INASTI en répertoriant les différents rôles et compétences.</p> <p>OS 4 OO 2 = Centralisation des (flux de) données et gérer les outils d'une manière structurée en mettant à la disposition de tous les collaborateurs toutes les données dans les différentes applications. Prévoir également une formation suffisante afin de pouvoir utiliser de manière optimale ces applications.</p> <p>OS 4 OO 3 = Utiliser, autant que possible, des propositions de changements émanant de nos collaborateurs et partenaires afin de débiter des projets innovants</p>
OS 5	Stimuler la vivacité et la créativité des collaborateurs et promouvoir leur bien-être	<p>OS 5 OO 1 = Gestion efficace des connaissances par le biais (entre autres) de formations continues</p> <p>OS 5 OO 2 = Accompagnement sur mesure des collaborateurs pendant leur carrière en dressant l'inventaire de leurs compétences ainsi que des compétences nécessaires par fonction</p> <p>OS 5 OO 3 = Stimuler et encourager la créativité en créant, par exemple, une plateforme d'innovation</p>

7.3 Suivi des projets stratégiques

Les projets stratégiques sont gérés par leurs managers de projets. Ces derniers communiquent leur rapportage trimestriel au Projectmanagement Office (PMO), qui groupe ces données dans un Project-Index (PRI) et un Management Summary (MS) qui sont soumis au Portfoliomanagement Board (PMB).

Le Project-Index reprend les données suivantes:

- Disponibilité du projectcharter;
- Statut du projet;
- Degré de réalisation du rapportage périodique;
- Degré de respect du calendrier fixé;
- Degré de respect du budget fixé;
- Degré de respect de la qualité des livrables.

8 Rapportage

Le rapportage se fera semestriellement par le biais du rapport d'activité qui reprendra les éléments suivants:

- Tâches opérationnelles;
- Tâches de support;
- Projets stratégiques.

Si certains objectifs n'étaient pas atteints ou ne l'étaient que partiellement, ce rapport en indiquera la cause et les solutions possibles.

L'INASTI s'engage à réévaluer chaque année les objectifs et à les adapter si le besoin s'en fait sentir.

9 Engagements de l'Etat fédéral et des institutions publiques de sécurité sociale

Le présent document reprend les engagements auxquels souscrivent, d'une part, les institutions publiques de sécurité sociale représentées par leur Comité de gestion et, d'autre part, l'Etat fédéral représenté par les Ministres de tutelle des institutions concernées dans le cadre de la réalisation de contrats d'administration couvrant la période du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018. Ces contrats d'administration sont conclus conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale.

Toutes les dispositions des chapitres communs s'intègrent dans tous les contrats d'administration des institutions publiques de sécurité sociale pour autant qu'il n'en soit pas autrement décidé dans le cadre de la négociation individuelle du contrat d'administration d'une institution et que cette intégration soit possible, opportune ou utile compte tenu des transferts de compétences prévus dans le cadre de la réforme de l'Etat ou des opérations de fusion.

En particulier, en ce qui concerne FAMIFED, seuls les engagements compatibles avec sa situation compte tenu de la 6^{ème} réforme de l'Etat seront intégrés dans son contrat d'administration. En ce qui concerne l'ORPSS, les dispositions des chapitres communs ne s'appliqueront que la seule année 2016 et à condition qu'elles soient compatibles avec les décisions politiques prises dans le cadre de sa fusion et que le respect en soit matériellement possible et ne demande des efforts disproportionnés par rapport au résultat susceptible d'être atteint.

9.1 Engagements généraux communs aux deux parties

9.1.1 Cadre juridique du contrat

Le choix politique du cadre juridique d'un contrat engendre le remplacement du rapport d'autorité classique par un rapport plus contractuel. Les deux parties s'engagent dès lors à une concertation structurelle et à des accords réciproques en tant que partenaires équivalents.

Afin de permettre à l'institution l'exécution qualitative de sa mission, l'Etat fédéral s'engage à mettre les moyens convenus à la disposition de l'institution. Il s'agit d'une condition substantielle pour que l'institution puisse être tenue au respect des engagements dans le cadre du présent contrat.

En contrepartie, les IPSS s'engagent à utiliser les moyens alloués de la manière la plus efficace possible afin de remplir au maximum l'ensemble des objectifs repris qui leur incombent en application du présent contrat.

9.1.2 Principes de gestion

Les parties contractantes s'engagent à respecter les principes de la gestion paritaire, le Comité de gestion et les responsables de la gestion journalière agissant en tant que réels partenaires.

Les parties contractantes s'engagent à mettre tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le présent contrat. A cet égard, le respect de la concertation préalable visée au point 9.1.6.2 constitue un facteur de succès critique.

Si l'institution doit, dans le cadre d'une mission légale, collaborer avec un organisme public fédéral, l'Etat fédéral s'engage à entreprendre toutes les actions afin d'assurer la collaboration de l'organisme public avec l'institution.

L'Etat et les IPSS s'engagent à veiller à la simplification des réglementations et des procédures. Les IPSS s'engagent à faire des analyses et à formuler des propositions concernant les simplifications administrative et réglementaire. L'Etat fédéral s'engage à prendre en compte autant que possible les propositions qui lui sont soumises à cette fin par l'INASTI.

Les IPSS s'engagent à poursuivre les efforts en matière d'e-government et à se coordonner de telle manière que des synergies maximales puissent être créées. L'Etat s'engage à encourager ou à généraliser autant que possible l'utilisation des applications d'e-government développées par l'INASTI pour les employeurs, les assurés sociaux ou les institutions coopérantes.

9.1.3 Sollicitations d'avis, concertation préalable et information par l'Etat fédéral

Conformément aux dispositions de la loi du 25 avril 1963, l'Etat fédéral soumet à l'avis de l'organe de gestion de l'institution tout avant-projet de loi ou d'arrêté visant à modifier la législation que l'institution est chargée d'appliquer. Dans ce cadre, l'Etat fédéral s'engage à tenir l'institution au courant des différentes étapes législatives pertinentes et de communiquer les modifications éventuelles en cours de procédure.

L'Etat s'engage à établir des contacts avec l'institution pour, d'une part, tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité de mise en œuvre des modifications légales ou réglementaires envisagées et, d'autre part, lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable. Après concertation avec l'institution, l'Etat fédéral fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées, notamment en tenant compte du temps nécessaire requis pour effectuer d'éventuelles adaptations informatiques et assurer une bonne information aux intéressés.

9.1.4 Engagements concernant les modifications du contrat

9.1.4.1 Modification du contrat

Les adaptations par application de paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, notamment les adaptations aux missions, tâches, objectifs ou indicateurs déjà stipulés dans le contrat et sans impact sur les montants globaux des enveloppes prévues dans le contrat, se feront en application de la procédure prévue à l'article 8, §3, de l'arrêté royal du 3 avril 1997. Ces adaptations seront communiquées au Ministre de Tutelle qui rendra sa décision endéans les 30 jours ouvrables et seront transmises pour information au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions. Au-delà de ce délai et en l'absence de décision, les adaptations seront considérées comme approuvées.

Toute nouvelle mission attribuée à l'institution, par ou en vertu d'une loi, fait l'objet d'un avenant au contrat. Cet avenant est négocié par le Ministre de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, le Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignés par l'organe de gestion, ainsi que par la personne chargée de la gestion journalière. Cet avenant n'est conclu qu'après approbation par l'organe de gestion et n'entre en vigueur qu'après son approbation par le Roi et à la date qu'il fixe.

Toute autre adaptation, proposée par une des parties ou par les deux parties, est faite conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Si la nouvelle mission est susceptible d'engendrer des dépenses de gestion augmentées, la procédure des points 9.3.4 ou 9.3.5, selon le cas, sera suivie.

Afin de faciliter le suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de la réalisation du contrat seront consolidées dans un même document.

9.1.5 Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire

L'Etat fédéral s'engage à communiquer à l'institution les notifications budgétaires prises lors du Conclave budgétaire avec les explications nécessaires et ce, dans un délai de cinq jours ouvrables.

9.1.6 Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat

9.1.6.1 Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets

L'Etat fédéral et l'institution s'engagent à suivre avec attention la réalisation des objectifs et des projets tels qu'ils sont décrits dans le contrat d'administration. Le timing de point 9.1.6.3 est à cet égard respecté.

Conformément à l'article 8, §3, al.3, de l'arrêté royal du 3 avril 1997, en vue de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements respectifs, les parties contractantes s'engagent à organiser chaque année et par institution une réunion de concertation entre les Commissaires du Gouvernement et les représentants de l'institution. Un rapport contradictoire et motivé concernant les résultats de cette concertation sera rédigé par les participants, dans lequel les différents points de vue seront présentés en ce qui concerne les matières sur lesquelles un accord n'est pas intervenu.

9.1.6.2 Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral

En vue de permettre l'exécution correcte et adéquate de ce contrat d'administration par l'Etat fédéral et les institutions publiques de sécurité sociale, une concertation sera organisée au minimum deux fois par an par l'Etat fédéral avec l'administration générale et les représentants du Comité de gestion des institutions publiques de sécurité sociale au sujet de toute mesure (budgétaire, qui concerne la fonction publique ou autre) qui peut avoir un impact important sur les institutions. Cette concertation est organisée à la demande de l'une des parties.

9.1.6.3 Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi

Les parties contractantes s'engagent à respecter un calendrier relatif aux missions de rapportage et de suivi qui incombent à l'institution ainsi qu'aux Commissaires du Gouvernement. Le calendrier est établi de commun accord entre l'institution et les Commissaires du Gouvernement. Il est communiqué au(x) Ministre(s) de Tutelle, au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions.

Ce calendrier en vue de l'évaluation annuelle ne pourra toutefois pas prévoir des délais supérieurs à ceux prévus ci-dessous:

- transmission d'un projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution aux Commissaires du Gouvernement au plus tard pour le 31 mars de l'année qui suit l'année à évaluer;
- organisation de la réunion de concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la remise du projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'institution;
- transmission du rapport contradictoire et motivé sur les résultats de la concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la réunion de concertation;
- le cas échéant, adaptation du contrat d'administration à la situation modifiée en exécution de l'article 8, § 3, alinéa 1^{er}, de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Sans préjudice du rapportage aux Commissaires du Gouvernement, le Collège des IPSS et l'Etat fédéral mettront au point dans le courant de 2016 un modèle de protocole de collaboration dans lequel est déterminé un cadre uniforme de suivi du contrat d'administration, en ce compris les dispositions communes.

9.1.7 Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat

9.1.7.1 *Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat*

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements réciproques repris dans le contrat d'administration et conformément à la logique de contractualisation, l'Etat fédéral tiendra compte de l'impact des mesures décidées ou mises en œuvre après la conclusion du contrat et ayant entraîné une augmentation significative et mesurable des tâches, de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que l'institution ait communiqué à temps l'impact que ces modifications ont entraîné.

9.1.7.2 *Respect des engagements repris dans le contrat d'administration*

En cas d'impossibilité pour l'une des parties de respecter complètement ou partiellement les engagements souscrits, cette partie en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle afin de convenir de mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou de l'atténuer.

En cas de litige sur l'existence même du non-respect de tout ou partie des engagements repris au présent contrat ou en cas de désaccord fondamental sur les mesures à prendre pour remédier à une défaillance, les parties tenteront, autant que faire se peut, de se concilier. En cas de désaccord persistant, les parties conviennent dans un rapport contradictoire de la meilleure manière de se départager.

A défaut d'un accord concerté ou en cas de non-respect du suivi donné à un tel accord, le dossier sera soumis au Conseil des Ministres après avis du Comité de gestion de l'institution concernée et du Collège des institutions publiques de sécurité sociale.

9.1.8 Engagements concernant les normes de sécurité

L'institution s'engage à respecter les normes minimales de sécurité qui sont d'application au sein du réseau de la sécurité sociale.

9.1.9 Engagements de l'Etat concernant le financement

Après concertation avec l'ONSS et l'INASTI, l'Etat s'engage à respecter le plan de paiement établi annuellement (ainsi que les dispositions légales et réglementaires) pour le versement des moyens financiers (subventions de l'État, financement alternatif et autres) par l'autorité fédérale aux gestions financières globales des travailleurs salariés et des travailleurs indépendants.

9.1.10 Engagements concernant l'établissement du budget des missions

L'Etat s'engage à fournir à temps aux institutions publiques de sécurité sociale, les paramètres nécessaires à l'établissement du budget des missions, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires. Il s'agit ici des hypothèses de base définies par le Comité scientifique pour le budget économique. Les paramètres seront communiqués au moins 15 jours ouvrables, ou 20 jours ouvrables lorsque des prévisions pluriannuelles sont attendues, avant la réunion du Comité de gestion de la sécurité sociale (à l'ONSS) ou du Conseil d'administration de l'INASTI, et ce afin que les institutions puissent remplir leurs obligations.

Dans la mesure du possible, chaque IPSS organisera une réunion du comité de gestion afin de pouvoir respecter les délais demandés par le Gouvernement fédéral.

9.1.11 Transferts des compétences

L'Etat s'engage à ce que les transferts de compétences, prévus dans le cadre de la réforme de l'État ou des opérations de fusion, soient organisés en concertation avec les institutions concernées dans le respect de la gestion paritaire et ce, afin de garantir un transfert optimal, notamment pour les agents travaillant, à l'heure actuelle, pour ces organismes et pour continuer à garantir à l'assuré social un service efficace et de qualité.

L'institution s'engage à participer à tout groupe de travail technique lié au transfert de compétences et à fournir les renseignements utiles à la phase préparatoire de ce transfert. L'Etat s'engage à convier l'institution à tout groupe de travail instauré en vue de la préparation du transfert de compétences.

Les institutions concernées par les transferts de compétences ne devront toutefois respecter les engagements pris dans le cadre des dispositions communes que dans la mesure où ceux-ci restent compatibles avec les décisions politiques qui seront prises dans le cadre de ces transferts.

9.2 Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

9.2.1 Engagements concernant la politique du personnel (HRM)

9.2.1.1 Moteur salarial

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un service commun des salaires a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale de ce service est de calculer les salaires de tous les membres du personnel des IPSS participantes sur la base d'un cadre réglementaire unique. Cette tâche est progressivement assurée à partir du 1er janvier 2016.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le service veillera à mettre à disposition des fiches de salaire et fiscale en version électronique via l'utilisation de l'e-box citoyen.

Les IPSS participantes s'engagent à progressivement élargir les compétences de ce service pour remplir les missions de reporting à savoir Pdata, Fed20, Fichiers Medex, IFA, monitoring des crédits de personnel.

L'intégration des IPSS dans le moteur salarial commun devra être concrétisée plus avant selon le schéma annexé au plan d'actions visé à point 9.2.7.

Chaque IPSS rapporte via ses Commissaires du Gouvernement.

9.2.1.2 Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services

Une étude d'impact et de faisabilité opérationnelle sur l'évolution des services de soutien HR en matière de sélection, de recrutement, de formation et de développement vers des shared services, en ce compris les gains d'efficience escomptés et les synergies possibles avec PersoPoint, sera réalisée d'ici le 31 décembre 2017. Pour l'exécution, il est tenu compte des obligations légales et contractuelles des institutions ainsi que des investissements qu'elles doivent réaliser.

S'il découle de l'étude d'impact et de faisabilité opérationnelle un résultat de coûts et d'effet positif, une structure commune sera proposée pour la fin du contrat.

9.2.1.3 Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel

Les IPSS s'engagent à appliquer l'instrument de monitoring de leurs crédits de personnel, développé par le Collège en concertation avec la Task Force P&O, en s'inspirant des principes de la méthodologie SEPP prévus par les circulaires numéros 644bis et 650.

L'Etat s'engage à prévoir des procédures simples, rapides et souples pour permettre l'utilisation de la marge budgétaire disponible selon le monitoring précité.

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget traitera chaque demande d'avis concernant l'utilisation de la marge budgétaire disponible dans les délais prévus au point 9.3.2.

9.2.1.4 Mesure du travail

Les IPSS s'engagent à réaliser, d'ici à la fin du contrat d'administration, une mesure du travail pour les services ou processus prioritaires, selon les principes qui ont été déterminés en commun par le Collège. Sont considérés comme prioritaires:

- les services ou processus qui mobilisent la plus grande partie des moyens;
- les services ou processus essentiels au fonctionnement de l'organisation;
- les services ou processus qui entrent en ligne de compte pour le remodelage de l'administration fédérale.

Les résultats de cette mesure du travail serviront à terme de base objective pour l'élaboration du plan du personnel pour ces services ou processus.

Une méthodologie pour la mesure du travail dans les services de soutien, entendus comme étant les services financiers, HR, ICT et logistiques, sera élaborée pour la fin du contrat d'administration.

9.2.1.5 New Way of Working

Les IPSS s'engagent à développer une offre de support commune (expertise, projets pilote et bonnes pratiques, formation, feuille de route, avis et accompagnement, intervision, outils, instruments de mesure, ...) pour soutenir le processus d'implémentation des nouvelles méthodes de travail (travail non lié à des horaires et à un lieu déterminé) en matière de people management, gestion du changement, développement organisationnel; comme par exemple, la mise à disposition pour le supérieur hiérarchique et le collaborateur d'outils et d'informations, permettant de définir des objectifs de prestations, de soutenir le changement et la nouvelle organisation.

Chaque IPSS s'engage à offrir à au moins 30 % de ses collaborateurs la possibilité de télétravailler, à domicile ou dans un bureau satellite.

Les IPSS développeront une méthodologie destinée à mesurer l'impact du New Way of Working en termes de coûts ainsi que les conséquences sur leur personnel.

9.2.1.6 Sélection & Recrutement

Dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de personnel distincts, des accords concernant des initiatives communes pour l'organisation de sélections de recrutement et/ou de promotion, conformément au contrat de collaboration conclu avec Selor. Les sélections de recrutement peuvent être organisées aussi bien en externe qu'en interne et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et Selor dans tous les domaines des ressources humaines, ayant notamment pour objectif de déléguer aux IPSS les nouvelles missions dont Selor serait chargé, le cas échéant en recourant aux modifications réglementaires nécessaires ou à la conclusion de SLA, comme le prévoit la dite Convention de collaboration entre les IPSS et Selor.

9.2.1.7 Formation & Développement

Chaque année, le Collège des IPSS rassemblera et répartira les formations existantes dans les institutions distinctes pouvant être proposées en synergie aux collaborateurs des différentes IPSS.

Chaque année, dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de formation des différentes IPSS, des accords concernant de nouvelles initiatives communes en matière de formation et de développement de leurs collaborateurs.

Les IPSS développent en collaboration avec l'IFA un e-learning qui a pour but de permettre aux collaborateurs des IPSS d'élargir ou d'actualiser leur connaissance de la sécurité sociale belge.

9.2.1.8 Diversité

Les IPSS doivent mener une politique de diversité inclusive destinée à représenter la société dans la composition de leur personnel:

- en mettant en œuvre des actions positives vis-à-vis des personnes handicapées en leur offrant l'accès aux bâtiments, l'adaptation des postes de travail et en consultant la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de SELOR;
- en évitant que le sexe puisse jouer un quelconque rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement;
- mais aussi en visant la suppression des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration.

Pour ce faire, les IPSS s'engagent notamment à poursuivre les efforts déjà entrepris précédemment afin de tendre vers:

- un taux d'emploi de 3% de personnes reconnues comme personnes handicapées en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de SELOR. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées;
- une représentativité d'un tiers du sexe sous représenté dans les fonctions de niveau A3 jusqu'au A5 (ou assimilés). Les IPSS dans lesquelles cette représentativité n'est pas atteinte dans l'occupation de fonctions d'un niveau A3 jusqu'à A5 prendront les actions nécessaires pour créer un meilleur équilibre des genres.

Le Collège s'engage également à participer aux groupes de travail instaurés par le groupe de pilotage fédéral en matière de diversité.

Les IPSS s'engagent enfin à participer aux activités de sensibilisation dans le cadre de la journée fédérale de la diversité.

9.2.1.9 Accompagnement sur le lieu de travail

Les IPSS établissent une stratégie commune en vue de l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière. Cet accompagnement concerne aussi bien l'intégration du collaborateur en début de carrière, son intégration sur le lieu de travail, la transmission de connaissances, le développement des compétences génériques mais aussi son développement tout au cours de celle-ci.

Cette stratégie a en tous les cas trait à la réintégration des membres du personnel en incapacité de travail et à une politique du personnel tenant compte de l'âge, par laquelle les collaborateurs se voient proposer jusqu'à la fin de leurs services une carrière stimulante mais aussi en la mise en place de possibilités en matière d'échanges d'expérience et de perspective évolutive.

Les IPSS développeront un plan d'action relatif au bien-être sur le lieu de travail. A cet égard, il ne sera pas seulement porté attention à la prévention de l'incapacité de travail physique et mentale mais aussi à une politique de réintégration rapide après incapacité de travail.

9.2.1.10 Gestion des connaissances

Les IPSS développent une stratégie de gestion des connaissances commune. Ce faisant, l'expertise présente peut être utilisée de manière optimale, et le risque de pertes de connaissances par le flux des départs se voir limité, en particulier en ce qui concerne les fonctions critiques.

Le Collège concrétisera une stratégie de gestion des connaissances commune aux IPSS, axée sur l'accès aux connaissances en vue de l'exécution du travail, sur le partage de ces connaissances au sein de l'IPSS et entre IPSS et sur la conservation de ces connaissances et fondée sur le partage entre les IPSS des bonnes pratiques en la matière.

9.2.1.11 Crescendo

Sauf si un outil d'information équivalent existe, qui assure un même rapportage vers le SPF P&O, les IPSS commenceront à partir de janvier 2016 à utiliser l'application Crescendo pour gérer les cycles d'évaluation et y intégrer les compétences des membres de leur personnel, dans la mesure où cette utilisation est gratuite et offre une valeur ajoutée. Ainsi, 85% des entretiens de planification et des entretiens d'évaluation doivent se retrouver dans Crescendo, tous les membres du personnel des IPSS qui ont un compte utilisateur actif doivent disposer d'un profil de compétences génériques dans Crescendo. Les nouveaux profils de compétences techniques seront intégrés dans Crescendo.

A cet égard, l'Etat s'engage à avoir effectué pour la fin du contrat d'administration les adaptations nécessaires concernant la convivialité de l'utilisation du software après analyse du système sur la base du feedback des IPSS et des autres institutions publiques.

9.2.2 Engagements concernant la gestion informatique

9.2.2.1 Virtualisation et G-Cloud

Le projet G-Cloud est un projet commun entre les services publics fédéraux qui ambitionne une réduction du coût informatique global grâce au partage de l'infrastructure et des services.

Le projet G-Cloud a été découpé en plusieurs étapes permettant de faire évoluer progressivement l'intégration des infrastructures et services informatiques:

- a) Le premier trajet consiste en la réduction du nombre de centres de calcul et l'évolution vers une infrastructure IT commune.
- b) Le deuxième trajet (IaaS et STaaS) consiste à mettre à disposition des instances des capacités de processing (serveurs et machines virtuelles) et des capacités de stockage afin qu'elles puissent y déployer leur propre logiciel d'applications. Cette mise à disposition se fait sous forme de services.
- c) Le troisième trajet (SaaS) est la multiplication et la standardisation des services offerts pour répondre à un maximum des besoins non spécifiques des différents services publics.

En fonction de leurs possibilités d'investissements attribuées, les institutions publiques de sécurité sociale s'engagent à poursuivre la réduction des coûts d'infrastructure ICT via les initiatives de virtualisation des serveurs, qui constituent une étape nécessaire pour l'intégration dans une plateforme fédérale commune (G-Cloud).

L'INASTI sera un acteur dans ce projet et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient déployés autant que possible dans une infrastructure commune, ouverte et sécurisée.

Il revient toutefois à l'institution et son comité de gestion de déterminer les règles de son business et d'être responsable des conséquences financières. Il doit également y avoir des garanties suffisantes qu'une institution peut déterminer ses propres priorités business.

Les institutions publiques de sécurité sociale planifieront l'évolution de leur informatique en s'alignant sur l'existence des différents composants de cette plateforme commune.

Chaque institution publique de sécurité sociale rédigera une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du « comply or explain ».

En cas de discussion, une solution sera cherchée en concertation commune.

Dans le but de créer un maximum de synergies et de réduire les coûts IT, l'Etat fédéral s'engage à promouvoir également auprès de la fonction publique administrative fédérale le principe de mutualisation des services, partout où des services communs peuvent être valorisés.

L'Etat fédéral s'engage à favoriser les investissements informatiques nécessaires des IPSS qui doivent réaliser aux fins précitées une migration de leur infrastructure informatique.

9.2.2.2 Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT

Pour toutes les extensions ou renouvellements de leurs solutions informatiques, les IPSS feront autant que possible appel aux différents services offerts par le G-Cloud et aux contrats-cadres. Les IPSS organisent dans le cadre de l'initiative G-Cloud un achat commun de moyens et services ICT via contrats-cadres pour obtenir des conditions d'achat les plus favorables possibles.

Les institutions publiques de sécurité sociale et les services public fédéraux s'allieront pour négocier ensemble avec les principaux fournisseurs de matériel et logiciel afin d'obtenir les meilleures conditions et tarifs pour toutes les administrations fédérales.

A cette fin, les IPSS s'engagent à passer, le cas échéant via Smals, les différents marchés en matière ICT en tant que centrale d'achat pour que chaque IPSS puisse bénéficier des avancées des autres IPSS et ainsi faire évoluer leur infrastructure de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

9.2.2.3 Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow

L'utilisation de la boîte aux lettres digitale pour la communication électronique avec le citoyen sera encouragée au maximum, de préférence dans des environnements harmonieux, reconnaissables et accessibles pour les citoyens. Pour toutes les interactions avec le citoyen, la voie électronique et interactive sera toujours privilégiée en tenant compte néanmoins de la fracture numérique. Dans la même philosophie, pour la communication avec les professionnels (entreprises, secrétariats sociaux ou autres partenaires (avocats, ...)), la voie électronique sera aussi toujours privilégiée.

Les initiatives des IPSS doivent être alignées avec d'autres initiatives similaires en vue d'une uniformisation de la « boîte aux lettres digitale ».

Dans ce cadre le rôle de chaque acteur dans le workflow est respecté.

Les IPSS s'engagent à analyser le maintien nécessaire ou non des envois recommandés. Dans la mesure du possible en respectant la sécurité juridique, ceux-ci seront réduits et/ou remplacés par des envois recommandés électroniques, moyennant si nécessaire une adaptation du cadre réglementaire.

9.2.3 Engagements concernant la gestion logistique

9.2.3.1 *Marchés publics*

Les IPSS s'engagent à utiliser prioritairement les marchés globaux fédéraux (FOR-CMS) ou un marché déjà existant pour tous les achats de fournitures courantes et de services, sauf si cela se révélait plus onéreux pour l'IPSS.

Les IPSS utilisent la plateforme commune existante relative aux marchés publics pour le stockage des cahiers de charges, l'inventaire des divers contrats en cours et le partage de données.

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, les IPSS examineront 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.

En ce sens est considéré comme marché public, le contrat à titre onéreux qui est conclu entre un ou plusieurs fournisseurs ou prestataires de services et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entreprises publiques et qui porte sur la livraison de produits ou la fourniture de services dont la valeur totale du marché est supérieure à 31.000 EUR TVA comprise.

Les IPSS s'engagent à respecter les instructions pour les services d'achats qui visent le renforcement de la durabilité des marchés publics fédéraux et qui ont été reprises dans la circulaire du 16/5/2014, dans laquelle l'attention est attirée sur les clauses sociales et sur les mesures en faveur des petites et moyennes entreprises. Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme dans l'économie sociale.

Les IPSS suivront les développements dans l'e-Procurement, en ce compris l'e-catalogue, et les appliqueront ensuite.

9.2.3.2 *Gestion immobilière / Shared services en lien avec la logique*

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera tenu à jour. Chaque demande de location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS. Le cadastre pourra être étendu à d'autres éléments tels que les EPC (performance énergétique des bâtiments) par exemple.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovations et de nouvelle implantation:

- à respecter au maximum les normes fixées par la Régie des Bâtiments,
- lors de l'aménagement de locaux, à prévoir la possibilité d'une configuration et de matériel adaptés permettant d'appliquer le concept NWOW.

Les IPSS listeront des conditions minimum concernant la gestion de bâtiments. Ces conditions seront reprises sous la forme d'une checklist.

Dans ce cadre, il est renvoyé aux politiques spécifiques du Gouvernement en matière de location de bâtiments.

Les IPSS établiront pour le 1^{er} janvier 2017 un plan d'actions afin d'offrir une réponse aux recommandations qui ont été formulées dans l'audit de la Cour des comptes sur le parc immobilier des IPSS. A cet égard, il sera porté attention à une rationalisation plus poussée du parc immobilier en fonction de l'évolution du personnel, des normes de surface en vigueur et de l'application des principes de NWOW. Les effets au niveau du facility management y seront cartographiés et la possibilité d'une approche shared y sera explorée.

Un groupe de travail se réunira périodiquement pour échanger les meilleures pratiques et apporter des solutions d'amélioration. Un focus sera porté sur les domaines suivants:

- énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation...)
- déchets
- EMAS
- FMIS (facilitair management information system)
- point de contact central
- assurances (audit)
- optimisation des ressources et des compétences techniques disponible au sein des IPSS
- gardiennage

Les IPSS tendent à implémenter l'e-invoicing (factures entrantes).

Les IPSS visent à implémenter une gestion respectueuse de l'environnement et à renforcer le rôle d'exemple de l'administration fédérale.

Les IPSS assurent une mobilité durable.

9.2.4 Engagements en matière d'audit interne

En ce qui concerne la synergie en matière de mise en œuvre et de développement des fonctions d'audit interne et des comités d'audit dans leurs institutions, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants:

- d'ici la fin de la durée du contrat d'administration 2016-2018, un comité d'audit commun aura soumis le fonctionnement de tous les services internes d'audit au sein des IPSS à un examen;
- après que les Comités de gestion en aient été informés, le rapport d'activités annuel et les recommandations communes du Comité d'audit commun sont communiqués au Ministre de tutelle par les Commissaires du Gouvernement;
- périodiquement, un plan d'audit et un rapport annuel seront communiqués par chaque institution au comité d'audit commun. En vue d'un rapport, des modèles seront élaborés au niveau du réseau Platina;
- pendant la durée du contrat d'administration 2016-2018, de nouvelles initiatives seront prises sous la coordination du collège des IPSS en vue d'harmoniser le planning et les méthodes des fonctions d'audit interne avec les activités des autres acteurs de surveillance compétents pour les IPSS. En tout premier lieu sera mis en pratique le protocole de collaboration avec la Cour des comptes;
- par année civile, au moins 4 réunions du réseau PLATINA seront organisées en vue d'assurer le développement commun, l'harmonisation et les échanges, entre les fonctions d'audit interne des IPSS, des connaissances et des bonnes pratiques aux niveaux conceptuel, méthodologique et organisationnel;
- pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau PLATINA établira, à l'intention du Collège des IPSS et de chacun des comités d'audit, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau au cours de l'année civile précédente, les principales évolutions au niveau de l'audit interne au sein des différentes IPSS ainsi que les initiatives qui ont été prises en matière d'harmonisation et de collaboration avec les autres acteurs de surveillance dans les IPSS.

9.2.5 Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire)

Les IPSS souhaitent ouvrir les synergies à leurs partenaires du réseau secondaire afin de faire bénéficier ces réseaux secondaires de possibilités d'économies effectives qui pourront diminuer leurs coûts de fonctionnement en lien avec le niveau de financement de ceux-ci, afin de garantir la poursuite d'une gestion optimale de leurs missions.

Dans ce cadre, les IPSS proposent une concertation avec leur réseau secondaire pour mettre en commun les bonnes pratiques en matière de synergies et identifier les domaines dans lesquels elles pourraient se développer.

Un plan d'action commun ou un plan d'extension des synergies pourrait alors être mis en place tenant compte du statut propre des institutions des réseaux secondaires. Les IPSS informent les Ministres de Tutelle de l'avancée des discussions avec le réseau secondaire.

9.2.6 Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux seront étroitement associés aux discussions relatives à l'optimisation des pouvoirs publics fédéraux qui peuvent avoir un impact sur les IPSS.

L'Etat s'engage à associer les Collège des IPSS, les interlocuteurs sociaux et les institutions coopérantes impactées aux discussions relatives à l'optimisation de l'Autorité fédérale qui peuvent avoir un impact sur les IPSS. Les IPSS s'engagent à proactivement collaborer à ces travaux.

9.2.7 Engagement en matière de rapportage commun

Le Collège des IPSS et les partenaires communiquent pour le 30 juin 2016 un plan d'actions commun au Gouvernement concernant les synergies prévues aux points 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3 et 9.2.4. Les initiatives, les moyens utilisés, les IPSS participantes et le timing prévu y seront listés.

Chaque année, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux établiront pour le 31 mars un rapport commun sur les avancées en la matière et sur les résultats atteints. Dans le rapport périodique de l'IPSS, l'attention sera portée sur les efforts qui ont été fournis par l'institution et sur l'impact atteint.

L'équilibre général entre hommes et femmes au sein des IPSS sera repris dans ce rapport commun comme indicateur de genre.

9.2.8 Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies

Il relève de la mission de toute institution publique de sécurité sociale qui développe (partiellement ou dans leur totalité) des services ou qui, en application de la réglementation relative à l'attribution des marchés publics, utilise des services de tiers, d'offrir, dans le cadre des synergies envisagées, dans les limites de ses possibilités, ces services, quel qu'en soit la nature, à prix coûtant aux autres administrations publiques, tous niveaux de pouvoir confondus (de manière non exhaustive aux services publics du gouvernement fédéral et des gouvernements des Communautés et des Régions, aux institutions publiques dotées de la responsabilité morale qui relèvent du pouvoir fédéral, des Communautés ou des Régions, aux provinces, aux communes et aux centres publics d'action sociale), aux instances de droit privé qui ont été agréées pour coopérer à l'application de la sécurité sociale et aux fonds de sécurité d'existence sectoriels.

9.3 Volet budgétaire, financier et comptable

Le contenu du présent chapitre est régi par:

- l'AR du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de Sécurité Sociale,
- l'AR du 22 juin 2001(modifié par l'AR du 26 janvier 2014) fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité,
- l'AR du 26 janvier 2014 fixant le plan comptable normalisé des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité
- et les circulaires subséquentes.

9.3.1 Le budget de gestion

Le budget de gestion comprend l'ensemble des recettes et des dépenses relatives à la gestion de l'Institution, telles qu'énumérées à l'annexe 1 de l'AR du 26 janvier 2014 précité et clarifiées par les directives déterminées par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

La répartition des articles budgétaires dans les différentes catégories est conforme aux instructions contenues dans l'annexe 2 de l'AR modifié du 22 juin 2001.

Une distinction est opérée entre:

- les dépenses de personnel;
- les dépenses de fonctionnement ordinaire;
- les dépenses de fonctionnement informatique;
- les dépenses d'investissements divisées en trois parties : biens immobiliers, informatique et biens mobiliers;
- les dépenses de fonctionnement non-limitatives.

La Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS est chargée de la détermination du contenu concret des concepts crédits limitatifs et crédits non-limitatifs.

Le budget de gestion ne comporte que des crédits limitatifs, à l'exception des crédits relatifs:

- aux impôts directs et indirects,
- aux redevances dues en vertu de dispositions fiscales,
- aux dépenses dans le cadre de procédures ou décisions judiciaires, pour autant qu'elles ne ressortissent pas au budget des missions.

Les crédits non-limitatifs ne peuvent, par nature, jamais faire l'objet d'économies linéaires ou de compensation et sont mentionnés dans une catégorie séparée du budget de gestion.

En cas de modifications budgétaires ou comptables sur le plan de la répartition entre le budget des missions et le budget de gestion pendant la durée du contrat d'administration, l'Etat s'engage à tenir compte des conséquences budgétaires ou opérationnelles sur le fonctionnement des IPSS concernés, si nécessaire selon les principes et procédure d'adaptation prévus aux points 9.3.4 et 9.3.5.

9.3.2 Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT...

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais prévus aux articles 12, 14 et 19 de l'AR du 3 avril 1997.

Les délais de transmission des avis du Commissaire du Gouvernement du Budget pour les autres demandes d'avis seront fixés, en concertation entre l'Institution et le Commissaire du Gouvernement, dans le protocole de collaboration qui sera rédigé dans le courant du contrat d'administration. L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais fixés.

Dans des cas extrêmement urgents, l'institution pourra invoquer l'urgence pour des demandes d'avis. L'institution justifiera clairement cette urgence. Dans ce dernier cas, le Commissaire du Gouvernement du Budget essaiera de rendre un avis aussi vite que possible.

Toute demande nécessitant l'accord du Ministre ayant le budget dans ses attributions (comme par exemple un recours contre un avis négatif d'un Commissaire du Gouvernement, une demande d'accord sur le budget ou une demande de redistribution) sera communiquée préalablement ou au même moment au Ministre de Tutelle.

9.3.3 L'adaptation du budget de gestion suite à la suite de remaniement entre articles budgétaires

Au cours **d'un même exercice**, les transferts entre crédits, tels que prévus par l'article 14, § 1, de l'AR du 3 avril 1997, seront traités par le Commissaire du Gouvernement au Budget dans le délai prévu au premier alinéa de point 9.3.2.

En vue de permettre une bonne gestion, une flexibilité maximale est autorisée entre les crédits de fonctionnement et d'investissement (y compris immobilier). Les économies imposées, les ROI et les crédits supplémentaires peuvent être redistribués sur l'ensemble des crédits budgétaires de dépenses du budget de gestion, afin de réaliser de manière optimale le 5^{ème} contrat d'administration.

Des réagencements entre articles budgétaires au cours d'un même exercice budgétaire peuvent être opérés tout au long de l'année. Il est également permis de procéder à une redistribution de crédit lors de la clôture de l'exercice, qui se réalise l'année n+1.

9.3.4 Adaptation du Budget de gestion suite aux modifications de circonstances

Les thématiques suivantes seront discutées, à l'initiative de l'institution, entre le(s) Ministre(s) de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, et si nécessaire le Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions de manière à ce que des crédits supplémentaires puissent avant l'entrée en vigueur éventuellement être accordés, après une décision du Gouvernement:

- Nouvelles missions

Si durant la durée du contrat d'administration, l'institution doit exécuter une mission supplémentaire, dont on constate, après une analyse préalable, que celle-ci ne peut être réalisée dans les crédits de gestion alloués et qu'elle entraînera donc une augmentation des dépenses de gestion (compte tenu des coûts uniques de démarrage, principalement informatiques, et des frais récurrents annuels de personnel et de fonctionnement en vitesse de croisière).

- Personnel

Si le montant global des crédits de personnel calculé selon la formule au point 9.3.12.1 est inférieur au montant obtenu au moyen de la méthode de calcul propre de l'institution, mentionné au point 9.3.12 du présent contrat d'administration, et pour autant que cela mette en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat. Les dépenses de personnel nécessaires, obligatoires et imprévues supplémentaires, qui sont la conséquence d'une décision du Gouvernement, seront ajoutées au crédit de personnel.

- Fonctionnement et investissement

Si l'application de l'évolution des crédits de fonctionnement et d'investissement en fonction de l'indice santé au point 9.3.12.1 met en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat.

- En cas de nouvelles dépenses engagées en vue de se mettre en règle avec les obligations légales (telles que, par exemple, les dispositions environnementales, l'analyse des risques des ascenseurs, les cotisations sociales, les assurances).

9.3.5 La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission

Si les moyens disponibles (humains ou budgétaires) sont réduits, ou si les missions sont élargies sans que les crédits soient majorés, ce manque de moyens pourra être répercuté dans l'exécution des objectifs du contrat.

Après concertation constructive entre le(s) Ministre(s) de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignées par l'organe de gestion ainsi que la personne chargée de la gestion journalière, l'institution pourra diminuer les objectifs à atteindre conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 et sur la base d'un instrument de mesure objectif, dans les cas suivants:

- Si l'Etat fédéral, dans le cadre de la politique budgétaire de l'Etat, ne peut garantir le cadre budgétaire convenu au point 9.3.10, en cas de diminution des moyens disponibles (humains ou budgétaires),
- si les missions sont élargies sans que des crédits ne soient alloués,
- si des crédits supplémentaires et nécessaires ne peuvent pas être alloués.

Et ce, pour autant que ces dispositions puissent mettre en danger la réalisation des objectifs ou projets repris dans le présent contrat.

Lors de l'évaluation du contrat, les modifications des objectifs durant celui-ci seront prises en compte.

9.3.6 L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres

§ 1^{er}. Les recettes propres, qui résultent de prestations qui cadrent dans les missions de l'institution et qui sont effectuées pour des tiers sur la base d'un recouvrement des frais, s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'année en cours en respectant les procédures d'adaptation et de fixation du budget telles que fixées par l'arrêté royal du 3 avril 1997.

§ 2. A partir de 2016, les autres recettes de gestion propres de l'institution prévues dans le budget de l'année en cours et énumérées ci-après peuvent chaque année être ajoutées à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa au point 9.3.2.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours.

Sont ici visés, les types de recettes de gestion propres suivants, pour lesquels un dossier de principe, comprenant une estimation des montants prévus, a été approuvé préalablement par le Comité de gestion/Conseil d'administration :

1. les recettes de gestion uniques provenant de la vente d'un bien immobilier sur la base du prix de vente intégral, pour laquelle les conditions particulières au point 9.3.13 ont été respectées,
2. les recettes de gestion périodiques provenant de la location d'un bien immobilier sur une base contractuelle (p. ex. un bâtiment ou l'étage d'un bâtiment) sont ajoutées au budget de gestion, soit totalement en cas de location à prix coûtant à un autre service public, soit pour moitié en cas de location au prix du marché à un autre tiers,
3. les recettes de gestion périodiques provenant du détachement de membres du personnel (p. ex. vers une cellule stratégique - hors celle(s) du (des) Ministre(s) de Tutelle de l'IPSS - ou vers une organisation syndicale) ou de la mise à disposition de membres du personnel (p. ex. pour un service d'audit commun ou pour le SIRS...) sont ajoutées aux crédits de personnel alloués.

4. les recettes de gestion issues de la fourniture de services à prix coûtant à des tiers et à d'autres IPSS (p. ex. le scanning de dossiers pour des tiers),
5. les recettes de gestion périodiques provenant de la poursuite de l'exécution par l'Institution de certaines missions pour le compte des entités fédérées pendant ou après la phase transitoire de la sixième réforme de l'Etat, dans le cadre des conventions de coopération qui sont conclues avec les entités fédérées.

§ 3. Les autres recettes de gestion propres réalisées l'année précédente (provenant p. ex. de la fourniture d'imprimés, de la location de salles de réunion, de la délivrance d'attestations ou de l'établissement de statistiques...), les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis pour cette livraison peuvent être intégralement ajoutés à l'enveloppe de gestion de l'année en cours. La différence entre le prix du marché facturé et les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis peut, en tant qu'incitant pour une bonne gestion, être ajoutée pour moitié à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé dans le premier alinéa au point 9.3.2.

Cet avis favorable consistera en un accord portant aussi bien sur le montant des autres recettes de gestion propres enregistrées au cours de l'année passée que sur l'affectation de ce montant décidée par l'institution dans l'année en cours.

§ 4. Pour les projets de synergies, qui sont actuellement repris dans les dispositions communes, les moyens nécessaires seront prévus aux budgets de gestion des IPSS participantes. L'impact de projets de synergies (p. ex. le moteur salarial) sur les budgets de gestion des IPSS participantes sera réglé préalablement sur le plan budgétaire au sein du Collège des IPSS. Ces recettes de gestion s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'Institution réalisant les prestations en faveur des autres IPSS, moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement, et seront communiquées pour information aux Ministres de Tutelle, au Ministre ayant le budget dans ses attributions et au Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions.

Les mêmes principes sont applicables aux projets de synergies hors sécurité sociale et aux opérations de fusion tels qu'ils sont définis dans le contrat d'administration.

§ 5. Les montants des recettes de gestion propres précitées prévues et réalisées, ainsi que l'affectation de ces montants, qui ont reçu un avis positif du Commissaire du Gouvernement du Budget, peuvent être inscrits par l'institution sur un feuillet d'ajustement du budget de gestion de l'année en cours.

9.3.7 L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent

Le transfert de crédits de **l'exercice budgétaire précédent vers l'année en cours** est autorisé moyennant le respect des conditions prévues à l'article 14, § 2, de l'AR du 3 avril 1997 et moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, dans le délai prévu au point 9.3.2.

En cas d'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, les transferts approuvés pourront être ajoutés par l'institution aux crédits de l'année en cours.

Afin de permettre aux Commissaires du Gouvernement de suivre l'avancement des projets entrepris et de pouvoir juger de leur suivi ainsi que de l'opportunité des réinscriptions, l'IPSS fera en sorte que les Commissaires du Gouvernement aient fréquemment accès au planning et aux résultats du programme des investissements. L'institution communiquera chaque semestre un état de lieu du programme d'investissement. Cela fera l'objet d'une application uniforme dans chaque institution.

9.3.8 L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales

En cas de modifications des cotisations sociales relatives aux membres du personnel (principalement les cotisations de pension au Pool des parastataux), le budget de gestion sera adapté. Les montants qui serviront de base au calcul seront déterminés institution par institution en concertation par le Collège, (le cas échéant le SDPSP) et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion. Pour info : le paiement par les IPSS des cotisations patronales de pension au Pool des parastataux constitue une opération financière et budgétaire neutre.

Pour les dépenses dans le cadre du Pool des parastataux, un nouvel article budgétaire sera proposé par la Commission de Normalisation de la comptabilité afin de reprendre les crédits budgétaires alloués à ces cotisations.

9.3.9 L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences

Pour autant que ce mécanisme soit encore applicable et dans la mesure où il le sera, la provision pour le paiement des arriérés de primes de compétence qui seront dus sera constituée annuellement au SPF Budget et Contrôle de la gestion. Le montant des dépenses de personnel autorisées par IPSS tel que repris dans le contrat d'administration sera augmenté du montant nécessaire des arriérés relatifs aux primes de compétence payées entre janvier et septembre (**première tranche**), pour autant que la somme des montants de toutes les institutions publiques de sécurité sociale ne dépasse pas le montant total de la provision. Une **deuxième tranche** pourra également encore être octroyée pour les arriérés payés entre octobre et décembre.

Ces augmentations seront autorisées au plus tard le 31 janvier de l'année suivante par le Ministre ayant le budget dans ses attributions, sur proposition du ou des Ministres de Tutelle de l'institution concernée sur base des pièces justificatives des paiements effectués et de l'avis du Commissaire du Gouvernement représentant, auprès de l'institution, le Ministre ayant le budget dans ses attributions.

9.3.10 Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018

Le budget de gestion de l'Institution pour les exercices 2016, 2017 et 2018, fixé conformément au point 9.3.1 et à la décision du Conseil des Ministres du 18/12/2015, est établi comme suit:

	2016	2017 ⁷	2018 ⁷
Dépenses de personnel	44.776.893,00	43.936.355,00	43.112.628,00
Dépenses de fonctionnement	16.625.604,00	16.195.900,00	15.908.821,00
<i>Dont : Fonctionnement ordinaire</i>	4.158.100,00	4.079.000,00	4.025.200,00
<i>Informatique</i>	12.467.504,00	12.116.900,00	11.883.621,00
Investissements	10.713.051,00	7.533.466,00	4.109.671,00
<i>Dont: Investissement mobiliers</i>	237.240,00	258.115,00	257.415,00
<i>Investissements informatiques</i>	9.292.220,00	6.173.288,00	2.830.093,00
<i>Investissements immobiliers</i>	1.183.591,00	1.102.063,00	1.022.163,00
Dépenses de fonctionnement non-limitatives	78.700,00	77.200,00	75.700,00
Total	72.194.248,00	67.742.921,00	63.206.820,00

Cette enveloppe de gestion comprend également les crédits pour l'exécution des mesures gouvernementales adoptées et pour la mise en œuvre des projets de modernisation, comme décrit dans le contrat d'administration.

L'exécution du budget 2016 se fera conformément aux décisions du Conseil des Ministres du 18/12/2015.

9.3.11 Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire

Conformément à l'article 5 de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à 39.939.193 euro pour l'exercice 2016, à 39.195.355 euro pour l'exercice 2017 et à 38.466.328 euro pour l'exercice 2018.

9.3.12 Révision annuelle

Les montants budgétaires pour les exercices 2017 et 2018 sont obtenus sur base de la méthode de calcul propre à l'institution et sur base des hypothèses actuelles. Ces montants pourront faire l'objet d'une réévaluation annuelle et sont donc mentionnés à titre indicatif. Néanmoins, dans la mesure du possible et de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, l'Etat fédéral s'engage à respecter au maximum les montants inscrits (ou réévalués en cas de réévaluation) pour les exercices 2017 et 2018.

Si l'Etat fédéral ne peut honorer ce cadre budgétaire discuté dans le contexte de la politique budgétaire de l'Etat, le contrat d'administration pourra être adapté conformément le point 9.3.5.

⁷ Pour les exercices 2017 et 2018 : calcul en prix de 2016

A politique inchangée, pour les années 2017 et 2018, les montants de chaque catégorie de dépenses seront réévalués de la manière suivante, après application des économies budgétaires décidées par le gouvernement et éventuelle renégociation subséquente des engagements des IPSS:

9.3.12.1 Crédits de personnel

Les crédits de personnel seront paramétrisés en fonction de l'évolution du coefficient moyen de liquidation selon la formule:

Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N (1)

Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N-1 (2)

(1) hypothèse du budget économique du Bureau du Plan

(2) Coefficient réel

Si l'évolution des crédits de personnel mettait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le présent contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions des points 9.3.4 ou 9.3.5, selon le cas.

9.3.12.2 Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissement immobiliers

Les crédits de l'année précédente évoluent en fonction de l'indice santé figurant dans le budget économique qui sert de base à l'établissement du budget de l'année concernée.

Si l'évolution des crédits de fonctionnement et/ou d'investissement mettait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions des points 9.3.4 ou 9.3.5, selon le cas.

9.3.13 Opérations immobilières

Dans la limite de ses missions, l'institution peut décider de l'acquisition, de l'utilisation ou de l'aliénation de biens matériels ou immatériels et de l'établissement ou de la suppression de droits réels sur ces biens, ainsi que de l'exécution de pareilles décisions.

Toute décision d'acquérir, construire, rénover ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier dont le montant dépasse **cinq millions d'euros** est soumise à l'autorisation préalable du (des) Ministre(s) de Tutelle et du Ministre ayant le budget dans ses attributions.

Pour autant que l'institution appartienne à la Gestion globale, l'affectation du produit de l'aliénation de ces immeubles, dont le montant dépasse **cinq millions d'euros**, et l'ajout de ce produit à l'enveloppe de gestion de l'année en cours doivent recevoir l'accord préalable du (des) Ministre(s) de Tutelle et du Ministre ayant le budget dans ses attributions. Cette enveloppe de gestion complémentaire doit être utilisée pour la construction ou l'achat d'un autre bâtiment ou pour des travaux de rénovation dans un bâtiment existant, dans le cadre d'une politique d'utilisation optimale des immeubles (par ex. le déploiement du télétravail ou du « New way of working ») ou dans le cadre d'une fusion.

9.3.14 Comptabilité générale et analytique

L'institution s'engage à appliquer un plan comptable conformément au plan comptable normalisé pour les institutions publiques de sécurité sociale, comme repris à l'AR du 26 janvier 2014. Le plan comptable normalisé sera approfondi par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS, en collaboration avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion et le SPF Sécurité sociale et suivant les délais déterminés par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

L'institution utilisera le système de la comptabilité analytique pour déterminer et évaluer les coûts des activités de base principales. De plus, ce système sera utilisé aussi pour déterminer le coût du développement et de l'entretien de nouveaux projets.

9.3.15 Transmission des états périodiques

Conformément aux directives du Gouvernement, l'institution communiquera mensuellement au(x) Ministre(s) de tutelle et au Ministre ayant le Budget dans ses attributions, ainsi qu'aux SPF Sécurité sociale et SPF Budget et Contrôle de la Gestion, un état des recettes et des dépenses de gestion.

Les IPSS mettent en place un suivi mensuel ou le cas échéant trimestriel, en format standardisé de leur budget de mission et demandent les données nécessaires aux organisations coopérantes de sécurité sociale s'il y a lieu.

Dans le cadre d'une communication centralisée des comptes annuels à l'UE, les IPSS s'engagent à participer, en collaboration avec le SPF sécurité sociale et le SPF Budget, à l'implémentation et à l'utilisation du système E-BMC.

L'institution s'engage lors de chaque exercice budgétaire du comité de monitoring à communiquer les tableaux synoptiques pour les missions et pour la gestion demandés de manière correcte, complète et à temps et conformément aux structures définies en annexe des AR du 26 janvier 2014 et 22 juin 2001.

9.4 Participation aux projets transversaux

Les IPSS s'engagent, chacune pour ce qui la concerne, à collaborer à l'exécution des programmes relatifs à la simplification administrative, à la lutte contre la pauvreté et à la lutte contre la fraude sociale.

Dans le cadre de leur gestion quotidienne, les IPSS prêteront également attention aux initiatives relatives à la politique du développement durable.

Une attention spécifique sera consacrée à l'application du principe de « handistreaming », conformément aux dispositions de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées, en favorisant, de manière transversale, l'intégration des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie en société et en tenant compte dans les différentes phases de la politique de la dimension handicap. A cet effet, l'institution sera attentive à « handistreaming » dans le plan d'administration. Ce faisant, il sera fait appel au référent « Handicap » qui a été désigné dans chaque institution et dans chaque cellule stratégique et il sera collaboré avec le mécanisme de coordination fédérale établi au sein du SPF Sécurité Sociale et avec la société civile.

L'institution s'inscrira également dans la poursuite et l'intensification de la politique en place de gender mainstreaming, conformément aux dispositions de la loi du 7 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales et de ses arrêtés d'exécution.

Les IPSS s'engagent à continuer à participer activement aux Réseaux Fédéraux Orientation Client et Gestion des Plaintes et, ce faisant, à participer au rapportage annuel des indicateurs de gestion des plaintes et à activement contribuer à la réalisation du Plan Fédéral Orientation Client qui, pour 2016, mettra l'accent sur l'optimisation de l'accueil et le catalogue des produits et services.

Les IPSS s'engagent à mesurer au moins une fois durant la durée du contrat d'administration la satisfaction client, en vue d'améliorer la fourniture de leurs produits et services.

Durant l'exécution de ce contrat d'administration et dans le but d'optimiser les droits des assurés sociaux et d'adapter l'exercice de ces droits aux évolutions sociétales et technologiques, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux, s'engagent à communiquer au Gouvernement fédéral des propositions concrètes visant à actualiser la Charte de l'Assuré social et ce, avec le support actif du groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale qui assure le monitoring de l'application de ladite Charte. Durant cet exercice, le groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale impliquera le plus pro-activement possible tant les assurés sociaux que les autres institutions de sécurité sociale.

9.5 Dispositions finales

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution de respecter les divers textes légaux et réglementaires qui contiennent des directives générales, qui s'imposent aux institutions de sécurité sociale lors de l'examen des droits à prestations et dans les relations avec les assurés sociaux, à savoir:

- la loi du 29 juillet 1991 sur la motivation formelle des actes administratifs;
- la Charte de l'utilisateur des services publics du 4 décembre 1992;
- la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration;
- la loi du 11 avril 1995 visant à instituer la Charte de l'assuré social.

Pour chaque service ayant des contacts avec les assurés sociaux, les dispositions de la Charte de l'assuré social s'appliquent et les engagements doivent être respectés.

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution d'exécuter, de manière efficace, les autres missions légales qui ne font pas l'objet d'un objectif spécifique.

*

*

*

Signé en deux exemplaires (1 néerlandophone et 1 francophone) à Bruxelles,

le

2016

Pour l'Etat belge

Le Ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME,

W. BORSUS

Le Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique

S. VANDEPUT



La Ministre du Budget,

S. WILMES

Pour l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants

La délégation du Conseil d'administration

Ph. DODRIMONT,
Président

A.-M. BOEL-RAYMAECKERS,
Vice-Président

G. EYMAEL,
Vice-Président



K. VAN DEN EYNDE,
Administrateur

L'Administration générale

A. VANDERSTAPPEN,
Administrateur général

M. TRIFIN,
Administrateur général adjoint

Annexe 1 : Aperçu du plan d'investissements immobiliers (point 4.4)

	Projets	Budget 2016 au 15/01/2016	Préfiguration LOG 2017	Préfiguration LOG 2018
Bâtiments TOTAL		1.183.591,00	1.102.063,00	1.022.163,00
Bâtiment Bruxelles Willebroeck				
	Stores intérieurs Up35	55.000,00		
	Sécurisation des accès Up35	20.000,00		
	Extension de la détection de l'incendie Up35	11.000,00		
	Travaux d'aménagement intérieurs à Up35: cloisons	7.000,00		
	Rénovation des installations de détection de l'incendie et de l'intrusion des bureaux régionaux	60.000,00		
	Amélioration des performances énergétiques des bureaux régionaux		150.000,00	150.000,00
	Aménagement des bureaux régionaux en fonction du NWOW	50.000,00	50.000,00	50.000,00
	Désamiantage des bâtiments Jean Jacobs 6 et Waterloo 77			150.000,00
	Dépollution du sol du bâtiment Jean Jacobs 6			15.000,00
	Projets en cours d'élaboration	255.591,00		
Total Willebroeck		458.591,00	200.000,00	365.000,00
Bâtiments-Anvers				
	Réfection de la façade	150.000,00		
Bâtiments-Limbourg				
	Appel de fonds de la copropriété pour rénovation partielle	20.000,00		
Bâtiments-Brabant flamand				
	Rénovation de l'ascenseur		125.000,00	
	Rénovation intérieure		127.063,00	127.163,00
Total Brabant flamand		-	252.063,00	127.163,00

Bâtiments- Flandre occidentale				
	Rénovation intérieure	70.000,00		
	Rénovation de l'ascenseur	80.000,00		
Total Flandre occidentale		150.000,00		
Bâtiments- Brabant wallon				
	Travaux de finition - Divers			
Bâtiments- Hainaut				
	Rénovation de l'ascenseur	125.000,00		
	Rénovation des sous-sols	150.000,00		
Total Hainaut		275.000,00		
Bâtiments- Liège				
	Honoraires d'architectes et d'ingénieurs - phase 1: étude préalable et estimation du coût de la rénovation	20.000,00		
	Honoraires d'architectes et d'ingénieurs - phase 2: projet de rénovation et suivi des travaux	100.000,00	30.000,00	
	Bureau contrôle	5.000,00	10.000,00	10.000,00
	Coordination de sécurité	5.000,00	10.000,00	10.000,00
	Travaux de rénovation		600.000,00	510.000,00
Total Liège		130.000,00	650.000,00	530.000,00