



Document CA STR n°STR 135/6646

Conseil d'Administration du 13 mars 2019

CONTRAT D'ADMINISTRATION INASTI 2016-2018 Avenant 2019-2020

Avis du Collège des IPSS du 22/03/2019

Avis Comité de concertation de base le 08/03/2019

Approuvé par le Conseil d'administration le 13/03/2019

Approuvé par le Conseil des Ministres le 05/04/2019

Approuvé par AR du 23/06/2019 (MB 09/07/2019, p. 69407)

Avenant Contrat d'administration INASTI 2016-2018_20190529.docx

Table des matières

Préambule	7
1 La démarche	8
2 La gestion opérationnelle	9
2.1 L'assujettissement et l'obligation de cotiser des personnes physiques (VOB)	9
2.1.1 Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes	9
2.1.2 Assimilation de périodes d'incapacité et de détention préventive et assurance continuée	9
2.1.3 Assimilation d'études et de service militaire	9
2.1.4 Demandes d'information	10
2.1.5 Normalisation des indicateurs VOB.....	10
2.2 Perception de la cotisation annuelle "mandataires publics" due par certains organismes (PMP).	11
2.2.1 Perception des cotisations "mandataires publics"(PMP).....	11
2.2.2 Renonciation aux majorations "mandataires publics" (PMP)	11
2.2.3 Demandes d'information	11
2.2.4 Normalisation des indicateurs PMP	11
2.3 Le service International (INT).....	12
2.3.1 Délivrance formulaires A1.....	12
2.3.2 Demandes d'information	12
2.3.3 Normalisation des indicateurs INT	12
2.4 L'obligation de cotiser des sociétés (SOV-VOB)	13
2.4.1 Détermination de l'assujettissement des sociétés.....	13
2.4.2 Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés	13
2.4.4 Normalisation des indicateurs SOV-VOB.....	13
2.5 L'octroi des pensions (PEN).....	14
2.5.1 Examens des droits à la pension dans le cadre de la législation belge	14
2.5.2 Call Center 1765	14
2.5.3 Demandes d'information	14
2.5.4 Normalisation des indicateurs PEN	14
2.6 La gestion de la Caisse nationale auxiliaire (CNH)	15
2.6.1 Volet entrepreneurs indépendants.....	15
2.6.1.1 Perception des cotisations des indépendants affiliés à la CNH	15
2.6.1.2 Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH	15
2.6.1.3 Suivi d'une perception adéquate des cotisations sociales dues par les personnes physiques affiliées à la CNH	15
2.6.1.4 Traitement et enrôlement des amendes administratives	15
2.6.1.5 Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement.....	16
2.6.1.6 Demandes d'information	16
2.6.1.7 Normalisation des indicateurs CNH volet entrepreneurs indépendants.....	17
2.6.2 Volet sociétés	18
2.6.2.1 Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte	18

2.6.2.2	Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH	18
2.6.2.3	Demandes d'information	18
2.6.2.4	Normalisation des indicateurs SOVCNH	18
2.7	Perception de la cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires (ou cotisation Wijninckx/P2P).....	19
2.7.1	Perception de la cotisation Wijninckx/P2P	19
2.7.2	Normalisation des indicateurs P2P	19
2.8	Dispense de cotisations des personnes physiques (DVR)	20
2.8.1	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision.....	20
2.8.2	Normalisation des indicateurs DVR.....	21
2.9	Renonciation aux majorations des cotisations des personnes physiques (REK).....	22
2.9.1	Normalisation des indicateurs REK	22
2.10	Concurrence loyale (ECL)	23
2.10.1	Le monitoring des A1	23
2.10.1.1	Analyse et suivi des A1 suspects	23
2.10.2	La lutte contre les affiliations fictives.....	24
2.10.2.1	Enregistrement des attestations ad hoc transmises par les caisses d'assurances sociales.....	24
2.10.2.1.1	Création manuelle d'une mission AFA dans le dossier électronique	24
2.10.2.1.2	Intégration des données dans la base de données AFA	24
2.10.2.2	Examen des attestations ad hoc transmises par les caisses d'assurances sociales	25
2.10.2.3	Suivi des décisions AFA	25
2.10.2.4	Rencontre interpersonnelle avec les personnes qui s'affilient à une caisse d'assurances sociales en demandant une attestation d'affiliation	26
2.10.3	Les faux indépendants.....	26
2.10.3.1	Détecter et examiner les cas potentiels de fausse indépendance	26
2.10.3.2	Transférer les propositions de régularisation à l'ONSS.....	27
2.10.4	La lutte contre le travail non déclaré	27
2.10.4.1	Détecter et examiner les cas potentiels de travail non déclaré	27
2.10.4.1.1	Traitement des dénonciations (dans l'axe travail non déclaré) par le service ECL.	27
2.10.4.1.2	Traitement des constatations (dans le cadre du travail non déclaré) par la direction ECL	28
2.10.5	Contrôle et vérification	28
2.10.6	Représentation au sein du SIRS – Participation aux cellules d'arrondissement.....	28
2.10.7	Coaching – Accompagnement - Prévention	29
2.10.7.1	Les missions d'accompagnement dans le cadre des missions classiques de l'inspection.	29
2.10.7.2	L'accompagnement dans le cadre de l'évolution de la société ou du statut social des indépendants	29
2.10.7.3	Les missions d'accompagnement points pensions/points infos et de la participation à des événements.....	29
2.10.8	Normalisation des indicateurs ECL.....	30
2.11	Cellule amendes administratives (AGA).....	30

2.12	Audit externe des caisses d'assurances sociales (EAE)	31
2.12.1	Audits externes	31
2.12.2	Informier et conseiller.....	32
2.12.3	Normalisation des indicateurs d'EAE	32
2.13	Gestion de l'information (GIB)	33
2.13.1	En tant que banque-carrefour du statut social, assurer la gestion de données et développer et gérer des flux de données.....	33
2.13.2	Fournir des statistiques concernant les assujettis et les bénéficiaires	33
2.13.3	Business Intelligence (BI).....	34
2.14	Le service des études (EST)	34
3	Tâches de support	35
3.1	La gestion budgétaire, financière et comptable (FIN).....	35
3.1.1	Etablissement du budget de gestion	35
3.1.2	Suivi du budget de gestion	35
3.1.3	Gestion budgétaire et financière de la Caisse nationale auxiliaire	35
3.1.4	Comptabilité.....	35
3.1.5	Clôture des comptes	35
3.1.6	Comptabilité analytique	35
3.2	La politique P&O (PER).....	36
3.3	Communication (COM)	36
3.4	Le support logistique (LOG)	37
3.4.1	Accueil –Postkamer	37
3.4.2	Soutien administratif.....	37
3.4.3	Support technique – gestion du parc immobilier.....	38
3.5	Technologie de l'information et de la communication (TIC).....	39
3.5.1	Mission TIC	39
3.5.2	Vision TIC.....	39
3.5.2.1	Dans la mesure du possible, les solutions de soutien sont achetées	39
3.5.2.2	L'INASTI développe ses propres solutions de base, mais utilise pour ce faire des solutions conformes aux normes du secteur ;.....	40
3.5.2.3	Le service informatique vise une efficacité maximale	40
3.5.2.4	Assurer en interne la connaissance des systèmes centraux	40
3.5.2.5	L'indépendance fait l'objet d'un suivi attentif	41
3.5.2.6	Le service Informatique dispose d'une méthodologie de développement contrôlée	41
3.5.2.7	La qualité des systèmes développés en interne est contrôlée	41
3.5.2.8	Le service Informatique attache une grande importance à l'innovation.....	41
3.6	La sécurité de l'information (SIV).....	42
3.7	La cellule Politique générale et stratégie (PGS)	42
4	Gestion financière globale et le Comité général de gestion (CGG)	43
4.1	La gestion budgétaire et financière du statut social des indépendants (FIN).....	43
4.1.1	L'estimation des recettes et des dépenses	43
4.1.2	Financement du régime	43

4.1.3	Rapportage aux instances compétentes dans le cadre de la gestion financière globale	43
4.1.4	La gestion de trésorerie	44
4.1.5	Normalisation des indicateurs FIN	44
4.2	Le Comité général de gestion (CGG)	44
5	Domaines stratégiques	45
5.1	Collaboration entre le SFPD et l'INASTI comme des institutions de pension	45
5.2	Simplification administrative et Only Once	45
5.3	Le service orienté client et de qualité	46
5.3.1	Décider et informer dans les temps et correctement	46
5.3.2	Une approche orientée client	46
5.3.2.1	La charte de promotion du service aux usagers	46
5.3.2.2	La gestion des plaintes	47
5.4	Maîtrise de l'organisation (contrôle interne)	47
5.5	Audit interne	47
5.6	Management des connaissances	47
5.7	Le pilotage intégral comme modèle de développement organisationnel et de bonne gouvernance	48
5.7.1	Cycle de management et de gestion	48
5.7.2	Nouvelle structure organisationnelle "Horizon 2022"	48
6	Projets stratégiques	49
6.1	Projets 2019-2020	49
6.2	Méthodologie de projet	49
6.2.1	Suivi des projets non supportés par l'IT	49
6.2.2	Suivi des projets supportés par l'IT	50
7	Engagements de l'Etat fédéral et des institutions publiques de sécurité sociale	53
7.1	Engagements généraux communs aux deux parties	53
7.2	Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS	53
7.2.1	Engagements concernant la politique du personnel (HRM)	53
7.2.1.1	Moteur salarial	54
7.2.1.2	Mesure du travail	54
7.2.1.3	New way of working	55
7.2.1.4	Sélection & recrutement	55
7.2.1.5	Formation & Développement	56
7.2.1.6	Diversité	56
7.2.1.7	Bien-être au travail	57
7.2.1.7.1	Accompagnement sur le lieu de travail	57
7.2.1.7.2	Politique intégrée de prévention des risques psycho-sociaux	57
7.2.1.7.3	Réintégration après une absence de longue durée	58
7.2.1.8	Gestion des connaissances	58
7.2.1.9	Cycles d'évaluation et cadre commun de compétences	58
7.2.2	Engagements concernant la gestion informatique	59
7.2.2.1	Virtualisation, G-Cloud et réutilisation des composants métier	59

7.2.2.2	Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT.....	60
7.2.2.3	Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow	61
7.2.3	Engagements concernant la gestion logistique.....	62
7.2.3.1	Marchés publics	62
7.2.3.2	Gestion immobilière / Shared Services en lien avec la logistique	62
7.2.4	Engagements en matière d'audit interne.....	63
7.3	Volet budgétaire, financier et comptable.....	64
7.3.10	Budget de gestion pour les années 2019 et 2020	64
7.3.11	Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire.....	64

Préambule

Attendu que,

le contrat d'administration 2016-2018 de l'INASTI a pris fin le 31 décembre 2018 ;

le Gouvernement a donné l'ordre au Collège des Institutions publiques de la Sécurité sociale d'arrêter les préparations ultérieures d'un contrat d'administration 2019-2021 et de le remplacer par un avenant prolongeant le contrat d'administration 2016-2018 pour la période 2019-2020 ;

en ce qui concerne l'INASTI, cet avenant, à cause de quelques modifications structurelles internes importantes, dont le transfert de certains services de la DG Indépendants du SPF Sécurité sociale, des adaptations au niveau des missions et du personnel, ne peut se limiter à une simple prolongation du contrat d'administration 2016-2018 ;

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 Denis DUCARME, Ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME,
- Madame Sophie WILMES, Ministre du Budget et de la Fonction publique,

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,

pour la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2020 :

1 La démarche

La base pour la rédaction de ce document est le Contrat d'administration INASTI 2016-2018 (CA 2016-2018) et l'avenant ECL 2018 qui a intégralement été intégré dans ce document.

A cause des modifications internes structurelles déjà citées dans le préambule, du transfert de quelques services de la DG Indépendants du SPF Sécurité sociale, d'adaptations au niveau des missions et du personnel dans le courant du CA 2016-2018, de nouveaux services et/ou nouveaux objectifs ont été créés qui sont également repris dans ce document.

Afin de maintenir le lien avec le CA 2016-2018 d'une part et d'autre part, pouvoir indiquer les nouveaux éléments :

- le lien avec le CA 2016-2018 est clairement indiqué par chapitre dans un cadre ;
- en outre, il est également clairement indiqué quelles sont les adaptations par rapport au CA 2016-2018.

Ainsi, une attention particulière sera accordée aux nouveaux chapitres pour les nouvelles sections, aux nouveaux objectifs ou aux objectifs adaptés et à la normalisation éventuellement modifiée pour certaines tâches clés.

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 à cet avenant 2019-2020 du contrat d'administration INASTI 2016-2018, à accorder également une attention suffisante aux aspects liés à la qualité du service aux clients.

2 La gestion opérationnelle

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

2.1.1 Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes

- Voir chapitre 3.1.1 dans CA 2016-2018.

2.1.2 Assimilation de périodes d'incapacité et de détention préventive et assurance continuée

- Voir chapitre 3.1.2 dans CA 2016-2018.
- La tâche clé initiale VOB 2 a été ventilée en VOB 2 et VOB 3.

L'INASTI instruit les demandes portant sur l'assimilation de périodes d'incapacité de travail et de détention préventive et sur l'assurance continuée.

Tâche clé VOB 2	Assimilation de périodes d'incapacité de travail et de détention préventive et assurance continuée
Objectif(s) opérationnel(s) VOB 2-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes en matière d'assimilation d'incapacité de travail et de détention préventive et d'assurance continuée
Indicateur(s) VOB 2-01	% de décisions assimilation d'incapacité de travail et de détention préventive et assurance continuée dans le délai fixé

2.1.3 Assimilation d'études et de service militaire¹

- Nouveau chapitre avec nouvelle tâche clé, ventilation de l'ancienne tâche clé VOB 2.

L'INASTI instruit aussi les demandes portant sur l'assimilation d'études et de service militaire.

Tâche clé VOB 3	Assimilation d'études et de service militaire
Objectif(s) opérationnel(s) VOB 3-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes en matière d'assimilation d'études et de service militaire
Indicateur(s) VOB 3-01	% de décisions assimilation d'études et de service militaire dans le délai fixé

¹ A partir de 2020, cette tâche clé relèvera de la compétence du service Pensions.

2.1.4 Demandes d'information

- Voir chapitre 3.1.4 dans CA 2016-2018.

2.1.5 Normalisation des indicateurs VOB

- Voir chapitre 3.1.5 dans CA 2016-2018.
- Nouvelle tâche clé VOB 3 et nouvel objectif opérationnel VOB 3-01 avec normalisation adaptée.

TC	Description	OO	2019-2020 T-(d)	2019-2020 %
VOB 1 ²	Détermination de l'assujettissement des personnes physiques résidentes	VOB 1-01	60	70%
VOB 2	Assimilation de périodes d'incapacité et de détention préventive et assurance continuée	VOB 2-01	120	90%
VOB 3 ³	Assimilation d'études et de service militaire	VOB 3-01	120	75%
VOB 4	Demandes d'information	VOB 4-01	30	95%

² Rekening houdend met het in productie gaan van de nieuwe informaticatoepassing Sequoia VOB op 1 januari 2020, met het feit dat de toepassing Microfocus, die de behandeling van de gecommuniceerde inkomsten door de AAFisc ondersteunt, op deze datum afgesloten wordt, en met de afwezigheid van de migratie van lopende opdrachten in de huidige eDossier-toepassing naar de nieuwe omgeving, moet men hierop anticiperen en de eDossier-toepassing, waarvan de veroudering gepland staat, niet overbelasten. Om deze reden zal de doelstelling VOB 1-01 niet gehaald worden voor het tweede semester van 2019.

³ Gezien de toegenomen complexiteit van de dossiers, de noodzakelijke harmonisering tussen de administratieve praktijken van de drie stelsels en de grote onzekerheid over het aantal aanvragen, werd de norm verlaagd tot 75%, wat op zich al een hele uitdaging zal zijn.

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

2.2.1 Perception des cotisations "mandataires publics"(PMP)

- Voir chapitre 3.5.2 dans CA 2016-2018.
- Texte adapté.

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

Il a été opté de ne pas fixer de norme. Le contrôle approfondi du respect des dispositions légales mène à beaucoup de contestations, à des cotisations difficiles à percevoir, voire même à des dossiers irrécouvrables. En agissant ainsi, l'INASTI souhaite apporter son soutien à la lutte contre la fraude sociale.

2.2.2 Renonciation aux majorations "mandataires publics" (PMP)

- Voir chapitre 3.5.3 dans CA 2016-2018.

2.2.3 Demandes d'information

- Voir chapitre 3.5.4 dans CA 2016-2018.

2.2.4 Normalisation des indicateurs PMP

- Voir chapitre 3.5.5 dans CA 2016-2018.

TC	Description	OO	2019-2020 T-(d)	2019-2020 %
PMP 1	Renonciation aux majorations PMP	PMP 1-01	15	95%
PMP 2	Demandes d'information	PMP 2-01	30	95%

2.3 Le service International (INT)

2.3.1 Délivrance formulaires A1

- Voir chapitre 3.9.1 dans CA 2016-2018.

2.3.2 Demandes d'information

- Nouveau chapitre avec nouvelle tâche clé INT 2 et nouvel objectif opérationnel INT 2-01.

Sont visées : les demandes d'information introduites par les entrepreneurs indépendants, qui ne sont pas liées à un dossier existant. Les demandes d'examen et/ou de décision relevant du cadre des missions du service International ne sont pas visées.

Tâche clé INT 2	Assimilation d'études et de service militaire
Objectif(s) opérationnel(s) INT 2-01	Répondre en temps voulu aux demandes d'information qui ne sont pas liées à une mission en cours
Indicateur(s) INT 2-01	% de demandes d'informations traitées dans le délai fixé

2.3.3 Normalisation des indicateurs INT

- Voir chapitre 3.9.2 dans CA 2016-2018.
- Ajout nouvelle tâche clé INT 2 et nouvel objectif opérationnel INT 2-01.

TC	Description	OO	2019-2020 T-(d)	2019-2020 %
INT 1	Délivrance des formulaires A1	INT 1-01	7	90%
INT 2	Demandes d'information	INT 2-01	30	95%

2.4 L'obligation de cotiser des sociétés (SOV-VOB)⁴

2.4.1 Détermination de l'assujettissement des sociétés

- Voir chapitre 3.2.1 dans CA 2016-2018.

2.4.2 Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés

- Voir chapitre 3.2.2 dans CA 2016-2018.

2.4.3 Demandes d'information

- Voir chapitre 3.2.3 dans CA 2016-2018.

2.4.4 Normalisation des indicateurs SOV-VOB

- Voir chapitre 3.2.4 dans CA 2016-2018.
- Adaptation de la normalisation pour objectif opérationnel SOVVOB 2-01.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
SOVVOB 1	Détermination de l'assujettissement des sociétés belges	SOVVOB 1-01	30	95%
SOVVOB 2	Renonciation aux majorations des cotisations à charge des sociétés	SOVVOB 2-01	30	90%
SOVVOB 3	Demandes d'information	SOVVOB 3-01	30	95%

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.

2.5 L'octroi des pensions (PEN)

2.5.1 Examens des droits à la pension dans le cadre de la législation belge

- Voir chapitre 3.3.1 dans CA 2016-2018.

2.5.2 Call Center 1765

- Voir chapitre 3.3.3 dans CA 2016-2018.

2.5.3 Demandes d'information

- Voir chapitre 3.3.4 dans CA 2016-2018.

2.5.4 Normalisation des indicateurs PEN

- Voir chapitre 3.3.5 dans CA 2016-2018.
- Adaptation de la normalisation pour les objectifs opérationnels PEN 1-01, PEN 1-02, PEN 1-03 et PEN 2-01.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
PEN 1	Examens des droits à la pension dans le cadre de la législation belge	PEN 1-01	120	84%
PEN 1	Examens des droits à la pension dans le cadre de la législation belge	PEN 1-02	-	89%
PEN 1	Examens des droits à la pension dans le cadre de la législation belge	PEN 1-03	120	80%
PEN 2	Call Center 1765	PEN 2-01	-	95%
PEN 3	Demandes d'information	PEN 3-01	30	95%

2.6 La gestion de la Caisse nationale auxiliaire (CNH)

2.6.1 Volet entrepreneurs indépendants

2.6.1.1 Perception des cotisations des indépendants affiliés à la CNH

- Nouveau chapitre.

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

Il a été opté de ne pas fixer de norme. En effet, le contrôle approfondi du respect des dispositions légales mène à beaucoup de contestations, à des cotisations difficiles à percevoir, voire même à des dossiers irrécouvrables. En agissant ainsi, l'INASTI souhaite apporter son soutien à la lutte contre la fraude sociale.

En effet, la tâche du service ECL de l'INASTI consiste à répertorier les pratiques frauduleuses. Ces dossiers sont transmis pour une analyse ultérieure au service VOB qui est tenu, le cas échéant, de mettre en demeure ces indépendants même si ces derniers semblent être insolvables. Généralement, des affiliations d'office à la Caisse nationale auxiliaire en résultent. En réalité, la part des affiliations d'office représente plus de 75 % de toutes affiliations à la Caisse nationale auxiliaire. C'est pourquoi le taux d'encaissement de la Caisse nationale auxiliaire ne peut être comparé à celui des caisses libres d'assurances sociales.

2.6.1.2 Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH

- Voir chapitre 3.4.1.1 dans CA 2016-2018.

2.6.1.3 Suivi d'une perception adéquate des cotisations sociales dues par les personnes physiques affiliées à la CNH

- Voir chapitre 3.4.1.2 dans CA 2016-2018.

2.6.1.4 Traitement et enrôlement des amendes administratives

- Voir chapitre 3.4.1.5 dans CA 2016-2018.

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

- Voir chapitre 3.4.1.4 dans CA 2016-2018.
- Adaptation description objectif opérationnel et indicateur pour CNH 4-01 et CNH 4-02.

Tâche clé CNH 4	
Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement	
Objectif(s) opérationnel(s) CNH 4-01	Décision dans les temps concernant l'octroi du droit à des titres-services après l'accouchement
Indicateur(s) CNH 4-01	% de demandes ayant fait l'objet d'une décision dans le délai fixé, à savoir après réception du flux des nouvelles naissances, provenant du Registre national

Tâche clé CNH 4	
Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement	
Objectif(s) opérationnel(s) CNH 4-02	Paiement dans les temps à la société émettrice ⁵
Indicateur(s) CNH 4-02	% de l'exécution du paiement à la société émettrice après sa requête

2.6.1.6 Demandes d'information

- Voir chapitre 3.4.1.6 dans CA 2016-2018.

⁵ La Caisse nationale auxiliaire charge la société émettrice de délivrer les titres-services après quoi la société émettrice demande à la Caisse nationale auxiliaire d'effectuer le paiement demandé. Une fois le paiement exécuté, la société émettrice envoie les titres-services à l'indépendant.

2.6.1.7 Normalisation des indicateurs CNH volet entrepreneurs indépendants

- Voir chapitre 3.4.1.7 dans CA 2016-2018.
- Adaptation normalisation pour objectifs opérationnels CNH 4-01 et CNH 4-02.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
CNH 1	Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH	CNH 1-01	20	95%
CNH 1	Nouvelle affiliation des personnes physiques à la CNH	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	Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH	CNH 2-02	20	95%
CNH 2	Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH	CNH 2-03	20	95%
CNH 2	Perception des cotisations sociales des personnes physiques affiliées à la CNH	CNH 2-04	20	95%
CNH 3	Traitement et enrôlement des amendes administratives	CNH 3-01	30	95%
CNH 4	Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement	CNH 4-01	20	95%
CNH 4	Octroi et donner l'ordre de livraison des titres-services après accouchement	CNH 4-02	30	95%
CNH 5	Demandes d'information	CNH 5-01	30	95%

2.6.2 Volet sociétés⁶

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

- Voir chapitre 3.4.2.1 dans CA 2016-2018.

2.6.2.2 Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH

- Voir chapitre 3.4.2.2 dans CA 2016-2018.

2.6.2.3 Demandes d'information

- Voir chapitre 3.4.2.3 dans CA 2016-2018.

2.6.2.4 Normalisation des indicateurs SOVCNH

- Voir chapitre 3.4.2.4 dans CA 2016-2018.
- Adaptation normalisation pour objectif opérationnel SOVCNH 1-01.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
SOVCNH 1	Envoi d'avis d'échéance indiquant la cotisation correcte	SOVCNH 1-01	31 mai	95%
SOVCNH 2	Perception des cotisations de sociétés affiliées à la CNH	SOVCNH 2-01	-	≥ 95%
SOVCNH 3	Demandes d'information	SOVCNH 3-01	30	95%

⁶ 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.

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

- Voir chapitre 3.6 dans CA 2016-2018.
- Complément texte.

Cette cotisation spéciale a été étendue aux indépendants actifs comme personnes physiques, aux conjoints aidants et aux aidants indépendants par les dispositions de la loi du 18 février 2018 portant des dispositions diverses en matière de pensions complémentaires et instaurant une pension complémentaire pour les travailleurs indépendants personnes physiques, pour les conjoints aidants et pour les aidants indépendants. La loi doit encore être exécutée par un arrêté royal, qui n'a pas encore été publié au Moniteur belge.

2.7.1 Perception de la cotisation Wijninckx/P2P

- Nouveau chapitre avec nouvelle tâche clé P2P et nouveaux objectifs opérationnels P2P 1-01 et P2P 1-02.

Le service P2P se charge de contrôler le paiement de la cotisation due, qui est réclamée par Sigedis. En l'absence de paiement ou en cas de règlement insuffisant de la cotisation due, le service enverra un rappel, le cas échéant, par voie judiciaire.

Tâche clé P2P-1	Perception de la Cotisation Wijninckx/P2P
Objectif(s) opérationnel(s) P2P 1-01	Gestion, dans les délais, de l'encaissement des cotisations
Indicateur(s) P2P 1-01	taux d'encaissement annuel — 80%

Tâche clé P2P-1	Perception de la Cotisation Wijninckx/P2P
Objectif(s) opérationnel(s) P2P 1-02	Envoi des rappels dans les délais
Indicateur(s) P2P 1-02	% de rappels envoyés dans les délais

2.7.2 Normalisation des indicateurs P2P

- Nouveau chapitre avec nouvelle tâche clé P2P et nouveaux objectifs opérationnels P2P 1-01 et P2P 1-02.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
P2P 1	Perception de la Cotisation Wijninckx/P2P	P2P 1-01	-	80%
P2P 1	Perception de la Cotisation Wijninckx/P2P	P2P 1-02	- ⁷	90%

⁷Dans les 4 mois de la réception tardive / dans les 3 mois suivant la date d'échéance de réception en temps opportun des cotisations par Sigedis.

2.8 Dispense de cotisations des personnes physiques (DVR)

- Nouveau chapitre pour un service nouvellement créé avec nouvelle tâche clé DVR 1 et objectifs opérationnels correspondants DVR 1-01, DVR 1-02 et DVR 1-03.

A partir du 1er janvier 2019, l'INASTI sera chargé du traitement des demandes de dispense de cotisations des personnes physiques. Les demandes sont introduites par voie électronique via le site portail de la sécurité sociale ou par la caisse d'assurances sociales.

2.8.1 Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision

Il appartient à l'INASTI de statuer sur les demandes de dispense de cotisations en première instance, éventuellement d'entendre l'indépendant et, le cas échéant, de statuer quant au fond en cas de recours.

Tâche clé DVR 1 ⁸	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision
Objectif(s) opérationnel(s) DVR 1-01	Prendre, en temps utile, une décision provisoire concernant les demandes de dispense de cotisations
Indicateur(s) DVR 1-01	% de décisions provisoires dispense de cotisations dans le délai fixé

Tâche clé DVR-1	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision
Objectif(s) opérationnel(s) DVR 1-02	Prendre, en temps utile, une décision définitive concernant les demandes de dispense de cotisations après audition
Indicateur(s) DVR 1-02	% de décisions définitives dispense de cotisations après audition dans le délai fixé

Tâche clé DVR-1	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision
Objectif(s) opérationnel(s) DVR 1-03	Prendre, en temps utile, une décision définitive concernant les demandes de dispense de cotisations après audition en appel
Indicateur(s) DVR 1-03	% de décisions définitives dispense de cotisations après audition en appel dans le délai fixé

⁸ La procédure légale sera modifiée le 1er octobre 2018 (loi du 2 décembre 2018 modifiant l'AR n°38 du 27 juillet 1967 et AR d'exécution du 17 janvier 2019), mais la compétence ne sera transférée du SPF Sécurité sociale (DG Indépendants) à l'INASTI que le 1er janvier 2019. C'est pourquoi ces objectifs et normes ne s'appliqueront aux demandes qu'à partir du 1er janvier 2019. Et pourtant, il n'est pas impossible que le fait de devoir se prononcer sur des demandes relevant de l'ancienne procédure datant d'avant le 1er octobre 2018 d'une part, et sur des demandes encore introduites auprès de la DG Indépendants selon la nouvelle procédure entre le 1er octobre 2018 et le 31 décembre 2018 d'autre part, empêche la réalisation de ces objectifs au cours du premier trimestre 2019.

2.8.2 Normalisation des indicateurs DVR

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
DVR 1	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision	DVR 1-01	30	90%
DVR 1	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision	DVR 1-02	7	90%
DVR 1	Traitement des demandes de dispense de cotisations et décision	DVR 1-03	14	90%

2.9 Renonciation aux majorations des cotisations des personnes physiques (REK)⁹

- Voir chapitre 3.1.3 dans CA 2016-2018.
- Chapitre séparé pour ancien objectif opérationnel VOB 3-01.

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 REK 1	Renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques
Objectif(s) opérationnel(s) REK 1-01	Décision prise dans les temps concernant des demandes de renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques
Indicateur(s) REK 1-01	% de décisions de renonciation aux majorations personnes physiques dans le délai fixé

2.9.1 Normalisation des indicateurs REK

- Normalisation adaptée pour ancien objectif opérationnel VOB 3-01.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
REK 1	Renonciation aux majorations sur les cotisations des personnes physiques	REK 1-01	30	90%

⁹ Depuis le 12/12/2018, le traitement des demandes de renonciation aux majorations se fait dans la nouvelle application Sequoia. Afin que les demandes précédentes puissent être traitées d'une manière correcte, il a été demandé aux caisses d'assurances sociales de ne pas transmettre des demandes à partir du 7 novembre 2018. Vu cette période de blocage, les demandes stockées par les caisses d'assurances sociales ont été introduites en masse fin 2018 et début 2019. Cela a pour conséquence que ces objectifs ne sont pas atteints pendant les premiers trimestres de 2019.

2.10 Concurrence loyale (ECL)

- Nouveau chapitre.
- Intégration du document "Contrat d'administration INASTI 2016-2018-Avenant ECL" et du chapitre 3.7 du CA 2016-2018.

La direction ECL a été créée en 2017, suite notamment au renforcement et au redesign des services d'inspection. Comme son nom l'indique, la direction a pour mission de garantir une concurrence loyale dans le statut social des indépendants, tout en conciliant les volets préventifs/coaching et répressifs.

A côté de ce volet plus typiquement fraude, la direction ECL assiste également les autres directions de l'INASTI dans leurs tâches lorsqu'un contrôle à l'extérieur s'avère nécessaire.

2.10.1 Le monitoring des A1

Afin de lutter contre le dumping social, plusieurs institutions belges appliquent la procédure de dialogue et de médiation telle que décrite dans la décision n° A1 du 12 juin 2009 en application du Règlement 883/2004.

En gros, s'il apparaît qu'un dossier présente un nombre suffisant d'éléments permettant de contester le formulaire A1 (= document attestant de la législation applicable en matière de sécurité sociale), l'INASTI interroge l'organisme de liaison du pays où l'intéressé est assujéti. Si cela ne permet pas d'aboutir à une solution satisfaisante, le dossier est ensuite examiné selon les modalités définies par la procédure de dialogue et de conciliation.

Lorsqu'une personne déclare, lors d'un contrôle, être en possession d'un A1 mais ne pas l'avoir sur elle, et qu'il s'avère que cet A1 ne peut être retrouvé dans les bases de données existantes, la personne est invitée à présenter le formulaire A1 dans les 6 semaines. Si elle ne le fait pas, l'INASTI examine son assujettissement en Belgique.

2.10.1.1 Analyse et suivi des A1 suspects

La direction ECL a pour mission d'analyser et de faire le suivi des A1 suspects.

En se basant sur

- des contrôles en matière de dumping social;
- la définition de cibles par extraction de données;
- le croisement de ses propres banques de données et
- des questions provenant du terrain.

la direction ECL veillera au suivi et, le cas échéant, à la contestation (A1) de 600 situations suspectes en vue de les régulariser.

Tâche clé ECL 1	Monitoring A1
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 1-01	Analyse et suivi des situations suspectes (cf. A1 suspects ou absence de A1)
Indicateur(s) ECL 1-01	Nombre de situations suspectes examinées

2.10.2 La lutte contre les affiliations fictives

La problématique des affiliations fictives concerne les ressortissants européens non belges qui s'affilient à une caisse d'assurances sociales en tant que travailleur indépendant sans exercer en réalité d'activité professionnelle ou n'ayant pas l'intention de le faire. Ces personnes utilisent le statut social des travailleurs indépendants pour obtenir le droit de séjour de plus de trois mois et les droits sociaux associés ou non au statut.

Les caisses d'assurances sociales transmettent au service ECL-AFA, les attestations d'affiliation et les déclarations d'affiliation ainsi que les questionnaires complétés par les citoyens UE qui souhaitent introduire une demande de séjour de plus de trois mois auprès d'une commune belge. Pour obtenir ce droit de séjour de plus de trois mois, les citoyens UE doivent demander à leur caisse d'assurances sociales que l'attestation d'affiliation dite "spécifique" soit délivrée pour eux et envoyée à la commune par mail par la caisse d'assurances sociales.

Parallèlement à cet envoi vers les communes, les caisses d'assurances sociales sont chargées de transmettre les documents liés aux affiliations de ces citoyens UE à l'INASTI. Ces documents permettent au Service ECL-AFA d'initier des enquêtes et de vérifier l'effectivité de l'activité professionnelle des intéressés.

2.10.2.1 Enregistrement des attestations ad hoc transmises par les caisses d'assurances sociales

2.10.2.1.1 Création manuelle d'une mission AFA dans le dossier électronique

Les documents d'affiliation (déclaration d'affiliation, questionnaire, attestation d'affiliation dite spécifique) transmis par les caisses d'assurances sociales servent de documents de mission et sont à l'origine de la création des missions AFA dans le dossier électronique. Ces documents sont envoyés à l'INASTI par flux B2B par les caisses d'assurances sociales ou par mail. Les documents envoyés par mail nécessitent un travail de création manuel de A à Z dans le dossier électronique par les gestionnaires de dossiers AFA.

2.10.2.1.2 Intégration des données dans la base de données AFA

Chaque mission AFA qui est créée dans le dossier électronique est enregistrée dans la base de données AFA. Cette base de données AFA permet d'établir des statistiques et de cibler les dossiers à traiter en priorité.

Tâche clé ECL 2		Affiliation fictive
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 2-01		Création manuelle d'une mission AFA dans le dossier électronique
		Intégration des données dans la base de données AFA
Indicateur(s) ECL 2-01		% des documents reçus des caisses d'assurances sociales à intégrer et à enregistrer dans un délai fixé

2.10.2.2 Examen des attestations ad hoc transmises par les caisses d'assurances sociales

La procédure AFA n'est pas liée en soi à un délai de traitement spécifique.

Il est toutefois important de prévoir un délai de traitement pour ce type de dossier. D'un autre côté, ce délai de traitement doit permettre au service AFA de garantir la qualité de ses décisions et de diminuer le nombre de décisions de révisions. Il est en effet nécessaire de prévoir un délai suffisant entre la date de début d'activité déclarée et le début de l'enquête initiée par ECL-AFA afin que les intéressés et les sociétés concernées par l'enquête soient en mesure de fournir l'ensemble des éléments utiles prouvant l'existence de l'activité professionnelle.

Tâche clé ECL 2		Affiliation fictive	
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 2-02		Traitement des dossiers AFA	
Indicateur(s) ECL 2-02		% de dossiers traités dans un délai fixé	

2.10.2.3 Suivi des décisions AFA

Le Service ECL-AFA est amené à réviser les décisions qui ont été prises l'année même ou les années antérieures. Ces révisions ont notamment lieu suite à la réception de documents de la part de l'intéressé et/ou de la société, d'une carte revenus du SPF Finances ou d'un rapport d'un service d'inspection.

Les révisions des décisions de radiations doivent faire l'objet d'un traitement prioritaire afin de garantir l'appartenance des intéressés au statut social des travailleurs indépendants. Les ré-affiliations suite à une décision de radiation font également l'objet d'un traitement prioritaire. Il est à noter que les décisions de maintien prises initialement peuvent également faire l'objet d'un suivi "a posteriori" et être révisées si nécessaire. Et ce, notamment, sur base d'informations révélées par des dataminings.

Tâche clé ECL 2		Affiliation fictive	
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 2-03		Traitement des révisions AFA	
Indicateur(s) ECL 2-03		% de révisions traitées dans un délai fixé	

2.10.2.4 Rencontre interpersonnelle avec les personnes qui s'affilient à une caisse d'assurances sociales en demandant une attestation d'affiliation

Les personnes qui s'affilient à une caisse d'assurances sociales en demandant une attestation d'affiliation pour obtenir le droit de séjour requièrent une attention particulière de la part de la direction ECL.

Tout d'abord parce qu'il s'agit d'une population qui a besoin d'un coaching particulier concernant ses droits et obligations. Ensuite parce qu'on y trouve des situations dites à risques (par exemple des situations de fausse indépendance ou de montages frauduleux).

L'INASTI s'engage à prendre contact avec les personnes qui demandent à une caisse une attestation d'affiliation pour obtenir le droit de séjour dans 30% des cas (30% mesure interne).

Le service AFA lancera la mission pour 90% de ces dossiers (soit 30% des dossiers AFA) dans les 180 jours de la réception des documents d'affiliation.

Ces contacts permettront d'une part, de coacher ces personnes sur leurs droits et obligations, et d'autre part, de détecter et de gérer des situations suspectes.

Tâche clé ECL 2	Affiliation fictive
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 2-04	Démarrage mission après réception des documents d'affiliation
Indicateur(s) ECL 2-04	% des missions démarrées dans un délai fixé après réception des documents d'affiliation

2.10.3 Les faux indépendants

La lutte contre les faux statuts et la lutte contre les faux indépendants est une priorité de l'INASTI.

2.10.3.1 Détecter et examiner les cas potentiels de fausse indépendance

L'INASTI détecte les cas de faux indépendants via plusieurs canaux ; par exemple, via les procès-verbaux de constatation, via les informations émanant d'une ou plusieurs inspection(s) sociale(s), via les plaintes déposées et informations reçues ou via le datamining.

Compte tenu de la complexité des enquêtes, il est difficile de déterminer préalablement, le temps que prend l'examen des cas de faux statut et de faux indépendants.

L'INASTI s'engage à continuer à détecter les cas de faux indépendants et à les examiner.

2.10.3.2 Transférer les propositions de régularisation à l'ONSS

Etant donné les compétences respectives de l'ONSS et de l'INASTI, ce dernier transmet, après examen des cas potentiels de fausse indépendance, ces dossiers pour décision finale à l'ONSS (et vice versa, en cas de suspicion de fausse qualification d'une activité salariée).

L'INASTI collaborera avec l'ONSS dans le cadre du protocole "faux statuts" conclu par les 2 institutions.

L'INASTI s'informerera régulièrement auprès de l'ONSS sur l'état d'avancement des dossiers transmis.

Tâche clé ECL 3	
Faux indépendants	
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 3-01	Transférer à l'ONSS tous les dossiers (que l'INASTI ne transmet pas à l'auditorat) pour lesquels la direction ECL a conclu à une suspicion de fausse indépendance
Indicateur(s) ECL 3-01	% des dossiers transférés à l'ONSS dans un délai fixé.

2.10.4 La lutte contre le travail non déclaré

L'INASTI continuera à lutter contre le travail non déclaré dans le statut social des indépendants. Il considère que la lutte contre le travail non déclaré est l'une des priorités dans la lutte contre la fraude sociale.

2.10.4.1 Détecter et examiner les cas potentiels de travail non déclaré

2.10.4.1.1 Traitement des dénonciations¹⁰ (dans l'axe travail non déclaré) par le service ECL

Au sein de l'INASTI, la direction ECL (Concurrence loyale) est entre autres chargée :

- d'assurer l'examen et le suivi des dénonciations via le Point de contact Concurrence loyale;
- de traiter les dénonciations qui sont envoyées directement à l'INASTI. La direction ECL traite ces dénonciations, soit en les classant sans suite, soit en les transmettant, après premier examen de l'assujettissement, au VOB.

Les directions VOB et ECL ont conclu un protocole de coopération pour cadrer leur collaboration. Ce protocole détermine notamment la répartition des dossiers ayant une incidence en matière de fraude et d'assujettissement au statut social des indépendants.

Tâche clé ECL 4	
Travail non-déclaré	
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 4-01	Traitement des dénonciations par le service ECL reçues depuis 2019
Indicateur(s) ECL 4-01	% de traitement des dénonciations dans un délai fixé

¹⁰Le traitement de ces dénonciations par la direction ECL prend fin soit par un classement sans suite, soit par l'envoi, après premier examen de l'assujettissement, au VOB

2.10.4.1.2 Traitement des constatations¹¹ (dans le cadre du travail non déclaré) par la direction ECL

Au sein de l'INASTI, la direction ECL est entre autres chargée de donner suite aux constatations transmises par les autres services d'inspection. La direction ECL traite les constatations relatives au travail non déclaré soit en les classant sans suite parce que ces personnes sont en ordre d'affiliation, soit en les transmettant directement au VOB pour examen.

Tâche clé ECL 4		Travail non-déclaré	
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 4-02		Traitement des constatations par la direction ECL	
Indicateur(s) ECL 4-02		% de traitement des constatations dans un délai fixé	

2.10.5 Contrôle et vérification

ECL-INS est chargée d'une série de missions de contrôle et de vérifications. Ces missions concernent plusieurs aspects comme l'assujettissement, la solvabilité, les pensions, ... Dans le cadre des nouvelles orientations de la direction, les dossiers fraude présentent des spécificités et représentent une charge de travail de plus en plus importante.

L'INASTI s'engage à traiter l'ensemble de ces missions dans un certain délai, tout en tenant des spécificités de chaque type de dossiers (et particulièrement des dossiers fraude).

Tâche clé ECL 5		Contrôle et vérification	
Objectif(s) opérationnel(s) ECL 5-01		Traitement en temps voulu de toutes les enquêtes à l'exception des "revenus manquants"	
Indicateur(s) ECL 5-01		% d'enquêtes clôturées dans le délai fixé	

2.10.6 Représentation au sein du SIRS – Participation aux cellules d'arrondissement

L'INASTI est représenté au sein du SIRS. Dans ce cadre, il s'engage à :

- exécuter le plan opérationnel et stratégique annuel du SIRS en matière de lutte contre la fraude sociale chez les indépendants;
- renforcer son implication dans le cadre des actions communes des cellules d'arrondissement (tant dans la participation aux contrôles que dans leur organisation);
- participer activement aux contrôles éclairs qui ont été testés avec succès dans différents secteurs ;
- participer activement au suivi des différents accords de partenariat dans certains secteurs à risque et élaborer de nouveaux accords de partenariat.

¹¹Le traitement de ces constatations par la direction ECL prend fin soit par un classement sans suite, soit par l'envoi au VOB pour examen.

2.10.7 Coaching – Accompagnement - Prévention

Dans sa vision, l'INASTI veut développer tant les aspects préventifs que répressifs dans le cadre de la lutte contre la fraude et le dumping social. En effet, ces 2 aspects sont complémentaires dans la lutte pour une concurrence loyale.

En outre, il est important que le personnel de la direction ECL ait des contacts avec les indépendants, en dehors d'un contexte purement lié à la fraude.

Dans ce cadre, on peut distinguer 3 sortes d'accompagnement/ de coaching des indépendants :

- l'accompagnement dans le cadre des missions classiques des services d'inspection;
- l'accompagnement dans le cadre de l'évolution de la société ou du statut social des indépendants;
- l'accompagnement dans le cadre des points pensions/points info et de la participation à des événements.

2.10.7.1 Les missions d'accompagnement dans le cadre des missions classiques de l'inspection

Dans le cadre de ses missions classiques, les services d'inspection veillent à ce que les enquêtes sur place aient une dimension axée non seulement sur le contrôle mais également sur l'information et le soutien pour les travailleurs indépendants.

2.10.7.2 L'accompagnement dans le cadre de l'évolution de la société ou du statut social des indépendants

Notre société est en pleine évolution. Cette évolution se traduit par l'apparition de nouveaux phénomènes (liés ou non à la fraude).

Le statut social des indépendants a lui aussi connu une évolution importante ces dernières années et il n'est pas toujours évident pour les indépendants de s'y retrouver.

Dans ce cadre, la direction ECL :

- sera attentive aux nouveaux scénarios utilisés par le fraudeur. La prévention et le coaching dans le cadre des scénarios frauduleux (ex. dans les contextes d'affiliation fictive ou de fraude sociale transfrontalière) lui permettent de suivre les choses de plus près et d'attirer l'attention des victimes potentielles sur les dangers de certaines constructions ;
- s'engage à accompagner les personnes qui s'inscrivent dans les évolutions sociétales et législatives. Ainsi les services d'inspection mettront l'accent sur l'accompagnement des personnes qui travaillent dans les nouvelles formes d'économie ou dans un contexte transfrontalier, qui ont le statut d'étudiant-indépendant, qui peuvent demander ou qui bénéficient du droit passerelle,

2.10.7.3 Les missions d'accompagnement points pensions/points infos et de la participation à des événements

Il est important qu'un service d'inspection garde des liens avec un environnement non lié à la fraude (afin de ne pas avoir une vision tronquée de la réalité). C'est pourquoi les services d'inspection continueront :

- d'assurer des séances d'information dans les communes afin d'informer les indépendants quant aux différents aspects de leur statut social;
- de participer à des initiatives locales en ce qui concerne la diffusion d'informations sur le statut social;
- de participer à différentes foires et bourses pour faire connaître le statut social des indépendants.

2.10.8 Normalisation des indicateurs ECL¹²

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %	Nombre
ECL 1	Monitoring A1	ECL 1-01	Année X		600
ECL 2	Affiliation fictive	ECL 2-01	90	80%	
ECL 2	Affiliation fictive	ECL 2-02	365	80%	
ECL 2	Affiliation fictive	ECL 2-03	90	90%	
ECL 2	Affiliation fictive	ECL 2-04	180	90%	
ECL 3	Faux indépendants	ECL 3-01	30	100%	
ECL 4	Travail non déclaré	ECL 4-01	180	80%	
ECL 4	Travail non déclaré	ECL 4-02	60	90%	
ECL 5	Contrôle et vérification ¹³	ECL 5-01	90	50%	
ECL 5	Contrôle et vérification ¹⁴	ECL 5-01	180	80%	

2.11 Cellule amendes administratives (AGA)

- Voir chapitre 3.10 dans CA 2016-2018.

¹² Le Conseil des Ministres du 1^{er} juin 2018 a accordé un budget à l'INASTI afin de lui permettre d'effectuer des renforcements ciblés dans ses services d'inspection (et de clôturer ainsi la réforme des services d'inspection). Les objectifs repris dans le présent contrat d'administration tiennent compte de ces renforcements. Toutefois, compte tenu du temps que prennent les procédures de sélection, il est peu probable que ces personnes soient toutes entrées en service et formées au 1^{er} janvier 2019. Ce timing pourrait donc empêcher la réalisation des objectifs de la direction au 1^{er} trimestre 2019.

¹³ 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.

¹⁴ 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.

2.12 Audit externe des caisses d'assurances sociales (EAE)

- Nouveau chapitre pour un service nouvellement créé avec nouveaux objectifs opérationnels et tâches clés.

À compter du 1er janvier 2019, l'INASTI se charge du contrôle des caisses d'assurances sociales.

Ces contrôles se concentreront surtout sur l'amélioration des services fournis à l'entrepreneur indépendant et des tâches que la caisse exécute pour les pouvoirs publics.

Par ailleurs, l'important est que le service audit externe de l'INASTI se présente, dans ce cadre, comme un partenaire de la caisse d'assurances sociales, qui soutient la caisse et l'accompagne dans le but d'une amélioration permanente.

La transition de ce service d'inspection vers un service d'audit nécessitera naturellement les efforts nécessaires et cette transition sera encore encadrée dans le courant de ce contrat d'administration. Ainsi, l'utilisation de la méthodologie d'audit se développera encore, la communication avec le Comité de surveillance prendra davantage forme, on cherchera une manière de suivre le plus efficacement possible les recommandations, la procédure de traitement des plaintes sera affinée, ...

2.12.1 Audits externes

Les missions d'audit (aussi bien audit d'assurance, audit d'avis que diverses missions de soutien) sont définies dans le plan d'audit, qui sera approuvé au moins annuellement par le Comité de surveillance.

L'adaptation éventuelle de ce plan (suite à des missions ad hoc, par exemple) ou la fluctuation de la capacité en personnel fait partie de la compétence de ce Comité de surveillance.

Un rapportage sur l'exécution de ce plan est réalisé chaque année dans le Rapport annuel. Ce rapport annuel sera communiqué au Ministre de tutelle.

Tâche clé EAE 1	Audits externes aux caisses d'assurances sociales
Objectif(s) opérationnel(s) EAE 1-01	L'exécution de missions d'audit dans une caisse d'assurances sociales
Indicateur(s) EAE 1-01	Pourcentage de missions d'audit, y compris les rapports et les recommandations, exécutées par année civile, tel qu'établi dans le plan d'audit

2.12.2 Informer et conseiller

À côté des missions d'audit, le service audit externe exécute également diverses tâches qui sont directement liées aux services fournis par les caisses d'assurances sociales :

- répondre aux questions concernant des dossiers concrets (par exemple levée prescription, intérêts judiciaires, plaintes de l'entrepreneur indépendant, ...);
- donner un avis comptable aux caisses d'assurances sociales;
- contrôler les données trimestrielles;
- l'élaboration de directives/notes portant sur les applications de la (nouvelle) loi et réglementation ou le traitement de dossiers spécifiques;
- l'élaboration du dossier pour le ministre afin de fixer annuellement le financement des caisses d'assurances sociales (frais de gestion);
- émettre des avis sur l'application de la réglementation en collaboration avec les autres services de l'INASTI et du SPF;
-

Tâche clé EAE 2	Audits externes aux caisses d'assurances sociales
Objectif(s) opérationnel(s) EAE 2-01	Mettre à disposition à temps et correctement les informations demandées
Indicateur(s) EAE 2-01	% de réponses à des demandes dans le délai fixé

2.12.3 Normalisation des indicateurs d'EAE

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
EAE 1	Audits externes aux caisses d'assurances sociales	EAE 1-01	Année X	100%
EAE 2	Informer et conseiller	EAE 2-01	30	95%

2.13 Gestion de l'information (GIB)

- Nouveau chapitre pour un service nouvellement créé.
- Lien avec chapitres 3.8, 4.7 et 6.4 dans le CA 2016-2018.

Depuis la mi-2018, le service Répertoire (REP), le service Statistiques (STA) et l'équipe de projet BI-Mouseion forment une nouvelle unité au sein de l'INASTI.

Cette nouvelle unité, dénommée Gestion de l'information (ou GIB = Gestion de l'information / Informatiebeheer), est chargée de la gestion et de la centralisation d'une grande partie de l'information dont dispose l'INASTI, tant en ce qui concerne le core-business que le fonctionnement journalier.

Le fonctionnement de la nouvelle unité est optimisé par l'amélioration du transfert de connaissances et de la communication, le développement de synergies par la rationalisation des processus (par exemple dans les réponses aux demandes externes) et une meilleure gestion des données de référence grâce à un contrôle continu de la qualité des données.

La coopération avec des partenaires externes peut également être portée à un niveau plus élevé. Le nouveau service devient ainsi un point de contact central pour les services externes et l'interaction entre l'INASTI et la BCE est facilitée grâce à l'amélioration de la qualité des données.

Les directives du GPDR sont strictement respectées.

Quels sont les grands piliers de l'entité Gestion de l'information ?

2.13.1 En tant que banque-carrefour du statut social, assurer la gestion de données et développer et gérer des flux de données

- Voir chapitre 3.8 dans CA 2016-2018.

2.13.2 Fournir des statistiques concernant les assujettis et les bénéficiaires

- Voir chapitre 4.7 dans CA 2016-2018.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
STA 1	Mise à disposition de l'information statistique	STA 1-01	10	90%

2.13.3 Business Intelligence (BI)

- Voir chapitre 6.4 dans CA 2016-2018.
- Texte adapté.

Au cours des dernières années, l'INASTI a mis au point, avec le projet BI-Mouseion, un système BI intégré qui regroupe une grande partie des informations provenant de l'INASTI.

Les données sont extraites des différentes bases de données de l'INASTI et intégrées dans un vaste datawarehouse afin de répondre à toutes sortes de besoins d'information internes et externes et ce, par le biais de différents canaux (comme des tableaux de bord et des balanced score cards).

Finalement, la Business Intelligence ne se limite pas à soutenir les deux autres piliers de la Gestion de l'information. En effet, presque tous les services de l'INASTI demandent des informations.

Ainsi, la BI permet un meilleur suivi des données opérationnelles, ce qui conduit à un meilleur suivi des ICP (indicateurs critiques de performance). Les tâches opérationnelles peuvent être mieux coordonnées. On peut agir de manière proactive en identifiant et en signalant plus rapidement les tendances.

2.14 Le service des études (EST)

- Voir chapitre 3.11 dans CA 2016-2018.

3 Tâches de support

3.1 La gestion budgétaire, financière et comptable (FIN)

3.1.1 Etablissement du budget de gestion

- Voir chapitre 4.1.1 dans CA 2016-2018.

3.1.2 Suivi du budget de gestion

- Voir chapitre 4.1.2 dans CA 2016-2018.

3.1.3 Gestion budgétaire et financière de la Caisse nationale auxiliaire

- Voir chapitre 4.1.3 dans CA 2016-2018.

3.1.4 Comptabilité

- Voir chapitre 4.1.4 dans CA 2016-2018.

3.1.5 Clôture des comptes

- Voir chapitre 4.1.5 dans CA 2016-2018.

3.1.6 Comptabilité analytique

- Voir chapitre 4.1.6 dans CA 2016-2018.
- Texte adapté.

L'INASTI tient une comptabilité analytique permettant d'assurer un suivi plus précis des dépenses de gestion. La comptabilité analytique sera progressivement développée et affinée. En plus des données analytiques par centre de coûts, le nouvel objectif est la détermination détaillée des coûts par mission et/ou par projet.

3.2 La politique P&O (PER)

- Voir chapitre 4.2 dans CA 2016-2018.
- Texte adapté.

A cette fin, l'INASTI souhaite :

- élaborer une planification stratégique du personnel afin de donner corps à la politique relative aux arrivées, aux déplacements et aux départs et de combler l'écart entre la situation AS IS et la situation TO BE ;
- préparer des plans annuels du personnel tenant compte de la planification stratégique du personnel, des contraintes budgétaires, de la répartition linguistique et de la charge de travail ;
- répartir de manière flexible, sur la base d'un monitoring interne mensuel, les ressources disponibles en fonction des priorités établies et des ressources budgétaires disponibles.
- poursuivre les mesures du travail dans les services opérationnels afin de continuer à disposer d'informations pertinentes.

Un autre enjeu primordial est de garder les talents existants au sein de l'INASTI et de les motiver.

La politique RH s'attachera donc à :

- renforcer le leadership en menant des actions collectives ou individuelles (outil feedback à 360°, formations, séminaires, coaching ou toute autre forme d'action) et étendre le trajet "Vitruvius" à l'ensemble des évaluateurs ;
- promouvoir le cycle d'évaluation et la période de stage comme des opportunités 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 ;
- continuer à promouvoir le principe de la mobilité interne pour pourvoir les postes vacants ;
- continuer à rassembler les acteurs du bien-être en vue de développer une politique intégrée et évolutive, notamment en matière de diversité, rétention du personnel "senior", absentéisme, prévention du stress et du burn-out, valorisation et motivation du personnel, ... ;
- assurer le développement des compétences et leur correspondance avec les besoins de l'organisation en mettant en œuvre les plans annuels de formation ;
- cartographier les compétences techniques des collaborateurs en vue de l'élaboration de plans du personnel, du plan de formation et de la politique de gestion des connaissances.
- valoriser les investissements et les compétences des formateurs internes en créant un réseau et en leur offrant le soutien méthodologique et organisationnel nécessaire ;
- prévoir un trajet de formation uniforme pour tous les nouveaux collaborateurs et développer un e-learning afin d'organiser ce trajet de formation uniforme aussi efficacement que possible. En outre, accompagner efficacement ces nouveaux collaborateurs pendant leur première année, e.a. par le biais d'au moins un entretien individuel "are you happy".

3.3 Communication (COM)

- Voir chapitre 4.3 dans CA 2016-2018.
- L'action spéciale "Jubilé du statut social de l'indépendant" s'est terminée entretemps.

3.4 Le support logistique (LOG)

- Voir chapitre 4.4 dans CA 2016-2018.
- Texte adapté.

Trois piliers fondent cette approche globale :

3.4.1 Accueil –Postkamer

Le service logistique garantit un accueil professionnel, inclusif, avec une attention particulière à l'accessibilité des locaux aux personnes à mobilité réduite ou souffrant d'un handicap. Cet accueil de première ligne a trait à la fois à l'accueil physique et aux communications téléphoniques.

Une réflexion sera menée quant à la possibilité de moderniser l'enregistrement et l'identification des visiteurs. Cette réflexion poursuit deux buts : faciliter l'accès de nos visiteurs tout en garantissant un niveau de sécurité encore plus satisfaisant à l'ensemble des utilisateurs de nos bâtiments.

Dans le cadre des missions dévolues au postkamer, outre le scanning quotidien de l'intégralité des courriers entrant au sein de l'administration centrale, il sera examiné au cours de ce contrat d'administration et en collaboration avec les services opérationnels et le service informatique, s'il est opportun de migrer vers un postkamer unique pour l'ensemble du pays.

3.4.2 Soutien administratif

Une attention toute particulière sera accordée au workflow de facturation. Le service logistique améliore constamment la qualité du contrôle des factures qui lui sont soumises afin de vérifier l'adéquation de celles-ci avec la réalité des prestations exécutées ou fournitures livrées. Cette attention sera renforcée par une garantie d'un paiement à temps.

Dans le cadre des marchés publics, une collaboration maximale sera apportée aux synergies en matière d'achats communs dans le cadre de la participation en qualité de participant passif aux marchés publics fédéraux centralisés (AR du 22 décembre 2017).

La rédaction des cahiers des charges tiendra compte, autant que faire se peut, de la possibilité d'introduction de critères de durabilité et de critères favorisant l'accès aux PME.

La mise en œuvre du projet stratégique d'un système de gestion de l'environnement sera poursuivi.

3.4.3 Support technique – gestion du parc immobilier

L'internalisation d'une part importante des tâches de maintenance et de petits travaux reste une priorité pour le service logistique. Cette priorité se base sur des objectifs de souplesse et de rapidité d'intervention ainsi que sur le maintien de la qualité de service qui est garantie par le personnel de l'atelier en raison de sa parfaite connaissance de nos bâtiments et installations. L'outsourcing sera strictement réservé aux activités nécessitant des connaissances ou des agrégations qui ne sont pas disponibles en interne.

Le service logistique accompagnera et soutiendra tous les projets stratégiques visant au développement de nouvelles formes d'organisation du travail au sein de l'INASTI (nouvelles méthodes de traitement des dossiers, call center, intégration de nouveaux services...). Cet accompagnement actif est rendu possible par l'expérience accumulée lors de l'implémentation physique du new way of working (NWoW) dans les bureaux de l'administration centrale et du bureau régional de Gand.

En matière de développement du new way of working, le service LOG prévoit de décliner progressivement le modèle implémenté au sein de l'administration centrale dans chaque bureau régional. Cette implémentation permettra d'augmenter la qualité des espaces de travail, d'optimiser les surfaces occupées dans chaque bureau régional mais également de repenser certains espaces facilitaires qui ne correspondent plus aux nouvelles formes d'organisation du travail ou aux nouvelles exigences liées aux missions spécifiques de l'INASTI (citons par exemple besoin accru de locaux d'audition).

La déclinaison du modèle conservera à la fois les exigences en matière d'amélioration des performances énergétiques mais également celles incitant à la promotion de l'usage de moyens de transport relevant de la mobilité douce (douches, vestiaires, parking pour vélo...).

Ce plan de modernisation et d'adaptation des bureaux régionaux fait l'objet d'un programme d'investissement chiffré, phasé et détaillé (annexe 1).

Que ce soit au travers d'actions en faveur de l'environnement, de qualité de ses accueils, de mesures en matière d'un meilleur bien-être au travail ou d'exigences de durabilité dans le cadre de ses relations contractuelles, le service logistique veut se profiler comme un acteur majeur et incontournable de la responsabilité environnementale et sociétale de l'INASTI.

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

3.5.1 Mission TIC

- Voir chapitre 4.5.1 dans CA 2016-2018.

3.5.2 Vision TIC

- Voir chapitre 4.5.2 dans CA 2016-2018.
- Texte adapté.

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

- dans la mesure du possible, les solutions de soutien sont achetées ;
- l'Inasti développe ses propres solutions de base, mais utilise pour ce faire des solutions conformes aux normes du secteur ;
- le service informatique vise une efficacité maximale ;
- assurer en interne la connaissance des systèmes centraux ;
- assurer l'indépendance ;
- le service informatique dispose d'une méthodologie de développement contrôlée ;
- la qualité des systèmes développés en interne est contrôlée ;
- le service Informatique attache une grande importance à l'innovation.

3.5.2.1 Dans la mesure du possible, les solutions de soutien sont achetées

Outre les applications pour exécuter les processus de base permettant de gérer le statut social des indépendants, l'INASTI a besoin d'applications pour gérer l'exécution des processus de soutien comme RH, Finance, Achats, Gestion des incidents, monitoring, autorisation, gestion des salles de réunion, etc.

Comme ces processus de soutien sont généralement bons, il y a suffisamment d'outils commerciaux sur le marché pour les soutenir. L'INASTI n'a donc pas l'intention d'élaborer lui-même de tels outils.

L'INASTI collabore avec ses partenaires dans le G-Cloud. Par conséquent, les applications disponibles dans le G-Cloud ont toujours la priorité dans le choix et les processus internes sont éventuellement adaptés au processus standard prévu dans l'outil. Ce n'est que lorsque le G-Cloud n'offre pas d'alternative que l'INASTI fera appel à des partenaires privés en passant par une procédure d'adjudication.

3.5.2.2 L'INASTI développe ses propres solutions de base, mais utilise pour ce faire des solutions conformes aux normes du secteur ;

L'INASTI a une mission unique. Par conséquent, il n'a pas la possibilité d'acheter des logiciels pour les processus de base. Il doit dès lors développer ces logiciels en interne.

Mais ce n'est pas parce que la mission est unique que l'INASTI doit être unique dans sa façon de travailler. Même au niveau de la réalisation, il y a des fonctions génériques comme la production d'un document, la gestion d'un flux de travail, le stockage de documents.

L'INASTI cherche dès lors sur le marché les éléments de base qu'il peut utiliser pour développer ses applications. Ces éléments peuvent être des bibliothèques de code, mais aussi des plates-formes.

Comme l'INASTI n'est pas une grande organisation, il doit trouver un équilibre entre le développement d'éléments en interne et l'acquisition en interne des connaissances relatives aux éléments de base choisis. Il est donc primordial de tenir compte non seulement des coûts/bénéfices, mais aussi de la préservation des connaissances.

L'INASTI a opté pour la combinaison C# / Oracle DB sur Linux / Windows Servers pour ses développements. La facilité d'intégration au sein de cette combinaison constitue ainsi l'un des principaux fils conducteurs du choix des éléments de base.

Par ailleurs, les éléments de base choisis sont de préférence suffisamment communs pour garantir la préservation des connaissances et le support en cas de problèmes.

Le développement de fonctionnalités, quoiqu'elles sont disponibles sur le marché en tant qu'éléments de base standard, ne se justifie que s'il s'agit d'une fonctionnalité limitée ou si la préservation des connaissances présente des difficultés.

3.5.2.3 Le service informatique vise une efficacité maximale

Il est important d'aligner adéquatement business et IT de façon à s'assurer que les solutions fournies répondent aux besoins du business et qu'elles soient réellement développées.

C'est pourquoi il est important les priorités données aux projets soient régulièrement et formellement définies en conformité avec le business.

IT utilisera pour ce faire des techniques de gestion modernes afin de garantir précision et résultat.

IT utilise la méthode Agile pour le développement d'applications. Son support est basé sur ITIL et la méthode Agile.

La méthode de développement Agile est étendue par l'intégration des gestionnaires d'applications aux équipes de développement afin d'évoluer ainsi à DEVOPS.

3.5.2.4 Assurer en interne la connaissance des systèmes centraux

Pour que l'INASTI puisse conserver son indépendance vis-à-vis des fournisseurs externes, il est essentiel de préserver la connaissance des processus de base en interne. C'est pourquoi il est important que les rôles clés de l'organisation IT soient assumés par du personnel interne. Cela concerne principalement les analystes pour les connaissances fonctionnelles, mais aussi les développeurs, qui sont au courant de la structure du code, pour garantir des ajustements rapides.

On peut faire appel à des profils externes, pour autant que les prix soient conformes au marché et que l'INASTI ne se retrouve pas dépendant de l'un ou l'autre consultant externe.

Une attention particulière est accordée à la gestion des connaissances et à la documentation, qui doit être disponible en suffisance. Les équipes sont de préférence composées à la fois de personnes internes et externes de façon à garantir le partage de connaissances par le biais de l'équipe. De plus, des Quality Gates sont organisés afin de vérifier si l'application réceptionnée est suffisamment documentée, à la fois pour l'exploitation et la maintenance.

3.5.2.5 L'indépendance fait l'objet d'un suivi attentif

L'INASTI veut garantir son indépendance. La dépendance à l'égard des fournisseurs externes pour les services et les produits n'est qu'un aspect de la question. L'INASTI veut pouvoir à tout moment changer de fournisseur externe à moyen et à long terme.

Pour ce faire, l'INASTI doit non seulement être en mesure de comprendre quel service ou produit un fournisseur offre et à quel prix, mais aussi de savoir quelles sont les possibilités et quels sont les prix en vigueur sur le marché.

L'INASTI évalue en permanence les possibilités du marché. Lors du choix de services ou produits, l'INASTI recherche activement des alternatives et évalue son choix en fonction de son indépendance.

3.5.2.6 Le service Informatique dispose d'une méthodologie de développement contrôlée

L'INASTI développe ses propres solutions pour les processus de base. Il ne suffit pas d'avoir une solution de qualité. Le processus permettant de trouver la solution doit également être de qualité de façon à ce que le résultat soit prévisible, en ligne avec les attentes de l'entreprise, qu'il puisse être livré à temps et que la qualité de la solution soit garantie.

L'INASTI opte pour un environnement de développement standardisé avec une bonne maîtrise des outils et bibliothèques utilisés.

3.5.2.7 La qualité des systèmes développés en interne est contrôlée

L'INASTI doit garantir la qualité de ses solutions. Cette qualité est garantie par la mise en place d'un processus qualité au sein d'IT. Le processus qualité définit clairement quels livrables sont nécessaires, par qui ils doivent être livrés et ce que l'on en attend. Par ailleurs, des Key Performance Indicators clairs sont définis pour mesurer la qualité.

On définit un processus Project Life Cycle précisant des quality gates. Les livrables nécessaires sont définis pour chaque quality gate.

En ce qui concerne le code, l'INASTI mesure la qualité à l'aide d'une analyse automatique du code.

3.5.2.8 Le service Informatique attache une grande importance à l'innovation

L'INASTI veille à ce que les technologies utilisées pour l'élaboration de solutions bénéficient d'un support actif. Par conséquent, l'INASTI doit être en mesure de soutenir rapidement les idées nouvelles et innovantes sans que les solutions existantes ne constituent un obstacle à l'innovation.

L'INASTI prévoit une marge pour examiner activement les technologies novatrices quant à leur applicabilité au sein du contexte de l'INASTI. L'INASTI n'entend pas jouer un rôle d'innovateur, mais vise, en tant qu'utilisateur précoce de technologies innovantes, à améliorer son service à la clientèle. Ce faisant, il accepte le risque d'échec. L'INASTI préfère avoir essayé et échoué plutôt que de ne pas avoir essayé et d'avoir manqué une opportunité d'améliorer son offre de service.

La gestion active des technologies doit se faire en interne. Pour chaque technologie utilisée, l'INASTI doit connaître le cycle de vie et prendre, en temps voulu, des mesures pour la mettre à niveau ou la remplacer si nécessaire. Chaque année, une marge est prévue pour retirer du paysage les technologies obsolètes. Lors de l'élaboration de nouvelles solutions, toutes les opportunités sont examinées, afin de modifier activement les technologies potentiellement obsolètes et de les reprendre dans le scope après évaluation de la faisabilité.

L'INASTI prévoit un budget pour analyser les technologies innovantes. L'objectif est de trouver des moyens d'améliorer les services fournis aux citoyens.

3.6 La sécurité de l'information (SIV)

- Voir chapitre 4.6 CA 2016-2018.
- Complément texte.

L'INASTI intégrera le GDPR - en fonction des moyens humains et budgétaires disponibles - dans sa stratégie, ses processus, ses structures et sa culture organisationnelle.

3.7 La cellule Politique générale et stratégie (PGS)

- Voir chapitre 4.8 dans CA 2016-2018.

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

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

- Voir chapitre 5.1 dans CA 2016-2018.
- Complément texte.

L'INASTI participe activement aux nouvelles initiatives visant à optimiser la gestion budgétaire et financière. Dans ce contexte, il convient de mentionner la création des deux groupes de travail ci-dessous :

- la Commission financière et budgétaire (CFB), créée en juin 2017 sous la présidence de l'INASTI. Les principales tâches de cette commission sont le suivi et l'analyse (i) du financement de la trésorerie des branches de la gestion globale, (ii) de l'évolution des cotisations et des prestations de sécurité sociale par rapport aux prévisions, et (iii) des mesures gouvernementales ;
- la Task Force "Effets de volume", créée en juin 2018 sous la présidence de la DG Budget et Evaluation de la politique du SPF BOSA. Sa tâche consiste à expliquer au gouvernement comment les effets de volume sont calculés dans les différentes étapes du budget et comment les dépenses ou les recettes des mesures gouvernementales sont estimées.

4.1.1 L'estimation des recettes et des dépenses

- Voir chapitre 5.1.1 dans CA 2016-2018.

4.1.2 Financement du régime

- Voir chapitre 5.1.2 dans CA 2016-2018.

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

- Voir chapitre 5.1.3 dans CA 2016-2018.
- Complément et adaptation de texte.

L'INASTI assure le suivi du budget du statut social des travailleurs indépendants. Chaque trimestre, l'INASTI envoie le tableau de bord du statut social des travailleurs indépendants au Ministre de tutelle, au Ministre du budget et aux Commissaires du Gouvernement.

Tous les trimestres, l'INASTI convoque la Commission financière et budgétaire (CFB). Celle-ci analyse les recettes, les dépenses et leur conformité avec les prévisions budgétaires. Elle analyse les facteurs de volume et rédige un rapport destiné au Comité général de gestion pour le statut social des travailleurs indépendants.

L'INASTI participe aux activités de la Task Force et rend compte, dans ce contexte, des principaux effets de volume sur les estimations budgétaires.

A la demande du gouvernement, l'INASTI réalise en outre différents rapports et exercices de monitoring.

4.1.4 La gestion de trésorerie

- Voir chapitre 5.1.4 dans CA 2016-2018.
- Complément et adaptation de texte.

L'INASTI s'efforce d'optimiser la gestion journalière de ses ressources financières pour pouvoir couvrir à tout moment les besoins financiers du statut social des travailleurs indépendants.

L'INASTI s'engage à respecter la législation et à négocier les meilleures conditions du marché lorsqu'il investit ses ressources financières disponibles et contracte des emprunts.

L'INASTI a l'intention d'investir une grande partie de ses ressources financières dans des obligations émises par l'Etat fédéral belge. En demandant des analyses périodiques des risques aux gestionnaires de portefeuille, l'INASTI veut éviter une éventuelle dépréciation du portefeuille.

4.1.5 Normalisation des indicateurs FIN

- Voir chapitre 5.1.5 dans CA 2016-2018.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
FIN 1	Financement du régime	FIN 1-01	0	100%

4.2 Le Comité général de gestion (CGG)

- Voir chapitre 5.2 dans CA 2016-2018.

5 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.

5.1 Collaboration entre le SFPD et l'INASTI comme des institutions de pension

- Voir chapitre 6.2 dans CA 2016-2018.
- Complément et adaptation de texte.

Le SFPD et l'INASTI poursuivront la voie empruntée de la collaboration et de la recherche de synergies :

- En matière d'accueil personnel, les institutions de pension poursuivent leur collaboration actuelle dans l'organisation de Pointpensions communs.
- 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 pour la pension comme salarié, fonctionnaire ou indépendant, gérées respectivement par le SFPD ou l'INASTI;
 - une évaluation unique de sa pension de retraite calculée à la date la plus proche possible de la prise de pension ou à la date légale;
 - un module grâce auquel il pourra:
 - obtenir une évaluation unique du montant futur de la pension à la date qu'il aura lui-même choisie;
 - simuler le coût et la plus-value "pension" d'une régularisation éventuelle de ses périodes d'études;
 - contrôler, par le biais de simples scénarios standards, l'influence de futures orientations de carrière sur sa pension.
- En ce qui concerne les demandes d'information au citoyen, l'application du principe Only Once est garantie, puisque les institutions de pension ont accès à mypension.be et qu'elles peuvent de plus consulter le programme de backoffice sous-jacent au juste coût.

5.2 Simplification administrative et Only Once

- Voir chapitre 6.4 dans CA 2016-2018.

5.3 Le service orienté client et de qualité

5.3.1 Décider et informer dans les temps et correctement

- Voir chapitre 6.6.1 dans CA 2016-2018.

5.3.2 Une approche orientée client

- Voir chapitre 6.6.2 dans CA 2016-2018.
- Complément et adaptation de texte.

L'INASTI entend rencontrer les attentes de ses clients. Ceci apparaît clairement dans la vision de l'INASTI, ainsi que dans l'option stratégique 2 "Être le GPS pour tous nos clients, en synergie avec nos partenaires" et dans l'option stratégique 3 «Organiser un front- & back office efficient et orienté clients».

L'INASTI place le client au centre de ses préoccupations et veut aller vers le client. Il entend le faire sur le plan physique, mais aussi sur le plan numérique. L'INASTI a entamé une politique active sur les médias sociaux et lancera, afin d'être encore plus disponible, un chatbot pilote pour la perception de la cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires (ou cotisation Wijinckx/P2P). Les clients peuvent ainsi, à tout moment, obtenir une réponse rapide à des questions simples. Si le projet pilote réussit, le chatbot sera étendu à d'autres domaines à l'avenir.

L'INASTI entend également développer un dossier unique centralisant dans un aperçu détaillé toutes les informations pertinentes concernant ses clients, y compris la communication interne et externe. Ce dossier pourra être consulté par les clients et leurs mandataires.

Par ailleurs, l'INASTI continuera à s'atteler à la mise en œuvre de la simplification et de formulaires en ligne dans le respect du principe only-once.

Une nouvelle extension de l'application PEN-online sera en outre examinée en collaboration avec le SFPD.

L'INASTI participe déjà à un call-center commun en collaboration avec le SFPD. Il s'agit d'un service gratuit qui fournit aux citoyens une réponse à toutes les questions qu'ils se posent en matière de pensions dans les trois régimes légaux. (voir point 3.3.3)

Par ailleurs, on cherchera à rendre la fonctionnalité call center opérationnelle pour tout l'INASTI.

Enfin, l'INASTI met tout en œuvre pour que l'accueil soit le plus convivial possible. A cette fin, l'indépendant peut s'adresser à l'administration centrale et aux différents bureaux. L'INASTI reçoit ses clients avec ou sans rendez-vous afin de répondre au mieux à leurs souhaits. En outre, le personnel d'accueil de l'INASTI bénéficie d'une formation permanente en vue d'une amélioration continue du service.

Enfin, l'INASTI adaptera son site web et le site web de la Caisse nationale auxiliaire à la directive AA. Le site web actuel de l'INASTI et le site web de la Caisse nationale auxiliaire ont déjà obtenu le label anysurfer.

5.3.2.1 La charte de promotion du service aux usagers

- Voir chapitre 6.6.2.1 dans CA 2016-2018.

5.3.2.2 La gestion des plaintes

- Voir chapitre 6.6.2.2 dans CA 2016-2018.

TC	Description	OO	2019-2020 T (d)	2019-2020 %
SEC 1	Gestion des plaintes	SEC 1-01	10	90%
SEC 1	Gestion des plaintes	SEC 1-02	30	95%

5.4 Maîtrise de l'organisation (contrôle interne)

- Voir chapitre 6.7 dans CA 2016-2018.
- Complément texte.

Une macro-gestion des risques opérationnels au niveau organisationnel pour l'ensemble des services sera poursuivie par le Conseil de direction avec l'actualisation semestrielle des estimations des risques et la prise de décisions dynamique.

5.5 Audit interne

- Voir chapitre 6.8 dans CA 2016-2018.

5.6 Management des connaissances

- Voir chapitre 6.9 dans CA 2016-2018.
- Adaptation texte.

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.

A cette fin, l'INASTI créera des pôles de connaissances et déterminera des bonnes pratiques. Les pôles de connaissances incitent à réfléchir de manière innovante et contribuent au développement permanent des connaissances dans un domaine défini. Par ailleurs, la décision d'instaurer des documents partagés (ex. MAP, FAQ, etc.) joue un rôle important dans la préservation de la mémoire collective et la gestion des connaissances critiques.

L'INASTI utilisera également l'analyse des connaissances nécessaires pour le plan stratégique du personnel, le plan de développement des compétences et le plan de formation.

Enfin, l'INASTI utilisera ses partenariats pour découvrir et échanger des nouveautés et des tendances.

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

L'INASTI étendra et perfectionnera l'implémentation du modèle de "Pilotage intégral"¹⁵ 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.

5.7.1 Cycle de management et de gestion

- Voir chapitre 6.10.1 dans CA 2016-2018.

5.7.2 Nouvelle structure organisationnelle "Horizon 2022"

- Nouveau chapitre.

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

L'administration centrale a notamment 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.

A l'aide des séminaires stratégiques d'octobre 2017 et mars 2018 et des leçons tirées du projet pilote Walina, l'INASTI a défini le projet stratégique "Horizon 2022" qui, à travers différents sous-projets, devrait aboutir à une nouvelle structure organisationnelle et à une méthode de travail adaptée aux besoins de ses clients.

Le projet "Horizon 2022" répond donc à deux défis majeurs :

- 1) Un service efficace et orienté client par tous les canaux possibles :
 - contact client "physique"
 - service téléphonique
 - mails et autres services de communication électronique
 - correspondance "papier"
 - la gestion de dossiers proprement dite
- 2) Répartition équitable de la charge de travail entre les bureaux régionaux

¹⁵ Modèle de pilotage spécialement conçu pour les institutions publiques et reposant sur quatre piliers: stratégie, gestion, budget et engagement.

6 Projets stratégiques

6.1 Projets 2019-2020

L'INASTI s'engage de nouveau à continuer les projets déjà en cours et à définir de nouveaux projets issus de séminaires, de workshops et d'autres exercices stratégiques. Les projets et/ou autres initiatives imposés ou demandés par le Gouvernement et/ou d'autres, seront entamés en fonction des moyens budgétaires disponibles pour ces efforts supplémentaires. Un inventaire actualisé de ces projets sera chaque année repris dans le plan d'administration.

Durant la période 2016-2018, les teams de développement IT ont dû réaliser des projets imprévus (p. ex. réforme des cotisations sociales, unité de carrière, Mypension, P2P, ...). De ce fait, le programme Sequoia (2014-2018) n'a pas pu être finalisé dans les délais.

Pendant cette période, la méthode classique « cascade » pour le traitement des projets a été abandonnée.

A cause de l'environnement « vuca » et afin de pouvoir faire face à de nouveaux projets imprévus, les teams de développeurs ont évolué vers une façon de travailler « Agile »

6.2 Méthodologie de projet

Dans le cadre d'un rapport d'audit interne sur la méthodologie de projet, la méthodologie des deux types de projets stratégiques sera entièrement alignée à partir de 2019. Pour ce faire, on a opté pour la méthodologie PLC Light. Il s'agit d'une méthodologie qui a été développée pour le suivi des projets avec support IT, mais dont les grandes lignes peuvent être appliquées aux projets stratégiques sans support IT.

6.2.1 Suivi des projets non supportés par l'IT

Les projets stratégiques sans support IT sont gérés par leurs gestionnaires de projets respectifs. Ils fournissent leurs rapports trimestriels au Valuemanagement Office (VMO), qui compile ces données dans une liste de projets qui est soumise au Portfoliomanagement Board (PMB).

Titre projet	Projets stratégiques non-supportés par l'IT 2019 - 2020
Plan stratégique du personnel	L'objectif de ce projet est la mise en place d'un plan stratégique du personnel 2023-2028 où il y aura une cartographie structurée du AS IS et du TO BE pour les profils de compétences techniques par service. Ensuite, le GAP sera déterminé et un plan d'action sera dressé pour combler ce GAP.
Système de management environnemental	L'objectif de ce projet est de prévoir un système de management de l'environnement fonctionnel pour le siège central de l'INASTI qui comprendra e.a. un programme d'actions environnementales et un liste d'indicateurs environnementaux.
Comptabilité analytique	L'objectif de ce projet est de pouvoir déterminer le coût des différents missions/tâches/projets de l'INASTI et de suivre de façon optimale l'évolution des coûts de fonctionnement.
Nouvelle structure organisationnelle "Horizon 2022"	voir chapitre 5.7.2

6.2.2 Suivi des projets supportés par l'IT

Les projets stratégiques avec support IT sont suivis quotidiennement par des managers de projets, des business product owners et le gestionnaire de portefeuille. Les projets font l'objet d'un suivi selon la méthodologie Project Life Cycle (PLC). Chaque mois, un rapport est remis à un 'supergroupe' de pilotage comprenant le management de l'INASTI, les managers de projets et l'auditeur interne. Le gestionnaire de portefeuille surveille la qualité et le suivi du PLC et gère le portefeuille IT (PMO).

Projets stratégiques supportés par l'IT 2019-2020	
SEQUOIA	
Workflows Demandes A1 (Phase 1) - EESSI	traitement A1 + 4 BUC'S prioritaires EESSI
Dispense de cotisations (DVR) - Phase 2	Remplacement New Dispensa - Phase 2
Workflows Assimilation	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
Workflow missions ZIV-AMI	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
Workflows inspection	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
Données DMFA	Importation et exploitation des données DMFA via la BCSS par Batch (pour contrôle complémentaire)
Contrôle activité complémentaire - Phase 1	Vérification automatique des affiliations complémentaires
eBox	eBox INASTI couplage technique
Workflows Plan famille	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
Workflow droit passerelle	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
ALM - Phase 2	Build & Deploy, gestion opérationnelle, Continuous integration
Workflows Service International	Législation applicable, dépistage dans NISS, etc.
Workflows Demandes A1 - Phase 2	Migration Demande A1 vers Portail SS
Workflows AGA	Amendes administratives affiliations tardives ou fictives
Workflows ECL	Workflows Concurrence loyale (9 chantiers)
Données externes TAXI_AS - Phase 1	Solution Batch pour Importation et exploitation de quelques données Taxi_AS du FODFIN via la BCSS
Cotisations spéciales	Décommissionnement de RGTI (Microfocus)
Décommissionnement autres Flux Microfocus	A 200, A020, A101, A908, P908, L905, L906, etc.
Batch Revenus	Traitement automatisé des données revenus communiquées par FOD FIN (Caisses d'assurances sociales + VOB/INT)
Workflows VOB (Dépistage, ventilation revenus, etc.)	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
Fusion NISS	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)
Données ZIV Bons	Décommissionnement de RGTI (Microfocus)
Affiliations + suppressions	Décommissionnement de RGTI (Microfocus)
Création Numéro Bis	Décommissionnement de RGTI (Microfocus) et de l'application eDossier (CEGEKA)

Migrations eDossier --> SEQ	Migration des aperçus chronologiques vers SEQ
Mouseion	Business Intelligence
Dispense de cotisations (DVR) - Phase 3	Remplacement New Dispensa (migration vers nouveau Task engine)
Données externes TAXI_AS - Phase 2	Importation et exploitation des données Taxi_AS du FODFIN via la BCSS pour Inspection
Postkamer	Décommissionnement CEGEKA et intégration dans SEQUOIA
Certification documents	Décommissionnement CEGEKA et intégration dans SEQUOIA
B2B Cegeka	Décommissionnement CEGEKA et intégration dans SEQUOIA
Afstamming/Filiation	Décommissionnement CEGEKA et intégration dans SEQUOIA
CTX central par domaine	Centralisation des réclamations par domaine
Données externes Belcotax	Importation et exploitation des données Belcotax du FODFIN via la BCSS pour Inspection
Best address KSZ / KBO	Adaptations suite aux modifications format d'adresses
AUTRES	
Pensions : Pension à mi-temps	Le Gouvernement souhaite instaurer une pension à mi-temps afin d'offrir la possibilité au citoyen de terminer sa carrière d'une manière plus douce.
Pensions : Déduction de pension conjoint (autres régimes) de la pension à taux ménage	Comparaison pension à taux ménage par rapport aux pensions individuelles.
Pensions : Dispense de Cotisation de régularisation code 91	Régularisation est remplacée par nouveau régime et donc aussi nouveau code.
Pensions : Estimation pension avec pension de conjoint divorcé salariés	Appliquer règles de parallélisme pour estimations de pensions.
Pensions : Mypension	Enrichissement ultérieur de Mypension : augmenter interactivité, services web entre INASTI et SFPD.
P2P extension 2ième pilier	Etendre l'application P2P aux indépendants
Dossier unique CNH	La Caisse nationale auxiliaire utilisera 1 dossier unique et 1 application unique tant pour la gestion des indépendants que des sociétés
Echange EESSI UE	Echange de données pour législation applicable et pensions avec pays européens.
Echange de données ONEM	Adaptation application suite à modernisation flux avec ONEM, suppression flux papier.
Actions GDPR	Actions dans le cadre de la nouvelle législation européenne GDPR
IT : Identity & autorisation management (IAM)	Composant technique concernant user management et access management
IT : Security user identification management (UIM)	Composant technique concernant user identification management
IT : Security logging	Composant technique pour standardiser et uniformiser le security logging.
IT : Amélioration infrastructure de sécurité	Plan de sécurité en collaboration avec conseiller à la sécurité
IT : modernisation environnement de développement	Diagnostic logging, ALM, Framework consolidation, support development
Nouveaux canaux de	Extension Call center, chatbot, CTI, applications mobiles pour le citoyen

communication au citoyen (ebox, chatbot, ...)	
Dispense de cotisation	Accès à information supplémentaire (CADNET, TVA, ...)

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

A l'exception de ce qui est prévu ci-après, toutes les dispositions des chapitres communs du contrat d'administration 2016-2018 continuent à s'appliquer pour la période 2019-2020.

Dans la mesure du possible, toute référence aux années 2016 à 2018 doit se comprendre comme une référence logique aux années 2016 à 2020.

Les engagements découlant du contrat d'administration 2016-2018 et du présent avenant seront réalisés pour les années 2019 et 2020 pour autant que, à l'initiative du Gouvernement fédéral qui est constitué après les élections du 26 mai 2019, un nouveau contrat d'administration n'est pas établi conformément à la procédure prévue par 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.

7.1 Engagements généraux communs aux deux parties

- Voir chapitre 9.1 dans CA 2016-2018.

7.2 Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

Les chapitres 9.2.1 (Engagements concernant la politique du personnel (HRM)), 9.2.2 (Engagements concernant la gestion informatique), 9.2.3 (Engagements concernant la gestion logistique) et 9.2.4 (Engagements en matière d'audit interne) sont remplacés par les chapitres suivants.

7.2.1 Engagements concernant la politique du personnel (HRM)

Lors du contrat d'administration 2016-2018, les IPSS ont mené à bien les engagements suivants concernant la politique du personnel (HRM) : la création d'un Service central des salaires, la réalisation d'une étude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services, le développement et l'utilisation d'un instrument de monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel propre aux IPSS, l'élaboration d'une méthodologie de mesure du travail, l'implémentation des nouvelles méthodes de travail, l'organisation commune de sélections de recrutement et/ou de promotion, la prise d'initiatives communes en matière de formation et de développement, l'exécution d'une politique de diversité inclusive, le développement d'une stratégie commune en vue de l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière, en ce compris la réintégration, le développement d'une stratégie de gestion des connaissances commune et l'utilisation de Crescendo.

Les IPSS s'engagent à poursuivre la mise en œuvre des engagements visés ci-après, dans la mesure du possible.

7.2.1.1 Moteur salarial

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un Service central des salaires (SCS) a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale du SCS est de calculer les salaires de tous les membres du personnel de l'ensemble des institutions publiques de sécurité sociale sur la base d'un cadre réglementaire commun et d'effectuer toutes les déclarations sociales et fiscales (DMFA, Finprof, Belcotax) pour le compte desdites institutions.

Dans le cadre de sa mission principale, le SCS veillera à professionnaliser les services qu'il fournit, notamment en automatisant certaines tâches clé, soit le port en compte automatisé pour 2019 et l'intégration automatique des données des modules HR pour 2020, et en mettant à la disposition des utilisateurs un outil de gestion des connaissances.

Il s'emploiera également à transposer dans le cadre réglementaire commun toute nouvelle disposition réglementaire de la fonction publique fédérale, et ce, en concertation avec les institutions adhérentes.

Dans le cadre de sa mission de reporting, le SCS s'engage à développer et à mettre à disposition des institutions les rapports extraits du moteur salarial commun permettant de répondre aux différents monitorings.

Le SCS s'engage à optimiser les flux entre les outils RH existants et le moteur salarial commun et à les étendre aux institutions demandeuses.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le SCS met à disposition des membres du personnel des institutions participantes des fiches de salaire et fiscales en version électronique via l'utilisation de l'e-box citoyen. Les institutions s'engagent à en promouvoir l'activation et l'utilisation.

Le SCS permettra également à d'autres organismes fédéraux qui le souhaitent de faire appel à ses services.

7.2.1.2 Mesure du travail

Dans le cadre des synergies entre IPSS, une méthodologie pour la mesure du travail a été élaborée. La Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA a validé cette méthode qui est utilisée par les IPSS et proposée à d'autres services publics.

Les IPSS déterminent les besoins en personnel pour leurs services ou processus les plus importants sur la base de cette mesure du travail selon les principes établis en commun par le Collège.

Les IPSS s'engagent par ailleurs à élargir la méthodologie permettant d'établir un planning stratégique du personnel, en ligne avec la vision, la stratégie et le contexte de l'organisation.

7.2.1.3 New way of working

Les IPSS ont développé 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. Les IPSS s'engagent à faire appel à cette offre dans la préparation et l'exécution de leurs futurs projets NWoW.

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

7.2.1.4 Sélection & recrutement

Pour autant que le cadre réglementaire le permette encore, 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 la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA. Les sélections de recrutement peuvent être organisées soit via recrutement externe, soit via mobilité fédérale, soit via promotion et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA dans tous les domaines des ressources humaines, ayant notamment pour objectif de déléguer aux IPSS les nouvelles missions dont la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA serait chargé, le cas échéant en recourant aux modifications réglementaires nécessaires ou à la conclusion de SLA, comme le prévoit ladite Convention de collaboration entre les IPSS et la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA. Le SLA avec la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA sera actualisé, notamment concernant la détermination des besoins récurrents (processus ongoing) et la certification des collaborateurs.

L'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 a démontré que la synergie devait davantage être structurée et renforcée autour du réseau existant.

Les IPSS s'engagent à conclure entre elles une convention fixant les contours de la collaboration et prévoyant notamment une mise à disposition de certifiés et une participation active aux missions de sélection.

Le Collège des IPSS s'attachera avec le Collège des Présidents des SPF et des OIP à promouvoir et à encourager l'attractivité de l'emploi dans la fonction publique. À cette fin, une stratégie sera développée qui mettra l'accent sur les atouts spécifiques de la fonction publique et utilisera des techniques de communication pertinentes. Cette stratégie sera soumise à l'Etat fédéral.

Un groupe de travail, composé des IPSS et des acteurs concernés (SPF, Medex, ...), sera mis en place pour évaluer le statut et l'attractivité des professions médicales au sein de la fonction publique, pour déterminer les compétences nécessaires pour faire face aux défis de la réintégration et pour formuler dans ces domaines toutes les propositions appropriées.

7.2.1.5 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, 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 collaboreront avec la DG R&D du SPF BOSA pour actualiser de manière continue le module e-learning existant pour tenir compte des évolutions organisationnelles et réglementaires.

7.2.1.6 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 avec un handicap 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 la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA;
- en évitant que le genre 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 avec un handicap en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes avec un handicap;
- une représentativité d'un tiers du genre 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.

7.2.1.7 **Bien-être au travail**

7.2.1.7.1 Accompagnement sur le lieu de travail

En vue d'une carrière durable à travers les différentes phases de la vie et afin de pouvoir s'adapter dans un environnement de travail en constante mutation, chaque collaborateur des IPSS doit pouvoir faire appel à un soutien qui lui permet :

- D'avoir une bonne vision de ses compétences et talents.
- De pouvoir assumer aisément de nouveaux rôles / nouvelles fonctions.
- De pouvoir utiliser pleinement ses compétences et déployer ses talents.

À cette fin, les IPSS déploieront une banque de données commune avec :

- Des instruments RH, pouvant être utilisés dans un cadre professionnel, comprenant un accompagnement de carrière, une offre de feedback X° accompagné, une politique active de mobilité interne et des possibilités de teamcrafting.
- Des accompagnateurs professionnels des différentes IPSS qui pourront être mis à disposition mutuellement.

Pour les formations de ces accompagnateurs, des initiatives communes seront prises.

7.2.1.7.2 Politique intégrée de prévention des risques psycho-sociaux

Les IPSS entendent mener une politique intégrée de prévention des risques psycho-sociaux.

Pour ce faire, elles vont mesurer l'état de la prévention des risques psycho-sociaux au sein de chaque organisme (mesure T0).

Cette évaluation de la maturité de l'organisation est faite sur base de critères objectivables au moyen d'un outil.

Elle pourra se faire sur base de l'outil d'Empreva, avec sa collaboration et permettra d'objectiver les besoins en matière de prévention primaire de chaque IPSS sur le moyen et long terme. Des échanges de bonnes pratiques et des collaborations entre IPSS pourront être mis en place. Cette mesure du T0 permettra également d'objectiver l'évolution au cours du contrat d'administration.

Simultanément, une collecte de données sera réalisée en collaboration avec Medex au sein des IPSS avant de déterminer une série de paramètres :

- Durée moyenne des incapacités de travail,
- Taux actuel de retour à l'emploi,
- Initiatives actuelles en matière de retour à l'emploi.

Les IPSS veulent développer en collaboration avec la Direction générale Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA un projet pilote de prévention secondaire des troubles psychosociaux en relation avec le travail et proposer ainsi un trajet d'accompagnement selon le schéma et les conditions prévues par Fedris, vu que les crédits nécessaires leur ont été attribués. Un intervenant burn-out spécialement dédié aux IPSS sera chargé de la coordination du projet.

7.2.1.7.3 Réintégration après une absence de longue durée

Dans le cadre de leur politique intégrée en matière de risques psycho-sociaux, les IPSS entendent mettre en place les conditions optimales de réintégration après une absence de longue durée en collaboration avec l'ensemble des intervenants. La mise en place d'une approche coordonnée et globale va dans ce sens et concerne toutes les absences pour maladie de longue durée.

Les IPSS développeront pour janvier 2020 une méthodologie commune de réintégration en collaboration avec la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA et procéderont à une analyse de faisabilité de l'application en synergie des pratiques de disability management telles qu'elles sont encouragées par l'INAMI au travers de sa formation de disability managers.

Cette analyse se fera en concertation avec l'ensemble des acteurs.

7.2.1.8 Gestion des connaissances

Dans le cadre des synergies entre IPSS, une stratégie de gestion des connaissances commune a été élaborée, 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.

Ce faisant, l'expertise présente peut être utilisée de manière optimale, et le risque de pertes de connaissances par le flux des départs se voit limité, en particulier en ce qui concerne les fonctions critiques, soit les fonctions relevant d'un champ d'expertise nécessaire au bon fonctionnement de l'organisme.

Les IPSS s'inscrivent dans cette stratégie commune de gestion des connaissances.

Chaque IPSS détermine ses actions prioritaires en se basant sur les bonnes pratiques et projets repris dans l'instrument. Le teamsite "Stratégie KM" continuera à soutenir les échanges d'expériences. En fonction de la demande, le groupe de projet organisera des initiatives communes.

Les IPSS travaillent, le cas échéant, également avec le SPF Sécurité sociale, en particulier en ce qui concerne l'acquisition de connaissances sur les questions transversales, sectorielles et systémiques.

7.2.1.9 Cycles d'évaluation et cadre commun de compétences

Les IPSS s'engagent à :

- Réaliser un reporting annuel commun aux IPSS du taux de réalisation des cycles d'évaluation de l'année précédente sur base d'une méthodologie commune,
- Répertoire et mettre en commun les outils développés au sein de chaque IPSS pour accompagner, soutenir et faire vivre les cycles d'évaluation (manuels de référence, guides pratiques, FAQ, workshops....) et à partir de là, évaluer l'opportunité de développer des outils au niveau des IPSS sur des thématiques récurrentes,
- Envisager un cadre commun à toutes les IPSS de compétences techniques et leurs indicateurs de mesures pour les fonctions de support (RH, ICT, Facility), transversales (juridiques et de contrôle), et liées à des rôles spécifiques (dirigeant, chef de projet, expert). Ces compétences pourront être transposées dans chaque IPSS dans leurs descriptions de fonction respectives en concertation avec la Direction générale Recrutement et Développement du SPF BOSA dans un objectif d'alignement avec les nouvelles familles de fonction. A terme, les IPSS pourraient ainsi disposer d'un dictionnaire (référentiel) de compétences techniques et leurs indicateurs de mesures communs à toutes les IPSS.

L'Etat s'engage à soutenir et à rendre possible les actions précitées des IPSS et à effectuer pour la fin du contrat d'administration les adaptations nécessaires concernant la convivialité de l'utilisation du software de gestion des cycles d'évaluation après analyse du système sur la base du feedback des IPSS et des autres institutions publiques.

7.2.2 Engagements concernant la gestion informatique

7.2.2.1 Virtualisation, G-Cloud et réutilisation des composants métier

Les IPSS organisent au sein de Smals un suivi technologique conjoint concernant les nouvelles technologies ICT, dont l'utilisation peut apporter des avantages en termes d'effectivité ou d'efficience, et déploient autant que possible des technologies pertinentes.

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 :

- 1) Le premier trajet consiste en la réduction du nombre de centres de calcul et l'évolution vers une infrastructure IT commune.
- 2) 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.
- 3) 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.

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'IPSS 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.

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 rédige une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du « comply or explain », et actualise annuellement cette roadmap.

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

Les IPSS continueront à s'appuyer sur la collaboration dans le cadre du G-Cloud pour réutiliser autant que possible les sous-composants et services dans le développement des applications ICT et ainsi réduire les coûts en évitant le développement multiple des composants et services. Cela, indépendamment du fait que le développement de l'application soit effectué par le propre département informatique, par Smals ou par des sous-traitants. À cette fin, un centre de compétences est en cours de développement au sein de Smals pour intégrer et soutenir au maximum la réutilisation des composants et services métier.

Concrètement:

- 1) un catalogue électronique sera disponible pour les sous-composants et services réutilisables, qui est alimenté par toutes les IPSS et Smals,
- 2) des processus, des outils et des KPI seront mis en place pour promouvoir, identifier, enregistrer, implémenter, suivre et mesurer la réutilisation tout au long du cycle de vie du projet,
- 3) des réseaux humains seront maintenus à tous les niveaux (managers, directeurs ICT, gestionnaires de services, analystes métiers, architectes) afin de maintenir une vision maximale du potentiel de réutilisation et de promouvoir la réutilisation effective,
- 4) il sera évolué vers une culture au sein des IPSS et de Smals pour fabriquer des produits réutilisables et adopter la réutilisation,
- 5) il sera imposé aux sous-traitants dans les cahiers des charges de s'engager à réutiliser à tout moment,
- 6) le cas échéant, des propositions d'harmonisation réglementaires seront élaborées pour permettre la réutilisation.

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 et de réutilisation des services et sous-composants, partout où des services et composants communs ou réutilisables peuvent être valorisés.

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.

7.2.2.2 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 rédigés sous la coordination du G-Cloud. 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 et applications ICT de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

7.2.2.3 Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow

Une communication électronique courante et fiable des pouvoirs publics aux citoyens et aux entreprises est un pilier important de la transformation digitale. Les institutions publiques peuvent, via l'eBox, échanger des messages de manière électronique avec des personnes physiques, des entreprises et d'autres institutions publiques.

L'eBox pour citoyens est présenté par le service public fédéral compétent pour l'agenda numérique et constitue un service permettant aux utilisateurs d'échanger des messages électroniques avec des personnes physiques. Ces personnes physiques peuvent opter pour la communication électronique via l'eBox avec toutes les institutions publiques qui y sont connectées. L'eBox pour entreprises est mis à disposition par l'Office national de Sécurité sociale et constitue un service permettant aux utilisateurs d'échanger des messages électroniques avec les titulaires d'un numéro d'entreprise. Ces derniers peuvent, au besoin, se voir imposer l'utilisation de l'eBox par une réglementation sectorielle spécifique.

Les IPSS s'engagent, pendant la durée de ce contrat d'administration, à entreprendre les étapes nécessaires pour faire en sorte que la communication électronique avec le citoyen et les entreprises devienne la norme. Pour cela, un plan par étapes est établi sous la conduite du Collège des Administrateurs généraux des Institutions publiques de Sécurité sociale pour le déploiement de l'eBox dans chaque IPSS. L'exécution de ce plan par étapes fera l'objet d'un suivi régulier par le Collège et chaque institution fera rapport à ce sujet lors du suivi habituel de la réalisation du Contrat d'administration et au Ministre de l'Agenda numérique.

7.2.3 Engagements concernant la gestion logistique

7.2.3.1 *Marchés publics*

Les IPSS s'engagent à appliquer, pour leurs différents marchés de fournitures et de services, en tant que participants passifs (en signant le cas échéant des documents d'adhésion), l'arrêté royal du 22 décembre 2017 relatif aux marchés publics fédéraux centralisés dans le cadre de la politique fédérale d'achats.

A titre subsidiaire 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 et si un marché conjoint peut être exécuté.

Les IPSS s'inscrivent dans les objectifs de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, c'est-à-dire créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique, l'accès facilité des petites et moyennes entreprises aux marchés publics, la poursuite de la digitalisation, les buts sociaux, etc.

7.2.3.2 *Gestion immobilière / Shared Services en lien avec la logistique*

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera tenu à jour ; une plate-forme électronique conviviale et adéquate sera mise en place, permettant d'y introduire des données plus étendues, de manière à optimiser la gestion du parc immobilier.

Chaque demande de location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovation et de nouvelle implantation, à appliquer les principes du NWOV et les normes en matière d'occupation des espaces.

Les IPSS listeront des conditions minimums concernant la gestion de bâtiments. Ces conditions seront reprises sous la forme d'une checklist par bâtiment, basée sur une nomenclature des obligations légales.

Le plan d'actions, établi selon les recommandations qui ont été formulées dans l'audit de la Cour des Comptes sur le parc immobilier des IPSS, sera approfondi.

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 dans les différents domaines et activités facilitaires. Un focus sera porté sur les domaines suivants (liste non exhaustive) :

- énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation...);
- déchets et économie circulaire ;
- FMIS (facilitair management information system) ;
- point de contact central ;
- sécurité ;
- durabilité avec la réalisation d'une matrice de matérialité et d'un rapport sur les pratiques en cours dans les IPSS ;
- mobilité durable.

7.2.4 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 du Comité d'audit commun aux IPSS, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants :

- durant la durée du contrat d'administration, le Comité d'audit commun aux IPSS offrira un soutien méthodologique aux fonctions d'audit interne, notamment en formulant des recommandations pour en améliorer la maturité ;
- 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 et au Ministre du Budget par les Commissaires du Gouvernement respectifs ;
- annuellement, un plan d'audit et un rapport d'activités seront communiqués par chaque institution au Comité d'audit commun ;
- pour la fin de la durée du contrat d'administration, les fonctions d'audit interne, soutenues par le Comité d'audit Commun, les comités d'audit spécifiques à une institution, ainsi que le réseau Platina, auront amélioré leur maturité, notamment par le développement d'un système de surveillance de la qualité ;
- le Collège poursuivra les initiatives lancées dans le cadre du Single audit au cours de la période 2019-2020 en vue d'une coopération et d'une transparence plus structurées entre les différents acteurs de contrôle concernés, notamment en coordonnant la planification et les méthodes des fonctions d'audit interne avec les activités des autres acteurs du contrôle responsables pour les IPSS.
- Le Collège continuera à développer sa vision de gestion sur le Single audit au sein des IPSS, sur base des activités des groupes de travail existants et d'autres initiatives s'y rapportant, et à formuler des propositions concrètes telles que le protocole de collaboration avec la Cour des Comptes et l'analyse du rôle et de la valeur ajoutée des réviseurs ;
- 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.

7.3 Volet budgétaire, financier et comptable

- Voir chapitres 9.3.1 à 9.3.9 dans CA 2016-2018.

Les chapitres 9.3.10 (Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018) et 9.3.11 (Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire) sont remplacés par les chapitres suivants.

7.3.10 Budget de gestion pour les années 2019 et 2020

Le budget de gestion de l'Institution pour les exercices 2019 et 2020 est établi comme suit :

Type de dépenses	2019	2020 ^{(1) (2)}
Dépenses de personnel	55.603.297	55.603.297
Dépenses de fonctionnement	18.535.395	18.535.395
dont : Fonctionnement ordinaire	4.853.334	4.853.334
Informatique	13.682.061	13.682.061
Investissements	10.230.936	7.483.727
dont : Investissements mobiliers	262.492	262.492
Investissements informatiques	8.856.444	7.221.235
Investissements immobiliers	1.112.000	0
Dépenses de fonctionnement non-limitatives	77.193	77.193
Total	84.446.821	81.699.612

(1) Pour l'exercice 2020 : calcul en prix de 2019

(2) Cotisations au Pool des parastataux 43%

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.

7.3.11 Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire

Conformément à l'article 5 §1 6° de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à 51.618.066 euros pour l'exercice 2019 et à 51.618.066 euros pour l'exercice 2020, en tenant compte des cotisations patronales connues (cotisations patronales de pension, etc.).

- Pour suite dispositions communes dans le volet budgétaire, financier et comptable, participation aux projets transversaux et dispositions finales : voir chapitres 9.3.12 à 9.5 dans CA 2016-2018.

*

*

*

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

le 2019

Pour l'Etat belge

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

D. DUCARME

La Ministre du Budget et de la Fonction publique,

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

