



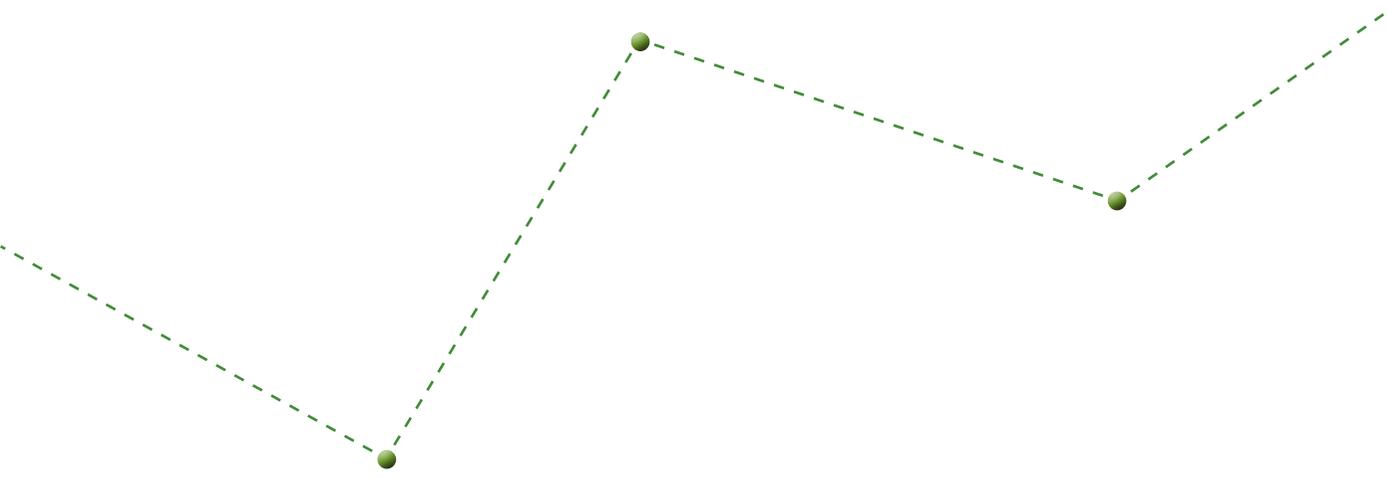
Sécurité Sociale
Entrepreneurs Indépendants

L'INASTI crée des liens.

Rapport annuel 2014



Une administration moderne, un service de qualité



Edito

En 2014, «créer des liens» était l'expression-clé. Créer des liens non seulement entre les agents mais également entre l'INASTI et les entrepreneurs indépendants, les sociétés, les caisses d'assurances sociales et les autres partenaires.

Le trajet de leadership orienté humain auquel 28 membres du management ont participé en 2014 a joué, dans ce cadre, un grand rôle. Le trajet a fortement encouragé la collaboration au sein de l'équipe de management tout en veillant également à renforcer les liens entre l'administration centrale et les bureaux régionaux.

Autre projet important, les préparatifs du déménagement de nos services centraux vers la zone du Canal. Nous en avons profité pour immédiatement appliquer le new way of working; ce changement rassemble tous les services centraux sous un même toit et... les relie entre eux.

En outre, nous avons continué de travailler de manière intensive aux nombreux projets stratégiques qui créent des liens entre l'INASTI et le monde des entrepreneurs indépendants. Ainsi, le lancement du premier volet de la plate-forme Sequoia qui permettra à l'entrepreneur indépendant, à compter de 2018, de consulter en ligne son dossier de sécurité sociale a été couronné de succès. L'INASTI a également continué de développer, avec l'ONP et le SdPSP, le moteur pension - mypension.be - et notre Caisse nationale auxiliaire s'est préparée minutieusement à la réforme du calcul des cotisations pour les travailleurs indépendants.

2014 fut une année de travail intensif dans un contexte qui s'est complexifié en raison des économies. Dès lors, nous souhaitons remercier de tout cœur tous les agents pour leur implication et leurs brillantes prestations. Nous sommes fiers de pouvoir être à la tête d'une administration moderne et de qualité telle que l'INASTI.

Marc Trifin
Administrateur général adjoint



Anne Vanderstappen
Administrateur général





**Une administration moderne,
un service de qualité 5**

Mission statement 6
Le personnel de l'INASTI en quelques chiffres 8



**Indépendants: chiffres, évolutions et
tendances 11**



Gestion financière globale 22



Caisse nationale auxiliaire 30

Personnes physiques 31
Sociétés 32

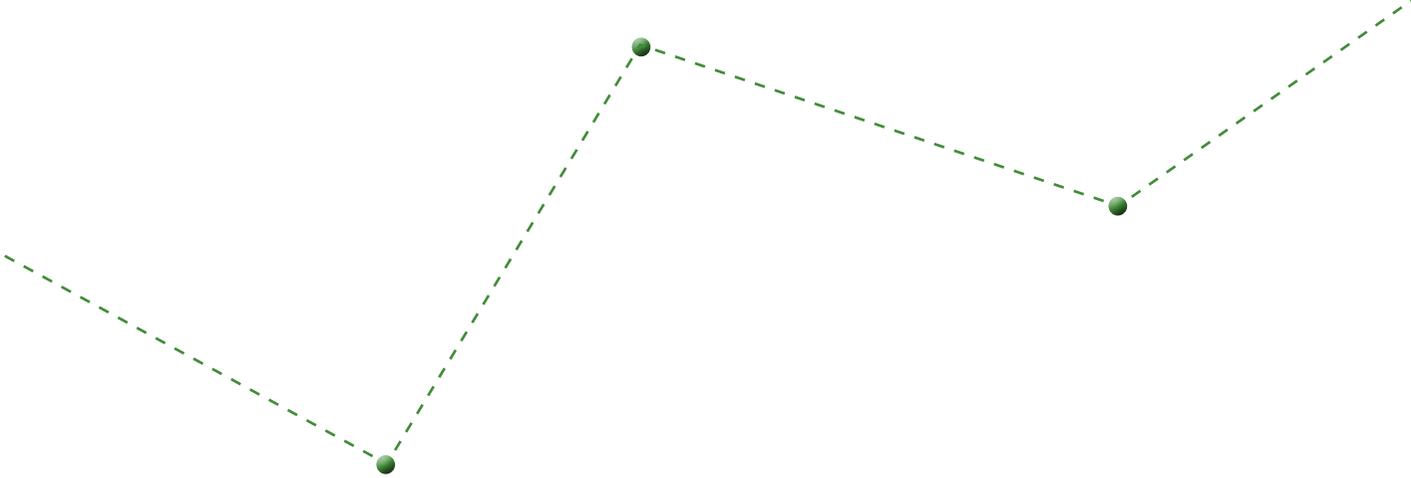


Les projets de l'INASTI 32

Fraude sociale..... 35
Gestion des connaissances..... 37
Leadership 39
Masterplan IT 41
Mesure du travail 43
Mouseion 45
mypension.be 48
Sequoia 50
Simplification administrative 53
Système d'audit interne 55
UP 35..... 57

Edito 2
Colophon 59

Chapitre 1



Une administration moderne, un service de qualité

Mission statement

Notre mission

L'INASTI – créé en 1971 sous le nom d'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants – est une institution publique fédérale de sécurité sociale dynamique et orientée humain. Nous protégeons le statut social des entrepreneurs indépendants – depuis l'établissement de leur entreprise jusqu'après leur pension – en collaboration avec les organisations pour indépendants. De cette manière, nous contribuons à leur bien-être social et économique.

Notre vision

L'INASTI est le centre de connaissances et d'expertise en matière de protection sociale des entrepreneurs indépendants. Nos collaborateurs veulent être le lien entre les indépendants, les entreprises, les caisses d'assurances sociales et les autres partenaires.

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

Nos responsabilités

L'INASTI protège le statut social des entrepreneurs indépendants sur plusieurs fronts. Nous exécutons, dans une approche intégrée, les tâches suivantes:

- veiller à ce que les entrepreneurs indépendants respectent leurs obligations, en tenant compte du contexte national et international
- calculer et octroyer les pensions d'indépendants
- percevoir les cotisations et gérer la Caisse nationale auxiliaire, la caisse d'assurances sociale de l'INASTI
- garantir la gestion financière globale du statut social
- participer à la lutte contre la fraude et l'utilisation inadéquate du statut social
- rassembler et gérer, à l'aide de bases de données, les informations concernant les entrepreneurs indépendants et les entreprises
- informer et communiquer de manière ciblée
- répondre aux nouvelles attentes de nos partenaires notamment par des études, des initiatives et des propositions
- accompagner le Comité général de gestion pour le statut social des travailleurs indépendants (CGG), participer à ses activités et en assurer le secrétariat

Nos valeurs

Dans toutes ses activités, l'INASTI se veut orienté client, objectif, orienté humain, innovant, efficace, transparent et stimulant. La collaboration avec nos partenaires et la durabilité sont aussi au cœur de nos préoccupations.

Orienté client

Le client est toujours au cœur de nos préoccupations. Nos clients indépendants et nos partenaires peuvent compter sur un service professionnel, correct et accessible.

Objectif

L'INASTI est impartial, fiable et intègre. Chacun est traité avec équité et la sécurité juridique de nos décisions est garantie.

Orienté humain

L'INASTI développe une culture basée sur le sens des responsabilités, la prise d'initiatives et la créativité.

Innovant

Le monde entrepreneurial change constamment. Nous tenons compte de ces évolutions afin de lui offrir un service de qualité.

Efficace

L'INASTI gère ses moyens humains et budgétaires de manière optimale pour atteindre ses objectifs.

Transparent

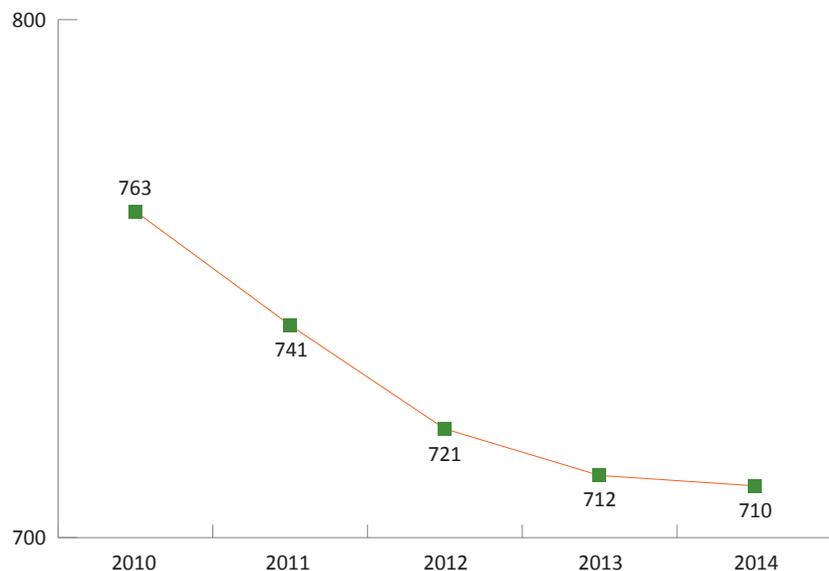
Nous communiquons ouvertement et en toute transparence, tant en interne (collaborateurs) qu'en externe (entrepreneurs indépendants, partenaires).

Stimulant

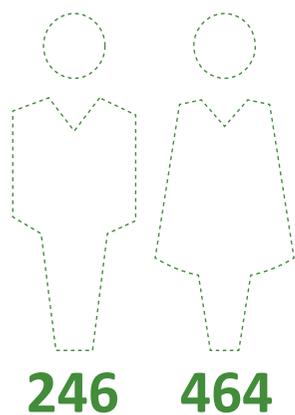
L'épanouissement personnel est un droit. L'INASTI stimule ses collaborateurs pour qu'ils développent leurs compétences et occupent des responsabilités au sein de l'organisation.

Le personnel de l'INASTI en quelques chiffres...

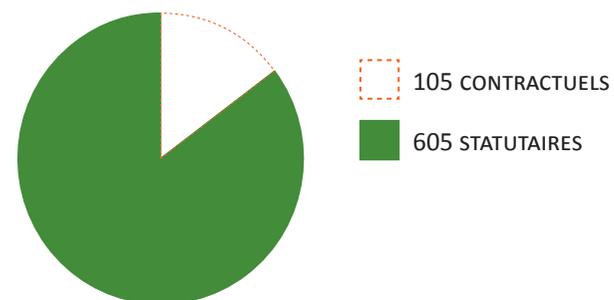
Evolution du nombre d'agents de 2010 à 2014



Répartition hommes/femmes



Répartition selon la langue



24 %

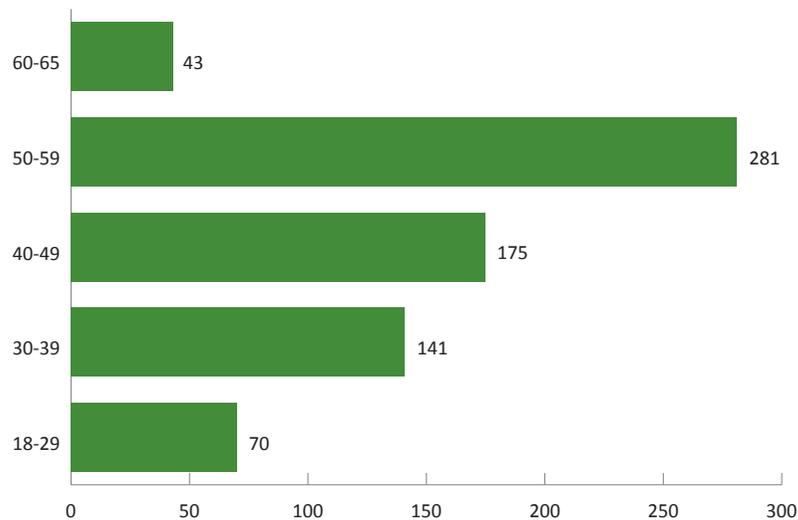
TRAVAILLENT À
TEMPS PARTIEL

142

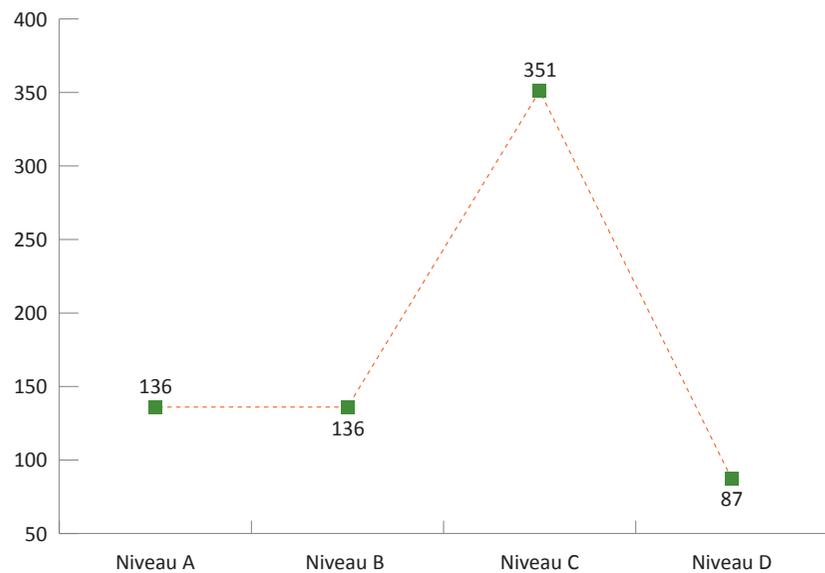
TÉLÉTRAVAILLENT

Le télétravail est en hausse
à l'INASTI (+ 57 agents par
rapport à 2013)

Répartition selon l'âge



Répartition selon le niveau



Développement des compétences

En 2014, il y a eu 1937 jours de formation. Cela représente 811 jours de plus qu'en 2013. Cela est dû au fait qu'un grand nombre de jours de formation a été consacré aux grands projets que sont la réforme des cotisations sociales, le trajet de leadership pour le management et l'application Sequoia.

Compétences techniques

En 2014, la plupart des actions de formation étaient axées sur le développement des compétences techniques. Elles permettent aux agents d'approfondir leur connaissance de la législation et de la réglementation en matière de statut social et d'utiliser de façon optimale les applications mises à leur disposition.

Ainsi, des formations portant sur la matière des conventions internationales et des directives européennes; le nouveau mode de calcul des cotisations sociales; la gestion de portefeuilles financiers et le statut social des travailleurs indépendants ont été organisées.

Compétences génériques

En ce qui concerne le développement des compétences génériques, des formations ont été organisées dans le cadre de nouveaux projets ou pour augmenter l'efficacité personnelle des collaborateurs.

Ainsi, des formations portant sur la lisibilité des formulaires; la gestion de soi, du temps et de l'information en situation de télétravail et l'auto-coaching en situation de stress ont eu lieu.

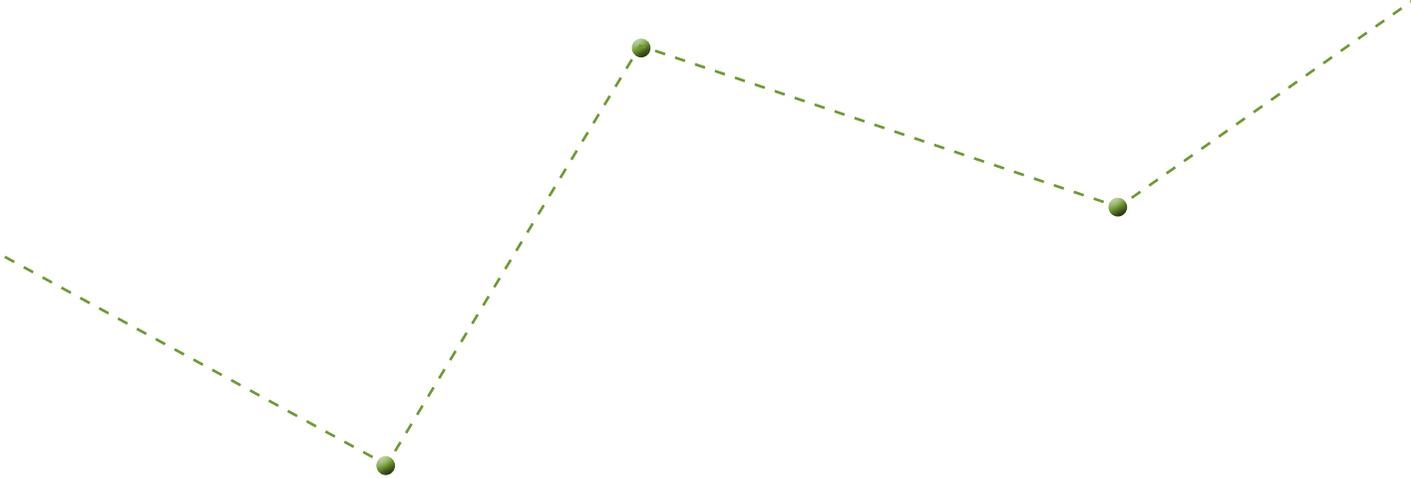
L'INASTI a également lancé fin 2013, un programme de développement du leadership pour le management. En 2014, un séminaire résidentiel et différentes interventions sur des thèmes de leadership ont eu lieu. Le trajet est piloté par l'équipe Vivo du SPF Personnel et Organisation et sera poursuivi jusqu'en 2015.

Développement de compétences individuelles

En 2014, on comptait 121 inscriptions à des formations en matière de langues, de management et d'efficacité personnelle.

En outre, un congé de formation a été octroyé à 19 agents qui ont suivi des cours du soir ou pendant le week-end.

Chapitre 2



Indépendants: chiffres, évolutions et tendances

L'INASTI dispose d'une large gamme de données statistiques sur le statut social des indépendants et sur les sociétés. L'Institut national puise notamment dans cette riche source d'informations pour répondre aux questions d'autres établissements publics, pour fournir des données servant de base à des recherches scientifiques, pour faire des études et des simulations.

Evolution du nombre d'affiliés par caisse d'assurances sociales

Situation au 31 décembre

L'année 2014 se caractérise une fois de plus par une augmentation du nombre total de travailleurs indépendants affiliés: ils sont au nombre de 1.015.902 (666.722 hommes et 349.180 femmes). Par rapport à 2013, cela représente une progression de 14.801 unités soit + 1,48 %.

Caisse d'assurances sociales	2010	2011	2012	2013	2014
Group S	36.965	36.407	36.860	36.870	36.975
Xerius	98.608	105.295	110.054	115.992	123.693
Zenito	160.041	162.438	165.789	167.896	172.626
Partena	141.927	142.124	142.899	142.119	140.401
Acerta	267.035	271.926	277.169	280.008	280.625
Securex Integrity	107.345	109.261	111.495	113.297	115.634
Attentia	13.972	13.756	13.367	13.054	12.756
Multipen	12.337	12.396	12.296	11.945	11.838
Steunt Elkander	16.032	15.786	15.689	15.577	15.348
Caisse Wallonne d'Assurances Sociales de l'U.C.M.	83.522	86.106	89.060	90.864	93.095
Caisse nationale auxiliaire	14.801	14.401	13.889	13.479	12.911
TOTAL	952.585	969.896	988.567	1.001.101	1.015.902

Evolution du nombre d'assujettis (travailleurs indépendants + aidants)

Répartition par région linguistique

Région linguistique Années ⁽¹⁾		Activité principale			Activité complémentaire			Actifs après (l'âge de) la pension			Total
		H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	
Région de langue néerlandaise	2011	268.521	148.791	417.312	89.330	48.315	137.645	35.063	10.702	45.765	600.722
	2012	270.417	149.245	419.662	90.812	50.803	141.615	37.054	11.024	48.078	609.355
	2013	270.487	149.883	420.370	91.518	52.800	144.318	39.715	11.886	51.601	616.289
	2014	272.291	151.424	423.715	91.684	55.019	146.703	41.945	12.735	54.680	625.098
Région de langue française	2011	116.571	61.570	178.141	40.844	22.948	63.792	15.553	5.967	21.520	263.453
	2012	117.418	61.874	179.292	41.494	24.736	66.230	16.728	6.430	23.158	268.680
	2013	117.350	62.039	179.389	41.903	26.156	68.059	17.923	6.956	24.879	272.327
	2014	117.860	62.664	180.524	41.649	27.438	69.087	19.211	7.330	26.541	276.152
Région bilingue Bruxelles-Capitale	2011	51.715	18.673	70.388	8.112	5.175	13.287	4.124	1.567	5.691	89.366
	2012	54.618	19.421	74.039	8.318	5.459	13.777	4.384	1.724	6.108	93.924
	2013	55.394	19.756	75.150	8.560	5.713	14.273	4.581	1.868	6.449	95.872
	2014	57.239	20.257	77.496	8.605	5.918	14.523	4.782	1.971	6.753	98.772
Région de langue allemande	2011	2.858	1.617	4.475	970	371	1.341	511	204	715	6.531
	2012	2.814	1.621	4.435	956	380	1.336	530	211	741	6.512
	2013	2.807	1.589	4.396	964	409	1.373	552	223	775	6.544
	2014	2.767	1.588	4.355	895	410	1.305	610	227	837	6.497
Le Royaume	2011	439.665	230.651	670.316	139.256	76.809	216.065	55.251	18.440	73.691	960.072
	2012	445.267	232.161	677.428	141.580	81.378	222.958	58.696	19.389	78.085	978.471
	2013	446.038	233.267	679.305	142.945	85.078	228.023	62.771	20.933	83.704	991.032
	2014	450.157	235.933	686.090	142.833	88.785	231.618	66.548	22.263	88.811	1.006.519
Etranger ⁽²⁾	2011	4.350	1.484	5.834	2.740	564	3.304	591	95	686	9.824
	2012	4.583	1.508	6.091	2.614	581	3.195	699	111	810	10.096
	2013	4.643	1.547	6.190	2.353	594	2.947	798	134	932	10.069
	2014	4.420	1.525	5.945	1.879	504	2.383	885	170	1.055	9.383
Total régime	2011	444.015	232.135	676.150	141.996	77.373	219.369	55.842	18.535	74.377	969.896
	2012	449.850	233.669	683.519	144.194	81.959	226.153	59.395	19.500	78.895	988.567
	2013	450.681	234.814	685.495	145.298	85.672	230.970	63.569	21.067	84.636	1.001.101
	2014	454.577	237.458	692.035	144.712	89.289	234.001	67.433	22.433	89.866	1.015.902

Le nombre d'indépendants en activité principale passe de 685.495 à 692.035 unités (ou + 0,95 %).

Cette progression est due autant à l'augmentation du nombre d'activités principales exercées par des hommes (de 450.681 à 454.577 unités ou + 0,86 %) qu'à celle des femmes (de 234.814 à 237.458 unités ou + 1,13 %).

Le nombre d'indépendants en activité complémentaire a lui aussi augmenté en 2014: 234.001 contre 230.970 en 2013.

Le nombre de titulaires masculins s'est légèrement tassé et passe de 145.298 à 144.712 (- 0,40%) au contraire du nombre de titulaires féminins qui passe de 85.672 à 89.289 (+ 4,22 %).

(1) Situation au 31 décembre

(2) Il s'agit des travailleurs indépendants non domiciliés en Belgique mais y exerçant leur activité.

Evolution du nombre d'assujettis (travailleurs indépendants + aidants)

Répartition par branche d'activité

Région linguistique Années ⁽¹⁾		Branche d'activité							Total
		Agriculture	Pêche	Industrie	Commerce	Prof.libérales	Services	Divers	
Région de langue néerlandaise	2011	52.193	468	130.689	213.469	142.780	51.759	9.364	600.722
	2012	51.400	450	132.514	212.486	149.867	52.096	10.542	609.355
	2013	51.458	445	133.638	211.084	156.217	52.697	10.750	616.289
	2014	52.441	421	135.548	209.824	163.476	52.693	10.695	625.098
Région de langue française	2011	25.130	122	52.449	88.850	74.854	20.577	1.471	263.453
	2012	25.262	118	53.739	89.071	78.256	20.715	1.519	268.680
	2013	25.409	115	54.428	88.978	81.180	20.713	1.504	272.327
	2014	25.778	108	55.141	88.648	84.321	20.644	1.512	276.152
Région bilingue Bruxelles-Capitale	2011	588	20	22.392	29.374	30.732	4.801	1.459	89.366
	2012	600	19	25.019	29.371	32.236	5.222	1.457	93.924
	2013	709	16	25.728	29.227	33.477	5.387	1.328	95.872
	2014	877	17	27.095	29.110	34.803	5.563	1.307	98.772
Région de langue allemande	2011	1.340	5	1.559	1.696	1.289	612	30	6.531
	2012	1.312	5	1.561	1.669	1.325	610	30	6.512
	2013	1.286	4	1.561	1.684	1.383	598	28	6.544
	2014	1.278	4	1.520	1.650	1.427	587	31	6.497
Le Royaume	2011	79.251	615	207.089	333.389	249.655	77.749	12.324	960.072
	2012	78.574	592	212.833	332.597	261.684	78.643	13.548	978.471
	2013	78.862	580	215.355	330.973	272.257	79.395	13.610	991.032
	2014	80.374	550	219.304	329.232	284.027	79.487	13.545	1.006.519
Etranger ⁽²⁾	2011	152	32	2.314	4.786	1.809	452	279	9.824
	2012	156	28	2.322	4.763	2.065	475	287	10.096
	2013	216	13	2.393	4.534	2.163	495	255	10.069
	2014	257	14	2.211	4.267	1.989	445	200	9.383
Total régime	2011	79.403	647	209.403	338.175	251.464	78.201	12.603	969.896
	2012	78.730	620	215.155	337.360	263.749	79.118	13.835	988.567
	2013	79.078	593	217.748	335.507	274.420	79.890	13.865	1.001.101
	2014	80.631	564	221.515	333.499	286.016	79.932	13.745	1.015.902

Les professions libérales continuent leur expansion: de 274.420 à 286.016 soit + 4,23 %.

L'industrie a également connu une augmentation (de 217.748 à 221.515 soit + 1,73 %). Le secteur des services compte également plus d'indépendants: + 0,05 % (de 79.890 à 79.932). Le commerce a subi une légère diminution (de 335.507 à 333.499 ou - 0,60 %).

Si le secteur primaire a connu une augmentation de 1,91% et celui de l'agriculture de 1,96% (de 79.078 à 80.631), le secteur de la pêche diminue par contre de 4,89% (de 593 à 564).

(1) Situation au 31 décembre

(2) Il s'agit des travailleurs indépendants non domiciliés en Belgique mais y exerçant leur activité.

Evolution des starters

Répartition selon la branche d'activité

Année	Agriculture	Pêche	Industrie	Commerce	Professions libérales	Services	Professions diverses	Total général
2010	3.222	41	20.866	28.332	22.681	6.505	3.385	85.032
2011	3.293	40	23.012	27.526	24.052	6.799	5.000	89.722
2012	3.338	25	24.761	28.885	26.000	7.239	2.993	93.241
2013	4.022	32	22.887	28.941	26.243	7.234	1.700	91.059
2014	5.155	19	24.175	29.826	29.471	6.663	1.535	96.844

Evolution du nombre de conjoints aidants

Année (situation au 31 décembre)	Mini-statut			Maxi-statut			Total		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
2010	714	11.287	12.001	3.111	23.008	26.119	3.825	34.295	38.120
2011	632	9.844	10.476	3.107	22.398	25.505	3.739	32.242	35.981
2012	540	8.534	9.074	3.074	21.587	24.661	3.614	30.121	33.735
2013	472	7.324	7.796	3.105	21.115	24.220	3.577	28.439	32.016
2014	421	6.310	6.731	3.115	20.645	23.760	3.536	26.955	30.491

Ces dernières années, le nombre de conjoints aidants affiliés a diminué. La tendance se poursuit en 2014. Au 31 décembre 2014, 30.491 personnes (3.536 hommes et 26.955 femmes) étaient affiliées en qualité de conjoint aidant [mini-statut: 6.731 (421 hommes et 6.310 femmes); maxi-statut: 23.760 (3.115 hommes et 20.645 femmes)], ce qui représente un recul de 1.525 unités soit - 4,76 % par rapport à 2013.

Tant le mini-statut que le maxi-statut enregistrent cette tendance à la baisse: - 1.065 unités ou - 13,66 % pour le mini-statut; - 460 unités ou - 1,90 % pour le maxi-statut.

Evolution du nombre d'assujettis et du nombre de starters

Selon la nationalité pour la période 2012-2014

Nationalités	Nombre d'assujettis (31 décembre)			Nombre de starters		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Nationalités faisant partie de l'Union européenne						
Belgique	888.816	898.912	911.935	70.998	70.075	74.417
Allemagne	2.626	2.597	2.561	333	275	318
Grèce	1.353	1.366	1.423	199	189	235
Espagne	2.460	2.675	2.925	420	513	668
France	11.063	11.373	11.822	1.531	1.631	1.818
Italie	10.536	10.504	10.601	1.061	1.090	1.289
Pays-Bas	16.148	16.045	16.086	1.819	1.725	1.978
Portugal	3.213	3.284	3.614	861	805	963
Royaume-Uni	2.800	2.751	2.697	310	250	309
Pologne	8.270	8.096	8.248	1.860	1.572	1.615
Bulgarie	5.717	5.459	5.269	2.801	2.184	2.099
Roumanie	15.189	16.233	18.035	6.416	5.325	6.071
Autres états membres UE	2.544	2.602	2.830	534	490	622
Sous-total 1.	970.735	981.897	998.046	89.143	86.124	92.402
Nationalités ne faisant pas partie de l'Union européenne						
Maroc	2.181	2.267	2.401	605	682	643
Turquie	2.105	2.180	2.260	522	554	535
Inde	816	868	917	173	161	178
Chine	1.208	1.383	1.553	211	292	283
Pakistan	771	860	906	213	240	233
Etats-Unis	617	575	563	87	53	71
Autres états non-membres UE	9.894	10.814	8.919	2.189	2.869	2.356
Sous-total 2.	17.592	18.947	17.519	4.000	4.851	4.299
Nombre total étrangers	99.511	101.932	103.630	22.145	20.900	22.284
Nationalité non connue						
Non connue	240	257	337	98	84	143
Total général	988.567	1.001.101	1.015.902	93.241	91.059	96.844

Au 31 décembre 2014, la Belgique comptait 103.630 travailleurs indépendants et aidants affiliés de nationalité étrangère. Par rapport à 2013, il y a une augmentation de 1.698 unités ou + 1,67 %. Les nationalités roumaine, néerlandaise et française sont les plus représentées. Le nombre de Roumains a fortement augmenté par rapport à 2013 (de 16.233 en 2013 à 18.035 en 2014 soit un gain de + 11,10 %). Par rapport à l'année précédente, le nombre de Néerlandais reste stable (de 16.045 en 2013 à 16.086 en 2014 soit + 0,26 %). Par rapport à 2013, on note également une augmentation du nombre de Français (de 11.373 à 11.822 ou + 3,95 %).

En 2014, 22.284 étrangers ont débuté une activité. Ils représentent 23,01% de l'ensemble des starters (96.844 unités au total), soit plus d'1/5 (23,75% en 2012 et 22,94% en 2013).

Au sein du groupe de starters non-Belges, la nationalité roumaine se retrouve en 2014 à la 1^{re} place du classement de la «plus forte représentation de nationalité non-belge» avec un chiffre de 6.071 débutants. Par rapport à 2013 (5.325 débutants roumains), cela représente une augmentation de 14,01 %. Dans le même classement, la Bulgarie occupe la 2^e place (de 2.184 en 2013 à 2.099 en 2014 ou - 3,89 %) et les Pays-Bas la 3^e place (de 1.728 en 2013 à 1.978 en 2014 ou + 14,47 %).

Evolution des revenus moyens ⁽¹⁾

Par branche d'activité

Dénombrement au 31 décembre

Année de revenus = année du dénombrement -3

En euros

Années du dénombrement / Années de revenus	Agriculture	Pêche	Industrie	Commerce	Professions libérales	Services	Professions diverses	Total général
2010 / 2007	15.418,99	39.599,12	20.142,70	19.204,91	31.639,87	12.648,65	20.125,26	21.611,47
2011 / 2008	12.427,12	39.935,03	20.458,14	19.157,60	31.474,30	12.685,60	20.277,52	21.439,52
2012 / 2009	10.573,28	32.184,20	19.467,61	18.344,39	30.313,75	12.351,93	18.746,90	20.492,75
2013 / 2010	13.408,94	32.589,22	19.065,40	18.316,33	29.448,40	12.352,62	21.941,92	20.528,54
2014 / 2011	13.198,88	32.948,95	19.678,47	18.837,34	29.636,22	12.882,53	15.526,44	20.941,88

(1) Il s'agit des revenus professionnels bruts, diminués des dépenses et charges professionnelles et, le cas échéant, des pertes professionnelles, fixés conformément à la législation relative à l'impôt sur les revenus.

La moyenne des revenus nets qui sert de base au calcul des cotisations sociales, a augmenté en 2014. En effet, la moyenne des revenus de référence 2011 (servant au calcul des cotisations 2014) s'est élevée à 20.941,88 euros, ce qui représente une augmentation de 2,01 %. A titre de comparaison, la moyenne des revenus de référence 2010 (cotisations 2013), s'élevait à 20.528,54 euros.

Les écarts entre secteurs restent importants. Les revenus de référence moyens les plus élevés sont ceux du secteur de la pêche (comprenant les compagnies d'armateurs): 32.948,95 euros, soit une augmentation du revenu moyen de 359,73 euros.

Le secteur des professions libérales suit en seconde position avec un revenu de référence moyen élevé (29.636,22 euros). Les moyennes pour l'industrie, les services, le commerce, la pêche et les professions libérales augmentent respectivement de 613,07 euros, 529,91 euros, 521,01 euros, 359,73 euros et 187,82 euros. Par contre, dans le secteur de l'agriculture, la moyenne des revenus professionnels nets diminue et passe de 13.408,94 euros (2010) à 13.198,88 euros (2011).

Evolution du nombre de sociétés assujetties

Par caisse d'assurances sociales

Situation au 31 décembre

Caisse d'assurances sociales	2011	2012	2013	2014
Group S	19.309	19.516	19.698	19.606
Xerius	63.109	67.018	70.423	73.059
Zenito	68.252	71.606	73.411	74.468
Partena	52.301	52.905	52.581	51.871
Acerta	106.804	110.231	111.829	110.414
Securex Integrity	49.032	50.472	51.479	51.524
Attentia	5.089	5.076	5.070	4.992
Multipen	5.166	5.202	5.298	5.256
L'Entraide	5.179	5.297	5.385	5.420
Caisse wallonne d'assurances sociales de l'UCM	29.218	30.106	30.518	30.646
Caisse nationale auxiliaire d'assurances sociales pour travailleurs indépendants	61.004	60.050	58.539	59.064
Total	464.463	477.479	484.231	486.320

Evolution du nombre de sociétés assujetties

Par région

Situation au 31 décembre

Région	2011	2012	2013	2014
Région flamande	287.180	295.167	299.617	299.682
Région wallonne	106.948	110.039	111.458	112.236
Région bruxelloise	69.359	71.217	72.071	73.222
Adresse inconnue	976	1.056	1.085	1.180
Total	464.463	477.479	484.231	486.320

En 2 ans, la progression du nombre de sociétés redevables de la cotisation annuelle frise les 10.000 unités (477.479 en 2012, 484.231 en 2013 et 486.320 en 2014).

Evolution du nombre de sociétés faillies

Par région

Situation au 31 décembre

Région	2011	2012	2013	2014
Région Flamande	3.516	4.060	4.392	4.347
Région wallonne	1.865	1.842	2.225	2.249
Région bruxelloise	1.974	1.871	2.046	1.953
Adresse inconnue	7	5	5	3
Total	7.362	7.778	8.668	8.552

Evolution du nombre de familles attributaires

D'après le nombre d'enfants bénéficiaires

Familles avec	2 ^e trimestre 2011	2 ^e trimestre 2012	2 ^e trimestre 2013	2 ^e trimestre 2014
1 enfant	43.481	43.391	43.315	42.482
2 enfants	43.693	45.254	45.164	44.341
3 enfants	17.453	18.321	18.442	18.124
4 enfants	4.439	4.894	4.900	4.773
5 enfants	964	1.028	1.059	1.071
6 enfants	294	321	331	320
7 enfants	136	148	137	136
8 enfants	65	58	63	66
9 enfants	31	27	30	31
10 enfants et plus	54	62	62	64
Totaux	110.610	113.504	113.503	111.408

Passant de 113.504 familles en 2012 à 113.503 en 2013, le nombre d'attributaires atteint un total de 111.408 en 2014 (date du dénombrement = 30 juin, soit juste avant le transfert de compétences en raison de la 6^{ème} réforme de l'Etat).

Répartition du nombre de pensionnés selon le sexe et la nature de la pension

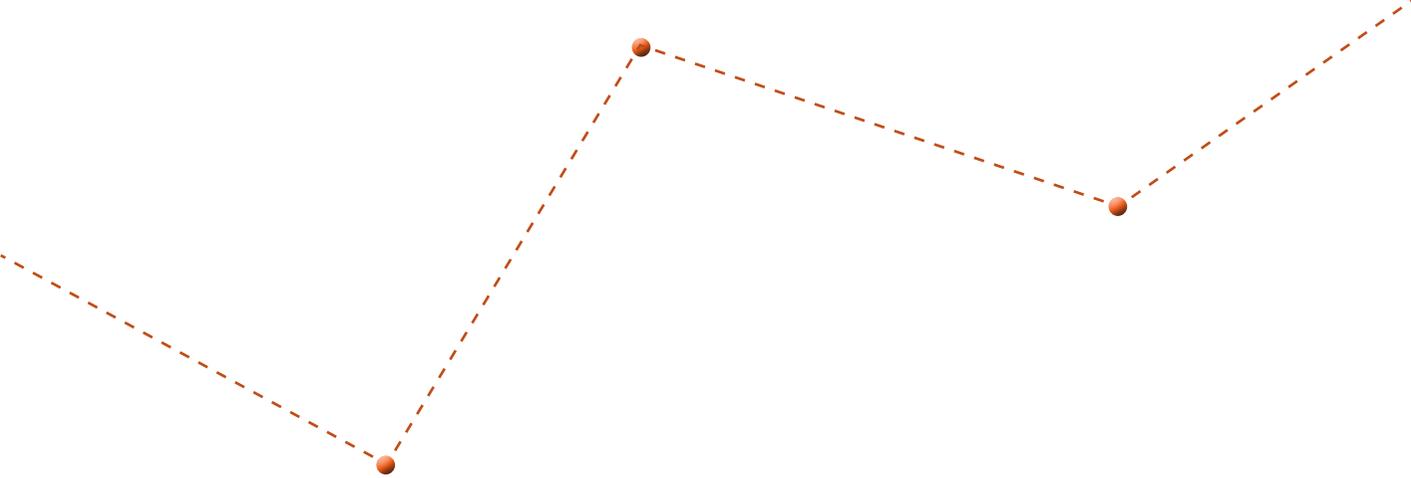
Evolution du 1.01.2011 au 1.01.2014

Mariés, pension de retraite taux "ménage"			
Années	Hommes	Femmes	Total
1.01.2011	107.212	306	107.518
1.01.2012	106.432	322	106.754
1.01.2013	105.332	460	105.792
1.01.2014	104.343	384	104.727
Mariés, pension de retraite taux "isolé"			
Années	Hommes	Femmes	Total
1.01.2011	64.642	58.598	123.240
1.01.2012	68.096	61.183	129.279
1.01.2013	70.352	61.213	131.565
1.01.2014	75.020	63.175	138.195
Non mariés, pension de retraite taux "isolé"			
Années	Hommes	Femmes	Total
1.01.2011	58.034	41.954	99.988
1.01.2012	59.811	44.024	103.835
1.01.2013	63.617	47.720	111.337
1.01.2014	66.704	50.204	116.908
Pensions de retraite et de survie			
Années	Hommes	Femmes	Total
1.01.2011	4.631	96.215	100.846
1.01.2012	4.825	96.187	101.012
1.01.2013	5.155	97.154	102.309
1.01.2014	5.383	97.689	103.072
Pensions de survie			
Années	Hommes	Femmes	Total
1.01.2011	299	62.282	62.581
1.01.2012	308	60.190	60.498
1.01.2013	329	58.462	58.791
1.01.2014	344	56.402	56.746
Total			
Années	Hommes	Femmes	Total
1.01.2011	234.818	259.355	494.173
1.01.2012	239.472	261.906	501.378
1.01.2013	244.785	265.009	509.794
1.01.2014	251.794	267.854	519.648

Dans le régime des travailleurs indépendants, le nombre total de pensionnés augmente, passant de 509.794 en 2013 à 519.648 en 2014 (date du dénombrement = 1er janvier).

L'augmentation du nombre d'indépendants pensionnés se reflète surtout chez les personnes qui bénéficient d'une pension de retraite comme isolé (autant chez les mariés que chez les non mariés).

Chapitre 3



Gestion financière globale

L'INASTI est chargé de l'exécution de la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants sous l'autorité du Comité général de gestion et du Ministre de tutelle. Cela signifie que toutes les recettes du régime sont globalisées afin d'être ensuite réparties, en fonction des besoins, entre les différents secteurs du statut social. Une partie des recettes est cependant prélevée afin de payer principalement les frais d'administration de l'INASTI et des «organismes tiers».

Résultat consolidé pour 2014

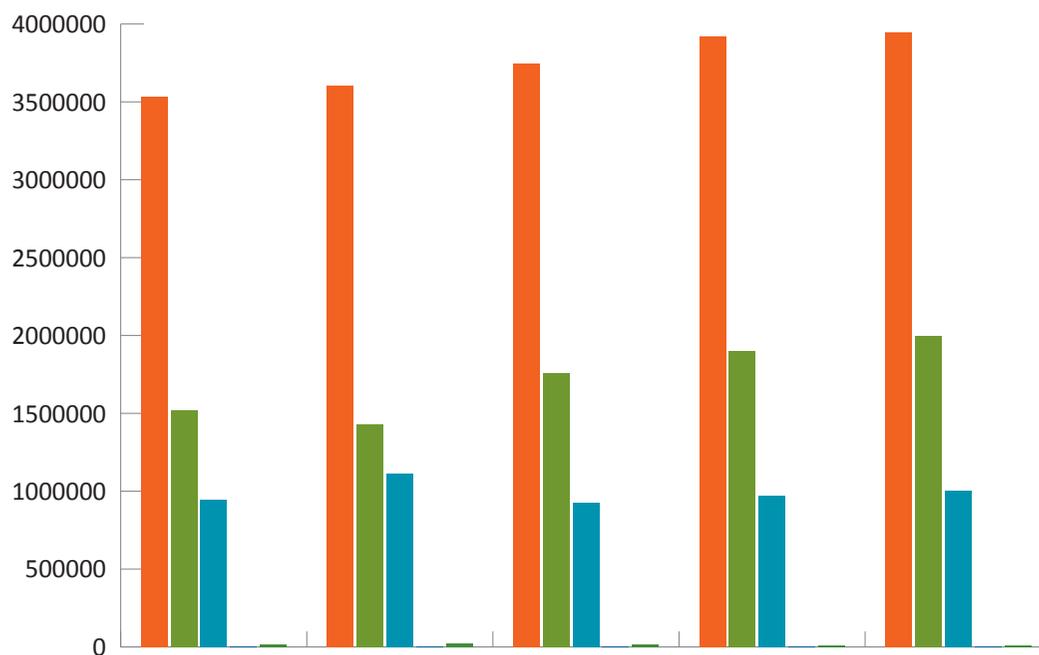
Il s'agit du résultat de la gestion financière globale, auquel on ajoute le montant imputé au Fonds pour l'avenir des soins de santé pour le compte du régime des travailleurs indépendants.

	Résultat comptable 2013 (en milliers d'euros)	Résultat comptable 2014 (en milliers d'euros)	Evolution entre 2013 et 2014 (en milliers d'euros)	Evolution entre 2013 et 2014 (en %)
Recettes				
<i>Cotisations</i>	3.917.657	3.946.044	+28.387	+0,72
<i>Subvention de l'Etat</i>	1.899.859	1.995.743	+95.884	+5,05
<i>Financement alternatif</i>	974.401	1.003.380	+28.979	+2,97
<i>Produits financiers</i>	12.155	9.695	-2.460	-20,24
<i>Recettes diverses</i>	1.098	1.271	+173	+15,76
<i>Total des recettes</i>	6.805.170	6.956.133	+150.963	+2,22
Dépenses				
<i>Prélèvements du statut social</i>	216.513	225.298	+8.785	+4,06
<i>Besoins à financer</i>	6.163.212	6.395.729	+232.517	+3,77
<i>Assurance maladie-invalidité – Compte courant des organismes assureurs (exercices précédents)</i>	66.638	67.743	+1.105	+1,66
<i>Total des dépenses</i>	6.446.363	6.688.770	+242.407	+3,76
Résultat de la gestion globale	358.807	267.363	-91.444	-25,49
<i>Fonds pour l'avenir des soins de santé</i>	5.135	5.143	+8	+0,16
Résultat consolidé de la gestion globale	363.942	272.506	-91.436	-25,12

Pour rappel, la comptabilité de l'INASTI et la comptabilité de la Caisse nationale auxiliaire (CNH) sont scindées depuis 2010. Le fonctionnement comptable de la caisse est semblable à celui d'une autre caisse d'assurances sociales. La CNH étant toutefois constituée au sein de l'INASTI, des frais communs subsistent pour les deux établissements, qui n'ont qu'un seul budget. Lors de la consolidation en fin d'exercice, le déficit net des frais d'administration de la CNH est pris en charge par l'INASTI, en exécution de l'article 6, § 1er, de l'arrêté royal du 18 novembre 1996 visant l'introduction d'une gestion financière globale dans le statut social des travailleurs indépendants.

Le résultat positif dégagé par le statut social des travailleurs indépendants en fin d'exercice comptable est transféré au Fonds pour le bien-être des indépendants, sous réserve des fonds nécessaires en vue d'assurer les besoins journaliers en trésorerie. En 2014, 267.363 milliers d'euros ont été affectés au Fonds, soit le résultat consolidé de la gestion financière globale de 272.506 milliers d'euros, diminué d'un montant de 5.143 milliers d'euros qui revient au Fonds pour l'avenir des soins de santé.

Globalement, les recettes évoluent de façon sensible depuis plusieurs années:



en milliers d'euros	2010	2011	2012	2013	2014
■ Cotisations	3.534.262	3.603.578	3.748.002	3.917.657	3.946.044
■ Subvention de l'Etat	1.518.274	1.428.957	1.757.341	1.899.859	1.995.743
■ Financement alternatif	943.042	1.115.615	927.859	974.401	1.003.380
■ Recettes diverses	597	735	655	1.098	1.271
■ Produits financiers	13.565	22.539	16.153	12.154	9.695

Les recettes se ventilent de la manière suivante:

- **Les recettes de cotisations** se sont élevées à **3.946.044 milliers d'euros** et comprennent:

- Cotisations sociales des travailleurs indépendants: **3.727.735 milliers d'euros**

- Le taux d'encaissement atteint 99,03% et est en hausse par rapport au taux de 2013 (+0,32%)

- Cotisations à charge des sociétés: **207.675 milliers d'euros**

- Les recettes continuent à progresser, notamment grâce à un très bon pourcentage d'encaissement, soit 101,66%

- Cotisations PMP (cotisations à charge des organismes où siège au moins un mandataire public): **7.874 milliers d'euros**

- Cotisations P2P (cotisations du deuxième pilier pension): **2.755 milliers d'euros**

- Cette cotisation spéciale de sécurité sociale pour les pensions complémentaires des travailleurs indépendants a été introduite en 2012

- Cotisations de solidarité, de modération et de consolidation: **5 milliers d'euros**

- **La subvention de l'Etat: 1.995.743 milliers d'euros.**
Il s'agit de la contribution de l'Etat au financement des prestations payées dans le cadre du statut social des travailleurs indépendants.
 - Subvention annuelle classique: 1.378.648 milliers d'euros
 - Dotation d'équilibre: 617.095 milliers d'euros. Ce montant correspond à 10% du montant total attribué à la sécurité sociale en 2014 et doit lui permettre de suivre la trajectoire prévue dans le programme de stabilité établi par le Gouvernement.
- **Le financement alternatif: 1.003.380 milliers d'euros.**
Ces recettes doivent contribuer à l'équilibre financier de la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants. Certains montants attribués dans le cadre du financement alternatif sont forfaitaires, d'autres varient en fonction des recettes fédérales, notamment les recettes provenant de la TVA et du précompte mobilier. Dans ces deux cas précis, un minimum légal est toutefois fixé.
- **Les produits financiers: 9.695 milliers d'euros.**
Les produits financiers concernent les intérêts perçus sur les comptes à vue de l'INASTI et sur les placements à court terme effectués auprès du Trésor ainsi que les intérêts émanant du régime de la préretraite en agriculture.

- **Les recettes diverses: 1.271 milliers d'euros.**
Ces recettes, relatives aux missions de l'INASTI, concernent essentiellement des recettes exceptionnelles comme les cotisations indues non remboursables (cotisations indues prescrites et cotisations indues non remboursables du fait que le créancier est introuvable), les amendes administratives et les intérêts bancaires perçus par les caisses d'assurances sociales.

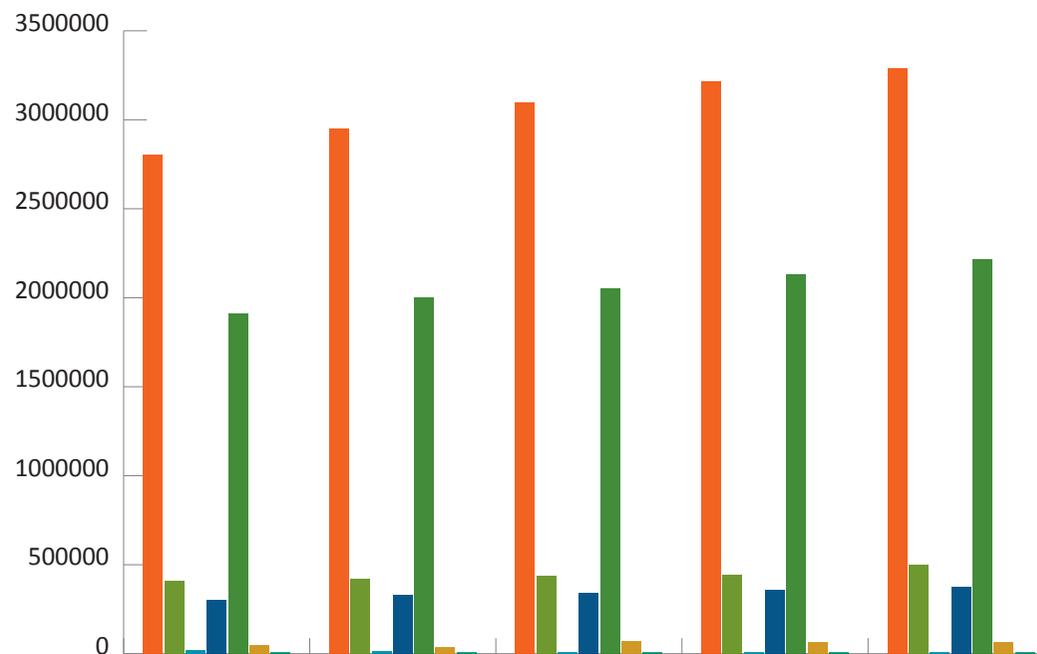
Les **prélèvements** du statut social effectués sur les recettes de la gestion financière globale se sont élevés à **225.298 milliers d'euros**. Ils concernent:

- **Les frais d'administration de l'INASTI: 47.405 milliers d'euros.** Il s'agit de 47.691 milliers d'euros de dépenses de gestion (soit 33.270 milliers d'euros en frais de personnel et 14.421 milliers d'euros en frais de fonctionnement), diminués de 286 milliers d'euros de recettes de gestion (soit les interventions de tiers dans les frais d'administration de l'INASTI).
- **Le déficit de la Caisse nationale auxiliaire 10.745 milliers d'euros.** Ce déficit correspond à 13.805 milliers d'euros de frais de fonctionnement diminués de 3.060 milliers d'euros de recettes nettes de gestion.
- **Les frais d'administration pour tiers: 31.044 milliers d'euros.** Ces frais concernent les frais des institutions auxquelles l'INASTI fait appel pour exécuter ses

missions. L'Office national des Pensions (ONP) est chargé de liquider les pensions aux travailleurs indépendants, l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) s'occupe, avec les mutualités, des paiements en cas d'incapacité de travail ou d'invalidité et la Banque Carrefour de la sécurité sociale (BCSS) joue un rôle central dans l'échange de données au sein du secteur social en général. Exceptionnellement, l'INASTI est intervenu dans les frais d'administration de FAMIFED en 2014 suite au transfert de la gestion des dossiers d'allocations familiales des travailleurs indépendants qui a eu lieu le 1er juillet 2014 dans le cadre de la 6ème réforme de l'Etat. Ce transfert est la conséquence du transfert des compétences relatives aux prestations familiales du niveau fédéral aux Communautés et à l'instauration d'une Loi générale relative aux allocations familiales.

- **Les dépenses diverses: 995 milliers d'euros.** Ces dépenses se rapportent aux frais de contentieux qui découlent de l'exercice des missions qui sont confiées légalement à l'INASTI.
- **Le transfert à l'INAMI** dans le cadre des carrières mixtes: **135.109 milliers d'euros.**

Les **besoins à financer et les décomptes INAMI relatifs aux exercices antérieurs** évoluent sensiblement depuis plusieurs années:



<i>en milliers d'euros</i>	2010	2011	2012	2013	2014
■ Pensions	2.803.073	2.950.317	3.095.374	3.213.384	3.288.416
■ Prestations familiales	411.008	420.985	434.896	445.254	501.264
■ Assurance faillite	17.973	12.841	9.293	6.844	8.013
■ Indemnités incapacité de travail	302.125	331.989	344.058	360.081	375.447
■ Soins de santé	1.909.027	1.999.282	2.052.116	2.131.146	2.216.173
■ Comptes AMI - exercices précédents	50.059	37.613	69.709	66.638	67.743
■ Autres	5.776	6.357	6.247	6.503	6.415

- **Secteur des pensions: 3.288.416 milliers d'euros.**

Comme au cours des années précédentes, le Gouvernement a adopté plusieurs mesures en 2014 telles que l'augmentation de 2% au 1er septembre 2014 des pensions ayant pris cours en 2009 et des mesures concernant le malus de pension.

- **Secteur des prestations familiales: 501.264 milliers d'euros.**

L'année 2014 est la dernière année durant laquelle la gestion globale des travailleurs indépendants s'est chargée du financement des prestations familiales, qui sont prises en charge par les Communautés dès 2015 suite à la 6ème réforme de l'Etat.

- **Secteur AMI (indemnités et soins de santé): 2.591.620 milliers d'euros.**

Ce montant comprend les besoins du secteur des soins de santé, soit 2.216.173 milliers d'euros, et les besoins du secteur des indemnités, soit 375.447 milliers d'euros.

- **Secteur de l'assurance en cas de faillite: 8.013 milliers d'euros.**

Cette assurance s'applique également aux travailleurs indépendants forcés d'interrompre ou de cesser leur activité et qui sont ainsi privés de revenus. Le travailleur indépendant peut en outre introduire sa demande jusqu'à la fin du deuxième (au lieu du premier) trimestre qui suit celui du jugement déclaratif de faillite ou de la cessation des activités. Il peut bénéficier plusieurs fois de cette assurance sociale, avec un maximum de 12 mois sur sa carrière.

- **Transfert de droits à pension en faveur des communautés européennes: 894 milliers d'euros.**

Ces dépenses comportent le montant des cotisations qui ont été versées aux communautés européennes à titre de transfert des droits à pension entre le régime belge de pension des travailleurs indépendants et les régimes de pension d'institutions de droit international public en application de la loi du 10 février 2003.

- **Secteur de l'aide à la maternité: 5.438 milliers d'euros.**

Depuis 2006, toute travailleuse indépendante ayant accouché, peut, moyennant le respect de certaines conditions, demander gratuitement auprès de la caisse d'assurances sociales à laquelle elle est affiliée, 105 titres-services lui permettant de payer une aide-ménagère. En 2014, le prix d'un titre-service s'élevait à 22,30 euros. La caisse a pris 9,00 euros à sa charge; le reste, soit 13,30 euros, était à charge de l'Etat fédéral.

- **Secteur des soins palliatifs: 4 milliers d'euros.**

Depuis le 1er janvier 2010, le travailleur indépendant qui interrompt provisoirement son activité professionnelle pour donner des soins palliatifs à son enfant ou partenaire peut bénéficier d'une allocation forfaitaire.

- **Le transfert au Fonds amiante: 80 milliers d'euros.**

Ce Fonds est (organiquement) intégré au Fonds des maladies professionnelles. Il reconnaît les maladies liées à l'amiante et indemnise les victimes qui ont été exposées

de façon "environnementale". En 2014, le Fonds des maladies professionnelles a payé une indemnisation pour asbestose à douze travailleurs indépendants via le Fonds amiante.

- Un montant total de **67.743 milliers d'euros** a été versé à l'INAMI, en plus des besoins à transférer, dans le cadre de la **clôture du compte courant des organismes assureurs pour les exercices avant 2014.**

En résumé:

- La ventilation des recettes se répartit globalement comme suit:
 - Cotisations: 56,73%
 - Subvention de l'Etat: 28,69%
 - Financement alternatif: 14,42%
 - Recettes diverses et produits financiers: 0,16%
- La ventilation des dépenses se répartit quant à elle comme suit:
 - Pensions: 49,16%
 - Soins de santé et indemnités: 39,76%
 - Prestations familiales: 7,49%
 - Prélèvements et autres besoins à financer: 3,59%

Les opérations de capital: le Fonds pour l'avenir des soins de santé.

Ce Fonds a été créé en 2006 auprès de l'INAMI afin de participer, au plus tôt dès 2012, aux investissements nécessaires pour adapter le système des soins de santé au vieillissement de la population.

Depuis le 1er janvier 2008, le Fonds appartient à concurrence de 90 % à la gestion financière globale des salariés et à concurrence de 10 % à la gestion financière globale des indépendants. C'est l'Office national de sécurité sociale (ONSS) qui le gère au nom et pour le compte de ces deux gestions globales, sur la base d'une convention.

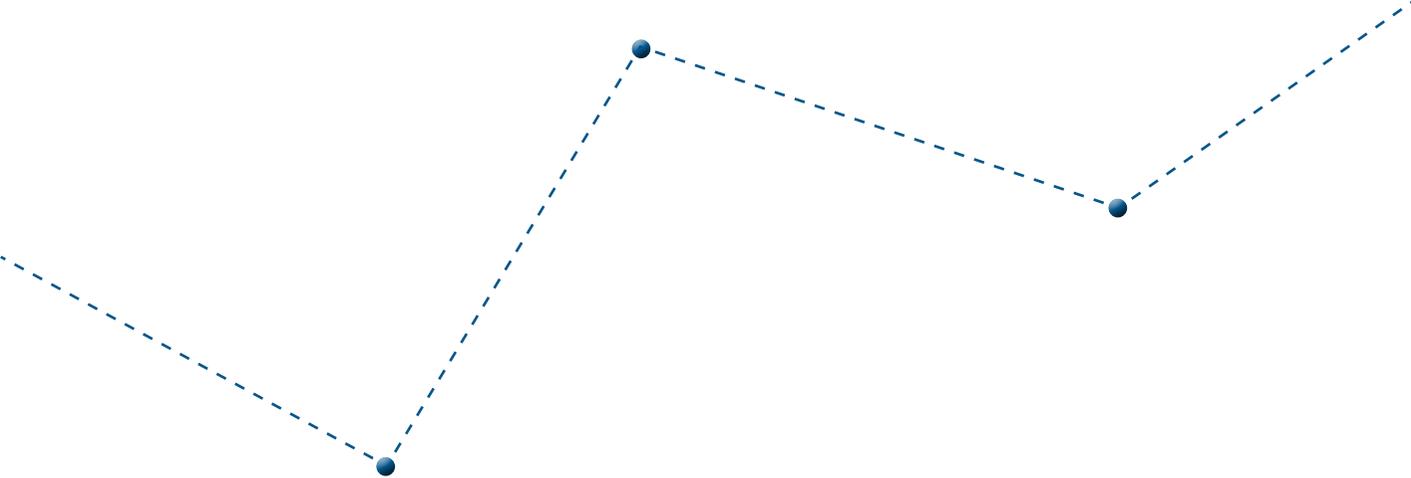
Le Fonds pour l'avenir des soins de santé est alimenté par les éventuels bonis annuels en soins de santé de la gestion financière globale des travailleurs salariés et/ou de celle des travailleurs indépendants, ainsi que par d'autres montants qui lui sont attribués. Les montants de ces sources de financement doivent être fixés par arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres. Depuis 2009, les montants de réf-

rence, que l'INAMI réclame aux hôpitaux, ont eux aussi été transférés au Fonds. Les intérêts générés par le Fonds sont capitalisés dans le Fonds.

En 2014, 5.143 milliers d'euros ont été comptabilisés par la gestion financière globale des travailleurs indépendants dans le Fonds pour l'avenir des soins de santé.

Au 31 décembre 2014, les réserves du Fonds pour l'avenir des soins de santé appartenant à la gestion financière globale du statut social des travailleurs indépendants atteignent 140.693 milliers d'euros.

Chapitre 4



Caisse nationale auxiliaire

La Caisse nationale auxiliaire (CNH) est la caisse d'assurances sociales de l'INASTI. Un service centralisé à Bruxelles coordonne avec 12 sections régionales la gestion des dossiers de près de 13.000 affiliés. Elle accompagne ceux-ci du début de leur activité jusqu'à leur pension, voire au-delà. La Caisse nationale auxiliaire est un service public: elle assure des missions d'information, d'explication et de conseil pour toute personne intéressée par le statut social du travailleur indépendant.

Personnes physiques

La CNH a reçu la mission d'affilier d'office les indépendants qui n'ont pas fait choix d'une caisse dans le délai prévu par la loi. Ces affiliés d'office constituent près de 74 % des nouveaux affiliés en 2014. Pour la moitié des affiliés de la CNH, l'activité indépendante ne constitue pas la source principale de revenus: on y dénombre notamment le plus fort taux d'indépendants actifs après l'âge de la pension (26,81%); les indépendants à titre complémentaire représentent, eux, 24,14% du total.

Le revenu moyen annuel des affiliés de la CNH est le plus faible du pays avec 13.482,87 EUR (moyenne nationale: 17.139,64 EUR). Par conséquent, il faut assurer une gestion individualisée des dossiers qui permet aux affiliés de payer leurs cotisations et d'avoir accès à une couverture sociale effective.

La CNH investit beaucoup dans la formation. Un effort tout particulier a été consenti en 2014 pour préparer les agents au nouveau système de calcul des cotisations. Jusqu'au 31 décembre 2014, les cotisations sociales du million d'indépendants actifs en Belgique étaient calculées sur la base des revenus de la troisième année précédant l'année pour laquelle les cotisations étaient dues (sauf pour le début d'activité). Avec ce système, les cotisations payées par un indépendant ne correspondaient pas nécessairement à sa situation économique réelle. Le législateur a donc décidé de faire

calculer les cotisations sur la base du revenu de l'année en cours à partir du 1^{er} janvier 2015.

La mise en place de ce nouveau mode de calcul a demandé une coordination renforcée entre la Direction générale Indépendants du SPF Sécurité sociale, les Caisses d'assurances sociales privées, le fournisseur informatique et la CNH. En raison de leur contribution active à cette coordination, les experts de la CNH ont pu élaborer en interne les supports de communication destinés aux clients ainsi que les supports de formation pour le personnel: une cinquantaine de sessions de formation rassemblant plus de 350 participants ont été organisées à la satisfaction générale. Ces experts ont pu mettre à la disposition des gestionnaires de dossiers de la CNH et des services de l'INASTI un nouveau module de simulation du calcul des cotisations et ont refondu et simplifié les documents concernés par la réforme.

Autre grand bouleversement dans la gestion du statut social des indépendants, le transfert des allocations familiales à Famifed au 1^{er} juillet 2014. Cette opération a demandé la révision minutieuse de chacun des dossiers de prestations concernés. Tous les dossiers actifs ont été transférés avec succès, mais la gestion des dossiers de recouvrement en cours reste de la compétence de la CNH.

Enfin, 2014 a été également marquée par une contribution exceptionnelle au projet d'archivage des données de carrière des affiliés engrangées depuis juillet 1956, grâce aux missions supplémentaires effectuées par des volontaires expérimentés de l'administration centrale de la CNH, encadrant 11 étudiants jobistes. Ce travail a permis de réduire le volume des dossiers et documents à archiver de deux-tiers.

Sociétés

En 2014, le service Sociétés de la CNH s'est principalement concentré sur l'amélioration de son fonctionnement interne et sur l'adaptation de son application informatique au passage à Sequoia (voir interview page 50) et au dossier électronique (e-dossier).

Une remise à plat des processus (suite à l'application du *lean management*) a permis de réduire le délai de traitement des dossiers, de simplifier et d'harmoniser leur approche; ainsi, l'examen d'initiative des possibilités de dispense de paiement des cotisations pour les sociétés starters a été mis en place avec succès.

En collaboration avec le service Communication, un gros travail d'amélioration de la lisibilité des courriers sortants (lettres, formulaires, etc.) a été réalisé: lorsque les clients reçoivent une information claire, le nombre de demande d'explications (appels téléphoniques, par exemple) diminue sensiblement. C'est tout bénéfique pour la qualité du service rendu à l'entrepreneur indépendant.

Chapitre 5



Les projets de l'INASTI



Fraude sociale

Sous le statut de mandataire de société, d'associé actif voire de travailleur indépendant aidé d'une multitude d'aidants, se cachent parfois de faux indépendants.

Du travailleur étranger qui ne respecte pas la réglementation qui régit le détachement au travailleur indépendant fictif qui se déclare pour obtenir des droits, tous sapent le statut social et portent atteinte aux recettes de la sécurité sociale. Il faut par conséquent les dépister efficacement. Dans un monde en perpétuel mouvement, l'INASTI doit sans cesse trouver le juste équilibre entre libre circulation et liberté d'entreprendre d'une part et cohérence des contrôles et contraintes propres à la sécurité juridique nécessaire pour conserver ces droits, d'autre part. En 2014, l'INASTI a poursuivi la lutte contre la fraude sociale. Les méthodes de travail ont été affinées et les procédures adaptées aux nouvelles réalités du terrain. Un important croisement de données (*data mining*) est constamment effectué pour mieux identifier les facteurs de risques. Le personnel recruté dispose aujourd'hui d'une expertise avérée. Les affiliations fictives tout comme les sociétés douteuses sont identifiées avec plus de précision, ce qui permet de mieux cibler les contrôles.

Fraude sociale

Rencontre avec *Françoise Blause*, coordinatrice Fraude sociale et interview de *Sophie Bosteels*, inspecteur social

1 Quel est votre rôle dans le projet?

J'ai pour tâches d'organiser et de faciliter le fonctionnement de la Cellule Fraude (Inspection), de communiquer avec les intervenants internes et externes, d'assurer le suivi des dossiers de fraude et de veiller à la formation, etc.

2 Quelle est la plus-value du projet?

Les constructions frauduleuses sont de mieux en mieux détectées, entre autres grâce au croisement de données entre les services d'inspection, les institutions de sécurité, l'administration fiscale, la Banque-carrefour des entreprises et les instances tierces.

Les dossiers sont analysés en profondeur pour débusquer les gérants, les prête-noms, les comptables, etc. qui font des constructions frauduleuses et qui en tirent profit.

La collaboration avec les autres services d'inspection, l'auditorat du travail et la police est considérablement renforcée. Il suffit de voir la participation aux contrôles organisés dans le cadre du SIRS (Service d'information et de recherche sociale).

Nos services prennent également part aux travaux du groupe de travail BENELUX au sein duquel les 3 pays essaient de définir une approche commune des mécanismes de fraude sociale.

Nous avons également consenti pas mal d'efforts en interne pour rendre notre action plus efficace en améliorant les procédures de travail, en organisant des formations, en échangeant des données, par exemple dans le cadre de la "Coupole Fraude".

En outre, nous avons renforcé la coordination entre bureaux régionaux ainsi que la collaboration avec ces derniers, entre autres au niveau de l'analyse et de la détection des constructions frauduleuses.

3 A quoi ressemble une action anti-fraude de routine?

Lorsqu'une caisse d'assurances sociales se pose des questions quant au nombre élevé d'affiliations d'associés actifs pour une même société, et que le service Affiliations Fictives procède à des radiations d'affiliations d'associés actifs de cette même société, il est demandé au service Inspection (INS) de procéder à un examen approfondi de cette société. INS entame une enquête, fait des recherches

dans toutes les bases de données disponibles et organise des contrôles sur place, éventuellement en collaboration avec d'autres services d'inspection. Lorsqu'INS soupçonne une fraude d'une certaine envergure qui implique plusieurs sociétés, le dossier est discuté avec l'auditeur de travail qui, s'il le juge opportun, rédige une apostille et qui prend le suivi du dossier à sa charge.

4 Pour vous, quel serait le mot de la fin?

La lutte contre la fraude sociale n'est pas toujours facile et nécessite une collaboration intense entre tous les acteurs. Les phénomènes de fraude sont aussi en évolution constante, ce qui rend la lutte intéressante et passionnante.



Gestion des connaissances

En 2014, l'INASTI a poursuivi l'organisation du transfert des connaissances, l'identification des connaissances critiques et l'optimisation de la gestion des dossiers.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, l'INASTI vérifie systématiquement si les personnes qui quittent ses services ou changent de fonction détiennent des connaissances critiques. Dans l'affirmative, un accompagnement est proposé pour identifier ces connaissances et les transmettre à un collègue ou à l'équipe. Le projet "Identification des connaissances critiques" a été lancé au sein du service Inspection, en collaboration avec le Service Public Fédéral Personnel & Organisation.

Il a débouché sur un plan d'action visant à rendre la documentation du service plus accessible. Une action a en outre été menée pour faciliter le transfert des connaissances entre la responsable du service et sa nouvelle assistante. En 2014, le groupe de travail «Optimiser la gestion de dossiers» a également réalisé une première analyse des 4 principaux éléments de connaissances dans ce contexte: la formation des gestionnaires de dossiers, les informations disponibles pour le traitement des dossiers, les informations juridiques et l'interprétation de la législation.

Gestion des connaissances (KM)

Rencontre avec *Lilianne Lemmens* et *Leentje Motte*, responsables du projet KM et interview de *Suzy Vallez*, responsable du service Inspection

1 Quel est votre rôle dans le projet?

Je représente, avec les inspecteurs sociaux de tous les bureaux (7 personnes) et les niveaux A - support Inspection - de l'administration centrale, le service Inspection (INS) au sein du groupe de travail Transfert des connaissances.

Je porte en fait la responsabilité finale de la bonne réalisation du plan d'action.

2 Quelles sont les améliorations apportées par le projet?

Il est très vite ressorti des premières discussions qu'il n'y a pas réellement un problème de transfert des connaissances au niveau des contrôleurs sociaux: tous les contrôleurs exécutent les mêmes tâches, il y a donc toujours quelqu'un pour transmettre les connaissances sur le travail proprement dit. En cas de départ d'un contrôleur social, le transfert des connaissances consiste principalement à transmettre toutes les informations sur le secteur (à qui s'adresser pour les contributions, où y a-t-il un PC disponible, où se parquer,...). A cet effet, le contrôleur social et son successeur travaillent généralement ensemble pendant plusieurs semaines.

On a toutefois constaté qu'il y a un manque considérable d'instructions de travail écrites (le service INS a une culture plutôt orale) et de documentation facilement retrouvable. On a également remarqué que les contrôleurs sociaux de l'INASTI avaient besoin de formations adaptées sur des thèmes liés à la fraude. On a donc décidé de se concentrer sur ces thèmes pour les contrôleurs sociaux en élaborant des instructions de travail, en réorganisant le réseau interne d'information et en organisant des formations.

Cependant, les réels problèmes de transfert des connaissances se situent au niveau du secrétariat de l'inspection centrale, du programme informatique de support qui gère les activités des contrôleurs sociaux et de l'ensemble des tâches du responsable du service. Ces tâches sont exécutées par tout au plus 2 personnes et sont peu documentées. Pendant les workshops, on s'est rendu compte de la nécessité absolue d'impliquer plusieurs personnes dans ces tâches ainsi que de mieux décrire ces tâches.

Les tâches du secrétariat de l'administration centrale ont depuis été décrites dans le détail et les connaissances sont partagées par 3 personnes. Il y a eu peu d'amélioration en ce qui concerne les deux autres problèmes.

Un des points positifs du groupe de travail était que les agents se devaient de réfléchir à leur routine quotidienne et de remettre en question les méthodes de travail utilisées. Nombreuses furent les bonnes idées, voire les nouveaux défis, qui ont jailli de la discussion.



Leadership

Le projet de développement en leadership comprend trois groupes: le «*Groupe Madiba*», qui suit et encadre le projet, le «*G 28*» composé des dirigeants de l'administration centrale et des bureaux régionaux de notre institution et le «*G 98*» qui comprend tous les évaluateurs de l'INASTI. En 2014, l'INASTI a poursuivi le trajet de développement en leadership orienté humain pour le management en organisant 2 journées team building, *peer coaching* et interventions sur des thèmes relatifs au leadership orienté humain. Pendant les journées de team building, les participants se sont initiés au *peer coaching* en identifiant les thèmes de leadership orienté humain qui leur paraissaient les plus pertinents. En 2014, le trajet a surtout concerné le «*G 28*». Un trajet parallèle de développement a par ailleurs commencé en juin pour les responsables d'équipes (le «*G 98*»). Ce trajet se poursuivra en 2015 et en 2016. Le trajet est soutenu par l'équipe *In Vivo* du SPF Personnel & Organisation.

Leadership pour le management - l'humain au centre

Rencontre avec *Lilianne Lemmens*, responsable Formation et interview d'*Anne Vanderstappen*, administrateur général

1 Pourquoi cette valeur "orienté humain" est-elle si importante pour vous et en quoi cette approche améliore-t-elle le service à l'entrepreneur indépendant?

Le trajet de leadership est l'un des grands projets stratégiques de l'INASTI. Les services que nous offrons dépendent en effet de notre capital humain: nous travaillons avec des personnes, des collègues et nous sommes quotidiennement en contact avec nos clients, les entrepreneurs indépendants.

Dès lors, il va de soi que nous plaçons l'humain au centre: une ambiance chaleureuse et collégiale influe positivement sur notre offre de service et garantit un service de qualité.

Tendre vers la qualité tout en veillant au bien-être des agents est l'une des pierres angulaires de ma vision du management, tout comme le renforcement de la collaboration et de l'esprit d'équipe.

De plus, l'INASTI encourage ses agents non seulement à continuer à développer leurs compétences sur le plan relationnel mais également à prendre davantage de

responsabilités au sein de l'organisation. L'autonomie des équipes, la réflexion «hors des sentiers battus» et la créativité sont, en ce qui me concerne, des notions clés dans cette évolution.

En 2014, l'INASTI a notamment poursuivi son trajet de leadership «orienté humain» par l'organisation de deux jours de team building, de peer coaching et d'intervisions.

2 Quel bilan tirez-vous, en tant qu'administrateur général, de ces deux journées?

Auparavant, la distance entre les services centraux et les bureaux régionaux était assez grande. Grâce aux réunions du "G-28", le fossé entre les différents services s'est considérablement réduit. Notre équipe est sortie beaucoup plus solide des sessions. En d'autres mots, le trajet de leadership a non seulement entraîné un grand rapprochement entre les services centraux et les bureaux régionaux mais a également rapproché les personnes.

En renforçant la collaboration interne, il y a davantage d'espace pour un dialogue ouvert. Il n'y a plus de tabous, on peut poser des questions et tout le monde essaie d'être le plus transparent possible. Bien entendu, cela implique également que nous prenions le temps de nous

écouter mutuellement et de bien communiquer. Ce n'est pas toujours évident dans le contexte actuel de la charge de travail croissante et des économies mais peu à peu, la plus-value de ce trajet se précisera et cela devra aboutir à un meilleur service pour nos entrepreneurs indépendants.

3 Souhaitez-vous ajouter un mot de la fin, une considération personnelle?

J'aimerais terminer par une belle citation de Nelson Mandela (notre Madiba): «It is better to lead from behind and to put others in front, especially when you celebrate victory when nice things occur. You take the front line when there is danger. Then people will appreciate your leadership».



Masterplan IT

La mise à jour du plan informatique stratégique (Masterplan IT) a permis au service informatique, à la structure horizontale à l'origine, de se restructurer complètement et de pratiquement doubler de volume en 1 an. Le service a non seulement adapté les procédures et standards existants mais en a également développé et installé de nouveaux. La croissance du service a permis de constituer de nouvelles équipes, notamment celle des analystes métier. Il est en effet essentiel que l'INASTI dispose des connaissances requises pour pouvoir exécuter les processus de développement logiciel en régie propre. Grâce aux analystes métier, l'INASTI est ainsi davantage indépendant par rapport aux fournisseurs de services. Les 6 nouveaux analystes métier ont chacun leur propre expérience et leur propre regard sur la profession, et s'approprient autant que possible la culture et les connaissances de l'INASTI et les analysent dans le détail. La mise en place du Masterplan IT a impliqué de nombreuses modifications et une gestion adéquate du changement mais grâce à la dynamique de groupe, aux efforts et à l'engagement de l'ensemble de l'équipe IT, tout a jusqu'à présent parfaitement réussi.

Masterplan IT

Rencontre avec *Marie-Thérèse Beckers*, service center coordinator et *Steven Engelen*, business analyst

1 Quelle plus-value apporte le projet?

Le nouveau Masterplan IT renforce la collaboration dans toutes les directions: les services trouvent plus facilement leur chemin vers IT et vice versa; il est évident que ce renforcement joue un rôle important dans l'exécution réussie des projets stratégiques.

De plus, l'extension du service IT offre la possibilité de trouver un équilibre optimal entre la gestion en interne et la gestion en externe, ce qui fait que nous sommes moins dépendants de fournisseurs de services. L'INASTI a également une plus grande emprise sur le budget, tant sur le plan du hardware et du software que sur le plan des coûts de personnel. Les agents sont davantage impliqués dans les différentes applications et projets IT et il y a évidemment davantage de connaissances au sein de l'INASTI!

La nouvelle approche améliore également la qualité de nos services tant à l'égard de l'entrepreneur indépendant qu'à l'égard d'autres institutions publiques ou même de tiers (notaires, huissiers, etc...).

L'INASTI renforce son rôle de centre d'expertise en améliorant la qualité des données qui sont mises à la disposition d'autres institutions de sécurité sociale (entre autres), via la Banque-carrefour de sécurité sociale.

Par ailleurs, le développement d'une plate-forme et d'une application aboutira à un dossier transversal dans lequel toutes les données d'un entrepreneur indépendant seront reprises (et accessibles).

2 À quoi ressemble la nouvelle équipe IT?

Outre les composantes existantes (et renforcées), les nouveaux analystes métier se chargent entre autres de l'acquisition de connaissances métier fonctionnelles, du développement et de l'application de techniques, d'outils, de méthodologies et de normes. Ils font office de pont entre le business, le développeur et le testeur.

3 Pouvez-vous nous donner un exemple d'amélioration en lien avec le nouveau Masterplan IT?

Le nouveau Masterplan IT influence directement l'approche de divers projets stratégiques, pour lesquels nos équipes assurent en interne la gestion du portefeuille et des projets, l'étude préliminaire, l'architecture, l'inventaire des exigences métier et de la mise en œuvre de tests d'acceptation. Cela se traduit par une amélioration technique lors de la réception des releases et installations et par une amélioration du fonctionnement procédural. Par ailleurs, une meilleure structure est mise en place. Etant donné que plusieurs applications se regroupent sur une plate-forme dans une application, plusieurs gestionnaires d'applications peuvent intervenir en cas de releases ou problèmes techniques. Les applications développées en interne sont supportées par le service IT pendant tout leur cycle de vie (du développement à la mise en production et au support).



Mesure du travail

La mesure du travail repose sur une méthodologie qui permet de déterminer les besoins en personnel pour différents types de missions grâce à des mesures de temps et de volumes. Lorsque l'INASTI a lancé le projet en 2013, la priorité a été donnée à la mise en place d'une mesure du travail pour les activités liées à la gestion de dossiers et au contrôle social au sein des Bureaux régionaux. En 2014, le projet a été étendu aux services «International» et «Sociétés» de l'administration centrale. Environ 80% des activités liées à la gestion de dossiers sont ainsi couverts par une mesure du travail. La planification du personnel et le plan de personnel 2014 sont essentiellement basés sur les résultats objectifs de cette analyse. Celle-ci montre que de nombreux services manquent (cruellement) de personnel. Malheureusement, les mesures d'économies linéaires imposées par le Gouvernement et le gel des recrutements en vigueur depuis le mois de septembre 2014 n'ont pas permis de respecter la planification prévue et le déficit en personnel a continué à s'aggraver.

Mesure du travail et planification du personnel

Rencontre avec *Brigitte Saussez*, responsable Ressources humaines et interview de *Bertrand Baivier*, spécialiste Ressources humaines

1 Sur quels indicateurs l'INASTI s'est-il basé pour mesurer la charge de travail et les besoins en personnel des différents services?

Pour mesurer la charge de travail, nous avons d'abord déterminé les activités de chaque service. Nous avons ensuite mesuré, pendant un laps de temps déterminé et pour plusieurs collaborateurs, le temps nécessaire pour exécuter ces activités.

Une fois la mesure effectuée, nous avons lié des volumes de temps de traitement avec le temps disponible de chaque agent pour déterminer le nombre d'équivalents temps plein dont le service a besoin pour fonctionner correctement.

2 Le projet "mesure du travail" est un projet de longue haleine: comment s'est passée la collaboration avec les services concernés?

La mesure du travail nécessite une étroite collaboration avec le service concerné, tant pour déterminer les activités-clés des agents que pour déterminer les volumes liés à ces activités.

La collaboration avec les services a été très enrichissante. J'ai rencontré des agents conscients de l'importance du projet et impliqués dans sa réalisation.

Une mesure représente une charge de travail supplémentaire pour les services (pour la mesure en elle-même mais aussi pour les réunions de travail préparatoires). Cependant, partout où la mesure a été effectuée, nous avons rencontré des agents qui lui ont consacré du temps et de l'énergie.

Les mesures n'auraient pas pu être réalisées sans leur travail.

3 Environ 80% des activités liées à la gestion de dossiers sont couvertes par une mesure du travail: quels sont les objectifs de l'INASTI pour 2015?

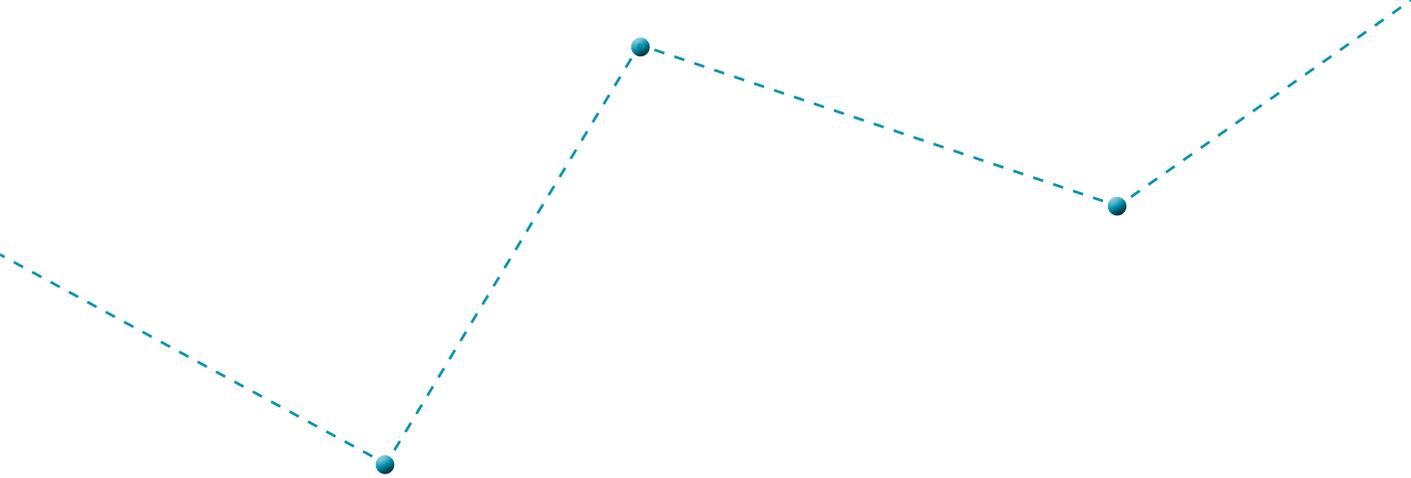
En 2015, nous poursuivrons l'analyse des services opérationnels de l'administration centrale avec des mesures services Obligations et Pension qui auront lieu fin de l'année.

Pour ces mesures, nous prévoyons d'élargir le cadre du projet qui était initialement limité aux gestionnaires de dossiers afin d'y intégrer l'ensemble des agents des services.

Nous élaborerons également un système de suivi des mesures déjà réalisées afin de mettre à jour les données que nous avons recueillies et les faire correspondre à la réalité de terrain.

4 Quel a été l'impact des résultats de la mesure du travail dans la planification du personnel durant l'année 2014?

Les résultats de la mesure de la charge de travail sont utilisés lors du monitoring du personnel qui à lieu au moins une fois par mois.



Mouseion

L'INASTI dispose d'une quantité énorme de données, qui concernent non seulement les indépendants, leurs pensions, les affiliés de la Caisse nationale auxiliaire, ..., mais aussi le fonctionnement de l'institution elle-même. L'INASTI souhaite développer un système de rapportage central, qui permette de retrouver facilement des informations. En résumé, grâce à des outils informatiques spécifiques, l'INASTI pourra bientôt extraire des données des applications de base (pensions par exemple) et les transformer en informations utiles. En anglais, ces fonctionnalités sont souvent désignées par le terme Business Intelligence (BI).

Mouseion

Rencontre avec *Marina Geeraert*, project manager Mouseion et interview de *Sven Verheyden*, Business project manager de Mouseion

1 Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'application de Mouseion?

Concrètement, le processus BI (Business Intelligence) consiste, dans un premier temps, à extraire des données de différentes applications de base, par la suite à les intégrer dans une grande banque de données (Datawarehouse ou DWH) pour enfin les transformer en différents rapports utiles.

En réalité, ces dernières années, l'INASTI a déjà réalisé plusieurs rapports BI spécifiques, comme les statistiques sur les travailleurs indépendants, les statistiques financières, les tableaux de bord (balanced scorecards)... Au fur et à mesure, ces rapports sont toutefois devenus des systèmes de rapportage distincts.

Mouseion veut aller plus loin et a pour but d'optimiser la gestion générale des données de l'INASTI par la création d'un système unique de rapportage centralisé. Ce projet stratégique est dès lors développé en parallèle avec le projet Sequoia.

2 Le projet Mouseion est un vrai travail d'équipe: pouvez-vous nous expliquer pourquoi?

L'implémentation d'un projet BI ne peut réussir que si les connaissances métier pratiques présentes dans un service sont combinées avec les connaissances techniques de l'équipe BI.

L'équipe BI se compose de quatre spécialistes IT qui maîtrisent parfaitement tout l'aspect technique. Lorsqu'ils travaillent à un projet BI spécifique, ils ont évidemment besoin d'un input très important du service concerné. Cet échange d'informations est crucial.

Après la phase du développement BI, l'équipe BI se réunit à nouveau avec le métier pour voir si le développement cadre avec l'objectif initial du métier.

Une fois le projet BI mis en production pour un service, la collaboration avec l'équipe BI continue. L'équipe BI continue d'assurer le soutien et le coaching.

3 D'où vient le nom Mouseion et pourquoi l'avez-vous choisi?

Le nom devait être évocateur. Dans la Grèce antique, Mouseion désignait le «temple des muses». Les muses divines étaient en fait les personnifications des sciences et des arts.

Plusieurs villes avaient à l'époque leur «Mouseion», dans lequel toutes sortes d'objets étaient rassemblés et qui contenait également une bibliothèque. Le lien avec le nouveau système BI peut, dès lors, être rapidement établi.

4 Mouseion va aussi simplifier la vie de nos agents: pouvez-vous nous expliquer comment?

Évidemment, l'utilisation d'un système BI pour un utilisateur moyen n'est pas toujours simple. Cependant, l'INASTI a choisi un certain nombre d'objectifs qui doivent simplifier la vie de l'utilisateur:

- *Un BI performant: élaborer des rapports fixes et dynamiques, rapides et faciles à utiliser;*

- *Un BI mature: nous voulons un système fiable, complet, toujours disponible et bien sécurisé;*
- *Un BI Competence Center (BICC): par service ou direction, nous souhaitons coacher un ou plusieurs "powerusers"; ils seront le premier point de contact au sein du service quand il s'agira de demander un nouveau rapport ou une analyse;*
- *Un BI efficient au niveau des coûts: nous souhaitons réduire les coûts en diminuant les licences, le support externe, le travail de recherche et le temps pour rédiger des rapports.*

Le but est de pouvoir extraire les données pertinentes sans l'intervention de tiers. L'application veut être conviviale et souhaite répondre aux besoins concrets de l'institution. Elle souhaite apporter des réponses précises et rapides aux différentes questions qui nous sont posées, les questions parlementaires notamment.

5 Souhaitez-vous ajouter un mot de la fin, une considération personnelle?

Un outil n'est performant que si la qualité des données introduites est optimale. Ce projet est développé parallèlement au projet Sequoia et complètera celui-ci.

Il permettra de centraliser les instruments de mesure et d'analyse et permettra entre autres de mettre le doigt sur les points forts et les points plus faibles de notre fonctionnement.



mypension.be

mypension.be est un projet de longue haleine commun aux trois organismes de pensions, l'Office national des pensions (ONP), le Service des pensions du secteur public (SdPSP) et l'INASTI. D'ici 2017, **mypension.be** deviendra le portail des pensions en ligne et reprendra toutes les informations personnalisées sur les pensions légales et complémentaires du citoyen, qu'il soit indépendant, salarié ou fonctionnaire. Ce projet vise également à faciliter les échanges de données entre les trois institutions de pensions et permettra d'accélérer le service au citoyen. L'année 2014 fut une année de développements et tests approfondis, tant du Moteur

Pensions que des applications internes à chaque organisme.

Le dossier de pensions en ligne sur **mypension.be**

Rencontre avec *Philippe Bleus*, responsable de projets Pensions et interview d'*Elke Scheirlinck*, expert administratif Pensions

1 En quoi ce projet est-il fondamental pour les indépendants?

Le projet devait surtout servir à simplifier les échanges de données entre les 3 institutions de pension (ONP, SdPSP et INASTI).

Avec les prochaines réformes des pensions, nous recevons beaucoup de questions. Grâce au Moteur pension, les indépendants, les salariés et les fonctionnaires pourront obtenir rapidement et facilement toutes les informations voulues.

Le projet se déroule en plusieurs phases:

- *La phase 0 du projet entre en production en mai 2015. Les citoyens pourront alors consulter leur carrière et l'évolution de leur dossier.*
- *La phase 1 devrait normalement entrer en production en janvier 2016. Elle permet de donner aux citoyens la date à laquelle leur pension de retraite peut prendre cours. Ils recevront bien entendu la date correspondant à l'âge légal de la pension mais aussi la première date*

possible à laquelle ils pourraient prendre leur pension. La date peut être identique pour les 3 institutions mais elle peut très bien différer pour chacune d'elles.

- *La phase 2 est prévue pour 2016 et consistera à informer les intéressés du montant qui leur sera octroyé à la date de prise de cours définie lors de la phase 1. Fin 2017, il sera possible de réaliser différentes simulations avec fin de carrière.*

A terme, on pourra calculer les pensions dans les différents régimes et les notifier aux pensionnés.

*Au moyen de leur carte d'identité électronique, ceux-ci pourront consulter leurs données dans l'application **mypension.be** qui devient commune aux 3 institutions de pension.*

2 Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste votre travail pour ce projet?

Au sein du projet Moteur pension, ma tâche consiste à participer à tous les workshops, à en assurer le suivi et à comprendre le moteur de A à Z.

En phase de (pré)production, je participe au suivi des tests et des problèmes.

3 Le moteur pension est un projet impliquant plusieurs organismes (SdPSP, ONP et Sigedis): comment se passe la collaboration avec vos collègues?

La collaboration se passe très bien mais le Moteur pension est un projet incroyablement difficile et complexe. La législation du SdPSP est très différente de la nôtre. Celle de l'ONP, par contre, est plus proche.

Il faut aussi se dire que chaque institution a sa propre vision et veut le meilleur pour son public-cible. C'est pourquoi nous ne sommes pas toujours sur la même longueur d'onde mais chaque institution met vraiment tout en œuvre pour y arriver.

En effet, nous voulons tous la même chose, c'est que notre Moteur pension soit une réussite!



Sequoia

En 2013, SEQUOIA, le projet de création d'un dossier électronique transversal unique pour chaque entrepreneur indépendant et chaque société, a été mis sur les rails. Ce dossier comprendra toutes les informations relatives au statut social; tous les services de l'INASTI y auront accès. Dès 2018, l'entrepreneur indépendant pourra avoir accès en ligne à son dossier électronique. Le 12 novembre 2014, le premier volet de l'application Sequoia, le Répertoire général des sociétés et les données relatives à la cotisation annuelle à charge des sociétés, a été mis en service avec succès. C'est l'aboutissement d'un important travail de développement d'écrans, d'identification des flux d'informations et des besoins en échanges de données. En outre, l'analyse de l'ensemble du dossier électronique des sociétés a elle aussi pu être menée à bien. La mise en service effective est prévue pour le second semestre 2015. L'étape suivante concerne l'analyse «*as is*» et «*to be*» pour le Répertoire général des travailleurs indépendants. Ce projet très complexe a été divisé en plusieurs phases, chacune représentant un domaine précis du répertoire, comme par exemple la gestion des données, les affiliations, l'obligation de cotiser, etc. In fine, la phase «*to be*» sera définie en étroite concertation avec les caisses d'assurances sociales.

Sequoia

Rencontre avec *Frieda Olbrechts*, program manager Sequoia et interview de *Fabienne Dewandeleer*, responsable Sequoia - Sociétés

1 Dans ce projet, quel est votre rôle?

Le service auquel j'appartiens a été le premier à être intégré dans SEQUOIA. Nous avons en quelque sorte servi de banc d'essai et notre expérience sera utile aux autres services. Personnellement, j'ai d'abord participé au groupe de travail transversal «Usability» qui s'est occupé du design de la nouvelle application.

Ainsi, j'ai collaboré activement au groupe de travail «RGS» (Répertoire général Sociétés). Mon intervention avait pour objectif de décrire très précisément au groupe les différentes tâches et activités du service, afin de faire le point sur les souhaits et besoins du service, pour permettre leur traduction dans l'application SEQUOIA.

Dans une seconde phase, j'ai expliqué à l'analyste les flux de travail pour permettre la création d'un véritable dossier électronique (RGS+) dont la mise en production est prévue pour octobre 2015. Ma collaboration se poursuit donc actuellement avec les développeurs et les testeurs.

2 En quoi Sequoia va-t-il révolutionner la vie de l'indépendant?

Dans un premier temps, les sociétés ne bénéficieront qu'indirectement de cette révolution et ne la percevront que par la qualité accrue des services qui leur sont fournis par les caisses auprès desquelles elles sont affiliées. Ce sont en effet d'abord ces caisses qui ont pu constater l'avancée que constitue le dossier électronique transversal unique.

Les caisses trouvent en un seul point toutes les données concernant leurs affiliés: les informations générales reçues de la Banque carrefour des entreprises (forme et situation juridique, mandataires, qualité d'entreprise commerciale... avec un lien vers le dossier de la société à la BCE et un accès aux actes publiés au Moniteur belge), les informations relatives au bilan déposé à la Banque nationale de Belgique les données de la TVA et bien sûr toutes les informations concernant l'assujettissement et l'affiliation elle-même.

L'échange des données via des flux B2B, notamment pour le traitement des demandes d'affiliation et de renonciation aux majorations a aussi accru la rapidité de travail.

3 Sequoia va aussi simplifier la vie de nos agents: pouvez-vous nous expliquer comment?

Pour nos agents également, la réunion de l'ensemble des informations en un endroit unique implique un travail facilité. Celui-ci a été intégralement repensé avec le dossier électronique dans le cadre d'une analyse des flux de travail: le suivi des dossiers en est d'autant plus aisé.

Par ailleurs, le design moderne de l'application rend le travail beaucoup plus agréable et la mise à disposition d'un dossier électronique évitera à l'avenir la manipulation de quantité de papier.

Enfin, avec la seconde phase du projet, le dossier électronique permettra aux agents de télétravailler et de mieux combiner plus vie professionnelle et vie privée.

4 Quel est selon vous le principal défi à relever pour assurer le succès du projet?

Le travail dans un dossier électronique sera pour nos agents une nouveauté totale, puisqu'ils ne travaillaient auparavant que dans un répertoire, soit une base de données plus ou moins élaborée, avec des listes.

Le défi est de taille: il faudra les former rapidement non seulement à une nouvelle application mais aussi à un nouveau mode de fonctionnement, avec des tâches créées par l'application, un système de suivi automatisé, le tout combiné au télétravail.

5 Souhaitez-vous ajouter un mot de la fin, une considération personnelle?

Quand j'ai été invitée à participer à ce projet informatique, je n'ai pu m'empêcher de reculer devant l'ampleur de la tâche et la responsabilité à l'égard des autres services.

La juriste que je suis a ensuite trouvé ce défi, totalement passionnant: j'ai appris quantité de choses non seulement en informatique, mais aussi en termes de gestion d'équipe et de management de projet. Et ma satisfaction sera totale si j'entends en octobre mes agents se dire satisfaits du nouvel outil!



Simplification administrative

«Only once»: désormais, c'est une obligation légale... Le terme Only Once («une seule fois») qualifie le principe de la collecte unique des données. Ce principe permet notamment de simplifier les obligations d'information imposées aux citoyens ou aux entreprises qui ne doivent plus sans cesse communiquer les mêmes données aux administrations. La loi du 5 mai 2014 (MB du 4 juin 2014) ancre la collecte unique des données dans le fonctionnement des services publics fédéraux et des instances qui relèvent de ceux-ci ou exécutent certaines missions pour eux. Autrement dit, cette loi impose la réutilisation des données déjà disponibles auprès des sources authentiques à toutes les administrations fédérales. L'INASTI n'échappe pas à la règle. Last but not least, la loi stimule l'utilisation des formulaires électroniques en leur donnant une valeur parfaitement identique à celle des formulaires papier.

Simplification administrative et Only Once

Rencontre avec *Patrick Mylle*, directeur Personnel, Stratégie et Développement organisationnel et interview de *Thierry Elsoucht*, responsable de la simplification administrative

1 Dans ce projet, quel est votre rôle?

Je conçois essentiellement mon rôle comme celui d'un consultant au service de l'ensemble de mes collègues. Il me revient également de sensibiliser, d'informer, de convaincre mes collègues quant à l'utilité d'une approche simple, tournée vers nos clients et de moins en moins administrative au sens strict. L'approche se veut «inclusive»: j'essaie de faire en sorte que les aspects simplification et a fortiori «Only Once» soient intégrés dès l'entame d'un nouveau projet.

2 Quels sont les avantages pour les indépendants?

«Only Once» fait partie des outils privilégiés de la simplification administrative, au même titre, par exemple, que la lisibilité. Ne plus devoir fournir plusieurs fois la même information à différents services ou institutions publiques représente non seulement un gain de temps pour l'entrepreneur indépendant mais aussi une diminution significative des charges administratives. En outre, la loi «Only Once» -et c'est peut-être là la principale

avancée- met sur un strict pied d'égalité documents papiers et documents électroniques. En d'autres termes, de plus en plus d'échanges entre l'indépendant et l'administration pourront se faire par voie électronique sécurisée!

Encore faut-il disposer des outils permettant à nos agents d'appliquer ces principes au quotidien dans un environnement technique efficient; à ce propos, la plupart des projets stratégiques en cours à l'INASTI faciliteront la tâche des agents et amélioreront la qualité des échanges internes mais aussi et surtout celle du service à l'entrepreneur indépendant; pensons par exemple à Séquoia, au Moteur pension, à Mouseion, ...

3 Comment la simplification administrative est-elle appliquée au quotidien à L'INASTI?

Un certain nombre d'outils ont été conçus pour aider concrètement les collègues à appliquer les principes. (fiches, vade mecum, etc).

En outre, dans le prolongement de ce qui s'est fait fin 2013 pour les Bureaux régionaux francophones et l'Administration centrale, une soixantaine de membres du personnel des Bureaux régionaux flamands ont participé, sur leur lieu de travail, aux séances d'information «Simplification administrative, une question de bon sens». Ces rencontres ont suscité de nombreuses réactions et demandes d'avis pour améliorer qu'une lettre, qu'un formulaire voire un processus quelque peu désuet.

Les projets «simplification» ne sont pas nécessairement de grandes ampleurs, mais, ajoutés les uns aux autres, ils améliorent la qualité globale du service.

Enfin, un premier screening de nos textes législatifs a été réalisé pour identifier les dispositions qui pourraient entraver la bonne exécution de la loi «Only Once».

4 Souhaitez-vous ajouter un mot de la fin, une considération personnelle?

Au risque de paraître un rien pompeux, je citerais Léonard de Vinci: «la simplicité est le raffinement suprême»!



Systeme d'audit interne

Dans le contrat d'administration 2013-2015, l'INASTI s'est engagé à mettre en place, pour la fin 2015, un système d'audit interne comprenant une fonction d'audit opérationnel, ainsi qu'un Comité d'audit composé d'au moins un expert externe. En 2013, lorsque le projet a été lancé, l'idée de base était de partager ce système d'audit interne avec l'Office national de Sécurité Sociale des Administrations Provinciales et Locales (ONSSAPL)¹. L'auditeur interne engagé par l'INASTI et l'ONSSAPL a pu commencer ses activités dès 2013. Le Conseil d'administration a approuvé les projets de chartes communes définissant le fonctionnement du système d'audit interne en décembre 2014. L'évolution de la situation de l'ONSSAPL a cependant amené le Conseil d'administration à modifier le cadre du projet en optant pour un Comité d'audit propre à l'INASTI. Ce Comité d'audit sera composé de trois membres du conseil d'administration et de deux experts indépendants et sera installé en avril 2015.

¹ Le 1^{er} janvier 2015, l'ONSSAPL a fusionné avec l'Office de Sécurité Sociale d'Outre-mer (OSSOM) pour devenir l'Office des régimes particuliers de sécurité sociale (ORPSS).

Instauration d'un système d'audit interne

Rencontre avec *Patrick Mylle*, directeur Personnel, Stratégie et Développement organisationnel et interview de *Greet De Cat*, auditeur interne

1 L'auditeur interne a commencé ses activités l'an dernier: quel bilan en tirez-vous?

Qu'il y a beaucoup de choses qui bougent à l'INASTI. On a déjà bien avancé et il y a encore plusieurs défis en perspective. C'est un environnement très passionnant pour un auditeur interne. Tout changement implique une remise en question des méthodes et une analyse renouvelée des pratiques et des processus. En fait, c'est aussi ce qui se passe lors d'un audit: on regarde les choses sous un autre angle et on focalise autrement. Les changements prouvent que l'INASTI était prêt à accueillir un service d'audit interne et ils constituent également un excellent terrain d'investigation.

De plus, l'INASTI s'est expressément prononcé en faveur de la création d'un comité d'audit propre. Cela prouve bien qu'il perçoit toute la plus-value que représente un service indépendant d'audit interne.

2 En quoi son rôle est-il essentiel pour les indépendants et les différents partenaires de l'INASTI?

Un service d'audit interne doit soutenir tous les agents et les administrateurs de l'INASTI dans leur volonté d'amélioration permanente. Globalement, le service d'audit interne vérifiera si les mesures de gestion mises en place sont suffisantes et suffisamment efficaces pour

permettre à l'INASTI d'atteindre ses objectifs. Il peut le faire de plusieurs manières, en vérifiant si les méthodes de travail sont efficaces, si la réglementation est toujours respectée, si les procédures sont suivies dans la pratique quotidienne, si la qualité est au rendez-vous, si les moyens sont correctement mis en œuvre et protégés,...

Pour les entrepreneurs indépendants et les différents partenaires, un service d'audit interne constitue une garantie supplémentaire quant au haut degré de qualité du service et à la capacité de l'INASTI de toujours se remettre en question et de s'améliorer.



UP 35

Dès 2012, l'administration a envisagé de quitter le siège central, sis Place Jean Jacobs et Boulevard de Waterloo à Bruxelles. Le contexte particulier de l'îlot occupé par l'INASTI de même que la volonté d'implanter dans les bureaux le *new way of working* (*open space, flex desk, clean desk ...*) plaidaient en faveur d'un déménagement. Après une analyse approfondie du marché immobilier, l'administration a choisi l'immeuble Up 35, situé quai de Willebroeck 35 (zone Canal - Tour et Taxis) à Bruxelles. Ce bâtiment fait partie du projet Up Site présenté par la société *Atenor Group*. Toute la procédure liée aux différents accords à obtenir du Commissaire du gouvernement pour le Budget, du Collège des I.P.S.S, du Ministre du Budget et du Ministre de tutelle a été clôturée le 27 mars 2014. Les actes notariaux relatifs à l'acquisition du nouveau bâtiment et à la cession, dans le cadre d'une convention de superficie, du siège central historique (immeubles Jacobs et Waterloo) ont été signés le 3 juillet 2014. Dès août 2014, les travaux d'aménagement ont commencé pour faire correspondre les locaux aux besoins propres à l'INASTI, notamment en matière de *new way of working*.

Siège de Bruxelles: déménagement à UP 35

Rencontre avec *Marc Trifin*, administrateur général adjoint et interview de *Laurent Tenteniez*, project manager Move

1 Dans ce projet, quel a été votre rôle? Celui du service Logistique?

Mon rôle, en tant que responsable du projet, a été principalement d'être l'interface entre les différentes directions et le service Logistique. Le service Logistique a veillé à concilier la vision interne des directions et du management et celle, plus conceptuelle, de notre accompagnant externe. Ensemble, nous avons suivi l'évolution du projet au sein d'un Comité de pilotage baptisé Waww (What a wonderful place for working).

En parallèle, avec Lilianne Lemmens, notre responsable de la communication, j'anime aussi un groupe d'ambassadeurs. Ce groupe est notre relais entre le personnel et le management. Grâce à lui, et à une démarche à la fois top-down et bottom-up, nous avons pu déceler les craintes liées au changement, relayer les demandes du personnel vers le Comité de pilotage et faire percoler la vision du management vers le personnel.

Quel furent les principaux défis à relever?

Créer et maintenir l'urgence à la fois en interne, au sein des différentes directions de l'INASTI mais également en externe, vers les entrepreneurs et fournisseurs.

Il fallait également communiquer en permanence avec les responsables des différentes directions pour proposer des solutions créatives aux problèmes spécifiques, comme la conservation de volumes importants d'archives impossibles à numériser, par exemple.

2 Pouvez-vous décrire brièvement les spécificités techniques du bâtiment?

Sans être totalement passif, ce bâtiment bénéficie d'une excellente isolation acoustique et calorifique. Il fait partie d'un ensemble régi par une gestion technique centralisée qui optimise les performances énergétiques. Des panneaux solaires, un circuit de plafonds froids ainsi qu'une toiture verte contribuent à limiter l'empreinte carbone générée par l'INASTI.

3 En quoi le bâtiment permet-il de renforcer les liens entre services, entre collègues?

Une architecture ouverte permet de décroisonner les services qui ne seront plus séparés que par des espaces vitrés fermés qui rythment l'agencement des postes de travail.

Le principe du flex desk (poste de travail non attribué à une personne en particulier) permettra à chacun de

s'installer par affinité mais également de tenir compte de collaborations ponctuelles. Quel que soit le niveau du collaborateur (jusqu'au top management), l'espace et l'équipement dévolu à chacun est identique.

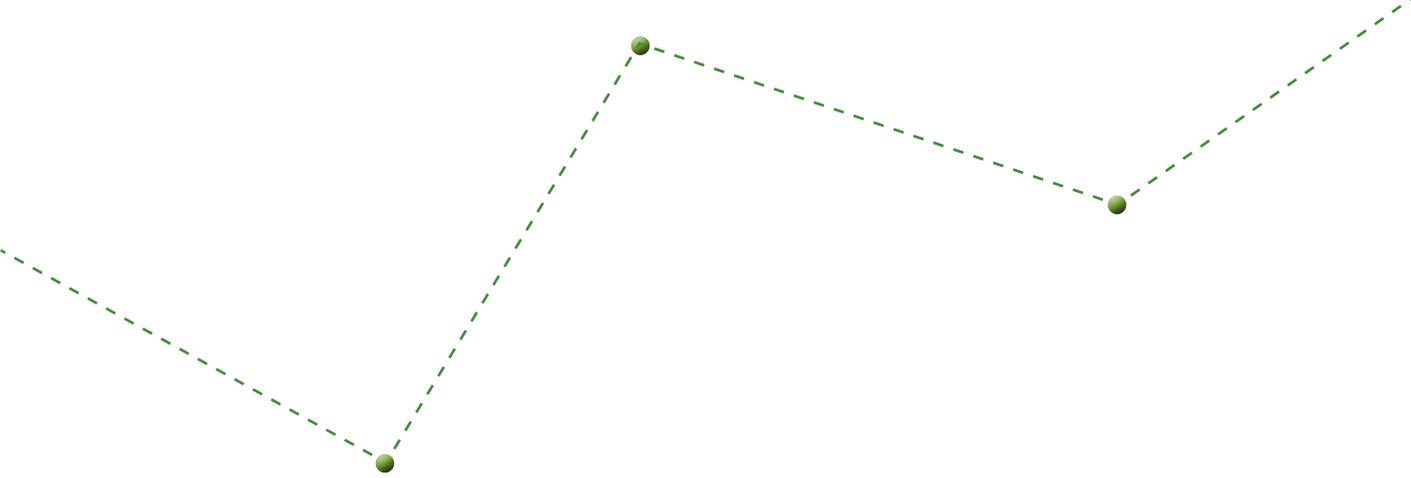
Chaque étage dispose d'un espace central ou "coffee corner" dédié aux temps de pause, à la rencontre. Ces espaces conviviaux ont été pensés pour permettre le dialogue et la communication entre les collaborateurs.

Le premier étage est presque intégralement occupé par onze salles de réunion de différentes tailles, modulables pour certaines.

L'architecture du mess est, elle aussi, pensée sur le mode de la rencontre et de la communication pour susciter et développer l'esprit de communauté

4 Souhaitez-vous ajouter un mot de la fin, une considération personnelle?

Le défi était ambitieux: il s'agissait de relocaliser mais aussi d'instaurer une nouvelle façon de travailler. Si le changement implique des réticences et des inquiétudes, la volonté que j'ai perçue chez tous les intervenants était de collaborer pour avancer tous ensemble dans la même direction.



Colophon

Coordination et secrétariat de rédaction

Audrey Dorigo, Floriane De Muyter, Katleen Van Muylders, Lilianne Lemmens, Sofie Jacobs, Stephanie Ansenne, Thierry Elsoucht et Vicky Leyn

Rédaction

Anne Vanderstappen, Brigitte Saussez, Bertrand Baivier, Fabienne Dewandeleer, Frieda Olbrechts, Sophie Bosteels, Françoise Blause, Isabelle Duroy, Marceau Verhaeghe, Leentje Motte, Lilianne Lemmens, Luc Lievens, Nathalie Catoire, Julie Devlaminck, Marie-Laurence Vanderhoeven, Marina Geeraert, Sinda Schelfhout, Sven Verheyden, Lieve Vande Moortel, Patrick Mylle, Elke Scheirlink, Philippe Bleus, Philippe Etienne, Suzy Vallez, Leentje Motte, Thierry Elsoucht, Laurent Tenteniez, Marc Trifin, Greet De Cat, Marie-Thérèse Beckers et Steven Engelen

Concept et lay-out

Stephanie Ansenne

Un grand merci

à tous ceux qui ont collaboré à ce rapport annuel et
au service traduction



Quai de Willebroeck 35 • 1000 Bruxelles

T +32 2 546 42 11

info@rsvz-inasti.fgov.be

www.inasti.be

Editeur responsable: Anne Vanderstappen • Dépôt légal pdf: D/2015/1683/7