



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

## Bonnes pratiques en sécurité sociale

Bonne pratique mise en œuvre depuis: 2016

---

### **Des solutions informatiques intégrées pour les administrations de sécurité sociale belges**

Une pratique des institutions publiques de sécurité sociale de Belgique, présentée par la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage

**Lauréat, Prix AISS des bonnes pratiques – concours Europe 2019**

Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage  
Belgique

## Résumé

*Grâce à un vaste processus opérationnel de réorganisation impliquant 3 000 acteurs du secteur social belge, une majorité de prestations sociales et de droits subsidiaires sont octroyés automatiquement, ce qui dispense les citoyens et leurs employeurs de remplir des déclarations et réduit considérablement la charge administrative qui pèse sur ces citoyens et sur les entreprises.*

*Forts d'une vision commune et concertée, les acteurs du secteur social belge tirent pleinement parti des nouvelles technologies dans le but d'améliorer et de réorganiser radicalement leurs relations et leurs procédures communes.*

*L'échange de données électroniques entre les acteurs du secteur social et entre ces derniers et les entreprises et les citoyens s'effectue au moyen d'une plateforme d'interopérabilité fonctionnelle et technique intégrée, conforme à des normes de sécurité strictes et qui s'appuie sur des technologies modernes telles que «l'orientation service et objet», le «développement en composants», la prestation de services à travers plusieurs canaux, des normes ouvertes, la réutilisation, l'informatique «en nuage» et des synergies en matière de TIC au sein des institutions de sécurité sociale.*

*Ce modèle est perçu à travers le monde comme un nouveau paradigme de collaboration à long terme entre plusieurs acteurs pour un système de protection sociale efficace et performant. Il a été reproduit dans d'autres domaines de l'administration et dans d'autres pays.*

## Problème ou défi

*Quel problème ou défi votre bonne pratique devait-elle permettre de résoudre ou de relever? Veuillez fournir une brève description.*

Le secteur de la sécurité sociale belge figure probablement parmi les plus anciens et les plus complexes d'Europe. Toutefois, il a évolué et s'est étendu au fil des années sans disposer d'un système de prestation de services harmonisé. Les institutions investissaient dans des systèmes de gestion de l'information sans établir une quelconque forme de coordination à long terme entre elles.

Cette approche historique a donné lieu à des silos d'informations qui:

- n'étaient pas utilisés de manière optimale dans le cadre de la protection sociale;
- étaient insuffisants pour l'inclusion sociale;
- étaient particulièrement vulnérables aux risques de fraude;
- représentaient une charge administrative et des coûts élevés pour les citoyens, les employeurs et les institutions de sécurité sociale;
- fournissaient les services aux citoyens et aux entreprises de manière incohérente;
- fournissaient des analyses sous-optimales pour soutenir l'élaboration de politiques sociales.

## Relever le défi

*Quels étaient les principaux objectifs du projet ou de la stratégie mis en œuvre pour résoudre le problème ou relever le défi? Veuillez énumérer et décrire brièvement les principaux éléments de ce projet ou de cette stratégie en mettant plus particulièrement l'accent sur ses aspects innovants et ses effets attendus ou visés.*

Il existait une volonté politique manifeste de résoudre ces problèmes et d'adopter une solution conçue scientifiquement, fondée sur la création de la Banque-Carrefour, qui prévoyait de:

- garantir l'échange sécurisé de données;
- coordonner la réorganisation des processus opérationnels;
- renforcer la coopération électronique;
- relever les défis numériques du XXI<sup>e</sup> siècle;
- répondre aux attentes des citoyens et des entreprises, notamment:
  - une protection sociale efficace;
  - des services intégrés entre les différents niveaux de l'administration, les services publics et les organismes privés;
  - des coûts et une charge administrative réduits au minimum;
  - des services fiables, sécurisés et disponibles en permanence;
  - des services libres, accessibles via différents canaux et axés sur les utilisateurs (en ligne, mobiles, etc.);
  - la protection de la vie privée des utilisateurs;
  - des services personnalisés et conviviaux qui répondent à la situation de chaque citoyen et qui sont fournis lors d'événements importants de la vie, comme la naissance, la fréquentation scolaire, le début d'une activité professionnelle, le déménagement, la maladie, la retraite, la création d'une entreprise, etc.;
  - des prestations octroyées automatiquement.

## Objectifs à atteindre

*Quels objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs ou indicateurs clés de performance avaient été définis pour le projet ou la stratégie? Veuillez les décrire brièvement.*

Objectifs:

- Sécurisation du réseau d'échange d'informations électroniques entre les 3 000 acteurs du secteur social et les employeurs et les citoyens.
- Optimisation des procédures donnant lieu à des services électroniques entre applications informatiques, pour l'ensemble des 3 000 acteurs du secteur social, les employeurs et les citoyens (clients et fournisseurs de données).
- Clé d'identification unique pour chaque citoyen et chaque entreprise.

- Attributions claires, au sein et en dehors du secteur de la sécurité sociale, en ce qui concerne la collecte et la validation des données, la gestion de l'information et le stockage électronique dans des sources de données authentiques.
- Portail intégré à un site web ([www.socialsecurity.be](http://www.socialsecurity.be)) qui propose des transactions électroniques aux citoyens, aux employeurs et aux professionnels; environnements de simulation; informations sur le système de sécurité sociale; un modèle d'information et des instructions harmonisés; et une vue personnalisée pour chaque citoyen, entreprise et professionnel.
- Utilisation de modalités en ligne comme canal de communication privilégié avec les citoyens, y compris des transactions électroniques personnalisées ([www.socialsecurity.be/citizen/fr](http://www.socialsecurity.be/citizen/fr)) telles que [student@work](mailto:student@work), [interim@work](mailto:interim@work), [horeca@work](mailto:horeca@work).
- Centre de contact multimodal et outil de gestion des relations avec les clients pour l'assistance à l'utilisateur final.
- Stockage de données contenant des informations statistiques sur la sécurité sociale et le marché du travail.

## Evaluation des résultats

*La bonne pratique a-t-elle été évaluée? Veuillez fournir des données sur l'impact et les résultats de la bonne pratique à partir d'une comparaison entre les objectifs visés et les résultats réellement obtenus, d'indicateurs avant-après et/ou d'autres types de statistiques ou indicateurs.*

Résultats et impact des activités:

- économies liées à la simplification administrative s'élevant à plus d'un milliard d'euros (EUR) par an pour les employeurs;
- transformation de 800 formulaires papier en 220 procédures électroniques;
- plus de 1,1 milliard de messages électroniques échangés chaque année entre les acteurs de la sécurité sociale, supprimant autant d'échanges papier;
- les échanges d'informations directs ou indirects sur support papier entre les acteurs de la sécurité sociale ont été presque intégralement supprimés;
- 50 formulaires de déclaration à la sécurité sociale pour les employeurs ont été supprimés et les 30 formulaires de déclaration restants sont totalement électroniques et contiennent un nombre de champs réduit à un tiers;
- 220 000 employeurs remplissent plus de 25 000 000 de déclarations électroniques par an, dont 98 pour cent sont intégralement automatisées et générées directement à partir de leurs applications RH internes.

Gains d'efficacité – Les services sont fournis pour un coût total moins élevé, ce qui s'explique par les éléments suivants:

- les clés d'identification uniques;
- la collecte unique d'informations, le modèle d'information et les instructions administratives communs;
- l'échange électronique d'informations plutôt qu'un nouvel encodage;

- le partage de tâches fonctionnelles concernant la gestion de l'information, la validation des données et le développement d'applications;
- la réduction de la charge administrative.
- Davantage de services sont fournis et accessibles à tout moment et partout au moyen de plusieurs dispositifs et avec une livraison intégrée selon la logique de l'utilisateur.
- Les services sont fournis plus rapidement. Les prestations sont délivrées plus tôt car les informations sont disponibles plus rapidement, avec moins de temps d'attente et de transfert; et il existe une interaction directe avec impressions en temps réel entre les utilisateurs et les institutions de sécurité sociale.

Gains d'efficacité: meilleure protection sociale.

- Qualité des services: normes de qualité plus élevées pour un coût égal et des délais inchangés.
- Nouveaux types de services: automatisation de l'attribution des allocations, suivi actif de l'utilisation des services à l'aide du stockage de données et gestion personnalisée de l'information.
- Meilleur soutien stratégique.
- Capacité accrue de lutte contre la fraude sociale.
- Meilleure inclusion grâce à l'octroi automatique des prestations conditionnelles.

Indicateurs clés de performance:

- services électroniques disponibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, pour une disponibilité mesurée de 99,98 pour cent;
- 99,88 pour cent des services en ligne sont traités en moins d'une seconde, 99,87 pour cent en moins de deux secondes;
- plus d'un million de messages en ligne par jour;
- 99,87 pour cent des services en fichiers séquentiels sont traités en moins de quatre jours ouvrables;
- tableaux de bord périodiques présentant des indicateurs publiés pour tous les services opérationnels; ils sont fournis aux acteurs concernés et servent de base pour le suivi et l'amélioration des services.

## Enseignements tirés

*Veillez, en vous appuyant sur l'expérience de votre organisation, citer trois facteurs au maximum qui, selon vous, sont indispensables à la reproduction de cette bonne pratique. Veillez citer trois risques au maximum qui sont apparus/pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de cette bonne pratique. Veillez décrire brièvement ces facteurs et/ou ces risques.*

Facteurs essentiels de réussite:

- Coopération, vision et confiance partagées:
  - vision commune des prestations de services électroniques, de la gestion et de la sécurité de l'information pour tous les intervenants;

- confiance envers tous les intervenants fondée sur le respect mutuel, l’entente mutuelle et la transparence;
  - soutien de la part des décideurs politiques et accès à ceux-ci au plus haut niveau;
  - priorité donnée à des prestations de services plus efficaces et plus performantes et au contrôle des coûts;
  - raisonnement du point de vue de la valeur ajoutée pour les citoyens et les entreprises plutôt que des fonctionnalités légales;
  - respect de la séparation légale des fonctions des acteurs;
  - coopération fondée sur la répartition des tâches plutôt que sur la centralisation;
  - recensement constant des possibilités de synergie.
- Création d’une institution qui agit comme une force motrice et qui:
    - adopte une approche multidisciplinaire;
    - réorganise les processus opérationnels au sein des acteurs et entre ceux-ci;
    - permet à tous les acteurs de la sécurité sociale d’utiliser et de proposer des services électroniques efficaces et performants dans les meilleures conditions;
    - joue le rôle de médiateur et de facilitateur en établissant une feuille de route sur le long terme pour les e-services;
    - est proactivement à la recherche de possibilités en matière de technologies et d’innovation au bénéfice des citoyens et des entreprises;
    - veille à fournir continuellement des services TIC partagés et à conserver les compétences essentielles;
    - assure la gestion de projets et de programmes;
    - applique une gouvernance coopérative.
- Architecture des TIC solide et innovation permanente:
    - architecture orientée services;
    - services hybrides communs en nuage pour tous les acteurs, le G-Cloud:
      - initiative menée par tous les acteurs de partager les plateformes, les applications, l’expertise et l’infrastructure des TIC afin de réduire les coûts, de renforcer la fiabilité et d’accélérer le délai de mise sur le marché;
      - modèle hybride en nuage qui combine le nuage public pour les informations et les applications qui ne sont pas sensibles ainsi qu’un nuage collectif conçu et géré par le secteur public;
      - large utilisation d’infrastructures-service (IaaS) et de plateformes-service (PaaS);
    - veille technologique:
      - chaque année, de nombreuses études de cas de nouvelles technologies, de leur incidence et de leur utilisation dans le secteur social sont publiées et des sessions d’information sont organisées;
      - les derniers sujets analysés sont la chaîne de blocs (*blockchain*), l’agent conversationnel et l’intelligence artificielle dans le secteur social;

- la Banque-Carrefour de la sécurité sociale (BCSS) suit l'évolution de la législation et des politiques dans les domaines de la sécurité sociale, des nouvelles technologies et de la cyber sécurité. Elle est reconnue comme pionnière dans la législation sur les nouvelles technologies et dans la mise en œuvre de nouveaux projets fondés sur ces technologies.

Les risques et la manière de les gérer:

- Une culture d'entreprise inappropriée:
  - un changement de culture radical est nécessaire au sein de la structure, par exemple:
    - en passant d'un fonctionnement hiérarchique à un fonctionnement participatif et au travail en équipe,
    - en répondant aux besoins des affiliés plutôt qu'à ceux de l'administration ou des institutions de sécurité sociale,
    - en donnant les moyens plutôt qu'en servant,
    - en récompensant l'entrepreneuriat,
    - en évaluant les résultats *a posteriori*, sans contrôle préalable de chaque contribution;
  - un juste équilibre entre l'efficacité, d'une part, et la sécurité de l'information et la protection de la vie privée, d'autre part;
  - des résultats rapides combinés avec une vision à long terme;
  - une adaptabilité à un environnement sociétal et légal en constante évolution.
- Indisponibilité de moyens financiers, de compétences et de connaissances:
  - des moyens financiers suffisants consacrés à l'innovation: un accord pour réinvestir les gains d'efficacité dans l'innovation implique des moyens financiers suffisants pour un changement et une innovation permanents;
  - créer une association qui recrute des spécialistes des TIC aux conditions normales du marché et qui met ceux-ci à la disposition des acteurs du secteur social.
- Perte de confiance due à des incidents de sécurité de l'information:
  - garantir la sécurité, la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information grâce à des mesures de sécurité structurelles, institutionnelles, organisationnelles, de ressources humaines, techniques intégrées et d'autres mesures de sécurité selon des politiques convenues;
  - respect des principes de base du Règlement général européen sur la protection des données (RGPD);
  - un comité de sécurité de l'information institué par le législateur accorde une autorisation d'accès aux informations personnelles après vérification du respect des conditions d'accès;
  - publication des autorisations d'accès;
  - passage de chaque échange électronique réel d'informations personnelles par une tierce partie de confiance (TTP) qui contrôle préventivement le respect des autorisations d'accès existantes;
  - enregistrement de tous les échanges électroniques réels d'informations personnelles, ce qui permet de tracer les abus par la suite;

- chaque acteur du secteur social dispose d'un responsable de la sécurité de l'information chargé des tâches liées aux conseils, à la sécurité, à la documentation et au contrôle.