

Programme d'activités 2017-2019

Adopté par la 36e Session du Conseil
18 novembre 2016

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) est la principale organisation internationale à l'intention des institutions, ministères et agences publiques en charge de la sécurité sociale. L'AISS promeut l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale à travers des lignes directrices professionnelles, des connaissances spécialisées, ainsi que la fourniture de services et de soutien afin de permettre à ses membres de développer des systèmes et politiques de sécurité sociale dynamique à travers le monde.

Ce document est disponible à l'adresse <<http://www.issa.int/the-issa/governance-and-management>>. Pour connaître les termes et conditions, veuillez consulter le site Web de l'AISS.

Chapitre 1: L'AISS - la communauté mondiale des administrations de la sécurité sociale engagées envers l'excellence

L'Association internationale de la sécurité sociale

L'accès à la sécurité sociale constitue un droit de l'homme et la sécurité sociale s'avère essentielle aux individus, aux sociétés et au progrès économique. L'excellence en matière d'administration de la sécurité sociale représente une condition indispensable à la bonne mise en œuvre du droit à la sécurité sociale. La couverture de la sécurité sociale et la protection sociale ne peuvent devenir réalité sans des administrations de la sécurité sociale alliant bonne gouvernance, performances et fiabilité.

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) est l'organisation internationale qui rassemble des institutions et des services gouvernementaux en charge de la sécurité sociale. Depuis sa fondation en 1927, elle poursuit le mandat historique «de coopérer à la promotion et au développement de la sécurité sociale, essentiellement par son perfectionnement technique et administratif, afin d'améliorer la situation sociale et économique de la population sur la base de la justice sociale» (*article 2 des Statuts de l'AISS*).

Dans l'accomplissement de son mandat, l'AISS est reconnue comme l'instance faisant autorité en matière de publication de standards professionnels dans l'administration de la sécurité sociale. Elle fournit à ses institutions membres des connaissances, des services et un accès à des réseaux qui les soutiennent efficacement dans leurs efforts visant à affronter les défis prioritaires et en venir à bout. L'AISS promeut la sécurité sociale et le rôle crucial des administrations de la sécurité sociale au niveau international, et apporte une contribution essentielle à la mise en place de systèmes de sécurité sociale bien gérés et destinés à tous.

Coopérer pour relever les défis prioritaires des administrations de la sécurité sociale

Ces dernières années, des progrès notables en matière de développement de la sécurité sociale ont été observés dans de nombreuses régions du monde. La sécurité sociale est désormais universellement reconnue comme un investissement clé. Pourtant, une grande partie de la population mondiale ne peut toujours pas bénéficier d'une protection sociale, tandis que la viabilité des régimes existants demeure un véritable défi.

Les changements démographiques, l'évolution du marché du travail, l'augmentation des flux migratoires, les innovations technologiques, les mutations des structures familiales, l'évolution des facteurs de risque pour la santé et les attentes croissantes des affiliés posent des défis de taille aux régimes de sécurité sociale existants; autant de défis qui se trouvent exacerbés par une conjoncture économique incertaine.

Plus que jamais, un engagement politique réaffirmé et l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale constituent des conditions indispensables pour parvenir à étendre, à maintenir et à développer les régimes de sécurité sociale.

Dans ce contexte, les institutions de sécurité sociale sont tenues de s'améliorer et d'innover en permanence afin de mettre en œuvre des réformes, d'assurer la protection, une bonne gouvernance et des niveaux de service élevés, ainsi que de soutenir la prévention, l'intervention

précoce, la santé et l'employabilité. Face à des difficultés administratives, organisationnelles et technologiques, ainsi qu'à des contraintes de ressources, progresser sur la voie de l'excellence exige une amélioration et un apprentissage constants.

En l'absence d'institutions comparables au niveau national, les institutions de sécurité sociale doivent regarder au-delà des frontières pour identifier des innovations, découvrir de bonnes pratiques et échanger leurs expériences. C'est pourquoi les institutions de sécurité sociale ont façonné l'AISS pour qu'elle devienne leur communauté mondiale favorisant une coopération efficace pour répondre aux défis qui jalonnent la voie vers l'excellence.

Le cadre stratégique de l'AISS

L'Association s'inspire de sa vision stratégique pour:

«Promouvoir une Sécurité sociale dynamique en favorisant l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale»

Le concept de Sécurité sociale dynamique se réfère à des régimes de sécurité sociale accessibles à tous, viables, qui offrent des prestations adéquates, investissent dans la prévention et l'intervention précoce, et contribuent de façon concrète au développement social et économique.

Les institutions membres de l'AISS sont engagées à œuvrer à la réalisation de l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale, et sont soutenues par l'AISS dans ces efforts à travers des connaissances et des services appropriés.

Le résultat attendu de l'Association est dès lors de parvenir à:

«L'excellence dans l'administration de la sécurité sociale, considérée comme le fondement de systèmes de sécurité sociale accessibles à tous, viables, qui offrent des prestations adéquates, investissent dans la prévention et l'intervention précoce, et contribuent de façon concrète au développement social et économique.»

Les objectifs stratégiques de l'AISS

L'AISS est une organisation de services fondés sur les connaissances, qui vise à fournir à chacune de ses institutions membres des produits et des services de qualité, venant soutenir efficacement leur engagement envers l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale. C'est pourquoi l'AISS met en œuvre un programme d'activités triennal visant à poursuivre les **quatre objectifs stratégiques** suivants:

1. *Fournir aux institutions membres des connaissances pertinentes, notamment par la mise en place de références professionnelles en matière d'administration de la sécurité sociale et de services pratiques venant soutenir l'application efficace de ces connaissances;*
2. *Offrir des réseaux adaptés et des plateformes d'échanges internationaux à ses membres;*
3. *Promouvoir la Sécurité sociale dynamique au niveau international;*

4. *Garantir à chaque institution membre des niveaux élevés de services, une exécution efficace de son programme d'activités et une bonne gouvernance de l'Association.*

Dans la poursuite des objectifs stratégiques de l'AISS et en offrant des services de qualité aux institutions membres de l'Association, le Secrétariat général de l'AISS adhère aux valeurs d'empathie, d'intégrité, d'ouverture au changement et de qualité des services. Pour garantir la responsabilité financière, la transparence et la bonne gouvernance, le Secrétariat général de l'AISS veille au plein respect de ses Statuts, de la Charte de bonne gouvernance et du Règlement financier, et s'engage à conserver la certification de qualité ISO 9001.

L'AISS fournit ses services aux administrations de la sécurité sociale, indépendamment du type de prestations ou de la branche couverte, et offre des services généraux ou spécifiques pour les régimes contributifs et non contributifs, de pension, de soins de santé, de chômage, d'allocations familiales, d'accidents du travail, de prévention et autres régimes connexes.

L'AISS travaille en partenariat avec d'autres organisations internationales déployant leurs activités dans le domaine de la sécurité sociale. L'Association s'est tout particulièrement engagée à mettre en œuvre le protocole d'entente avec l'Organisation internationale du Travail (OIT), signé en mars 2012, et à renforcer la collaboration dans un plus grand nombre de domaines, notamment ceux de la prévention et de l'emploi, au profit des membres de l'AISS et des mandants de l'OIT. L'AISS soutient les objectifs de l'OIT et s'engage à promouvoir la gamme d'instruments juridiques dont dispose l'OIT, tout particulièrement dans le domaine de la sécurité sociale.

Chapitre 2: Priorités et objectifs de développement de l'AISS pour 2017-2019

S'appuyant sur la vision à long terme d'une sécurité sociale dynamique définie en 2007, l'AISS a entrepris, durant le **triennium 2008-2010**, une modernisation complète de ses produits et services conformément aux besoins exprimés par les organisations membres, et a pris des mesures visant à renforcer la responsabilité financière et la transparence au sein de l'Association.

Le **triennium 2011-2013** a été l'occasion de mettre l'accent sur la position unique occupée par l'AISS au niveau international et de jeter les bases d'une évolution stratégique historique du rôle de l'AISS et de la valeur ajoutée qu'elle représente pour ses institutions membres.

Cette évolution a transformé l'AISS qui est ainsi passée du statut de prestataire de connaissances et de services généraux à celui de prestataire de connaissances pratiques et de services personnalisés, axés sur un objectif précis et directement pertinents pour les mandats de ses institutions membres. Cette évolution vise à *accroître de façon considérable la valeur de l'AISS pour tous ses membres, à soutenir l'Association dans un environnement difficile, ainsi qu'à renforcer la contribution de l'AISS à l'extension et à l'amélioration de la protection offerte par la sécurité sociale aux populations du monde entier*. Deux mesures clés ont reflété cette transformation de l'AISS.

Tout d'abord, l'AISS s'est positionnée comme une instance internationale faisant autorité en matière de définition de standards professionnels (**Lignes directrices de l'AISS**) dans le domaine de l'administration de la sécurité sociale. Ce nouveau rôle a pu compter sur un franc soutien de la part des institutions membres et est reconnu au niveau international par l'OIT dans le cadre du protocole d'entente signé en 2012 entre les deux organisations. Huit séries de Lignes directrices de l'AISS, élaborées sous l'égide des commissions techniques de l'AISS et réunissant des connaissances pratiques fondées sur les bonnes pratiques internationales dans un domaine clé de l'administration, ont été présentées à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale 2013.

Parallèlement, le lancement du **Centre pour l'excellence de l'AISS** a constitué la deuxième initiative majeure. Conçu pour soutenir efficacement les institutions membres dans leurs efforts d'amélioration administrative, le Centre constitue un important repositionnement de l'AISS, qui devient ainsi un partenaire plus proche et plus pertinent pour ses membres dans les domaines les plus stratégiques de leurs activités. L'introduction progressive des nouveaux services offerts exclusivement aux membres de l'AISS par le Centre pour l'excellence – comprenant des services de soutien et de conseil technique, la formation et le renforcement des capacités offerts par l'Académie, l'analyse comparative et la reconnaissance des accomplissements – a constitué la principale priorité au cours du **triennium 2014-2016**.

Une consultation des membres organisée à la deuxième moitié de l'année 2014 et l'enquête mondiale menée auprès des membres en 2015 ont confirmé le large soutien des institutions membres à l'égard de la nouvelle orientation stratégique de l'AISS. L'enquête auprès des membres a également mis en lumière l'influence concrète que les nouveaux outils de l'AISS ont déjà eue au niveau des membres, démontrant ainsi le potentiel d'amélioration en termes de performance, de qualité des services et de gouvernance que l'adhésion à l'AISS pouvait apporter aux institutions de sécurité sociale. Toutefois, les commentaires des membres ont également permis d'identifier certains axes d'amélioration et d'ajustements possibles dans les

services du Centre pour l'excellence; ajoutées aux résultats de diverses évaluations, ces observations fourniront un cadre important pour affiner et consolider les services au cours du prochain triennium.

L'expérience a également révélé que, pour tirer pleinement profit de la nouvelle orientation stratégique, les Lignes directrices de l'AISS et les services pratiques du Centre pour l'excellence devaient être complétés par un troisième développement majeur. En effet, l'approche traditionnelle utilisée par l'AISS pour informer ses membres et dialoguer avec eux doit évoluer de sorte que les institutions membres de l'AISS puissent profiter pleinement des nouveaux services qui leur sont offerts. Des échanges plus réguliers et individualisés sont indispensables pour permettre à l'AISS d'offrir un service approprié à un membre donné et au bon moment.

Comme troisième mesure majeure venant compléter les Lignes directrices de l'AISS et les services du Centre pour l'excellence, l'AISS doit donc renforcer sa démarche **d'Engagement envers et par les membres**, ce qui, en garantissant une très bonne connaissance des produits de l'AISS par les membres, et en favorisant l'offre de services sur mesure, confère à l'AISS un statut de partenaire de choix pour chaque institution membre.

En outre, les Lignes directrices de l'AISS, le Centre pour l'excellence de l'AISS et la capacité à offrir des services sur mesure permettent à l'AISS de se positionner comme un partenaire mieux reconnu sur le plan international, et soutiennent l'objectif stratégique visant à promouvoir la sécurité sociale au niveau international.

Dans ce contexte, le développement stratégique de l'AISS au cours du triennium 2017-2019 sera structuré autour des trois axes prioritaires suivants:

1. *Développer les capacités d'engagement de l'AISS envers et par ses institutions membres, et à leur fournir des services sur mesure;*
2. *Améliorer et renforcer les services offerts par le Centre pour l'excellence de l'AISS;*
3. *Renforcer la promotion d'une extension viable de la couverture de sécurité sociale et de mesures de sécurité sociale proactives et préventives.*

Par ces développements, l'AISS sera en mesure de mettre pleinement en œuvre son nouveau rôle d'organisation de services fondés sur les connaissances de grande valeur et très pertinente pour chaque institution membre, et de renforcer ainsi sa contribution à une protection sociale efficace. Elle sera aussi en meilleure position pour renforcer ses efforts destinés à agrandir le nombre de ses membres, ce qui constituera un objectif important du triennium 2017-2019.

1. Développer les capacités d'engagement de l'AISS envers et par ses institutions membres, et à leur fournir des services sur mesure

Les Lignes directrices de l'AISS et le Centre pour l'excellence permettent à l'AISS de se positionner comme un partenaire de valeur pour chaque institution membre dans ses efforts visant à répondre aux principaux défis opérationnels et à réaliser des améliorations administratives. Pour mettre en œuvre ce rôle de l'AISS, et ainsi garantir que les membres puissent bénéficier pleinement des connaissances et des services fournis par l'AISS, l'offre de connaissances et de services à elle seule ne suffit pas.

L'AISS doit en outre développer ses capacités et ses ressources afin de communiquer et dialoguer régulièrement et de façon appropriée avec chaque institution membre. Il convient d'adopter une approche plus individualisée dans les relations avec les institutions membres, afin de mieux connaître leurs activités en cours, leurs besoins et leurs priorités, et de se montrer réactif à cet égard. En nouant des contacts avec ses membres, l'AISS doit poursuivre l'objectif de représenter un atout précieux pour le personnel des diverses institutions membres.

Au cours du triennium 2017-2019, une priorité essentielle pour l'AISS consistera dès lors à définir une nouvelle stratégie d'engagement envers et par les membres, ainsi que de développer les outils pour la fourniture et la gestion de services appropriés et des approches pour mettre en œuvre cette stratégie.

Par cette stratégie, l'AISS pourra être mieux au fait des expériences, des besoins et des priorités de chaque institution membre, pour ainsi veiller à ce que ses services deviennent plus efficaces et plus efficaces, mais également accroître sa capacité à faciliter l'accès à des pratiques et à des innovations pertinentes, ainsi qu'à favoriser les échanges et le travail en réseau entre ses institutions membres.

2. Améliorer et renforcer les connaissances et les services offerts par le Centre pour l'excellence de l'AISS

Les services du Centre pour l'excellence, qui ont été conçus et progressivement mis en place au cours du triennium 2014-2016, sont les suivants:

- Service de soutien et de conseil technique de l'AISS;
- Ateliers de l'Académie de l'AISS;
- Programme de formation diplômante de l'Académie de l'AISS;
- Analyse comparative de l'AISS;
- Programme de reconnaissance de l'AISS.

Ces nouveaux services reposant sur les connaissances uniques proposées par le Centre pour l'excellence redéfinissent radicalement le rôle de l'AISS, qui devient ainsi un partenaire plus pertinent et plus proche des institutions membres et de leurs activités stratégiques. Compte tenu de la nouveauté et de l'importance de ce programme, l'AISS prévoit d'améliorer et de renforcer les connaissances et les services offerts par le Centre pour l'excellence de l'AISS de quatre façons.

Premièrement, compte tenu des besoins exprimés par les membres dans l'enquête 2015 et des défis qu'ils ont indiqué devoir relever, l'AISS va veiller au développement dynamique de sa base de connaissances et du Centre pour l'excellence. Dans un environnement qui évolue rapidement en matière sociale, démographique et technologique comme sur les plans des politiques et du marché du travail, les institutions de sécurité sociale doivent anticiper et innover pour être performantes et offrir des services de haute qualité. Les Lignes directrices de l'AISS fournissent des informations pratiques sur les standards dans un domaine spécifique, mais il faut, en complément, offrir aux membres des opportunités d'apprentissage et d'échanges en matière d'innovation. Pour aider efficacement les institutions membres à anticiper, mener à bien et gérer le changement et l'innovation, l'AISS va regrouper ses diverses activités de recherche et d'analyse au sein d'une fonction Recherche et innovation, créée au sein du Centre pour l'excellence. Les activités de cette nouvelle fonction Recherche et

innovation amélioreront aussi de manière décisive l'efficacité du processus régulier de révision des Lignes directrices, qu'elles enrichiront des développements les plus récents dans un domaine donné.

Deuxièmement, au cours du triennium 2014-2016, l'AISS a prêté une attention particulière à la consultation des membres et à l'évaluation de diverses activités. S'ils ont reflété la haute appréciation que leur portent les institutions membres, les commentaires et les résultats des évaluations ont également mis en lumière le potentiel d'amélioration de certains aspects et procédures des services existants.

Troisièmement, certains services tels que l'Analyse comparative de l'AISS ou le Programme de reconnaissance de l'AISS, développés au cours de ce triennium 2014-2016 pour un certain nombre de Lignes directrices, vont être étendus.

Enfin, l'enquête menée auprès des membres en 2015 a permis d'identifier les besoins, préférences et priorités spécifiques des membres qui, dans certains cas, exigent une adaptation et une extension des services offerts. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne les possibilités accrues d'échange entre les membres, qui nécessitent que l'AISS développe sa capacité à fournir rapidement et efficacement à ses membres un accès à l'expérience et à l'expertise appropriées des autres institutions membres.

3. Renforcer la promotion d'une extension viable de la couverture de sécurité sociale et de mesures de sécurité sociale proactives et préventives

Promouvoir la sécurité sociale, et notamment l'extension de la couverture, l'impact positif de la sécurité sociale et des mesures proactives et préventives aux niveaux international et national en matière de sécurité sociale, constitue l'un des rôles clés de l'Association.

Les connaissances pratiques contenues dans les Lignes directrices de l'AISS et les services de soutien et de renforcement des capacités offerts par le Centre pour l'excellence de l'AISS constituent pour l'AISS autant de moyens déterminants de renforcer son influence dans ce domaine. En particulier, en complétant son rôle traditionnel visant à promouvoir le rôle positif de la sécurité sociale et de l'administration de la sécurité sociale grâce à l'apport de connaissances concrètes et d'outils de soutien facilitant concrètement l'extension de la couverture, à la mise en place de démarches proactives et préventives, ou encore à l'amélioration de la gouvernance, l'AISS renforce de façon significative sa réputation et sa position sur la scène internationale.

L'une des priorités de ce triennium consistera dès lors à mieux tirer profit de ce potentiel de devenir un partenaire plus pertinent, et ce, tant au sein des forums internationaux que dans le cadre de projets nationaux menés par des acteurs nationaux et internationaux. Ce développement procurera de nombreux et précieux avantages aux institutions membres, dans la mesure où il contribue au renforcement de l'engagement politique envers la sécurité sociale, favorise une reconnaissance accrue du rôle des administrations de la sécurité sociale ainsi que des investissements appropriés dans leurs capacités, et peut également offrir aux institutions membres des opportunités d'accéder à une expertise et à des ressources supplémentaires par le biais de l'AISS.

Chapitre 3: Propositions de programme d'activités pour 2017-2019

Chaque activité du programme proposée est présentée conformément au mode de programmation et de budgétisation axé sur les résultats adopté par l'AISS. Cette présentation comprend les éléments suivants:

- le titre de l'activité;
- une description succincte du contenu de l'activité;
- les résultats attendus de l'activité.

A chaque réunion du Bureau de l'AISS, le Secrétaire général présente un rapport sur l'état d'avancement du programme d'activités prévu et soumettra également au Bureau de l'AISS, courant 2018, un rapport complet à moyen terme sur la mise en œuvre du programme.

Afin d'évaluer les performances de l'AISS en tant qu'organisation, l'avis de l'ensemble des institutions membres sera recueilli en 2018 en vue d'évaluer la qualité et l'impact effectif ou potentiel des produits et services de l'AISS qui les soutiennent dans leurs efforts visant à l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale.

1. Centre pour l'excellence

Lancé à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale 2013, le Centre pour l'excellence de l'AISS fournit aux institutions membres un accès à des services et à des connaissances pratiques qui les aident efficacement à relever les défis clés rencontrés dans leur recherche de l'excellence.

Les domaines prioritaires du Centre pour l'excellence de l'AISS correspondent aux thèmes couverts par les Lignes directrices de l'AISS, tels qu'indiqués dans l'Encadré 1. Les principales activités faisant partie du Centre pour l'excellence de l'AISS sont les suivantes (présentées de façon plus détaillée dans la suite du document):

- *Lignes directrices de l'AISS et base de connaissances de Lignes directrices*, qui viennent renforcer le rôle de l'AISS en tant qu'organisation faisant autorité dans la publication de standards professionnels en matière d'administration de la sécurité sociale, et reflètent et illustrent les bonnes pratiques internationales dans un domaine technique précis;
- *Services du Centre pour l'excellence de l'AISS*, qui offrent un soutien, des opportunités d'échange, des formations et des activités de renforcement des capacités, ainsi que de l'analyse comparative et des opportunités de reconnaissance dans les domaines techniques couverts par les Lignes directrices de l'AISS;
- *Recherche et innovation de l'AISS*, qui garantit la dimension dynamique du Centre pour l'excellence et soutient les institutions membres en les aidant à mieux anticiper, mener à bien et gérer le changement et l'innovation dans un environnement qui évolue en permanence en matière sociale, démographique et technologique comme sur les plans des politiques et du marché du travail;

- *Promotion, engagement des membres*, qui garantit la capacité de l’AISS à dialoguer régulièrement et de façon appropriée avec chaque institution membre, en vue de s’assurer de bien répondre à leurs besoins et priorités, ainsi que de leur fournir des services efficaces et efficients.

Encadré 1: *Lignes directrices de l’AISS et domaines couverts par les services offerts par le Centre pour l’excellence de l’AISS*

- Bonne gouvernance
- Solutions administratives pour l’extension de la couverture
- Qualité des services
- Communication par les administrations de sécurité sociale
- Recouvrement des cotisations et conformité
- Technologies de l’information et de la communication
- Travail actuariel
- Investissement des fonds de la sécurité sociale
- Maintien dans l’emploi, retour au travail après une période de chômage et employabilité
- Retour au travail et réintégration professionnelle
- Promotion de la santé sur le lieu de travail
- Prévention des risques professionnels

1.1 Lignes directrices et base de connaissances des Lignes directrices

1.1.1 Lignes directrices de l’AISS et outils d’autoévaluation

Les Lignes directrices de l’AISS constituent des standards professionnels internationalement reconnus en matière d’administration de la sécurité sociale. Elles offrent un accès à des connaissances concises et pratiques sur les bonnes pratiques déployées à l’échelle internationale dans un domaine précis.

D’ici la fin du triennium 2014-2016, l’AISS aura produit 12 Lignes directrices dans des domaines considérés comme prioritaires par les membres et présentés dans l’encadré 1. Proposée exclusivement aux institutions membres et disponible dans sept langues, chaque série de Lignes directrices s’accompagne d’un outil d’autoévaluation permettant aux membres de comparer leur situation avec les standards contenus dans les Lignes directrices. Les Lignes directrices de l’AISS sont élaborées et révisées sous l’autorité technique des commissions techniques de l’AISS, selon une procédure normalisée adoptée par le Bureau de l’AISS. Le bon respect de la procédure est contrôlé par le Comité du Bureau sur les Lignes directrices.

Cette activité fournit les ressources nécessaires au développement de nouvelles Lignes directrices, à la révision et à l’extension des Lignes directrices existantes, ainsi qu’au développement et à la révision des outils d’autoévaluation connexes. Il est important de souligner que la première révision des Lignes directrices, conformément à la procédure normalisée, sera effectuée pour les huit Lignes directrices élaborées au cours du triennium 2011-2013. Cette activité est mise en œuvre par le Secrétariat général de l’AISS, en étroite collaboration avec les commissions techniques de l’AISS, et apporte son concours au Comité du Bureau sur les Lignes directrices dans le cadre de la réalisation de son mandat.

Résultats attendus:

1. Révision et actualisation des huit Lignes directrices produites au cours du triennium 2011-2013, selon une procédure normalisée qui sera développée en collaboration avec le Comité du Bureau sur les Lignes directrices;
2. Selon les ressources à mobiliser pour le premier résultat attendu indiqué ci-dessus, production de trois nouvelles séries de Lignes directrices au maximum et des outils d'autoévaluation correspondants. Conformément à la recommandation du Bureau de l'AISS, ces Lignes directrices devront porter en priorité sur les thèmes suivants: (1) intégrité: prévenir et combattre la fraude et l'erreur; (2) réduction de l'inactivité de longue durée due à des problèmes de santé; et (3) administration de prestations monétaires et services conditionnels.
3. Trois rapports au Comité du Bureau sur les Lignes directrices.

1.1.2 Base de connaissances des Lignes directrices de l'AISS

Cette activité offre aux membres de l'AISS des connaissances complémentaires pertinentes autour des Lignes directrices de l'AISS, et plus particulièrement des études de cas, des bonnes pratiques et des illustrations concrètes.

Cette activité garantit le développement de la base de connaissances nécessaire pour les Lignes directrices existantes de l'AISS, et englobe principalement des références accompagnant les Lignes directrices et des illustrations de bonnes pratiques, ainsi que des outils de connaissance à la base des services axés sur les Lignes directrices.

Les Lignes directrices suivent une structure standard formée par l'énoncé du principe des Lignes directrices, ainsi que par la présentation des mécanismes et des structures pouvant être envisagées par les institutions dans la mise en œuvre ce principe. Les études de cas, expériences concrètes et bonnes pratiques, qui viennent compléter les Lignes directrices, illustrent de quelle façon certaines administrations de la sécurité sociale ont mis en pratique un ou plusieurs principes des Lignes directrices. Ces informations constituent des connaissances nécessaires et pertinentes de grande valeur.

Par conséquent, cette activité structure, recueille et actualise régulièrement ces connaissances venant compléter les Lignes directrices de l'AISS, en se fondant sur plusieurs sources internes et externes, notamment les commissions techniques de l'AISS et la base de données sur les bonnes pratiques de l'AISS. Elle organisera les concours pour les Prix des bonnes pratiques, désormais alignés sur les thèmes des Lignes directrices de l'AISS, à l'occasion de chaque Forum régional de la sécurité sociale, et cherchera à y inclure de nouvelles bonnes pratiques en cours.

Cette activité assure également le développement des outils de connaissance appropriés pour les services fournis par l'intermédiaire du Centre pour l'excellence et qui sont fondés sur les Lignes directrices de l'AISS. Elle inclut notamment le contenu des cours standards du programmes de formation sur les Lignes directrices, le développement des indicateurs pour l'analyse comparative de l'AISS, ou encore les guides d'évaluation pour le programme de reconnaissance de l'AISS.

Résultats attendus:

1. Références, bonnes pratiques et illustrations pertinentes et régulièrement actualisées pour chaque série de Lignes directrices de l'AISS, et meilleur accès aux connaissances en lien avec les Lignes directrices;

2. Base de données de l'AISS sur les bonnes pratiques dans l'administration de la sécurité sociale, structurée conformément aux thèmes des Lignes directrices de l'AISS;
3. Organisation des concours pour la remise du Prix AISS des bonnes pratiques à l'occasion de chaque Forum régional de la sécurité sociale;
4. Développement des outils de connaissance pour les services du Centre pour l'excellence, comprenant le contenu des cours standard du programme de formation de l'Académie de l'AISS, les indicateurs de performance pour l'analyse comparative de l'AISS, ainsi que les critères d'évaluation du programme de reconnaissance de l'AISS.

1.2 Services du Centre pour l'excellence

1.2.1 Service de soutien et de conseil technique de l'AISS

Ce service offre aux institutions membres l'accès à un soutien et à des conseils techniques pour les aider dans les efforts déployés pour réaliser des améliorations administratives, notamment par l'intermédiaire du Secrétariat général de l'AISS, du soutien et de l'échange de connaissances entre membres, ainsi que de l'expertise externe.

La réponse aux demandes de soutien et de conseil technique émanant des institutions membres constitue une fonction majeure de l'AISS. Elle est régie par une Charte de services, qui précise le champ d'application et définit les limites des services offerts. Un objectif important consistera à mieux développer les capacités de l'AISS en vue de faciliter l'accès aux expériences et aux innovations pertinentes des autres institutions membres, ainsi qu'à l'expertise externe. L'amélioration de la base de connaissances des Lignes directrices (voir ci-dessus) facilitera considérablement la réalisation de cet objectif. Cette activité sera également centrée sur les possibilités de favoriser les initiatives de jumelage entre membres pour les institutions qui ont besoin d'un soutien plus important. Cette activité est mise en œuvre par le Secrétariat général de l'AISS en collaboration avec les commissions techniques et des experts externes.

Résultat attendu:

1. L'apport de soutien et de conseil technique aux institutions membres de l'AISS dans les domaines couverts par les Lignes directrices de l'AISS, notamment les réponses aux demandes d'informations techniques, un échange d'expérience avec les autres institutions membres, ainsi qu'une action facilitant les jumelages et le soutien entre membres.

1.2.2 Académie de l'AISS

L'Académie de l'AISS offre aux membres un accès à des plateformes concrètes d'échange, d'apprentissage et de résolution des problèmes (ateliers de l'AISS), ainsi que des opportunités de développement des ressources humaines et de renforcement des capacités, de façon virtuelle (portail Web de l'AISS) comme présentielle (cours de formation de l'AISS).

Les ateliers de l'Académie de l'AISS, qui réunissent entre 12 et 18 participants et sont consacrés à un domaine couvert par les Lignes directrices de l'AISS, permettent de résoudre les problèmes et besoins spécifiques auxquels est confrontée chaque institution membre représentée. Ils sont dirigés par des experts agréés par l'AISS. Le programme des ateliers de l'AISS est établi en fonction des thèmes signalés par les institutions membres comme étant prioritaires ou présentant un intérêt majeur lors de l'enquête menée auprès des membres en 2015. Les évaluations des premiers ateliers organisés au cours du triennium 2014-2016

permettront d'affiner et d'adapter la méthodologie, afin de répondre de façon optimale aux besoins des membres.

Le programme de formation de l'Académie de l'AISS vise à soutenir les institutions membres dans l'amélioration des compétences de leur personnel, le développement des ressources humaines et le renforcement des futures capacités de gestion, grâce à une formation de qualité sur les standards professionnels internationaux dans le domaine de l'administration de la sécurité sociale. Dispensés par l'intermédiaire du Consortium AISS pour la formation, un ensemble d'instituts de formation spécialisés présents dans différentes régions et agréés par l'AISS, les cours de formation sur les Lignes directrices de l'AISS offrent un contenu standardisé développé par l'AISS, et tiennent compte de la diversité géographique et linguistique des membres de l'AISS. Sur demande, des cours de formation peuvent également être organisés pour une ou plusieurs institutions membres issues d'un pays ou d'un groupe de pays. Le programme des cours de formation est élaboré par les membres du Consortium AISS pour la formation, et la participation à ces formations est payante selon le principe du recouvrement des coûts.

En outre, l'Académie de l'AISS proposera un environnement d'apprentissage de plus en plus complet pour chaque Ligne directrice sur le portail Web de l'AISS. Il comprendra des documents de référence pertinents et permettra au personnel des institutions membres de se familiariser de façon efficace avec les standards professionnels internationaux sans devoir se déplacer.

L'Académie de l'AISS est mise en œuvre par le Secrétariat général de l'AISS en coopération avec des experts externes et des instituts professionnels de formation.

Résultats attendus:

1. Un programme d'ateliers de l'Académie de l'AISS organisés dans diverses régions et langues, en fonction des priorités et des besoins exprimés par les institutions membres;
2. Un programme de cours de formation de l'Académie de l'AISS sur les Lignes directrices de l'AISS, dispensés par les membres du Consortium AISS pour la formation, et l'organisation de cours personnalisés sur demande;
3. Un environnement d'apprentissage en ligne pour chaque série de Lignes directrices de l'AISS, comprenant les informations et outils d'apprentissage appropriés, et intégré au portail Web de l'AISS.

1.2.3 Analyse comparative de l'AISS

Le programme d'analyse comparative de l'AISS offre aux institutions membres une occasion unique d'évaluer leurs niveaux de performance administrative en les comparant à ceux d'autres organisations, et d'identifier les domaines d'amélioration potentielle.

Compte tenu du développement des Lignes directrices de l'AISS et du Centre pour l'excellence, l'approche par branche suivie lors du premier processus d'analyse comparative lancé en 2012 a été remplacée, au cours du triennium 2014-2016, par un système centré sur des indicateurs clés de performance liés aux Lignes directrices de l'AISS. Les membres auront dès lors la possibilité d'accéder à l'ensemble des connaissances et services du Centre pour l'excellence de l'AISS s'ils estiment que leurs performances à l'égard de certains indicateurs sont insuffisantes et souhaitent s'engager dans des initiatives d'amélioration. La nouvelle approche mise en place en 2015 est testée en 2016.

L'AISS entend renforcer ce service auquel les institutions membres ont attribué une priorité élevée, mais qui dépend également de la participation active de nombreux membres. Elle développera l'analyse comparative pour les Lignes directrices qui sont jugées particulièrement pertinentes par les membres et qui devraient donc susciter une participation suffisante. Cette démarche comprend la mise au point d'indicateurs clés de performance, ainsi que la mise en œuvre d'enquêtes d'analyse comparative et l'établissement de rapports d'analyse comparative. L'enquête menée par l'AISS dans le cadre du Moniteur des fonds de réserve de la sécurité sociale servira de base à un exercice d'analyse comparative portant sur l'investissement des fonds de la sécurité sociale, réalisé en coopération avec un consultant externe.

Résultats attendus:

1. Des enquêtes d'analyse comparative, afin de recueillir des données de référence auprès des institutions membres;
2. Des rapports comparatifs pour les institutions membres participantes.

1.2.4 Reconnaissance de l'AISS

Le programme de reconnaissance de l'AISS offre aux institutions membres la possibilité d'être reconnues par l'AISS pour leur conformité à une ou plusieurs séries de Lignes directrices de l'AISS.

Le programme de reconnaissance de l'AISS est un programme volontaire qui vise à encourager les améliorations administratives, ainsi qu'à fournir un service venant soutenir les efforts des institutions de sécurité sociale pour renforcer leur légitimité vis-à-vis de leurs parties prenantes, tant internes qu'externes. Le processus de reconnaissance est fondé sur des critères d'évaluation standardisés, et l'évaluation est réalisée par des experts indépendants. Bien que le budget de l'AISS couvre tous les coûts de développement et de mise en œuvre du programme, les institutions membres présentant leur candidature doivent verser un montant qui couvre les frais du processus d'évaluation externe.

Après sa mise à l'essai au cours du triennium 2014-2016, le programme de reconnaissance de l'AISS concernera davantage de Lignes directrices au cours du triennium 2017-2019. Cette mise en œuvre comprend l'élaboration de critères et de guides d'évaluation pour les institutions membres, ainsi que l'identification et la formation des évaluateurs en différentes langues. Cette activité couvre en outre la gestion du programme de reconnaissance, en collaboration avec les institutions membres participantes et les évaluateurs. Elle est mise en œuvre par le Secrétariat de l'AISS avec le concours d'experts externes.

Résultats attendus:

1. Un programme de reconnaissance de l'AISS mis à la disposition des institutions membres pour chaque série de Lignes directrices couverte par ce programme;
2. Un rapport d'évaluation pour chaque institution membre participant au programme de reconnaissance de l'AISS.

1.3 Recherche et innovation

La fonction recherche et innovation offre aux membres des opportunités pour identifier des approches innovantes et échanger sur ces approches, et les aide ainsi à mieux anticiper, mener à bien et gérer le changement dans un contexte en constante évolution. Elle apportera en outre une dimension prospective aux produits et services du Centre pour l'excellence de l'AISS.

Cette activité regroupe les capacités analytiques de l’AISS et permet de mettre à disposition des connaissances et des opportunités d’échanges de haute qualité sur les innovations prioritaires au niveau des politiques et sur le plan administratif. Elle documente l’évolution du programme de Lignes directrices de l’AISS en mettant en lumière les domaines les plus pertinents pour l’élaboration de nouvelles Lignes directrices et en indiquant les développements qui exigent une révision et une actualisation des Lignes directrices existantes. Cette activité est mise en œuvre en étroite collaboration avec les commissions techniques de l’AISS.

Les activités menées dans le cadre de la fonction recherche et innovation de l’AISS sont avant tout centrées sur le suivi des évolutions clés sur le plan des politiques et au niveau démographique, social, technologique et administratif, combiné à une analyse de leur impact sur les administrations de la sécurité sociale. La fonction recherche et innovation identifie les facteurs propices à la mise en œuvre d’innovations par les institutions de sécurité sociale et les réponses émergentes apportées face à l’évolution des priorités et des défis, aidant ainsi les institutions membres à anticiper et à gérer l’innovation et le changement avec efficacité et efficience.

Les activités de la fonction recherche et innovation engloberont également la réalisation d’études préparatoires sur les thèmes potentiels auxquels des Lignes directrices pourraient être consacrées au cours du triennium 2020-2022, ainsi que la formulation de propositions de révision et d’actualisation des Lignes directrices existantes.

La fonction recherche et innovation se chargera également de la production de la revue *International Social Security Review* (ISSR) qui constitue la principale publication trimestrielle internationale avec évaluation par les pairs dans le domaine de la sécurité sociale et de l’administration de la sécurité sociale. Un comité de rédaction assure la qualité de l’ISSR et oriente le développement de cette importante publication de l’AISS, produite aux termes d’un contrat conclu avec un éditeur de renommée mondiale. Des efforts seront réalisés afin d’élargir les sujets couverts par la revue et d’y inclure davantage de recherches dans les domaines de la gestion et de l’administration de la sécurité sociale.

Résultats attendus:

1. L’apport de connaissances et d’opportunités d’échanges pour aider les cadres dirigeants et experts des institutions membres à anticiper, mener à bien et gérer le changement et l’innovation.
2. La publication de quatre rapports et de contenu en ligne sur les innovations en matière de politique et d’administration dans le domaine de la sécurité sociale, à l’occasion des Forums régionaux de la sécurité sociale de l’AISS;
3. La publication d’un rapport et de contenu en ligne sur les innovations en matière de politique et d’administration dans le domaine de la sécurité sociale, à l’occasion du Forum mondial de la sécurité sociale de l’AISS;
4. Jusqu’à neuf numéros réguliers de la revue *International Social Security Review* et trois numéros spéciaux consacrés à des questions prioritaires en matière d’administration de la sécurité sociale;
5. Des contributions techniques lors des conférences professionnelles internationales de l’AISS et du Forum mondial de la sécurité sociale, en collaboration avec les commissions techniques de l’AISS;
6. Des études préparatoires sur les priorités thématiques potentielles des Lignes directrices de l’AISS élaborées au cours du triennium 2020-2022, ainsi que des propositions de révision et d’actualisation des Lignes directrices existantes.

1.4 Engagement des membres

La fonction d'engagement des membres veille à ce que les institutions membres puissent profiter pleinement du Centre pour l'excellence et repose sur l'offre par le Secrétariat général de l'AISS d'un service réactif à chaque institution membre.

Cette activité développe et garantit la capacité de l'AISS à dialoguer avec chaque institution membre afin de faire preuve de réactivité face aux besoins et priorités des membres, et de leur fournir des services efficaces et efficaces. L'objectif vise à soutenir les institutions membres au travers d'une offre de services sur mesure, qui les aident à utiliser de façon optimale l'éventail de produits et de connaissances du Centre pour l'excellence de l'AISS. Le fait de mieux connaître les expériences, mesures et innovations essentielles des membres, contribuera également à renforcer la capacité de l'AISS de faciliter les échanges et le soutien entre membres.

La définition indispensable d'une nouvelle stratégie de promotion et d'engagement des membres dépendra, d'une part, du développement d'outils de traitement administratif et de suivi appropriés permettant aux relations avec les membres ainsi qu'à la gestion des connaissances de gagner en efficacité et permettra, d'autre part, d'allouer suffisamment de temps au personnel pour interagir avec chaque institution membre. Cette activité est mise en œuvre par le Secrétariat général de l'AISS en collaboration avec les structures régionales de l'AISS.

Résultats attendus:

1. Mise au point d'une stratégie d'engagement des membres, y compris des outils et des capacités nécessaires pour garantir une communication régulière et appropriée avec chaque institution membre;
2. Un système de suivi adapté pour la gestion des connaissances et des relations avec les membres;
3. Un système de gestion de compte garantissant des contacts soutenus avec chaque institution membre afin de favoriser sa participation au Centre pour l'excellence et son recours aux autres produits et services de l'AISS.

2. Profils des pays de l'AISS

Les profils des pays de l'AISS offrent aux membres un accès à des informations uniques sur les systèmes de sécurité sociale dans 177 pays, notamment des descriptions détaillées des systèmes de pensions de vieillesse, de survivants et d'invalidité, d'assurance-maladie, de maternité et de chômage, ainsi que d'assurance contre les accidents du travail et d'allocations familiales.

Les profils des pays de l'AISS constituent une source de données unique permettant aux membres de comparer leur propre régime dans le contexte régional ou international, de faciliter leurs activités internationales, et de jeter les bases de la préparation, de la mise en œuvre et des négociations relatives aux accords de sécurité sociale bilatéraux et multilatéraux. Si d'autres sources existent pour les pays d'Europe, les informations mises au point en collaboration avec l'Administration de la sécurité sociale des Etats-Unis (SSA) revêtent un caractère unique pour les pays du reste du monde, et sont complétées par les indicateurs clés de chaque pays, ainsi que par des tableaux récapitulatifs. Ces données, faciles d'accès et présentées de façon à simplifier la recherche d'informations, sont disponibles sur le portail Web de l'AISS.

Outre les efforts continuellement déployés pour élargir le nombre de pays couverts et intégrer de nouveaux types de régimes, deux objectifs de développement clés seront poursuivis pour les profils des pays. Le premier développement est lié au recueil de données sur les accords bilatéraux. Il répond à la priorité et la charge de travail croissantes que représentent pour les membres les travailleurs et les paiements transfrontaliers. En deuxième lieu, l'AISS prévoit d'entamer un recueil de données sur les administrations de la sécurité sociale, notamment sur la quantité de personnel, le nombre d'agences et les principales caractéristiques du système administratif. Pour pouvoir répondre à ces priorités, l'AISS mettra progressivement un terme à son travail consacré aux bases de données sur les réformes et à la base de données bibliographique.

Résultats attendus:

1. La mise à jour régulière des profils des pays de la sécurité sociale disponibles et intégralement interrogeables sur le portail Web de l'AISS;
2. Le recueil et la publication d'informations sur les accords bilatéraux par pays, ainsi que sur les données institutionnelles clés des institutions de sécurité sociale.

3. Conférences et plateformes internationales de l'AISS

3.1 Forum mondial de la sécurité sociale de l'AISS

Le Forum mondial de la sécurité sociale de l'AISS offre aux membres un accès au plus important rassemblement mondial de dirigeants et de gestionnaires de haut niveau, de ministres et de décideurs de la sécurité sociale, ainsi que de représentants des organisations internationales.

Le Forum mondial de la sécurité sociale de l'AISS représente l'événement le plus important du cycle d'activités de l'AISS. Pendant cinq jours, les participants peuvent assister à des présentations et à des discussions de grande pertinence sur les principales tendances et questions prioritaires mondiales en matière de politique et d'administration de la sécurité sociale. Offrant aux dirigeants des opportunités uniques d'établir des réseaux de haut niveau et de participer à des séances plénières et interactives, ainsi qu'à des réunions de l'Assemblée générale de l'AISS et du Conseil de l'AISS, le Forum mondial de la sécurité sociale 2019 constituera un événement spécial pour toutes les institutions membres.

Le Forum mondial de la sécurité sociale est organisé par le Secrétariat général en collaboration avec l'organisation hôte. Les commissions techniques de l'AISS apportent une contribution essentielle au programme et aux discussions techniques. Les moments forts du programme comprennent une séance sur les développements et tendances, des séances techniques et interactives sur l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale, l'innovation et les défis prioritaires de la sécurité sociale, ainsi que le Sommet mondial de la sécurité sociale.

Résultat attendu:

1. Le Forum mondial de la sécurité sociale se tiendra au cours du second semestre 2019.

3.2 Forums régionaux de la sécurité sociale de l'AISS

Les Forums régionaux de la sécurité sociale de l'AISS offrent aux membres un accès aux plus importants rassemblements régionaux de dirigeants et de gestionnaires de haut niveau, de

ministres et de décideurs de la sécurité sociale, ainsi que de représentants des organisations internationales.

Les forums régionaux constituent non seulement des opportunités uniques pour les dirigeants d'établir des réseaux de haut niveau et d'échanger sur les principaux défis régionaux en matière de politiques et d'administration de la sécurité sociale, mais sont également l'occasion de mettre en lumière le rôle crucial joué par la sécurité sociale dans le développement économique et social au sein des divers contextes régionaux. Les Forums régionaux de la sécurité sociale auront lieu respectivement dans les régions Afrique, Amériques, Europe, et Asie et Pacifique, au cours du triennium. Tous les forums sont organisés par le Secrétariat général en collaboration avec l'organisation hôte et les structures régionales de l'AISS. Les moments forts du programme comprennent une séance sur les développements et tendances, des séances techniques et interactives sur l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale et sur les défis prioritaires de la sécurité sociale, ainsi que les Sommets régionaux de la sécurité sociale.

Résultats attendus:

1. Le Forum régional de la sécurité sociale pour l'Afrique aura lieu au cours du second semestre 2017;
2. Le Forum régional de la sécurité sociale pour les Amériques aura lieu en 2018;
3. Le Forum régional de la sécurité sociale pour l'Asie et le Pacifique aura lieu en 2018;
4. Le Forum régional de la sécurité sociale pour l'Europe aura lieu en 2019.

3.3 Conférences internationales de l'AISS destinées aux professionnels de la sécurité sociale

Pôle mondial des connaissances dans le domaine de l'administration de la sécurité sociale, l'AISS organise pour ses membres un certain nombre de conférences internationales uniques en leur genre et destinées aux professionnels de la sécurité sociale.

Présentant des discussions techniques de haut niveau sur les derniers principaux développements et innovations majeures, les conférences de l'AISS destinées aux professionnels de la sécurité sociale offrent aux dirigeants et au personnel technique des institutions membres des opportunités particulières d'apprentissage, d'échange et d'établissement de réseaux. Grâce à l'expertise externe intégrée aux conférences, ces événements permettent également aux représentants des institutions membres des échanges étroits avec notamment des spécialistes actuariels, des représentants de l'industrie des TIC, ou encore avec des experts en matière de santé et de sécurité au travail. Au vu des commentaires positifs formulés par les institutions membres sur les conférences de l'AISS destinées aux professionnels, il est proposé d'élargir l'éventail des thèmes couverts par ces événements.

Les conférences internationales de l'AISS destinées aux professionnels de la sécurité sociale sont organisées par le Secrétariat général en étroite collaboration avec les commissions techniques de l'AISS concernées.

Résultats attendus:

1. Le Congrès mondial sur la sécurité et la santé au travail, organisé conjointement avec le BIT, aura lieu en 2017;
2. La Conférence internationale sur les technologies de l'information et de la communication dans le domaine de la sécurité sociale se tiendra en 2018;
3. Une Conférence internationale des actuaires, statisticiens et spécialistes en investissement de la sécurité sociale, aura lieu en 2018;

4. Une Conférence internationale sur l'innovation en matière de sécurité sociale aura lieu en 2018.

4. Développement de partenariats

Le développement de partenariats permettra de renforcer la réputation de l'AISS et sa capacité à promouvoir la sécurité sociale, et par là même d'offrir à ses membres un soutien dans leurs efforts visant à améliorer leur développement institutionnel et leurs régimes de sécurité sociale.

Les partenariats avec les organisations internationales et régionales comme avec d'autres parties prenantes, notamment les acteurs de l'industrie, constituent un pilier important sur lequel l'AISS peut s'appuyer pour atteindre son objectif de promotion de la sécurité sociale aux niveaux national et international, et particulièrement en matière d'extension et de maintien de la couverture de sécurité sociale. Le renforcement de l'engagement politique, et une reconnaissance accrue de la nécessité d'effectuer des investissements appropriés dans les capacités administratives et de mise en œuvre, procurent aux membres des avantages concrets importants résultant directement de cette activité de l'AISS.

Les services pratiques et axés sur les résultats désormais fournis par l'AISS viennent favoriser les interactions avec les parties prenantes, car ils mettent davantage en évidence la valeur ajoutée spécifique que procure un engagement aux côtés de l'AISS. Cette activité tâchera d'exploiter ce potentiel accru de l'AISS pour renforcer son rôle au sein des forums internationaux et dans le cadre de projets nationaux menés par des acteurs nationaux et internationaux. Dans certains cas, cette stratégie peut également conduire à la mobilisation de ressources extrabudgétaires pour des projets dirigés par l'AISS ou pilotés par des institutions membres. La reconnaissance des Lignes directrices de l'AISS par les acteurs nationaux et internationaux constituera un objectif majeur à cet égard.

Une attention particulière sera portée au renforcement des relations avec le Bureau international du Travail (BIT) en matière de programmes, ainsi qu'au développement d'une collaboration plus étroite avec la Banque mondiale, l'Union européenne et les institutions régionales. La collaboration entre l'AISS et le BIT permet de réunir des connaissances et des services complémentaires, et recèle dès lors un fort potentiel pour la réalisation de véritables progrès en matière d'extension et de viabilité de la sécurité sociale.

Résultats attendus:

1. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de partenariat avec les différents acteurs nationaux et internationaux en vue de garantir une vaste reconnaissance des Lignes directrices de l'AISS et de définir des activités de valeur pour les membres de l'AISS;
2. Des actions conjointes avec le BIT et d'autres acteurs internationaux stratégiques afin de promouvoir et de favoriser la mise en œuvre des programmes de sécurité sociale.

5. Communication, publications et portail Web de l’AISS

5.1 Coordination des communications de l’AISS

La coordination des communications de l’AISS garantit la capacité de l’AISS d’assurer à ses membres des informations et une communication efficaces, ainsi que de promouvoir la sécurité sociale à l’échelle internationale.

De solides capacités en matière de promotion et de communication s’avèrent indispensables pour que l’AISS puisse dialoguer efficacement avec ses membres et mettre en valeur le rôle essentiel de la sécurité sociale. La modernisation des capacités de l’AISS en matière de promotion et de communication a constitué l’une des grandes priorités de ces dernières années. Cette volonté se reflète notamment dans la mise en œuvre complète, au cours du triennium 2014-2016, des alertes électroniques et de l’environnement Web intégré «Mon AISS» pour faciliter la communication entre l’AISS et les institutions membres.

Les activités d’information aux membres et la promotion des produits, services et événements de l’AISS continuent de représenter une tâche importante de la communication de l’AISS, incluant la préparation de documents de promotion, la coordination de l’image institutionnelle et la production du *Rapport d’activités* de l’AISS. En outre, les capacités développées ces dernières années seront davantage élargies, afin d’assurer le soutien communicationnel nécessaire à une stratégie proactive d’engagement des membres. A cet égard, le développement de stratégies de communication plus ciblées, en phase avec les préférences et les besoins exprimés par chaque utilisateur et chaque institution membre, constituera l’un des domaines de développement prioritaires.

Enfin, un axe de développement important sera le renforcement de la capacité de l’AISS à bâtir des communautés de membres en favorisant le partage d’actualités et d’informations récentes entre les institutions membres, par exemple sur les réformes des politiques, les changements en matière d’administration, etc. L’objectif de ce nouveau développement vise à accroître les bénéfices procurés aux membres par leur appartenance au réseau unique que constitue l’AISS.

Résultats attendus:

1. La coordination de l’image institutionnelle de l’AISS, ainsi que la définition et la mise en œuvre des standards et des règles de communication de l’AISS;
2. Des activités de communication et de promotion pour les produits, événements et services de l’AISS;
3. Un système intégré de nouvelles institutionnelles de l’AISS, qui communique à la direction et au personnel des institutions membres des informations sur les activités menées par le Secrétariat général de l’AISS, les commissions techniques et les structures régionales, et transmet également des actualités émanant d’autres institutions membres;
4. La facilitation d’une communication et d’un échange direct d’expériences entre membres grâce à des outils efficaces;
5. Trois *Rapports d’activités* en sept langues.

5.2 Coordination des publications de l’AISS

La coordination des publications de l’AISS garantit la capacité de l’AISS à offrir aux membres un accès à des publications pertinentes et de qualité.

Cette activité coordonne l'édition, la traduction et la production des publications de l'AISS, et plus particulièrement les différentes versions en ligne des Lignes directrices de l'AISS, ainsi que les sources et produits d'apprentissage connexes. Grâce à l'élaboration de connaissances et de services sur mesure en phase avec les intérêts de chaque institution membre, plutôt que de publications standardisées, la coordination des publications de l'AISS permettra en outre que les publications de l'AISS puissent servir de base pour l'élaboration de documentation courte et facilement accessible, centrée sur les priorités propres à chaque institution membre.

Résultat attendu:

1. Coordination, édition et production de toutes les publications de l'AISS.

5.3 Portail Web de l'AISS

Le portail Web de l'AISS, lancé à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale 2013, constitue une plateforme intégrée d'informations, qui permet aux membres d'accéder aux connaissances et services de l'AISS dans plusieurs langues, ainsi qu'une exclusivité et des relations entre membres par l'intermédiaire d'un espace uniquement accessible aux membres.

Cette activité fournit les ressources nécessaires au maintien et au développement du portail Web de l'AISS, qui constitue l'environnement en ligne du Centre pour l'excellence de l'AISS et permet d'accéder aux profils des pays en matière de sécurité sociale de l'AISS, ainsi qu'aux produits liés à l'activité de recherche et innovation de l'AISS et aux microsites connexes. Par le biais du système d'alerte intégré au CRM (système de gestion de la relation client) de l'AISS et aux espaces personnalisés «Mon AISS», le portail Web constitue un canal de communication privilégié avec les institutions membres. En outre, l'administration des événements et les inscriptions à ces derniers se font par l'intermédiaire du portail.

Outre la poursuite de la consolidation et de la maintenance du portail Web, sa structure sera également revue afin de faciliter l'accès au contenu et aux services élargis du Centre pour l'excellence de l'AISS, notamment en améliorant la navigation et en offrant un accès sélectif aux connaissances en lien avec les Lignes directrices; elle devra en outre soutenir de façon adéquate la nouvelle stratégie en matière de communication ainsi que d'engagement envers et par les membres. Les développements clés à cet égard consisteront à: structurer l'information afin qu'elle soit conforme aux priorités et aux intérêts des membres; orienter les capacités en ligne pour une communication mieux ciblée et axée sur l'utilisateur, que ce soit entre l'AISS et ses membres ou entre les membres eux-mêmes dans une perspective collaborative; faciliter la mise en œuvre en place d'un environnement d'apprentissage électronique approprié autour des Lignes directrices de l'AISS.

Résultats attendus:

1. Le portail Web de l'AISS disponible en sept langues, comprenant un espace public et un espace «Mon AISS» exclusivement réservé aux membres;
2. La coordination du contenu du portail Web issu des diverses activités de l'AISS;
3. Le soutien aux utilisateurs du portail Web, notamment aux utilisateurs de l'espace «Mon AISS».

6. Administration générale, élaboration des programmes et relations officielles

6.1 Administration générale

L'administration générale garantit aux membres que le Secrétaire général est en mesure de remplir ses fonctions, et plus particulièrement de diriger la mise en œuvre efficace et efficiente du Programme et budget.

Conformément aux Statuts de l'AISS, il incombe au Secrétaire général de l'AISS de gérer le Secrétariat dans le but de mettre en œuvre de manière efficiente le Programme et budget de l'AISS et d'appliquer les décisions et les instructions des organes statutaires de l'AISS. Il dirige le développement stratégique de l'AISS et des relations avec les institutions membres, les membres potentiels et les partenaires, et conseille les autres dirigeants de l'AISS. Le Secrétaire général assure également la pertinence et la qualité des produits et services de l'AISS en adéquation avec le système de gestion de la qualité ISO (certification ISO 9001). Il est également le porte-parole et le représentant du Secrétariat général de l'AISS.

Résultats attendus:

1. L'organisation et la direction des activités de l'Association dans son ensemble et, en particulier, du fonctionnement du Secrétariat général de l'AISS (*article 39* des Statuts de l'AISS);
2. La mise en œuvre efficace du Programme et budget à la satisfaction des institutions membres de l'AISS;
3. Des rapports d'avancement sur la réalisation du programme à l'occasion de chaque réunion du Bureau de l'AISS;
4. Un rapport à moyen terme remis au Bureau de l'AISS sur la réalisation du programme en 2018;
5. Un rapport d'activités sur le triennium 2017-2019 présenté à l'Assemblée générale de l'AISS à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale en 2019;
6. La préparation des propositions de programme, et le soutien au Trésorier dans la préparation des projets de Budget pour le triennium 2020-2022; un Programme et budget 2020-2022 pour adoption par le Conseil de l'AISS à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale en 2019.

6.2 Coordination du programme, des structures régionales et des Commissions techniques

Cette activité offre aux membres une approche réactive, cohérente et intégrée en matière d'élaboration et de mise en œuvre du programme de l'AISS, comprenant notamment le développement des structures régionales de l'AISS et des commissions techniques, ainsi que la planification intégrée de leurs travaux.

Cette activité de coordination concerne toutes les structures de fourniture de services de l'AISS, notamment le Secrétariat général, les commissions techniques et les structures régionales. Elle consiste en outre à préparer les plans de travail de ces structures et à mettre au point les outils adéquats pour suivre la mise en œuvre des activités programmées. Cette activité soutient également le Secrétaire général dans ses rapports au Bureau de l'AISS et à l'Assemblée générale de l'AISS sur la mise en œuvre du programme, ainsi que dans la préparation du Programme et budget 2020-2022, notamment au travers de l'organisation de l'enquête menée auprès des membres en 2018.

Les commissions techniques de l'AISS sont en charge de la supervision technique du contenu des Lignes directrices de l'AISS et soutiennent les services du Centre pour l'excellence de l'AISS en transmettant des connaissances et des conseils d'experts. La révision des huit Lignes directrices de l'AISS lancées en 2013, de même que la production de Lignes directrices supplémentaires, constitueront d'importantes priorités pour les commissions techniques. Certaines d'entre elles contribueront également aux activités de recherche et d'innovation de l'AISS par l'élaboration d'études liées aux principaux domaines prioritaires dans lesquelles l'innovation est nécessaire en matière de politique et d'administration de la sécurité sociale, ou en participant à ces études.

Les 17 structures régionales de l'AISS constituent des pôles d'échange entre membres au niveau régional sur les expériences pratiques et les innovations. Elles accueillent également le programme des ateliers de l'Académie de l'AISS. Outre le maintien et le développement des capacités de ces plateformes de travail en réseau uniques, leur contribution au Centre pour l'excellence de l'AISS sera renforcée grâce à une meilleure coordination entre les thèmes des séminaires régionaux et les domaines thématiques des Lignes directrices existantes et à venir, ainsi qu'à une meilleure intégration des connaissances présentées lors des activités régionales dans la base de données du Centre. Enfin, les structures régionales joueront un rôle important dans le renforcement de la communication et de l'engagement envers et par les membres.

Résultats attendus:

1. Coordination de l'élaboration et du déploiement des programmes;
2. Réalisation en 2018 d'une enquête menée auprès des membres visant à mesurer les performances de l'AISS quant à la fourniture de services pertinents et de qualité, ainsi que l'impact des activités de l'AISS pour les membres;
3. Maintien et développement des structures régionales de l'AISS, et coordination de l'élaboration des plans de travail pour chacune de ces structures, comprenant notamment l'organisation d'une série de séminaires techniques;
4. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de travail pour chacune des commissions techniques;
5. Trois Forums des Commissions techniques de l'AISS, qui se tiendront respectivement en 2017, 2018 et 2019, à Genève, Suisse.

6.3 Organes statutaires et relations institutionnelles avec les institutions membres

Cette activité garantit aux membres que le Secrétariat général de l'AISS dispose des ressources appropriées pour soutenir les activités des organes statutaires de l'AISS et des dirigeants de l'AISS, ainsi que pour assurer la bonne gouvernance par le respect total des règles et réglementations de l'AISS en vigueur.

Veillant à la bonne gouvernance de l'Association, le Secrétariat général de l'AISS apporte son concours aux activités des organes statutaires de l'AISS, et notamment l'Assemblée générale, le Conseil, le Bureau et ses comités, pour assurer le bon déroulement de leurs réunions; il assiste également les dirigeants de l'AISS dans l'accomplissement de leurs tâches. Le respect de l'ensemble des règles et réglementations de l'AISS, et notamment de celles contenues dans ses Statuts et sa Charte de bonne gouvernance, fera l'objet d'une surveillance constante. Une attention toute particulière sera notamment accordée au respect des délais de soumission des documents aux organes statutaires sera notamment

Cette activité assure également les relations institutionnelles avec les institutions membres de l'AISS, dans leurs relations administratives avec l'AISS, leur statut de membre, ainsi que leurs rôles statutaires dans la gouvernance de l'AISS. Elle garantit par-là que les données de contact des membres de l'AISS et des organes statutaires sont à jour, et que les rôles statutaires nécessaires sont remplis.

Résultats attendus:

1. Six réunions du Bureau de l'AISS;
2. Trois réunions du Comité d'examen des candidatures de l'AISS;
3. Une réunion du Conseil de l'AISS à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale en 2019;
4. Une réunion de l'Assemblée générale de l'AISS à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale en 2019;
5. La publication des Statuts révisés de l'AISS sur la base de la décision de l'Assemblée générale de l'AISS prise à l'occasion du Forum mondial de la sécurité sociale en 2016;
6. La gestion des relations institutionnelles entre l'AISS et les institutions membres.

7. Ressources et services internes

Cette activité garantit aux membres que le Secrétariat général de l'AISS dispose des ressources adéquates pour assurer un soutien administratif et informatique, ainsi que la gouvernance financière et la gestion de la qualité (certification ISO 9001).

Les ressources et services internes fournissent les services de soutien administratif internes au Secrétariat général, notamment la gestion et le développement des ressources humaines, les logiciels et fonctionnalités liés aux technologies de l'information, les finances et la comptabilité, le courrier et la distribution. Elles contribuent de manière importante à la mise en œuvre du système de gestion de la qualité (certification ISO 9001:2008) et de la gestion des risques. Elles soutiennent le Trésorier de l'AISS et la Commission de contrôle dans l'accomplissement de leurs rôles et responsabilités statutaires. Les efforts visant à renforcer l'efficacité seront poursuivis dans l'objectif de réduire les frais généraux d'administration.

Résultats attendus:

1. Le maintien de la certification ISO 9001 de l'AISS;
2. La gestion financière et des ressources humaines de l'Association;
3. La vérification annuelle des comptes et le soutien au Trésorier dans l'élaboration des rapports financiers destinés au Bureau de l'AISS;
4. Le soutien à la Commission de contrôle de l'AISS.

Promoting excellence in social security
Promouvoir l'excellence dans la sécurité sociale
Promoviendo la excelencia en la seguridad social
Förderung von Exzellenz in der sozialen Sicherheit
За повышение стандартов в социальном обеспечении

促进卓越的社会保障
دعم التميّز في الضمان الاجتماعي