

 LA SÉCURITÉ SOCIALE - 2021

PROGRAMME DE TRAVAIL

2022-2024



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Sécurité sociale

Inspection générale de la sécurité sociale

Version du 28 octobre 2021

PROGRAMME DE TRAVAIL 2022-2024

Programme de travail de l'Inspection générale de la sécurité sociale pour la période 2022-2024 en application de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat

Le 1^{er} octobre 2015 une réforme majeure de la Fonction publique est entrée en vigueur. Cette réforme a eu un impact important sur le fonctionnement et l'organisation du secteur public. Outre des mesures de restructuration et de simplification, la réforme traduit la volonté du Gouvernement de promouvoir une administration publique moderne capable de répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de qualité et d'efficacité des services publics. Aussi les nouvelles dispositions relatives au développement personnel de l'agent et l'introduction d'un système de gestion par objectifs sont à lire dans ce contexte.

Sur base d'une gestion par objectif, associée à une méthode de priorisation et évaluée suivant les principes d'une bonne gouvernance, l'Inspection générale de la sécurité sociale (IGSS) a entamé dès 2016 un processus de restructuration. La vision était de veiller au bien-être de l'agent pour que celui-ci puisse atteindre l'excellence dans l'exécution des missions.

Cette vision s'intégrait dans celle de la Fonction publique : gérer une organisation cohérente qui maximise la performance et le potentiel de ses ressources et structures d'organisation, anticiper le changement, repérer les opportunités pour la prospérité du pays, intégrer le potentiel d'amélioration qu'offrent les nouvelles technologies, rendre compte du bien-fondé de ses activités et s'inscrire dans un processus d'apprentissage et d'amélioration continue.

L'IGSS en tant qu'administration gouvernementale a des missions définies par la loi et dès lors sa vision et, par ricochet, tout objectif stratégique et opérationnel ne peuvent être qu'en ligne avec le travail à réaliser en exécution de ses missions légales.

Constatant l'excellence de ses agents en ce qui concernait leurs compétences, loyauté, autonomie, implication et créativité, l'IGSS recherchait à valoriser son capital humain en pérennisant le bien-être de ses agents sur leur lieu de travail. Les agents de l'IGSS constituent le capital le plus important de l'administration.

Ainsi, l'approche de gestion par objectif a été retenue comme méthodologie pour promouvoir une culture orientée résultats et non orientée tâches. Le cadre de travail permettait à l'agent d'exécuter ses missions en optant lui-même pour les méthodes les plus appropriées pour atteindre ses objectifs, dans le respect de la priorisation déterminée en fonction de l'importance et de l'urgence. Chaque agent disposait des ressources nécessaires en temps utile et suffisant pour réaliser son travail.

Dans ce même ordre d'idées, l'exécution des tâches a été réorganisée en y rattachant une gestion des risques efficace accompagnée de mécanismes de contrôles rigoureux et d'une approche transparente du processus décisionnel. Cet ensemble d'éléments constituait un facteur de stabilité qui était intrinsèquement lié à la planification stratégique et le juste emploi des deniers publics. A ce sujet il convient de relever que la complexité de certaines tâches traitées résidait souvent dans leur nature transversale qui requérait la participation de nombreuses parties prenantes concernant de multiples domaines de compétences.

En même temps, il s'agissait d'assurer une exécution des tâches en ligne avec les missions de l'IGSS qui sont notamment l'expertise législative et réglementaire en matière de sécurité sociale, le contrôle des institutions de sécurité sociale, l'élaboration de règlements de l'Union européenne et de conventions multi- ou bilatérales, tout en tenant compte des normes des institutions internationales, le recueil de données statistiques en vue de réaliser des analyses et des études à des fins d'évaluation et les attributions en matière de régime des pensions complémentaires.

Pour ce faire, il était nécessaire, au niveau de la gestion, de promouvoir les forces et de réduire les faiblesses apparentes, tout en détectant les risques éventuels et les opportunités. En plus du potentiel des agents, un certain degré de maturité de l'IGSS en termes de dématérialisation des documents ou encore d'harmonisation des outils déployés était mis en évidence. Un risque majeur identifié était l'acceptation de la restructuration par les agents et leurs interlocuteurs, considération à laquelle s'ajoutait la digitalisation qui constitue un des moyens requis pour l'implémentation pratique de la nouvelle approche de gestion.

Sur base de ces constats, les deux objectifs stratégiques suivants ont été retenus dès 2016.

1. L'IGSS devient une administration moderne qui intègre les règles de gestion moderne, guidée par les objectifs opérationnels suivants :

Mise en place d'une guidance dans l'exécution des missions et des interactions personnelles et professionnelles des agents

Elaboration de valeurs fondamentales

Mise en place d'un référentiel organisation et procédures

Organigramme pour chaque service

Description des missions de chaque service

Documentation des procédures

Relevé des tâches attribuées à chaque agent suivant la déclinaison des missions

Mise en place d'un outil de management permanent

Activités de l'administration déclinée en projets, missions, puis en tâches. Chaque tâche d'une certaine envergure est ainsi rattachée à une mission ou un projet.

Mise en place d'un outil de gestion des tâches

Relevé et suivi systématique des tâches des agents

Chaque tâche a entre autres une date de début, une échéance, un responsable, des intervenants, une priorité, une date clôture

Gestion des priorités en fonction de l'importance et de l'urgence

Mise en place d'un support actif à la gestion des ressources humaines

Elaboration d'un guide pratique reprenant les différentes étapes du processus

Préparation et guidance des entretiens individuels et d'appréciation

Mise à disposition de chaque responsable de service d'un certain nombre de documents par agent de son service, tels que le plan de travail, la fiche de poste, la fiche personnelle et l'extrait du compte formation

Suivi du plan de formation des agents

Mise en place d'un support actif de l'organisation du temps de travail de l'agent

Temps de présence en fonction des interactions nécessaires

Travail à domicile en complémentarité des présences à l'administration

2. L'IGSS en tant que centre d'expertise en matière de protection sociale, est guidée par les objectifs opérationnels suivants :

Encourager l'autonomie des agents et les outiller pour relever les défis du futur

Formation et expertise des agents

Promotion du participatif des agents

Développer l'image de marque et l'excellence

Mettre l'innovation au cœur des processus et procédures de l'administration

Engager l'organisation dans une démarche de qualité

Inventaire et digitalisation des procédures existantes

Assurer l'efficience du système de protection sociale

Veiller à la description des processus et procédures de façon coordonnée en suivant des règles uniformes pour une gestion du changement dans une démarche d'amélioration continue

Mettre en place un système global de risk management en impliquant les différents acteurs de la sécurité sociale, organisé et supervisé par l'IGSS

Améliorer l'efficacité du système de protection sociale existant

Produire des analyses sur les différentes fonctions de la protection sociale

Evaluer les programmes de protection sociale existants sous les aspects de leur efficacité, efficience, équité, cohérence, durabilité et cohésion sociale

Elaborer des propositions pour moderniser la protection sociale, notamment au niveau des nouveaux besoins à couvrir par suite des changements de la société, du marché de l'emploi et de l'intégration européenne

Apprécier l'équité et l'opportunité du droit de la sécurité sociale et de son application au regard des situations individuelles

Dès la période de 2019 à 2021, le programme de travail visait la mise en œuvre des orientations stratégiques retenues en 2016 en ligne avec les missions découlant de la loi organique de l'IGSS, tout en considérant les priorités à fixer dans l'accord de coalition 2018-2023.

Le programme de travail établi pour la période de 2022 à 2024 se différencie d'un côté par une évaluation des objectifs aujourd'hui atteints et l'élaboration, le cas échéant, d'objectifs nouveaux sur base de l'état des lieux et, d'un autre côté, par la mise en pratique des axes du développement organisationnel retenus dans le contexte de l'approche d'amélioration continue « FP2025 » de la Fonction Publique qui sont les stratégies et le programme de travail, la gestion de projets et de portefeuille, la gestion prévisionnelle, la gestion par objectifs, la gestion de la qualité des services, des processus et des données, le développement de la formation et des compétences, le recrutement et Onboarding, le Leadership et le développement des équipes et la prévention.