

 LA SÉCURITÉ SOCIALE - 2024

PROGRAMME DE TRAVAIL 2025-2027



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

Inspection générale de la sécurité sociale

Programme de travail de l'Inspection générale de la sécurité sociale pour la période 2025-2027 en application de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat

Le 1er 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 de promouvoir une administration publique moderne capable de répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de qualité et d'efficacité des services publics. Sur base d'une gestion par objectif, associée à une méthode de priorisation et évaluée suivant les principes d'une bonne gouvernance, l'IGSS a entamé dès 2016 ce processus de restructuration.

Les enjeux d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité dans la gestion des services publics se matérialisent par une mise en œuvre du programme de travail de l'Inspection générale de la sécurité sociale (IGSS), instrument indispensable pour traduire ces enjeux dans la gestion quotidienne. En tant qu'outil de planification stratégique, le programme de travail décrit l'état vers lequel l'administration veut aboutir dans le futur et le chemin pour y parvenir.

Le programme de travail porte sur une période de référence de trois années et se traduit également par une vision à plus long terme retenue par l'IGSS qui est de veiller au bien-être de l'agent pour que celui-ci puisse atteindre l'excellence dans l'exécution des missions.

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

Constatant l'excellence de ses agents en ce qui concerne leurs compétences, loyauté, autonomie, implication et créativité, l'IGSS recherche 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 est retenue comme méthodologie pour promouvoir une culture orientée résultats et non orientée tâches. Le cadre de travail permet 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 dispose en temps utile des ressources nécessaires et suffisantes pour réaliser son travail. Dans cet ordre d'idées, l'exécution des tâches est organisée 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 constitue un facteur de stabilité qui est 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 réside souvent dans leur nature transversale qui requiert la participation de nombreuses parties prenantes concernant de multiples domaines de compétences.

En même temps, il s'agit 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 est 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.

Deux objectifs stratégiques ont été retenus sur la période 2019-2021 visant à positionner l'IGSS en tant qu'administration moderne et en tant que centre d'expertise en matière de protection sociale et le programme de travail pointe la mise en œuvre de ces objectifs retenus en ligne avec les missions découlant de la loi organique de l'IGSS.

Le programme de travail établi pour la période de 2022-2024 se différencie d'un côté par une évaluation des objectifs 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 la stratégie et le programme de travail, la gestion de projets et de portefeuille, la gestion prévisionnelle des effectifs, 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 l'onboarding, le leadership et le développement des équipes et la prévention.

En continuation des efforts d'amélioration et de participation des agents, l'IGSS a décliné sa vision en 10 objectifs stratégiques à l'horizon 2025.

Une priorité sera accordée à une communication interne de l'IGSS efficace, structurée et transparente. L'approche visant une meilleure implication et une proactivité des agents sera soutenue par la mise en place d'outils adéquats.

Par une approche transversale et un partage des compétences, l'IGSS s'engage sans compromis pour la reconnaissance et le développement du potentiel des agents. Les expertises des agents seront ainsi inscrites dans une transversalité qui permettra d'établir de nouvelles méthodes de travail et de collaboration entre équipes et services.

Une amélioration continue de la méthodologie de gestion de projet, dans le respect des missions et compétences de chacun et d'une politique de gestion des urgences et des priorités transparentes et transversales, sera impérativement implémentée par l'IGSS.

Une politique de ressources humaines ambitieuse contribuera à enrichir les compétences présentes à l'IGSS par la recherche d'expertise spécifique sur base d'une définition des postes plus pointue.

La digitalisation, dans le but d'adopter de nouvelles technologies pour améliorer la performance et développer la dématérialisation et l'automatisation, soutiendra l'ensemble des démarches entreprises par l'IGSS.

Une modernisation de l'IGSS sera réalisée dans l'optique de poursuivre l'adaptation du cadre et des conditions de travail face aux nouvelles évolutions sociétales, de promouvoir le change management.

Les agents de l'IGSS seront encouragés à s'engager et à adopter une approche critique pour disposer d'une expertise neutre. La visibilité de cette expertise sera mise en valeur tant sur le plan national qu'international.

Un pilotage adéquat des transferts de connaissances sera à assurer et le principe de continuité des travaux sera à pérenniser dans le futur. La mise en évidence de l'envergure et de la complexité de la matière de la sécurité sociale soutiendra cette démarche liée à l'expertise, au transfert de connaissance et à la formation des agents de l'IGSS tout en créant une politique de talent management.

Une gestion de la qualité sera optimisée par une amélioration continue de la qualité des travaux réalisés à l'IGSS et par le développement et l'enrichissement des procédures et des processus, l'amélioration continue et la promotion de la culture d'évaluation.

L'image de marque de l'IGSS sera renforcée en tant que centre de compétence neutre et indépendant et administration innovante.

A l'instar de la période de référence révolue, l'IGSS procédera à mi-chemin à une revue de ses objectifs stratégiques et des actions retenues, tout en prévoyant une évaluation de la satisfaction des agents par rapport à leur travail.

Les objectifs stratégiques sont à atteindre par des actions à mettre en place. Le tableau qui suit résume les 10 objectifs stratégiques avec les actions retenues par l'IGSS pour la période de référence 2025-2027.

			Périodes de référence antérieures	Période de référence 2022-2024		Période de référence 2025-2027	
		Actions	Projets implémentés	Projets cloturés / implémentés	Projets en cours	Projets à prévoir	Actions
01. L'IGSS développe sa communication interne	Etablir un plan de communication qui inclut la communication hiérarchique	010101	Echanges réguliers du comité de direction	Revue journalière des activités par la Direction Suivi de dossier par membres de la Direction	Etape de validation et de communication incluse dans les processus	Application de la loi transparence, classification des documents produits	0101
	Organiser et structurer la communication interservices et intra-service par la création de plateformes d'échange	010102	Publications des articles de presse sur l'Intranet Recours au Datateam	Plateforme échanges sur CA Echanges Mëttesdësch		Favoriser un climat d'expression par une présentation trimestrielle des activités des services dans le contexte d'un Mëttesdësch "Town Hall"	0102
	Organiser le flux d'information entre le ministère de tutelle et l'IGSS	010103	Dématérialisation des flux de documents, signature digitale	Coordination demande données (QP/Presse)		Nouveau Projet "Optimiser le flux d'information entre le ministère de tutelle et l'IGSS" ayant pour objet d'identifier des défis suite à la réorganisation du ministère de tutelle	0103
	Elaborer des Newsletters	010104	Mise à jour journalière de l'Intranet (Presse/Activités)	Mis en place du nouvel Intranet convivial (cf 060103)		Renseignement automatique dans l'Intranet de tout document produit non opérationnel Nouveau Projet "De l'Intranet à la Newsletter" ayant pour objet un affichage journalier de toute information	0104

						pertinente dans l'Intranet	
	Implémenter un outil pour soutenir le flux de l'information	010105		Etablir méthodologie documentation processus	Relevé des processus de production de documents achevés Suivi régulier des documents produits avec Qlik Accès aux documents produits	Accès aisé aux documents produits (courrier sortant, Intranet, Internet)	0105
	Partager le programme de travail et son suivi	010106		Elaboration du programme de travail ensemble avec les agents (Ateliers)	Revue du programme de travail avec les agents	Suivi étroit de l'exécution du programme de travail avec les agents	0106
	Communiquer sur les projets en cours	010107		Organisations de Mëttesdësch		voir actions 010102 et 010105, actions à clôturer	
	Etablir un calendrier IGSS avec toutes les publications internes et externes	010108		Relevé des processus de production de documents achevés		Afficher sur l'Intranet un tableau reprenant l'ensemble des publications de l'IGSS, y inclure la périodicité des publications	0107
	Mettre en place une politique de transparence sur les grands projets stratégiques de l'IGSS	010109		Enquête de satisfaction Revue critique du programme de travail par les agents		voir actions 010102 et 010106, actions à clôturer	
	Participation ponctuelle du directeur aux réunions de service	010201		Suivi différents services par la Direction	Visites ponctuelles des réunions de service	Prévoir échanges réguliers entre services et Direction lors des réunions de service	0108
	Organiser des journées d'échanges biannuelles avec la direction et les agents	010202		jours Teambuilding		voir actions 010102, actions à clôturer	
	Compléter et restructurer l'Intranet pour mieux communiquer	010203		Réorganisation site Intranet		voir actions 010104, actions 010203 à clôturer	
02. L'IGSS promeut les valeurs d'identification et l'adhésion de ses agents	Expliquer, promouvoir les valeurs et contrôler leur respect	020101		Implication Directeur gestion situations conflictuelles		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Veiller à la neutralité, impartialité de l'expertise	020102		Revue par Eurostat Publications régulières		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Développer la responsabilité sociale de l'administration	020103	Lutte contre toutes formes de discrimination Promotion du bien-être au travail Mesures favorisant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Mise en place d'un code de conduite	020104	Revue valeurs de l'IGSS			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Changer les pratiques pour des raisons environnementales	020105	Temps de présence obligatoire 0 Télétravail 3 jours sur 5	Recours systématique format hybride pour réunions		Promouvoir le tri des déchets	0201
	Informier sur les missions et compétences des agents	020201	Organigramme pour chaque service Description des missions de chaque service			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	

			Documentation des procédures				
	Valoriser les travaux des agents	020202	Relevé des tâches attribuées à chaque agent suivant missions de l'IGSS	Responsabilisation des agents par délégation		Mettre en place un canal de communication pour les agents par sondages et boîte à idées	0202
	Prévoir un espace de rencontre convivial	020203		Réorganisations localités de l'IGSS		Développer l'esprit participatif du Pauseneck	0203
	Promouvoir l'esprit d'équipe	020204	support APIGSS	Mëttesdësch Teambuilding		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Faciliter la pratique du sport	020205	Flexibilité pointage			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
03. L'IGSS complète sa gestion de projet par une politique de gestion de l'urgence et des priorité	Pousser l'approche / la méthodologie de la gestion de projet	030101	Promotion des principes et de la méthodologie projet			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Vivre le Comité de pilotage	030102		Inclure les agents et leur direction dans les projets		Suivre la progression du projet par rapport aux grandes étapes du planning et des échéances Arbitrer sur les sujets bloquants et impactant le déroulement du projet Affecter les ressources nécessaires à la progression du projet	0301
	Organiser le suivi des projets	030103		Suivi régulier des projets dans le comité de Direction		voir actions 010102 et 010105, actions à clôturer	
	Définir une politique de gestion de l'urgence	030104	Gestion des priorités en fonction de l'importance et de l'urgence			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Définir les responsabilités, priorités, risques et ressources	030105	Relevé et suivi systématique des tâches des agents	Chaque tâche a une date de début, une échéance et responsable		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Définir des approches de base dans un projet tel que Odoo (guide utilisateur, glossaire, règles d'utilisation)	030106		Elaboration d'un Vademecum de mise en place de processus		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
04. L'IGSS se donne une politique de gestion de ses ressources humaines ambitieuses axée sur le Talent Management	Ouvrir largement les possibilités de formation en externe et organiser le feed-back	040101	Suivi du plan de formation des agents			Town Hall Meetings	0401
	Organiser des formations en interne par des agents de l'IGSS	040102		Publications cahiers		Échange des compétences entre services	0402
	Organiser des réunions et exposés thématiques	040103		Mëttesdësch thématique enregistré		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Etablir des plans de formations	040104	Préparation et guidance des entretiens individuels Mise à disposition de chaque responsable de service d'un certain nombre de documents par agent de son service, tels			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	

			que le plan de travail, la fiche de poste, la fiche personnelle et l'extrait du compte formation				
	Etablir des plans de recrutements et anticiper les départs en retraite	040105	Gestion active des recrutements sur base de départs ou de besoins identifiés			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Généraliser le travail en binôme	040106		Recrutement en vue d'une approche binôme		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Soutenir la participation à des conférences	040107	Budget déplacements			Favoriser le climat pour participer plus à des conférences	0403
	Informar sur les possibilités de mobilité interne et externe	040108	GovJobs			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
05. L'IGSS adhère au principe de la digitalisation	Dématérialiser les flux entre ISS et IGSS	050101	Envois par support informatique			pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Utiliser myguichet.lu pour communiquer avec les entreprises PENCOM	050102		Communication avec les entreprises relative aux régimes complémentaires		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Utiliser myguichet.lu pour communiquer avec les affiliés PENCOM	050103		Consultation par les citoyens de leurs droits à une pension complémentaire		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Utiliser SharePoint pour la communication avec les ISS	050104		Communication des documents des CA		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Mettre en place un GT digitalisation pour analyser les nouvelles solutions (avantages, inconvénients)	050105		Accompagnement digitalisation du secteur de la santé	Suivi projet de loi valorisation des données Elaboration avant-projet de loi dispositifs médicaux	Suivi mise en place Espace européen des données de santé	0501
06. L'IGSS se modernise	Mettre en place des outils de communication et de travail	060101		Nouvelle infrastructure IT CTIE Nouveaux outils		Institutionnaliser les échanges courts et très réguliers	0601
	Mettre en place la nouvelle GED HIVE	060102			Migration vers HIVE	pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Mettre en place le nouvel INTRANET convivial axé sur la communication à l'IGSS	060103		Nouvel Intranet		Tableau de bord QLIK	0602
	Mettre en place des logiciels innovants	060104		Echange demande données avec CNS Teams		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Mettre en place un logiciel AUDIT	060105				Mise en place logiciel	0603
	Introduire le critère d'interface "user-friendly"	060106		Lancement de processus Suivi Qlik Affichage tâches		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Rattacher aux informations entrant une procédure pour attribuer le travail (SharePoint ISS, demande de données, etc...)	060201		Relevé des processus		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Accessibilité des données	060202	LMDP	Ask4MDP Automatisation procédure		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	

07. L'IGSS met en exergue ses expertises et compétences	Mise en place des compétences nécessaires à la gestion de projet	070101	Recrutement dédié	Recours à de l'expertise CGPO		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Organiser la veille et le suivi de travaux d'externes avec impact possible sur la sécurité sociale	070102		Suivi assuré par la Direction IGSS		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Structurer et s'approprier les données assurances maladie et dépendance	070103		Projet MALADE		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Structurer et s'approprier les données de comptabilité	070104		Suivi bilans établissements publics		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Enrichissement des DWH	070105		SPAFIL	Elaboration DWH PENCOM	pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	PNED: participation active avec promotion du concept du bureau virtuel et partage des connaissances	070106		Transferts de compétences PNED		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
08. L'IGSS organise le partage des connaissances inter- et intra-services	Structurer et compléter les connaissances à partager par domaine dans INTRANET (renseigner liens utiles)	080101		cf 1002		voir actions 1002, actions à clôturer	
	Gérer les phases des projets de loi CSS	080102		cf 0902		voir actions 0902, actions à clôturer	
	Organiser des réunions de travail interservices	080103	cf 0101			voir actions 0101, actions à clôturer	
09. L'IGSS met en place une approche "gestion qualité" et "amélioration continue"	Etablir un plan pour implémenter une démarche qualité cohérente dans le temps	090101		Développement projet processus		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Etablir un inventaire des procédures	090102	Référentiel organisation et procédures			Procédures à mettre dans A-Z	0901
	Instaurer une approche "contrôle" qualité à l'IGSS	090103		Suivi dédié Direction		Assurer un suivi dédié par la Direction	0902
	Contrôler en continu les procédures garantissant l'application du RGDP	090104		Suivi Direction		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Etablir une cartographie des processus - flux	090201		Relevé des processus		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Définir le processus décisionnel intra- et interservices et celui avec la direction	090202		Relevé des processus		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
10. L'IGSS soigne son image de marque	Gérer l'éthique et la confidentialité en général et en lien avec les informations accessibles	100101		ASK4MDP Suivi dédié Direction		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Sonder les parties prenantes externes sur leur avis concernant leurs expériences avec l'IGSS	100102		Implication Direction échanges parties externes		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	

	Restructurer les vues	100201		Nouveau site		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Améliorer le moteur de recherche, notamment concernant les publications	100202		Soigner les attributs des documents Communication Direction par LinkedIn		pratique courante à l'IGSS, actions à clôturer	
	Compléter les informations (ISOG)	100203		Projet Qlik Etude faisabilité automatisation RG		Rapport général dans Qlik	1001