

POD MAATSCHAPPELIJKE INTEGRATIE
BETER SAMEN LEVEN

SPP INTÉGRATION SOCIALE
MIEUX VIVRE ENSEMBLE



CONTRAT D'ADMINISTRATION 2021 -2023

SPP INTÉGRATION SOCIALE, LUTTE CONTRE LA
PAUVRETE, ECONOMIE SOCIALE ET POLITIQUE DES
GRANDES VILLES



Table des matières

Glossaire.....	5
Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration	6
Article 1 – Portée du présent contrat d'administration	6
Article 2 – Cadre du contrat	6
Article 3 – Plan d'administration intégré.....	6
Partie 2. Engagements des parties.....	7
Article 4 – Principes de gestion	7
Article 5 – Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information	7
Article 6 – Modifications du contrat.....	7
Article 7 – Nouvelles missions	8
Article 8 – Consolidation des engagements	8
Article 9 – Suivi de la réalisation des objectifs	8
Article 10 – Évaluation annuelle.....	8
Article 11 – Impact des mesures décidées après la signature du contrat.....	8
Article 12 – Financement.....	8
Article 13 – Réinvestissement des gains d'efficience	9
Article 14 – Transfert de compétences et reconfiguration de la structure.....	9
Article 15 – Non-respect des engagements pris.....	9
Partie 3. Cadre stratégique	10
Article 16 – Mission, vision, valeurs	10
Article 17 – Structure actuelle du SPP IS	11
Article 18 – Analyse environnementale.....	12
Article 19 – Schéma des moyens	13
Article 20 – Analyse de risques stratégiques.....	15
Article 21 – Facteurs critiques de succès.....	15
Partie 4. Stratégie et opérationnalisation.....	16
Article 22 – Analyse contextuelle	16
Article 23 – Priorités des ministres.....	18
Article 24 – Objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, processus et projets pour la période 2021-2023	22
OS 1 : Le SPP IS place l'ayant droit au cœur de son action. Il le fait en collaboration avec ses partenaires	23
OS 2 : Le SPP IS prépare, met en œuvre et évalue une politique multidimensionnelle dans ses domaines de compétences. Il se base sur différentes formes de connaissance et d'expertise.....	24
OS 3 : Le SPP IS est un centre d'expertise reconnu par tous les acteurs œuvrant dans ses domaines de compétences.	27

OS 4 : Le SPP IS développe, promeut et consolide des solutions innovantes pour répondre aux besoins actuels et futurs.....	29
OS 5 : Le SPP IS met en place une politique interne permettant aux collaborateurs de travailler en confiance, de s'épanouir et d'évoluer au sein de l'organisation.	29
OS 6 : Le SPP IS renforce son identité et sa culture de collaboration pour assurer un service de qualité.	31
OS 7 : Le SPP IS optimise l'utilisation de ses ressources et de ses processus en vue de l'accomplissement de sa mission.	31
Partie 5. Contenu des objectifs transversaux pour tous les SPF/SPP	33
Article 25 – Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux	33
Article 26 – Base commune	33
Partie 6. Phases administratives	34

Glossaire

AR : Arrêté royal

BCSS : Banque carrefour de la sécurité sociale

CPAS : Centre public d'action sociale

COCOBASE : Comité de concertation de base

DG : Direction générale

DIS : Droit à l'intégration sociale

EU-SILC : EU Statistics on Income and Living Conditions

ETP : Equivalent temps plein

FAMI : Fonds asile, migration et intégration

FEAD : Fonds européen d'aide aux plus démunis

FSE : Fonds social européen

GT : Groupe de travail

ISP : Insertion socioprofessionnelle

KPI : Key Performance Indicator

NTU : Non take-up

OO : Objectif opérationnel

SAC : Sanction administrative communale

SDG : Sustainable development goal

SLA : Service-level agreement

SPF : Service public fédéral

SPP : Service public fédéral de programmation

REACT-EU : Recovery Assistance for cohesion and the territories of Europe

RIS : Revenu d'intégration sociale

Contrat d'administration 2021-2023

SPP Intégration sociale

Partie 1. Définitions et portée du contrat d'administration

Article 1 – Portée du présent contrat d'administration

Ce contrat d'administration définit les engagements auxquels

- Le SPP Intégration sociale, représenté par le président du comité de direction, M. Alexandre Lesiw
- Et le gouvernement fédéral, représenté par la ministre de tutelle du SPP Intégration sociale, Mme. Karine Lalieux, Ministre des Pensions et de l'Intégration sociale, chargée des Personnes handicapées, de la Lutte contre la pauvreté et de Beliris

souscrivent dans le cadre de l'exécution des contrats d'administration pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023.

Le présent contrat d'administration est conclu conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les Services Publics Fédéraux (SPF) et les Services Publics fédéraux de Programmation (SPP) et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les SPF et les SPP.

Article 2 – Cadre du contrat

Le contrat d'administration est conclu pour une durée de trois années civiles et a de ce fait un horizon de trois ans pour la planification stratégique, concrétisé en horizons d'un an pour la planification opérationnelle au sein des « plans d'administration ».

Le contrat d'administration permet d'améliorer et d'approfondir l'harmonisation périodique entre les objectifs stratégiques de la politique, de même que l'exécution et le suivi de ceux-ci par le service public concerné.

Le contrat d'administration et le plan d'administration annuel constituent la base de l'évaluation annuelle des titulaires de mandat.

Article 3 – Plan d'administration intégré

Le plan d'administration, en tant que plan opérationnel annuel, intègre le suivi et l'exécution des différents plans d'action thématiques qui sont liés aux objectifs transversaux tels que visés à l'article 11bis, §2, 5° de l'A.R. du 29 octobre 2001 précité.



Partie 2. Engagements des parties

Article 4 – Principes de gestion

Les parties contractantes, à savoir M. Alexandre Lesiw, président du comité de direction du SPP Intégration sociale et Mme. Karine Lalieux, ministre de tutelle du SPP IS, s'engagent en véritables partenaires à respecter ces principes de base.

Les parties contractantes s'engagent à créer des conditions favorables à l'exécution des engagements mutuels définis dans le présent contrat. À cet égard, le respect de la concertation préalable représente un facteur critique de succès.

Les deux parties s'engagent à mettre en place une concertation structurelle et à conclure des accords mutuels. Des concertations auront lieu deux fois par mois entre l'administration et le cabinet de la ministre de tutelle, ainsi qu'à intervalles réguliers entre le président et le directeur de la cellule stratégique ou la ministre elle-même. En outre, des concertations mensuelles seront également organisées entre l'administration et le cabinet de la ministre en charge de la politique des grandes villes.

Afin que le service public puisse remplir sa mission de façon qualitative, la ministre de tutelle s'engage à lui accorder l'autonomie nécessaire et à mettre à sa disposition les moyens nécessaires et ce, en fonction des possibilités ressortant du contexte budgétaire.

De leur côté, les mandataires s'engagent à entreprendre les démarches nécessaires pour développer en synergie des initiatives visant à augmenter l'efficacité, à obtenir des gains d'efficacité, à innover et à prendre les mesures permettant de garantir une prestation de service accessible et de qualité, en concertation avec les stakeholders de l'institution.

Si, dans le cadre d'une mission légale, le SPP IS doit collaborer avec un autre service public, les autorités de tutelle s'engagent à créer les conditions nécessaires pour garantir cette collaboration.

Article 5 – Collecte d'avis, concertation préalable et diffusion d'information

Conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 4 avril 2014, le gouvernement fédéral, représenté par la ministre de tutelle du SPP IS, s'engage à établir des contacts avec le SPP IS, d'une part, afin de tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité concernant l'application des modifications légales et réglementaires envisagées et, d'autre part, afin de lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable.



Après concertation avec le SPP IS, la ministre de tutelle fixe la date de l'entrée en vigueur des modifications ou nouvelles mesures envisagées, en tenant compte notamment du temps nécessaire pour réaliser d'éventuelles adaptations informatiques et garantir une information correcte aux personnes intéressées.

Article 6 – Modifications du contrat

Les adaptations de missions, tâches, objectifs ou indicateurs mentionnés dans le contrat qui n'ont pas d'impact sur les enveloppes globales prévues dans le contrat, seront exécutées selon la procédure prévue à l'article 11bis, § 7, de l'arrêté royal précité du 29 octobre 2001.

Article 7 – Nouvelles missions

Chaque nouvelle mission attribuée au SPP IS, par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire, est reprise dans un avenant au contrat.

Si cette attribution a des implications à la hausse en matière de budget et/ou de personnel, elle fera l'objet de négociations avec la ministre de tutelle.

Article 8 – Consolidation des engagements

Afin d'assurer le bon suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de l'exécution du contrat seront consolidées dans le même document.

Article 9 – Suivi de la réalisation des objectifs

La ministre de tutelle et le SPP IS s'engagent à suivre attentivement la réalisation des objectifs et l'exécution des projets tels que décrits dans le contrat d'administration. Le SPP IS fournira, chaque semestre, un état des lieux de l'avancement de la réalisation de ses objectifs et projets.

Article 10 – Évaluation annuelle

Le contrat d'administration est évalué annuellement sur la base d'un rapport portant sur l'exécution du contrat d'administration, rédigé par le président du comité de direction. Au besoin, le contrat d'administration est adapté aux changements de circonstances, dans les conditions visées à l'article 11bis, §7 de l'arrêté royal précité du 29 octobre 2001, relatif à la modification du contrat d'administration.

Article 11 – Impact des mesures décidées après la signature du contrat

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de l'exécution des engagements mutuels définis dans le contrat d'administration et dans le contexte de la conclusion de contrats d'administration, la ministre de tutelle tiendra compte de l'impact des mesures qui ont été décidées ou instaurées après la conclusion du présent contrat et qui ont donné lieu à une augmentation importante et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le service public ait communiqué à temps l'impact de ces modifications.

Article 12 – Financement

Le gouvernement fédéral s'engage à communiquer au SPP IS les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

Le gouvernement fédéral s'engage à octroyer à temps, en cas de politique inchangée, les moyens nécessaires à l'exécution des tâches et missions essentielles du SPP IS telles que définies dans le contrat d'administration et le plan d'administration dans le cadre et sous réserve des disponibilités budgétaires.



Article 13 – Réinvestissement des gains d’efficience

Le gouvernement fédéral s’engage à laisser à la disposition du SPP IS les gains d’efficience démontrés si les objectifs en termes de meilleure gestion budgétaire sont rencontrés. L’ampleur de ces gains et la mesure dans laquelle ils sont laissés à la disposition du SPP IS font l’objet d’un accord qui est défini par concertation mutuelle entre les parties contractantes sur la base des informations d’entreprise disponibles, contrôlées et approuvées par l’Inspection des Finances.

Article 14 – Transfert de compétences et reconfiguration de la structure

Pour des programmes ou des projets de reconfiguration ou de *redesign* de la structure publique fédérale, le SPP IS s’engage à participer à chaque groupe de travail technique pertinent et à fournir tout renseignement utile durant la phase préparatoire et la phase d’exécution de cette reconfiguration.

Article 15 – Non-respect des engagements pris

Lorsque l’une des parties n’est pas à même de respecter complètement ou partiellement les engagements pris, cette partie en informera immédiatement l’autre partie avec qui elle se concertera pour convenir de mesures visant à compenser ou remédier à cette situation.



Partie 3. Cadre stratégique

Article 16 – Mission, vision, valeurs

§1. Mission

Nous réalisons notre mission dans une nouvelle structure étatique en collaboration et dans le respect des autres niveaux politiques dans un esprit de *multi-level governance* (gouvernance multiniveaux) orienté vers l'efficacité et l'efficacité.

- Nous prévenons et combattons la pauvreté et l'exclusion dans toutes leurs dimensions.
- Nous menons une politique transversale fédérale des grandes villes pour la cohésion sociale et le développement durable.
- Nous assurons l'intégration par l'aide et l'accompagnement sociaux en plaçant l'activation sociale au cœur d'une stratégie d'inclusion.
- Nous menons un dialogue permanent et sur un pied d'égalité avec les autres niveaux de pouvoir (local, régional, européen) et toutes les associations qui représentent nos groupes-cibles.
- Nous encourageons et soutenons le développement des compétences chez nos partenaires locaux et nous participons à la réalisation de leur mission.
- Nous offrons à nos collaborateurs des possibilités de développement et de participation à l'élaboration de la politique du SPP.

§2. Vision

Être un partenaire public essentiel pour l'intégration sociale et la lutte contre la pauvreté au niveau fédéral

La notion de 'partenaire *essentiel*' sous-entend que notre SPP n'est pas le seul acteur qui œuvre à une politique d'intégration sociale. Sa mission est toutefois un élément primordial de toute politique en la matière. L'idée est de chercher des partenaires qui rempliront également leur rôle de façon à créer une organisation puissante couvrant tous les aspects de ce domaine.

Nous entendons garantir l'intégration sociale par une politique axée sur l'octroi durable des droits sociaux fondamentaux. La lutte contre la pauvreté en est l'un des principaux volets.

À noter enfin que nous parlons ici d'une organisation fédérale mais que l'accent est évidemment mis sur les différents niveaux de pouvoir, comme l'indique la mission.

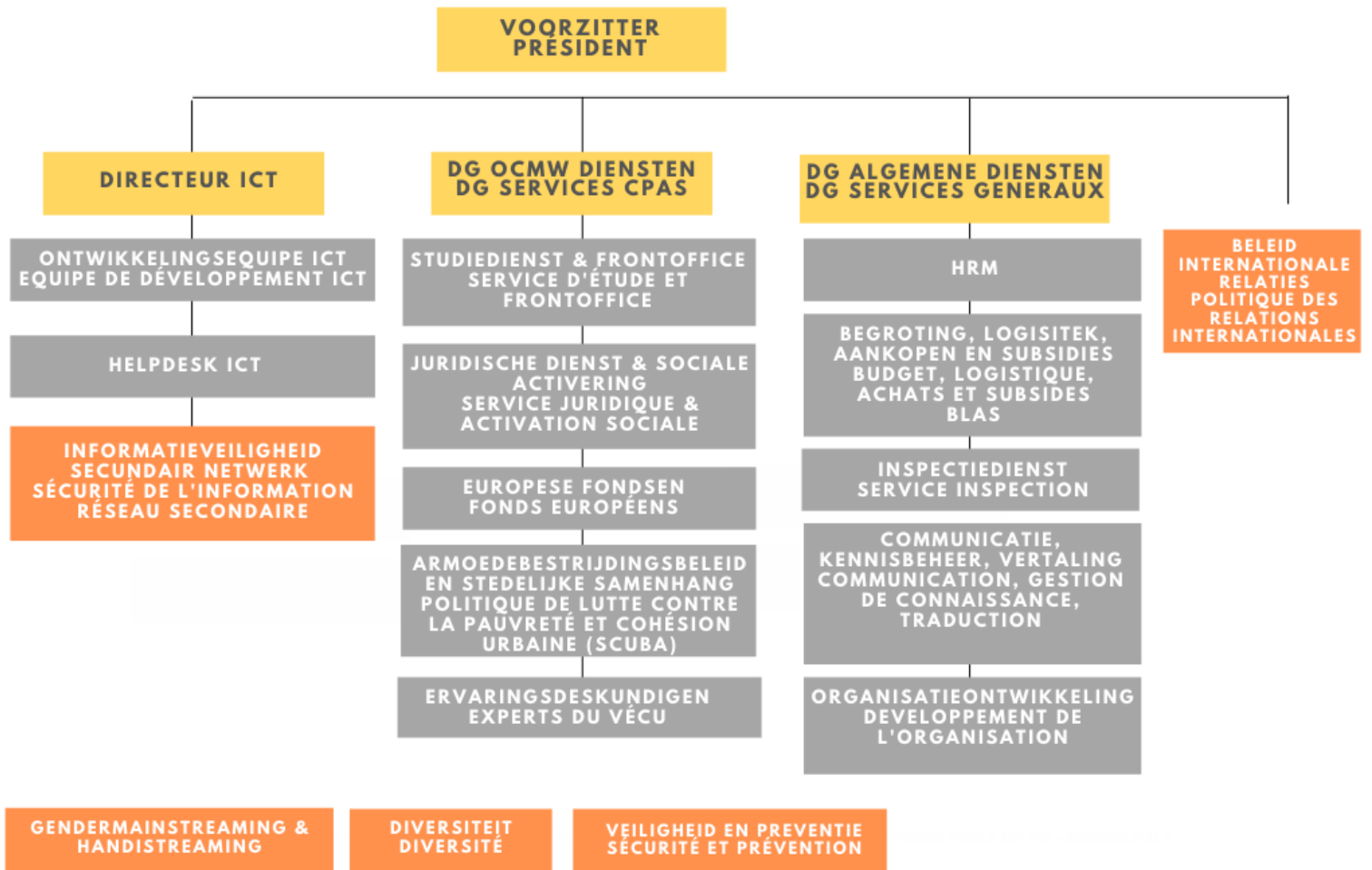
§3. Valeurs

Nous plaidons pour:

- Le respect
- La qualité et l'orientation clients
- L'égalité des chances et la diversité
- L'ouverture au changement



Article 17 – Structure actuelle du SPP IS



Article 18 – Analyse environnementale

Lors de la phase préparatoire du contrat d'administration, le SPP IS a effectué une analyse d'environnement approfondie. Le but de cette analyse était de détecter les changements susceptibles de donner lieu à un ajustement de la stratégie.

L'analyse s'est appuyée sur les résultats des éléments suivants :

- Séminaire fermé sur "L'évolution de la société ayant un impact sur les CPAS et l'assistance sociale" (octobre 2017)
- Exercice CAF : novembre 2017
Il s'agissait d'une version 'light', dans laquelle un groupe limité mais représentatif d'employés du SPP IS a évalué une sélection d'éléments du CAF. Plus précisément, il a été décidé de limiter cet exercice, d'une part, aux facteurs sur lesquels le SPP IS n'a pas suffisamment évolué ces dernières années et, d'autre part, aux facteurs qui se sont révélés utiles dans le contexte de *redesign*.
- Exercices SWOT (janvier-février 2018)
 - En externe, avec :
 - Représentants des réseaux de lutte contre la pauvreté et des banques alimentaires : 23/01/2018 ;
 - Représentants dans le domaine de l'informatique et des services partagés : 01/02/2018 ;
 - Représentants des CPAS et des associations de CPAS : 08/02/2018 ;
 - Les cellules politiques du Ministre D. Ducarme et de la Secrétaire d'Etat Z. Demir : 20/02/2018.
 - En interne, avec :
 - Représentants des services de contenu du SPP IS : 06/03/2018.
- Enquête de satisfaction externe 2019 auprès de nos stakeholders : avril-mai 2019 ;
- Enquête de satisfaction interne 2019 auprès de notre personnel : octobre 2019.



La formation du gouvernement De Croo a ensuite permis l'identification des priorités politiques pour les années à venir. Celles-ci figurent au sein des documents suivants et sont également synthétisées à l'article 23 du présent contrat :

- Accord de gouvernement du 30 septembre 2020 ;
- Notes de politique générale et exposés d'orientation de la Ministre K. Lalieux compétente en matière d'Intégration sociale et de la Lutte contre la pauvreté et de la Ministre M. Kitir en charge de la politique des Grandes villes.

Enfin, la crise du coronavirus a eu un impact social considérable qu'il convient également de prendre en considération dans le cadre de l'élaboration de ce contrat. Elle est donc l'un des éléments principaux ayant alimenté l'analyse contextuelle présentée à l'article 22.

Article 19 – Schéma des moyens

Evolution du budget sur la période 2021-2023

Ci-dessous figure un aperçu de l'évolution du budget du SPP Intégration sociale pour la période 2021-2023, en crédits de liquidation tels qu'acceptés par les autorités budgétaires à la suite de la présentation du budget 2021.



	En crédit de liquidation et en milliers d'EUR		
	2021	2022	2023
Personnel ⁽ⁱ⁾, dont :	9.750	9.750	8.942
Enveloppe du personnel	8.942	8.942	8.942
Autres	808	808	-
Fonctionnement	5.996	5.996	5.883
Subsides facultatifs	22.938	22.938	22.938
Transferts, dont :	1.596.162	1.693.071	1.702.067
Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale	516	516	516
Subsides légaux ⁽ⁱⁱ⁾	1.591.404	1.681.917	1.690.759
Autres	4.242	10.638	10.792
Fonds organiques ⁽ⁱⁱⁱ⁾	12.423	6.549	6.680
Total	1.647.269	1.738.304	1.476.510

⁽ⁱ⁾ Y compris les indemnités, mais à l'exclusion des crédits inscrits dans le cadre des fonds organiques.

⁽ⁱⁱ⁾ Comprend : prime d'installation, droit à l'intégration sociale, remboursements INAMI et loi 1965.

⁽ⁱⁱⁱ⁾ Y compris les crédits de personnel et de fonctionnement dans le cadre des fonds organiques.

Le Conseil des Ministres s'est accordé sur des économies de 2% pour les crédits de personnel et de fonctionnement à réaliser chaque année jusqu'en 2024 (voir estimations ci-dessous). Le tableau ci-dessus ne tient pas compte de ces économies. Celles-ci feront l'objet d'une concertation spécifique.

Année	Montant
2021 (2%)	296.000 €
2022 (4%)	592.000 €
2023 (6%)	888.000 €
2024 (8%)	1.184.000 €
Total	2.960.000 €

Evolution du personnel 2020-2023

Le tableau suivant présente la situation du SPP IS en matière de personnel au 01/10/2020.

				2020
NIVEAU	ROLE LING	SEXE	Unités physiques	ETP
A			87	76,2
	FR		43	37,3
		FEM	31	26,3
		MASC	12	11
	NL		44	38,9
		FEM	28	23,9
		MASC	16	15
B			32	29
	FR		17	15,4
		FEM	14	12,4
		MASC	3	3
	NL		15	13,6
		FEM	10	8,6
		MASC	5	5
C			56	49,5
	FR		33	29
		FEM	27	23
		MASC	6	6
	NL		23	20,5
		FEM	16	13,7
		MASC	7	6,8
D			7	6
	FR		2	2
		FEM	1	1
		MASC	1	1
	NL		5	4
		FEM	3	3
		MASC	2	1
Total			182	160,7

Compte tenu de l'atteinte de l'âge légal de la retraite de certains de ses agents et des demandes de pension anticipée connues à ce jour, le SPP IS anticipe le départ de 12 membres du personnel (représentant 10,6 ETP) d'ici 2023. Il reviendra au comité de direction du SPP IS de réutiliser, le plus efficacement possible, les marges ainsi libérées afin de permettre à l'organisation de continuer à exercer ses missions.

Article 20 – Analyse de risques stratégiques

Le SPP Intégration sociale se conforme, pour son contrôle interne, aux recommandations du Comité d'audit de l'administration fédérale auquel il transmet son rapport annuel.

Le SPP IS réalise chaque année un exercice d'identification de ses risques stratégiques. Dans ce cadre, le SPP IS met à jour son catalogue des risques, où figurent également les projets ou changements (en cours ou prévus dans un futur proche) permettant de répondre aux risques identifiés pour chaque domaine examiné. Les résultats de cet exercice sont aussi fournis au FAI (Service fédéral d'audit interne), afin de l'aider à cibler au mieux les futurs audits qui permettront d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Il va bien entendu de soi que les risques stratégiques identifiés ont alimenté le processus d'élaboration de ce contrat d'administration. Toutefois, certaines réponses à apporter se situaient parfois à un niveau trop opérationnel que pour figurer dans le présent document. Celles-ci sont cependant toujours reprises au sein du catalogue des risques susmentionné.

Pour information, en 2020, les risques stratégiques identifiés étaient :

- Le SPP IS ne dispose pas (encore) d'une cellule de crise permanente
- Peu d'impact en tant qu'organisation pour éviter les risques de hacking car nous dépendons de la Smals et de Shared Services.
- Retard dans les procédures de sélections Selor (impact Covid) + Manque d'analyse des besoins en personnel
- Les collaborateurs compétents ne voient pas suffisamment de possibilités d'évolution de carrière
- La crise Covid a un impact (durable) sur les collaborateurs
- Pas de vision globale des risques au niveau de l'organisation
- L'impact du suivi des projets n'est pas suffisamment estimé au début du projet
- Absence d'une cartographie des processus
- Risque lié à l'évolution des programmations au niveau européen

En parallèle, pour évaluer les risques en continu, le SPP Intégration sociale effectue également des analyses de risques de ses processus et projets.

Article 21 – Facteurs critiques de succès

Le SPP IS identifie les facteurs critiques de succès suivants :

- Stabilité politique
- Cadre législatif et institutionnel clair, cohérent et structuré
- Orientation et prise de décisions favorables de la part des autorités
- Collaboration positive avec les autorités et nos partenaires
- Obtention et maintien des ressources budgétaires et humaines nécessaires
- Gestion des connaissances et adéquation des expertises aux besoins de notre administration
- Maîtrise et performance technologique



Partie 4. Stratégie et opérationnalisation

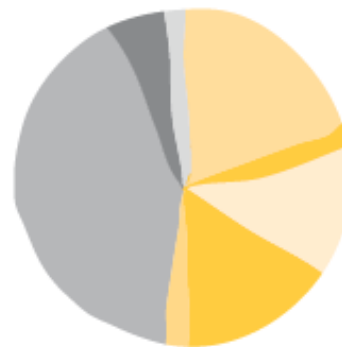
Le SPP Intégration sociale ne peut ignorer qu'il exerce sa mission dans un contexte particulier qui nécessite d'être pris en considération dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie. L'exercice d'analyse contextuelle qui a été réalisé à cette fin est donc présenté à l'article 22.

Dans la foulée, l'article 23 expose les principales orientations et priorités politiques de la Ministre compétente en matière d'Intégration sociale et de Lutte contre la pauvreté, ainsi que de la Ministre en charge de la politique des Grandes villes.

L'article 24 présente ensuite l'opérationnalisation concrète de ces orientations au sein de sept objectifs stratégiques. Chacun d'entre eux est introduit par une note d'intention explicitant davantage les réalisations concrètes qui découleront de l'exécution des projets et processus qui y sont repris.

Article 22 – Analyse contextuelle

En Belgique, pays prospère, le risque de pauvreté ou d'exclusion sociale est d'un sur cinq. Cela signifie qu'une personne sur cinq vit dans un ménage en situation de pauvreté monétaire, de privation matérielle sévère et/ou de très faible intensité de travail. Il convient d'ailleurs de noter que le taux de pauvreté monétaire s'élève aujourd'hui à 14,8% (EU-SILC 2019). Le risque de pauvreté continue à augmenter pour certains sous-groupes. C'est notamment le cas des ménages dans lesquels on travaille très peu ou pas du tout (63,3 %) et encore plus pour ceux avec enfants (73,8 %). Le risque de pauvreté des personnes présentant un faible niveau de formation continue également d'augmenter (jusqu'à 29,2 % en 2019). La pauvreté des familles monoparentales (34,6 %) ou de minorités ethniques et culturelles restent par ailleurs des défis importants en Belgique.



À cela s'est récemment ajouté l'impact social de la crise du coronavirus, dont les conséquences se feront certainement encore sentir dans les années à venir. Les chiffres exacts relatifs à la pauvreté ne sont toutefois pas encore disponibles à ce propos. Le SPP Intégration sociale travaille donc en coopération avec les autres institutions au niveau fédéral pour suivre l'impact social, qui indique que les groupes les plus vulnérables sont gravement touchés¹. La fracture numérique, qui touche particulièrement les personnes en situation de pauvreté pendant cette crise du coronavirus, en est un exemple. Le pourcentage d'enfants n'ayant pas accès à Internet dans la catégorie des revenus inférieurs à 1900 euros par mois est de 8,6 %, alors que l'accès pour les ménages au revenu supérieur à 1900 euros par mois est pratiquement universel². C'est nécessaire pour suivre les cours à la maison et faire ses devoirs, mais aussi pour acquérir des compétences numériques. En outre, les inégalités en termes de logement, de travail, de revenu, de réseau social et de participation sociale se sont accentuées pendant la crise du coronavirus.

La pauvreté est un problème multidimensionnel dans lequel le revenu, le travail, l'éducation ou encore la situation familiale jouent chacun un rôle, parmi d'autres facteurs comme la santé ou le logement. Une politique de lutte contre la pauvreté efficace se doit donc d'être une politique multidimensionnelle, fondée à la fois sur des connaissances scientifiques et des savoirs expérimentiels. Dans cette optique, le SPP Intégration sociale se développe comme un centre d'expertise reconnu par tous ses partenaires et sur lequel ceux-ci peuvent compter. Il promeut notamment les bonnes pratiques

¹ Pour plus d'informations sur le Groupe de travail Impact social de la crise COVID-19 : <https://socialesecurity.belgium.be/fr/elaboration-de-la-politique-sociale/impact-social-covid-19>

² Statbel (Direction générale Statistique - Statistics Belgium), Enquête sur l'utilisation des TIC auprès des ménages et des individus (2019).

et développe des solutions innovantes. Un nouveau plan fédéral de lutte contre la pauvreté est également en cours d'élaboration. L'accent doit y être mis sur les groupes qui ne peuvent pas ou ne peuvent pas suffisamment recourir au réseau de protection sociale existant. La crise du coronavirus a une fois de plus démontré de quels groupes vulnérables il s'agit principalement : les personnes à faibles revenus ou travaillant avec une protection sociale réduite, les personnes qui demandent des allocations sociales minimales ou d'assistance et les personnes qui passent complètement à travers les mailles du filet de la protection sociale. En outre, les nouveaux groupes cibles courent également un risque accru de se retrouver dans la pauvreté suite à la crise du coronavirus. Il s'agit notamment de personnes issues des secteurs les plus durement touchés, notamment les secteurs de la culture, de l'événementiel et de l'Horeca. Les intérimaires, les indépendants et les travailleurs du sexe constituent en particulier des groupes vulnérables.

De plus en plus d'études et de signaux indiquent que les avantages sociaux auxquels les personnes en situation de pauvreté ont droit ne sont pas toujours exploités. La crise du coronavirus a également démontré une fois de plus que tout le monde ne revendique pas ses droits sociaux. Des recherches antérieures indiquent qu'une proportion importante des ayants droit potentiels au revenu d'intégration n'y ont pas recours³. Le SPP IS veut donc accorder une place centrale aux ayants droit et faire en sorte que leurs besoins orientent la politique. Nous élaborerons une proposition de plan d'action fédéral pour lutter contre le non-recours (non-take-up), dans le but d'améliorer l'accès aux droits sociaux et de garantir l'égalité de traitement des ayants droit. Nous travaillerons donc sur l'automatisation de certains droits (notamment le Fonds social mazout) et le développement d'outils de référence pour les CPAS. Le SPP IS jouera un rôle directeur et facilitateur à ce niveau afin d'aider ses partenaires à mener à bien leurs missions.

Ces dernières années, nous avons constaté une forte augmentation du nombre de bénéficiaires de l'aide sociale, le filet de sécurité résiduel pour ceux qui passent à travers les mailles de la sécurité sociale. Nous observons par exemple une forte augmentation du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration en 2009 en raison de la crise économique et entre 2015 et 2017 suite à la réforme de l'assurance-chômage et à la crise de l'asile. Une période de stabilisation des chiffres liés au revenu d'intégration, en 2019, a pris fin brutalement à partir de mars 2020 en raison de la crise du coronavirus. Alors que le nombre de bénéficiaires du



revenu d'intégration s'élevait à environ 147.000 par mois en 2019, ce nombre est passé à environ 155.000 à la fin de l'année 2020. Une estimation du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration pour 2020 prévoit un taux de croissance annuel de 6,9 %⁴. Les précédentes crises économiques, notamment celle de 2008-2009, nous ont en outre appris que l'impact sur l'aide se fera sentir plus tard. L'augmentation progressive de la médiation de dettes par les CPAS depuis le début de la crise du coronavirus va également dans ce sens. Pour faire face à l'accumulation de factures impayées et à l'augmentation des dettes, les gens utilisent souvent d'abord leurs propres réserves financières. Une aide supplémentaire est toutefois souvent nécessaire à plus long terme. En 2020, le nombre de personnes ayant eu droit au droit à l'intégration sociale s'est élevé à environ 165.000 par mois. Les jeunes y constituent une part importante, plus d'un bénéficiaire du revenu d'intégration sur trois ayant moins de 25 ans.

³ Une première estimation du non-recours au revenu d'intégration a été réalisée par Bouckaert & Schokkaert (2011) sur la base de l'enquête EU-SILC de 2005 à l'aide d'un modèle de microsimulation. Les chercheurs arrivent à la conclusion qu'un groupe assez important n'utilise pas le revenu d'intégration. Ils estiment que 57 % à 76 % des ayants droit n'utilisent pas le revenu d'intégration, avec une valeur de référence de 65 %.

⁴ Cela est réalisé sur la base d'une extrapolation fondée sur la croissance mensuelle moyenne des 10 dernières années et la croissance supplémentaire observée de mars à décembre 2020.



Bien que la crise du coronavirus et ses conséquences exerceront une pression sur le marché du travail dans les mois et peut-être les années à venir, le travail reste un levier important : une intégration réussie sur le marché du travail est sans aucun doute une façon de (ré)intégrer durablement dans la société une personne vivant dans la pauvreté. Il s'agit pour beaucoup d'un parcours vers l'activation professionnelle. Néanmoins, nous savons que le marché du travail ordinaire n'offre pas de perspectives (immédiates) pour tout le monde. Ces personnes ont également le droit à l'intégration sociale, c'est-à-dire droit à plus qu'à un simple revenu. Le SPP IS continuera donc de mettre l'accent sur l'activation sociale en tant que fer de lance d'une puissante politique axée sur l'intégration sociale pour les personnes (très) éloignées du marché du travail ou socialement isolées.

Force est de constater que, quel que soit l'endroit dans le monde, le milieu urbain est plus attractif que le milieu rural. Il en est de même pour la Belgique. L'attractivité des 5 grandes villes belges est puissante car le nombre d'habitants, pour la Région de Bruxelles-Capitale, Anvers, Gand, Charleroi et Liège, a progressé depuis l'an 2000, passant de 2.016.489 à 2.400.947 au 1er janvier 2021. Ces grandes villes constituent tant le moteur de la richesse nationale que le foyer des poches de pauvreté. En effet, certains quartiers de ces villes constituent un concentré de problèmes divers comme un bâti de mauvaise qualité entraînant des problèmes de santé, une absence de perspective en matière d'emploi, des conditions de vie telles que le cycle de la pauvreté se répète de génération en génération, un espace public dégradé, un « vivre ensemble » pas toujours aisé... Cette concentration de problèmes amplifie les inégalités sociales. C'est pourquoi la cohésion urbaine doit être favorisée et devra être soutenue au niveau local.

Enfin, le SPP IS veut, en tant qu'employeur, faire tout son possible pour permettre à ses employés d'évoluer professionnellement, notamment par le développement et le partage de leurs connaissances et compétences. En outre, le SPP IS veillera au bien-être de ses employés, tant sur le lieu de travail que dans le cadre du télétravail. Une culture organisationnelle adéquate permettant la coopération, la confiance, l'ouverture et la participation active sera un facteur de réussite majeur. C'est en effet une nécessité pour permettre à notre organisation de relever tous les défis stratégiques qu'elle s'est fixés pour les années à venir. Cette attention particulière se reflète déjà dans le processus qui a conduit à la rédaction du présent document. La méthode suivie à cet effet est en fait conçue de telle sorte qu'il y ait de l'espace pour la transversalité entre les services et la participation de nos collaborateurs. Ils participent donc tous au succès de cet exercice et seront des rouages essentiels dans la mise en œuvre des projets et des processus inclus dans ce contrat d'administration.



Article 23 – Priorités des ministres

Le présent contrat d'administration, avec ses différents objectifs stratégiques et opérationnels, est la traduction, d'une part, des priorités de la Ministre compétente en matière d'Intégration sociale et de la Lutte contre la pauvreté et de la Ministre en charge de la politique des Grandes villes telles que formulées au sein de l'accord de gouvernement, de la déclaration de politique générale et de leurs notes de politique générale respectives, ainsi que, d'autre part, des priorités énoncées dans le cadre du plan de relance et de résilience, dans lequel sont entre autres prévues l'analyse de l'impact de la dimension sociale des différents plans et l'inclusion digitale

Comme décrit dans l'analyse contextuelle (art. 22), cette législature commence dans l'urgence sociale. La pandémie mondiale à laquelle nous sommes confrontés depuis plusieurs mois a un impact durable sur la vie de tous et la société dans son ensemble. L'accord de gouvernement fait donc de la gestion de la crise sa priorité absolue et souligne l'importance de la solidarité.

Toutefois, l'urgence qui nous est imposée ne doit pas dominer et ne doit pas nous empêcher de travailler sur le long terme pour trouver des solutions durables et structurelles pour lutter contre la pauvreté et permettre à chacun de trouver sa place dans la société, malgré les difficultés qu'il rencontre.

Au sein de la note de politique générale de la Ministre, cette politique structurelle en matière d'intégration sociale s'articule autour de :

- L'augmentation du revenu d'intégration, pour laquelle une augmentation de 10,75 % entre 2021 et 2024 est prévue, en dehors des augmentations liées à l'enveloppe bien-être et à l'indexation ;
- Un renforcement de l'accès aux droits sociaux axé sur le *non take-up*, l'automatisation des droits, des moyens supplémentaires pour l'aide sociale (avec l'utilisation de budgets de référence notamment), l'accompagnement des bénéficiaires, un meilleur accès à l'énergie et le renforcement de l'aide alimentaire ;
- Une protection sociale émancipatoire pour tous grâce à des systèmes adaptés à nos modes de vie actuels, grâce à l'harmonisation des lois sur le revenu d'intégration et grâce à une approche attentive et inclusive ;
- La prévention, par la détection active et précoce de la pauvreté : un seul ménage, un seul plan 'Pauvreté', dans lequel les organisations d'aide, les CPAS et les pouvoirs publics travaillent ensemble ;
- Une digitalisation inclusive et la simplification administrative, tant pour les travailleurs sociaux que pour les utilisateurs, tout en portant une attention particulière au phénomène de la fracture numérique.

Des instruments et de bons indicateurs pour la collecte des chiffres et des données dans ce domaine seront essentiels afin de mettre en œuvre au mieux les politiques et de répondre aux besoins du terrain.

De plus, ces politiques et objectifs ne pourront être poursuivis et atteints qu'avec l'aide des CPAS. La Ministre garantit cette coopération, ce respect et ce soutien mutuel.

En matière de lutte contre la pauvreté, la déclaration de politique générale de la Ministre énumère de nombreux groupes cibles devant faire l'objet de notre attention en priorité. Les enfants, qui se trouvent de plus en plus dans un état de privation matérielle grave et qui, entre autres en raison du risque de décrochage scolaire, risquent de devenir les premières victimes de la crise sanitaire. Les personnes âgées, qui sont particulièrement isolées, d'autant plus si elles appartiennent à un milieu vulnérable, et qui auront payé un lourd tribut lors de cette crise. Les femmes et les familles monoparentales, qui sont menacées par la précarité et sont souvent victimes de discrimination. Et enfin, les sans-abri, pour qui la crise et les mesures de confinement ont été très difficiles. Outre l'importance d'un toit pour son bien-être, sa sécurité et sa dignité, un logement est également la porte d'entrée vers de nombreux droits sociaux.

En plaçant les bénéficiaires au centre de la politique, un rôle crucial est réservé aux experts du vécu. Ils sont des partenaires essentiels dans la lutte contre la pauvreté et l'accès aux droits. Afin de développer une véritable approche participative, ceux-ci devront être consultés et renforcés, entre autres dans leur statut de fonctionnaires.



Le 4^e Plan fédéral de Lutte contre la Pauvreté sera le principal instrument pour relever les défis en matière de lutte contre la pauvreté et de participation sociale. Ce plan fédéral sera structuré en quatre axes :

- Détecter activement et rapidement la pauvreté pour proposer un accompagnement sur mesure ;
- Renforcer et améliorer la protection sociale – protection effective et droit fondamentaux ;
- Emanciper et garantir la participation de tous à une société en devenir ;
- Agir sur l’agenda social européen et construire un monde solidaire.

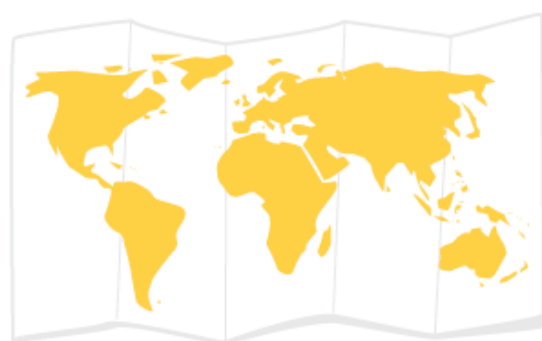
Seules une action coordonnée et une approche globale de la pauvreté permettront de réussir. Une large consultation de toutes les parties prenantes, des organisations de terrain et des personnes en situation de pauvreté elles-mêmes sera essentielle. En termes de consultation et de prise de décision, une coopération étroite aura lieu avec la Conférence interministérielle Politique des grandes villes, Intégration sociale et Logement, le Réseau des fonctionnaires fédéraux chargés de la pauvreté et la Plateforme belge de lutte contre la pauvreté et l’exclusion sociale. Travailler dans le dialogue et sur le terrain est donc une priorité.

Toujours dans le domaine spécifique de la pauvreté des enfants et dans le contexte du sans-abrisme, des consultations seront mises en place pour arriver, d’une part, à un plan de lutte contre les causes de la pauvreté des enfants (intégré dans le plan de lutte contre la pauvreté) et, d’autre part, à une mise à jour de l’accord de coopération sur le sans-abrisme, ainsi qu’à un cadre stratégique européen pour l’égalité, l’inclusion et la participation des Roms.

Au sein d’une politique structurelle en matière de lutte contre la pauvreté, le niveau européen ne peut pas non plus faire défaut. Afin de colorer avec succès la présidence belge du Conseil de l’Union européenne au printemps 2024, l’implémentation du Socle européen des droits sociaux, annoncée pour le printemps 2021, sera suivie de près.

En outre, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, la Ministre entend également jouer un rôle pionnier dans le domaine de l’innovation sociale, par le biais d’appels à projets et de méthodes qui répondent aux besoins sociaux. Ainsi, des projets tels que *Housing First Lab* dans la lutte contre le sans-abrisme et MIRIAM pour le soutien des mères célibataires ont déjà été implémentés avec succès ; expériences pour lesquelles nous examinerons comment les ancrer de manière structurelle.

En ce qui concerne la politique des grandes villes, il convient d’y attacher une importance particulière. Les villes sont des lieux où les gens se rencontrent, s’inspirent mutuellement et grandissent. La ville a toujours été un lieu de connexion et d’inspiration. Ce sont les personnes qui font la ville; différentes communautés se mélangent ou vivent côte à côte; ces lieux sont souvent le moteur de la créativité et de l’innovation, car les idées nouvelles naissent de la confrontation.



La crise sanitaire a particulièrement touché les personnes qui vivent dans une grande promiscuité dans les quartiers urbains. Cette situation accroît encore la nécessité d’investir dans l’amélioration des conditions de vie dans nos villes. L’importance de l’espace public, en particulier pour ceux qui sont logés à l’étroit, des contacts sociaux et de la cohésion sociale, de l’économie locale et la nécessité d’un système de santé accessible et qui fonctionne bien.

Dans le respect des compétences de chacun et du rôle des entités fédérées, la Ministre en charge de la politique des Grandes villes souhaite connecter les expertises et les pratiques innovantes dans les villes, au travers des axes suivants :

- Un dialogue permanent et ouvert avec les villes et entre les villes, en mettant sur pied un réseau actif de villes belges, avec l'accent sur les échanges de bonnes pratiques ;
- Un échange d'expertise et de connaissances pratiques en Belgique, en Europe et dans le monde ;
- Effectuer des études scientifiques, misant sur la recherche fondée sur la pratique, en veillant à rendre les résultats facilement accessibles ;
- La médiation SAC (Sanctions Administratives Communales), afin de tempérer les conflits en vue d'une société vivable et respectueuse.

La lutte contre la pauvreté et la politique des Grandes villes sont des compétences étroitement liées. Afin de renforcer les liens mutuels et d'arriver à une politique efficace et complémentaire, les deux ministres compétentes souhaitent travailler ensemble et mettre en place des projets communs.

Article 24 – Objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, processus et projets pour la période 2021-2023

Le SPP IS travaillera en étroite collaboration avec ses ministres pour la mise en œuvre de leurs priorités politiques, telles que présentées à l'article 23. Celles-ci sont déclinées, au sein de cet article 24, en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, processus et projets qui permettent de détailler la manière dont le SPP IS contribuera à l'atteinte des priorités politiques susmentionnées.

Pour plus de clarté, chaque objectif stratégique est introduit par une note d'intention qui en précise le contenu et la manière dont celui-ci concourt à la réalisation des objectifs politiques des ministres.

Ensuite, pour chaque objectif stratégique, les objectifs opérationnels, projets et processus du SPP Intégration sociale pour la période 2021-2023 sont énumérés sous la forme suivante :

N°	Intitulé de l'OO <u>Mandataire responsable</u>	Maturité actuelle et objectif à 3 ans
	Intitulé du projet ou du processus	Processus ou projet

Ainsi, pour chaque objectif opérationnel, le niveau de maturité actuel du SPP IS et le niveau de maturité souhaité à trois ans ont été évalués. Cette évaluation s'est faite sur la base d'une échelle de maturité à six niveaux :

Niveau 0 – Pas d'action : Le SPP IS n'entreprend pas d'action en la matière.

Niveau 1 – Réactivité *ad hoc* : Le SPP IS réalise des actions de manière *ad hoc* en réaction à des besoins à court terme.

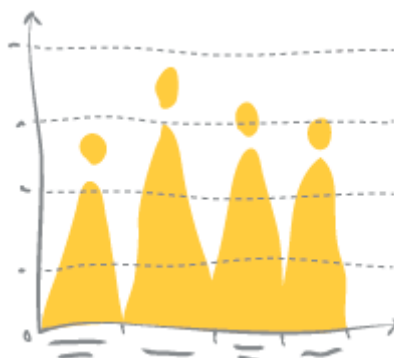
Niveau 2 – Reproductibilité : Le SPP IS continue de régir de manière *ad hoc*, mais dispose d'une certaine expérience qu'il peut mobiliser afin de reproduire ces expériences passées.

Niveau 3 – Description/Définition : Le SPP IS dispose de processus clairement identifiés et définis. Les acteurs concernés en ont une compréhension claire et les utilisent.

Niveau 4 – Anticipation/Analyse : Le SPP IS planifie ses actions en la matière et vérifie si les bonnes choses sont faites de la bonne manière.

Niveau 5 – Optimisation : Le SPP IS optimise l'ensemble de ses processus afin de les ajuster, à l'aide de contrôles répétés.

Par ailleurs, nos indicateurs d'activité (KPI's) qui permettent le monitoring des processus et des projets sont développés dans le cadre de notre *Balanced Scorecard*.



OS 1 : Le SPP IS place l'ayant droit au cœur de son action. Il le fait en collaboration avec ses partenaires

Le SPP IS entend accorder une place centrale aux ayants droit et faire en sorte que leurs besoins servent de véritable boussole à son action.

Les experts du vécu seront des partenaires essentiels à ce niveau. Le SPP IS continuera à encourager le recours systématique, par les institutions publiques, aux experts du vécu en garantissant leur détachement auprès des services partenaires, mais aussi en s'assurant de la qualité de leurs partenariats à plus court terme par un accompagnement et un suivi spécifique. Le renforcement de la méthodologie passera aussi par l'engagement de nouveaux effectifs, singulièrement dans le cadre de l'accès aux soins de santé et la collaboration entamée avec l'INAMI à ce sujet. Il est d'ores et déjà évident que la simplification administrative, mais aussi la lutte contre la fracture numérique, le non-recours aux droits ou le surendettement seront quelques-unes des thématiques qui animeront les réflexions du service des experts du vécu dans les années à venir.

En matière de lutte contre le non-recours aux droits, le SPP IS sera également à même de formuler des propositions d'actions concrètes ressortant d'un groupe de travail intra-fédéral dont il assure la coordination et regroupant des représentants des institutions publiques de la sécurité sociale (INAMI, INASTI, ONSS, SFdP, CAPAC, ONEM, BCSS, CAAMI, FEDRIS, ONVA), du SECAL (SPF Finances) et des mutuelles (Mutualités chrétiennes, libres et socialistes). De plus, afin de lutter contre le non-recours, l'accessibilité des droits devra être renforcée via leur automatisation, notamment pour les droits dérivés. Si de nombreux projets sont actuellement en cours à ce niveau et seront bien entendus poursuivis (cf. OS 7), le SPP IS continuera également à analyser et à lister les droits qui pourraient faire l'objet d'une ouverture automatique. De manière plus générale, ces groupes de réflexion devront permettre d'aboutir à des projets concrets générant un impact positif tangible pour les ayants droit.

Il s'agira, enfin, de faire davantage correspondre l'aide sociale fournie par les CPAS aux besoins des bénéficiaires. Un instrument qui peut être utilisé à cette fin est le budget de référence pour un revenu décent. La diffusion, l'aide et l'accompagnement de l'implémentation d'un tel outil sera une priorité.

1.1	Mieux identifier les besoins des ayants droit Mandataire responsable : DG Services CPAS	Maturité actuelle : 2 Maturité à trois ans : 4
	Réaliser des études prospectives axées sur l'identification des besoins des ayants droit	Processus
	Développer des méthodes et outils de consultation des ayants droit	Projet
	Analyser les données de <i>reporting</i>	Projet

1.2	Améliorer l'accessibilité des droits sociaux Mandataire responsable : DG Services CPAS	Maturité actuelle : 2 Maturité à trois ans : 3
	Développer des outils d'information à destination des ayants droit (brochures, site internet...)	Processus
	Consolider et étendre la méthodologie des experts du vécu	Processus
	Collaborer avec la BCSS au développement d'une application visant l'information des droits sociaux	Processus
	Elaborer et faire le suivi d'un Plan fédéral de lutte contre le <i>non take-up</i> en collaboration avec d'autres services publics	Projet
	Analyser et étendre les perspectives d'automatisation de certains droits sociaux dérivés, comme par exemple l'allocation de chauffage, les tarifs sociaux...	Projet

1.3	Garantir la qualité et l'égalité des droits des usagers <u>Mandataire responsable</u> : DG Services CPAS	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Développer des concertations interservices (FrontOffice, experts du vécu, service juridique...) autour des signaux émanant des experts du vécu et des autres services.	Processus
	Participer à la mise en œuvre de formations et d'intervisions à destination de nos partenaires en contact avec les ayants droit	Processus
	Encourager l'utilisation auprès de nos partenaires d'un outil de référence pour objectiver le traitement des ayants droit	Projet

1.4	Evaluer et renforcer l'effectivité des droits <u>Mandataire responsable</u> : DG Services CPAS	<u>Maturité actuelle</u> : 4 <u>Maturité à trois ans</u> : 5
	Poursuivre les analyses de processus dans les CPAS et assurer leur autonomie par rapport aux inspections	Processus
	Exécuter et suivre les inspections	Processus
	Renforcer le pouvoir de contrôle en cas de refus des droits sociaux	Projet

OS 2 : Le SPP IS prépare, met en œuvre et évalue une **politique multidimensionnelle** dans ses domaines de compétences. Il se base sur différentes formes de connaissance et d'expertise.

La pauvreté est un problème aux dimensions multiples où le revenu, le travail, l'éducation, la situation familiale, la santé ou encore le logement sont quelques-uns des facteurs à prendre en considération. Une politique véritablement efficace en matière d'intégration sociale et de lutte contre la pauvreté se doit donc d'être une politique fondamentalement multidimensionnelle.

Ce constat appelle à la coopération avec et entre les différents niveaux de pouvoir en utilisant une approche à multiples niveaux. Premièrement, afin de renforcer la coopération et le dialogue entre les différentes autorités, la tenue d'une Conférence interministérielle Politique des grandes villes, Intégration sociale et Logement est nécessaire. Deuxièmement, le Réseau des fonctionnaires fédéraux chargés de la pauvreté permet d'améliorer la coopération et la circulation d'information entre les services publics fédéraux dans le domaine de la réduction de la pauvreté. Afin de le renforcer, les fonctionnaires correspondants dans les entités fédérées seront invités à participer aux réunions dont les sujets peuvent les concerner. Troisièmement, la Plateforme belge contre la pauvreté et l'exclusion sociale est une instance permettant une concertation plus transversale dans laquelle le SPP IS mènera un dialogue sincère et constructif. Quatrièmement, la Task force 'Groupes vulnérables' sera utilisée afin de suivre plus spécifiquement l'impact de la crise sur les groupes vulnérables. Enfin, le niveau européen ne doit pas être négligé avec, notamment, l'implémentation du Socle européen des droits sociaux en mai 2021.

Un plan ambitieux de lutte contre la pauvreté sera élaboré conformément aux principes énoncés au sein de l'accord de gouvernement (et présentés au sein de l'art. 23, p.18). Ceci se fera en concertation avec les organisations de lutte contre la pauvreté, réunies au sein de la Plateforme belge contre la pauvreté et l'exclusion sociale, les entités fédérées et d'autres parties prenantes comme le Réseau des fonctionnaires fédéraux référents pour la lutte contre la pauvreté, ainsi que le Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.

En outre, un relèvement des allocations sociales les plus basses vers le seuil de pauvreté aura lieu. Au cours de la période 2021-2024, le montant du RIS et équivalent sera augmenté de 10,75% en dehors des augmentations liées à l'enveloppe bien-être et à l'indexation. De manière générale, l'estimation de la charge pour les CPAS des mesures prises, ainsi que leur impact budgétaire seront systématiquement analysés et portés à la connaissance de la Ministre.

Pour briser l'isolement social, un processus de participation et d'activation sociale a aussi été mis sur pied. Dans ce cadre, deux dispositifs importants seront évalués, à savoir le projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) et le subsidie participation et activation sociale.

Autre défi majeur : l'aide alimentaire, pour laquelle le Fonds Européen d'Aide aux plus Démunis (FEAD) joue un rôle essentiel en Belgique. La programmation actuelle arrive à son terme et une nouvelle programmation commencera dans le courant de l'année 2021 (FSE+). Il est essentiel que la continuité soit assurée entre le FEAD actuel et le FSE+, notamment grâce aux fonds mis à disposition via l'initiative REACT-EU. L'analyse des partenaires actuels et des produits aujourd'hui visés sera effectuée.

En parallèle, de nombreux autres thématiques seront à l'agenda : la lutte contre la précarité énergétique, avec l'examen de la possibilité d'une extension du groupe cible du tarif social à tous ceux qui ont droit à une intervention majorée ; le renforcement de l'adresse de référence et l'uniformisation de son recours dans les CPAS ; les projets FAMI qui prendront fin dans les cinq plus grands CPAS à la fin de l'année 2021 et pour lesquels il conviendra de veiller à ce que ce soutien perdure tout en tenant compte de l'évaluation des projets de l'ancien dispositif ; l'examen des réglementations sociales et fiscales au regard des nouveaux modes de vie actuels et leur adaptation si nécessaire ; l'actualisation de l'accord de coopération sur le sans-abrisme et l'absence de chez soi, ainsi que le soutien aux structures d'accueil organisées pendant la période hivernale ; ou encore les subsides pour les médiations SAC, grâce auxquelles les autorités locales pourront continuer à se concentrer sur l'atténuation des conflits en vue d'une société vivable et respectueuse. Tous ces éléments représentent une liste non exhaustive.

2.1	Formuler des propositions de priorités politiques et/ou sociales <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 3 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Développer et proposer une perspective de la politique future de la protection sociale et de la lutte contre la pauvreté	Processus
	Apporter l'expertise du SPP IS au Ministre dans le cadre de l'élaboration de sa politique	Processus
	Proposer des priorités et développer des synopsis par rapport aux différents projets énoncés dans l'accord de gouvernement et dans la note de politique générale	Processus
	Entretenir un dialogue avec les autorités politiques	Processus

2.2	Faciliter la conception de politiques effectives et efficaces par l'élaboration de scénarios <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 4 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Préparer les réponses aux questions politiques adressées au Ministre	Processus
	Rédiger des propositions intégrant les aspects budgétaires, sociologiques, juridiques, IT, statistiques...	Processus

2.3	Mettre en œuvre les mesures de manière uniforme et efficace <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 3 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Mettre à disposition des acteurs les informations et le soutien nécessaires à la compréhension des mesures prises	Processus
	Défendre les intérêts de l'Etat en justice	Processus
	Trancher les conflits de compétence	Processus
	Préparer, modérer et/ou soutenir les différentes commissions ou réseaux dont le SPP est le moteur	Processus
	Gérer et améliorer l'attribution et la mise en œuvre des subsides	Processus

2.4	Améliorer les politiques sociales par une remise en question continue de nos connaissances <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 3
	Dresser un état des lieux et une évaluation des résultats des mesures politiques mises en œuvre	Processus
	Emettre des propositions d'amélioration de la réglementation	Processus
	Evaluer de manière continue le dispositif de médiation SAC et l'optimiser par la mise en œuvre d'actions d'amélioration	Processus
	Analyser, en collaboration avec l'ensemble des administrations actives dans les domaines de l'assistance sociale et de la sécurité sociale, si la réglementation est encore adaptée aux formes actuelles de vie commune, notamment en matière de cohabitation	Projet
	Développer et adapter le système d'exonération pour insertion socioprofessionnelle (ISP)	Projet
	Mettre à jour, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes concernées, la circulaire relative à l'adresse de référence	Projet
	Analyser les législations des autres secteurs des régimes résiduels de la sécurité sociale et développer une coordination entre les différentes administrations qui gèrent ces régimes en vue de rechercher des critères d'accès et d'octroi harmonisés et cohérents	Projet
	Harmoniser et renforcer les différents fonds énergétiques sociaux	Projet

2.5	Proposer et mettre en place des plans ou programmes permettant d'avoir une stratégie globale visant un public cible ou une problématique spécifique <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Exécuter et évaluer le programme opérationnel FEAD 2014-2020	Processus
	Elaborer et exécuter le programme opérationnel FEAD 2021-2027	Processus
	Elaborer et faire le suivi du plan fédéral de lutte contre la pauvreté en collaboration avec les autres administrations	Processus
	Elaborer des plans stratégiques sur des thématiques spécifiques, y développer des propositions d'actions concrètes et en faire le suivi, en collaboration avec nos partenaires	Processus

Se profiler comme un partenaire actif dans le domaine de la lutte contre la précarité énergétique	Processus
Mettre en œuvre le projet <i>E-inclusion for Belgium</i>	Projet

OS 3 : Le SPP IS est un centre d'expertise reconnu par tous les acteurs œuvrant dans ses domaines de compétences.

Une politique efficace en matière d'intégration sociale et de lutte contre la pauvreté se doit d'être fondée sur des connaissances scientifiques, mais aussi sur des savoirs expérimentiels. Dans cette optique, le SPP IS entend se profiler comme un véritable centre d'expertise en matière d'intégration sociale et de lutte contre la pauvreté. Cela passera notamment par la production de données quantifiées et précises qui doivent permettre de monitorer et d'ajuster la politique à tous les niveaux. Disposer d'outils et de bons indicateurs pour collecter les chiffres en la matière sera donc indispensable. Par conséquent, le baromètre de l'intégration sociale, accessible en ligne à tous continuera à être complété par de nouvelles données. En outre, la mise en ligne du Baromètre interfédéral de la pauvreté viendra également enrichir cette approche basée sur des faits chiffrés. Dans le contexte spécifique de la crise Covid, les travaux du groupe de travail 'Social Impact' et le monitoring des CPAS seront poursuivis. Ce monitoring sera d'ailleurs complété de données relatives aux aides complémentaires et à l'aide alimentaire.

Il est évident que l'élaboration de solutions adéquates passe aussi par l'écoute du terrain et de ceux qui vivent les situations au quotidien. Une bonne concertation avec le secteur associatif et tous les acteurs de premières lignes, dont les CPAS, sera donc une priorité. En matière de politique des grandes villes, une coordination aura également lieu avec les régions et les grandes villes afin d'identifier les réseaux européens et mondiaux dans lesquels une valeur ajoutée pourrait être apportée par le niveau fédéral. Au sein des villes belges, un réseau actif sera développé en mettant l'accent sur l'échange de bonnes pratiques dans ce domaine.

3.1	Générer et analyser des connaissances fiables en matière d'Intégration Sociale, de Lutte contre la Pauvreté et de Politique des Grandes Villes <u>Mandataire responsable</u> : DG Services CPAS	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 3
	Initier, développer, analyser et diffuser des connaissances scientifiques	Processus
	Collecter, analyser et diffuser des expériences et des bonnes pratiques	Processus

3.2	Apporter une réponse complète et claire à toute question ou demande adressée au SPP IS en lien avec ses matières <u>Mandataire responsable</u> : DG Services CPAS	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Appliquer et renforcer nos procédures de traitement des questions et des demandes en fonction de leur origine	Processus
	Fournir une information compréhensible, complète et à jour sur notre site web	Processus
	Etablir une procédure claire permettant de répondre aux questions du citoyen	Projet

3.3	Se profiler comme point de référence fédéral pour l'Intégration Sociale et la Lutte contre la Pauvreté <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 3
	Organiser des colloques, conférences, journées de rencontres, campagnes d'information et/ou de sensibilisation... sur l'Intégration Sociale et la Lutte contre la Pauvreté	Processus
	Etendre, améliorer et mettre à jour de manière continue nos canaux d'information spécialisés (Baromètre de l'intégration sociale, Primabook, Baromètre pauvreté, monitoring des CPAS...)	Processus
	Servir de point de contact pour la presse, en concertation avec les services des ministres concernés, afin d'être en mesure de fournir à tout moment des informations correctes et à jour	Processus

3.4	Consolider une approche transversale systématique en échangeant des connaissances dans un réseau étendu <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Maximiser les opportunités d'échanges lors des événements organisés par le SPP ou auxquels le SPP participe	Processus
	Poursuivre et optimiser les concertations structurelles avec nos partenaires privilégiés	Processus
	Répertorier les experts pertinents dans nos matières et les consulter de manière <i>ad hoc</i>	Processus
	Analyser, inventorier et publier l'ensemble des réseaux auxquels le SPP participe	Projet
	Développer de nouvelles méthodes de communication en réseaux	Projet

3.5	Soutenir l'élaboration de la politique européenne dans nos domaines de compétences et en assurer la mise en œuvre <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 3 <u>Maturité à trois ans</u> : 3
	Mener des échanges constructifs au sein des réseaux européens actifs en matière d'intégration sociale, de lutte contre la pauvreté ou de politique des grandes villes	Processus
	Poursuivre et améliorer le travail d'identification, d'évaluation et de diffusion des opportunités en matière de subsides	Processus
	Participer activement à la préparation de la future présidence belge du Conseil de l'Union européenne et initier les collaborations pertinentes en la matière	Projet

OS 4 : Le SPP IS développe, promeut et consolide des solutions innovantes pour répondre aux besoins actuels et futurs.

L'innovation sociale constitue également un levier important pour répondre aux besoins actuels, mais aussi pour anticiper et répondre aux besoins futurs. La création d'un Laboratoire d'innovation sociale au sein de l'administration est donc prévue afin d'y développer une méthodologie solide et fondée sur les faits, ainsi qu'une culture organisationnelle qui seront le terreau fertile permettant l'expérimentation et la pérennisation de pratiques innovantes en matière d'intégration sociale et de lutte contre la pauvreté.

Plusieurs expérimentations sont d'ores et déjà soutenues au sein du SPP IS comme le projet MIRIAM (lutte contre la pauvreté des mères célibataires) ou le *Housing First Lab* (soutien, promotion et développement du modèle *Housing First* en Belgique).

L'organisation d'appels à projets relatifs à l'inclusion sociale et la lutte contre la pauvreté, ainsi qu'à l'innovation sociale dans la lutte contre le sans-abrisme et les logements d'urgence seront également organisés avec le précieux concours de la Loterie nationale.

4.1	Développer une approche structurée autour de l'innovation sociale en matière d'intégration sociale et de lutte contre la pauvreté <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
Mettre sur pied un <i>Social Innovation Lab</i>		Projet

4.2	Produire et diffuser des solutions innovantes répondant aux besoins identifiés <u>Mandataire responsable</u> : Président	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
Aligner la politique de subventionnement sur l'innovation		Processus
Réaliser des expérimentations sociales et initier des propositions d'adaptation des réglementations sur la base de leurs résultats (<i>Housing First Lab</i> , MIRIAM...)		Processus
Généraliser la mise en commun systématique des initiatives innovantes des services (BRAIN, études, Prix fédéral...)		Processus

OS 5 : Le SPP IS met en place une politique interne permettant aux collaborateurs de travailler en confiance, de s'épanouir et d'évoluer au sein de l'organisation.

En tant qu'employeur, le SPP IS veillera au bien-être de ses collaborateurs, aussi bien sur leur lieu de travail que dans le cadre du télétravail. Le SPP IS entend faire tout son possible pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer professionnellement, notamment par le développement et le partage de leurs connaissances et compétences, tout en garantissant le principe de la bonne personne à la bonne place au regard des besoins de l'organisation et dans le respect des souhaits des collaborateurs.

Le bien-être des collaborateurs passera également par le travail de tous dans un climat de confiance et de coopération, dans un esprit d'ouverture et avec une participation active du plus grand nombre, tout en prêtant également une attention toute particulière aux personnes handicapées, à l'origine étrangère et au genre.

5.1	Permettre aux collaborateurs de développer et de partager leurs compétences <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 2 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Organiser le transfert des compétences entre les collaborateurs qui quittent leur fonction et les nouveaux venus	Processus
	Promouvoir une politique de formation, d'accompagnement et d'intervision renforçant les compétences utiles du collaborateur pour sa fonction actuelle et le développement de sa carrière	Processus
	Favoriser l'immersion des collaborateurs dans d'autres services	Projet

5.2	Garantir le principe de 'la bonne personne au bon endroit' dans le respect des besoins de l'organisation et des souhaits du collaborateur <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Elaborer et exécuter un plan de personnel selon les besoins de l'organisation et en concertation avec les services	Processus
	Développer un système de <i>Talent Exchange</i> interne encourageant la mobilité des collaborateurs au sein de l'organisation	Projet
	Tester et soutenir le <i>jobcrafting</i> au sein de l'organisation	Projet

5.3	Identifier les compétences et valoriser les apports des collaborateurs dans toute leur diversité et leur individualité <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 3
	Accompagner les chefs de service dans l'identification et l'évaluation des compétences de leurs collaborateurs	Processus
	Conceptualiser et développer un système encourageant chaque collaborateur à signaler ses compétences	Projet

5.4	Encadrer de manière claire, équitable et transparente l'évolution professionnelle des collaborateurs <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 3
	Rédiger une Charte de procédures permettant d'objectiver l'avancement de carrière des collaborateurs	Projet

5.5	Encourager, à tous les niveaux de l'organisation, des relations basées sur la confiance, l'ouverture et la participation active <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 3 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Coordonner les domaines en lien avec le bien-être des collaborateurs au travail (personnes de confiance, conseillers prévention, intégrité, GT Mieux vivre ensemble, GT Diversité, interventions des collaborateurs...)	Processus
	Clarifier et redéfinir si nécessaire le rôle du middle management (management de ligne)	Projet

OS 6 : Le SPP IS renforce son identité et sa culture de collaboration pour assurer un service de qualité.

Une culture organisationnelle adéquate, basée sur une identité forte, sera un facteur de réussite majeur pour nous permettre de nous atteler ensemble aux défis qui se posent et d'ainsi permettre à notre organisation d'atteindre ses objectifs.

6.1	Construire une identité à travers la détermination de ce qui nous rend unique <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Être une organisation responsable en vue de contribuer aux objectifs du développement durable (SDG's), notamment via une attention particulière aux clauses sociales dans les marchés publics	Processus
	Illustrer les valeurs du SPP IS, les concrétiser par des exemples et élaborer des propositions permettant de les faire vivre	Projet
	Utiliser le contrat d'administration comme fil rouge de nos actions	Projet

6.2	Renforcer notre image en tant qu'organisation professionnelle <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Diffuser une image claire et uniforme du SPP IS	Processus
	Veiller à l'application correcte des obligations existantes en matière de prestations de service (SLA)	Processus

6.3	Mettre en œuvre et renforcer une culture de collaboration proactive entre collaborateurs et entre services <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 1 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Organiser, soutenir et promouvoir des activités permettant une amélioration de la cohésion sociale au sein du SPP IS	Processus
	Développer une méthode innovante en vue d'améliorer la communication entre services sur le contenu de leurs activités	Projet

OS 7 : Le SPP IS optimise l'utilisation de ses ressources et de ses processus en vue de l'accomplissement de sa mission.

L'optimisation continue de nos ressources et de nos processus est un élément crucial pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs d'une manière efficiente tout en assurant la continuité de ses services tant en interne que vis-à-vis de ses partenaires.

A ce niveau, la simplification administrative, tant pour les travailleurs sociaux que pour les citoyens sera un des enjeux majeurs des années à venir. Celle-ci passera notamment par une meilleure intégration des CPAS dans le réseau de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale et le développement de projets concrets d'échanges de données, mais toujours dans le respect de la vie privée. En parallèle, il conviendra également de développer le projet 'CPAS Online' dont l'objectif est de pouvoir rendre accessible numériquement certaines procédures et services des CPAS aux citoyens. Cette simplification administrative passera également par une meilleure cohérence entre les conditions et les obligations propres aux différentes catégories de bénéficiaires. A cette fin, la possibilité d'une harmonisation et

d'une convergence entre le revenu d'intégration et l'aide sociale équivalente au revenu d'intégration sera examinée.

Enfin, en période de crise, le SPP IS s'assurera de la mise en œuvre de toutes les actions nécessaires lui permettant de garantir l'exécution de ses missions légales et de poursuivre l'atteinte des objectifs stratégiques repris dans le présent contrat d'administration.

7.1	Suivre, évaluer et corriger en continu l'utilisation des ressources, les délais et la charge de travail <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux	<u>Maturité actuelle</u> : 3 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Intégrer un processus de maîtrise interne couvrant l'ensemble des activités du SPP IS	Processus
	Exécuter et optimiser notre gestion des projets	Processus
	Développer un pilotage stratégique de l'utilisation des ressources (humaines, financières, IT et organisationnelles)	Projet

7.2	Assurer le bon fonctionnement et la continuité des services dans leurs tâches <u>Mandataire responsable</u> : DG Services Généraux & Directeur IT	<u>Maturité actuelle</u> : 3 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Assurer le développement et la maintenance des applications 'métiers' du SPP IS	Processus
	Préparer, accomplir et suivre l'exécution du budget (subsidés, marchés publics, allocations de base...)	Processus
	Développer des plans de communication spécifiques à nos différents projets ou initiatives.	Processus
	Utiliser de manière adéquate nos différents canaux de communication	Processus
	Fournir au client une traduction de qualité	Processus
	Continuer à développer la plateforme Mémopoint assurant la gestion documentaire et la gestion de nos processus	Processus
	Garantir la sécurité de l'information dans le SPP IS et les CPAS en élaborant un plan d'action	Processus
	Assurer une gestion moderne et efficace de la logistique et de la bureautique	Processus
	Remplacer et actualiser le système de gestion informatisé des questions (Service Now)	Projet

7.3	Améliorer l'efficacité des services rendus à nos partenaires en renforçant la simplification administrative <u>Mandataire responsable</u> : Directeur IT	<u>Maturité actuelle</u> : 4 <u>Maturité à trois ans</u> : 4
	Assurer le développement et la maintenance des applications 'clients' du SPP IS	Processus
	Assurer le développement pour le SPP et ses stakeholders des flux 'Banque Carrefour'	Processus
	Automatiser le transfert des informations nécessaires aux CPAS dans l'accomplissement de leurs tâches (Nova+)	Projet
	Harmoniser la loi DIS et la loi relative à l'aide sociale	Projet
	Développer une plateforme de formulaires électroniques	Projet

Gérer informatiquement les avances	Projet
Soutenir informatiquement les associations et les CPAS distribuant l'aide alimentaire	Projet
Poursuivre et élargir la réforme du système de remboursement des frais médicaux par les CPAS (MediPrima)	Projet
Implémenter le projet 'CPAS Online'	Projet

Partie 5. Contenu des objectifs transversaux pour tous les SPF/SPP

Article 25 – Subsidiarité relative à la mise en œuvre des objectifs transversaux

L'objectif principal consiste à responsabiliser les SPF et SPP, moderniser leur fonctionnement et en améliorer l'efficacité à partir d'une vision commune pour et approuvée par tous les SPF/SPP.

Dans ce cadre, les SPF/SPP visent à entreprendre des actions communes valables pour l'ensemble des SPF et des SPP.

Les normes et standards liés aux objectifs transversaux et posés ici comme principe par accord mutuel constituent un engagement de moyens. Chaque SPF/SPP est encouragé à développer un trajet propre, par phases, basé sur sa position et sa maturité actuelles, trajet qui doit le stimuler à réaliser et implémenter ces normes et standards selon ses possibilités et en tenant compte des circonstances particulières. Il doit également pouvoir fournir des justificatifs à cet égard.

Article 26 – Base commune

Les objectifs transversaux pour les contrats d'administrations 2019-2021 et ultérieurs n'ont pas encore été définis par le SPF Stratégie et Appui. Ils feront l'objet d'une modification du contrat d'administration conformément à l'article 11bis, §7, de l'arrêté royal du 29 octobre 2001 précité.



Partie 6. Phases administratives

Le premier projet de contrat d'administration a été approuvé par le comité de direction le 20 octobre 2020.

Dès la signature, le contrat sera placé à l'ordre du jour des concertations avec les parties prenantes (fédérations de CPAS et les réseaux actifs dans la lutte contre la pauvreté) et avec le Comité de concertation de base (COCOBASE).

Fait à Bruxelles le 07/05/2021

Au nom du comité de direction du SPP Intégration sociale,

Alexandre LESIW
Président

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alexandre LESIW', written over a horizontal line.

Karine LALIEUX
Ministre des Pensions et de l'Intégration sociale, chargée des Personnes handicapées, de la Lutte contre la pauvreté et de Beliris

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Karine LALIEUX', written over a horizontal line.