



*Moyens et activités
du Service de Médiation
pour les Pensions*

17 CHAPITRE

Moyens et activités du Service de Médiation pour les Pensions

1. L'effectif du personnel

L'Ombudsman néerlandophone, Tony Van Der Steen, et le francophone, Jean Marie Hannedouche, forment le Collège des Ombudsmans. Chaque Ombudsman maîtrise la matière des pensions ainsi que les principes régissant la sécurité sociale, en général.



Le Collège est responsable de la gestion du Service de médiation et bien évidemment du bon traitement des plaintes.

Le Collège agit en toute indépendance. Celle-ci est notamment garantie par différentes dispositions de l'arrêté royal d'instauration du Service de médiation pour les Pensions (disponible sur son site www.mediateurpensions.be).

Outre le Collège, l'effectif du personnel du Service de médiation pour les Pensions comptait en 2020: 5 examinateurs, dont 2 francophones (bénéficiant d'une formation universitaire) et 3 néerlandophones (1 bénéficiant d'une formation universitaire) - Les examinateurs sont des spécialistes du droit qui régit les pensions, tous régimes confondus. Ils ont acquis une grande connaissance des autres secteurs de la sécurité sociale, mais ont surtout développé des aptitudes à l'écoute et à l'empathie. Une gestionnaire francophone travaille dans un régime 9/10.

En juin 2020, un appel aux candidats a été lancé afin d'embaucher une personne responsable du front office, du secrétariat, du knowledge management et de la communication du Service de médiation pour les pensions. Comme précisé dans l'arrêté royal du 27 avril 1997 instaurant un Service de médiation



Pensions seuls les fonctionnaires fédéraux nommés à titre définitif peuvent y être mis à disposition et donc se porter candidats. Nous n'avons réceptionné aucune candidature pour cette fonction.

En juin 2020, nous avons également lancé un appel aux candidats en vue de renforcer le service d'un spécialiste des pensions du secteur salarié. L'unique candidature n'a pas été retenue.

L'appel aux candidatures pour les deux postes vacants a été relancé en septembre 2020. Une fois de plus, seul un spécialiste francophone ayant une connaissance approfondie des pensions des salariés a déposé sa candidature. Celle-ci n'a toutefois pas été retenue. Une responsable du front office au SFP a réussi les sélections et rejoindra le service de médiation à partir du 1er janvier 2021.

2. Les moyens financiers

Le budget du Service de médiation pour les Pensions est inscrit au budget du Service public fédéral Sécurité Sociale.

En ce qui concerne les décisions d'engagement, le Collège est naturellement tenu par les règles budgétaires qui prévalent pour toutes les autorités fédérales.

Des 120.000 euros de budget 2020 de fonctionnement, 22.701,15 ont été consacrés à la procédure de sélection du Collège des Ombudsmans afin de satisfaire à la procédure de sélection telle que prévue par l'arrêté royal du 1^{er} mai 2006, et ceci après qu'en 2019, un montant de 53.208,29 euros y aient déjà été consacrés.

3. Informatique

En période « normale », le télétravail est prévu à concurrence de deux jours par semaine. Depuis le confinement, les avis du Conseil national de sécurité sont suivis, tendant à considérer que le télétravail est la norme.

4. Nos bureaux

Le Service de médiation pour les Pensions est installé au 27ème étage du World Trade Center III.

Le WTC III se trouve à quelques minutes à pied de la Gare du Nord, amplement desservie par les transports en commun (train, tram, bus) et il est donc particulièrement accessible.

Pour ceux qui n'utilisent pas les transports en commun, un grand parking est disponible gratuitement.

5. Participation aux organisations d'Ombudsmans

Le Service de médiation est membre des organisations suivantes :

1. La Concertation permanente des médiateurs et ombudsmans (CPMO)

La CPMO est un réseau belge auquel sont affiliés tous les médiateurs et ombudsmans institutionnels. Plusieurs médiateurs et ombudsmans du secteur privé en sont membres également.

La CPMO tend à informer le public de ce qui se passe dans le monde des médiateurs et ombudsmans belges. Plus encore, la CPMO a adopté quelques principes de base, une sorte de code, auquel un médiateur ou un ombudsman indépendant doit répondre et qu'il s'engage à respecter.

La CPMO souhaite renforcer la notoriété des services de médiation et en améliorer encore l'accessibilité. Ces efforts se sont notamment concrétisés dans la création d'un site-portal www.ombudsman.be et la diffusion d'un folder.

2. L'Institut International des Ombudsmans (IIO, www.theioi.com)

Cet institut rassemble l'ensemble des médiateurs et ombudsmans qui, de par le monde, assument cette fonction en toute neutralité et répondent à un ensemble de standards internationaux afin d'exercer leur mission en toute indépendance.

3. L'Institut européen du Médiateur (EOI, www.eoi.at)

Cet institut vise à promouvoir la fonction au travers d'une approche scientifique et à en promouvoir l'idée en Europe.

4. L'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie (AOMF, www.aomf-ombudsmans-francophonie.org)

L'AOMF regroupe les ombudsmans et médiateurs de la francophonie. Elle a comme premier objectif de veiller au respect des droits des citoyens, de leur garantir un service de qualité et un fonctionnement des administrations publiques conforme aux principes démocratiques. En deuxième instance, l'AOMF souhaite contribuer au développement de la qualité des services de médiation.

6. Collaboration avec le monde académique et universitaire

Les 14 et 15 mai 2020, l'Ombudsman néerlandophone a donné et animé 15 séminaires en téléconférence de 30 minutes chacun à l'Université catholique de Louvain (KUL) pour les étudiants en Master en droit dans le cadre d'un séminaire portant sur le droit de la sécurité sociale approfondi. Les sujets traités provenaient du riche arsenal de plaintes du Service de Médiation pour les Pensions. Entre autres choses, ont été discutés :

- Le calcul de la pension pour un travailleur qui a eu également une activité professionnelle dans un autre pays de l'Espace économique européen ;
- le calcul et les conditions de paiement de la GRAPA ;
- le cumul de la pension avec une activité professionnelle.

Ainsi, 105 étudiants qui, dans le futur, se retrouveront potentiellement dans des services et

organisations susceptibles de faire appel à l'Ombudsman pour les Pensions ou qui auront des affinités avec lui que ce soit sur le fond ou dans le cadre de la résolution de litiges (par exemple, les cabinets d'avocats, les syndicats, les services d'études des partis politiques, les établissements d'enseignement, les institutions de sécurité sociale et même les services des pensions) se sont familiarisés avec les tâches et le fonctionnement du service de Médiation pour les pensions.

Cette collaboration contribue en outre, et ce n'est pas la moindre de ses qualités, au renforcement de l'autorité morale du Service de médiation pour les pensions.

Au cours du second semestre de l'année académique, l'Ombudsman pour les Pensions néerlandophone, a accompagné Madame Margot Derie, étudiante en Master en droit à la KU Leuven, dans le cadre de son projet PrakSiS. Ce projet, qui a été mis sur pied pour remplacer le mémoire, vise à initier un étudiant à la pratique du droit, au travers d'un cas réel lié à la sécurité sociale auquel l'étudiant coopère activement à la résolution.

Le projet retenu soulevait la question de savoir si une récupération de montants indus de pension auprès d'une pensionnée a lieu sur des montants bruts ou des montants nets. En particulier, l'étudiante s'est penchée sur la question de savoir si le précompte erronément perçu pouvait, ou pas, être récupéré par le service de pension.

7. Publication de la « jurisprudence de l'Ombudsman »

Sur la base des plaintes reçues, le Service de médiation pour les pensions entame une médiation avec les services des pensions afin d'obtenir une solution acceptable à la fois pour le pensionné et pour le service des pensions. De cette façon, un différend peut être résolu de façon curative.

Toutefois, le Service de médiation pour les pensions va plus loin. L'objectif est d'éviter que des problèmes similaires ne se reproduisent à l'avenir. Cela est possible lorsque les services de pensions adaptent leurs instructions ou parce que le (futur) retraité sait comment agir afin d'éviter certains problèmes. En bref, le Service de médiation pour les pensions tente également d'agir de manière préventive.

Dans ce contexte, il est également important que, à l'instar de la jurisprudence des Cours et Tribunaux, les résultats de la médiation soient connus dans le monde juridique. Ceux-ci peuvent en effet s'avérer être une source d'inspiration pour la résolution d'autres conflits futurs.

En guise de réponse à ce besoin, la revue juridique trimestrielle « Nieuwsbrief Leergang Pensioenrecht » donne dans chaque numéro une brève explication juridique de l'Ombudsman pour les Pensions sur un dossier intéressant traité par le Service de médiation pour les pensions.



Cette année, les textes suivants ont été publiés dans ce magazine :

- La 3^{ème} Newsletter de l'année académique 2019-2020 développe la recommandation de clarifier la définition à donner au séjour à l'étranger de 29 jours pour les bénéficiaires de la garantie de revenus pour les personnes âgées (GRAPA).
- La 4^{ème} Newsletter de l'année académique 2019-2020 explique la médiation de l'Ombudsman selon laquelle, à partir du mois suivant celui où l'âge de la pension est atteint, une pension est accordée en qualité de travailleur salarié aux personnes bénéficiant d'une prestation d'invalidité lorsqu'ils ne résidaient pas en Belgique 15 mois avant l'âge de la retraite.
- La 1^{ère} Newsletter de l'année académique 2020-2021 présente les arguments que le Service de médiation des pensions a soumis au Service fédéral des pensions afin de corriger l'erreur du calcul

de la pension d'une personne bénéficiant d'une pension de survie et d'un complément de pension octroyé en raison d'une activité de conservateur des hypothèques.

- La 2^{ème} Newsletter de l'année académique 2020-2021, développe la médiation qui permet dorénavant d'accorder le supplément frontalier aux travailleurs frontaliers qui n'ont pas pris leur pension anticipée avant le 1er décembre 2015 en Belgique – alors qu'ils aurait déjà pu la prendre même – et se sont retrouvés dans le régime du chômage avec complément d'entreprise (anciennement prépension).
- La 3^{ème} Newsletter de l'année académique 2020-2021 explique la médiation par laquelle dans les cas d'espèces, l'Ombudsman a permis l'obtention de la pension au taux de ménage malgré l'absence de reconnaissance par l'ordre international public de situations de bigamie, situations pourtant conformes dans les pays concernés. Dans les deux cas, les faits dataient de très longtemps (plus de trente ans) et la situation actuelle était largement confirmée par des éléments factuels.

Le 27 mai 2020, la KU Leuven a organisé un collège d'actualités dans le cadre de la Leergang Pensioenrecht portant sur « L'impact de la crise du corona sur les pensions ». Lors de cette conférence, l'Ombudsman pour les Pensions néerlandophone a expliqué l'impact de la crise du corona sur les pensions légales. L'Ombudsman pour les Pensions a profité de cette tribune pour rappeler à l'attention des futurs retraités deux points qui avaient déjà été abordés dans les rapports annuels précédents et les conseils qui y sont associés, car, compte tenu de cette crise, ils sont à nouveau d'une actualité brûlante.

Du fait précisément du confinement, la conférence a pu être suivie numériquement et gratuitement en livestream. Plus de 300 personnes, principalement des professionnels du secteur des pensions tels que des collaborateurs de syndicats, de caisses d'assurances sociales et de secrétariats sociaux, de caisses de retraite et de fonds communs de placement, des avocats, des juges et des auditeurs du travail, ont suivi ce collège.

8. La formation permanente

Le Service de médiation pour les Pensions attache beaucoup d'importance à la formation permanente qui couvre des sujets divers et variés : la fonction de médiation, les évolutions sociales et juridico-techniques en matière de sécurité sociale et en matière de pensions, la qualité de service; et autres diverses formations pratiques.

Le budget « Formation » prévu a permis de disposer des moyens nécessaires à cette fin et a contribué à enclencher cette dynamique de formation permanente à laquelle tous les collaborateurs participent. Par ailleurs, nous cherchons à profiter au maximum de toutes les formations offertes gratuitement par les services publics.

Les collaborateurs ou les ombudsmans ont ainsi pris part aux formations, journées d'étude, congrès et colloques suivants :

- Séminaire d'actualité « L'impact du corona sur les pensions » de la Leergang Pensioenrecht, le mardi 27 mai 2020, KU Leuven;
- Séminaire Itinera consacré à la « Première journée belge de la Responsabilité », 30 juin 2020
- « De effectiviteit van het sociaal recht », webinar organisé par la Belgisch genootschap voor arbeids- en sociale zekerheidsrecht (Begasoz) le 16 octobre 2020;
- Conférence « Pensions légales » : analyse par Johan Janssens, Administrateur général adjoint du SFP dans le cadre de la Leergang Pensioenrecht, organisée par la KU Leuven le 19 novembre 2020;
- The Ombudsperson & Covid 19: Rising the challenge of a pandemic: webinar international organisé par l'Ombudsman d'Israël le 24 novembre 2020.

9. Communication du Rapport annuel

Le Rapport Annuel du service de médiation est adressé à la Chambre des représentants, au ministre des Pensions et au Conseil consultatif fédéral des aînés (CCFA).

Le Rapport annuel a également été présenté au Service Fédéral des Pensions le 5 octobre 2020.

Le Rapport annuel est disponible sur le site www.ombudsmanpensions.be. Moyennant demande, une version papier est transmise aux intéressés.

Le 24 novembre 2020, l'Ombudsman pour les Pensions a soumis au Secrétariat général du Parlement Benelux un mémorandum contenant les plaintes les plus frappantes en matière de pensions présentant un aspect transfrontalier impliquant les Pays-Bas ou le Luxembourg.

10. Collaboration avec les collègues ombudsmans

Si le Collège entretient naturellement des contacts quotidiens avec les services et les autres administrations en charge des pensions, il veille également à entretenir des contacts réguliers avec ses collègues ombudsmans belges et étrangers. Ces relations soutenues et fréquentes l'aident à optimiser le service aux plaignants.

Il arrive que le Service de médiation Pensions soit amené à procéder à une instruction conjointe avec ses collègues, en particulier avec ceux dont les compétences sont complémentaires ou connexes.

Parmi ceux-ci, on trouve principalement nos Collègues fédéraux (problèmes fiscaux, de matricule, de sécurité sociale, de cotisations sociales pour indépendants, d'introduction des données dans Capelo, ...), notre Collègue de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou le Vlaams Ombudsman (surtout pour des problèmes en relation également avec Capelo) ainsi que les Collègues du secteur postal (problèmes liés à des paiements effectués par Bpost pour le SFP en particulier ceux découlant de la nouvelle procédure de contrôle pour la GRAPA), du secteur de la finance (banques) et des assurances (avantages extralégaux tels que le second pilier), voire du secteur des télécommunications (par exemple pour les problèmes liés à l'accessibilité téléphonique des services de pensions au départ de l'étranger).

En effet, les plaintes sur les pensions ne portent pas toujours sur une matière purement belge ou fédérale. Il arrive en effet que d'autres instances soient également impliquées dans la problématique, par exemple pour les carrières dans la fonction publique (au niveau régional ou communautaire) et pour des problèmes liés à des services de pensions étrangers (droits à la pension étrangère et conventions internationales). Il arrive aussi que les instances locales comme les CPAS (revenu d'intégration, avances sur la pension) soient concernés.

Pour résoudre ces dossiers, il est indispensable que les Ombudsmans collaborent étroitement et puissent, le cas échéant, procéder à une instruction conjointe de la plainte, chacune ou chacun intervenant dans son champ de compétence. Généralement, la co-instruction se traduit par le biais d'une collaboration à toutes les étapes, soit par l'organisation de réunions conjointes, par l'échange d'informations ou encore l'échange des lettres de clôture respectives, voire par une recommandation, commune ou pas.

La transmission adéquate de leur dossier au collègue compétent, belge ou étranger, est un autre exemple de la manière dont la bonne collaboration optimalise notre prestation de service aux pensionnés. Cette collaboration fonctionne dans les deux sens. Les autres Ombudsmans, membres de la Concertation permanente des médiateurs et ombudsmans (CPMO), sont parfois confrontés eux-mêmes à des plaintes relatives à la pension qu'ils renvoient vers notre service ou pour lesquelles ils communiquent nos coordonnées.

La collaboration va même plus loin encore, puisque l'Ombudsvrouw de la Ville de Gand met ses locaux à notre disposition une après-midi par mois afin d'y tenir une permanence.

Il en va de même avec les collègues du monde entier. En effet, en Europe, et partout ailleurs, les travailleurs, voire les pensionnés eux-mêmes, se déplacent de plus en plus de pays à pays. La carrière et la situation de ces personnes comportent donc des éléments d'extranéité. Dans ce contexte et en cas de problème, il est fréquent qu'un contact avec le collègue compétent à l'étranger facilite le déblocage ou l'aboutissement du dossier.

11. Le Service de médiation en période de confinement dû au Corona

Le Service de médiation pour les pensions est au service de tous les citoyens qui ont des problèmes avec les services de pension. Pendant la crise du corona, l'objectif du service de l'Ombudsman pour les Pensions était, plus que jamais, d'être et de rester à la disposition des citoyens.

Les moyens techniques (relevant du réseau informatique du SPF Sécurité sociale) offraient déjà la possibilité de télétravail à toute notre équipe. L'organisation interne a toujours visé une accessibilité optimale et de larges possibilités de fournir les mêmes services et la même qualité que ce soit en télétravail, chez soi, ou dans nos bureaux à Bruxelles. Durant la période du corona, cette approche a fait ses preuves et le passage à un télétravail permanent pour tous n'a posé aucun problème.

Dès le confinement, l'avis du Conseil national de sécurité a été strictement suivi et nous sommes passés au télétravail « permanent ». Il a été convenu que quelqu'un se rendrait, à tour de rôle, au bureau de Bruxelles environ une fois par semaine. En ce qui concerne l'accessibilité du téléphone, il n'y a eu aucun changement. Chacun peut répondre aux appels qu'il reçoit de chez lui, la correspondance (sporadique) étant acheminée par Bpost à l'adresse du domicile d'un collaborateur qui dispose d'un scanner.

Seule différence : il n'était plus possible de prendre des rendez-vous dans les bureaux et la permanence de Gand a été provisoirement suspendue.

Afin d'aider les citoyens qui ne disposent pas d'un ordinateur ou qui n'en maîtrisent pas bien l'usage ou encore ceux qui ne pouvaient ou n'osaient pas quitter leur domicile en raison de leur anxiété ou de leur santé physique ou mentale à ce moment particulier, l'Ombudsman pour les Pensions a décidé dans ces cas exceptionnels, et uniquement dans ces cas, d'accepter et d'examiner la plainte sur la base d'une simple communication téléphonique.

12. Nouvelle « Vision 2025 »

Introduction

En se dotant d'une première vision initiée dans les années 2010, le SMP s'était offert un formidable instrument qui lui a permis d'orienter son évolution durant quasi une décennie.

Grâce à celle-ci, il était plus aisé de savoir si notre navire avançait comme il convenait, mais surtout aussi s'il avançait dans la bonne direction.

Après une décennie, le besoin impérieux, quasi vital, se faisait sentir de remettre l'ouvrage sur le métier. Dans cette démarche, le choix a été fait de ne pas réutiliser l'ancienne vision, mais de faire table rase, et de recourir de surcroît à une méthodologie sensiblement différente que celle suivie pour la première vision.

Méthodologie

La première démarche a consisté à inventorier le plus exhaustivement possible l'ensemble des parties prenantes (stakeholders) avec lesquelles le SMP est en contact. Chaque stakeholder a ensuite fait l'objet d'une analyse et d'une appréciation commentées quant à la nature de ses liens avec le SMP et, par-là, de son importance relative.

La deuxième démarche a consisté à imaginer pour chaque stakeholder, les attentes et besoins qu'il pouvait avoir à l'égard du SMP et en parallèle à préciser les attentes et besoins du SMP à son égard.

Dans une troisième démarche, le SMP a individuellement interrogé les stakeholders sur leurs besoins et attentes à l'égard du SMP afin de confronter les besoins exprimés à ceux supposés. Les résultats de cette démarche furent toutefois assez maigres.

Ces trois premières démarches, complétées d'une réflexion PESTEL, ont permis de préparer les éléments d'un SWOT dont voici les lignes directrices.

Analyse SWOT

Strengths/ Forces

Le SMP est un centre de connaissances et d'expertise uniques dont l'autorité morale est reconnue.

Sa force réside, d'une part, dans son accès, conforme et complet, aux bases de données et aux logiciels des trois principaux régimes de pension ainsi qu'au Mypension individuel des plaignants.

Elle réside, d'autre part, dans la qualité des relations établies avec les services de pensions, consolidées par des protocoles de collaboration. Les résultats obtenus confirment cette vitalité.

Ces résultats se traduisent principalement par les corrections apportées dans les dossiers individuels (augmentations de pension ou de GRAPA, arriérés et intérêts éventuels), par les améliorations apportées aux différentes réglementations en matière de pension ainsi que par les impacts sur le bon fonctionnement des services de pension.

Par ailleurs, cette qualité des relations vaut également à l'égard des pensionnés qui bénéficient d'un accueil, d'une écoute permettant une personnalisation optimale de la gestion de leurs problèmes.

Weaknesses/ Faiblesses

Le SMP connaît actuellement deux écueils principaux.

Le premier réside dans le vieillissement de son personnel. Malgré une réduction avérée et structurelle de son effectif de plus de 40 %, sa stabilité a été sa force dans le passé. L'absence de rajeunissement est aujourd'hui une faiblesse, de même que le trop faible nombre de collaborateurs.

Le second écueil réside dans sa base de données quasi obsolète.

D'autre part, dans sa communication, le SMP fait preuve d'une trop faible présence sur les réseaux sociaux, et ne recourt pas à une communication digne de ce XXI^{ème} siècle.

Par ailleurs, les services de pension ne découvrent les résultats de l'analyse finale des plaintes, parmi les plus significatives, qu'au moment de la publication du Rapport annuel. L'absence de transmission par le SMP des résultats de son analyse aux services de pension, plus tôt et plus régulièrement, constitue un handicap.

Enfin, dans différents axes, quoique moins essentiels, les faiblesses suivantes sont aussi à mentionner:

- a. le recours quasi inexistant au bench marking auprès des nombreux collègues, pourtant confrontés aux mêmes problématiques et pourtant membres de l'association belge de médiateurs et ombudsmans institutionnels (la CPMO, Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsmans) ou des autres organisations d'Ombudsmans ;
- b. l'absence de mesures de suivi et d'évaluation régulières et systématiques des actions prévues ;
- c. l'absence de méthode permettant de plus exploiter le potentiel d'initiative et de cocréation collective du SMP dans les processus de traitements des dossiers et dans l'amélioration de sa notoriété.

Enfin, un manque d'accès, totalement transparent, à la jurisprudence en matière de pension, idéalement structurée et exhaustive, représente également une faiblesse, qui peut entraver la gestion des plaintes, en particulier des plus pointues.

Opportunities/ Opportunités

Tout d'abord, et ceci est positif, le SMP est un acteur reconnu par tous les stakeholders, en particulier par les principaux de ceux-ci (les services de pension, le monde politique, les médias, la Cour des comptes, ...). Les mutuelles, les syndicats, les CPAS, les avocats, les Maisons de Justice, les boutiques de droit, etc ... en font bien évidemment partie ; ces acteurs ont la particularité de représenter pour le SMP un énorme potentiel d'augmentation de délégation, principalement en matière de GRAPA.

De surcroît, d'une part, l'outil Mypension, notamment, du fait qu'il est accessible dès le début de la carrière professionnelle, a pour effet de rajeunir le public potentiel du SMP.

Et, d'autre part, le développement de l'Intelligence artificielle (IA), est de nature à ouvrir de nouvelles perspectives au sein du SMP, par exemple en termes de gestion des nombreuses informations et connaissances accumulées depuis la création du service.

Threats/ Menaces

La complexification constante de la réglementation en matière de pensions et un manque de présence du SMP dans la communication des services de pension constituent d'importantes menaces pour le SMP.

Toutefois, l'obsolescence de la loi, et de tous ses AR d'exécution, qui ont créé le SMP (l'arrêté royal qui instaure le service date du 27 avril 1997 et a été confirmé par la loi le 12 décembre 1997), constituent un danger tellement grand qu'il occupe une place prioritaire dans le memorandum adressé, dès son entrée en fonction, à la nouvelle Ministre des Pensions.

La formulation obsolète de cette loi fondatrice rend périlleuse notamment la gestion du personnel et des budgets alloués.

La Vision 2025 au travers des clés de développement du SMP

Sur la base de la démarche SWOT, quatre types de clés peuvent être dégagées : offensives, défensives, de réorganisation et de survie. Le contenu des quatre types est défini en combinant les différents facteurs de l'analyse sur la base du tableau ci-dessous :

	FORCES	FAIBLESSE
OPPORTUNITÉS	Clés offensives	Clés de réorganisation
MENACES	Clés défensives	Clés de survie

Les clés retenues sont celles qui seront les plus importantes sur le plan stratégique pour l'avenir du SMP et le rôle crucial qu'il devra continuer à remplir. L'objectif consistera à les mettre toutes en œuvre à l'horizon 2025.

Clés offensives

- Optimaliser les relations avec les services de pensions**

Le SMP sera un réel partenaire des services de pension à qui il offrira un feedback régulier et transparent sur l'analyse finale donnée aux plaintes significatives et les éventuelles suggestions et recommandations y liées.

Le SMP développera ses contacts avec les services de pensions afin d'apparaître de manière optimale dans leur communication.

- Optimaliser les relations avec les stakeholders représentant la société civile**

Le SMP exploitera le potentiel d'augmentation des délégations que pourront lui confier différents stakeholders (rassemblés sous ce que l'on appelle en néerlandais le « middenveld » : mutuelles, syndicats, boutiques de droit, etc ...) en vue de traiter les plaintes de leurs affiliés. Il renforcera ainsi son rôle social.

- Répondre aux besoins de nouveaux publics**

Le SMP sera encore plus largement connu par le public, en particulier celui des moins de 55 ans qui consultent Mypension, ou qui souhaitent régulariser des périodes d'études. Ceci impliquera aussi le développement d'une présence sur les réseaux sociaux.

Clés défensives

Valoriser le rôle du SMP, en particulier à l'égard des décideurs politiques, auprès des cellules stratégiques des ministres compétents en matière de pension.

Cette valorisation implique que le SMP déposera auprès des autorités un dossier argumenté relatif aux modifications à apporter à la législation des pensions, compte tenu de l'expérience, ainsi qu'un dossier relatif à la modification de la législation qui régit le SMP lui-même (en vue de préserver sa qualité de service, y compris dans ses aspects budgétaires).

Clés de réorganisation

– Renforcer la cohésion de l'organisation interne

Le SMP améliorera la satisfaction et le bien-être des collaborateurs tout en stimulant sa créativité et en prévoyant des moments de rencontres destinées à resserrer les liens.

– Développer une IT intelligente

Le SMP mettra tout en œuvre pour implémenter une infrastructure informatique optimale, privilégiant, si possible, la connexion entre banques de données, d'une part, et utilisant les potentialités de l'Intelligence artificielle (IA), d'autre part.

Le SMP évaluera la qualité de l'action du SMP dans le but de vérifier l'adéquation de celle-ci aux besoins des citoyens et des stakeholders, ainsi que son fonctionnement interne.

Clés de survie

– Consolider l'avenir du service.

Le SMP établira et actualisera chaque année un plan de personnel conforme à la réalisation de la stratégie définie dans le présent document. Le SMP veillera en permanence à attirer de nouveaux et jeunes collaborateurs et à assurer aux collaborateurs la reconnaissance qu'ils méritent ainsi qu'un équilibre entre juniors et seniors.

Les actions indispensables à mettre en œuvre dans le cadre de la Vision 2025

Ces différentes clés sont déclinées en une quinzaine d'actions formulées selon la clé SMART.

Les valeurs qui soutiennent cette vision stratégique

Indépendance

L'indépendance est notre bien le plus précieux. Cette indépendance est triple : elle se manifeste à l'égard des plaignants, à l'égard des services pour lesquels l'Ombudsman est compétent et à l'égard de l'autorité qui instaure l'Ombudsman. Dans le cadre de l'exercice de sa fonction, l'Ombudsman ne reçoit d'ordre d'aucune autorité.

Cette indépendance est garante de son autorité morale et contribue à une analyse neutre, impartiale et intègre des plaintes.

Respect

L'Ombudsman tente en permanence de garder à l'esprit que derrière le dossier qu'il traite, il y a un être humain. Quel que soit son interlocuteur, il se montre respectueux des différences et des opinions de chacun.

Cela se traduit par un accueil et une écoute les plus humains possibles des plaignants, par des contacts empreints du plus haut professionnalisme avec les services de pension et tous les autres stakeholders et par une rigueur constante dans tous les aspects de la gestion des dossiers. Même en cas de désaccord, la communication reste polie, respectueuse et cordiale.

Excellence

Dans tous les aspects de son métier, l'Ombudsman recherche en permanence à optimiser les processus et les actions entamées. Par une approche structurée, une persévérance sans faille et un

feedback quasi systématique, il assure la finalisation des dossiers jusqu'à l'obtention d'un résultat pertinent pour le citoyen et l'amélioration de son propre fonctionnement.

Il assure également le suivi et la notoriété de son action auprès de tous les stakeholders.

Créativité

Que ce soit dans la recherche des solutions qu'il construit en réponse aux problèmes des citoyens et dans l'analyse des suggestions et recommandations qu'il adresse aux services de pension et au monde politique, ou que ce soit dans la recherche de solution pour tout autre problème auquel il est confronté, l'Ombudsman stimule la créativité en recourant à l'intelligence collective des collaborateurs.

A cette fin, il privilégie le recours à la Communication Non-Violente (CNV) pour faciliter les échanges au bénéfice d'une ambiance de travail encore plus empreinte de bienveillance et de solidarité, de manière à rejaillir sur la qualité de la communication avec les plaignants et les stakeholders.

Transparence

Il convient que l'ensemble de ces valeurs puisse s'épanouir en totale transparence, tant dans le travail de l'Ombudsman que dans le fonctionnement de son service. Aussi, tant à l'égard des collaborateurs, que des citoyens, des services de pension et de l'ensemble des stakeholders, l'Ombudsman privilégie la transparence dans tous les aspects de son métier, conformément à son acception dans les principes de l'Open Government Partnership que sont précisément « transparency and accountability ».

13. Rencontre avec Madame la Ministre des pensions

Le 19 novembre 2020 une rencontre en vidéoconférence a eu lieu avec la Ministre des Pensions, Madame Karine Lalieux, à son initiative. Lors de cette prise de contact, plusieurs aspects du Memorandum lui transmis ont été abordés.

14. Recommandation générale

Révision de toute urgence des statuts du Service de médiation pour les pensions, totalement obsolètes (Loi de 1997 !)

Afin de fournir un bon service aux citoyens, l'Ombudsman pour les Pensions doit pouvoir exercer ses fonctions en toute indépendance, bénéficier d'une grande autorité morale, être impartial, formuler des suggestions et recommandations aux autorités politiques décisionnelles, posséder des connaissances approfondies et une grande expertise de la matière et ; last but not least, être soutenu par une équipe de collaborateurs, également experts de la matière et capable d'une grande empathie.

À cette fin, il est important que la législation régissant l'organisation et le fonctionnement du service de médiation des pensions ainsi que le statut de l'Ombudsman offrent les garanties nécessaires.

La législation actuelle régissant ces aspects date de 1997, et n'a jamais été modifiée depuis. Compte tenu de l'évolution de la société, cette législation est totalement obsolète.

L'Ombudsman pour les Pensions recommande donc de l'adapter en urgence aux besoins du 21ème siècle. Une toute récente résolution de l'ONU (30 décembre 2020) confirme, si besoin était, l'importance de cette fonction [A_RES_75_186_F.pdf](#) (aomf-ombudsmans-francophonie.org)

Les aspects suivants, entre autres, sont importants à cet égard :

- Redéfinition de la notion de « plaignant » : extension aux « futurs retraités » en tenant compte du nouvel outil Mypension.
- Adaptation de la manière dont une plainte peut être introduite : dans les cas qui le justifient, permettre d'introduire également une plainte par téléphone, afin d'encore abaisser le seuil d'accessibilité au service de médiation des pensions.
- Suspension des délais/ou concomitance pour introduire une action en justice tant que la médiation

du Service de médiation est en cours et qu'aucune décision définitive n'a été prise, afin qu'il puisse encore mieux jouer son rôle de mode alternatif de règlement des litiges (ADR)

- Revoir et étendre les possibilités de recrutement pour un poste de collaborateur du Service de médiation pour les pensions, notamment aux travailleurs contractuels
- Adapter la rémunération des collaborateurs afin d'accroître l'attractivité de la fonction
- Ajuster la rémunération de l'Ombudsman qui n'a plus jamais été adaptée depuis la création du service en 1997 et qui, d'une part, n'existe plus et d'autre part, ne correspond plus du tout à la tension initiale de fonction équivalente à N-2 !
- Ajuster l'âge maximum d'exercice de la fonction de l'Ombudsman pour les Pensions compte tenu de l'augmentation de l'âge de la retraite
- Revoir les modalités de renouvellement du mandat de l'Ombudsman
- Prévoir un mécanisme garantissant une indemnité en cas de non-reconduction (comme pour la plupart des collègues)
- Protéger le titre d'« Ombudsman pour les Pensions »
- Garantir une enveloppe budgétaire décente et réaliste.