

# Projet de Recherche

## «Suivi et accompagnement du réseau secondaire de sécurité sociale »

### Résumé

**Ellen FOBÉ, Steve TROUPIN & Koen VERHOEST**

K.U.Leuven – Instituut voor de Overheid



## Table

<b>OBJET ET ORGANISATION DU PROJET DE RECHERCHE.....</b>	<b>3</b>
<b>CADRE D'ANALYSE THEORIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>APPROCHE UTILISEE: ANALYSE PARTICIPATIVE .....</b>	<b>7</b>
<b>RESULTATS.....</b>	<b>10</b>
RAPPORTS DE RECHERCHE.....	10
CONCLUSIONS .....	13
<b>DIFFICULTES RENCONTREES .....</b>	<b>17</b>
<b>VALORISATIONS.....</b>	<b>18</b>

## **Objet et organisation du projet de recherche**

Le projet de recherche "Suivi et accompagnement du réseau secondaire de sécurité sociale" a été confié à l'Institut voor de Overheid de la K.U.Leuven sur mission du SPP Scientifique. Le professeur Dr. Koen Verhoest a été chargé de la supervision scientifique du projet, et M. Steve Troupin et Melle Ellen Fobé de son exécution, respectivement durant 1 an et 6 mois. Ce projet s'est déroulé en étroite collaboration avec la Direction Générale Appui Stratégique du SPF Sécurité Sociale, et particulièrement avec Messieurs Tom Auwers et Amaury Legrain, responsables respectivement de l'accompagnement stratégique et opérationnel du projet de recherche. Le projet a été financé par le SPP Politique Scientifique Fédérale et par le SPF Sécurité Sociale.

L'objet de recherche est les processus par lesquels les acteurs de la sécurité sociale belge s'influencent mutuellement. Plus particulièrement, le projet s'intéresse aux relations entre les réseaux primaire et secondaire de la sécurité sociale. Par réseau primaire, nous entendons l'ensemble des organisations (certaines Institutions Publiques de Sécurité Sociale et autres organisations publiques) chargées de piloter les organisations exécutantes de la sécurité sociale, ces dernières étant regroupées sous le vocable de "réseau secondaire". Ce terme englobe l'ensemble des organisations, principalement privées et sans but lucratif, ayant historiquement développé la sécurité sociale, avant l'étatisation de celle-ci.

Le projet de recherche prévoyait initialement l'analyse de six branches de la sécurité sociale dans lesquelles ce genre de relations entre réseau primaire et secondaire existe. Il s'agit des branches Assurance Maladie-Invalidité, Vacances Annuelles des Ouvriers, Allocations Familiales pour Travailleurs salariés, Accidents du Travail et Assurance Chômage dans la Sécurité Sociale des Travailleurs Salariés, et de la Sécurité Sociale des Travailleurs Indépendants, par l'exemple de l'exécution de la branche Pensions. Finalement, la recherche n'a porté que sur cinq études de cas, la branche Assurance Chômage ayant décliné sa participation au projet. Vu que la recherche se fondait sur une analyse participative et donc sur une collaboration avec les parties prenantes des différentes branches, l'Assurance Chômage n'a pu être l'objet d'une étude de cas.

Initialement, le projet de recherche devait durer un an. Le projet a été prolongé de six mois, afin que l'analyse des différentes branches puisse être terminée. Les progrès et les conclusions

du projet de recherche ont été rapportés régulièrement à un comité d'accompagnement, chargé de la supervision du projet. Ce comité, composé de représentants des institutions ayant financé le projet, de représentants de branches faisant l'objet de l'analyse, de fonctionnaires, experts et scientifiques, s'est réuni à cinq reprises entre le 24 septembre 2007 et le 9 février 2009.

## **Cadre d'analyse théorique**

Le cadre d'analyse théorique employé dans ce projet de recherche s'intègre dans le contexte des réformes de management public. Deux tendances peuvent être remarquées dans les pays de l'OCDE. D'une part, les grandes structures bureaucratiques cèdent de plus en plus la place à un ensemble de petites structures relativement autonomes centrées sur un objectif particulier. D'autre part, la prise de décisions et l'implémentation de celles-ci sont de plus en plus séparées l'une de l'autre. Les structures spécialisées sont centrées sur l'exécution. Ces développements ont eu comme effet secondaire la perception d'un manque de contrôle sur l'ensemble du système public.

Les concepts de pilotage ("sturing" en Néerlandais ou "steering" en Anglais) et de coordination renvoient à cette question du contrôle des organisations publiques. Le pilotage peut être défini comme la coordination intentionnelle par un acteur (le pilote) des actions d'un autre acteur, subordonné ou non (le piloté), afin de réaliser les objectifs du premier acteur. La coordination se définit comme l'ensemble des instruments et mécanismes visant à renforcer l'alignement volontaire ou forcé des tâches et efforts d'organisations. Ils sont employés pour créer une plus grande cohérence, pour réduire les doublons, les lacunes et contradictions entre politiques publiques, leur implémentation ou leur gestion.

Ces deux concepts ont donc en commun de viser à un plus grand contrôle des organisations partenaires afin d'atteindre les objectifs politiques. La différence tient au nombre d'acteurs impliqués: le pilotage est une relation bilatérale (1-1), tandis que la coordination est une relation multilatérale (1/n-n).

Le cadre d'analyse proprement dit consiste en trois modèles idéaux-typiques de coordination, inspirés de trois courants théoriques.

Le premier modèle est le modèle hiérarchique. Il est inspiré des théories de la bureaucratie wébérienne. Il s'agit de la conception classique des relations entre organisations publiques, dans lesquelles le primat du politique prévaut.

Le second modèle est celui du marché. Il est obtenu à partir des théories néo-institutionnelles et plus particulièrement de la théorie de l'agence. Cette théorie présuppose une relation entre un principal et un agent dans laquelle les objectifs divergent (le principal vise l'atteinte des objectifs, l'agent la maximalisation des budgets) et la structure informationnelle est déséquilibrée au désavantage du principal (l'agent sait mieux que le principal ce qu'il fait, comment et à quel prix). Selon la théorie de l'agence, cette situation entraîne un comportement opportuniste de la part de l'agent: sélection adverse (l'agent demande plus de budgets que nécessaire), aléa moral (l'agent utilise le budget à d'autres fins que celles voulues par le principal), et exécution déviante de la politique (l'agent poursuit ses propres objectifs plutôt que ceux du principal). La théorie de l'agence propose trois remèdes à cette situation: bonding (définition préalable des attentes du principal), monitoring (suivi des résultats de l'agent) et le transfert de risques (l'agent est stimulé économiquement à atteindre les objectifs du principal). De cette théorie de l'agence est inféré un modèle de coordination par le marché qui est caractérisé dans sa forme pure par les éléments suivants: système de mesure des performances, responsabilisation financière, autonomie suffisante des agents, compétition entre les agents, rôle de supervision pour les pouvoirs publics, existence de contrats.

Le dernier modèle de coordination constituant le cadre d'analyse théorique est le modèle dit "en réseau". Contrairement aux théories hiérarchiques et de l'agence postulant l'existence d'acteurs de niveau différent (administration, administré ou principal et agent) et d'une divergence d'objectifs, la théorie des réseaux part du postulat d'acteurs de valeur équivalentes, dépendants les uns des autres pour la réalisation d'un objectif commun. Ces acteurs constituent un réseau caractérisé par la pluralité des acteurs, leur herméticité sélective à l'environnement (ils ne sont sensibles qu'aux signaux s'intégrant dans leur cadre de référence) et leur interdépendance (pouvoirs publics et organisations partenaires dépendent l'une de l'autre, permettant l'apparition d'un sentiment collectif et de jeux politiques). Il existe différents instruments permettant d'influencer les réseaux: instruments plurilatéraux (contrats), instruments personnels (codes éthiques, commissaires de gouvernement), stimulants, indicateurs, communication,...

Comme l'indique la figure suivante, trois modèles concurrents sont ainsi proposés par lesquels un ensemble d'organisations pourrait être coordonné par les pouvoirs publics:

- hiérarchie: l'état administre directement les organisations partenaires
- marché: l'état crée les conditions d'une compétition entre les acteurs et influence ainsi indirectement leur comportement
- réseau: l'état organise un système d'interdépendances à l'intérieur duquel les organisations partenaires s'ajustent les unes par rapport aux autres.

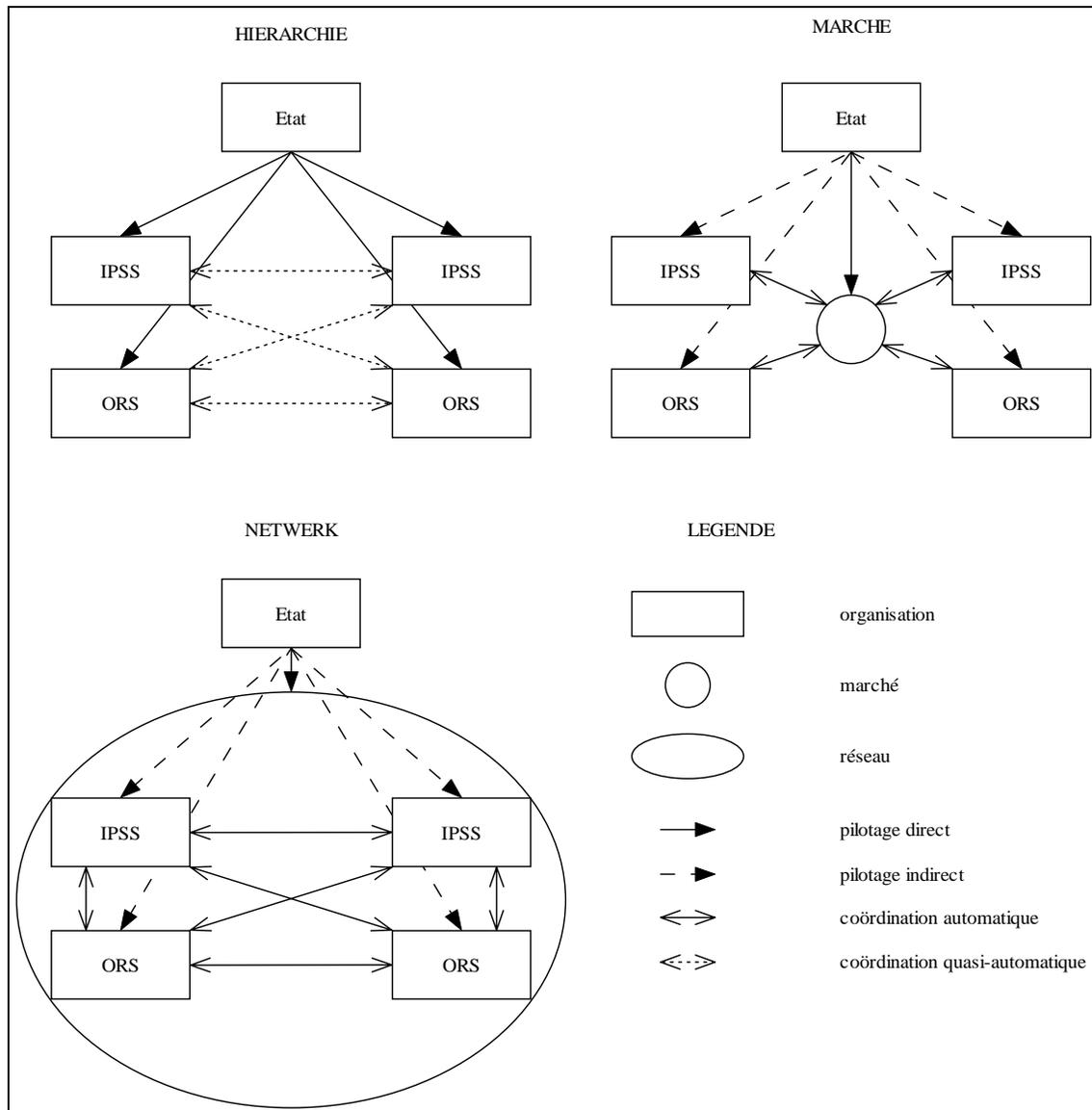


Figure 1 - Trois modèles de coordination

Dans la pratique, il semble inévitable que les trois modèles soient présents, d'une façon ou d'une autre, dans les cas étudiés. La figure suivante représente les trois façons par lesquelles les modèles identifiés peuvent interagir:

- les trois modèles sont présents de façon équilibrée
- un modèle domine deux autres modèles qui sont en situation d'équilibre
- il peut y avoir une hiérarchie entre les trois modèles

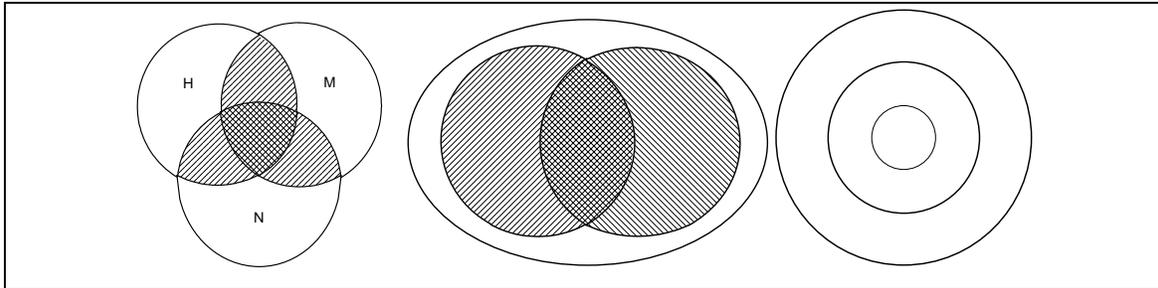


Figure 2 - Modes d'interaction des modèles de coordination

Enfin, le concept de pilotage est utilisé afin d'opérationnaliser les modèles de coordination. Différents instruments sont distingués, pouvant prendre une coloration différentes selon qu'ils s'intègrent dans une démarche hiérarchique, de marché ou en réseau.

## **Approche utilisée: analyse participative**

L'approche qui a été suivie pour les études de cas est celle de l'analyse participative. Trois étapes sont distinguées: la phase préparatoire, les interviews et le feedback.

La phase préparatoire vise à préparer les interviews et a été dès lors effectuée préalablement à ceux-ci. Tout d'abord, une analyse de la littérature a été entreprise. Trois types de documents ont été consultés: documents de nature légale ou réglementaire, documents émanant des institutions concernées (rapports annuels, statistiques,...) et, le cas échéant de la littérature scientifique. Sur base de l'analyse de documents, un schéma est ensuite établi. Ce schéma mentionne l'ensemble des acteurs concernés (leur statut juridique, leur position dans le système) ainsi que les relations qu'ils entretiennent (lien hiérarchique, lien contractuel, direction des flux d'informations, direction des flux financiers, relations de tutelle et participation aux organes de gestion). Un texte accompagnait chaque schéma, indiquant pour chaque relation identifiée les données empiriques ayant jusque là pu être collectées. Enfin, une liste de question a été établie à partir du schéma

Sur base des conclusions dégagées lors de la phase préparatoire, les interviews ont pu être menées. La prise de contact s'est déroulée de la façon suivante. Le SPF Sécurité Sociale a d'abord envoyé une lettre à chaque IPSS concernée par le projet de recherche, exposant les objectifs du projet de recherche, et demandant la participation du secteur à l'exécution de celui-ci. Après une concertation avec les organisations du réseau secondaire, les IPSS concernées ont adressé leur réponse au SPF Sécurité Sociale. Sur les six branches de la sécurité sociale faisant l'objet de la recherche, quatre ont accepté de participer sans conditions, une a refusé, et la dernière a moyenné sa participation à la tenue d'une réunion de concertation entre l'IPSS, les organisations du réseau secondaire, l'équipe de recherche et le SPF Sécurité Sociale. Lors de cette réunion, l'équipe de recherche a présenté le cadre théorique, les méthodes de recherche et l'approche employée. Les acteurs ont accepté de collaborer au projet de recherche, à la condition de disposer de la possibilité d'apprécier avant la publication si les éléments empiriques sur lesquels l'analyse sera fondée, sont conformes à la réalité. Une fois l'accord des secteurs obtenu, l'équipe de recherche a pris directement contact avec les personnes désignées pour répondre à nos questions. Il s'agissait d'experts administratifs ou extérieurs, et de haut responsables des organisations concernées.

Les interviews poursuivaient quatre objectifs. Premièrement, il s'agissait de collecter un ensemble de données manquantes quant aux relations de pilotage entre les organisations. Le second objectif était de vérifier si les instruments de pilotage identifiés dans la législation sont effectivement mis en œuvre dans la réalité. Troisièmement, l'équipe de recherche souhaitait recueillir les perceptions des acteurs par rapport au fonctionnement des instruments de pilotage et leurs suggestions pour améliorer celui-ci. Enfin, les interviews visaient à écouter et comprendre les positions plus générales des acteurs quant à l'avenir de la gestion de leur branche.

Au total, 36 personnes ont été interrogées lors de 31 sessions d'une durée de une à deux heures. Le tableau ci-dessous reprend la répartition des interviews et des interviewés par étude de cas et par type d'acteur, et donne une indication de la période durant laquelle les interviews ont été effectuées:

		primaire, secondaire, indépendants)	primaire, secondaire)	
Assurance soins de santé-invalidité	Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité, Office de Contrôle des Mutualités et des Unions Nationales de Mutualités, SPF Sécurité Sociale (, Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité, Union Nationale des Mutualités Chrétiennes, Fédération des Mutualités Socialistes et Syndicales, Mutualités Libres, Center for Economic Studies de la K.U.Leuven	13 (5, 7, 1)	16 (8, 7, 1)	< 5 mois
Vacances annuelles des ouvriers	Office National des Vacances Annuelles, SPF Sécurité Sociale, Caisse nationale patronale pour les congés payés dans l'industrie du bâtiment et des travaux public, Caisse des congés payés de l'industrie des métaux non ferreux	4 (3, 1)	6 (4, 2)	> 2 mois
Allocations familiales des travailleurs salariés	Office National des Allocations Familiales pour Travailleurs Salariés, Association des Caisses d'Allocations Familiales, ADMB Kinderbijslagfonds, Caisse d'Allocations Familiales UCM	4 (2, 2)	4 (2, 2)	< 3 mois
Accidents du travail	Fonds des Accidents du Travail, Commission Bancaire, Financière et des Assurances, Confédération des Syndicats Chrétiens, Assuralia, Axa.	5 (2, 3)	5 (2, 3)	> 1 mois
Sécurité sociale des travailleurs indépendants	SPF Sécurité Sociale, Institut National d'Assurances Sociales pour Travailleurs Indépendants, Association des Caisses d'Assurance Sociale pour Travailleurs Indépendants, Caisses d'Assurance Sociale pour Travailleurs Indépendants UNIZO et ADMB	5 (2, 3)	5 (2, 3)	< 3 mois

Sur base de ces interviews et des résultats de l'analyse de littérature, un rapport provisoire fut établi par branche. La troisième phase, le feedback, débutait alors par l'envoi du rapport provisoire aux organisations ayant répondu à nos questions. Cette phase avait pour objectif de vérifier la véracité des faits sur lesquels l'analyse est fondée. Une procédure en trois temps a été suivie. D'abord, lors de l'envoi du rapport provisoire, un délai est proposé durant lequel les organisations étaient invitées à formuler leur remarques éventuelles. Ensuite, les remarques ont été intégrées au rapport provisoire, de trois façons différentes. Pour répondre à un ensemble de remarques ayant trait au format de la recherche et aux méthodes employées, une introduction commune a été insérée dans chaque rapport. Les remarques relatives aux questions de fait ont été intégrées dans le texte. Les réactions aux propositions avancées dans le rapport ont été insérées dans des sections particulières, en veillant tant que faire se peut à respecter l'anonymat des différentes organisations. Enfin, les rapports adaptés ont été communiqués aux organisations concernées.

## **Résultats**

### ***Rapports de recherche***

L'analyse des relations de suivi et d'accompagnement dans cinq secteurs de la sécurité sociale a résulté en trois types de rapports.

Un premier rapport a été établi au début du projet de recherche reprenant le cadre théorique dans lequel le projet s'inscrit. Cette note théorique développe les trois modèles de coordination dont il est question plus haut à l'aide du concept de pilotage. Le rapport compte une vingtaine de pages. Une deuxième série de cinq rapports contient l'analyse des cinq études de cas faisant l'objet du projet de recherche. Chacun des rapports, comportant entre 80 et 120 pages, suit une structure comparable.

1. Après une brève introduction, le premier chapitre analyse formellement les acteurs les plus importants qui interagissent dans la branche donnée de la sécurité sociale. Cette analyse décrit les missions des acteurs ainsi que leur gestion interne, et donne une première idée de la complexité des relations de pilotage entre les acteurs.

2. Le second chapitre est consacré à l'analyse détaillée des processus par lesquels les acteurs décrits au premier chapitre se pilotent mutuellement autour d'une thématique donnée. Différents processus de pilotage sont ainsi identifiés:
  - Les processus de pilotage administratif: analyse de la façon par laquelle les acteurs du réseau primaire et secondaire interagissent afin d'établir le droit aux prestations de sécurité sociale.
  - Les processus de pilotage financier: analyse de la façon par laquelle le financement des prestations de sécurité sociale peut influencer le comportement des acteurs.
  - Les processus de gestion: analyse de la façon par laquelle le financement des organisations du réseau secondaire pour leurs frais de gestion peut influencer les relations entre les acteurs d'une branche
  - Les processus spécifiques: selon les branches, d'autres processus peuvent être identifiés comme pertinents pour l'étude des relations de pilotage entre les acteurs. Par exemple: le processus de récupération par lesquels les organisations du réseau secondaire sont amenées à récupérer des sommes indûment versées aux allocataires (assurance maladie-invalidité, vacances annuelles des ouvriers, allocations familiales des travailleurs salariés), les processus de contestation des décisions prises par les organisations du réseau secondaire à l'égard des allocataires (vacances annuelles des ouvriers), les processus d'affiliation de plein droit des employeurs aux organisations du réseau secondaire (vacances annuelles des ouvriers et allocations familiales des travailleurs salariés), ou le processus d'encaissement des allocations sociales dans la sécurité sociale des travailleurs indépendants.
3. Dans les branches où un marché existe, celui-ci fait l'objet du chapitre trois. L'existence d'un marché est appréciée par la mesure dans laquelle l'allocataire est en mesure de déterminer auprès de quelle organisation du réseau secondaire il souhaite s'affilier afin de percevoir ses allocations de sécurité sociale. La liberté de choix de l'allocataire et l'existence ou non d'éléments pouvant favoriser ou limiter cette liberté sont ici centraux.
4. Le quatrième chapitre de ces rapports est consacré à l'analyse théorique des données empiriques développées dans les chapitres précédents. La mesure dans laquelle les différentes branches se rapprochent ou s'éloignent des trois modèles de coordination proposés dans le cadre théorique est indiquée et étayée à l'aide d'éléments

empiriques. Comme l'ensemble des cas constituent des hybrides, il est justifié pourquoi un modèle semble dominant ou dominé, et/ou pourquoi deux ou trois modèles sont en situation d'équilibre.

5. Le dernier chapitre contient les recommandations pouvant être avancées suite à l'analyse théorique de la branche. Ces recommandations ont pour objectif de renforcer la cohérence interne du système de gestion des branches, se basent sur les problèmes identifiés lors de l'étude empirique et proposent la réinterprétation de certains instruments de pilotage dans un autre modèle de coordination.

Après qu'un tel rapport ait été établi pour chaque étude cas, l'équipe de recherche a établi le rapport final. Dans celui-ci, une comparaison synoptique est réalisée des différents cas, et un regard rétrospectif est posé sur les théories de la coordination et du pilotage. Le rapport final comprend donc deux parties et compte un soixantaine de pages.

Dans la première partie, les pratiques de pilotage des différents cas sont comparées entre elles. La question centrale est de savoir sur quel aspect les cinq études de cas diffèrent l'une de l'autre et dans quelle mesure ces différences limitent les pratiques de pilotage possible. Cinq aspects sont envisagés: le statut des organisations du réseau secondaire, le fonctionnement du marché, le pilotage administratif, le pilotage financier, le pilotage de gestion, et les modèles de coordination. Du point de vue de l'équipe de recherche, cette comparaison vise à fournir aux décideurs politiques un aperçu des différents éléments pouvant empêcher ou favoriser l'implémentation de différents instruments, et suggère ainsi que l'implémentation de nouveaux instruments de pilotage ne peut s'envisager sans adaptation de certains de ces éléments de contexte. Cette première partie est structurée de façon très synthétique afin d'en préserver le caractère synoptique et la lisibilité. 21 questions au total sont posées, réparties sur les cinq aspects susmentionnés. Pour chaque question, une structure semblable est adoptée. D'abord, la pertinence de cette question est justifiée. Ensuite, les différentes possibilités de réponses sont expliquées, et les études de cas sont situées par rapport à celles-ci dans un tableau. Enfin, une justification est donnée des raisons pour lesquelles les différentes études de cas ont été classées de cette manière, en termes absolus et/ou relatifs. Cette première partie s'achève sur un tableau reprenant les différents aspects et questions, et les réponses à celles-ci par étude de cas.

La deuxième partie du rapport final contient un ensemble de considérations théoriques à propos des modèles de coordination et des instruments de pilotage qui ont pu être analysés dans les différentes études de cas. En premier lieu, l'opérationnalisation pure de chacun des trois modèles de coordination est envisagée. Ensuite, l'application pratique des instruments de pilotage est considérée à partir d'un modèle théorique tenant compte de l'hybridité des modèles de coordination pouvant être retrouvés en pratique.

### **Conclusions**

Un ensemble de conclusions peuvent être tirées de la recherche en ce qui concerne l'organisation du pilotage et du suivi des réseaux secondaires de la sécurité sociale. La plus importante constatation est que, bien que la sécurité sociale forme un grand ensemble, les différents secteurs emploient différents mécanismes de pilotage et de suivi. Le tableau ci-dessous, qui est par ailleurs repris dans le rapport final, indique ces différences. Le pilotage et le suivi – pouvant être distingués selon différents thèmes – est organisé de différentes manières dans les différentes branches de la sécurité sociale.

Cette constatation renvoie aux théories relatives aux mécanismes de pilotage et de coordination qui indiquent que l'application de modèles de pilotage et de coordination se rencontre vraisemblablement sous une forme hybride plutôt qu'idéal-typique. Dès lors, l'adoption d'un mécanisme de pilotage spécifique peut renforcer ou au contraire faire obstacle à l'application d'autres instruments. L'équipe de recherche a essayé de tenir compte de cet aspect et formule ses recommandations de telle manière à renforcer la cohérence du système de pilotage par l'application de différents instruments. Il importe toutefois de noter que l'organisation du pilotage et du suivi dans les différentes branches de la sécurité sociale est principalement issue de compromis historiques n'étant pas susceptibles d'être modifiés (ou optimisés dès lors que le postulat de l'importance de la cohérence interne d'un système de pilotage pour son efficacité est adopté)

<i>acteurs</i>	soit-elles représentées dans les organes de gestion de l'IPSS?	informellement	informellement	formellement et informellement	formellement	formellement et informellement
	L'IPSS de pilotage est-elle également l'ORS publique?	/	Oui, avec une scission interne	Oui	Non	Oui, avec scission interne
	Quelles activités commerciales accessoires mènent les ORS?	Vente d'autres produits d'assurance	/	Secrétariat social, guichet d'entreprise, caisse d'assurance sociale	Vente de produits d'assurance complémentaire en soins de santé	Secrétariat social, guichet d'entreprise, caisse d'allocation familiale
	Les activités principales et accessoires sont-elles liées?	Oui, sans séparation	/	Non, elles sont séparées	Oui, elles ne sont pas séparées	Non, elles sont séparées
<i>Fonctionnement du marché</i>	Les affiliés sont-ils également les clients de l'activité principale des ORS?	Non	Non	Non	Oui	Oui
	La concurrence concerne-t-elle l'activité principale et/ou accessoire?	Activités principale et accessoire	/	Activité accessoire	Activité principale et accessoire	Activité principale et accessoire
	Dans quelle mesure le marché est-il concentré	Les deux plus grandes ORS disposent de $\pm$ 49% du marché	Les deux plus grandes ORS disposent de 73,48% du marché	Les deux plus grandes ORS disposent de 28,97% du marché	Les deux plus grandes ORS disposent de 72,27% du marché	Les deux plus grandes ORS disposent de $\pm$ 42% du marché
<i>Pilotage administratif</i>	Quelle est la direction principale des flux d'information?	Bottom-up	Top-down	Top-down	Bottom-up	Bottom-up
	Les ORS contrôlent-elles l'information obtenue?	Oui	Oui	Oui mais...	Oui	Oui
	Les ORS publiques et	/	Contrôles semblables,	Contrôles parfois	Contrôles semblables,	Contrôles semblables,

	sont-elles contrôlées de façon primaire et/ou secondaire?	primaire _ secondaire	primaire	secondaire	primaire _ secondaire	secondaire
--	---	-----------------------	----------	------------	-----------------------	------------

<i>financier</i>	elle partie de la gestion globale de la sécurité sociale?	séparée	séparée	globale		globale
	Les ORS sont-elles responsabilisées financièrement pour les prestations de sécurité sociale?	Oui, le marché responsabilise les ORS	Non, système de remboursement	Non, système de remboursement	Oui, mélange de remboursement et de responsabilisation	Non, système de remboursement
<i>Pilotage par les frais de gestion</i>	Les ORS financent-elles leurs frais de gestion elles-mêmes?	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	Existe-t-il une marge d'interprétation pour les critères d'évaluation?	/	/	Plus	Moins	/
	Les critères englobent-ils de façon cohérente et complète le fonctionnement interne de l'ORS?	/	/	Plutôt complet	Plutôt sélectif	/
	Beaucoup d'acteurs sont-ils impliqués dans le processus d'évaluation?	/	/	Moins	Plus	/
	Le processus d'évaluation se déroule-t-il d'une façon transparente pour les évalués?	/	/	Plus	Moins	/
	Quelle est la dispersion des scores?	/	/	Plus élevée	Moins élevée	/
	Le solde doit-il être gardé en réserve ou peut-il être librement affecté aux activités accessoires?	Affectation aux activités accessoires	/	En réserve	Affectation aux activités accessoires	En réserve
<i>Modèles de coordination</i>	Quels domaines de coordination sont dominants dans la branche?	Marché	Réseau	Hiérarchie et marché	Hiérarchie, marché et réseau	Réseau

## Difficultés rencontrées

Un certain nombre de difficultés ont été rencontrées par l'équipe de recherche durant l'exécution du projet, principalement liées à l'approche participative adoptée.

Une première difficulté réside dans la dépendance de l'équipe de recherche vis-à-vis des organisations partenaires pour l'obtention des informations nécessaires: comme le projet porte sur les relations réelles entre organisations, la participation de celles-ci était indispensable.

Ainsi, la branche allocations de chômage n'a pu être analysée en raison du refus des acteurs de participer au projet de recherche. Dans une autre branche, la disponibilité des acteurs a rendu difficile la maîtrise par l'équipe de recherche du calendrier initial. Ceci a rendu nécessaire la prolongation de six mois de la durée initiale du projet.

Nous avons néanmoins pu compter sur la collaboration du SPF Sécurité Sociale afin de mener à bien l'ensemble des interviews. Le soutien d'un sponsor puissant se révèle être un facteur critique de succès pour la réussite d'un projet de recherche impliquant la collaboration d'un large ensemble d'organisations indépendantes.

Une deuxième difficulté consistait à représenter les différents points de vue exprimés par les acteurs tout en préservant une impartialité. En effet, lors des interviews, différents acteurs ont eu tendance à exprimer des jugements sur le comportement de leurs partenaires. Ces jugements ont été interprétés par l'équipe de recherche comme l'expression d'un risque dans le système de gouvernance pouvant éventuellement se produire. Dans tous les cas, ces jugements concernaient les points les plus délicats des systèmes de gouvernance, sur lesquels les positions des différents acteurs étaient le plus polarisées, ce qui a rendu difficile l'énonciation de ces différents risques de manière à concilier l'ensemble des sensibilités.

Les différentes remarques proposées dans le rapport ne peuvent dès lors être considérées comme des preuves de l'existence de certaines pratiques dans les secteurs étudiés, mais doivent être compris comme l'expression de risques possibles dans le système de gouvernance ayant été mentionnés par au moins deux organisations différentes. De plus, ces remarques ne peuvent en aucun cas être considérées comme le reflet d'un consensus politique entre les différentes organisations du secteur.

Enfin, l'approche théorique idéal-typique qui a été utilisée pour ce projet de recherche a mené à la formulation de propositions consistantes avec la théorie, mais pouvant parfois être perçues comme radicales par les organisations partenaires. En effet, l'application d'une grille d'analyse idéal-typique a mené à la détection d'incohérences dans les différents systèmes de gouvernance. Comme ce cadre théorique était également utilisé pour la formulation de recommandations, celles-ci vont naturellement dans le sens du renforcement de la cohérence interne des systèmes de pilotage. Or, les incohérences constatées résultent la plupart du temps de compromis historiques complexes et ne sont généralement pas considérées par les acteurs comme ouvertes à la discussion.

## **Valorisations**

Après la finalisation des différents résultats, le projet de recherche sera valorisé de différentes manières. Premièrement, les rapports de recherche sont disponibles sur ce site Internet. Deuxièmement, le SPF Sécurité Sociale va éditer les différents rapports sous forme de brochures.

Dans le courant 2010, l'équipe de recherche prévoit la publication d'un ouvrage scientifique d'environ 300 pages, dans lequel une synthèse sera proposée des différents thèmes abordés dans les rapports. Enfin, le projet devrait résulter dans la publication d'un article scientifique dans lequel une analyse théorique plus fine des données empiriques récoltées aura lieu.