



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

## Bonnes pratiques en sécurité sociale

Bonne pratique implémentée depuis: 2007

---

### **Modèle d'évaluation et de développement des compétences des cadres de direction en vue d'améliorer la compétitivité**

Une pratique de l'Institut national de sécurité sociale

Lauréat, prix de l'AISS des bonnes pratiques – concours Amériques 2009

Institut mexicain d'assurance sociale  
Mexique

## **Résumé**

*Face aux nouveaux défis auxquels est confronté l'Institut mexicain d'assurance sociale (Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)), les responsables développent de nouvelles compétences: attention et service au client, gestion du changement, prise de décisions, gestion de l'associativité, gestion de la diversité, réflexion systémique et stratégique, communication efficace, leadership et travail en équipe, ce qui permettra de mettre en place une culture organisationnelle tournée vers la compétitivité. Le Modèle d'évaluation et de renforcement des capacités d'encadrement pour la compétitivité (MEFHADIC) permet d'évaluer le niveau des compétences que possède chaque responsable et le niveau des compétences de chaque délégation.*

*Quatre stratégies ont été élaborées pour renforcer et développer les compétences d'encadrement:*

- a) événements de développement des compétences d'encadrement sur place au niveau des structures de direction et des individus;*
- b) soutien du formateur de gestion;*
- c) événements formatifs structurés en ligne; et*
- d) auto-apprentissage.*

*Une fois renforcées et évaluées les compétences d'encadrement, il sera procédé à une évaluation in situ de la gestion de direction. Tout sera automatisé dans le système d'information de la gestion de direction (SIGEDI) pour que les autorités stratégiques de l'Institut identifient la situation des structures d'encadrement des délégations et puissent tirer parti des informations relatives aux cadres de remplacement.*

## **CRITÈRE 1:**

### **Quel(le) était le problème/la question/le défi que la bonne pratique a permis de résoudre/relever?**

La Direction générale a défini quatre orientations stratégiques qui permettront à l'Institut d'avoir un niveau plus compétitif:

- améliorer la qualité et l'accueil des services,
- renforcer les finances,
- moderniser la réglementation et
- améliorer la gestion administrative.

Bien que les responsables soient très qualifiés, ils doivent développer une série de compétences pour devenir des responsables multiniveaux (stratégique, tactique et opérationnel) et acquérir une culture de la compétitivité avec: des systèmes et des processus d'avant-garde, des équipes exécutives de haut niveau, des services à l'écoute des usagers et une meilleure prise de décision. Pour réaliser ce changement culturel, les responsables doivent identifier le niveau de compétence qu'ils possèdent actuellement pour développer, au niveau collectif ou individuel, les compétences requises. De même, le changement abordera la question de la forte mobilité au niveau général et

du manque de cadres compétents pour remplacer ceux qui partent à la retraite, ainsi que la création d'un système informatique permettant de trouver les personnes adéquates pour les postes à pourvoir.

## **CRITÈRE 2:**

### **Quels étaient les principaux objectifs et les résultats attendus?**

- Mettre en place un modèle d'évaluation et de renforcement des capacités d'encadrement permettant de passer de la culture d'encadrement actuelle à une culture axée sur la compétitivité.
- Faire en sorte que cette culture d'encadrement à caractère compétitif optimise le capital humain de manière dynamique, participative et engagée.
- Assurer l'aptitude technique et administrative du personnel dirigeant, ainsi que le rôle particulier qui lui incombe quant à l'aspect humain.

## **CRITÈRE 3:**

### **Quelle a été l'approche ou la stratégie innovante suivie pour atteindre les objectifs?**

Pour atteindre les objectifs, on a suivi les stratégies suivantes:

#### **Compétences**

On a élaboré un modèle de compétences d'encadrement en déterminant de nouvelles compétences de base: attention et service au client, gestion du changement, prise de décision, gestion de l'associativité, gestion de la diversité, réflexion systémique et stratégique, communication efficace, leadership et travail en équipe.

#### **Evaluation**

On a élaboré des instruments validés en ligne (Intranet) dans une perspective à 360 degrés (autoévaluation, chef, homologues et collaborateurs) pour l'évaluation des compétences (stratégiques, tactiques et opérationnelles).

#### **Education**

Pour chaque compétence, on a conçu un ensemble éducatif axé sur les compétences pour la formation sur place. On a également élaboré une méthodologie éducative avec des événements formatifs sur le lieu de travail s'adressant à tous les membres des structures d'encadrement (des délégations et des unités opérationnelles), avec des événements en ligne (sous forme d'apprentissage électronique) et avec des événements extérieurs dans le cadre de conventions avec des institutions éducatives. Le formateur en gestion de la délégation apporte son appui à l'apprentissage.

### **Technologies de l'information et des communications (TIC)**

On a travaillé en étroite collaboration avec la Direction de l'innovation et du développement technologique (DIDT), en mettant à profit les ressources de l'Institut pour développer les points suivants:

- espace pour les dirigeants en vue de la compétitivité: site virtuel d'apprentissage organisationnel pour développer les événements de formation et regrouper les informations et matériels d'apprentissage;
- développement des capacités pour l'apprentissage en ligne: cours d'apprentissage électronique pour faciliter l'apprentissage par les responsables de l'espace virtuel;
- résolution du problème organisationnel: cours d'apprentissage électronique de sensibilisation aux principes d'un système de gestion de la qualité;
- gestion de direction: espace intranet des responsables, avec des parties relatives à la consultation, à la création et à la collaboration, pour la compétitivité et le système d'information de la gestion de direction (SIGEDI).

### **CRITÈRE 4:**

#### **Les ressources et moyens ont-ils été utilisés de façon optimale pour mettre en œuvre la pratique en question?**

Oui, on a utilisé le capital humain de l'Institut qui est formé comme instructeur ou facilitateur. Le travail avec la DIDT a permis aux spécialistes des questions psychopédagogiques et à ceux de la conception technologique de collaborer à l'élaboration des cours dans le système d'éducation à distance (sous forme d'apprentissage électronique).

On a également fait appel à l'équipe, aux installations matérielles et aux infrastructures technologiques de l'Institut telles que les ordinateurs et les salles de cours, les communautés virtuelles sur intranet et la plateforme virtuelle d'apprentissage (Share point, Class Server, émetteur et salle de cours virtuelle).

De même, on a optimisé les ressources économiques à travers la réduction du temps de séjour dans les délégations étrangères: les évaluations des compétences des structures d'encadrement ont été réalisées en deux jours et le développement de chaque compétence en huit heures. On cherche à généraliser le MEFHADIC à l'échelon national sans affecter le budget à travers le fonctionnement indépendant de chaque délégation grâce à la formation de certains membres de la Coordination de la qualité et de la réglementation de la délégation.

### **CRITÈRE 5:**

#### **Quels sont les impacts/résultats obtenus jusqu'à présent?**

A l'heure actuelle on a déjà obtenu des résultats stratégiques et opérationnels.

S'agissant des résultats stratégiques, on peut citer l'évaluation approfondie de huit compétences d'encadrement au niveau de la structure de direction de 11 des 35 délégations de l'IMSS, d'une unité médicale très spécialisée, d'un hôpital général de région et d'une unité de médecine familiale; le développement de la compétence; le travail en équipe sur place dans les structures d'encadrement de trois délégations; et la formation et développement de 80 instructeurs/formateurs de gestion à l'échelon national.

Eu égard aux résultats opérationnels, il convient de mentionner: la création d'une "gestion de direction" avec une bibliothèque de consultation; des publications diffusées dans le bulletin Entérate, des groupes d'intérêt et pour l'évaluation de l'encadrement, l'accès à "des responsables pour la compétitivité"; et le blog pour les commentaires des responsables. Il convient aussi de signaler la conception du SIGEDI et la réalisation d'un recensement des responsables stratégiques des 35 délégations.

Le succès de la coopération avec la DIDT s'est traduit par les stratégies mentionnées ci-dessus, ainsi que par la publication hebdomadaire d'articles relatifs aux nouvelles compétences dans le bulletin Entérate, la réalisation de deux cours en ligne et l'établissement de la liste des ressources humaines qui participent au MEFHADIC (instructeurs et formateurs de gestion, facilitateurs et coordonnateurs de l'apprentissage en ligne).

## **CRITÈRE 6:**

### **Quels sont les enseignements qui ont été tirés de l'application de la bonne pratique?**

- le leadership du directeur général est fondamental pour la réussite de cette pratique;
- le travail en équipe rassemble les ressources et les efforts consacrés à un même objectif;
- la communication rend explicite ce qui est en jeu dans la conception et l'élaboration du modèle pour sa mise en œuvre.

## **CRITÈRE 7:**

### **Dans quelle mesure votre bonne pratique se prête-t-elle à une reproduction par d'autres institutions de sécurité sociale?**

La reproduction de cette pratique est tout à fait réalisable et pour ce faire, il convient principalement d'étudier le MEFHADIC. En examinant ses caractéristiques propres, on pourra réaliser les adaptations pertinentes du modèle en identifiant sa portée.