



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: 2005

Stratégie généralisée pour la gestion du conseil de la sécurité sociale

Une pratique de l'Office de la sécurité sociale

Certificat avec mention, prix de l'AISS des bonnes pratiques – concours Amériques 2009

Office de la sécurité sociale
Saint-Kitts-et-Nevis

Résumé

Dans l'environnement de travail d'aujourd'hui, il est connu que quand les parties prenantes sont "les propriétaires" cela suscite une productivité plus grande. Cette pratique donne capacité et pouvoir à une plus grande partie de l'organisation et permet aux parties prenantes de participer utilement à faire le produit fini.

Dans la mesure où le l'Office de la sécurité sociale (Social Security Board (SSB)) a pu relever les défis soulignés en embrassant et intégrant toutes les personnes dans sa sphère de contrôle et au-delà, et a réussi à atteindre la croissance dans ces domaines de résultats clefs, cette approche semble avoir réussi. Et puisqu'il cherche à optimiser les performances, le Conseil d'administration entend maintenir cette approche et mettre en œuvre d'autres mécanismes incitatifs.

Un élément important de cette approche réside dans sa capacité à établir une grande base de propriétaires, perspective dans laquelle toutes les parties partagent le succès et les récompenses de l'entreprise.

Le Conseil souhaite également recommander cette approche aux institutions similaires en suggérant que des adaptations innovantes soient appliquées au cas par cas.

CRITÈRE 1:

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

L'Office de la sécurité sociale de Saint-Kitts-et-Nevis est dirigé par un Conseil d'administration dont la plupart sont employés à plein temps ailleurs. Leurs réunions mensuelles étaient insuffisantes pour étudier et développer de politiques de fonctionnement saines.

A ce moment-là, une partie du public était plutôt hostile à l'idée de déductions de salaires et est devenue irrespectueuse envers le personnel et cherchait à éviter de payer. De plus les demandeurs étaient mécontents à cause de la durée de traitement de leur requête, qui (selon la loi) était d'une période de deux semaines. Pour finir, le personnel s'est démotivé et est devenu d'une certaine façon démoralisé.

Pour traiter les premiers problèmes listés ci-dessus, le Conseil a adopté les éléments suivants:

- mettre en place des commissions pour traiter de domaines spécifiés;
- adopter un système d'établissement d'objectifs annuels;
- augmenter la performance du système de gestion;
- renforcer les relations publiques et le travail de proximité;
- intensifier les mesures de surveillance par le personnel de la bonne exécution.

CRITÈRE 2:

Quels étaient les principaux objectifs et les résultats attendus?

- Améliorer l'efficacité de l'administration du Conseil.
- Améliorer la productivité globale de l'institution.
- Améliorer la perception des cotisations.
- Renforcer la satisfaction des clients.
- Renforcer la performance du système de gestion en incluant dans la stratégie de compensation un plan incitatif, liant récompenses à la productivité.
- Améliorer la motivation du personnel.

CRITÈRE 3:

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

Sept commissions ont été mises en place. Ce sont les suivantes:

- Commissions des investissements;
- Commission des bourses;
- Commission de l'audit;
- Commission de la propriété;
- Commission du personnel;
- Commission des bourses/donations/formations;
- Commission sur le respect des obligations.

De plus des comités ad hoc sont constitués pour des projets occasionnels (par ex: anniversaires, développement de l'immobilier). Chaque commission comprend au moins deux membres du Conseil, des cadres et des membres du public en fonction de leur domaine de compétences. Ces commissions contribuent à atteindre les objectifs de l'organisme, apportent des conseils au Conseil dans des domaines de fonctionnement spécifiques, donc le processus de prise de décision par le Conseil est amélioré.

Exemples de l'efficacité des commissions:

- Commission du personnel: fait des recommandations au Conseil sur des sujets liés à l'emploi, les indemnités et les prestations. Il a conçu un plan incitatif octroyant des récompenses en fonction des objectifs atteints. Le calcul comprend à la fois l'objectif de cotisation atteint par l'organisation et d'autres domaines de performance de l'organisation. Atteindre l'objectif de cotisation représentait 50 pour cent de l'ensemble alors que les autres objectifs de l'organisation représentaient les 50 pour cent restant.
- Commission de la bonne exécution: se concentre sur la bonne exécution. Elle se réunit trimestriellement et fait un rapport. Cela permet des retours rapides et d'accélérer la prise de décisions relatives aux stratégies, aux initiatives, aux changements dans la loi ou sur la

motivation du personnel de la bonne exécution. Elle a mis en place plusieurs stratégies pour garantir une bonne exécution croissante et une perception des cotisations croissante, deux de ces stratégies sont des week-ends de scout et des groupes de scout. Ces deux initiatives ont permis de toucher même les lieux les plus éloignées des îles et de découvrir des individus qui sont employés mais travaillent en dehors de l'environnement et des horaires traditionnels. Cela comprend des bars ouverts tard le soir et des lieux tels que la plage et autres lieux de loisirs. Beaucoup de personnes de secteurs non officiels sont ainsi récupérées. Les inspecteurs reçoivent des indemnités spéciales en reconnaissance de leurs efforts.

Les actions pour la reconnaissance du public sont multiples. Mener une bonne campagne d'éducation inclut:

- un temps d'antenne hebdomadaire sur six stations de radio;
- une demi-heure hebdomadaire de programme télévisuel;
- une demi-heure mensuelle de radio dans une émission à lignes ouvertes;
- des articles fréquemment dans cinq journaux;
- l'éducation scolaire (primaire, collège et lycée);
- débat annuel – étudiants supérieurs;
- quiz annuel – élèves du primaire;
- visites à de nombreux groupes communautaires et entreprises;
- production maison audio et vidéo de reportages et de documentaires.

CRITÈRE 4:

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

D'après toutes les évaluations, les ressources et les contributions ont été utilisées efficacement pour mettre en œuvre les stratégies. Ces initiatives ont été réalisées dans la limite des budgets approuvés chaque année. La hausse logique de la perception des cotisations tout comme le maintien d'un niveau acceptable de bonne exécution sont des indicateurs de la bonne utilisation des ressources pour atteindre les objectifs spécifiés. La technologie a servi pour réaliser tous les programmes dans une logique de rapport coût-efficacité.

CRITÈRE 5:

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

Les systèmes de gestion performants ont été très liés aux paiements de primes, par conséquent la conscience de l'impact que chaque département et (par extension) que chaque membre du personnel a sur l'atteinte des objectifs de l'organisme a augmenté. En d'autres termes, au sein de tout l'organisme, une "ligne de visée" plus claire a été obtenue.

L'organisation a amélioré ses efforts pour atteindre les objectifs établis au cours des quatre dernières années. Au cours de toute cette période, le revenu des cotisations a constamment augmenté. L'organisation atteint ses objectifs annuels de fonctionnement à hauteur de 80 pour cent.

Tableau 1: Impacts des stratégies d'amélioration de la gouvernance.

Année	Cotisations perçues Million d'EC\$	Revenu d'investissement	Efficacité des demandes % ¹	Prestations payées Million d'EC\$	Réserves en Million d'EC\$ ²	Niveau de satisfaction du client %	Taux %
2000	43,52	24,02	56,4	15,98	450,16	-	-
2001	45,49	29,52	66,8	16,72	500,81	-	-
2002	46,94	31,53	54,1	18,61	555,22	-	-
2003	48,04	35,38	65,6	20,44	625,81	-	-
2004	53,81	40,04	68,0	22,10	688,02	-	-
2005	58,06	42,74	65,3	24,19	757,61	-	-
2006	61,04	47,48	58	27,20	827,76	-	81,62
2007	64,68	53,27	78	30,19	910,74	80	85,23
2008	70,72	55,97	87,3	33,93	991,11	82	84,44

N.B. Taux de change: 1 US\$ pour 2,7169 EC\$.

CRITÈRE 6:

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

La valeur du travail en équipe: l'approche en commun pour gérer les défis professionnels. Explorer les compétences et l'expertise disponibles et variées au sein d'une communauté au sens large est enrichissant. Chacun apporte ses idées ce qui est enrichissant pour l'organisation. Au sein d'une communauté, il existe un réservoir de compétences, qui peuvent apporter une solution pratique à un problème.

La mise en place de systèmes de mesures efficaces est enrichissante: depuis que l'organisation a adopté cette méthode de fixer des objectifs précis et de définir clairement les résultats attendus, les efforts globaux pour atteindre les objectifs de l'organisation sont croissants. Les unités ont mieux pu se concentrer sur leurs domaines de responsabilité.

Les effets du système de récompenses sérieuses sur la motivation des employés: la mise en place du plan d'incitation a permis d'augmenter la productivité. Dans les domaines de la bonne exécution en particulier, des efforts accrus ont été réalisés. Cela est mis en évidence par le maintien d'un taux raisonnable de bonne exécution et le dépassement des objectifs de cotisations tout au long de ces quatre dernières années.

¹ Prestations payées entre 0-7 jours.

² Dollar des Caraïbes orientales: EC\$

Créer de la bonne entente: la reconnaissance que le public attache à nos problèmes de pérennité du fonds, cela ainsi que la possibilité de mieux comprendre ses politiques et son fonctionnement, font qu'il est plus enclin à apporter son soutien. C'est une grande opportunité de faire perdurer une bonne entente.

CRITÈRE 7:

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

Les approches décrites peuvent être adoptées et adaptées si nécessaire dans des institutions ayant des défis similaires. Elles sont à la fois concrètes et économiques. D'autres institutions ont les mêmes objectifs globaux d'efficacité et de bonne gouvernance, avec à la fois tous les aspects liés à une force de travail bien motivée.