



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 mise en œuvre depuis: 2015

Utilisation de la méthodologie du tableau de bord prospectif pour intégrer la planification stratégique de l'Autorité publique d'assurance sociale à la gestion des performances

Certificat de mérite avec mention spéciale, prix de l'AISS des bonnes pratiques – concours Asie et Pacifique 2018

Autorité publique d'assurance sociale
Oman

Résumé

L'Autorité publique d'assurance sociale (Public Authority for Social Insurance – PASI) s'est engagée sur le chemin de la planification stratégique en 2008. Depuis lors, la PASI cherche une méthodologie systématique pour intégrer la planification stratégique à la gestion des performances, dans le but d'aligner la totalité de ses opérations sur cette vision et de s'assurer que tous les employés travaillent dans la bonne direction en se concentrant sur les résultats stratégiques escomptés. Pour atteindre cet objectif, la PASI a adopté la méthodologie du tableau de bord prospectif (TBP) en tant qu'outil visant à intégrer la planification stratégique à la gestion des performances.

Problème ou défi

Quel problème ou défi votre bonne pratique devait-elle permettre de résoudre ou de relever? Veuillez fournir une brève description.

Le plan stratégique de la PASI a été lancé dans le but de renforcer sa mission et de réaliser sa vision d'avenir. Pour mener à bien cette entreprise, un certain nombre d'objectifs ont été atteints, tels que l'amélioration du rendement des investissements, de la satisfaction des affiliés, des services institutionnels, de la sensibilisation à la sécurité sociale et de la capacité interne, ainsi que l'extension de la couverture de sécurité sociale. Toutefois, après plusieurs évaluations, la direction de la PASI a constaté un problème relatif à l'alignement organisationnel: la stratégie ne progressait pas comme prévu. Plusieurs obstacles se sont en effet présentés au niveau de la communication, de l'orientation et de l'adéquation entre d'une part la stratégie de l'organisation et d'autre part les unités opérationnelles et la performance des employés. Ces défis nuisaient à la réalisation optimale des objectifs stratégiques de la PASI comme l'extension de la couverture de la sécurité sociale et la viabilité des opérations, ainsi qu'à sa vision d'avenir globale.

Relever le défi

Quels étaient les principaux objectifs du projet ou de la stratégie mis en œuvre pour résoudre le problème ou relever le défi? Veuillez énumérer et décrire brièvement les principaux éléments de ce projet ou de cette stratégie en mettant plus particulièrement l'accent sur ses aspects innovants et ses effets attendus ou visés.

- La PASI a décidé de relever ce défi car elle utilisait plusieurs méthodes pour la planification, l'exécution et la gestion des performances. Il n'existait dès lors pas de modèle harmonisé pour l'intégration de tous ces processus, ce qui engendrait beaucoup de doublons et une perte de précision. Par ailleurs, un grand nombre de ressources étaient utilisées (gaspillées) en raison de la répétition des tâches. Il s'agissait dès lors de trouver un modèle harmonisé qui permettrait à la PASI d'améliorer son excellence opérationnelle.
- Au cours de son projet de planification stratégique, la PASI a utilisé plusieurs outils pour définir ses objectifs stratégiques, ses indicateurs clés de performance et ses plans de mise en œuvre. Cependant, les écarts qui s'étaient creusés entre, d'une part, la performance individuelle et la vision organisationnelle et, d'autre part, les objectifs stratégiques demeuraient perceptibles. Ces écarts empêchaient la PASI d'atteindre les résultats

stratégiques escomptés. Dès lors, la mise en place d'un outil systématique à même de contribuer à la réduction de ces écarts est devenue une priorité.

- En outre, la PASI a constaté que si plusieurs domaines ou piliers stratégiques requéraient une attention particulière ces dernières années, l'absence de corrélation entre ces piliers stratégiques posait certaines difficultés quant au maintien du niveau d'attention requis. Ainsi, la performance globale ne répondait pas aux attentes.
- Pour résoudre ce problème, le recours à la méthodologie TBP s'est avéré nécessaire, car cette dernière nous a permis de découvrir trois dimensions de la performance organisationnelle: les résultats (financiers et vis-à-vis des affiliés), les opérations et la capacité. Par ailleurs, la méthodologie TBP a aidé la direction de la PASI à se concentrer sur certains éléments clés connexes, tels que les fondements opérationnels que sont la vision, la mission et les valeurs; les plans en matière de communication, de mise en œuvre, d'automatisation et d'évaluation afin de renforcer l'adhésion des affiliés et de communiquer les résultats; les stratégies opérationnelles et les cartes stratégiques pour définir la feuille de route et la répartition logique des stratégies en activités auxquelles les personnes travaillent au quotidien; la mesure de la performance pour suivre la performance réelle par rapport aux attentes; les nouvelles initiatives pour tester les prévisions stratégiques; les budgets, y compris les ressources nécessaires pour les nouvelles initiatives et les opérations actuelles; des tableaux de bord pour les unités opérationnelles et de soutien afin de traduire la vision organisationnelle en activités réalisables pour les départements et les bureaux; mais aussi le développement individuel et des capacités de leadership pour garantir que les connaissances, les capacités et les compétences des employés sont renforcées afin de répondre aux futures exigences professionnelles et à la concurrence.

Objectifs à atteindre

Quels objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs ou indicateurs clés de performance avaient été définis pour le projet ou la stratégie? Veuillez les décrire brièvement.

Grâce à la mise en œuvre de cet important projet, la PASI entend:

- établir une méthodologie qui intègre la planification stratégique aux modèles de gestion des performances;
- mettre en place une approche systématique pour aligner les opérations et les performances individuelles sur la réalisation de la mission et la mise en œuvre de la vision organisationnelle;
- améliorer l'orientation stratégique de la PASI en définissant des domaines ou piliers stratégiques liés (relation de cause à effet);
- améliorer le niveau de communication et de transparence en ce qui concerne la performance globale et les objectifs stratégiques de la PASI;
- mettre en place des canaux qui permettent aux employés de la PASI de partager leurs idées innovantes;
- répondre aux normes de bonne gouvernance en matière de planification stratégique, d'investissement et de qualité des services de l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS);
- définir des résultats bien précis qui peuvent être accomplis dans un délai de cinq ans.

Outre ces objectifs, la PASI espère atteindre les résultats suivants grâce à cette stratégie:

- extension et amélioration de la couverture de la sécurité sociale;
- mise en place d'une modélisation actif-passif solide et diversification adéquate des activités d'investissement;
- amélioration de la satisfaction des affiliés vis-à-vis des services de la PASI;
- renforcement du niveau de sensibilisation aux services de sécurité sociale;
- augmentation de la capacité interne de la PASI en matière de personnel, d'infrastructures et de gouvernance.

Evaluation des résultats

La bonne pratique a-t-elle été évaluée? Veuillez fournir des données sur l'impact et les résultats de la bonne pratique à partir d'une comparaison entre les objectifs visés et les résultats réellement obtenus, d'indicateurs avant-après et/ou d'autres types de statistiques ou indicateurs.

A la fin du projet, les objectifs suivants ont été atteints:

- Fin 2014, la PASI a annoncé son nouveau modèle stratégique (la méthodologie TBP) pour la période stratégique suivante.
- Au cours du premier semestre 2015, une carte stratégique indiquant les relations entre les objectifs stratégiques, les domaines stratégiques et les quatre perspectives (apprentissage et croissance, processus internes, affiliés, finance) a été approuvée par le conseil d'administration (CA).
- Fin 2015, la PASI avait lancé son nouveau modèle de planification stratégique qui s'appuyait sur la méthodologie TBP. Cette méthodologie intègre les modèles de planification, d'exécution et de gestion des performances. La stratégie de la PASI comprenait cinq domaines (piliers) stratégiques: programmes sociaux, rendement des investissements, services institutionnels, connaissances en matière de sécurité sociale et renforcement des capacités. Chacun de ces domaines était assorti d'un résultat stratégique escompté. Le nombre d'objectifs et d'initiatives stratégiques s'élevait à 19 et 34 respectivement. Le tableau ci-après illustre la structure d'un domaine stratégique.

Fin 2015, la stratégie de la PASI se reflétait déjà à tous les niveaux de la direction et à chaque employé.

Début 2016, la gouvernance du plan stratégique a été approuvée par le CA. Cette gouvernance est par ailleurs conforme aux normes de l'AISS en matière de bonne gouvernance.

Fin 2016 et 2017, la performance stratégique de la PASI a été révélée et communiquée aux employés et au public via différents canaux, tels que les rapports annuels et le site Web de la PASI.

- La PASI a mis en place trois canaux pour recevoir les idées innovantes des employés. Deux d'entre eux sont virtuels: «Ideas Link» (Connexion d'idées), un espace créé pour permettre aux employés de publier leurs idées, et «Staff Forum» (Forum du personnel), un espace sur lequel les employés peuvent discuter de différents sujets. Le troisième canal s'appelle «A Cup of Coffee» (Une tasse de café), une session mensuelle à laquelle participent tous les

Domaine	Connaissances en matière de sécurité sociale
Résultat escompté	Amélioration des connaissances et de la compréhension des systèmes de sécurité sociale au sein de la société

But	Résultats escomptés	Mesures	Objectifs	Etat actuel
Amélioration des connaissances en matière de sécurité sociale au sein de la société	Les assurés comprennent l'importance des systèmes de sécurité sociale.	Pourcentage d'assurés qui comprennent la finalité des systèmes de sécurité sociale / 2020	70%	-
	La société comprend le rôle de la PASI.	Nombre de visiteurs sur le site Web de la PASI par mois	5 000	Environ 22 000/mois
	La PASI dispose de bonnes infrastructures et d'employés compétents capables de transmettre les connaissances en matière de sécurité sociale à la société.	Nombre de conférences/séminaires sur la sécurité sociale organisés par la PASI par an	Local: 3 International: 2	En 2016: local: 3 international: 2 En 2017: local: 3 international: 2
		Nombre de documents de travail présentés par la PASI par an	Local:10 International: 3	En 2016: local: 50, international:3
		Pourcentage d'employés ayant participé à des programmes de formation professionnelle / 2020	90%	En 2017: local:53 international:3
Soutien aux initiatives de recherche et développement (R&D) dans le domaine des systèmes de sécurité sociale et de ses défis	Prix de la PASI pour la recherche scientifique	Pourcentage d'achèvement du projet en 2017	100%	Lancés en 2017
	Augmentation du nombre de références en arabe sur les systèmes de sécurité sociale	Nombre de propositions de recherche soumises par an	Au moins 15	69
	Existence d'une plateforme visant à encourager et à soutenir la recherche ainsi que les études en matière de sécurité sociale	Nombre de recherches qui répondent aux critères du prix de la PASI pour la recherche scientifique par an	Au moins 7	30

employés pour discuter d'un certain nombre de sujets. D'après les dernières données, le nombre total d'idées soumises s'élève à environ 265. Ces dernières couvrent différents domaines et perspectives (personnes, processus internes, affiliés et parties prenantes, finance). Un grand nombre de ces idées ont été concrétisées et mises en œuvre par les départements concernés.

- Tous les domaines stratégiques (programmes sociaux, rendement des investissements, services institutionnels, connaissances sociales et renforcement des capacités) ont été liés

dans la carte stratégique via des relations de cause à effet. La feuille de route pour les objectifs stratégiques est de cette manière devenue plus claire et plus acceptable pour toutes les parties prenantes;

- Selon la dernière enquête de satisfaction menée auprès des affiliés vis-à-vis des services de la PASI, le niveau de satisfaction a atteint 88 pour cent, ce qui révèle une amélioration de la qualité des services.
- Le niveau de satisfaction et d'implication des employés s'élève à 83 pour cent, d'après une enquête du département de la planification.

Enseignements tirés

Veillez, en vous appuyant sur l'expérience de votre organisation, citer trois facteurs au maximum qui, selon vous, sont indispensables à la reproduction de cette bonne pratique. Veillez citer trois risques au maximum qui sont apparus/pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de cette bonne pratique. Veillez décrire brièvement ces facteurs et/ou ces risques.

Défis rencontrés par le projet:

- La PASI a mis en œuvre plusieurs nouvelles méthodologies pour la planification, l'excellence et l'autoévaluation au cours de ces cinq dernières années. Il s'est dès lors révélé compliqué de convaincre les employés d'adhérer à ces nouvelles stratégies. De nombreux employés demandaient: «En quoi ce projet nous concerne?» et «En quoi ce projet diffère-t-il des autres?» Cela nous a encouragés à utiliser un plan de gestion du changement plus solide.
- L'adaptation du TBP aux exigences de la PASI s'est également révélée délicate, dans la mesure où le TBP comporte de nombreuses caractéristiques qui dépassent les besoins de la PASI.
- Établir une corrélation entre les domaines (piliers) stratégiques s'est avéré compliqué et a pris énormément de temps.
- Si le fait de révéler le taux de performance des objectifs stratégiques au grand public a d'abord engendré quelques hésitations, cette question a toutefois été résolue progressivement, et la direction ainsi que les employés de la PASI s'y sont habitués.

Enseignements tirés:

- L'utilisation des normes de l'AISS en matière de bonne gouvernance pour l'analyse comparative et l'analyse des lacunes a aidé la PASI à identifier de nombreux domaines à améliorer.
- Le recours à des outils avancés tels que le TBP a permis à l'organisation d'améliorer son excellence opérationnelle et d'atteindre ses objectifs stratégiques.
- L'un des principaux enseignements tirés de ce projet concerne les excellents résultats que l'on peut obtenir lorsque l'on fait confiance aux personnes internes (employés).
- Le passage d'une zone de confort à une autre zone de confort nécessite un plan de gestion du changement adéquat.