



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

L'utilisation des contrats d'objectifs de performance dans la gestion de la sécurité sociale

Une pratique de la Caisse nationale de sécurité sociale

Lauréat, prix de l'AISS des bonnes pratiques – concours Afrique 2008

Caisse nationale de sécurité sociale
Kenya

Résumé

Les résultats médiocres de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) sont, depuis 1965, un sujet de préoccupation pour les autorités publiques. Une analyse historique de la prestation de services de la CNSS a mis en évidence une régression régulière en dépit d'une série de mesures qui ont été prises pour améliorer la situation. Cette régression a été manifeste dans les domaines des cotisations des membres, des affiliations, du traitement des prestations, de la lutte contre les infractions, de la gestion des coûts, de la réduction du nombre de dossiers en attente et de l'utilisation des ressources.

En conséquence, la CNSS a adopté, en juin 2005 l'utilisation des contrats d'objectifs de performance dans la gestion de ses affaires. Un contrat d'objectifs de performance est un outil pour mesurer la performance par rapport à des objectifs chiffrés négociés. L'adoption du système avait pour objectif global d'améliorer la fourniture des services de manière transparente et vérifiable. Les résultats attendus étaient notamment une amélioration de la fourniture des services dans les domaines préoccupants.

Cette stratégie novatrice comprenait la spécification des obligations et des responsabilités réciproques des parties en matière de résultats, la conclusion de contrats d'objectifs de performance annuels et le suivi et l'évaluation réguliers des résultats. Pour la mise en œuvre de cette bonne pratique, les ressources et les intrants ont été utilisés de manière optimale. Les résultats atteints au cours des cinq dernières années sont impressionnants, et des enseignements utiles ont été tirés. La bonne pratique est reproductible en factorisant la situation particulière des organisations.

CRITERE 1:

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

La culture politique et l'historique du développement du secteur public, en général, et de la CNSS, en particulier, ont eu une incidence sur les efforts déployés pour adopter une orientation plus marquée sur la performance et la bonne gouvernance. Une analyse historique des profils et des tendances de la fourniture des services publics au Kenya met en évidence une régression rapide en dépit d'une série de mesures prises pour l'améliorer.

La CNSS, étant une institution publique, n'a pas fait exception. Dans le cas de la CNSS, la régression s'est manifestée par une gestion des coûts et une utilisation des ressources médiocres, un niveau faible de cotisations, d'affiliations, de paiement des prestations et de lutte contre les infractions. L'augmentation du nombre de comptes en attente et le non-respect du plan stratégique et de la législation étaient généralisés. La médiocrité s'était substituée à la méritocratie, et il n'était fait aucun cas de la créativité ou de l'innovation. La corruption, la fraude et le vol étaient courants.

En conséquence, la CNSS a adopté en tant que politique l'utilisation des contrats d'objectifs de performance dans la gestion de ses affaires. Un contrat d'objectifs de performance est un outil pour mesurer la performance par rapport à des objectifs chiffrés négociés. Il s'agit d'un accord d'objectifs de performance librement négocié entre le mandant et l'organisme. Le contrat d'objectifs de performance spécifie les obligations et les responsabilités réciproques des deux parties en matière de performance.

La contractualisation en fonction des objectifs de performance répond aux trois questions clés de la gouvernance: quoi, comment, et avec quel degré de qualité? En outre, elle regroupe les huit caractéristiques de la bonne gouvernance: participation, primauté du droit, transparence, consensus, équité et globalité, efficacité et efficience, réactivité et responsabilité.

CRITERE 2:

Quels étaient les principaux objectifs et les résultats attendus?

Les principaux objectifs et les résultats attendus étaient les suivants:

a) Principaux objectifs:

- accroître le nombre d'affiliés et améliorer le recouvrement des cotisations;
- répondre à toutes les demandes légitimes de prestations lorsque celles-ci sont dues;
- accroître le rendement des fonds des affiliés;
- améliorer le service aux clients et l'image de l'institution;
- renforcer les systèmes et les normes de gestion effectifs;
- améliorer l'efficacité et le professionnalisme du personnel;
- éradiquer la corruption.

b) Résultats attendus:

- nombre d'affiliés accru et meilleur recouvrement des cotisations;
- règlement intégral des demandes de prestations;
- rendements plus élevés des fonds des affiliés;
- diminution du nombre de comptes en attente;
- amélioration de la satisfaction des clients;
- image nouvelle de la CNSS et institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'organisation;
- acquisition de la certification ISO;
- meilleure efficacité et normes du personnel;
- efficacité améliorée de la prestation des services aux membres;
- amélioration de la performance et de l'efficacité dans l'utilisation des ressources;
- capacité de mesurer et d'évaluer la performance;
- capacité de relier la rémunération du travail à la performance mesurable;
- culture établie de la responsabilité pour les résultats à tous les niveaux;
- corruption réduite au minimum.

CRITERE 3:

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

L'approche ou la stratégie innovante suivie pour atteindre les objectifs comprend:

- l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques et la garantie que ces plans sont reliés aux documents de politique nationaux;
- l'identification préalable d'objectifs chiffrés orientés vers la fourniture de services financiers et non financiers, et les secteurs opérationnels et qualitatifs;
- la pondération des objectifs;
- la conclusion de contrats de performance;
- la répercussion des contrats vers les niveaux inférieurs;
- la garantie de la réalisation des objectifs;
- la garantie de la facilitation pour la réalisation des objectifs;
- le suivi et l'évaluation mensuels, trimestriels et annuels de la performance;
- la gratification des personnes performantes et la sanction des échecs éventuels;
- la préparation du personnel de la Caisse aux changements souhaités des styles de travail, des attitudes et de l'éthique du travail.

CRITERE 4:

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

Les ressources et les intrants ont été utilisés de façon optimale pour mettre en œuvre la pratique. Les ressources financières sont déterminées préalablement par la voie du processus budgétaire, qui éclaire davantage le processus de contractualisation. Des ressources humaines appropriées sont affectées en s'assurant que chaque personne a un rôle à jouer. Le cadre garantit que les performances individuelles contribuent à la performance de l'institution. D'autres ressources comme l'espace de bureaux, le matériel et le temps sont affectées de manière à supprimer le gaspillage. La contractualisation en fonction des objectifs de performance veille à ce qu'il en soit ainsi, puisque la gestion des coûts est mesurée.

CRITERE 5:

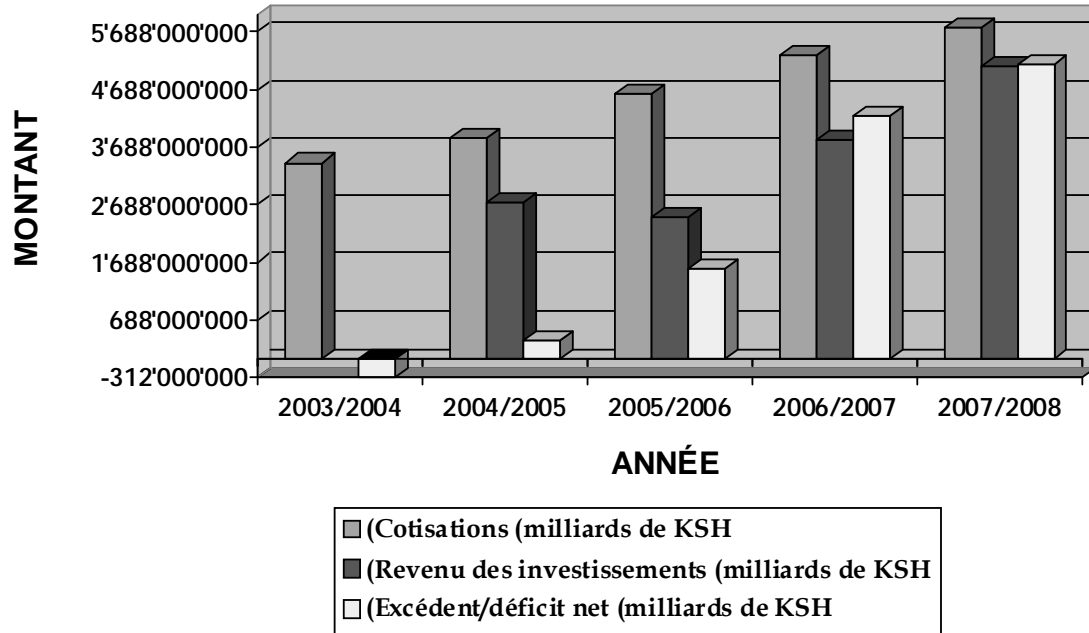
Quels sont les impacts/résultats obtenus jusqu'à présent?

Les impacts/résultats obtenus sur une période de cinq ans sont impressionnants, comme le montrent le tableau 1 et les graphiques 1a à 1c ci-dessous:

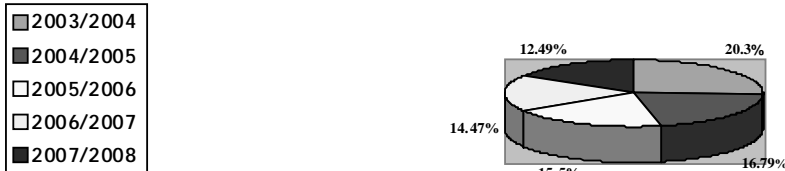
**Tableau 1: Impact/résultats de l'utilisation des contrats
d'objectifs de performance pour la période de 2003/2004 à
2007/2008**

INDICATEUR	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Nouveaux affiliés	110 413	117 508	139 100	174 343	214 729
Cotisations (milliards de KSH)	3,415	3,847	4,6	5,296	5,766
Revenu des investissements (milliards de KSH)	2,15	2,72	2,47	3,813	5,093
Affiliés libres	513	571	1 306	3 567	7 586
Degré de satisfaction des clients	-	-	-	55%	66%
Certification ISO (%)	-	-	10	25	80
Diminution du nombre de comptes en attente (%)	20,30	16,79	15,50	14,47	12,49
Demandes de prestations satisfaites (milliards de KSH)	2,23	2,3	2,85	2,344	2,399
Délai de traitement des prestations	60	60	21	20	16
Excédent/ (déficit) net (milliards de KSH)	(0,312)	0,329	1,570	4,222	5,117
Economies de réduction des coûts (millions de KSH)	-	-	-	173,18	204
Eradication de la corruption	-	55%	69%	90%	95%

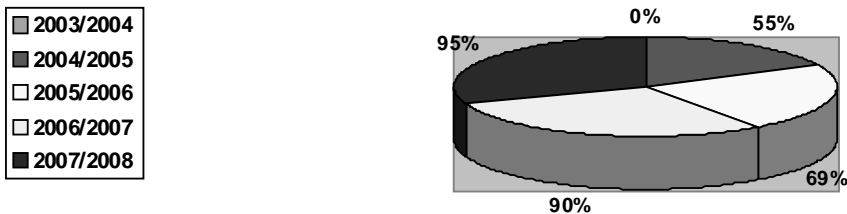
Graphique 1a – Cotisations, rendements et excédent/déficit net



Graphique 1 b - Diminution des comptes en attente



Graphique 1 c - Eradication de la corruption



CRITERE 6:

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

Un certain nombre d'enseignements ont été tirés de cette pratique.

- Les défis persistants de la transparence et de la responsabilité dans les institutions publiques, en général, et dans la CNSS, en particulier, ont été relevés. L'utilisation des contrats d'objectifs de performance vue à la lumière de ces défis est une stratégie globalement fiable, valable et nécessaire.
- La réussite de la mise en œuvre de la stratégie de l'utilisation des contrats d'objectifs de performance a été fortement dépendante du leadership assuré par l'administrateur de gestion. L'enthousiasme, l'engagement, la compétence et le centrage dont ont fait preuve le Comité d'évaluation et son secrétariat ont largement contribué à la réussite de la stratégie.
- Le Comité d'évaluation de l'utilisation des contrats d'objectifs de performance a apporté au processus un niveau élevé d'indépendance, de crédibilité, d'objectivité, de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme. La stratégie a été mise en œuvre de façon inclusive et interactive.
- La stratégie a procuré un moyen de comparer les départements à l'aide d'étalons fiables et leur a fourni des possibilités d'atteindre un niveau élevé de responsabilisation et de transparence. Le classement des départements est un indicateur et une image de la capacité de chaque département et de sa direction à atteindre les objectifs convenus et permet de renforcer la saine concurrence entre les départements tout en améliorant la performance et l'exécution des services.
- L'application concrète de la stratégie a permis de se rendre compte qu'il s'agit d'un outil de planification très efficace et très performant. La planification institutionnelle et la ventilation des plans de travail annuels, appuyées comme il se doit par des provisions et des limites budgétaires ainsi que par des niveaux de responsabilité en matière de performance, constituent un outil nécessaire pour la gestion efficace et performante des ressources publiques.
- Pendant la première année de mise en œuvre, les gestionnaires n'ont pas tous compris pleinement les principes qui sous-tendent la stratégie, en particulier dans le domaine de la fixation d'objectifs chiffrés. Un flux efficace et une gestion des informations sont une condition préalable nécessaire pour l'application réussie de la stratégie.
- La stratégie enregistre la performance actuelle et améliore les espoirs d'une performance future meilleure. Elle renforce aussi la motivation et le moral et crée la confiance chez le consommateur des services de la Caisse.
- Le suivi régulier de l'application de la stratégie des contrats d'objectifs de performance est un aspect vital pour sa réussite. Assurer un retour d'information sur les rapports

mensuels et trimestriels et prendre, le cas échéant, des mesures correctrices sont autant d'ingrédients essentiels d'une mise en œuvre réussie de la stratégie.

- Répercuter la stratégie des contrats d'objectifs de performance vers tous les membres du personnel accroît la participation, mais améliore aussi la performance.
- Manque d'engagement de certains chefs de département. Il existe des indices qui montrent que certains chefs de département n'ont pas assumé leurs propres obligations en matière de contrats d'objectifs de performance et les ont déléguées à des agents très jeunes et mal préparés.
- Il existe dans les institutions des talents latents qui attendent d'être exploités.

CRITERE 7:

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

Dans la mesure où une institution de sécurité sociale est confrontée à des défis similaires en matière de performance, cette bonne pratique se prête à la reproduction. Toutefois, pour que la bonne pratique soit une réussite, il doit exister un leadership absolu dans le chef des pouvoirs publics et des cadres supérieurs. A défaut, la bonne pratique échouera en raison de la résistance opposée par ceux qui la mettent en œuvre.

Les situations organisationnelles, les enjeux et les besoins différents appellent des solutions adaptées. Il s'ensuit qu'un système unique d'objectifs de performance peut ne pas suffire pour toutes les organisations.