



issa

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE | AISS

# Perspectives en politique sociale

03



## Gestion des performances: ajouter de la valeur à la sécurité sociale

L'AISS, de par sa mission, se doit d'apporter de la valeur ajoutée à ses membres. Ceci est tout à fait normal et reflète les obligations des organisations membres de l'AISS envers leurs propres constituants. Pour les organisations, les techniques de pointe de gestion des performances offrent un ensemble d'outils pour apporter cette valeur ajoutée. Il est encourageant de voir de nombreuses institutions de sécurité sociale montrer l'exemple, parmi les administrations publiques, de la mise en œuvre de ces techniques. Cette évolution est indispensable. Parallèlement aux efforts concertés de lutte contre l'exclusion et pour favoriser la pérennité de la sécurité sociale, l'amélioration des performances constitue un pas de plus vers la réalisation de la «sécurité sociale pour tous».

*Hans-Horst Konkolewsky, Secrétaire général*

A tort ou à raison, au cours des années 1990, on reprochait souvent aux administrations publiques leur insuffisance alors que l'on tenait pour acquis le professionnalisme du secteur privé. Il en résultait que le terme «administration publique» était souvent synonyme d'inefficacité pour la population.

A des degrés divers, la sécurité sociale subissait cette critique. Sans en être l'unique conséquence, un des résultats a été l'impulsion donnée dans certains pays au mouvement de privatisation de la sécurité sociale.

Bien sûr, les pressions exercées sur les institutions de sécurité sociale partout dans le monde ne sont pas seulement politiques. Le renforcement des attentes de la clientèle quant à la qualité et à l'éventail des services a également une forte incidence. Et le fait que ces attentes surgissent dans un contexte généralisé de restrictions financières a accentué la tendance. Quel que soit le bien-fondé de ces critiques, le message envoyé

### Ce numéro:

- Définit des éléments de mise en œuvre de la gestion des performances
- Met en lumière la valeur ajoutée apportée par la sécurité sociale
- Repère les obstacles s'opposant à l'amélioration des performances
- Tire des enseignements en matière de politiques d'amélioration des performances

aux organismes publics de sécurité sociale est clair: ils doivent apporter de la valeur ajoutée.

## Explorer de nouvelles possibilités dans la gestion des performances

Acteurs au service de la collectivité, les organismes de sécurité sociale ne devraient pas se limiter à servir des prestations déjà existantes. Certes, cette tâche demeure fondamentale, mais il faut la conjuguer avec des améliorations d'envergure quant à l'efficacité financière et aux pratiques de gestion.

De nos jours, il n'est pas étonnant que l'amélioration des performances constitue un sujet important pour la sécurité sociale. Une étude réalisée par l'AISS en collaboration<sup>1,2</sup> avec la société de conseil Accenture souligne clairement à quel degré les institutions de sécurité sociale utilisent actuellement les techniques de gestion pour améliorer les performances. Sur un échantillon mondial de 66 organisations membres de l'AISS, 92 pour cent ont confirmé avoir recours à une ou plusieurs techniques de gestion des performances.

Conclusion notable: la sécurité sociale contribue à l'intégration de l'usage des techniques de gestion des performances au sein des administrations publiques en général.

## Gestion des performances

La gestion des performances consiste à prendre des dispositions afin d'assurer que des services, des produits et des résultats améliorés soient fournis d'une manière plus efficace et plus effective. A cette fin, différents outils sont utilisés.

Le calcul des coûts basé sur les activités est un outil visant à permettre une meilleure affectation des ressources grâce à l'identification du véritable coût d'un produit ou d'un service spécifique. Autre méthode possible: les tableaux de bord, qui utilisent une sélection d'indicateurs mesurant les performances en matière de perfectionnement du personnel, de processus de travail, de réponse aux besoins de la clientèle et de gestion financière et qui visent à faciliter l'amélioration de la planification stratégique. Autre outil encore: les indicateurs de référence (benchmarks), qui mesurent par comparaison la capacité des organismes à atteindre le «meilleur» niveau de performance et guident le processus d'amélioration visant à atteindre le niveau de performance désiré.

Mais avant de sélectionner des outils, une première étape indispensable est celle de la fixation des objectifs. Le but le plus communément recherché est l'amélioration de la qualité du service. Ainsi, l'Office national d'allocations familiales pour travailleurs salariés, en Belgique, fournit un exemple remarquable. Entre 1985 et 2003, les paiements de prestations effectués dans les délais sont passés d'un faible 16 pour cent à 97 pour cent.

Comme le souligne cet exemple, l'étape suivante nécessaire consiste à quantifier les progrès se réalisant effectivement.

Plutôt que d'être aléatoire, la recherche de l'amélioration en général devrait être motivée par des valeurs. Ainsi, les insti-

tutions peuvent viser de façon cohérente des améliorations spécifiques en matière de ressources humaines et budgétaires, de processus et de résultats administratifs ainsi que de produits et de résultats des politiques.

## Des améliorations motivées par la valeur

Les approches actuelles proposent un ensemble de stratégies basées sur les valeurs. Celles-ci devraient être appliquées dans le cadre d'un développement par étapes (voir Etapes 1 à 3) au cours desquelles, progressivement, les buts visés deviennent de fait plus difficiles à atteindre. Toutefois, grâce à l'intégration des enseignements et des acquis issus de l'étape précédente, on peut espérer des améliorations quantifiables des performances de plus en plus importantes.

### Gestion des performances

#### Etape 1

##### Gestion du personnel et des ressources financières

- **Les buts** – réussir à faire le travail imparti dans la limite du budget affecté et conformément aux règles et aux obligations statutaires.
- **Quantification des améliorations** – par exemple, exécution d'une tâche récurrente au moyen de ressources budgétaires progressivement réduites.

#### Etape 2

##### Gestion des activités et des processus

- **Les buts** – exécuter les tâches prévues dans la limite du budget affecté et assurer les services prévus au moyen de flux de travail organisationnels efficaces et effectifs.
- **Quantification des améliorations** – dans un premier temps, suivre l'évolution du nombre d'appels d'utilisateurs ou de demandes de prestations traitées. Dans un second temps, observer l'évolution du nombre d'heures nécessaires au traitement exhaustif d'une demande de prestation.

#### Etape 3

##### Impacts sur les usagers et la collectivité

- **Les buts** – procéder aux bonnes interventions au moment adéquat afin de permettre, au moindre coût, à chaque citoyen de devenir un membre plus actif de la société. Résultat visé: développer des organismes performants et flexibles, capables de participer à des efforts intégrés et cohérents entre les administrations afin de stimuler la croissance et le développement de la collectivité.
- **Quantification des améliorations** – cette démarche axée sur l'initiative et la prévention comprend, par exemple, des interventions visant à traiter le problème de la dépendance à l'égard des prestations de certains clients. A un stade plus avancé, l'amélioration des performances peut se mesurer au nombre d'individus dont on juge que le bien-être a augmenté sous l'effet de conséquences sociales dépassant le cadre de prestations en espèces.

La première étape est axée sur le problème incontournable de l'amélioration de la gestion des ressources tels que les moyens humains et budgétaires. Aux étapes suivantes, on dépasse la question des ressources pour se centrer sur des stratégies basées sur les résultats.

Les stratégies basées sur les résultats sont importantes parce qu'elles indiquent aux institutions de sécurité sociale la voie à suivre pour pouvoir apporter plus de valeur à leurs membres, et elles renforcent ainsi le rôle dont jouit leur fonction au sein de la collectivité.

## Valeur ajoutée de la sécurité sociale

La valeur ajoutée que les actionnaires reçoivent des entités commerciales se mesure normalement en termes monétaires. Evidemment, il en va autrement de la valeur ajoutée que les organismes publics tels que les institutions de sécurité sociale offrent à leurs membres. Comme on le souligne, l'objectif d'impact sur la collectivité – la valeur ajoutée de la sécurité sociale – se mesure à sa capacité à contribuer au développement d'impacts positifs sur le capital humain.

La pleine réalisation de cette vision de la valeur ajoutée exige au préalable que la conception des politiques de sécurité sociale dépasse le domaine des politiques à court terme pour s'élever jusqu'au plan du dialogue social national. Même si cette vision demeure l'exception plutôt que la règle, elle renforce les approches visant à tracer de nouvelles limites et à démanteler des glaciés organisationnels; ces approches font partie intégrante de l'amélioration des performances.

## Exemples de bonnes pratiques

**Gestion du personnel et des ressources financières** – la substitution en 2000 de la Caisse nationale de prévoyance de Zambie par l'Office national du régime des pensions s'est accompagnée d'efforts vigoureux visant à améliorer tous les aspects de l'administration. Entre autres, le montant maximal des dépenses administratives autorisées (en proportion des cotisations) a été progressivement réduit.

**Gestion des activités et des processus de service** – afin d'améliorer les services à la clientèle, en 2001-2002, la Caisse nationale de sécurité sociale de Tunisie a réalisé une amélioration de 120 pour cent des demandes de prestations traitées dans le délai réglementaire de 80 jours, passant de 15 pour cent à 33 pour cent.

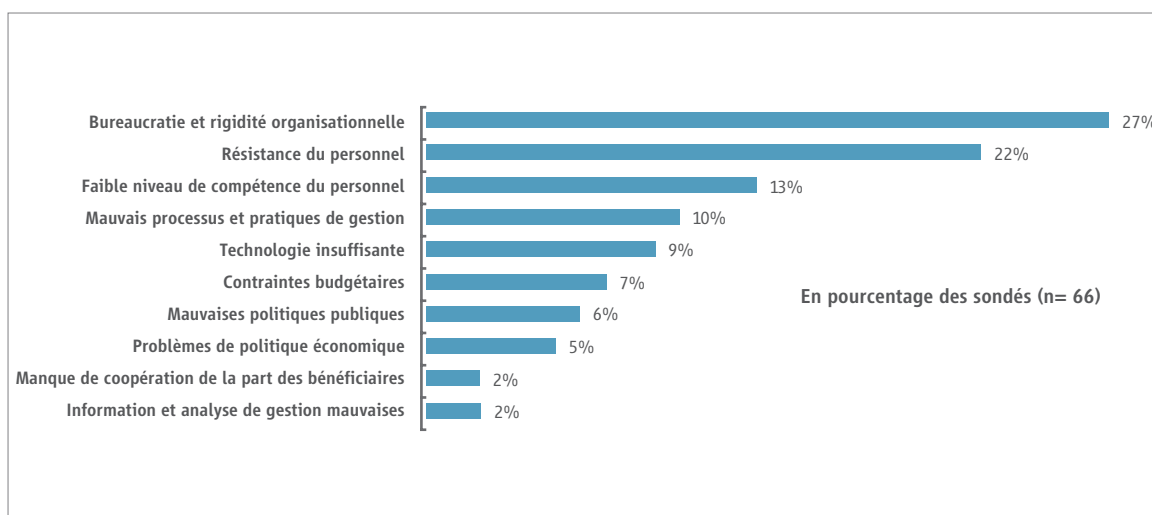
**Incidence sur les usagers et la collectivité** – les premiers indices de l'impact de la politique privilégiant la réadaptation par rapport aux prestations, approche visant à réduire le nombre de nouveaux demandeurs de prestations d'invalidité aux Pays-Bas, semblent indiquer une diminution du nombre de nouvelles attributions de prestations et, parmi celles-ci, une proportion accrue de prestations partielles versées en complément d'un salaire.

Sources: AISS/Accenture (2004b); *Perspective en politique et sociale 2/06*

## Leadership et gestion du changement

Des difficultés vont se présenter sur la voie de l'amélioration cohérente des performances (voir graphique). Pour certaines administrations, ces difficultés pourraient être liées à des obstacles juridiques. Pour d'autres, il pourrait s'agir de l'absence d'autonomie budgétaire ou de manque de flexibilité du personnel. L'absence de technologies de pointe peut aussi constituer un obstacle. Pour surmonter tous ces obstacles, le rôle de leadership va être déterminant. Ce rôle doit aussi englober la tâche concrète commune qui consiste à ajuster les outils de gestion des performances.

## Les obstacles à l'amélioration



Source: AISS/Accenture (2004b)

---

## Un cercle vertueux d'amélioration des performances

Une culture de l'amélioration de la performance peut également avoir des effets positifs sur le personnel. Centrelink, en Australie, fait par exemple état d'un recul de l'absentéisme dans ses bureaux les plus performants. Il est clair que le maintien de cette dynamique positive exigera la mise au point de nouvelles stratégies novatrices élaborées à partir des pratiques courantes. Par ailleurs, l'Administration de la sécurité sociale américaine – à titre d'exemple – sera-t-elle capable de reproduire dans les années à venir, sinon d'améliorer, les 37 pour cent d'augmentation de productivité réalisés entre 1993 et 2003?

Un consensus règne dans la sécurité sociale: la gestion des performances doit demeurer une des priorités stratégiques, entre autres pour contribuer positivement à la poursuite:

- de la lutte contre l'exclusion
- de l'amélioration de la pérennité de la sécurité sociale
- du renforcement de la valeur ajoutée apportée par la sécurité sociale, et
- du renforcement de la capacité de la collectivité à résister aux chocs socio-économiques.

### Sources

- <sup>1</sup> AISS; Accenture. 2004a.  
*The high-performance challenge: Improving social security through performance management.*  
Cambridge MA, Accenture.
- <sup>2</sup> AISS; Accenture. 2004b.  
*Création de valeur par la gestion des performances dans la sécurité sociale.*  
Cambridge MA, Accenture.

---

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) est l'organisation internationale mondiale principale qui rassemble les administrations et les caisses nationales de sécurité sociale. L'AISS fournit des informations, des plates-formes de recherche, de l'expertise pour ses membres afin de construire et de promouvoir des systèmes et des politiques de sécurité sociale dynamique à travers le monde.

4 route des Morillons  
Case postale 1  
CH-1211 Genève 22

T: +41 22 799 66 17  
F: +41 22 799 85 09  
E: [issacomm@ilo.org](mailto:issacomm@ilo.org) | [www.issa.int](http://www.issa.int)