



issa

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE | AISS

Rapport technique 01

Les TIC comme instrument de transformation de la sécurité sociale

Rory O'Shea

Consultant principal

IBM Global Social Security Segment

Les TIC comme instrument de transformation de la sécurité sociale

Rory O'Shea
Consultant principal
IBM Global Social Security Segment

Commission technique des technologies de l'information et de la communication
Forum mondial de la sécurité sociale, Moscou, 10-15 septembre 2007

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. Nombre des efforts déployés par l'AISS pour promouvoir les bonnes pratiques sont mis en oeuvre par ses dix Commissions techniques, gérées avec l'aide du Secrétariat général par les organisations membres qui les composent.

Ce document est disponible à l'adresse suivante: <http://www.issa.int/ressources>. Les opinions et les points de vue exprimés ne reflètent pas nécessairement ceux de l'éditeur.

Synthèse

Enquête

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) possède une Commission Technique centrée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). La commission TIC a mené une enquête auprès des organisations membres de l'AISS afin de relever des exemples d'utilisation réussie des TIC pour opérer la transformation de la fourniture des services. Il s'agissait d'une vaste enquête, et les enquêtés ont fourni des informations utiles sur un large éventail de sujets.

Les documents de l'enquête peuvent aider les organisations à examiner de quelle manière elles pourraient utiliser les TIC pour transformer leurs stratégies de fourniture des services. Le présent rapport énonce certains messages clés, dont les plus importants sont énumérés ci-dessous.

Message principal

L'extension de l'internet et les services à canaux multiples nécessitent des changements fondamentaux sur plusieurs fronts. On assiste apparemment, dans la fourniture des services internet et équivalents, à un ralentissement qui semble être lié à l'absence de progrès dans la fourniture de services plus intégrés, en particulier ceux qui impliquent une collaboration avec d'autres organismes. Il se peut que cette collaboration progresse lentement en raison de l'incertitude qui entoure la question des meilleures méthodes d'identification et d'authentification des transactions dans des environnements à canaux multiples et de services en ligne. Des technologies nouvelles complexes seront nécessaires, ce qui entraînera un recours accru à des consultants, du moins dans une phase de transition. Il faut toutefois asseoir les relations avec les consultants sur de nouvelles bases et, globalement, une gestion complète et efficace des projets reste évidemment nécessaire. Les conclusions du présent rapport sont dès lors centrées sur les problèmes d'internet, d'identification et de consultance.

Des services intégrés - le défi pour l'avenir

Les organisations de sécurité sociale devront adopter une démarche davantage intégrée, en faisant participer des partenaires dans d'autres secteurs, voire à l'échelle transnationale. L'Infrastructure à Clés Publiques est une condition préalable pour des services intégrés. Il est clair que, tant que ne seront pas mis en place des solutions concrètes pour l'identification des clients qui interagissent avec les organisations de sécurité sociale, on ne pourra apporter d'améliorations utiles, sûres et abordables à la fourniture des services. À défaut d'intégration ou de collaboration, on ne pourra pas déployer toutes les potentialités des services internet, mais l'intégration renforce le besoin d'identification sécurisée de tous les acteurs des processus, y compris de l'ayant droit.

L'identification des clients est une condition préalable des nouveaux modèles de services

Les infrastructures politiques et juridiques pour appuyer des services internet de meilleure qualité existent dans beaucoup de pays. Cela dit, peu de pays offrent des services qui exploitent les potentialités que permet leur environnement. Il se peut que l'on admette implicitement qu'une fourniture des services à canaux multiples reste un objectif impossible à atteindre en raison des problèmes d'identification, de sécurité et de confidentialité. Des améliorations significatives et abordables de la fourniture des services ne peuvent être obtenues sans identification concrète des clients. Il faut par conséquent résoudre en priorité la question de l'identification, faute de quoi les investissements en services électroniques risquent de ne pas être pleinement productifs.

Consultants - "envahisseurs barbares" ou conseillers et guides?

Les réponses font souvent état de problèmes de transfert effectif des connaissances que possèdent les consultants. Elles indiquent pourtant aussi que les organisations de sécurité sociale sont tout à fait conscientes des problèmes techniques et stratégiques qui sous-tendent une utilisation plus efficace des TIC. Il est nécessaire de nouer des relations de plus grande collaboration avec les fournisseurs clés.

Une plus grande collaboration de la communauté de l'AISS est essentielle

La mondialisation et la migration croissantes font que la recherche de solutions appropriées aux préoccupations des pays moins développés peut impliquer des niveaux de collaboration plus élevés que par le passé entre l'Est et l'Ouest et entre le Nord et le Sud au sein de la communauté de l'AISS.

Les TIC et les objectifs administratifs généraux sont alignés

L'enquête a montré que les priorités qui déterminent les approches en matière de TIC sont en correspondance étroite avec les défis généraux de la gestion des affaires que décrivent les cadres supérieurs des organisations de sécurité sociale dans le contexte d'autres recherches.

Les projets de TIC restent sujets à risques

Beaucoup de grands projets de modernisation des TIC ne produisent pas toutes les améliorations promises des activités au coût budgétisé et dans les délais prévus. Peu de projets de TIC débouchent sur un échec total et coûteux. Il est tout aussi vrai, cependant, que peu de projets produisent tout ce qui avait été promis initialement. C'est le cas, en particulier, pour la sécurité sociale, dans la mesure où ces projets rassemblent d'ordinaire les plus grands facteurs de risque.

1. Introduction

Le rapport donne un aperçu des technologies adoptées actuellement par bon nombre d'organisations de sécurité sociale pour la fourniture des services. Il montre par ailleurs, certaines des difficultés majeures que pose le déploiement réussi des TIC pour les pays moins développés.

1.1. Groupe de travail

Le présent rapport a été rédigé par un groupe de travail mis en place par l'Association internationale de la sécurité sociale.¹ L'AISS compte des Commissions Techniques centrées sur certains domaines qui présentent un intérêt particulier pour les organisations membres. L'une d'elles est la Commission technique des technologies de l'information et de la communication (Commission TIC). La Commission TIC a eu recours au groupe de travail en question pour procéder à une analyse et une recherche préliminaires qui sous-tendent le présent rapport.

1.2. Enquête sur les TIC²

En 2005, le groupe de travail a adressé un questionnaire aux organisations membres de l'AISS, en vue de mettre en évidence des exemples d'utilisation heureuse des TIC pour réaliser la transformation de la fourniture des services. L'enquête a été réalisée en particulier pour trouver des exemples de TIC plus récentes qui ne sont pas encore largement utilisées dans toutes les régions. Elle a aussi sollicité les avis au sujet des problèmes de TIC auxquels sont confrontés les pays à différents stades de développement économique. Le questionnaire a sollicité des informations sur les aspects suivants:

- le gouvernement et l'administration en ligne,
- les technologies pour améliorer la fourniture des services,
- la gestion des projets,
- le rôle des consultants et de l'externalisation,
- la fourniture des services dans un environnement à canaux multiples.

1.3. Présentation des perspectives essentielles, (pas des résultats complets de l'enquête)

Beaucoup de réponses contiennent de nombreuses précisions qui permettront une évaluation en profondeur des multiples problèmes de TIC auxquels fait face le secteur dans toutes les régions. Beaucoup de réponses pointent aussi des études de cas possibles qui pourraient faciliter, pour les autres institutions, l'évaluation des avantages et des risques associés à certaines technologies

¹ On trouvera à l'annexe I des précisions concernant le groupe de travail, sa composition et son mandat.

² Voir la section suivante ainsi que l'annexe II pour plus de détails sur l'enquête.

particulières. Certaines réponses sont centrées sur les problèmes et les risques particuliers pour les pays en développement et en transition. Le présent document ne prétend pas présenter toutes les conclusions de l'enquête. On trouvera un commentaire plus détaillé de ces conclusions dans une présentation PowerPoint déjà disponible sur le site Web général de l'AISS.³ Les différentes réponses, en particulier les études de cas, offrent également des indications importantes sur les technologies utilisées actuellement, les difficultés rencontrées et l'expérience déjà acquise. Ces réponses ainsi que les études de cas sont mises à la disposition des membres du réseau TIC de l'AISS sur l'extranet de l'AISS, avec l'autorisation de leurs auteurs.

1.4. Raisons de l'enquête - la dynamique de la sécurité sociale

Les défis auxquels est confrontée la sécurité sociale sont plus dynamiques aujourd'hui que jamais au cours des cents dernières années. Les populations augmentent, vieillissent et migrent en nombres sans précédent. Le concept de l'emploi ou du mariage à vie n'est plus la norme pour des pans importants et croissants de nombreuses sociétés.

La sécurité sociale n'est plus une question de filet de sécurité financier offrant la simple subsistance ou un confort austère.⁴ En réalité, de nombreuses institutions offrent des services préventifs destinés à faciliter l'autonomie. L'image moderne devrait dès lors être celle du trampoline plutôt que celle du filet de sécurité.

- La sécurité sociale moderne va bien au-delà du remplacement du revenu et peut comprendre des aspects comme le logement, l'éducation, la réadaptation, la recherche d'un emploi et le recyclage ainsi que beaucoup d'autres dimensions de l'aide sociale.
- La retraite, la maladie et l'emploi ne sont plus nettement compartimentés et beaucoup de travailleurs changent d'emploi, de secteur et de pays plus souvent que par le passé, la mondialisation accélérant les tendances migratoires.
- De plus, on attend des services qu'ils soient accessibles à ceux qui en ont le plus besoin, qu'ils soient préventifs et dignes, à la fois en protégeant la vie privée du citoyen et en prévenant la fraude et le gaspillage

- Les structures familiales sont plus volatiles et les changements démographiques font que de nouveaux concepts sont nécessaires pour financer les pensions et les autres prestations.
- Des articulations plus grandes sont nécessaires avec les systèmes fiscaux, pour lutter contre la fraude, pour cibler plus efficacement les ressources sur le plus grand besoin, et pour réduire les charges administratives.
- L'intégration et la coordination des activités de la sécurité sociale avec les activités du marché du travail et l'élaboration des politiques sont essentielles, et il en va de même pour l'éducation, le logement et les soins de santé.
- Les environnements opérationnels changent rapidement à mesure que le secteur privé offre de nouvelles manières de faire des affaires. Toutefois, cela peut entraîner des attentes et des demandes irréalistes lorsque le public recherche une aide pour faire face aux événements typiques de la vie: par exemple, la perte d'emploi, la retraite, le mariage, l'éducation etc.

Alors que les défis de la vie économique deviennent aujourd'hui plus complexes, les risques des TIC restent importants, voire augmentent. Selon une étude:

- 31 pour cent des projets examinés en 2001 ont été annulés avant d'être réalisés
- 53 pour cent ont connu des dépassements de coût importants, atteignant pour beaucoup le double de l'estimation initiale
- seuls 16 pour cent ont été réalisés dans les délais et le budget prévus.⁵

1.5. Remerciements

Le présent rapport n'a été possible que grâce aux apports généreux en temps et en connaissances d'un grand nombre de personnes. Le groupe souhaite dès lors, remercier les nombreuses personnes qui ont répondu à l'enquête et les nombreux participants aux diverses réunions régionales et autres, où l'enquête et ses résultats ont été examinés. Le groupe de travail veut aussi exprimer sa gratitude pour le soutien précieux et patient fourni tout au long du processus par M. François Kientzler, de l'AISS. Nos remerciements s'adressent particulièrement à M. Chris Gibbon, vice-président d'IBM (*Global Social Segment*) pour le financement, par cette société, d'un des participants au groupe de travail et pour d'autres contributions aux frais de publication des résultats.

2. L'enquête - contexte et portée

2.1. Les origines de la présente étude

Le contexte détaillé de la présente étude a été fixé lors de la préparation, en 2005, de la Conférence de Moscou sur les technologies de l'information et de la communication. Cette conférence était centrée sur les TIC en tant que facilitateurs de la transformation de la sécurité sociale et a examiné diverses études de cas ainsi qu'un manuel relatif à la gestion des projets TIC présenté à Beijing en 2004.⁶ Les études de cas examinées à Moscou en 2005 traitaient de questions telles que le partenariat, (i), et la coopération pour réaliser l'intégration de la fourniture de services; une perspective holistique, (ii), des clients pour faciliter la recherche d'informations par les clients et l'échange d'informations entre les organismes; (iii), la fourniture partagée ou uniforme des services au moindre coût.

⁵ Source: étude CHAOS du groupe Standish.

⁶ Ce manuel (<http://www.issa.int/pdf/IT/1IBM.pdf>) définit des lignes directrices pour la gestion des risques des projets TIC sous les rubriques suivantes: Définition d'un projet - Planification et gestion des ressources humaines - Chef de projet - Gestion de projet de TIC et gestion des risques - Implication des parties intéressées - Technologie - Stratégie de communication - Maîtrise et suivi de projet - Formation - Appréciation de l'avancement du projet - évaluation indépendante

Suite à la conférence de Moscou, le Conseil consultatif des TIC, de l'AISS, a réaffirmé l'importance de l'échange d'informations et d'expériences entre les membres de l'AISS dans le domaine des TIC et a demandé à un groupe de travail de proposer des mécanismes pour appuyer le processus d'échange. Le groupe de travail a ensuite été chargé d'effectuer la recherche résumée dans le présent rapport.

Le Conseil consultatif des technologies de l'information et de la communication de l'AISS a examiné les conclusions préliminaires lors d'une conférence à Marrakech en 2006.⁷ Il y a eu, entre 2004 et 2007, un certain nombre de réunions au cours desquelles l'orientation de la recherche a évolué. Le présent rapport présente les conclusions originales, intègre les avis des délégués à la conférence de Marrakech ainsi que des contributions complémentaires.

2.2. Objectifs de l'enquête

Le groupe de travail a proposé la méthode de l'enquête pour identifier des exemples d'utilisation réussie de technologies plus récentes par les institutions de sécurité sociale, en particulier pour les TIC les plus récentes qui ne sont pas encore largement utilisées dans certaines régions. Le processus comportait le recours à un questionnaire détaillé qui a été distribué aux organisations membres et interrogeait celles-ci sur leurs expériences en matière de TIC.

Les objectifs de l'enquête consistaient à aider les organisations à déterminer les types de solution actuellement utilisés ailleurs, les problèmes rencontrés et la manière dont ces problèmes ont été abordés par les organisations pionnières.

- Le secteur public fait souvent figure de pionnier dans l'utilisation des nouvelles TIC, en particulier lorsque les TIC impliquent des systèmes de grande taille et une collaboration entre les organismes.
- Les organisations de sécurité sociale peuvent être le premier secteur public à être aux prises avec les difficultés initiales que posent les nouvelles TIC.
- Elles peuvent aussi être parmi les premières à identifier les meilleures approches de technologies qui ne sont pas encore largement utilisées dans d'autres secteurs de leur pays et de leur région.
- Estimer et préciser les efforts, les méthodes et le soutien requis des fournisseurs et des consultants est toujours une tâche ardue. Les difficultés augmentent lorsque de nouvelles TIC sont utilisées. En outre, les pionniers sont généralement confrontés à un manque d'experts qui peuvent fournir des conseils ou participer au projet.

⁷ Cette conférence traitait de la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication dans les organisations de sécurité sociale en Afrique.

2.3. Portée de l'enquête

Le questionnaire visait à obtenir des informations sur les points suivants:

- les progrès accomplis dans les domaines du gouvernement et de l'administration en ligne et les technologies jugées les mieux adaptées aux initiatives d'amélioration de la fourniture des services aux clients;
- la gestion de projet et le rôle des consultants et de l'externalisation dans la gestion des risques pour les technologies les plus récentes;
- la transformation de la fourniture des services dans un environnement à canaux multiples;
- les technologies particulières adaptées aux domaines ci-dessus où l'expérience montre qu'il existe des risques et des problèmes particuliers;
- les différences majeures entre les problèmes auxquels les pays sont confrontés aux différentes phases du développement économique, s'agissant de relever ces défis des TIC.

2.4. Points à relever

Le niveau de réponse a été encourageant: de nombreux enquêtés ont fourni beaucoup de précisions, ce qui a permis une évaluation approfondie des nombreux problèmes de TIC auxquels le secteur fait face dans toutes les régions. Beaucoup de réponses suggèrent des études possibles qui pourraient faciliter l'évaluation par d'autres institutions des avantages et des risques liés à certaines technologies. Certaines réponses sont centrées sur les problèmes et les risques les plus pertinents pour les pays en développement et en transition.

Certaines organisations de sécurité sociale n'ont pas répondu à toutes les sections. C'était prévu et la structure adoptée visait à compenser cela en présentant des questions similaires dans différents contextes, afin de faciliter le processus de réponse pour les organisations qui n'étaient pas en mesure de formuler des remarques et de donner des réponses pour chacune des grandes rubriques.

Les conclusions s'appuient en partie, sur des interprétations résumées de quantités importantes d'informations qui n'ont pas été demandées (et ne pouvaient pas être facilement fournies) dans un format structuré. Par conséquent, les conclusions n'étaient pas destinées à offrir des conclusions statistiquement précises mais plutôt à montrer des indications de tendances significatives.

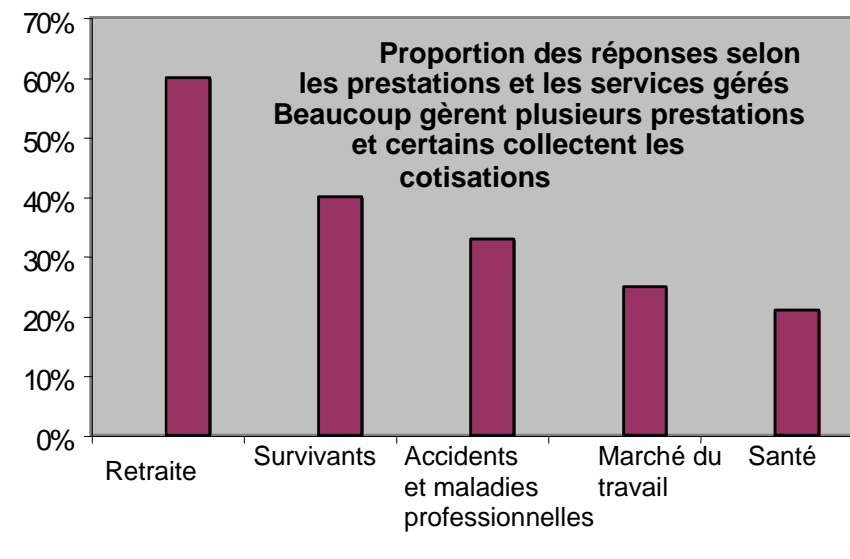
Ni les auteurs du présent rapport, ni l'AISS ne suggèrent ici qu'un des cas résumés à l'*Annexe VII* est supérieur à toute autre étude de cas ou qu'une étude de cas constitue la meilleure pratique dans d'autres situations. L'AISS n'assume aucune responsabilité pour des décisions qui se fonderaient sur l'examen d'une des études de cas citées dans le présent rapport ou publiées sur l'extranet de l'AISS.

3. Aperçu des réponses

3.1. Les avis d'organisations représentatives ont été recueillis

Les réponses donnent les avis d'un échantillon représentatif d'organisations de sécurité sociale partout dans le monde. Les questionnaires ont été transmis à des institutions membres de l'AISS. Répondre au questionnaire a représenté un travail considérable pour les enquêtés. Le pourcentage de réponses (plus de 80; la liste figure à la fin du rapport) indique que les enquêtés ont jugé les questions extrêmement pertinentes, ce qui a été également confirmé par les interventions lors de la conférence de Marrakech en 2006. Des pays de toutes les régions se sont retrouvés dans les conclusions de l'enquête présentées à cette conférence et il est apparu clairement que la plupart des participants, voire tous, estimaient que des enseignements précieux pouvaient être tirés des conclusions.

Les types de prestations administrées sont tout à fait représentatifs.



Les mécanismes administratifs des organisations ayant répondu sont également représentatifs.

- 80 pour cent se sont décrits comme des organisations du secteur public avec les contraintes ordinaires en matière d'embauches, d'achats, de niveau des salaires etc.
- Quelques-uns étaient des organes de réglementation, des ministères ou des organismes de recherche. La plupart ont un réseau de bureaux.
- Le plus important par la taille était de 88 000 personnes; le plus bas de 19 personnes (9 000 étant la moyenne).
- Le budget annuel classique de gestion pour les organisations de sécurité sociale qui versent des prestations, équivalait à 3,3 pour cent du total des dépenses.

- Les dépenses de TIC varient en proportion des dépenses de gestion, l'organisme moyen consacrant environ un cinquième du budget administratif aux TIC.⁸

3.2. Représentation régionale

Un enquêté sur trois a donné un avis sur les défis particuliers auxquels sont confrontés les pays en développement et les pays qui connaissent d'autres transitions. Deux grands problèmes sont apparus. Ces pays peuvent faire face à des difficultés particulières pour adopter une technologie de pointe là où il existe peu d'installations équivalentes, ce qui entraîne un manque de fournisseurs, y compris de consultants, qui proposent une assistance à un prix concurrentiel.⁹ Une deuxième contrainte majeure est la difficulté d'importer des technologies en raison d'incertitudes au sujet des taux de change et au sujet de l'obtention rapide des approbations requises.

D'autres contraintes caractéristiques des difficultés qui se posent dans beaucoup de régions en développement ont été citées à plusieurs reprises. Il s'agit des contraintes suivantes:

- Mauvaise qualité des infrastructures des télécommunications
Le problème de l'infrastructure des télécommunications peut être résolu en partie par les télécommunications sans fil, mais les coûts constitueront une contrainte importante. Dans tous les cas de figure, une couverture de tout le pays par les télécommunications nécessiterait aussi un large accès à d'autres services comme l'électricité, un personnel suffisamment qualifié et une formation aux TIC. Il n'empêche que les études de cas mentionnent des innovations importantes dont certaines peuvent offrir des orientations aux pays en développement.
- Pas de système national fiable d'identification permettant de vérifier les identités des travailleurs assurés et des ayants droit
Les mentions répétées de l'absence de bases de données nationales d'identification dans les pays moins développés peuvent mériter une recherche plus approfondie. Beaucoup de pays ont réussi à mettre en place des systèmes complets de sécurité sociale sans systèmes nationaux d'identification intégrés.
- Craintes que les consultants puissent abuser de l'accès aux données personnelles et autres informations sensibles
Les hésitations à permettre aux consultants de travailler avec des données personnelles méritent d'être examinées. Un très grand nombre de pays ont recours depuis de nombreuses années à des consultants et à des bureaux, et les cas d'abus ont été extrêmement rares, voire plus rares sans doute que les cas de membres du personnel qui ont fait un usage incorrect des données.

⁸ Comme il fallait s'y attendre, on a observé des écarts importants: par exemple, les services à forte intensité de main-d'œuvre coûtent plus que les mécanismes de retraite stables et durables qui ne nécessitent que peu d'intervention permanente.

⁹ Cité par un tiers des réactions à ce problème.

Il faut noter que les défis administratifs résumés dans la présente section ont été décrits comme particulièrement pertinents pour les régions en développement. Toutefois, plusieurs de ces défis ont aussi été souvent cités comme des problèmes importants en général.

3.3. Les défis en matière de TIC sont alignés sur la vision de la gestion administrative

L'enquête sur les TIC a été réalisée séparément de l'enquête distincte et plus large effectuée par l'AISS concernant les Besoins et les priorités des organisations membres de l'AISS.¹⁰ Les deux questionnaires de recherche ont obtenu des avis consistants sur les grands défis auxquels les organisations membres estiment être confrontées au cours des trois à cinq prochaines années.

Les dirigeants considèrent désormais les TIC comme une partie de la solution et non comme une partie du problème, comme c'était souvent le cas dans les premières années des TIC. Les résultats de l'enquête sur les TIC peuvent dès lors être considérés comme la synthèse d'idées concrètes sur la manière dont les organisations membres peuvent utiliser les TIC pour:

- offrir des services durables et accessibles qui s'adaptent par anticipation aux nouveaux défis et construisent des sociétés plus fédératrices et des économies en croissance,
- améliorer la qualité et le positionnement des services de sécurité sociale,
- permettre de nouvelles évolutions de la sécurité sociale et étendre sa couverture,
- jouer un rôle anticipatif en développant la fourniture des services de la sécurité sociale et des nouvelles formes de partenariat,
- parvenir à une plus grande efficacité administrative et opérationnelle,
- soutenir par anticipation la planification et la mise en œuvre de la réforme de la sécurité sociale,
- faire face à l'évolution démographique,
- étendre la couverture de la sécurité sociale.

3.4. Défis administratifs caractéristiques cités par les cadres dirigeants

Les Points (numéros 2 et 3) sur la Nouvelle AISS montrent que les défis administratifs généraux les plus souvent cités étaient:

¹⁰ Enquête sur les besoins et les priorités des organisations membres de l'AISS, et Orientations du programme pour 2008-2010 - Nouvelle AISS: promouvoir la sécurité sociale dynamique, URL: <http://www.issa.int/fren/newissa/1update-may06.pdf>, et <http://www.issa.int/fren/newissa/1update-jul06.pdf>

| Pourcentage du total de points possible | Les défis | Points |
|---|--|--------------|
| 12.4 | Planification et /ou mise en oeuvre d'une réforme de la sécurité sociale | 488 |
| 12.1 | Nécessité d'améliorer l'efficacité au niveau administratif et opérationnel | 473 |
| 11.8 | Evolution démographique | 461 |
| 10.0 | Situation du marché du travail | 392 |
| 8.7 | Adéquation des ressources financières dans votre institution | 343 |
| 8.0 | Amélioration de l'adéquation des prestations offertes par votre régime | 313 |
| 7.8 | Positionnement de votre régime dans l'évolution de la sécurité sociale de votre pays | 305 |
| 7.6 | Modification de votre cadre institutionnel ou politique | 297 |
| 7.4 | Nécessité d'étendre la couverture de la sécurité sociale | 292 |
| 7.3 | daptation des prestations à l'évolution des besoins | 287 |
| 6.9 | Adéquation des ressources humaines dans votre institution | 272 |
| | Total | 3 923 |

Extrait de l'Enquête sur les besoins et les priorités des organisations membres de l'AISS

Les réponses relatives aux TIC énumèrent des problèmes analogues et indiquent globalement les mêmes priorités.

4. Constatations générales et conclusions

4.1. Commentaire général

La présente section formule certaines conclusions générales au sujet de la pertinence des réponses analysées. D'autres conclusions techniques figurent dans les sections suivantes, qui traitent de l'internet, de l'intégration, de l'infrastructure à clé publique (ICP), de l'identification et des problèmes de consultance.

4.1.1. Une collaboration renforcée deviendra essentielle

Suite à la mondialisation et à la migration croissantes, trouver des solutions appropriées aux préoccupations des pays moins développés peut impliquer, au sein de la communauté de l'AISS, des niveaux de collaboration entre l'Est et l'Ouest et entre le Nord et le Sud, plus élevés que par le passé.

4.1.2. Les risques liés aux projets TIC restent inacceptables

Les TIC ont longtemps été un outil essentiel pour la sécurité sociale qui gère des sommes importantes et de grands volumes de transactions. Toutefois, les nouvelles demandes, amplifiées par les nouvelles philosophies dans le domaine de la sécurité sociale, la volatilité croissante et les volumes en augmentation, nécessitent de s'appuyer davantage sur les TIC; l'introduction et la gestion des TIC elles-mêmes sont devenues plus complexes. C'est une des grandes raisons pour lesquelles les projets de TIC pour la sécurité sociale risquent davantage

d'être des échecs partiels que ce n'était le cas il y a 30 ou 40 ans. Le risque augmente si les projets sont conçus et gérés de la manière classique. Ce sujet a été étudié en détail dans le rapport sur la gestion des projets publié par l'AISS lors de l'Assemblée générale de Beijing en 2004.¹¹

Beaucoup de grands projets de modernisation des TIC ne produisent pas toutes les améliorations promises de l'administration au coût budgétisé et dans les délais prévus. Peu de projets de TIC débouchent sur un échec total et coûteux. Il est toutefois tout aussi vrai que peu de projets produisent entièrement les résultats promis au départ. En réalité, la plupart des projets de TIC n'ont été qu'une réussite partielle, à en juger par les estimations initiales en matière de délais, de coût et d'avantages promis. C'est tout particulièrement le cas en sécurité sociale, puisque ces projets concentrent d'ordinaire les plus grands facteurs de risque: grands systèmes d'informatique répartie, environnement hérité du passé, canaux de service multiples, utilisateurs divers et règles en constante mutation.

Les logiciels sont aujourd'hui inhabituellement complexes et s'appuient souvent sur des produits et des couches de toute une série de fournisseurs qui peuvent ne pas être aussi "ouverts" que semble l'indiquer la publicité. Les couches technologiques comprennent les systèmes d'exploitation sur différentes plates-formes, les logiciels de gestion de bases de données, les télécommunications, l'internet, les logiciels de sécurité et d'audit, Java etc.

Enquête menée auprès de 300 CIOs par Accenture (Bob Suh, Stratège principal en matière de technologies, juillet 2005)

95 pour cent des transplantations cardiaques sont une réussite, mais seuls 29 pour cent des projets TI le sont!

- le dépassement moyen du coût atteint 56 pour cent
- le retard est égal en moyenne à 84 pour cent du délai initialement prévu

Les organisations très performantes passent moins de temps à entretenir les systèmes et plus de temps à construire de nouveaux systèmes

4.1.3. Défis particuliers auxquels sont confrontées les organisations de sécurité sociale

Les organisations de sécurité sociale doivent souvent relever des défis supplémentaires en matière de TIC. Il se peut qu'elles doivent importer des données existantes qui s'étalent sur de nombreuses années et proviennent de toute une série d'organismes. Elles doivent souvent laisser coexister les nouveaux systèmes avec des applications existantes rigides. Elles doivent souvent faire appel à des technologies de pointe pour appuyer des modèles d'exécution de

¹¹<http://www.issa.int/fren/reunion/2004/GA/1beijing.htm> – voir aussi la note 6.

services complexes, distribués et collaboratifs. Il se peut dès lors, que les systèmes TIC du secteur public requièrent des compétences techniques et de gestion de projets, qui sortent du cadre de la classification des postes et des conditions de rémunération classiques dans le secteur public. S'ajoutent aux risques d'autres contraintes du secteur public, notamment les cadres budgétaires rigides et les délais contraignants imposés par la législation, qui sont liés à des considérations politiques plutôt qu'aux besoins de l'administration.

4.2. Constatations générales

4.2.1. Des réponses ont été reçues d'un bon échantillon transversal d'organisations

Le fait que les stratégies en matière de TIC et en matière de gestion sont étroitement alignées, permet de penser sans craindre de se tromper, que l'enquête sur les TIC a obtenu des informations d'un échantillon représentatif d'organisations. Par conséquent, les résultats de l'enquête donnent un bon aperçu des démarches dans le domaine des TIC qui correspondent le mieux aux besoins actuels et futurs de l'administration.

4.2.2. Les grandes priorités administratives sont en grande partie communes

Les questions générales de gestion stratégique ne varient guère d'une région à l'autre. Les priorités courantes sont les suivantes:

- la réduction des coûts de la gestion, une meilleure fourniture des services et de meilleures méthodes de gestion des risques financiers, comme la fraude aux prestations, sont des priorités claires.
- une meilleure "présence" et une meilleure perception par le public sont toutes deux importantes.
- la collaboration transnationale dans le domaine de la sécurité sociale est un défi de plus en plus marqué.

4.2.3. Les priorités en matière de TIC correspondent généralement aux stratégies de l'organisation

Les priorités, qui sont le moteur des approches de TIC pour relever ces défis, correspondent étroitement aux défis généraux de la gestion que décrivent les cadres administratifs des organisations de sécurité sociale.

4.2.4. Les priorités stratégiques de la gestion ne sont pas influencées par le degré de développement

Le degré de développement économique n'est pas un indicateur fiable pour juger que certains défis sont plus ou moins valables pour un pays ou une région.

4.2.5. Les TIC et la vision opérationnelle stratégique vont dans le même sens mais ne suivent pas le même rythme

Une conclusion importante est que les orientations dans le domaine des TIC et les visions opérationnelles stratégiques sont bien alignées. Les dirigeants ont pour leur organisation, des visions qui ne pourront se réaliser qu'en utilisant les formes les plus récentes de TIC. Les responsables des TIC ont démontré dans leurs réponses qu'ils comprennent les pressions stratégiques et entendent faciliter les changements envisagés.

L'analyse paralyse



Le mieux est l'ennemi du bien

Cela dit, il n'est pas toujours certain que les TIC progresseront au rythme que supposent les visions stratégiques. Les raisons peuvent être une trop grande volonté d'aboutir trop vite à la perfection, ou la décision implicite d'attendre que la technologie offerte se stabilise. Il peut exister une politique d'attente en ce qui concerne l'adoption de certains nouveaux systèmes de TIC. Rien ne porte toutefois à penser que le rythme du développement technologique va se ralentir. Tout montre au contraire que le rythme du changement s'accélère.

4.3. Conclusions

4.3.1. Les services en ligne, l'intégration des services et la consultance sont des aspects essentiels

Le but de ce rapport est de présenter quelques messages clés plutôt que les conclusions détaillées de l'enquête. Il attire ainsi l'attention sur les documents de l'enquête et sur les études de cas associées. L'espoir est que cette démarche aidera les organisations à identifier des ensembles d'études de cas adaptés à leurs besoins et leurs contraintes culturelles, politiques et sociales. Il apparaît toutefois que certaines questions sont largement pertinentes, et celles-ci sont examinées aux sections 5 à 8.

4.3.2. La collaboration Nord-Sud et Est-Ouest sera un échange réciproque.

En tout état de cause, les objectifs du service à la clientèle et de la prévention de la fraude dépendront de plus en plus de l'échange réciproque rapide, précis et sûr des données pertinentes entre les organisations des différents pays, dans le respect bien sûr, des principes largement admis en matière de protection des données, en particulier lorsque des flux transnationaux de données se produisent. La collaboration est alors susceptible d'offrir des avantages réciproques.

4.3.3. Les TIC demeurent un risque élevé - il faut que cela soit expressément admis

Les projets de TIC resteront des opérations risquées. Il est possible de mieux gérer les risques, mais cela nécessite des méthodes nouvelles. Les organisations doivent admettre qu'elles ont des contraintes internes qu'elles ne peuvent modifier, et adopter les stratégies qui s'imposent pour aller à l'encontre des problèmes qui empêchent le changement, ce qui signifiera probablement un recours accru à un savoir-faire extérieur et l'utilisation de structures, ou de solutions personnalisables, qui sont déjà reconnus et bien documentés.

4.3.4. Ne pas attendre que le développement des TIC se ralentisse

Postposer les développements stratégiques des TIC dans l'attente d'un environnement plus stable portera atteinte aux visions stratégiques opérationnelles.

5. Problèmes d'Internet

La présente section se penche sur les problèmes liés à l'internet. Elle présente certaines constatations et formule certaines conclusions. Les services internet supposent un degré plus élevé d'intégration: ce sujet est examiné à la section 6.

5.1. Problèmes d'Internet - commentaire

Les hommes politiques et le grand public sont souvent influencés par l'idée répandue que le commerce en ligne et les services en ligne qui sont proposés par les sociétés commerciales sont faciles et fiables. Ils peuvent dès lors exiger des changements radicaux des mécanismes de fourniture, assortis de délais d'exécution ambitieux et offrant les mêmes modèles plus larges de service à la clientèle que semblent offrir les systèmes de banque en ligne et de commerce en ligne. La réalité est souvent moins évidente qu'il n'apparaît en surface et il existe d'importantes différences "*opérationnelles*". Par exemple, la banque en ligne ne concerne qu'une catégorie limitée de la population et les problèmes de preuve de l'identité sur l'internet sont dès lors plus faciles à gérer.

Bon nombre de réponses indiquent que l'infrastructure politique, financière et juridique, pour appuyer des services internet de meilleure qualité, existe dans leur pays. Toutefois, les organisations qui offrent des services qui exploitent les potentialités, qu'autorisent apparemment leur environnement, sont assez peu nombreuses. Dans ce même contexte, près de la moitié indique que les objectifs fixés au départ par le gouvernement n'ont pas été atteints.

La majorité des organisations ayant répondu au questionnaire ont estimé que les services internet étaient "à peu près corrects" pour leurs clients, mais beaucoup indiquent aussi qu'ils ne possèdent pas d'informations concrètes sur la manière dont les clients perçoivent le service. Cela soulève un certain nombre de questions - primo, si l'on ne mesure pas la réaction des utilisateurs, les organisations éprouveront beaucoup de difficultés à offrir des services internet

attractifs qui s'adapteront à l'évolution de la société. Secundo, l'ambivalence concernant le déploiement de l'internet traduit une incertitude au sujet des méthodes pour gérer les identités. Cette incertitude peut être due à un mélange de considérations technologiques et politiques (y compris financières).

5.2. Problèmes d'internet - quelques constatations

5.2.1. Les écarts entre régions en ce qui concerne le recours aux transactions par l'internet

Les organisations (25 pour cent) qui disposent des infrastructures internet les plus avancées se situent principalement dans les "vieux" États de l'Union européenne. Le deuxième groupe (45 pour cent) concerne certains des pays les plus développés et certaines économies émergentes en Afrique, en Asie et dans les neuf États qui ont adhéré le plus récemment à l'Union européenne. Le groupe (30 pour cent) qui n'offre que des informations générales, se situe entièrement dans les régions qui peuvent être considérées comme en transition, émergentes ou en développement.

| | |
|--|-----|
| La fourniture et les demandes d'informations peuvent être traitées en utilisant des solutions en ligne | 25% |
| L'internet fournit aux clients des informations qui les concernent personnellement | 45% |
| L'internet fournit aux clients des informations générales | 30% |

5.2.2. Les progrès dans la réalisation des objectifs d'amélioration des services sont lents

Un tiers des réponses n'indiquent pas d'amélioration depuis plus de deux ans du niveau des services internet. Cette affirmation est en contradiction avec ce que l'on constate: la plupart des organisations estiment que les systèmes actuels ont à peu près le niveau requis pour leurs clients. Les réponses montrent aussi que deux tiers des institutions de sécurité sociale n'ont pas d'informations concrètes sur la manière dont leurs clients accèdent aux services internet.¹²

La lenteur du développement de l'internet signifie que les canaux dominants de fourniture des services demeurent les méthodes classiques: visiteurs qui se présentent aux bureaux, courrier postal et téléphone. Bien que l'internet et le courrier électronique soient déjà déployés, la moitié seulement des réponses indique que l'internet était disponible pour 10 pour cent au moins des clients. Une proportion plus faible (40 pour cent) offre un accès au courrier électronique. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les justifications des changements récents des TI soient la diminution des coûts administratifs (85 pour cent), un service plus rapide (80 pour cent), l'introduction de nouveaux services (60 pour cent) et l'utilisation accrue des services existants (40 pour cent). Il faudra plus que la simple technologie du guichet pour atteindre le niveau d'efficacité requis.

¹² Les questionnaires ne demandaient pas d'informations sur la manière dont la satisfaction des clients est évaluée.

5.2.3. Stratégies à canaux multiples pour l'avenir

S'agissant de l'avenir, 76 pour cent des réponses indiquent une stratégie de fourniture des services à canaux multiples, la majorité (61 pour cent) incluant la restructuration de l'arrière guichet (*back office*) pour exploiter les avantages des méthodes à canaux multiples. Les technologies actuellement utilisées pour atteindre les objectifs axés sur les canaux multiples sont: l'internet, Java, le centre d'appels et la gestion du flux de travail. Un cinquième environ des projets décrits comprendront les signatures électroniques, les formulaires en ligne et l'imagerie documentaire.

| Objectifs des projets récents dans le domaine des TIC | |
|---|-----|
| Création d'architectures orientées vers les services | 50% |
| Mise en œuvre d'options intégrées de base et/ou de gouvernement en ligne | 55% |
| Amélioration du service et quantification en termes d'efficacité et d'effectivité | 65% |
| Offre de canaux supplémentaires aux citoyens et autres clients | 55% |
| Vision intégrée ou homogène des données existantes dans différentes bases de données existantes | 35% |

5.2.4. Des cadres juridiques et politiques appropriés sont en voie d'adoption dans la plupart des pays

D'après les réponses, la plupart des pays ont adopté des structures juridiques et politiques pour l'internet et les services en ligne similaires, ainsi les organismes publics pourraient offrir des services électroniques.

| La question des structures | |
|--|-----|
| Les transactions en ligne sont une preuve admissible | 65% |
| Les engagements politiques en matière de gouvernement en ligne sont rendus publics | 85% |
| Des ressources sont engagées | 79% |
| Le gouvernement apporte un soutien proactif | 68% |
| Les objectifs précédents sont atteints | 45% |
| Les objectifs font l'objet d'un suivi | 74% |

5.2.5. Les potentialités ne sont pas encore exploitées

Le niveau d'activité de l'internet effectivement possible: La majorité (75 pour cent) indique que leur système ne permet pas les niveaux d'interactivité que les structures politiques et juridiques autorisent déjà.¹³ Aucune réponse n'indique pouvoir d'ores et déjà offrir des transactions électroniques entièrement intégrées.

¹³ Près d'un quart des enquêtés n'a pas fourni suffisamment d'informations pour permettre d'évaluer leur niveau possible d'utilisation d'internet par les clients.

5.3. Problèmes d'internet – Conclusions

5.3.1. L'extension de l'internet nécessite des progrès en matière d'intégration avec d'autres services

Il apparaît que la fourniture de services internet connaît un ralentissement, voire un arrêt, pour des raisons qui ne sont pas évidentes au premier abord. Les services internet se multiplient dans d'autres domaines: banque, achats, réservations de billets d'avion en ligne etc. Apparemment, les modalités de fourniture des services de sécurité sociale devraient être plus globales, ce qui suppose une collaboration plus étroite avec les organisations partenaires avec les employeurs, voire à l'échelle internationale, collaboration qui suppose à son tour des services davantage intégrés. Ce sujet est examiné à la section suivante.

5.3.2. Les services internet continueront de s'élargir

La quasi-totalité des pays utilise déjà, ou utilisera sous peu, des services de style internet pour améliorer les canaux de fourniture des services. Ces dernières années, les progrès paraissent plus lents que ce qui avait été généralement prédit il y a quelques années malgré un environnement meilleur qui, en théorie, aurait dû permettre un déploiement plus rapide et plus large des services en ligne à des fins de sécurité sociale.

5.3.3. Les communications en ligne seront utilisées de plus en plus

Dans beaucoup de pays, l'utilisation de l'internet et des services en ligne restera limitée pendant un certain temps, en attendant que la technologie des communications offre un accès en ligne abordable dans les régions reculées et sous-développées.

6. Intégration des services

La section 5 conclut en indiquant que les services internet ne se développeront pas pleinement sans une approche plus intégrée des services de sécurité sociale. La présente section se penche sur les questions d'intégration et conclut que celle-ci nécessitera un recours accru à l'ICP et aux autres méthodes d'identification - l'ICP est examinée à la section 7.

6.1. Intégration – commentaire

6.1.1. Définir l'intégration

L'intégration des services peut avoir plusieurs significations en sécurité sociale. Dans le cadre du présent rapport, l'expression est utilisée dans le sens de la collaboration harmonieuse pour le client entre les différentes unités ou organisations qui traitent les différents besoins d'une personne. Par exemple, un chômeur, outre qu'il reçoit des prestations de remplacement du revenu, peut avoir besoin d'une formation qui lui ouvre de nouvelles perspectives d'emploi, il peut avoir besoin d'un logement, et un membre âgé de sa famille peut avoir besoin d'aide si celui-ci retrouve un emploi. Dans beaucoup de pays, différents organismes servent ces

prestations et offrent ces services, mais il existe un fil conducteur en ce sens que tous les droits sont interdépendants et nécessitent des informations similaires provenant de l'ayant droit.

6.1.2. Intégration transnationale

Suite au fait qu'un nombre croissant de travailleurs se déplacent d'un pays et d'une région à l'autre pour travailler, prendre leur retraite ou simplement comme visiteurs, les demandes d'échange d'informations à l'échelle transnationale entre les organisations de sécurité sociale se multiplient. Rien ne laisse supposer que les déplacements de personnes d'un pays et d'une région à l'autre sont un phénomène temporaire ou qu'il s'inversera. L'ouverture des échanges commerciaux et des facteurs, comme le vieillissement et la décroissance de la population dans certains pays, donne à penser que la mobilité actuellement croissante se maintiendra indéfiniment. Les organisations sont déjà aux prises avec les implications de ce phénomène pour leurs systèmes nationaux (voir l'Annexe V) deux exemples de formulaires en chinois pour la ville de New York. Le problème concerne tant les grands que les petits pays. Par exemple, l'Irlande signale des augmentations sensibles du nombre de non-ressortissants dans les chiffres de recensement publiés récemment.¹⁴

6.1.3. Des normes sont nécessaires

Une question concerne l'opportunité de définir l'un ou l'autre ensemble de normes internationales (ou au moins régionales), pour faciliter ce degré d'intégration ou de collaboration dans les prochaines années. L'obtention d'un accord sur les normes dans les pays a été extrêmement lente. Comme dans beaucoup d'autres segments des TIC, on peut supposer que des normes nationales fondamentalement différentes feront leur apparition, ce qui compliquera la mise en place d'une coopération transnationale. Il serait peut-être intéressant de voir si la communauté de l'AISS pourrait prendre une initiative en définissant certaines normes à un niveau élevé pour l'échange transnational de données et pour l'interaction des processus.

6.1.4. L'intégration transnationale des données et des services n'est pas nouvelle

L'intégration n'est pas une donnée nouvelle ou naissante. Elle fait partie depuis longtemps du paysage de la sécurité sociale. Ce qui est nouveau, ce sont les volumes croissants et la complexité supplémentaire qui résultent de la migration accrue et de profils migratoires plus éphémères, qu'il s'agisse des travailleurs, des touristes ou des personnes qui recherchent des services (par exemple de santé, dentaires etc.) dans d'autres pays.

¹⁴ <http://www.cso.ie/statistics/popnclssbyreligionandnationality2006.htm>. Les données montrent que les non-ressortissants constituent aujourd'hui plus de 10 pour cent de la population en Irlande, soit près de 90 pour cent de plus qu'il y a vingt ans. Les données pour bon nombre d'autres pays présentent les mêmes caractéristiques.

6.2. Intégration - quelques constatations

S'agissant de l'évaluation et de la compréhension des problèmes liés aux services internet, l'enquête a cherché à obtenir des informations sur les progrès réalisés ou prévus en matière d'offre de services intégrés.

- Bien que, dans la plupart des pays, les citoyens semblent compter sur des services électroniques intégrés, **40 pour cent** des réponses signalent la-non mise en œuvre, sous aucune forme, de services intégrés avec d'autres organisations.
- La plupart des institutions de sécurité sociale comptent que les services en ligne, le gouvernement en ligne, les portails et l'échange de données figurent (en bonne place) dans leurs scénarios futurs. Toutefois, **13 pour cent** seulement des réponses indiquent la mise en place d'une intégration poussée.
- Plus de **95 pour cent** déclarent que l'intégration fera partie de leurs futurs scénarios de fourniture des services.
- Ces ambitions (95 pour cent) sont corroborées par les réponses données sous d'autres rubriques, notamment celles qui traitent des grands défis administratifs tels que la gestion de projet et le conseil en gestion, où les réponses semblent indiquer qu'un effort considérable est consenti pour aboutir à une plus grande intégration des services.
 - **83 pour cent** des réponses mentionnent la collaboration et la coopération avec d'autres institutions;
 - **62 pour cent** citent l'échange d'informations, de processus et de technologies;
 - **91 pour cent** des réponses ont indiqué qu'un de ces défis ou les deux les concernaient.

6.3. Intégration des services – Conclusions

6.3.1. L'intégration et l'élargissement des services internet sont des aspects interdépendants

Sans intégration ou sans collaboration, il n'est pas possible de déployer toutes les potentialités des services internet, mais l'intégration rend plus impérieuse la nécessité d'identifier de manière extrêmement sûre tous les intervenants au processus, y compris l'ayant droit.

6.3.2. L'intégration nécessite l'ICP (ou équivalent)

La lenteur de l'élargissement des services internet et des autres services en ligne peut traduire des difficultés pratiques d'authentification des identités pour et pendant les transactions et les contacts du service en ligne. Bien que des mesures complexes d'identification ne se justifient pas pour chaque type d'interaction avec la sécurité sociale, il semble évident que des progrès importants dans le sens de transactions par internet plus pointues ne se réaliseront pas tant que des solutions du type ICP ou équivalentes ne seront pas adoptées. De même, il apparaît que

l'intégration de services complémentaires ne progressera pas rapidement, voire pas du tout, tant que tous les problèmes d'identification ne seront pas résolus.

6.3.3. L'intégration crée des menaces mais aussi des opportunités sur le plan de la concurrence

Les réponses semblent indiquer que les institutions de sécurité sociale ne sont pas à l'abri de menaces sur le plan de la concurrence. Certaines sont évidentes, mais beaucoup sont subtiles. Les organisations commerciales recherchent des occasions pour privatiser certains éléments de la sécurité sociale en utilisant comme argument la nécessité d'offrir des services plus intégrés et un meilleur service général aux clients. La sécurité sociale doit dès lors se repositionner pour répondre à l'évolution des besoins. L'intégration peut toutefois aider les organisations à mieux s'adapter à un environnement mondialisé caractérisé par une migration accrue et la collaboration transfrontières.

6.3.4. Les services transnationaux intégrés deviendront essentiels

Recourir aux systèmes d'identification nationaux (lorsqu'ils existent et que cette méthode est légalement permise) n'est peut-être pas une réponse appropriée aux problèmes d'identification d'un grand nombre de non-ressortissants qui peuvent ne pas avoir d'adresse permanente ou d'autres caractéristiques utilisées d'ordinaire pour établir l'identité. Ce facteur peut donner un certain élan à la collaboration transnationale pour protéger la sécurité sociale des travailleurs migrants et temporairement détachés, des touristes et des autres groupes de personnes qui recherchent des services en dehors de leur pays d'origine.

7. L'ICP et les problèmes généraux d'identification

Les initiales ICP désignent l'infrastructure à clés publiques. La section qui suit présente certaines constatations de haut niveau concernant l'utilisation de l'ICP et les projets en la matière. L'ICP est une des méthodes pour résoudre les problèmes d'identification et d'authentification.

7.1. L'ICP et l'identification - commentaire

Les organisations de sécurité sociale souhaitent de plus en plus interagir avec leurs clients par courrier électronique, par l'internet et par le téléphone, parallèlement aux méthodes plus classiques du courrier postal (y compris les formulaires) et les contacts personnels aux bureaux locaux, ou en rendant visite au client à son domicile ou sur son lieu de travail etc. La communication téléphonique, tout en présentant de nombreux attraits, manque de sécurité et des risques d'usurpation d'identité peuvent se produire, de même que le risque de communiquer des informations personnelles sensibles à un tiers.

Les transactions de type courrier électronique et internet se prêtent à l'usurpation d'identité et à la communication involontaire d'informations sensibles, mais ces technologies semblent en mesure d'offrir un environnement plus sûr. Des systèmes peuvent être mis en place, pour permettre de s'assurer avec un grand degré de confiance, que l'interlocuteur ou la personne à qui l'on a affaire de manière interactive, est probablement la personne dont l'organisation a besoin et avec laquelle elle veut communiquer. Ces techniques sont déjà largement utilisées par de nombreuses organisations commerciales et consistent généralement à vérifier que la personne est à même de fournir des informations ou des mots de passe qui ne seraient pas facilement obtenus par un tiers. Ces mesures ne sont pas totalement infaillibles, mais le risque d'infiltration et ses conséquences peuvent être réduits au minimum.

7.1.1. ICP

Les premières tentatives en matière de sécurité des données dans les ordinateurs électroniques se sont finalement avérées vulnérables aux attaques exhaustives. La cryptographie à clé publique se profile aujourd'hui comme la technique de base pour les systèmes informatiques modernes. En associant une clé publique et une clé privée, l'on évite bon nombre de problèmes de distribution des clés des systèmes antérieurs. L'infrastructure à clés publiques sur l'internet fournit la certification numérique sûre qui est nécessaire pour créer un réseau de confiance pour le commerce public.

Un groupe qui a besoin d'échanger des informations pourrait décider de partager une clé secrète unique et de l'utiliser pour chiffrer et déchiffrer tous les messages échangés. Dans ce scénario de base, la clé secrète partagée est distribuée à chaque utilisateur, qui ne doit gérer qu'une seule clé. Une violation du secret de la clé a pour effet de compromettre toutes les communications entre les membres du groupe. Dans un deuxième scénario, chaque groupe pourrait avoir une clé secrète distincte et devrait dès lors la communiquer à chacun des autres membres du groupe. Des clés multiples devraient donc être détenues et gérées par chaque utilisateur. Compromettre une des clés aurait pour effet d'exposer toutes les communications destinées au détenteur de cette clé. *Voir à l'annexe III plus de détails ainsi que l'historique des problèmes d'ICP.*

7.1.2. Identification - règles de base

Le problème de l'identification comporte deux dimensions essentielles. Premièrement, les personnes qui interagissent avec les systèmes par n'importe quel canal doivent pouvoir établir leur identité. Ceci peut se faire facilement face à face et lors d'une communication téléphonique verbale en posant des questions simples qui établissent un niveau suffisant de probabilité au sujet de l'identité.¹⁵

¹⁵ Le degré de la preuve doit être proportionnel à la question en jeu. Par exemple, les questions au sujet de la date à laquelle un chèque a été mis à la poste pourraient ne justifier qu'un faible degré de preuve. Par contre, la communication d'informations sensibles telles que les détails d'un compte bancaire ou l'état de santé nécessiterait des preuves plus solides.

La seconde dimension consiste à éviter de demander à plusieurs reprises aux clients les mêmes données alors que celles-ci sont déjà facilement accessibles ou devraient l'être. En réalité, c'est une approche combinée de ces aspects qui offre généralement le service le plus efficace et le plus sûr. En effet, l'accès facile aux données fournies antérieurement peut être utilisé pour valider avec plus de précision le contact actuel.

Lorsque le contact n'est pas un contact face à face ou verbal, des problèmes supplémentaires surgissent. Des mesures de protection contre l'usurpation d'identité ou contre l'utilisation de cartes d'identité ou de mots de passe volés peuvent être nécessaires. De plus, il peut être important d'être en mesure de prouver par la suite que la personne en question a fait certaines déclarations, fourni certaines informations ou bénéficié d'un certain service.

La sûreté et la preuve de l'existence des communications entre organisations sont également vitales. Comment une organisation peut-elle être certaine que les données salariales provenaient d'une personne de confiance dans une organisation de confiance et comment peut-elle prouver par la suite que les informations reçues ont été transmises par l'entreprise en question? Lorsqu'il existe plusieurs canaux de communication (courrier postal, courrier électronique, internet, téléphone, contacts personnels etc.), il peut être essentiel pour une gestion correcte des demandes et des services d'intégrer les données entrantes.

Les systèmes d'identité nationaux sont utilisés dans certains pays dans le cadre des mécanismes d'identification pour la sécurité sociale. D'autres pays interdisent formellement ce type d'agrégation de la gestion de l'identité. Dans tous les cas de figure, le niveau de preuve de l'identité varie fortement selon les circonstances et les conséquences possibles de l'interaction. En outre, la capacité de la personne à interagir avec les règles est variable elle aussi. Les systèmes pour résoudre le problème des cartes d'identité perdues peuvent n'avoir pas de caractère d'urgence pour un service alors qu'ils doivent avoir un caractère d'extrême urgence et être disponibles à tout moment dans d'autres situations.

7.2. L'ICP et l'identification - quelques constatations

7.2.1. L'identification est un défi administratif majeur

Beaucoup de réponses ont indiqué que l'identification est un défi majeur pour l'avenir. La question de l'identité des clients de la sécurité sociale a été évoquée sous une série de rubriques pendant l'analyse des réponses. Il ressort de celles-ci que les méthodes d'ICP seront bientôt largement utilisées.

- Seules 13 pour cent des réponses indiquent que l'ICP n'est ni utilisée ni prévue.
- Un quart des réponses signale qu'ils utilisent déjà l'ICP de manière intensive

7.2.2. Les méthodes basées sur l'ICP vont probablement prédominer

Les réponses semblent indiquer qu'une pression considérable s'exerce pour amplifier et accélérer les progrès. Les attentes citées montrent que les mesures pour résoudre les problèmes d'identification et d'authentification seront essentielles. Toutefois, 5 pour cent seulement des organisations estiment que l'accès aux données générales sur les citoyens ou l'utilisation de ces données (naissances, décès, etc.) figureront dans leurs systèmes au cours des prochaines années. De même, 3 pour cent seulement comptent que les cartes intelligentes et les cartes à puce seront largement utilisées, ce qui implique donc que les méthodes de type ICP prédomineront.

| | |
|---|-----|
| Les transactions en ligne seraient une preuve recevable dans de nombreux pays | 65% |
| Les objectifs du gouvernement en ligne font l'objet d'un suivi régulier | 74% |
| Beaucoup d'organisations s'attendent à ce que des progrès interviennent rapidement en matière de gouvernement et de services en ligne | 38% |
| Une importante minorité prévoit des TIC intégrées avec d'autres secteurs | 20% |
| On s'attend à voir apparaître les documents et les signatures en ligne | 9% |
| Une minorité d'organisations prévoit l'échange de données à l'échelle internationale | 6% |

Beaucoup d'études de cas traitent des questions liées à l'ICP et à l'identité

Quarante études de cas environ concernent directement ou étroitement des solutions qui donnent à penser que l'accent sera mis fortement sur l'identification et l'authentification.

7.3. ICP et identification – Conclusions

7.3.1. L'ICP est une condition préalable des services intégrés

Tant que des solutions concrètes au problème de l'identification des clients qui interagissent avec les organisations de sécurité sociale ne seront pas en place, il est clair qu'il sera impossible d'apporter des améliorations dans le sens d'une fourniture logique, sûre et abordable des services. L'ICP est une condition préalable de l'extension des services par internet et des services intégrés.

7.3.2. Gestion de l'identité – collaboration

Si les organisations peuvent offrir des programmes pour la gestion de l'identité qui sont compatibles avec les nouveaux systèmes dans d'autres pays, cela contribuerait grandement à réduire le degré d'incertitude, et l'échange d'expériences diminuerait les risques d'échecs et de retards coûteux.

Une collaboration accrue présenterait d'autres avantages. Le plus simple serait la diminution des coûts des logiciels et de la technologie si les solutions adoptées sont plus uniformes. Un autre avantage possible serait la facilitation des échanges de services à l'échelle transnationale. Même si les données et les processus ne devaient pas être communs, les infrastructures au moins pourraient être partageables afin d'aider les migrants et les touristes à avoir accès à leurs prestations lorsqu'ils se trouvent à l'étranger.

7.3.3. Gestion de l'identité - ne pas être trop ambitieux dans un premier temps

Les initiatives déployées pour mettre en place un processus uniforme et cohérent d'identification pourraient entraver ou retarder les progrès importants là où des mesures d'identification moins rigoureuses suffiraient aux besoins.

7.3.4. Gestion de l'identité - les vieilles méthodes sont parfois les meilleures

Reporter l'adoption des services en ligne parce que le système ne sera pas sûr à 100 pour cent n'a pas de sens si les systèmes à remplacer présentent des risques sensiblement plus élevés. Par exemple, même lorsque des mesures de sauvegarde complexes sont en place pour protéger les renseignements relatifs aux cartes de crédit (et d'autres données sensibles de même nature), des situations se produisent où les données sont révélées soit par erreur, soit suite à une activité criminelle (piratage informatique, etc.). Lorsqu'elles s'attaquent à des défis analogues, il se peut que les organisations de sécurité sociale doivent être plus pragmatiques.

7.3.5. Identification - l'avenir: la biométrie?

Selon toute probabilité, les solutions futures comprendront des éléments de reconnaissance biométrique (voix, œil, empreintes digitales, etc.), complétés par des technologies de carte à puce et des canaux protégés par mot de passe dans les environnements qui relèvent du concept de l'ICP.

8. Consultance

La présente section décrit les constatations et formule des commentaires concernant le recours aux consultants.

8.1. Consultants - Commentaire

Les organisations de sécurité sociale sont contraintes de recourir à une technologie de pointe pour appuyer des modèles complexes, distribués et collaboratifs de fourniture des services ainsi que leurs systèmes TIC. En conséquence, elles ont parfois besoin, dans le domaine technique et de la gestion des projets, de compétences techniques supérieures à ce qui existe normalement dans le secteur public. Ce facteur a souvent été cité (35 pour cent) comme une raison pour engager des consultants (pour avoir accès au savoir-faire et à l'expérience dans le

domaine des nouvelles technologies). Un petit nombre d'organisations (6 pour cent) a estimé que les consultants étaient engagés parce que le personnel des TIC était jugé trop vieux pour acquérir les compétences les plus récentes. S'ajoutent aux risques d'autres contraintes du secteur public, notamment les structures budgétaires rigides et les délais législatifs contraignants.

Les organisations de sécurité sociale ont besoin d'un niveau de compétences en matière technique et de gestion de projet qui n'existe pas, normalement, dans le secteur public. Malgré le recours actuel et prévu à des consultants, beaucoup d'organisations se sont déclarés insatisfaits du niveau de savoir-faire et de transfert de connaissances atteint. Cela dit, les organisations de sécurité sociale sont généralement très conscientes des aspects techniques et de politique qui sous-tendent une utilisation plus efficace des TIC.

Les TIC étaient souvent considérées comme un ennemi de l'intérieur.

Les consultants sont-ils aujourd'hui considérés comme des envahisseurs barbares?



Les entreprises qui voient uniquement dans leur département des TIC des postes de frais ont souvent une opinion similaire des fournisseurs externes de TI. Ils choisissent les fournisseurs au coup par coup et veulent souvent conclure des contrats financièrement défavorables pour ceux-ci.

Les organisations performantes nouent avec les fournisseurs des partenariats de coopération assortis d'incitations communes. Elles adoptent, pour choisir les fournisseurs, une approche plus globale qui est notamment attentive à la compatibilité technique, philosophique et financière.

Enquête d'Accenture auprès de 300 CIOs

8.2. Consultants - quelques constatations

Les objectifs administratifs que poursuit le recours aux consultants sont:

- les améliorations des services (66 pour cent),
- l'amélioration de la confiance des clients dans l'administration (50 pour cent - probablement lié à la nécessité d'améliorer les services)
- un service plus équilibré (40 pour cent, ici aussi découlant probablement de la nécessité d'une amélioration générale des services).

Malgré le recours actuel et prévu aux consultants, beaucoup d'organisations se déclarent insatisfaits par le niveau de savoir-faire existant et le niveau de transfert de connaissances atteint. Les réponses mentionnent souvent des problèmes pour assurer le transfert effectif des connaissances du consultant. Toutefois, les réponses indiquent aussi que les organisations de sécurité sociale sont généralement très conscientes des aspects techniques et de politique qui sous-tendent une utilisation plus efficace des TIC. Plusieurs autres constatations tirées de l'enquête qui concernent les consultants sont exposées à l'annexe VI. On trouve des

informations complémentaires dans les différentes réponses et études de cas et dans la présentation PowerPoint déjà citée.

8.3. Consultants - Conclusions

8.3.1. Décider clairement ce que devrait être la relation de consultance

Les organisations doivent décider de façon explicite comment il faut considérer et traiter les consultants: sont-ils des conseillers, des guides ou du personnel temporaire? Le manque de clarté au sujet de leur rôle entraîne des problèmes lorsqu'il est fait appel à des consultants.

8.3.2. Soyez plus fermes avec les consultants, mais nouez aussi des partenariats

Les organisations doivent être plus fermes et dire à leurs consultants de réaliser avec plus de force les visions qu'elles ont déjà, sans laisser les consultants fixer leurs priorités. Autrement dit, il est nécessaire de définir d'emblée avec soin le rôle que l'on attend des consultants et de convenir de manière explicite de ce rôle avec eux.

Cela dit, elles doivent aussi remettre en question leur philosophie sous-jacente en matière de recours à des consultants. On peut penser à juste titre, que la pénurie actuelle de compétences en TIC à l'échelle internationale résulte en partie de l'antagonisme qui a généralement opposé les TIC et les dirigeants, et qui est apparu clairement dans les premières années du déploiement des TIC. Des relations négatives similaires, si elles affectent le recours aux consultants, peuvent avoir pour effet que le résultat final ne sera pas meilleur, même si les coûts sont plus élevés.

8.3.3. Les méthodes de gestion des projets sont essentielles

Les organisations qui n'appliquent pas de méthodes bien définies et concrètes continueront de connaître des problèmes lorsqu'elles ont recours à des consultants. En outre, les justifications ordinaires de l'utilisation de consultants - réduction des risques, maîtrise des coûts et accès au transfert de compétences - ne se réaliseront pas s'il n'existe pas de gestion forte des projets dans le cadre de méthodes bien charpentées.

9. Études de cas et recherche future

9.1. Les documents relatifs aux études de cas sont réservés aux membres de l'AISS

Les études de cas seront disponibles sur l'extranet de l'AISS. Quelques documents sont résumés à l'annexe VII. Les cas énumérés ont été retenus en vue d'illustrer la variété et l'étalement géographique des études de cas fournies.

9.2. Sujets de recherche future

Il a été demandé aux organisations d'indiquer des domaines possibles de recherche future pour l'AISS. Elles ont aussi été invitées à suggérer des problèmes technologiques qui pourraient devenir d'actualité à moyen terme mais qui n'ont pas encore été abordés. Beaucoup de réponses n'ont pas fait clairement la distinction entre des sujets de recherche que l'AISS pourrait envisager à court ou moyen terme pour aider les membres, d'une part, et les problèmes qui pourraient devenir plus actuels à l'avenir, d'autre part. Il s'ensuit que la plupart des suggestions ont été toutes considérées comme potentiellement intéressantes en tant que sujets de recherche prioritaire pour l'AISS. Les principaux sujets suggérés par les enquêtés sont les suivants:

- les services en ligne (notamment les paiements en ligne, les demandes de remboursement en ligne, etc.)
- la gestion de l'identité (y compris les signatures en ligne et les questions biométriques)
- les services Web
- la gestion des documents (scannage, reconnaissance optique, courriers électroniques)
- les cartes intelligentes ou à puce
- l'ICP
- la base de données (notamment l'intégrité des données et les opérations d'élimination des données superflues)
- les technologies sans fil et d'identification par radiofréquence

Le sujet de la migration des bases de données a été rarement cité, alors qu'il bénéficiait d'un niveau élevé d'intérêt les années précédentes. La raison en est peut-être que certaines philosophies et technologies récentes permettent plus efficacement qu'avant l'accès aux données dans des environnements disparates.

Organisations ayant participé à l'étude

| Pays | Organisations |
|---------------------------|--|
| Albanie | Institut d'assurance sociale |
| Algérie | Caisse nationale des retraites |
| Allemagne | Institution fédérale allemande d'assurance pension |
| Azerbaïdjan | Fonds national de protection sociale |
| Belgique | Office de sécurité sociale d'outre-mer |
| Belgique | Union nationale des mutualités socialistes |
| Belgique | Office national de l'emploi, ONEM |
| Belgique | Office national de sécurité sociale, ONSS |
| Bénin | Caisse nationale de sécurité sociale |
| Brésil | Fondation Jorge Duprat Figueiredo pour la sécurité et la médecine du travail |
| Brésil | Institut national de sécurité sociale |
| Bulgarie | Institut national de sécurité sociale |
| Cameroun | Caisse nationale de prévoyance sociale |
| Canada | Régie des rentes du Québec |
| Danemark | Institut de pensions complémentaires du marché du travail |
| Danemark | Commission d'appel des affaires sociales |
| Danemark | Conseil national des accidents du travail |
| Dominique | Régime de sécurité sociale de la Dominique |
| Espagne | Institution nationale de la sécurité sociale, INSS |
| Estonie | Office national d'assurance sociale d'Estonie |
| Etats-Unis | Administration de la sécurité sociale |
| Ethiopie | Office de la sécurité sociale |
| Finlande | Institution d'assurance sociale |
| Finlande | Centre finlandais des pensions |
| France | Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce, UNEDIC |
| France | Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés, CNAVTS |
| France | Caisse centrale de la mutualité sociale agricole |
| France | Caisse nationale des allocations familiales, CNAF |
| Grèce | Organisme d'Assurances agricoles |
| Guyane | Régime national d'assurance |
| Hongrie | Administration centrale de l'assurance pension nationale |
| Iles vierges britanniques | Office de la sécurité sociale |

| | |
|--------------------|---|
| Inde | Fonds de prévoyance et d'assurance pensions des plantations de thé de l'Assam |
| Indonésie | PT ASKES Indonesia (Persero) |
| Iran | Organisation de la sécurité sociale |
| Italie | Institut national d'assurance sociale |
| Italie | Institut national de prévoyance et d'assistance pour les travailleurs des secteurs du spectacle et du sport |
| Japon | Office d'assurance sociale |
| Kirghizistan | Fonds social de la République du Kirghizistan |
| Lettonie | Office public d'assurance sociale |
| Lituanie | Caisse publique d'assurance sociale de la République de Lituanie auprès du Ministère du Travail et de la Sécurité sociale |
| Malaisie | Organisation de la sécurité sociale |
| Malaisie | Fonds de prévoyance des salariés |
| Mali | Institut national de prévoyance sociale |
| Mexique | Institut mexicain d'assurance sociale |
| Mexique | Institut de sécurité sociale et des services sociaux des travailleurs au service de l'Etat |
| Niger | Caisse d'assurance sociale du Niger |
| Niger | Commission nationale des pensions |
| Norvège | Tribunal national d'assurance |
| Pays-Bas | Organisation centrale du travail et du revenu |
| Pérou | Institut d'assurance sociale de santé |
| Philippines | Institut de sécurité sociale |
| Pologne | Caisse de sécurité sociale agricole |
| Pologne | Institution d'assurance sociale |
| Portugal | Direction générale de la solidarité et de la sécurité sociale |
| République tchèque | Ministère du travail et des Affaires sociales |
| République tchèque | Administration tchèque de sécurité sociale |
| Royaume-Uni | Ministère du travail et des pensions |
| Rwanda | La Rwandaise d'assurance maladie, RAMA |
| Rwanda | Caisse sociale du Rwanda |
| Sénégal | Institution de prévoyance retraite du Sénégal, IPRES |
| Seychelles | Régime de pensions des Seychelles |
| Seychelles | Caisse de sécurité sociale |
| Sierra Leone | Fonds national d'assurance et de sécurité sociale |
| Slovaquie | Office d'assurance sociale |
| Slovénie | Institut d'assurance pensions invalidité de Slovénie |
| Soudan | Caisse nationale de prévoyance sociale |

| | |
|-------------------|---|
| Tanzanie | Caisse de retraite du service public |
| Tanzanie | Fonds de pensions para-étatique |
| Trinité et Tobago | Office de l'assurance nationale |
| Turquie | Institut d'assurance sociale |
| Zambie | Office des pensions et de l'assurance |
| Zambie | Office national du régime des pensions |
| Zambie | Conseil de contrôle de la caisse de réparation des accidents du travail de Zambie |
| Zimbabwe | Office national de sécurité sociale |

Annexes (disponibles en anglais uniquement)

Annex 1. Terms of Reference of the Working Group

Relation with the ISSA ICT Technical Commission

The Working group will act under the responsibility of the ISSA ICT Technical Commission and its Advisory Board. All products as delivered by the working group will have to be assessed and approved by the ICT Technical Commission.

Purpose of the working group

For the participants of the working group the implementation of relatively newer ICT-related technologies is already widespread and is expanding rapidly in all regions. Amongst the technologies under implementation are PKI, smart cards, call centers, CRM/standard software suites, scanning and document management, etc.

A particular objective of the working group's activities relates to difficulties that can arise for institutions assessing technologies that are not widely used in their own countries. The working group will identify examples of successful use of newer technologies that are not yet widely used in all regions and will draw up case study reviews. It is hoped that these reviews will facilitate institutions assess the benefits and risks associated with the use of these technologies in social security administration generally and in developing country situations.

These newer technologies are fundamental to organizations seeking to:

- Control their operating costs more efficiently and more transparently;
- Improve the quality of service delivery in all dimensions (customer experience, accuracy and relevance to evolving needs).

However, implementing the more advanced or newer technologies requires ever-greater management expertise. In particular, implementation requires careful attention to aspects such as:

- The type of business problems and objectives for which the specific technology is the most appropriate for example:
 - Improved service - accessibility, response, accuracy etc;
 - Reductions on operating cost and losses due to error and fraud;
 - Collaboration with other agencies - peer to peer and hierarchical, NGOs,
 - etc;
 - Migration of large systems, including legacy data of indeterminate quality;

- Greater ability to evaluate social outcomes;
- Typical pitfalls likely to arise when implementing the newer technological solutions;
- Interdependencies with other technologies and administrative management philosophies;
- Business cases (building accurate and reliable cost-benefit models and anticipating the true cost of implementation and ownership).

The working group decided to recommend investigations and research into the successful (best of breed) implementation of specific ICT-related technologies. The results of these activities should not only be relevant for developed countries but for countries under development as well. A core output is expected to be reference models that project planners could consult at an early stage in their assessment of the newer technologies and paradigms to help them identify the most appropriate strategies for their situation.

Activities

The working group will deploy the following activities:

- Develop a list of relevant technologies, in particular newer technologies and more established technologies that appear to carry special risks (eg in estimating effort - skills needed, time frame and financial budget - performance issues, interoperability, maintainability, undue reliance on suppliers, etc); Gather examples of successful implementation for each of those technologies;
- Create case studies regarding a (selected) number of the selected examples;
- Describe (on the basis of these case studies) general aspects relevant for each type of technology;
- Draw general conclusions regarding the implementation of these technologies within the social security domain.
- The elaboration of these issues must lead to a report that can be presented at the ISSA World Social Security Forum (General Assembly) in 2007.

Some possible examples of technologies that might be reviewed are in the Annex VII. This list is intended only to illustrate the types of issues that might be relevant for future consideration and study by the Working group.

Members of the Working Group

| | | |
|------------------------|-------------|--|
| Mr. Batt, Peter | Germany | German Pension Insurance Federal Institution |
| Mr. Delgado, Francisco | Spain | National Social Security Institute |
| Mr. Dunato, Anton | Slovenia | Institute for Pension and Disability Insurance of Slovenia |
| Mr. Franke, Cor | Netherlands | Central Organization for Work and Income |
| Mr. Hytonen, Veikko | Finland | Social Insurance Institution |
| Mr. Ibrahimov, Oktay | Azerbaijan | State Social Protection Fund |

Rory O'Shea

| | | |
|-------------------------|---------|---|
| Mr. Kounouwski, Gilles | France | National Family Allowances Fund |
| Mr. Kientzler, François | ISSA | ISSA |
| Mr. Mario, Cilla | Italy | National Social Insurance Institute |
| Mr. O'Shea, Rory | Ireland | IBM |
| Mr. Raba, Ferenc | Hungary | Central Administration of the National Pension Fund |
| Mr. Raynaud, Pierre | France | National Old-Age Insurance Fund for Employees |
| Mr. Steeger, Walter | Germany | German Pension Insurance Federal Institution |

Working Group meetings

Madrid, April and October 2005, hosted by the National Social Security Institute, Spain

Amsterdam, March 2006, hosted by the Central Organization for Work and Income, Netherlands

Berlin, January 2007, hosted by the German Pension Insurance Federal Institution, Germany

Geneva, March 2007, in the ISSA General Secretariat

International ICT Conference

Moscow, June/July 2005, hosted by the Pension Fund of the Russian Federation

ICT regional meeting for African ISSA member organizations

Marrakech, May, 2006, hosted by the National Social Security Fund, Morocco

Annex 2. Study on ICT for new challenges in social security¹

ISSA Technical Commission on Information and Communication Technology
 ISSA Advisory Board on Information and Communication Technology
Working group project on technology issues in social security

Objective of the study

The last ISSA International Conference on Information and Communication Technology (Moscow, 2005) focused on ICT as enabler and instrument of social security transformation. Different aspects of this general topic were illustrated by case studies and discussion: (1) partnership and cooperation; integration of service delivery; (2) holistic view of clients: clients looking for information and sharing of information among agencies; and, (3) common services: cost effective solutions – what is possible in service delivery. ((A compilation of the case studies was published and is available on the ISSA Website (<http://www.issa.int>): see *field of activities – ICT- meetings and reports and meetings*)). The ISSA ICT Advisory Board which met at the occasion of the Conference in Moscow expressed the need for ISSA member organizations to continue to share information and experiences in the field of ICT.

The participants of a Working Group, set up by the ICT Advisory Board, concluded that implementation of relatively newer ICT-related technologies is already widespread and is expanding rapidly in all regions. Amongst the technologies under implementation are electronic services, e-government and e-administration, multi-channel processes and delivery, Public Key Infrastructure (PKI), smart cards, call centers, CRM/standard software suites, scanning and document management, etc.

A particular objective of the working group's activities should relate to difficulties that can arise for institutions assessing technologies that are not widely used in their own countries. The Working Group will identify examples of successful use of newer technologies that are not yet widely used in all regions and will draw up case study reviews. It is hoped that these reviews will facilitate institutions to assess the benefits and risks associated with the use of these technologies in social security administration generally and in developing country situations.

It is proposed to continue the approaches in the fields which were under investigation during the last years and particularly the previous International ICT Conferences. The ICT Montreal ICT International Conference (1999) focused on *electronic services delivery* and was followed by a Working Group activity which produced the Manual on *Implementation of electronic services in social security*. The International Conference in Valencia (2002) had as main theme

¹ ISSA Reference was ISSA/INFO/CC/WG/2005

e-government/e-administration and was followed by a Working Group study which produced, in cooperation with global Social Security Segment of IBM, the manual on *Project management in social security*.

Results-oriented approach

The investigation should result in a preliminary guidance manual to be presented at the General Assembly of the ISSA in 2007.

The results of the working group project should be the following:

Globally:

Develop a list of relevant technologies, in particular newer technologies and more established technologies that appear to carry special risks, e.g. in estimating effort - skills needed, time frame and financial budget, performance issues, interoperability, maintainability, undue reliance on suppliers, etc.

More specifically

- Evaluate the impact of e-government/e-administration technology on the efficiency of the services delivery and their effectiveness;
- Estimate the impact of consultancy and outsourcing activities in particular when managing ICT projects in developing countries;
- Examine the transformation of the processes of services delivery in a multi-channel environment.

Methodology

- Gather examples of successful implementation for each of those technologies or approaches;
- Create case studies regarding a (selected) number of the selected examples;
- Describe (on the basis of these case studies) general aspects relevant for each type of technology and approaches;
- Draw general conclusions regarding the implementation of information and communication technologies within the social security domain.

Two methods will be used: the dispatch of a questionnaire and the set up of a Forum on the ISSA web site. If the information is transmitted by electronic means, it will be transferred on a specific page open onto the ISSA website.

The elaboration of the results must lead to a preliminary guidance manual that can be presented at the ISSA General Assembly in 2007.

Your contribution

The present study will involve the participants of the previous ICT International Conferences, the members of the ICT Correspondents network and the members of the ICT Advisory Board by exchanging information and experiences in the implementation of projects, best practices and lessons learnt.

The questionnaire mentioned below is structured in three parts: each one covers a specific field: ***e-government/administration; Project management; and, Services delivery transformation.***

We would be very grateful if you complete **one, two** or the **three** parts of this questionnaire and also provide complementary documentation which will be available in our organization and which could be helpful for others.

If your organization is an umbrella organization, please transmit the questionnaire to institutions which administer the delivery of social security benefits.

An electronic copy of the questionnaire is available on the ISSA Website under <http://www.issa.int>. You may wish to complete an electronic copy and e-mail it to the ISSA General Secretariat (kientzler@ilo.org) or mail or fax it to 4, route des Morillons, Case postale 1, CH-1211 Geneva 22; fax: +41 22 799 85 09.

The study is conducted in cooperation with the Global Social Security Segment of IBM. This organization was an ISSA partner in the publication of the Manual on *ICT project management in social security* (ISSA, Geneva, 2004, and ISSA Website under GA 2004).

Annex 3. Public Key Infrastructure (PKI)²

Early software systems partially mitigated the problem posed by secret key distribution and management by adopting a central repository of keys, managed by a single server. Each of the communicating entities divulged its secret key to a secure central server only, which distributed the keys using a temporary secret key, generated by the server. However, The problem with secret key distribution is not so much the number of distributions needed to propagate the keys; rather it is the need to find a secure channel for their distribution.

Public key cryptography has emerged as a core technology and has been adopted in many modern computing security systems. The concept of related private and public key pairs is probably its most appealing aspect. The notion that one cryptographic operation-encryption-can be performed using one key from the pair, while the reverse transformation can only be computed using the other key in the pair, is indeed a giant step toward solving the secret key distribution problem. The proliferation of public cryptographic keys, on the other hand, needs to be achieved in a controlled fashion to ensure that public keys are securely bound to legitimate entities. The Internet public key infrastructure defines secure digital certification for public keys.

Public key cryptography is based on the notion that encryption keys come in related pairs, private and public. The private key remains concealed by the key owner, while the public key is freely disseminated. It is computationally infeasible to compute the private key by knowing the public key-data encrypted using the public key can only be decrypted using the associated private key. Encryption is the easy direction; decryption is hard. With knowledge of the trapdoor, or private key, decryption can be as easy as encryption.

Public key cryptography can be combined with other functions to produce documents with digital signatures that can withstand repudiation. The premise is that the signature can only be verified using the public key corresponding to the private key used during signing. Thus, with the assumption that the private key remains confined to the secrecy of the owner, and furthermore by preventing users from obtaining direct access to their own private keys, a digital signature prevents a user from denying the signing of a document. This property is referred to as non-repudiation of the signing action. Preventing direct access to the private key precludes someone from intentionally disclosing his or her own private key and later denying the signing process. By definition, verifying a digital signature automatically proves the authenticity of the signer.

Parties reliant on public keys place their trust in a single entity, known as the certificate authority (CA). Before a user's public key is disseminated to a public repository, the

² The following paragraphs are based on an article published by M. Benantar:
<http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/403/benantar.html> (accessed 21 April 2007).

underlying high-assurance CA uses its own private key to digitally sign it. A reliant party securely installs the public key of the trusted CA and uses it to verify the signature of each user's public key. Only upon a successful verification of the signature does a reliant party initiate a communications channel. This simple method of certification thwarts an attacker who does not have a public key signed by the same CA as that of the two communicating parties, but fails to do so when the attacker is also in possession of a key signed by the same CA.

Summary of features achieved using PKI ³

- Data is obscured and protected from view or access by unauthorized individuals.
- Easily determine whether or not digitally signed data has been altered since it was signed
- Users can securely identify themselves to other users and servers on a network without sending secret information (such as passwords) over the network.
- Users who digitally sign data cannot later successfully deny having signed that data.
- Data can only be accessed in a comprehensible form by those specifically identified when data was encrypted.
- Appropriate policies and rigorous procedures provide assurance, for example the registration process that identifies and authenticates a client is before a digital certificate is issued.

-

Practical examples of PKI

Banks, online shops and many different public services already use PKI concepts extensively. The tools and techniques can now be considered quasi-generic, that is user organisations have a wide choice of technology providers and concepts to choose from and, therefore, are unlikely to become overly dependent on a few key suppliers of the relevant technologies.

The case studies submitted by some of the respondents illustrate the potential for PKI; however for many social security organisations the potential is still largely untapped. There are considerable administrative challenges to be considered, including educating large numbers of elderly persons, providing keys to transient populations (e.g. students working for a few summer months, tourists, migrants etc). Attempts to use channels dependent on PKI approaches as the sole or core channel for communications with citizens appear to have many problems that cannot be solved quickly, if at all. However, where organisations use PKI approaches to broaden the choice of channels, the problems appear to be more manageable. If citizens are permitted to select the type of channel most suited to their needs and capabilities,

³ Based on Canadian Revenue Service Internet publication
<http://www.cra-arc.gc.ca/eservices/pki/about-e.html> (accessed 22 April 2007).

PKI may prove to be a useful component in opening up new opportunities for administrative efficiency.

Organisations considering new services or channels dependent on PKI or equivalents have a wide variety of case study material available to guide their strategies. Some case studies will be found in the questionnaires submitted. Other important public sector case studies and strategy documents are available on the Internet. A few examples currently available on the Internet are:

- The Canada Revenue Agency (CRA) has adopted a Public Key Infrastructure (PKI) to preserve the security and integrity of electronic transactions over the Internet. PKI is being implemented for several projects throughout the organization. Online registration will enable participants to register for PKI certificates over the Internet. <http://www.cra-arc.gc.ca/eservices/pki/menu-e.html>
- In December 2006, the UK Home Office published a Strategic Action Plan for a National Identity Scheme.
- http://www.identitycards.gov.uk/downloads/Strategic_Action_Plan.pdf
- Information about the legislation on Digital Signatures in Argentina, projects implemented and services offered by public organisations and other general information on related developments in the MERCOSUR region. <http://www.pki.gov.ar/>
- In 2006, the Australian Government Information Management Office released a Gatekeeper PKI Framework designed to make PKI applications less complex and more affordable. <http://www.agimo.gov.au/infrastructure/gatekeeper>
-

Annex 4. Social security for migrants in European Union⁴

A European Union Regulation (Number 1408/71) sets out a general principle which each 'competent State' must take into account in deciding whether a migrant worker or self-employed person is entitled to social security benefits.⁵ There are four main principles:

- **Equal treatment:** workers and self-employed persons from other Member States have the same rights as the competent State's own nationals. A Member State may not confine social security benefits to its own nationals. The right to equal treatment applies unconditionally to any worker or self-employed person from another Member State having resided for a certain period of time.
- **Aggregation:** situations in which national legislation requires a worker to have been insured or employed for a certain period of time, for example, before he is entitled to certain benefits. The aggregation principle means that the competent Member State must take account of periods of insurance and employment completed under another Member State's legislation in deciding whether a worker satisfies the requirement regarding the duration of the period of insurance or employment. As regards the right to membership of unemployment or sickness funds, for example, application of this principle means that the person can be transferred directly from a fund in one Member State to a fund in another Member State.
- **Prevention of overlapping of benefits:** prevention of special advantages as a result of exercising the right to freedom of movement. Contributing to social security systems in two or more Member States during the same periods of insurance does not confer the right to several benefits of the same kind.
- **Exportability:** social security benefits can be paid throughout the Union and prohibits Member States from reserving the payment of benefits to people resident in the country, but it does not apply to all social security benefits. There are special rules for the unemployed. Note also that different rights apply to exporting cash benefits (e.g. sickness benefit or pensions) and benefits in kind (e.g. medical assistance).

Scope

- Originally, Regulation 1408/71 only covered workers, members of workers' families and their dependents, as well as stateless persons and refugees. The scope was extended to cover
- Self-employed (including families and dependents) - Reg 1390/81
- Civil servants (analogous to general statutory pension rights in Member State) - Reg1606/98

⁴ This summary is based on European Parliament European Fact Sheet 4.8.4. (Social security for migrant workers) http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4_8_4_en.htm

⁵ Competent State means the EU Member State in which a person is employed or self-employed.

- All insured persons, students and others not in gainful employment - Reg 307/1999.
- Nationals of third countries working in the Union cannot invoke the Regulations. In 1997, in response to pressure from the European Parliament, the EU Commission presented a proposal for extension of scope to nationals of third countries. The Council has not yet adopted this proposal. NOTE: Lack of protection for non-EU migrants may expose female migrants to more risks than men.⁶

The benefits covered include sickness and maternity benefits, invalidity benefits; old-age benefits; survivors' benefits; benefits in respect of accidents at work and occupational diseases; unemployment benefits; and family benefits.⁷ There are various standardised forms used to co-ordinate the administration of benefits, for example: E101 -Certificate concerning legislation applicable, E204 -Invalidity Pension - E204 and E207.⁸

⁶ For example, see the EU Parliament Draft Report on a Roadmap for Equality between Women and Men (Committee on Women's Rights and Gender Equality - September 2006) at URL:

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pr/629/629296/629296en.pdf

⁷ Invalidity Benefits include benefits intended for the maintenance or improvement of earning capacity.

⁸ See http://ec.europa.eu/employment_social/soc-prot/schemes/eform_en.htm for full list of forms.

Annex 5. Multilanguage forms to assist migrants

New York State – Food Stamp Form - Chinese

NYC Easy Screening
NYC Easy Screening ID: N/A

紐約市臨時救濟和時段補助辦公室
糧食券福利申請 / 資格重新認證表

Application Date Interview Date Center/Office Unit Worker Case Type Case Number Registry Number Version Abuse Apply Recently Lang

姓名: al resource test 電話號碼: 適用於找到您的其他電話號碼:
住址: 市鎮 NY 郵政區號
郵寄地址 (如與住址不同) 市鎮 NY 郵政區號
其他姓名: 您是否申請過是 福利部資格 您希望收到何種語言的通知 西班牙文及 或 僅有 英文

列出所有與您同住的人。無論其是否同時申請。先列出您本人。

| 序 | 名 | 中文姓名 | 姓 | 申請人的 社會安全號碼 (SSN) 如有者, 寫明 "N/A" | 出生日期 | 性別 男 或 女 | 此人是否申請 | 種類的 福利 | 是否與第一 類別 相符? | 是否 西班牙裔 或拉美裔? | 是否限制飲食? (糖尿病) Y (是) 或 N (否)* | I | A | B | P | W |
|---|----|------|------|--|----------|-------------------|--------|-----------|--------------------|---------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | al | F | test | | 6-1-1946 | M | | Self | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | |

*種族/族裔代碼: I- 墨西哥居住或阿拉斯加居民, A- 亞裔, B- 黑人或非裔美國人, P- 夏威夷居住或太平洋島民, W- 白人 U- 未知 (僅適用於醫療補助)

您和每個與您同住的人是否都是美國公民? 是 否。如果回答「否」, 這與此人是誰
您或任何與您同住的人是否因被控或被判有罪而受到法律機構對其犯罪行為的起訴、或違反法律的種別或個體的處分? 是 否
您或任何與您同住的人是否因被控或被判有罪而受到政府頒發糧食券的資格? 是 否
您或任何與您同住的人是否正在領取申請或領取補助? 是 否
您或任何與您同住的人是否已失領、債務或罰款? 是 否, 註明此人是谁
您或任何與您同住的人是否退伍軍人? 是 否。如果回答「是」, 註明此人是谁
您或任何家人是否住在戒煙或戒酒治療中心、精神健康諮詢的群體居住設施或聯邦政府建設的宿舍/支持公寓? 是 否
如果您申請糧食券資格重要, 請在最後一頁上列出自您上次申請或資格重要以來發生的變化 (例如搬家、增添新成員、有人離家或搬出)。

家庭成員開銷 - Microsoft Internet Explorer provided by Human Resources Administration

NYC gov always open

NYC.gov | 重新導航 | 幫助

成員 關係 收入 資源 總結

家庭成員開銷

請為家庭成員輸入開銷資訊。
請回答任何一個有星號(*)的項目

添加家庭成員開銷:

選擇一名家庭成員: Fred Bloggs 1/1/1980

選擇開銷頻率: 月度

選擇開銷類型: 電話費

輸入開銷金額: 50

返回 把新開銷加入列表 下一步

家庭成員開銷列表

| 成員 | 出生日期 | 頻率 | 類型 | 數額 | 月度數額 | 動作 |
|-------------|----------|----|------------|-----------|-------------|---------------------------------------|
| Mary Bloggs | 1/1/1980 | 每週 | 租金/房屋抵押貸款 | \$ 250.00 | \$ 1,083.25 | 編輯 刪除 |
| Fred Bloggs | 1/1/1980 | 月度 | 兒童撫養費(已支付) | \$ 25.00 | \$ 25.00 | 編輯 刪除 |

Done Local Intranet

Annex 6. Issues/risks that relate to consultancy

Social security organizations were asked to list up to 5 major risks they perceived with the use of consultants. More than forty specific risk issues were listed with most social security organizations listing several issues.

To facilitate analysis, different issues were grouped under a number of headings

- 25% of all the issues mentioned relate to matters that social security organizations could control better with tighter contracts, purchasing processes and project control.
- 68% relate to consultancy suppliers clearly not living up to their promises
- 22% relate to failure to understand customers' needs, communications failures and inability to cope with cultural and language barriers.
- 18% relate to knowledge transfer and ongoing ability by customers to maintain the systems after the consultancy assignment is finished
- 8% relate to poor skills, substitution of less qualified staff, excessive technology focus etc.
- 7% relate to fears about consultants getting access to sensitive information.
- Developed countries do not see this as an issue, perhaps because they have easier access to major international companies that emphasise their ability to preserve confidentiality and who place a premium on their international reputations

The most frequently mentioned issues

- Issues that social security organizations could control better with tighter contracts.
- Higher Costs and Over-runs
- Loose contracts
- Inflexible expenditure commitments
- Consultants get priority over users
- Failure to understand customers needs, communications failures and inability to cope with cultural and language barriers.
- Language and National Cultural issues were mentioned by only one agency in six, strongly implying that consultancy companies need to adapt their own internal business cultures to the specific needs of the Public Sector and to Social Security.
- 18% relate to knowledge transfer to, and the ongoing ability of, customers to maintain the systems after the consultancy assignment is finished
- A few social security organizations suggested that consultants were actively try to build in ongoing dependence. The implication is that consultants do not make adequate provision for the effort involved in knowledge transfer, which in turn may reflect weak contracts or purchasing arrangements.

Issues that consultants need to consider include

- Poor skills of staff they deploy (including CV promises etc not delivered)
- Supplier rigidity
- Focus on Technology rather than business needs
- Conflicts of Interest (including key staff drawn away to other projects)
- Contract terms not adhered to
- Financial stability of consultants
- Underestimation of effort and other requirements
- Proposing wrong technology & inadequate localization

Many organizations suggested measures to reduce risks in ICT projects

The most frequent suggestions were:

- Have a complete (and detailed) Plan
- Identify & prioritise risks & mitigation strategies
- Monitor & Manage progress
- Ensure effective user & stakeholder involvement
- Pay real attention to internal ICT Capacity Building
- Use Proof of Concept approach
- Maintain Internal control of project
- Senior Management buy-in/support

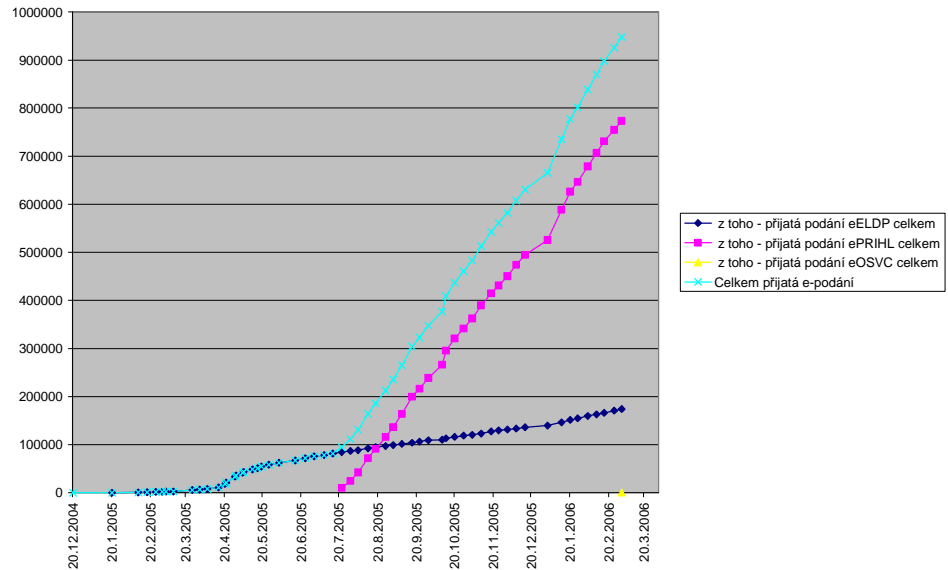
Issues listed as the single most important issue to reduce risk of failure included:

- Have a firm policy of developing reusable modules
- Detailed analysis of systems interfaces
- Recruit own Project Management
- Consider aligning internal ICT staff pay rates closer to market rates
- Ensure good documentation is generated and provided
- Use a good Project Management Methodology

Annex 7. Case Studies

| Country | Internet-related |
|---|--|
| Belgium ONEM Form 24 | <p>Multifunction declarations by Employers (DMFA) providing data to different social security branches from a single input and declarations of social risk (DRS) covering illness and unemployment claims allowing employers to provide supplementary information over the Internet. The business benefits include faster service. Lessons learned included the need to plan for extensive complete back office BPR to anticipate that the private sector might be slow to adapt and invest adequately in a robust network.</p> |
| Bulgaria NSSI Form 1 | <p>Five services allow Employers and Insured persons manage their Social Security status. Business benefits include improved collection of contributions. The system uses a PIC Code to authenticate access by users.</p> |
| Finland KELA Form 12 | <p>Multi-channel service environment (web services) for different groups of clients</p> <p>eKela is a general concept defining a holistic, multi-channel service environment, which includes a variety of web services for different groups of clients, both citizens and external partners, improving and creating new data systems for use by Kela's own personnel in internal processes, and introducing greater automation into the data transfer methods used in the benefit processes between Kela and its external partners.</p> <p>Lessons learnt include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the importance of centralised databases for high availability of up-to-date data covering housing, tax and family data and a universal and reliable method for personal and organizational. • electronic identification and authentication. • Maintaining a common and uniform interface for all benefit applications. • Adoption of an electronic document management system throughout the organization. • Cooperation with other public organizations. |
| Poland ZUS Form 66 | <p>Functionality of ZUS electronic information channel was extended to support two-way data exchange to improve information exchange between contribution payers and ZUS to improve quality of data in the central registry of payers and insured persons. Business benefits include more efficient document and data submission, greater accessibility and better security and a platform for implementing new electronic services.</p> |
| Quebec RRQ Form 34 | <p>A project that began in October 2002 and became operational in November 2003, enriched and extended the information content of the Internet site to cover life events, allowing customers to consult their personal file data and submit on-line claims or by eMail. A password or code, combined with other information is used to identify customers. The features include simulations or estimates of future retirement benefit (SimulRetraite) and the ability to change of address and bank account details (for the direct deposit). A new way to access online services (ClicSÉQR)" facilitates collaboration between the Ministry responsible the governmental services (Service Quebec) and Income Quebec.</p> <p>Lessons learned relate to the difficulties that arose in making partnership with other organisations, and quantifying the business benefits.</p> |
| Rwanda RAMA Form 42 | <p>Project on the conceptual design for electronic national cards for all Rwandan. This card must contain all necessary information concerning the identification of every Rwandan. eCard data will cover in addition to the person's identity, health insurance,</p> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | social file information, driver's license and tax details. Lessons learned include the need to manage rapidly evolving technology and the vital need to plan data collection systematically. |
| Slovenia ZPIZ Form 41 | Pension and invalidity insurance entitlements are provided by ZPIZ. Availability, reliability and security of operation is secured by modern information technologies that collect insurance registry data and that calculate & pay all types of pensions and benefits and which monitor workflow. Partner institute activities are supported by a small-scale internal information system. |
| Turkey SSK Form 40 | eDeclaration of the insured person's premiums and insured periods etc. Three different documents were previously completed and submitted monthly and quarterly. The three statements were replaced by one integrated submission of data electronically using the Internet. |
| USA SSA Form 35 | SSA developed an Access Control Utility (ACU) to demonstrate the operational and technical model of an identity service between a third-party credential service provider and the SSA. Targeted end-users will access a secure SSA web application (Direct Deposit) through an application website. The ACU will provide users with an option to authenticate themselves with the use of their third-party issued credential. A third-party credential service provider authenticates users and the identity assertion is passed to SSA after validation. Lessons learned were the: <ul style="list-style-type: none"> • Importance of Executive Level Investment, Leadership, Support and Sponsorship • Complexity in Working with Disparate Organizations Crossing Government and Private Sector Lines • Importance of Clear and Timely Business Requirements, Operating Rules and Project Deliverables • Establishing Clear Communications and Roles |
| Czech Rep CSSA Form 38 | Initially, CSSA stored large numbers (in excess of 100 million images) of document images relating to contributions for pensions insurance. The system now supports electronic submission of forms. The project also involved using a Public Administration Portal for mass transfer of data between organizations and the state administration and extensive utilization of electronic signature keys. The system scope has been extended in a progressive fashion. CSSA relied on consultants to advise on data and access security and for implementation. The project includes a PKI system and chip cards. CSSA identified problems with misconceptions by consultants and outlined who these problems can be managed. The following graph represents the numbers of electronic submissions from December 2004 to early 2006. |



**Italy
INPS
Form 30**

Multi Channel Virtual Front Office supporting INPS and INAIL (work injuries) based on a multi-level model integrating front & back office functions. Includes use of CRM to offer shared Contact Centres. Business benefits achieved include reduction in fraud, real-time integration of functions, leverage and enhance business knowledge capital. Consultants played important roles in designing, planning & controlling important implementation streams.

INPS also provide details on other case study perspectives (Integrated Active Workers Information System) and on an Integrated Service for Employers

**Trinidad & Tobago
NIBTT
Form 56**

Development of an IT Security Framework for the National Insurance Board. IT Security evolved over the years as a specialist field with NIBTT retaining consulting services to develop security policies, procedures and system security plans and to recommend a technical security architecture to meet current and future needs.

NIBTT identified the following risks when using consultants:

- Unfamiliarity with Social Security
- Under-estimation of requirements
- Ensuring skills and knowledge transfer
- Ensuring the provision of quality service and products
- Consultants learn about system security vulnerabilities.

**United Kingdom
Form 59**

Issues that arose in using consultants in a project to modernise services by reengineering processes and using Electronic Records and Document Management. A clearer set of objectives and a clear timetable before the project commenced would have prevented certain difficulties. Consultants underestimated the complexity and failed to report true project status. The lessons learned include the need for greater monitoring and better processes for verifying the qualifications of consultants proposed.

**Azerbaijan
SSPF
Form 13**

SSPF shares data with the Ministry of Taxes and Ministry of Labor and Social Protection of Population. Similar agreements planned with the Ministry of Internal Affairs, Ministry of Communication and Information Technologies, Land and Cartography Committee, some other organizations. Major challenges arose due to different levels of ICT among the partner organisations and from absence of data standards, and the diversity in software platforms. Features include:

- Electronic submission of application and declaration forms, increasing accuracy of data and faster submission.

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Data sharing allows SSPF to clean its database. • Delivery of pensions and allowances through ATMs • VISA plastic cards for paying pensions. |
| Belgium ONSS Form 47 | <p>Declarations by employers when they let a worker go</p> <ul style="list-style-type: none"> • channels include phone, Internet, file transfer. • New channel via GSM/SMS developed. |
| Brazil Form 50 | Improved services for medical certification involving integration of processes, better measurement of customer satisfaction, more transparent awarding arrangements and efficiency improvements. |
| Netherlands CWI Form 10 | <p>CWI developed a new information system that supports client interaction in the front office. The system was not tailor-made but developed using a CRM suite (Siebel). The system does not only support CWI staff but also client interactions via the Internet (such as applications for unemployment benefit and social assistance and registration as a job seeker). The project also illustrates issues with consultants and collaboration.</p> <p>Additional insights into the use of consultants by CWI may be found in a publication by Het Expertise Centrum. The Centrum published a booklet in November 2005 entitled <i>Managing Complex Public Service Projects – Sonar – Lessons to be learned from CWI</i> (Paper Note No.18). The booklet is also available on the Internet.</p> |
| Philippines SSS Form 9 | SMS - information on contributions and loans – implemented 2001 – access by clients to contribution and loan information. Important lessons learned included ‘income can be derived via implementation of new service delivery systems’, importance of marketing to users, need to consider technology obsolescence (eg shift from 2G to 3G mobile telephony infrastructure). |
| Tanzania PPF Form 19 | e-Government – WEB enabled pensions system (see http://www.ppftz.org). Clients can register and view their contribution records and also receive estimates of future pension entitlements. The system also supports various Local Office functions. Lessons learned include difficulty in striking a comfortable (for users) but adequate level of security, difficulty in obtaining reliable service providers outside main urban areas, managing expectations for 24/7 Internet service, Password recall by clients. |
