

CAISSE COMMUNE  
DES PENSIONS  
DU PERSONNEL  
DES NATIONS UNIES

# La politique de gestion de la qualité

2002 - 2003



NATIONS UNIES

## Table des matières

### Introduction

### Buts et objectifs

1. Améliorer la qualité du service fourni aux divers clients/mandants de la Caisse
2. Fixer des objectifs clairs et mesurables dont la réalisation puisse être évaluée de manière continue dans des rapports réguliers de performance
3. Mettre la Caisse en position favorable relativement aux autres caisses de pension
4. Se préparer à une future certification ISO 9000

### La stratégie de gestion de la qualité

1. Résultats
2. Efficacité
3. Conformité aux statuts et règlements
4. Satisfaction du client

### Les engagements qualité en matière de service

1. Engagements pris à l'égard des participants et de leurs associations
2. Engagements pris à l'égard des bénéficiaires, de leurs associations et Fédération
3. Engagements pris à l'égard du Comité mixte
4. Engagements pris à l'égard des organisations affiliées

### Conclusion

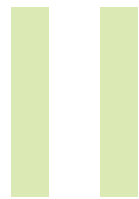


## Introduction

La gestion de la qualité est un élément clef de la Charte de management présentée au Comité permanent du Comité mixte en juillet 2001.

La gestion de la qualité s'inscrit dans l'objectif de la Caisse consistant à développer et renforcer le souci du client chez son personnel.

La gestion de la qualité a un impact direct sur la gestion d'ensemble de la Caisse, sur ses performances, qu'il s'agisse de la rapidité et de l'optimisation de la prestation de services, du rapport coût-efficacité, de la qualité de ses procédures ou de la conformité des décisions internes aux Statuts et règlements, ainsi que sur la satisfaction des clients.



## But et objectifs

### *1. Améliorer la qualité du service fourni aux divers clients/mandants de la Caisse*

La notion de service de qualité n'a rien de neuf pour la Caisse. Celle-ci s'est constamment efforcée d'améliorer ses processus et procédures nombreux et complexes en vue d'augmenter la productivité, d'accroître l'efficacité et de réduire les risques opérationnels. Cette action s'est traduite par une forte culture administrative animant un personnel compétent dont le souci primordial est d'assurer la conformité aux statuts et règlements. La situation actuelle offre un fondement solide pour mettre en place une politique de gestion de la qualité. Comme premier pas dans cette nouvelle voie, il convient de reconnaître la diversité des clients/mandants de la Caisse et de leurs besoins particuliers.

Du point de vue de la Direction et du personnel, les clients de la Caisse sont les personnes qui reçoivent des services dans le cadre de son mandat, conformément à ses statuts et règlements.

Par conséquent, ses clients/mandants sont: 1) les participants qui cotisent à la Caisse sur la base de leur rémunération considérée aux fins de la pension; 2) les bénéficiaires qui reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit; 3) le Comité mixte et son Comité permanent agissant en tant qu'organe délibérant de la Caisse; et 4) les organisations affiliées qui versent des contributions à la Caisse. Chacun d'eux a un intérêt à défendre à la Caisse et dès lors que leurs besoins et attentes ont été reconnus et définis, les services à leur fournir peuvent être ajustés sur mesure et renforcés comme il convient.

## ***2. Fixer des objectifs clairs et mesurables dont la réalisation puisse être évaluée de manière continue dans des rapports réguliers de performance***

Les objectifs de gestion de la qualité doivent être exprimés en termes quantitatifs pour avoir une réelle signification. Une telle démarche doit être considérée comme allant bien au-delà de pratiques consistant le plus souvent à exprimer les objectifs en termes généraux en l'absence d'une orientation de la gestion vers les résultats et de publication périodique de bilans d'activité. La gestion de la qualité est fondée sur tout un ensemble de données qui permettent de mesurer et d'évaluer les activités, les réalisations et les résultats au moyen d'indicateurs tels que décalages dans le temps et retards, écarts (par exemple entre la qualité fournie et la qualité perçue ou entre la qualité fournie et la qualité attendue par le client), erreurs, niveau de satisfaction, etc.

Les indicateurs identifiés doivent figurer dans les rapports d'exécution traditionnels; combinés à d'autres indicateurs et statistiques, ils seront incorporés dans la stratégie visant à évaluer les résultats d'ensemble de l'entité et les risques que comportent ses activités.

## ***3. Mettre la Caisse en position favorable relativement aux autres caisses de pension***

Assurant le versement des retraites et d'autres prestations associées, la Caisse appartient à la branche des organismes de pension; cependant, l'éventail de ses activités, avec notamment une couverture internationale beaucoup plus large que celle de nombreuses autres caisses importantes, et ses clients, dont beaucoup sont membres de la communauté diplomatique, font d'elle un organisme véritablement unique. Comme d'autres caisses, elle recueille des cotisations, veille à la ponctualité et à l'exactitude des prestations versées, protège les droits à pension, fait rapport aux organismes dont elle relève, etc.

Toutes ces activités s'exercent au moyen de processus qui, pour la plupart, peuvent être considérés comme génériques. En outre, des principes et directives en matière de gestion de la qualité ont été progressivement adoptés par toute la branche. Cette situation donne à la Caisse la possibilité de jauger ses pratiques à l'aune de celles des meilleurs acteurs, au bénéfice de ses propres mandants.

Apprendre auprès des autres, se tenir au courant des évolutions les plus récentes dans le domaine des pensions et demeurer informé des meilleures pratiques de la branche seront clairement des éléments constitutifs de la politique renforcée de gestion de la qualité appliquée par la Caisse.

## ***4. Se préparer à une future certification ISO 9000***

La gestion de la qualité doit se conformer aux directives et normes reconnues au plan international. Comme il existe une méthodologie, il n'est point besoin de concevoir des procédures spécifiques. Une approche structurée de la politique de gestion de la qualité consistera pour la Caisse à adopter des méthodes élaborées et documentées par des organismes internationaux tels que l'ISO (Organisation internationale de normalisation). À terme, la Caisse pourrait soumettre ses propres procédures internes à des auditeurs spécialisés dans la gestion de la qualité afin, dans un premier temps, de mesurer le niveau de la qualité puis, à terme, d'obtenir un certificat attestant ses propres réalisations.





## La stratégie de gestion de la qualité

### 1. Résultats

La Caisse étant une entité orientée vers les services, ce que ses clients en attendent normalement, ce sont des résultats. À la différence des organisations à but lucratif, la Caisse ne se bat pas contre la concurrence pour fournir des services sur le marché, mais cela ne signifie pas qu'elle n'ait pas de concurrents. En fait, elle est en concurrence par comparaison. La plupart des processus qui interviennent dans la prestation de ses services ont des équivalents dans d'autres organisations, nationales ou internationales, publiques et dans les sociétés du secteur privé, quels que soient leurs produits ou services particuliers. On peut aisément en trouver des exemples dans la manière dont les lettres, le courrier électronique et les appels téléphoniques des clients sont traités et dont il y est répondu, dans la disponibilité et l'exactitude de la documentation, la rapidité d'exécution des paiements, etc.

Les clients sont de plus en plus enclins à comparer les processus et leurs demandes explicites ou implicites ont pour objet d'obtenir un service de qualité conforme aux normes les meilleures.

À cet égard, la stratégie adoptée devrait être de préparer la Caisse à remplir effectivement la prescription suivante: elle doit à tout le moins opérer au niveau de qualité attendu de ses clients/mandants.

### 2. Efficacité

Parce que la Caisse est, comme toute autre caisse de pension, une entité complexe combinant des aptitudes professionnelles spécialisées et des compétences dans différents domaines tels que l'informatique, la comptabilité, la banque, l'actuariat et les finances, elle utilise des ressources financières relativement importantes pour l'exercice normal de ses activités. La plus grande partie de ses ressources budgétaires provient des cotisations des participants et des organisations affiliées, dont les préoccupations légitimes sont de veiller à ce que la Caisse soit gérée efficacement et que ses ressources soient utilisées avec économie. Dans ce domaine, la stratégie de la Caisse doit se concentrer principalement sur l'augmentation de la productivité, les mécanismes de contrôle interne, la communication périodique des résultats et le contrôle et la redéfinition périodiques des processus. En outre, une telle stratégie doit avoir pour but d'améliorer l'efficacité globale, c'est-à-dire au sein même de la Caisse comme dans les relations entre la Caisse et son environnement; cet objectif pour être atteint conduira à incorporer systématiquement des normes de qualité et des objectifs précis de résultats dans les conventions de service entre les propres unités de gestion de la Caisse ainsi qu'entre la Caisse et ses fournisseurs extérieurs et partenaires afin d'établir une chaîne de qualité continue.

### *3. Conformité aux statuts et règlements*

L'une des responsabilités fondamentales de la Caisse est de veiller à ce que les droits à pension et autres prestations soient estimés, calculés, puis acquittés conformément à ses statuts et règlements. Il s'agit d'une obligation fiduciaire claire et importante. Tous les clients/mandants doivent avoir confiance dans la façon dont le personnel de la Caisse accomplit sa tâche. En fait, les réclamations adressées au Comité mixte et les recours formés devant le Comité permanent ont toujours été extrêmement peu nombreux. De même, un très petit nombre seulement d'affaires ont été portées devant le Tribunal administratif des Nations Unies; on peut y voir des indices de la qualité des décisions prises par la Caisse.

Le principe de conformité doit s'appliquer également dans tous les autres domaines d'activité de la Caisse où il existe des normes professionnelles; la comptabilité en est un, où une équipe entièrement dévouée à la qualité, travaillant dans le cadre procédural standard et recourant à des méthodes comptables généralement acceptées doit faire partie intégrante de la stratégie de la Caisse.

### *4. Satisfaction du client*

La gestion de la qualité manquerait de très loin sa cible si elle ne mettait pas suffisamment l'accent sur la satisfaction du client. La politique de qualité de la Caisse devrait englober bien plus que la simple efficacité de ses processus et procédures. Du fait que sa mission ultime est de fournir des services et non pas seulement de les concevoir ou de développer des outils de gestion, même de la meilleure façon possible, la Caisse doit déterminer de quelle façon ses clients/mandants peuvent être le mieux servis. L'une des façons possibles d'atteindre cet objectif est de vérifier en continu s'il existe un écart entre la qualité qu'elle offre et la qualité attendue par ses clients/mandants.

Pour résoudre ce problème déterminant et afin de réduire et d'éliminer un écart éventuel, l'approche stratégique consistera à être à l'écoute des besoins des clients/mandants en permanence, au moyen d'enquêtes, de questionnaires et de contacts directs.

# IV

## *Les engagements qualité en matière de service*

La Direction de la Caisse est convaincue que pour qu'une entité assure un véritable service client et soit orientée vers la qualité, il faut qu'elle soit tournée vers le client et non axée sur la simple gestion de ses mécanismes de fonctionnement opérationnel. Pour cela, il faut notamment établir un cadre définissant les relations entre le personnel de la Caisse et ses clients/mandants importants, c'est-à-dire les participants, les bénéficiaires, le Comité mixte et les organisations affiliées. Ceci sera accompli de la manière suivante:

### *1. Engagements pris à l'égard des participants et de leurs associations*

- a) *Les estimations des prestations futures et les relevés annuels seront fournis sur demande.* Dans les mois qui viennent, un programme d'estimation sera disponible en ligne sur l'Internet, accessible à tous les participants sur la page d'accueil de la Caisse. Les participants qui envoient leur demande par la poste peuvent compter recevoir une estimation de leurs prestations dans les 15 jours ouvrables suivant réception de leur demande. Ceux qui sont de passage à New York ou Genève peuvent recevoir une estimation immédiatement. En ce qui concerne le relevé annuel, qui est publié une fois par an, normalement en mai/juin après l'établissement des états financiers, des exemplaires supplémentaires peuvent être demandés à tout moment au cours de l'année suivante, si le participant n'a pas reçu l'original. On s'efforcera aussi de simplifier le relevé annuel.
- b) *Les formulaires et procédures seront plus conviviaux.* Les procédures et formulaires requis des participants jusqu'à la retraite ou la cessation de service, sont très peu nombreux et concernent pour l'essentiel les formulaires de désignation de bénéficiaires et les demandes de validation ou de restitution. Tous les autres documents qui figurent dans les dossiers des participants sont ceux qui sont fournis par l'organisation qui les emploie. Les formulaires de désignation de bénéficiaires et de demande de validation et de restitution ainsi que les explications devant aider à remplir les formulaires de départ à la retraite et de cessation de service seront simplifiés et des textes explicatifs seront fournis. Dans la mesure du possible, les présentations qui seront faites dans le cadre des journées d'initiation pour les nouveaux arrivants comprendront une brève explication des trois principaux formulaires afin que les nouveaux fonctionnaires puissent en comprendre l'intérêt.
- c) *Fournir des informations pertinentes et actualisées sur toutes les prestations disponibles.* Grâce à la nouvelle politique de communication, les informations les plus récentes seront fournies sur les prestations disponibles, notamment celles relatives aux conjoints divorcés, aux veuves et veufs, aux enfants, aux retraites anticipées et différées, aux personnes indirectement à charge, aux pensions d'invalidité et aux versements de départ lors de la liquidation des droits. Des séances d'information seront proposées, de même que seront éditées des brochures explicatives sur les principales prestations; en outre, lorsque des modifications à la structure des prestations seront approuvées par l'Assemblée générale, le site Internet sera mis à jour en conséquence.

- d) *Garantir la sécurité de l'archivage des informations personnelles.* La sécurité et l'intégrité de tous les documents figurant dans les dossiers des participants relatifs à des questions personnelles seront garanties, et les procédures renforcées pour veiller au plein respect de ces principes. Des duplicata de toute la documentation relative aux dossiers des participants seront sauvegardés dans des sites de secours qui permettront de reprendre les opérations après un sinistre.
- e) *Être à l'écoute des besoins des participants et les consulter au moyen de questionnaires et d'enquêtes.* Les échanges de vues lors des diverses sessions de formation et d'information qui seront proposées permettront de mieux connaître l'avis des participants. En outre, des enquêtes et des questionnaires seront mis au point pour connaître l'opinion des participants sur les aspects essentiels d'un service de qualité.
- f) *Travailler, avec la participation des organisations employeurs, à garantir qu'il n'y ait pas plus d'un mois de délai entre le dernier traitement et le premier versement de la pension servie.* La Caisse s'efforcera de faire en sorte, à réception de tous les documents concernant la cessation de service, y compris les instructions de paiement, de verser les prestations dues dans les 15 jours ouvrables. Elle se montrera plus pressante auprès des organisations affiliées pour obtenir les pièces qu'elle n'aura pas reçues de celles-ci dans les cas où elle aura été informée de la cessation de service du participant.
- g) *Informar les représentants et associations de participants.* La Caisse fournira périodiquement aux représentants et associations de participants des informations sur les questions qui les intéressent concernant sa gestion, ainsi que toute autre question relative aux pièces et aux informations nécessaires avant la cessation de service.

## 2. Engagements pris à l'égard des bénéficiaires, de leurs associations et Fédération

- a) *Rendre les procédures, formulaires et informations simples et faciles à comprendre.* Des efforts supplémentaires seront faits pour présenter simplement, en une seule page, des éclaircissements sur les informations demandées dans les divers formulaires que doivent remplir les bénéficiaires, notamment les formules d'instructions de paiement et de changement d'adresse. Des renseignements simples seront également adressés aux personnes devenues veufs et veuves, afin qu'elles soient pleinement informées des éléments qu'elles doivent communiquer à la Caisse pour que celle-ci puisse mettre en place les prestations auxquelles elles ont droit.
- b) *Verser les sommes en capital, les prestations mensuelles et les versements de départ au titre de liquidation des droits dans les délais prescrits.* À réception de tous les documents nécessaires de la part de l'organisation qui employait le bénéficiaire et des instructions de paiement de celui-ci, la Caisse s'efforcera de réaliser son objectif, qui est de verser toutes les prestations dues dans les 15 jours ouvrables. Des efforts supplémentaires seront faits pour assurer un suivi en cas de non-réception des pièces indispensables, et l'on pense que lorsque la communication d'informations par les organisations employeurs sera automatisée, les retards seront réduits au minimum. En outre, les anciens participants pourront, grâce à l'Internet, suivre la progression de leur future pension, ce qui leur donnera des informations de première main sur les causes possibles de retard.



c) *Assurer la régularité du versement des pensions.* La Caisse s'engage à garantir le versement ponctuel de toutes les pensions et à mettre en place des politiques de secours en cas de sinistre pour veiller à ce que, s'il se produit un accident catastrophique, les pensions continuent d'être versées.

d) *Être à l'écoute des bénéficiaires et consulter ceux-ci au moyen de questionnaires.* La Caisse demandera périodiquement aux bénéficiaires, au moyen de questionnaires, de lui communiquer leurs réactions sur les services fournis, ce qui lui permettra de déterminer si des modifications doivent être apportées dans certains domaines afin de faciliter la solution des difficultés rencontrées.

e) *Informers les associations de retraités.* Des rencontres et consultations périodiques seront organisées avec les associations de retraités et leur Fédération pour connaître leur sentiment sur les services de la Caisse ainsi que pour les informer des modifications et améliorations du système. Des efforts supplémentaires seront faits pour faire participer leurs représentants aux débats sur des questions susceptibles de les intéresser, afin que leur apport soit pris en considération.

f) *Répondre dans les 15 jours aux demandes d'information.* Aucun effort ne sera ménagé pour répondre dans les 15 jours ouvrables à la correspondance reçue. S'il faut plus de temps pour résoudre un problème, la Caisse s'efforcera de fournir une explication et de fixer une date butoir pour le règlement de la question. Elle mettra en place un système d'accusé de réception qui sera automatiquement envoyé pour tout courrier reçu. Ainsi, il deviendra inutile d'envoyer ultérieurement des demandes de confirmation de réception des courriers adressés. Ceci est particulièrement important en ce qui concerne certains types de correspondance qui doivent faire l'objet d'une recherche auprès des banques, et dont le traitement nécessite généralement plus de 15 jours.

g) *Réponses aux appels téléphoniques.* Les personnels des bureaux de New York et Genève sont disponibles pour répondre immédiatement aux appels téléphoniques pendant les heures d'ouverture. La Caisse envisage à l'avenir d'utiliser des systèmes de réponse automatique pour toute information standard recherchée par les bénéficiaires.



### 3. Engagements pris à l'égard du Comité mixte

Il est primordial que la Caisse soit responsable de ses actes, que ses opérations soient encadrées par une politique de sécurité rigoureuse, et qu'elle fonctionne de manière professionnelle. En ce qui concerne le Comité mixte et son Comité permanent, la Caisse:

- a) *Fournira des rapports d'évaluation des résultats obtenus.* Des rapports périodiques de performance sous forme de tableaux synoptiques et diagrammes seront présentés au Comité mixte afin d'aider ses membres à dégager les tendances et les informer sur les faits qui les guideront dans leur prise de décisions.
- b) *Présentera un rapport annuel.* Un rapport annuel sur l'activité de la Caisse sera établi afin de regrouper et communiquer des informations sur des questions telles que les états financiers, les statistiques concernant les actes de gestion administrative et les principaux événements survenus en cours d'année et ayant eu une incidence sur l'activité de la Caisse.

### 4. Engagements pris à l'égard des organisations affiliées

La Caisse fournira des services efficaces, attentifs et souples aux organisations affiliées:

- a) *Elle présentera des bilans d'activité trimestriels aux secrétaires des comités des pensions du personnel.* Des bilans d'activité trimestriels dans les domaines clefs seront fournis aux secrétaires afin qu'ils puissent se faire une idée de l'activité de la Caisse et des tendances qui se dégagent.
- b) *Elle assurera des sessions de formation.* Des sessions de formation seront offertes aux secrétaires, en tant que de besoin, et aux fonctionnaires chargés des questions de pension au sein des organisations affiliées.
- c) *Elle répondra rapidement par écrit aux demandes d'information.* Les demandes d'information auront la priorité et des réponses seront fournies dans les 15 jours ouvrables suivant la réception des demandes, ou, si cela n'est pas possible, une explication sera donnée sur le retard apporté à répondre et l'on fera connaître la date à laquelle on compte pouvoir fournir une réponse.
- d) *Elle fera rapport mensuellement aux secrétaires des comités des pensions du personnel sur la valeur de marché des placements de la Caisse.* Ce rapport contiendra des informations sur la répartition des avoirs pour les mois précédents en actions, obligations, biens immobiliers, espèces et avoirs à court terme.

# IV

## *Conclusion*

Le présent document constitue le premier pas d'une politique de changement en profondeur où la Caisse commune du personnel des Nations Unies s'engagera à respecter dans sa gestion les principes et standards d'une politique de qualité totale avec la participation de l'ensemble de son personnel à cette démarche d'amélioration continue et en faisant de la satisfaction des clients/mandants sa priorité absolue. D'autres documents seront élaborés dans le but d'élargir progressivement aux autres parties prenantes cette politique d'amélioration de la qualité de service.

