



Association internationale de la sécurité sociale

**Colloque des directeurs d'institutions de sécurité sociale des pays francophones d'Afrique**

Limbé, Cameroun, 28-30 janvier 2004

---

**Les relations des institutions de sécurité sociale avec le public**

***Rapport du Cameroun***

**Eric Bowen**

Directeur des prestations  
Caisse nationale de prévoyance sociale  
Cameroun

---

ISSA/AFR/RM/CAMEROUN/04/1a

# **Les relations des institutions de sécurité sociale avec le public**

## ***Rapport du Cameroun***

**Eric Bowen**  
**Directeur des prestations**  
**Caisse nationale de prévoyance sociale**  
**Cameroun**

La création des organismes de sécurité sociale résulte de la volonté des Etats d'assurer une protection sociale aux travailleurs contre certains aléas de la vie ou risques sociaux. Cette mission de service public, dont sont investis les organismes de sécurité sociale, les amène à répondre en permanence aux besoins des usagers et, plus généralement, du public. Mais précisément, parce que plusieurs types d'usagers coexistent avec des demandes de service très diversifiées, il importe que les institutions de sécurité sociale aient une parfaite connaissance de la diversité de ce public, de ses attentes, de son comportement, pour être en mesure d'apporter des réponses pertinentes aux demandes qu'il formule. Dans ce contexte, les relations que les institutions de sécurité sociale entretiennent avec le public revêtent une importance capitale, dans la mesure où c'est de la qualité de ces relations que dépend, souvent, l'appréciation ou le jugement que le public porte sur l'efficacité, voire même sur la légitimité des institutions de sécurité sociale.

La Caisse nationale de prévoyance sociale du Cameroun (CNPS), n'échappe pas à cette problématique de l'adaptation de son offre de service à la demande et aux besoins d'un public diversifié, et devenu au fil des années de plus en plus exigeant. Elle a essayé, à sa manière, d'apporter à ce problème des réponses qui tiennent compte des réalités locales ainsi que des aspirations du corps social en général.

Le présent exposé s'articule autour de la connaissance de ce public, de ses attentes, des réponses qui ont été apportées à ces attentes, ainsi que des perspectives qui se dessinent en terme d'actions envisagées pour améliorer la qualité des relations qu'il entretient avec la CNPS.

## ***Les partenaires de la CNPS***

Lorsque l'on parle de public d'une institution de sécurité sociale, on pense, d'abord, naturellement, à la population cible, c'est-à-dire à celle qui bénéficie des prestations servies par l'organisme (les prestataires), mais aussi à celle qui a vocation à en bénéficier (les assurés sociaux). Mais, à côté de ce groupe cible, il y a celui qui contribue au financement du régime, c'est-à-dire essentiellement le groupe des cotisants (les employeurs). Il y a, enfin, une série d'interlocuteurs ou de partenaires externes (police, gendarmerie, administrations, collectivités locales, syndicats, médias, associations, grand public, etc.) avec lesquels la CNPS entretient des relations en raison de l'impact de son action sur le développement économique et le progrès social des populations.

## Les prestataires et assurés sociaux

Une analyse du public cible qui bénéficie de prestations servies par la CNPS permet de les classer en trois grandes catégories en fonction de la particularité de leur situation:

- les bénéficiaires valides;
- les prestataires grabataires ou handicapés;
- les enfants mineurs orphelins.

Parmi les prestataires valides, on peut distinguer ceux qui ont une situation professionnelle relativement confortable, et pour lesquels les prestations ne sont qu'un revenu accessoire. Ils n'ont, parfois, qu'une connaissance vague des prestations servies par la CNPS. La communication avec ceux-là est relativement plus aisée, bien qu'ils soient plus portés à formuler des critiques sur la modicité des prestations, la qualité de l'accueil ou du service. A côté de ce premier groupe de prestataires valides, il y a ceux pour lesquels les prestations servies par la CNPS représentent une sorte de revenu annexe. Ceux-là ont d'autant plus tendance à revendiquer bruyamment leurs droits qu'ils considèrent les prestations servies par la CNPS comme étant la contrepartie des prélèvements obligatoires qui ont été opérés sur leurs revenus. Il est clair que pour cette catégorie de prestataires, l'information seule ne suffit plus; ceux-ci attendent de l'organisme qu'il leur témoigne une grande capacité d'écoute et de dialogue, notamment à travers ses agents d'accueil. On distingue, également, des prestataires valides qui sont analphabètes ou illettrés. Ils n'ont aucune connaissance des textes qui définissent les conditions d'ouverture des droits, aucune compréhension de la finalité de l'institution, et se tournent souvent vers l'organisme pour résoudre leurs difficultés. Les contacts personnalisés, ou les relations individuelles avec les agents d'accueil de la CNPS, sont les seuls à même de répondre à leurs attentes.

Quant à la catégorie des prestataires grabataires ou handicapés, ils font partie du groupe que l'on pourrait qualifier de prestataires en détresse, avec lesquels l'institution se doit d'entretenir des relations empreintes d'humanisme et de sollicitude constante, en raison même de la précarité de leur état de santé. L'offre de service doit ici être adaptée à leur état de santé pour ne pas accentuer leur marginalisation. Les relations personnalisées avec l'institution, notamment à travers les assistantes sociales, permettent souvent d'atteindre cet objectif et d'éviter d'accroître leur sentiment d'exclusion. Il en est de même des enfants orphelins mineurs vis-à-vis desquels la CNPS doit entretenir des relations de proximité à travers ses assistantes sociales, pour prendre en compte leur situation de précarité sociale, et s'assurer que les prestations qui leur sont dues sont utilisées dans leur intérêt.

## Les employeurs

S'agissant du groupe cible qui contribue au financement du régime géré par la CNPS, il est constitué essentiellement de deux catégories:

- les employeurs de main-d'oeuvre professionnelle;
- les employeurs de main-d'oeuvre domestique.

Parmi le groupe des employeurs de main-d'oeuvre professionnelle, il y en a qui ont une parfaite connaissance de la législation et de la réglementation applicables, notamment en matière d'assiette, de calcul et de taux des cotisations sociales, ainsi que des formalités et

démarches à accomplir. Maîtrisant les obligations qui incombent à la CNPS, ils ont souvent tendance à l'interpeller sur les problèmes liés à l'immatriculation, à la gestion des comptes employeurs et des comptes individuels assurés. Ils se plaignent souvent de la lourdeur des procédures, des tracasseries administratives, et s'attendent à ce que la CNPS s'engage résolument dans la voie de la modernisation de sa gestion, notamment à travers l'informatisation de ses activités.

Quant aux employeurs de main-d'oeuvre domestique, la plupart ignorent les règles élémentaires qui régissent l'assiette, le calcul et le taux de cotisations sociales, règles qu'ils trouvent du reste complexes. Ils éprouvent, de ce fait, d'énormes difficultés à remplir convenablement leurs déclarations de salaires. Pour eux, la simplification des imprimés, des procédures, et des démarches, est une exigence forte pour leur permettre de remplir convenablement leurs obligations vis-à-vis l'institution de sécurité sociale.

## **Le grand public**

Enfin, la Caisse nationale de prévoyance sociale ne peut pleinement remplir sa mission de protection sociale sans la collaboration et le soutien de certains interlocuteurs ou partenaires externes (administrations, syndicats, associations, médias, collectivités locales, correspondants d'entreprise) qui doivent être en mesure de bien connaître et comprendre la finalité des institutions de sécurité sociale, leurs objectifs, leurs activités, pour assurer le relais de l'information et instruire le grand public. En effet, il est indéniable que la sécurité sociale est devenue, au fil des années, à la faveur de l'élargissement de son champ d'activités, un formidable instrument de développement économique et de progrès social des populations, un facteur de cohésion sociale et de lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté.

## ***Les attentes du public***

La raison d'être d'une institution de sécurité sociale réside dans son aptitude à recouvrer les cotisations sociales pour les redistribuer à la population couverte par le régime. Sa pérennité est donc fortement tributaire de la performance des entreprises et de l'environnement socio-économique général. L'opinion publique est aussi un de ces facteurs exogènes qui conditionnent la réussite de la mission de service public de l'institution. Aussi, est-il important pour les gestionnaires des caisses de sécurité sociale, de bien cibler les attentes du public afin d'y apporter, de façon constante, les réponses les plus appropriées. Ces attentes, d'une manière générale, convergent vers l'exigence d'une offre de service de qualité.

Le contexte camerounais est marqué tantôt par la sérénité qui a caractérisé les relations de la CNPS avec le public, tantôt par un climat de vive tension. De fait, les prestations ont été régulièrement payées et à temps, jusqu'à la fin des années quatre-vingt-quinze. Par la suite, l'organisme a été confronté à des difficultés financières énormes qui ne lui ont plus permis d'honorer ses obligations vis-à-vis des assurés sociaux. Fort heureusement, la reprise de la croissance et l'amélioration de la gestion, à la faveur du recentrage des activités de la Caisse nationale de prévoyance sociale, vont susciter de la part des usagers et du public en général, un regain d'intérêt et des exigences de plus en plus fortes en termes de revendications de droits et d'un service rapide et de qualité. Plus spécifiquement, ce public souhaite, aujourd'hui, disposer aussi régulièrement que possible, de toutes les informations et renseignements sur l'évolution des dossiers déposés et, au-delà, sur la marche de l'organisme.

## **Le rapprochement des services vers les usagers**

Le rapprochement des services de la CNPS vers les usagers apparaît également comme une attente majeure, étant donné la faiblesse des revenus des prestataires qui ne leur permet pas des déplacements longs et coûteux.

Il est, en effet, constant que la déconcentration des services de la CNPS, appuyée de la mise en place des dispositifs efficaces d'accueil et d'orientation des usagers, ne peut que contribuer, de manière significative, à optimiser les temps de réponse, notamment au moment de l'immatriculation des travailleurs et des employeurs, ainsi que du suivi du traitement de leurs dossiers.

## **L'information et la communication**

De même, la mise à la disposition du public, de manière constante, des informations précises et détaillées sur la constitution des dossiers, les démarches à accomplir, les conditions d'ouverture des droits aux prestations participe à la bonne information des usagers et ne peut que contribuer à améliorer l'offre de service. Le renseignement exact sur le niveau de traitement des dossiers et le raccourcissement des délais d'instruction éviteraient aux usagers des déplacements répétitifs, inutiles et coûteux.

Dans le même ordre d'idées, le grand public et l'ensemble du corps social souhaitent être amplement informés de la marche de l'organisme et des activités qu'il mène, tant il est vrai que la sécurité sociale est l'un des acquis sociaux majeurs de ces dernières décennies. C'est la raison pour laquelle le grand public reste attentif à l'évolution de la question de l'extension du champ d'application matériel et personnel de la sécurité sociale, ce qui constitue précisément l'un des volets importants de la réforme en cours.

## **Le paiement des prestations par l'intermédiaire des assistantes sociales**

Certaines catégories de prestataires attendent de la CNPS qu'elle leur accorde une attention particulière, eu égard à leur condition sociale. Il s'agit, notamment, des bénéficiaires grabataires qui souhaitent que le service des prestations à domicile, peu contraignant physiquement pour eux et plus sécurisant, soit renforcé grâce à l'intervention des assistantes sociales.

## **La couverture médicale et le paiement régulier des droits**

Sur le plan sanitaire, les besoins de couverture maladie dans un contexte caractérisé par l'inexistence d'une branche d'assurance maladie, et les facilités d'accès aux formations sanitaires de la CNPS, constituent également des attentes récurrentes des assurés sociaux et particulièrement des pensionnés et des crédientiers. Enfin, le paiement des droits aux échéances réglementaires et l'amélioration des conditions d'accueil demeurent des attentes spécifiques des bénéficiaires des prestations.

## ***Les réponses aux attentes***

Au regard des missions spécifiques qui sont celles de la Caisse nationale de prévoyance sociale, à savoir assurer le service des prestations, et compte tenu de la précarité sociale, même de certaines catégories de prestataires qui font partie de sa clientèle, (pensionnés, femmes enceintes, accidentés du travail), la CNPS a essayé de répondre à leurs attentes.

## **Les réponses globales**

### **L'amélioration des conditions d'accueil**

L'une des réponses aux attentes des assurés sociaux et du public qui est en contact régulier avec la Caisse nationale de prévoyance sociale, relativement à l'amélioration des conditions d'accueil, a été la prise en charge des problèmes d'accueil à travers la création d'un Service des relations publiques. En effet, l'amélioration de l'accueil des usagers au sein de la Caisse nationale de prévoyance sociale s'est imposée comme une option managériale de la nouvelle équipe dirigeante s'inscrivant dans une politique globale d'humanisation des conditions de traitement des usagers, et en particulier des prestataires.

C'est ainsi que la Direction générale a décidé d'acquérir et de mettre à la disposition de tous les Centres de prévoyance sociale, des tentes, des bancs publics, et des bornes fontaines réfrigérantes pour améliorer les conditions d'accueil. De même, il a été décidé d'allouer aux pensionnés une collation à l'occasion des échéances trimestrielles de paiements de prestations.

En effet, le premier contact que les assurés sociaux et le public ont avec l'institution se situe au niveau de l'accueil. C'est la raison pour laquelle, il a été rappelé à tous les agents qui ont en charge cette fonction, les exigences de courtoisie et de chaleur de l'accueil.

C'est ainsi, également, que des unités d'accueil et d'information ont été créées dans tous les Centres et Agences de prévoyance sociale, pour mieux prendre en charge la fonction d'accueil des usagers.

### **L'information et la communication**

Mais, l'amélioration de l'accueil et du fonctionnement même du service reste tributaire de la mise à disposition du public d'une bonne information, complète et pertinente. Ceci a été rendu possible, grâce à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'une stratégie de communication institutionnelle impulsée par la Direction générale, et dont la cheville ouvrière reste le Service de la communication de la Division de la coopération et de la communication. Grâce à l'action menée par ce service, l'utilisateur ou l'assuré social qui se présente à la CNPS peut, désormais, s'attendre à disposer d'une bonne information pour son orientation, son accueil, ainsi que sur les modalités de prise en charge des droits.

Cette dernière option managériale, portant sur une communication tous azimuts, a été prise, dès 1999, et s'est concrétisée par la mise en oeuvre de certains outils de communication tels que:

- les points de presse;
- les campagnes d'affichage;
- la participation aux foires d'expositions et aux forums de discussion;
- la confection des prospectus;

- les "News Letter" bimensuels.

## **Les réponses spécifiques**

### **Le rapprochement des services vers les assurés sociaux**

En réaction à certaines sollicitations, maintes fois exprimées par le public, de voir la CNPS se rapprocher davantage de ses assurés sociaux, l'organisme a créé huit guichets périodiques de paiement ouverts à travers le territoire national. Ceci a permis d'éviter à certains prestataires de longs déplacements et des files d'attente interminables devant les seuls guichets qui existaient dans les vingt-six centres et agences de prévoyance sociale existants.

### **Le paiement des prestations par l'intermédiaire des assistantes sociales**

En ce qui concerne le cas des grabataires, le paiement des prestations à domicile par l'intermédiaire des assistantes sociales a été renforcé. De même, il leur a été concédé, sous réserve de certaines conditions à remplir, le paiement des prestations dues à leurs mandataires régulièrement désignés et détenteurs de procurations délivrées à cet effet.

Quant à la situation des enfants orphelins, et pour prévenir ou mettre un terme à certains abus constatés dans l'utilisation des prestations dues aux enfants mineurs, la CNPS assure, parfois, elle-même la gestion de ces prestations, par l'intermédiaire de ses assistantes sociales.

### **La diminution des délais de traitement des dossiers et la résorption des instances**

Dans le même ordre d'idées, la CNPS a récemment organisé d'importantes assises, baptisées "Etats généraux des prestations", qui ont été une occasion privilégiée pour tous les intervenants dans le domaine des prestations de réfléchir, notamment, sur les voies et moyens permettant d'améliorer la qualité du service offert à l'utilisateur. Dans le cadre de la mise en oeuvre des recommandations issues de ces assises, il a été décidé de réduire le temps de traitement d'un dossier de demande de prestation, à travers la réduction du nombre des visas des intervenants dans la chaîne. De même, il a été mis sur pied une équipe opérationnelle chargée de résorber les instances de dossiers de prestations accumulées dans les Centres.

### **Le transfert des compétences à l'échelon local**

Dans le souci de raccourcir les délais d'attente des usagers, les Centres se sont vus reconnaître des pouvoirs plus étendus dans le domaine des prestations (attribution des droits, désignation d'attributaires de prestations, etc.).

### **L'informatisation des activités des Centres**

La CNPS a engagé, ces derniers temps, un vaste programme d'informatisation des activités des Centres, grâce à l'acquisition d'un progiciel de gestion intégrée qui permet, entre autres, de réduire sensiblement le temps de traitement des dossiers, de fiabiliser et de sécuriser la liquidation et le paiement des prestations sociales. Le déploiement des applications développées dans le cadre de ce progiciel se poursuit progressivement dans les Centres.

## **La réforme des procédures de recouvrement**

Enfin, l'avènement d'un interlocuteur unique, à travers la mise en oeuvre d'un partenariat avec l'administration fiscale visant à permettre aux employeurs de souscrire leurs déclarations sociales et fiscales en un lieu unique, ainsi que la mise en oeuvre d'un outil de traitement visant à faciliter les modalités de production des déclarations de salaires à travers, le document d'information sur le personnel employé (DIPE magnétique), ont permis de répondre aux besoins des cotisants, tendant à simplifier les procédures et les démarches par eux accomplies pour honorer leurs obligations.

## ***Perspectives***

La Caisse nationale de prévoyance sociale a entrepris la réorganisation de ses structures et développé des dispositifs spécifiques pour répondre de manière efficace aux attentes des usagers. Ces attentes s'inscrivent dans un contexte socio-économique général en perpétuelle mutation. Aussi, la Direction générale a-t-elle intégré dans sa vision à court et moyen termes, l'acquisition d'outils de gestion et de technologies de pointe en vue de la modernisation de son offre de service. Elle entend, ainsi, anticiper sur l'évolution de la demande d'un public de plus en plus exigeant.

A court terme, il s'agira:

- de mettre en oeuvre un système d'accueil personnalisé par lequel une attention particulière est réservée à chaque usager. Ce système, qui intègre les temps de traitement spécifiques de chaque type de dossier, permet d'éditer automatiquement les récépissés de dépôt avec indication, pour chaque dossier de la date probable de fin de traitement;
- de mettre en place une procédure permettant d'informer tout assuré social, six mois avant la date présumée de cessation d'activité, des formalités à remplir pour bénéficier de ses droits au titre de la branche de l'assurance pensions;
- de gérer, de manière automatisée, la file d'attente des dossiers de prestations et le suivi du traitement de tous les dossiers. A cet effet, des mécanismes d'évaluation des performances du personnel suivant des critères précis seront déployés dans toutes les structures de l'organisme;
- de mettre en place une centrale d'appels et un serveur vocal, pour assurer l'information permanente et actualisée du public. Le site web en cours de mise en place facilitera la diffusion d'informations, et plus particulièrement, donnera la possibilité d'accès direct aux divers imprimés, notes d'information et divers guides de référence (Guide du cotisant, Guide du prestataire, Guide de l'assuré, etc.), sans se déplacer;
- d'utiliser des tranches d'antenne radio pour la vulgarisation de l'information, notamment auprès des populations des zones rurales;

- à moyen terme, Il est envisagé la mise au point du système de télédéclaration des salaires pour garantir la fiabilité et la célérité de ces déclarations. Par ailleurs, des réponses spécifiques seront apportées aux attentes des couches sociales défavorisées, à l'instar des grabataires et handicapés, relativement aux conditions d'accueil et d'orientation dans les services de la CNPS. A cet effet, il est prévu d'aménager des couloirs pour handicapés comprenant des dispositifs de monte-escalier.

Enfin, la réorganisation fonctionnelle et structurelle en cours des services de l'organisme, en plus de l'aboutissement de la réforme globale de la sécurité sociale, seront des éléments favorables qui permettront à la CNPS de mieux assurer la mission de service public qui lui a été assignée.

---

Les relations que la CNPS entretient avec ses usagers, et plus généralement le public, ont profondément changé, dès lors que l'institution a su répondre aux attentes du public et s'adapter aux évolutions de la société et aux exigences d'efficacité et d'amélioration de la qualité de service.

En effet, la perception même de l'utilisateur a changé, car du demandeur d'un service qu'il était, il est progressivement considéré comme un client, au service duquel l'institution doit se mettre.

Dans le même temps, l'organisme cherche à développer de nouvelles compétences en matière d'écoute, d'accueil, d'information et de communication pour améliorer son offre de service.

Dans un avenir proche, tous les efforts ainsi déployés vont être complétés par la conception et le déploiement d'outils d'analyse et de prévision pour mieux gérer et suivre les dossiers des usagers.

Il s'agit donc pour la CNPS de développer une politique d'ouverture et de partenariat avec tous les acteurs du social pour être toujours en mesure de proposer des réponses pertinentes aux attentes du public; car, en définitive, le service à l'assuré et au public reste la seule raison d'être de l'action de la CNPS.