

# **Rapport sur la mise en œuvre de l'intégration de l'assurance militaire à la CNA**

**Rapport du Conseil fédéral**

**20 mai 2009**

**en réponse au postulat du 24 août 2004 (04.3436) de la Commission de la  
sécurité sociale et de la santé publique du Conseil des États**

## Table des matières

Résumé	p. 3
1. Contexte	p. 4
2. Processus d'intégration	
2.1. Organisation et suivi du projet	p. 6
2.2. Reprise du personnel de l'OFAM au sein de la CNA	p. 6
2.3. Intégration géographique et culturelle	p. 9
2.4. Nouvelle orientation de la gestion des cas	p. 10
2.5. informatique	p. 10
3. Résultats	
3.1. Organisation de l'assurance militaire	p. 11
3.2. Frais administratifs	p. 13
3.3. Coûts des prestations d'assurance	p. 13
3.4. Coûts de transfert	p. 14
4. Surveillances	
4.1. Commission de l'assurance militaire	p. 15
4.2. Contrôle fédéral des finances	p. 16
4.3. Office fédéral de la santé publique	p. 16
5. Analyses diverses	
5.1. Enquête de satisfaction auprès des assurés de l'assurance militaire	p. 17
5.2. Revue du projet	p. 17
6. Perspectives	p. 18

## Résumé

*Par le postulat 04.3436 du 24 août 2004, la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique du Conseil des États a prié le Conseil fédéral de présenter, dans les trois ans, un rapport au Parlement sur la mise en œuvre de l'intégration de l'assurance militaire à la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (CNA). Selon le postulat, ce rapport devra fournir notamment des renseignements sur les synergies obtenues, sur les économies réalisées ainsi que sur le degré de réalisation des objectifs visés. Il devra en outre fournir des renseignements sur les autres mesures prévues. Sur proposition du Conseil fédéral, le postulat a été accepté par le Conseil des États le 21 septembre 2004.*

*Le présent rapport montre que le transfert de la gestion de l'assurance militaire au sein de la CNA s'est déroulé conformément à la planification. Les économies réalisées sur les coûts administratifs, voire sur les prestations, grâce à la nouvelle méthode de gestion des cas, professionnalisée par la CNA, ont atteint les objectifs fixés par le législateur. Le nombre de personnes travaillant à l'assurance militaire est passé de 134 collaborateurs au 1<sup>er</sup> juillet 2005 à 102 collaborateurs au 1<sup>er</sup> juillet 2008, les coûts administratifs ont été réduits de 21 %. Les employés de l'assurance militaire jouissent actuellement des mêmes droits que ceux de la CNA et ont pu trouver un cadre de travail au sein de la CNA conforme à leurs attentes. La gestion de l'assurance militaire profite de l'importante infrastructure de la CNA.*

*Après la période transitoire qui s'est terminée le 30 juin 2008, il appartiendra de veiller à la continuation des efforts entrepris. La future révision de la loi sur l'assurance militaire y participera, laquelle prévoit d'introduire des règles communes avec l'assurance-accidents afin notamment de renforcer les synergies dans la gestion de ces deux assurances par la CNA.*

## **1. Contexte**

### **Procédure parlementaire**

Partant de la constatation que le nombre des cas à traiter par l'assurance militaire était à la baisse, il est apparu opportun au Conseil fédéral de charger, en date du 30 avril 2003, le Département fédéral de l'intérieur (DFI) d'étudier tous les aspects d'une collaboration renforcée avec la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (CNA), y compris un éventuel rattachement organique de l'assurance militaire à cette institution. Le DFI a donné mandat au directeur de l'Office fédéral de l'assurance militaire (OFAM) de diriger à cet effet un groupe de projet. Les conclusions de ce dernier montrèrent clairement qu'un transfert de la gestion de l'assurance militaire était préférable à une simple collaboration.

C'est dans ce contexte que le député au Conseil des États, Philipp Stähelin, demanda le 19 juin 2003 par voie de motion (03.3346 Mo) que le Conseil fédéral crée les bases légales nécessaires au transfert des activités de l'assurance militaire à la CNA, la Confédération continuant d'assumer la prise en charge des atteintes à la santé et des dommages économiques subis par les personnes en service. Cette motion fut adoptée à une large majorité par le Parlement. Vu la concordance des objectifs de cette motion avec les conclusions du groupe de projet mis en place par le DFI pour étudier tous les aspects du problème, le Conseil fédéral put alors soumettre le 12 mai 2004 un message et un projet de loi au Parlement dans le but de transférer la gestion de l'assurance militaire à la CNA, de créer ainsi des synergies entre les deux assurances sur le plan de la gestion et, partant, de diminuer les coûts administratifs.

Le Parlement adopta le 18 mars 2005 à une très large majorité la loi fédérale sur le transfert à la CNA de la gestion de l'assurance militaire (RO 2005 2881). Cette loi donnait la compétence au Conseil fédéral de déterminer le moment du transfert. Celui-ci le fixa au 1<sup>er</sup> juillet 2005 (nouvel art. 35 de l'ordonnance du 10 novembre 1993 sur l'assurance militaire). A la même date, l'OFAM, rattaché au DFI, fut dissous.

### **Convention et conditions de transfert**

Parallèlement à la procédure parlementaire, une convention concernant le transfert à la CNA de la gestion de l'assurance militaire fut passée les 18 et 19 mai 2005 entre la Confédération et la CNA. Elle avait pour objet de régler les principes de la gestion par la CNA, les bases de l'organisation, les droits et les obligations du personnel de l'assurance militaire, le montant

forfaitaire à verser par la Confédération pour couvrir les frais administratifs et l'obligation pour la CNA de réduire ces frais.

Selon les conditions de transfert, celui-ci est de nature purement organisationnelle, l'assurance militaire restant une assurance sociale à part entière. Les prestations de l'assurance militaire continuent donc à être financées intégralement par la Confédération sous une forme spéciale de système de répartition. La CNA tient pour cette assurance un compte séparé qui garantit la transparence requise pour l'utilisation des ressources financières de la Confédération.

Pour estimer les économies à réaliser, l'on a retenu l'année 2002 comme année de référence, dont les chiffres venaient d'être connus. Les coûts administratifs s'élevaient alors à 21,03 millions de francs selon le compte d'État. Il a été prévu que la Confédération verse un forfait à la CNA durant trois ans pour les coûts administratifs. Le forfait a été fixé à 25,8 millions pour la première période, adaptable par la suite au renchérissement. Il correspond aux coûts du personnel pour 2002 augmentés de 4,4 millions pour les autres dépenses engagées au sein de l'administration générale de la Confédération au profit de l'assurance militaire (logistique, informatique, etc.) et de 0,37 millions pour tenir compte des frais de transfert.

En contrepartie, tous les frais de transfert proprement dits sont à la charge de la CNA, laquelle les estimait au moment du transfert à 15 millions. Il a été convenu que si les coûts administratifs étaient inférieurs au montant forfaitaire versé par la Confédération, la CNA était en droit d'utiliser cette différence pour financer les frais de transfert qui étaient à sa charge selon la convention. Au terme de la durée du forfait, la CNA devait avoir réduit les coûts administratifs de telle manière que la Confédération n'ait plus qu'à payer un montant inférieur de 10% au montant forfaitaire. Cependant, une réduction plus importante des coûts était attendue de la part du Conseil fédéral, qui le fit clairement savoir à la CNA .

Au point de vue organisationnel, l'assurance militaire est placée sous l'autorité exécutive suprême de la direction de la CNA ; elle est rattachée organiquement au département des prestations d'assurance et réadaptation. Le Conseil fédéral exerce la haute surveillance sur l'assurance militaire, tandis que la surveillance financière incombe au Contrôle fédéral des finances. Enfin, pour le personnel de l'assurance militaire, la convention a prévu une réglementation spéciale.

## **2. Processus d'intégration**

### **2.1. Organisation et suivi du projet**

Tandis que la direction de l'OFAM assurait le suivi du projet de transfert sur le plan législatif, le pilotage du processus d'intégration fut confié à une commission composée de représentants du Secrétariat général du DFI, de l'assurance militaire et de la Direction de la CNA. Il a commencé en 2003. En raison de sa complexité, le projet fut subdivisé en plusieurs sous-projets thématiques : personnel, gestion des cas, communication/culture, bases réglementaires, finances, informatique et organisation/infrastructure. Les différents groupes de travail ont été composés paritairement de collaborateurs de l'assurance militaire et de la CNA. Le professeur Edwin Rühle, ancien directeur de l'*Institut für betriebswirtschaftliche Forschung* de l'Université de Zurich, a collaboré au projet comme expert extérieur afin d'en assurer le controlling. La gestion centrale du projet fut assurée par la CNA.

Le transfert a été réalisé en collaboration étroite avec l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) nouvellement chargé de la surveillance de l'assurance militaire ainsi qu'avec l'appui de la nouvelle Commission de l'assurance militaire constituée au sein du Conseil d'administration de la CNA.

### **2.2. Reprise du personnel de l'OFAM au sein de la CNA**

Plusieurs points concernant le personnel sont précisés dans la Convention passée entre la Confédération et la CNA :

- La CNA reconduit tous les rapports de service des employés de l'assurance militaire et leur garantit le salaire et les conditions de travail conformes au droit du personnel de la Confédération durant deux ans, soit jusqu'au 30 juin 2007.
- La CNA garantit une structure géographiquement décentralisée de l'assurance militaire avec des postes de travail dans les sites actuels de Berne, Genève, St-Gall et Bellinzone.
- Dès la troisième année, les collaborateurs de l'assurance militaire deviennent des employés de la CNA avec les mêmes droits et les mêmes devoirs.
- Les employés de l'assurance militaire dont la CNA reconduit les rapports de travail passent dans l'institution de prévoyance de la CNA avec le montant intégral des prestations de libre passage. La rente de vieillesse acquise à l'âge de 62 ans selon les

prévisions de la caisse de pensions de la Confédération PUBLICA est garantie au moment du transfert. La CNA compense les sommes manquantes au moment du transfert par un versement unique.

- Les employés de l'assurance militaire ayant atteint l'âge de 60 ans et plus et dont le poste est supprimé en raison d'une restructuration, peuvent être mis à la retraite anticipée, d'entente avec le DFI, conformément aux dispositions du plan social de la Confédération. L'institution de prévoyance de la CNA est toutefois chargée du calcul et du versement de la rente. Cette réglementation est valable durant trois ans à dater du 1<sup>er</sup> juillet 2005.

### **Évolution de l'effectif du personnel**

En 2002 (année de référence), l'OFAM comptait 154,6 postes à plein temps, soit 175 collaborateurs. Déjà avant la date du transfert, le nombre des employés avait été réduit en raison de la baisse du nombre de cas à traiter, de la cession de la Clinique fédérale de Novaggio et des pré-retraites décidées en vue du transfert ainsi que par des départs naturels. Au jour du transfert -le 1<sup>er</sup> juillet 2005 - le nombre de postes s'élevait à 116,1, soit 134 collaborateurs.

Le personnel a été réduit tout d'abord en raison du regroupement de différentes tâches (effets de synergie). Il s'est agi des domaines du personnel, de la statistique, de l'informatique, des finances, du service linguistique, de la médecine des assurances, des actions récursives et de la formation spécialisée en prestations d'assurance. Ces tâches ont été confiées, totalement ou en partie, à des unités organisationnelles existantes de la CNA. En second lieu, la modification des processus de travail d'après le modèle de la nouvelle gestion des cas (*New Case Management* (NCM)) de la CNA a augmenté la productivité. Enfin, des économies de personnel ont été réalisées en intégrant les sections de l'assurance militaire dans les agences CNA sises à Bellinzone, Genève et St-Gall et aux regroupements de tâches qui en ont résulté<sup>1</sup>. La poursuite de la baisse du nombre de cas à traiter a aussi facilité la compression du personnel.

Avec le transfert, des collaborateurs de l'assurance militaire sont amenés à effectuer certaines tâches pour le compte de l'assurance-accidents. Le temps consacré à chacune des tâches est enregistré au moyen d'un système de timbrage et est imputé soit à l'assurance militaire (Confédération), soit à l'assurance-accidents (CNA). Ce procédé permet de garantir la transparence et l'attribution correcte des tâches.

Entre 2004 et 2008, 30 collaborateurs de l'assurance militaire ont été mis à la retraite anticipée conformément aux dispositions du plan social de la Confédération ; 10 collabora-

---

<sup>1</sup> La section de Berne n'a toutefois pu être transférée de Ittigen/BE qu'en janvier 2009 dans l'agence de la CNA à Berne en raison d'un léger retard dans les travaux d'aménagement.

teurs n'ont pas pu conserver leur emploi auprès de la CNA après expiration de la période de garantie de deux ans et ont été licenciés. Ils ont bénéficié du soutien d'une société de placement engagée aux frais de la CNA. Neuf d'entre eux ont retrouvé un emploi.

Les frais générés par les retraites anticipées accordées dès 2005 et ceux du remplacement du personnel ont été mis sur le compte des coûts de transfert.

L'effectif du personnel a évolué de la manière suivante :

	31.12.2002 (référence pour la convention)	1.7.2005 Date du transfert	1.7.2008 Fin de la phase d'intégration
Unités de personnel	154,6	116,1	89,10
Nombre de collaborateurs	175	134	102

Tous ces changements ont constitué un défi de taille aussi bien sur le plan émotionnel que sur le plan de la charge de travail pour les collaborateurs ainsi pour que les cadres de l'assurance militaire. Des cours spéciaux ont été organisés afin de les former et de les préparer aux nouvelles tâches. Ils ont également été intégrés dans des organes de la CNA et ont collaboré à différents projets ou participé à des groupes de travail de la CNA. Quelques collaborateurs de l'assurance militaire sont passés à l'assurance-accidents. Après une période remplie d'incertitudes et difficile à vivre, le personnel a retrouvé ses marques dans la nouvelle structure mise en place.

### **Prévoyance en faveur du personnel**

Les employés de l'OFAM, dont la CNA a reconduit les rapports de travail, ont été transférés dans l'institution de prévoyance de la CNA avec le montant intégral de leurs prestations de libre passage. La convention stipule en effet que la rente de vieillesse acquise à l'âge de 62 ans selon les prévisions de PUBLICA est garantie au moment du transfert et que la CNA compense par un versement unique les sommes manquantes au moment du passage de PUBLICA à la CNA. Les coûts générés par la garantie des rentes acquises et la compensation des sommes manquantes se sont élevés à 7,33 millions de francs. Ce montant a également été mis sur le compte des coûts de transfert.



## **2.3. Intégration géographique et culturelle**

### **Intégration géographique**

Plusieurs analyses détaillées des procédés de travail ont montré que les cas de l'assurance militaire pouvaient être traités au moyen de processus semblables à ceux mis en place à la CNA. Forts de cette constatation, les responsables ont décidé d'intégrer les sections de l'assurance militaire sises à Berne, Bellinzone, Genève et St-Gall dans les agences de la CNA implantées dans ces mêmes lieux, de modifier les processus de travail d'après le modèle de la nouvelle gestion des cas (NCM) et de réaliser ainsi un important potentiel de synergies. Sur le plan administratif et personnel, les collaborateurs de l'assurance militaire sont désormais subordonnés aux chefs d'agence de la CNA. Quant à la division (directoriale) de l'assurance militaire sise à Ittigen/Berne, elle veille à l'application uniforme de la pratique et dirige la gestion des cas. Le déménagement des sites de St-Gall et Bellinzone a eu lieu en novembre 2006, celui de Genève en mars 2007, celui de Berne et de la direction de l'assurance militaire en janvier 2009. Le coût total de l'intégration géographique s'est élevé à quelque 7,74 millions de francs. La CNA a contribué à cette dépense à hauteur de 3,53 millions de francs pour des mesures architecturales (aménagement de bureaux, infrastructures techniques, entretien, rénovations). Le solde de 4,21 millions de francs a été mis sur le compte des coûts de transfert.

### **Intégration culturelle**

Le groupe de projet a prêté une attention particulière à l'intégration culturelle du personnel de l'assurance militaire et, pour en souligner l'aspect prioritaire, a examiné cette question dans le cadre d'un projet partiel. Des conseillers externes ont accompagné les collaborateurs des agences et de la division tout au long du processus de changement. La direction du projet a communiqué au fur et à mesure toute information concernant la procédure et les décisions importantes y relatives. De plus, trois réunions d'information ont été organisées pour informer l'ensemble du personnel. Sans oublier une *newsletter* spécialement créée pour transmettre régulièrement des informations émanant de la direction du projet et des sous-projets. Les associations du personnel de la Confédération et de la CNA ont été consultées suffisamment tôt et informées de manière exhaustive des projets programmés.

La participation des collaborateurs de l'assurance militaire au sein de groupes de travail de la CNA à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2005 a également facilité l'intégration culturelle.

Le regroupement de la formation interne a permis d'instaurer une information réciproque sur les affaires courantes (prestations d'assurance, affaires juridiques, médecine des assurances, etc.). Il est ainsi garanti que les collaborateurs de la CNA et de l'assurance militaire disposent des connaissances les plus récentes, qu'ils échangent des informations dans leurs domaines spécialisés respectifs et qu'ils travaillent en étroite collaboration.

#### **2.4. Nouvelle orientation de la gestion des cas**

Les nombreuses similitudes qui existent entre les deux assurances ont plaidé en faveur de l'application à l'assurance militaire du concept de gestion des sinistres développé par la CNA et présenté sous le vocable de nouvelle gestion des cas (NCM ; concentration des ressources sur les cas complexes et onéreux ; renforcement du traitement informatique des cas simples). Bien que le NCM soit un instrument spécialement conçu pour le traitement des cas d'accidents, on a pu constater qu'il s'applique aussi bien au traitement des cas de maladie. La modification idoine des procédés de travail profite tant aux assurés qu'à l'assurance militaire. Comme le montrent les expériences faites par la CNA pour l'assurance-accidents, une assistance globale facilite la réinsertion socioprofessionnelle, ce qui permet d'éviter de devoir verser des rentes et ainsi de réaliser des économies au niveau des prestations d'assurance. A cela s'ajoute le fait que les assurés de l'assurance militaire bénéficient désormais aussi des prestations fournies par les cliniques de réadaptation de la CNA.

#### **2.5. Informatique**

La division informatique de la CNA a été chargée d'aménager pour les collaborateurs de l'assurance militaire un poste de travail dans l'infrastructure de la CNA afin qu'ils puissent continuer à accomplir leur tâche avec si possible les mêmes applications.

L'objectif visé a nécessité les interventions suivantes : transférer les données stockées dans les centres de services informatiques de la Confédération (OFIT, CSI, DDPS) et installer une infrastructure de base ; mettre en place des systèmes en matière de personnel et de gestion de la CNA pour le personnel de l'assurance militaire ; réaliser des interfaces importantes, par exemple avec le système de gestion des finances de la CNA, ou établir la connexion avec Postfinance ; procéder à des adaptations dans ISM II (système d'in-

formation pour le traitement des cas de l'assurance militaire) en vue de la mise en œuvre des nouveaux processus selon le concept du NCM de la CNA.

Au cours des trois dernières années, divers projets ayant pour objet des adaptations dans le domaine informatique ont vu le jour.

- adaptations courantes des processus d'après le modèle NCM ;
- traitement des factures électroniques reçues des fournisseurs de prestations via l'application Sumex II ;
- introduction du Data Ware House (pour l'exploitation des données statistiques) ;
- élaboration du concept global de base pour la mise en service du « dossier électronique ».

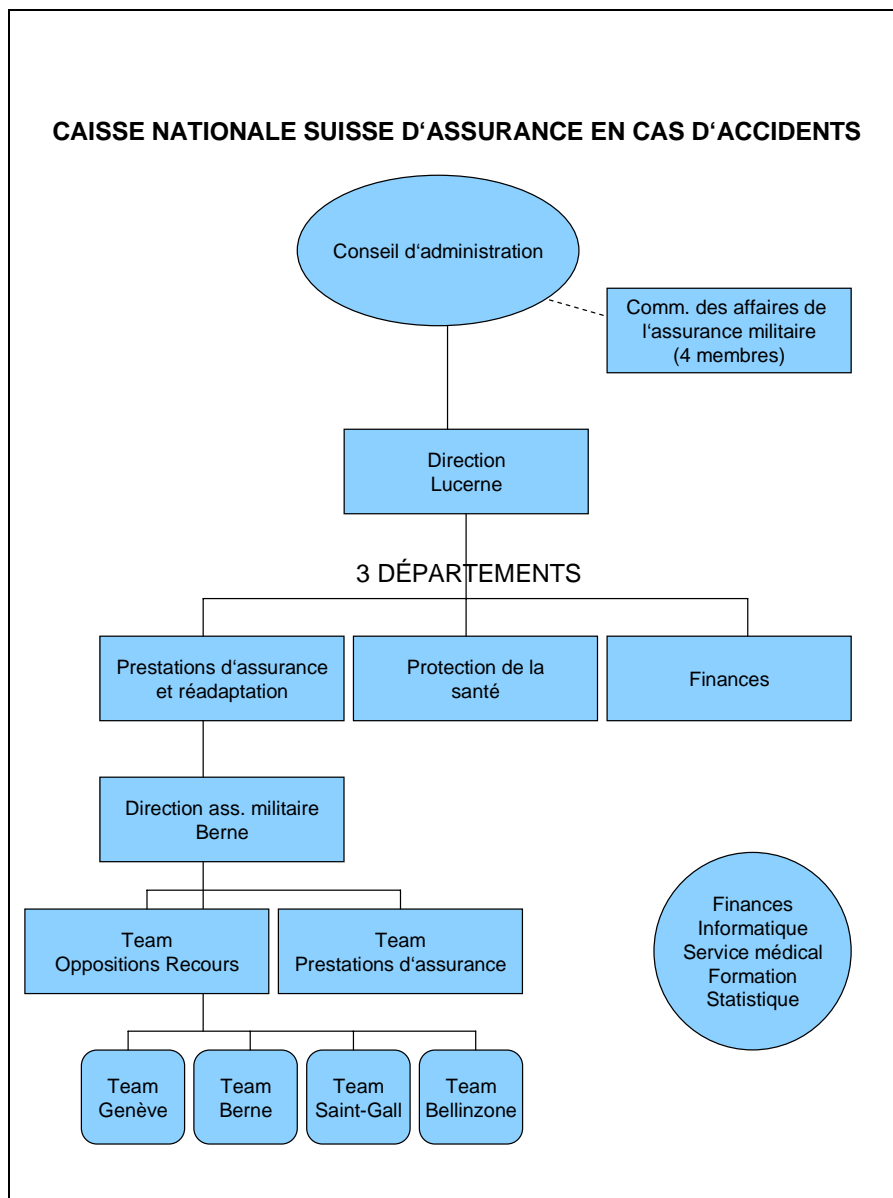
A cela s'ajoutent, indépendamment du transfert, les adaptations informatiques requises par l'évolution du droit, comme l'introduction de la carte d'assurance et des nouveaux numéros AVS ou l'obligation pour les assurés à titre professionnel de payer une prime.

La modernisation de la transmission électronique de données dans le domaine des assurances a débuté il y a trois ans environ. La CNA et l'assurance militaire ont suivi le mouvement et mis en œuvre de manière ciblée les nouvelles exigences informatiques. Le processus d'adaptation se poursuit et nécessite de nouveaux investissements. L'introduction du dossier électronique (automatisation de l'annonce des cas, de l'archivage des images radiologiques, du contrôle des factures et du traitement du courrier postal) continuera à se développer au cours des prochaines années. Il en résulte une utilisation accrue des fonctions de base de la CNA et une optimisation des applications IT de l'assurance militaire, ce qui aboutira à de nouvelles synergies importantes et à l'amélioration des processus.

### **3. Résultats**

#### **3.1. Organisation de l'assurance militaire**

Le Conseil d'administration exerce sa surveillance sur l'assurance militaire par l'intermédiaire d'une commission instituée en son sein. Il contrôle et approuve les rapports et les comptes annuels de l'assurance militaire. Celle-ci est placée sous l'autorité exécutive suprême de la Direction de la CNA. Cette dernière représente l'assurance militaire vis-à-vis du Conseil d'administration. Elle établit le budget pour l'assurance militaire et remet celui-ci à l'OFSP.



La gestion opérationnelle de l'assurance militaire est assurée au sein de la CNA par une nouvelle unité administrative autonome, la *division Assurance militaire*, rattachée au département Prestations d'assurance et réadaptation. La division définit la pratique, dirige la gestion des cas, soutient les services décentralisés, évalue les droits aux prestations, répond aux oppositions et conduit les procès. En outre, elle accomplit, pour le compte de l'OFSP, les travaux préliminaires nécessaires à l'élaboration des actes législatifs concernant l'assurance militaire. La collaboration étroite avec les autorités fédérales (DDPS, OFSP, CDF, etc.) justifie son implantation à Berne.

La mise en place d'une telle organisation structurelle et fonctionnelle tient compte des préoccupations exprimées par l'assurance militaire et assure son autonomie. Elle favorise une intégration optimale de l'assurance militaire à la CNA et garantit un suivi proche des clients. Les règlements de la CNA ont fait l'objet des adaptations en conséquence.

### **3.2. Frais administratifs**

Comme le prévoit la convention, les frais administratifs ont été remboursés à la CNA par le versement d'un montant forfaitaire de 25,8 millions de francs par an (adapté au renchérissement) pendant une période de trois ans suivant le transfert. Cette période transitoire commencée le 1<sup>er</sup> juillet 2005, s'est donc terminée le 30 juin 2008. En tout, le montant forfaitaire s'est élevé à 78,4 millions de francs. Les frais administratifs effectifs pour cette période se sont élevés à 50,36 millions de francs. La différence, soit 28,04 millions, a été utilisée à raison de 23,3 millions de francs pour financer les coûts de transfert ainsi que le prévoyait la convention et 4,47 le sera pour l'informatique (voir chiffre 3.4).

Dès la quatrième année suivant le transfert, soit depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008, seuls les frais administratifs effectifs sont remboursés par la Confédération. La convention exige en outre une réduction de 10 % au minimum du montant forfaitaire initial. Par lettre du 13 mai 2004, le chef du DFI informait la CNA que le Conseil fédéral demandait à terme des économies plus substantielles.

L'amélioration des processus découlant de l'ensemble des mesures (synergies, modification de la gestion des cas et adaptation de l'organisation) a dépassé toutes les attentes et, par conséquent, contribué à diminuer considérablement les frais administratifs. Selon les comptes 2008 (provisoires), les frais administratifs relatifs au premier semestre 2008 sont de 13,2 millions (régime du forfait) et pour le second semestre de 7,9 millions.

### **3.3. Coûts des prestations d'assurance**

Le domaine des prestations n'est pas directement touché par le transfert à la CNA de la gestion de l'assurance militaire. L'application du concept NCM à l'assurance militaire devrait toutefois permettre, comme le montrent les expériences faites par la CNA, d'augmenter les chances de réinsertion et ainsi de réaliser des économies au niveau des rentes, domaine très coûteux qui représente plus de 60 % des coûts d'assurance. La réduction n'est toutefois pas encore chiffrable avec précision, car la période d'observation est encore trop courte. De plus, le nombre des cas traités par l'assurance militaire ayant

baissé de 2002 à 2008 de 15%, cela rend plus difficilement démontrable l'influence de la NCM sur le coûts des prestations. On notera cependant que pendant la période 2005-2008, le nombre des nouvelles rentes octroyées par la CNA a diminué de 26 %, ce qui correspond à une baisse du coût des rentes de près de 33,8 %.

En 2007, les prestations de l'assurance militaire ont coûté quelque 205 millions de francs à la Confédération. Si l'on compare les résultats des cinq dernières années (2003 à 2007), on constate que les prestations d'assurance ont passé de 228 à 205 millions de francs, soit un recul de 10,1 % (-23 millions de francs). La baisse des coûts des prestations résulte en grande partie de la diminution du nombre des bénéficiaires de rentes, une évolution qui s'explique principalement par l'âge structurellement élevé des rentiers. Le nombre des rentiers décédés est sensiblement plus important que le nombre des nouveaux rentiers.

La réduction observée au niveau des prestations d'assurance est aussi influencée par le résultat des programmes d'allègement budgétaire 2003 et 2004 décidés par le Parlement, par la réduction des effectifs de l'armée et de la protection civile et l'amélioration du recrutement.

#### **3.4. Coûts de transfert**

Il est précisé dans la convention d'une part que les coûts de transfert sont à la charge de la CNA et d'autre part, que si le montant forfaitaire est supérieur aux frais administratifs, la CNA est en droit d'utiliser ce surplus pour financer les coûts de transfert. Comme indiqué sous chiffre 3.2, le montant disponible est de 28,04 millions de francs.

Le montant total des coûts de transfert s'est élevé à 23,30 millions de francs et se compose de la manière suivante :

Coûts du projet	5,44 millions de francs
Intégration du personnel (cf. chiffre 2.2.) plans sociaux et prévoyance du personnel	13,65 millions de francs
Intégration physique (cf. chiffre 2.3.)	4,21 millions de francs
Total	23,30 millions de francs

Le solde disponible après déduction des coûts de transfert (23,30 millions de francs) du surplus découlant du montant forfaitaire (28,04 millions de francs) s'élève à 4,74 millions de francs. Il a été convenu, en accord avec le secrétariat-général du DFI ainsi qu'avec le Contrôle fédéral de finances, que ce montant serait mis en réserve pour financer les projets de modernisation informatique, notamment l'adaptation du système informatique de l'assurance militaire à celui de la CNA et qu'il serait utilisé dans les quatre ans à venir (cf. chiffre 4.2).

#### **4. Surveillances**

##### **4.1. Commission de l'assurance militaire**

Afin de préserver les intérêts de l'assurance militaire, le Conseil d'administration de la CNA a institué, comme stipulé dans la convention, une commission en son sein. Ladite commission fonctionne comme un organe spécialisé en matière d'assurance militaire qui joue un rôle de conseil auprès du Conseil d'administration et de sa commission administrative. Elle est composée de deux représentants de la Confédération (l'ancien conseiller national Karl Tschuppert, président, et Markus Moser, conseiller en santé) et d'un représentant des employés et des employeurs respectivement (Vital G. Stutz [jusqu'au 12.9.2008], Urs Marti [depuis le 12.9.2008], et Georg Staub), tous membres du Conseil d'administration de la CNA. Les tâches et la composition de la commission sont définies dans les règlements de la CNA. La commission exerce également la surveillance sur l'assurance militaire.

La commission s'est réunie plusieurs fois par année et a liquidé certaines affaires urgentes par la voie écrite. Elle s'est informée au fur et à mesure des différentes étapes du projet et de l'avancée des travaux et a émis des recommandations. Elle a donné et continue de donner son avis concernant le budget, les rapports et les comptes annuels de l'assurance militaire. Dans le but de dresser le bilan de la situation sur place, la commission a entrepris des visites des différentes unités organisationnelles de l'assurance militaire et a rencontré les cadres de l'assurance militaire pour un échange de vues. On ajoutera enfin que le président de la commission a participé régulièrement aux séances du groupe de projet. Autant de facteurs qui ont permis d'assurer un flux de communications rapide, direct et ouvert.

La Commission de l'assurance militaire a constaté que l'intégration s'était bien déroulée et avait respecté les délais prévus. Elle a également souligné que le choix de l'organisation était appropriée, que l'autonomie de l'assurance militaire était garantie et que l'assurance fonctionnait bien.

#### **4.2. Contrôle fédéral des finances**

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a procédé à deux reprises pendant la période considérée à un examen financier des comptes de l'assurance militaire. Le CDF a établi un rapport le 21 septembre 2006 et un autre le 15 décembre 2008 (voir annexe). Le CDF conclut que l'intégration de l'assurance militaire au sein de la CNA a été réalisée avec succès. Après avoir admis les chiffres présentés par la CNA, assurance militaire, Le CDF a émis trois recommandations, dont les deux premières sont prioritaires. Premièrement, la CNA doit créer dans sa comptabilité une réserve liée ou un fonds spécial pour les 4,7 millions qui serviront à moderniser l'informatique de l'assurance militaire. Deuxièmement, l'OFSP doit contrôler que le budget de l'assurance militaire à l'avenir tienne compte de la diminution des coûts administratifs réalisés grâce au transfert. Troisièmement, l'OFSP est chargé, en collaboration avec le Secrétariat pour l'économie et la Direction du droit international public, d'examiner avec le Centre de compétence des marchés publics si, au vu des travaux informatiques prévus ces prochaines années, l'activité du domaine de l'assurance militaire ne tombe pas sous le coup de la loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics (LMP ; RS 172.056.1). Ces recommandations ont été acceptées par leurs destinataires (OFSP, CNA) et sont en voie de réalisation.

#### **4.3. Office fédéral de la santé publique**

L'OFSP a, en 2008 également, procédé par l'entremise de sa section Audit à un contrôle de l'assurance militaire. L'examen a porté sur l'existence et le fonctionnement des moyens de contrôle au sein de l'assurance militaire, sur la vérification de la réalisation des objectifs prévus dans la convention passée entre la Confédération et la CNA et sur l'application effective des nouveaux règlements émis par la CNA. Le contrôle a ensuite porté sur la composition des coûts administratifs en vue de la période où la Confédération ne versera plus un montant forfaitaire mais supportera le montant des coûts effectifs. La section Audit a rendu son rapport le 8 octobre 2008. Elle a constaté que des synergies ont effectivement pu être réalisées, qu'une nouvelle gestion des cas a vu le jour et que celle-ci a une implication favorable sur les coûts des prestations. Enfin, la section s'est montrée satisfaite par les processus de contrôle qui ont été introduits par la CNA.



En ce qui concerne l'élaboration des textes législatifs, la collaboration entre l'OFSP et la CNA, division assurance militaire, fonctionne. L'OFSP reçoit chaque année les statistiques de l'assurance militaire et les documents servant à l'établissement du budget de cette assurance.

## **5. Analyses diverses**

### **5.1. Enquête de satisfaction auprès des assurés de l'assurance militaire**

Fin 2006, une enquête de satisfaction a été menée pour la première fois auprès des assurés malades ou accidentés de l'assurance militaire. L'objectif de cette étude était de fournir des bases pour l'examen des facteurs de succès stratégiques et opérationnels ainsi que de mettre en évidence les potentiels d'amélioration. Le taux de participation à cette enquête écrite était très élevé (30 %). Compte tenu de l'intégration en cours et des ressources limitées, l'enquête sur la satisfaction des assurés a engrangé d'excellents résultats. L'image et la satisfaction globale se situent à un très haut niveau, et cela dans toutes les catégories de cas. Des améliorations s'avèrent toutefois nécessaires au niveau du traitement des problèmes, de l'aide lors de la réorientation professionnelle et de la communication d'informations. Une nouvelle enquête a eu lieu en automne 2008. Elle révèle une amélioration de la quasi-totalité des points examinés relatifs à cette branche d'assurance. La progression la plus marquée touche au suivi global des cas.

### **5.2. Revue du projet**

Lors d'une rétrospective organisée fin février 2008, le responsable du projet auprès de la CNA, les membres du groupe de projet, les chefs d'agence concernés et le président de la Commission de l'assurance militaire ont examiné les facteurs de succès et de freins du projet d'intégration.

Parmi les facteurs de succès recensés, les plus importants sont l'organisation du projet et sa composition, la mise en place de chaînes de décision courtes, une communication ouverte et l'importance accordée à l'intégration culturelle.

Les problèmes rencontrés tiennent aux difficultés inhérentes à l'estimation des coûts et aux exigences très complexes posées par l'intégration physique. Notons enfin que l'intégration culturelle est un processus long qui ne peut être achevé en un laps de temps de trois ans.

## 6. Perspectives

La LAM fait actuellement l'objet d'une révision. La consultation des cantons, des partis politiques et des organisations intéressées a pris fin le 1<sup>er</sup> mai 2009. Le but de cette révision, outre une nécessaire adaptation du droit à l'évolution des assurances sociales et du droit militaire, tend à harmoniser certaines prestations de la LAM avec celles de la loi sur l'assurance-accidents. Cette révision renforcera donc les synergies dans la gestion des cas entre la CNA et sa division assurance militaire. Une économie sur le coût des prestations et sur les frais administratifs est attendue.

Par ailleurs, le nombre des cas traités par l'assurance militaire tend depuis plusieurs années à baisser, ainsi que le nombre de rentes en raison de la structure âgée des rentiers de cette assurance. Il s'ensuit que le budget global de l'assurance militaire est en constante diminution.

Les organes concernés et en particulier, l'OFSP suivent avec attention l'évolution des coûts de cette assurance afin que les économies décidées continuent de se réaliser.

Annexe:

- Bericht vom 15.12.08 der EFK "Transfer des Bundesamtes für die Militärversicherung an die Suva"