



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE (ISC)

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion
14^{ème} Promotion

Mémoire de 3^{ème} Cycle
Thème

ÉLABORATION DE TABLEAUX DE BORD DE GESTION A
LA CNSS DU NIGER : CAS DE LA DIRECTION DU
RECOUVREMENT ET DU CONTENTIEUX

Présenté et soutenu par Yahaya ABDOU

Directeur de mémoire

Monsieur Abdou HASSANE

Docteur es-sciences de gestion

Maître assistant à l'Université Abdou

Bibliothèque du CESAG



108487

DÉDICACES

A mon Père,

A ma Mère,

Pour tous les sacrifices endurés et les inlassables efforts que vous ne cessez de déployer chaque jour pour l'épanouissement de vos enfants.

A mon épouse

Pour toutes les privations subies à cause de mes absences. Puisse Dieu nous donner longue vie pour nous occuper pleinement de nos enfants !

A mes enfants, Soufiane et Ismaël.

Puisse ce travail vous servir d'exemple, de source de courage et de persévérance !

HOMMAGES

A nos Regrettés :

Tantes, Salmou HAROUNA et Bibata MOUMOUNI

Grand-père, Moumouni BOUBE

Grand-mère, Mariama BOUBE,

Oncle, Mamane MANOU,

Ami, Badarou Elhj KADI.

Que leurs âmes reposent en paix !

Amen !

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire est le fruit de nombreuses privations, mais aussi de l'appui et des conseils de plusieurs personnes à qui nous tenons à témoigner notre profonde gratitude.

Nous tenons à remercier particulièrement :

- M ABDOU Hassane Docteur ès sciences de gestion, Maître Assistant à l'UAMD qui a accepté de diriger cette recherche avec rigueur et efficacité ;
- M YAZI Moussa, Chef du Programme Audit et Contrôle de Gestion au CESAG qui n'a ménagé aucun effort dans ce sens ;
- Les Responsables de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), notamment :
 - Mme SAKO Zeinabou, Directrice Générale ;
 - Mme AGA Henriette, Secrétaire Générale ;
 - M NAFOGA Alou, Directeur des Ressources Humaines ;
 - M BABARI Salifou, Directeur de l'Informatique et de la Statistique ;
 - Mme HABOUBACAR Hadiza, Inspectrice Principale ;
 - M BOUBACAR Bako, Inspecteur Principal ;
 - M GADO Abdoulrazak, Chef du Service Statistique et toute l'équipe de la Direction de l'Informatique et de la Statistique ;
 - M HAROUNA Hassane, Chef de service Informatique ;
 - M BARINGAYE Akilou, Conseiller juridique ;
 - Mme SOUNNA Zeinabou, Directrice du recouvrement et du contentieux ;
 - M HASSANE Hamani, Directeur Adjoint du recouvrement et du Contentieux ;
 - Mme MAIGA Zara, Directrice de la Gestion des Assurés ;
 - M BASSO. Mahamadou, Direction de la Gestion des Assurés ;
- Les Responsables du Cabinet KMC, notamment KANEYE Hassane, Expert Comptable, TINNI Hamadou, Directeur de Mission et tout le personnel pour nous avoir donné l'occasion d'effectuer un stage pratique ;
- M MOUSSA ABBA Adamou au Ministère du Développement Communautaire ;
- M DE SOUZA Alain, Economiste aux services de l'Ordonnateur National du FED
- La Direction Générale et le Corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé et leur constante disponibilité ;
- Nos camarades de la 14^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.

Que tous ceux qui nous ont aidé se reconnaissent et sachent que nous leur exprimons notre gratitude !

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- AC** : Agence Comptable
- AISS** : Association Internationale de la Sécurité Sociale
- ASS** : Action Sanitaire et Sociale
- BIT** : Bureau International du Travail
- CIPRES** : Conférence Inter Africaine de la Prévoyance Sociale
- CSD** : Cellule des Services Déconcentrés
- CNSS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
- CUN** : Communauté Urbaine de Niamey
- DASS** : Direction de l'Action Sanitaire et Sociale
- DBI** : Direction du Budget et de l'Investissement
- DG** : Direction Générale
- DGA** : Direction de la Gestion des Assurés
- DR** : Direction Régionale
- DIS** : Direction de l'Informatique et de la Statistique
- DRC** : Direction du Recouvrement et du Contentieux
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- IG** : Inspection Générale
- IPRAO** : Institut de Prévoyance sociale de l'Afrique de l'Ouest
- IRPS** : Inspection Régionale de la Prévoyance Sociale
- PM** : Petites et Moyennes Entreprises
- UAMD** : Université Abdou Mounouni Dioffo
- SEREX** : Services des Études et des Relations Extérieurs
- SECOTEF** : Service Contrôle Technique et Financier

Liste des annexes

N°	INTITULE
1	Organigramme de la CNSS
2	Copie des ratios prudentiels et de performance (CIPRES)
3	Note d'information relative à la mise en place des ratios prudentiels et de performance (CIPRES)
4	Tableaux de bord de la DASS
5	Tableaux de bord de la DRC
6	Fiche des préoccupations et besoins en information
7	Fiche des périodicités de production des indicateurs
8	Fiche des sources d'information
9	Fiche des bases de comparaison

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	I
CONTEXTE DE L'ÉTUDE	4
PROBLÉMATIQUE.....	7
LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE.....	9
INTÉRÊT DE L'ÉTUDE.....	9
ARTICULATION DU MÉMOIRE	10
CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE : ÉLABORATION DE TABLEAUX DE BORD DE GESTION	11
INTRODUCTION.....	12
CHAPITRE I : TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....	13
1 - Définition	13
2 - Rôle du tableau de bord	15
3 - Typologie du tableau de bord.....	16
4 - Caractéristique d'un bon tableau de bord	18
4 - Structure d'un tableau de bord	19
CONCLUSION	21
CHAPITRE II : DÉMARCHE D'ÉLABORATION DE TABLEAUX DE BORD.	22
INTRO D UCTION.....	22
1- Méthodologie de conception d'un tableau de bord	22
3- Synthèse	29
4 - Les déterminants ou variables dans l'élaboration d'un tableau de bord	31
5-Synthèse des facteurs déterminants de l'élaboration des tableaux de bord.....	35
CONCLUSION	36
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE	37
INTRODUCTION.....	37
1 - Modèle d'analyse	37
2 - Les méthodes de recherche	39
3 - Les techniques de recherche	40
4 - L'échantillonnage	40
5- Les outils de recherche.....	41
5 - La collecte et le dépouillement des données.....	42
CONCLUSION PARTIELLE.....	43
CONCLUSION	44

CADRE PRATIQUE DE L'ÉTUDE : ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION A LA DIRECTION DU RECOUVREMENT ET DU CONTENTIEUX

INTRODUCTION	46
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE LA CNSS	47
INTRODUCTION.....	47
1 - Mission.....	48
2 – Ressources.....	49
3 - Organisation de la CNSS.....	49
CONCLUSION.....	53
CHAPITRE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	54
INTRODUCTION.....	54
1 – Analyse de l'existant.....	54
2 – Forces et faiblesses des tableaux de bord.....	55
4 - Analyse des résultats:.....	59
5 – Synthèse.....	62
CONCLUSION.....	63
CHAPITRE III : ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LA DIRECTION DU RECOUVREMENT ET DU CONTENTIEUX	64
INTRODUCTION.....	64
1 - Présentation de la DRC.....	64
2 - Description et analyse des activités de la DRC.....	68
3 - Démarche d'élaboration du tableau de bord de la DRC.....	73
SYNTHESE.....	91
CONCLUSION.....	92
RECOMMANDATIONS	93
Recommandations générales.....	93
Recommandations spécifiques.....	93
CONCLUSION GENERALE	94
BIBLIOGRAPHIE	96
ANNEXES	98

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>TABLEAU 1</u> : EXEMPLE DE MODELE DE TABLEAU DE BORD.....	19
<u>FIGURE 1</u> : VARIABLES DETERMINANT DANS L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD.....	35
<u>FIGURE 2</u> : MODELE D'ANALYSE	38
<u>TABLEAU 2</u> : TABLEAU DES INDICATEURS DU MODELE D'ANALYSE	39
<u>TABLEAU 3</u> : DEPENSES DE PRESTATIONS SOCIALES EN MILLIERS DE FRANCS CFA.....	49
<u>TABLEAU 4</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QU'ILS SONT INFORMES OU NON DE LA DECISION D'ELABORER DES TABLEAUX DE BORD.....	56
<u>TABLEAU 5</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QU'ILS ONT IMPLIQUE OU NON LEUR PERSONNEL DANS L'ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD.	56
<u>TABLEAU 6</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QU'ILS ONT ETE FORMES OU NON, SUITE A LA DECISION D'ELABORER DES TABLEAUX DE BORD.....	57
<u>TABLEAU 7</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QUE LA DIRECTION GENERALE LEUR A APORTE UNE AIDE OU NON.	57
<u>TABLEAU 8</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QU'ILS ONT FIXE OU NON DES OBJECTIFS DANS LE CADRE DE L'ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD.....	58
<u>TABLEAU 9</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QU'ILS SE SONT PRONONCES FAVORABLEMENT SUR LA DISPONIBILITE, ACCESSIBILITE ET LA FIABILITE DES DONNEES	58
<u>TABLEAU 10</u> : REPARTITION DES ENQUETES SELON QU'ILS ONT ELABORE OU NON DES TABLEAUX DE BORD SUITE A L'INSTRUCTION DONNEE EN CONSEIL ET A LA NOTE D'INFORMATION N° 0236/IG/DIR DU 29 JUN 2001.	58
<u>TABLEAU 14</u> : LES ETAPES D'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA DRC.....	73
<u>TABLEAU 15</u> : TABLEAU DES PREOCCUPATIONS DE GESTION ET BESOINS EN INFORMATION DE LA DIRECTRICE DU RECOUVREMENT ET DE SON ADJOINTS.	74
<u>TABLEAU 16</u> : TABLEAU DES INDICATEURS DE GESTION.....	75
<u>TABLEAU 17</u> : TABLEAU DES MESURES DES INDICATEURS.....	78
<u>TABLEAU 18</u> : TABLEAU DES BASES DE COMPARAISONS	79
<u>TABLEAU 19</u> : TABLEAU DES SOURCES D'INFORMATION	80
<u>TABLEAU 20</u> : GRILLE D'ANALYSE D'INDICATEURS	81
<u>TABLEAU 21</u> : TABLEAU DES PERIODICITES DE PRODUCTION DES INDICATEURS.....	82
<u>TABLEAU 22</u> : TABLEAU DES FORMES DE PRESENTATION	83
<u>TABLEAU 25</u> : APPLICATION N° 2	86
<u>TABLEAU 26</u> : TABLEAU DE BORD DE LA DRC	88

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde où les mutations socio-économiques et technologiques ne font que s'accélérer, les décideurs ont besoin d'informations fiables, régulières, pertinentes et synthétiques, à même de leur faciliter la prise de décision. Pour ce faire, ils font davantage recours à des outils appropriés, notamment le tableau de bord qui les aide à mieux remplir leurs missions.

Aussi, de nombreuses organisations mettent aujourd'hui en place des tableaux de bord soit à l'interne, soit en faisant appel à des «spécialistes externes» à l'institution. Ce constat est valable tant au niveau national que mondial, aussi bien pour les organisations privées que publiques. Il faut cependant nuancer car la culture d'utilisation de l'outil reste encore embryonnaire dans les pays en voie de développement, notamment au niveau de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), cas de la présente étude.

La CNSS est un établissement public à caractère social (loi N°2003-033 du 5 août 2003) chargé de la gestion des régimes de protection sociale institués en faveur des travailleurs salariés au sens de l'article 2 du code du travail qui stipule «Est considérée comme travailleur au sens du présent code, quelque soit son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une autre personne, physique ou morale, publique ou privée.

Pour la détermination de la qualité de travailleur, il n'est tenu compte ni du statut juridique de l'employeur, ni de l'employé. Toutefois, les personnes nommées dans un emploi permanent dans le cadre d'une administration publique ne sont pas soumises aux dispositions du présent Code.»

A ce titre, la CNSS recouvre et gère les prélèvements obligatoires perçus sur les employeurs et employés, verse des prestations à caractère social aux travailleurs salariés.

La tenue d'une bonne gestion financière et administrative, nécessaire pour assurer et permettre le développement de sa mission de service public qui lui est assignée, exige de cette institution la mise en place d'outils pertinents de gestion.

En effet, les gestionnaires ont de plus en plus besoin d'informations synthétiques, pertinentes, fiables, et rapidement disponibles à même de leur faciliter la prise de décision.

Les premiers tableaux de bord de la CNSS remontent à 1993. Ceux-ci n'ont pas évolué pour s'adapter au nouvel environnement, notamment aux changements intervenus au niveau du management et du système de gestion de l'Institution, aux nouvelles directives régionales et internationales. En outre, l'usage qui en est fait n'évoque ni l'idée de contrôle, ni celle de pilotage ou d'aide à la prise de décision. Ces derniers sont assimilés à des tableaux statistiques.

L'environnement interne et national, régional et même international a conduit à une réelle prise de conscience de la nécessité de mettre en place des outils de gestion modernes et adéquats. Ainsi, cette nouvelle logique et les directives d'harmonisation et de contrôle dans la gestion des institutions de sécurité et de prévoyance sociale au niveau régional (zone CIPRES), impose la mise en place de nouveaux indicateurs notamment les ratios prudentiels et de performance. La CNSS du Niger entend s'inspirer de ces indicateurs pour établir ses nouvelles normes de gestion. La Direction Générale a d'ores et déjà instruit ses services par note N° 0 236/ IG/DIR en date du 29 juin 2001 pour entamer la réflexion sur la mise en place de ces ratios normalisés. L'implantation des tableaux de bord, au même titre que les autres systèmes d'information, nécessite un ensemble de préalables. A propos, Alain Fernandez (2004 : 3) écrit : « Le thème de la conception des tableaux de bord tend à occuper une place prédominante assez représentative des attentes insatisfaites des entreprises en matière de pilotage ».

Elle doit être envisagée sous l'angle d'un projet cohérent et conduit avec rigueur. Pour réussir, la démarche d'élaboration des tableaux de bord doit revêtir un caractère multidimensionnel, d'où la nécessité de prendre en compte plusieurs facteurs (humain, matériel, temporel, organisationnel, managérial.).

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous sommes intéressés au thème intitulé : «élaboration de tableau de bord à la CNSS du Niger : cas de la Direction du Recouvrement et du Contentieux ».

Pour cerner les contours théoriques de la notion de «tableau de bord », nous aborderons la définition, le rôle, les caractéristiques et la structure d'un tableau de bord ; la démarche d'élaboration d'un tableau de bord et les aspects organisationnels liés à la conduite d'un projet d'élaboration de tableaux de bord.

Ce descriptif théorique nous servira de guide pour l'étude du cas. Cependant afin d'y parvenir, nous définirons le cadre méthodologique (techniques et outils) qui nous permettra de collecter les données sur le terrain. Pour aborder le cas spécifique de la CNSS, nous la présenterons à travers ses missions, son organisation et son fonctionnement ; ensuite, les résultats issus de notre enquête sur le terrain ; et enfin nous analyserons les résultats de l'enquête.

Cette étude de cas permettra de faire l'état des lieux sur l'avancement de l'élaboration des tableaux de bord à la CNSS. Une fois réalisée, elle permettra de formuler des recommandations pour lever les éventuels goulots d'étranglement et organiser le processus de mise en place opérationnel des tableaux de bord. En cas de nécessité, à défaut d'élaborer des tableaux de bord dans toutes les structures nous allons proposer un modèle que nous testerons au niveau d'une entité administrative de la CNSS.

A la fin du processus, il faut envisager les possibilités d'une mise en œuvre efficace des tableaux de bord, voire une vulgarisation de l'outil afin de promouvoir au sein de l'institution une culture de performance basée sur l'usage efficient des tableaux de bord.

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Dès le début du XVIII^{ème} siècle, un système de protection sociale a commencé à se mettre en place en Europe afin de permettre à l'Homme d'alléger ses charges en cas de besoins engendrés par des événements susceptibles de réduire ou de supprimer son revenu. Ce système est connu sous le vocable de «sécurité sociale» : c'est un ensemble de techniques de protection sociale. Dans ce secteur où prédomine le principe de la mutualité, le souci constant d'assurer un service de qualité aux assurés, oriente progressivement ces institutions vers l'amélioration de la qualité des prestations en utilisant de nouvelles approches comme la «mesure des performances».

La conférence de Taormina sur la mesure des performances dans les institutions de sécurité sociale tenue en Italie en 2001 est un cas illustratif. Elle a montré comment l'utilisation des tableaux de bord a aidé certains organismes de sécurité sociale à améliorer leur gestion. Selon les conclusions de ladite conférence, bien que peu utilisés dans les organismes de sécurité sociale, les tableaux de bord sont appréciés comme d'excellents outils de gestion. La prise en compte des tableaux de bord en tant que facteur dynamique d'une amélioration continue de la gestion mais aussi comme élément de motivation et de flexibilité dans la productivité, conduit aujourd'hui les décideurs des organismes de sécurité sociale à opter davantage ceux-ci comme outils de gestion de la performance.

En Afrique francophone, l'implantation des systèmes de sécurité sociale s'est faite vers la fin de la première moitié du XIX^{ème} siècle, c'est-à-dire en plein milieu de la période coloniale. Le Niger, pays membre de l'ex Afrique Occidentale Française (AOF), a naturellement hérité du système de sécurité sociale colonial. Ce système repose sur des textes organiques créant et organisant une institution chargée de la gestion de la sécurité sociale dénommée Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Niger a été créée par la loi N° 65-004 du 8 février 1965 avec pour mission d'assurer la gestion des régimes de protection sociale institués en faveur des travailleurs visés à l'article 2 de l'ordonnance N° 96 – 039 du 29 juin 1996 portant code du travail. Le statut juridique de la CNSS est celui d'un Établissement Public à caractère Administratif (EPA) doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie

financière (EPA). Depuis la Loi du 25 août 2003, la CNSS a été transformée en un Établissement Public à caractère Social (EPS).

Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère chargé du Travail et la tutelle financière du Ministre chargé de l'Economie et des Finances. Un Directeur Général, nommé par décret pris en conseil des ministres, assure la gestion de l'institution sous l'autorité d'un Conseil d'administration à composition tripartite (Employeurs et Travailleurs représentés par leurs syndicats respectifs, et l'Etat).

Dans l'accomplissement de sa mission, la CNSS recouvre des cotisations sociales obligatoires auprès des employeurs et salariés, et assure en contrepartie des prestations de services aux travailleurs salariés du secteur privé et parapublic, et à leurs familles, à la survenance des risques couverts des branches que sont les prestations familiales, les accidents de travail, les maladies professionnelles et l'assurance vieillesse. Ces prestations sont complétées par la gestion d'un fonds d'Action Sanitaire et Sociale orienté vers la protection de la mère et de l'enfant. Le financement de ce fonds est assuré par prélèvement sur les cotisations perçues au titre des trois branches citées ci-dessus.

Au regard de la situation économique et financière du pays, la CNSS rencontre actuellement des difficultés pour remplir efficacement sa mission de service public. Ces difficultés sont dues essentiellement à la morosité de l'économie nigérienne à partir des années 1987. Ces difficultés doublées d'une montée progressive des charges de fonctionnement (charges administratives et techniques) liées en grande partie à la maturité de la branche pension (déficiaire depuis 1992) menacent l'équilibre financier de l'institution.

Des réformes sont en cours afin d'améliorer la situation sur le plan financier et administratif. Parmi ces réformes, on peut citer la mise en place :

- du schéma directeur informatique ;
- de nouvelles procédures dans le domaine des prestations familiales, des pensions, des accidents de travail et maladie professionnelle ;
- en matière de gestion des normes et des ratios prudentiels de la CIPRES, etc.

Enfin ces réformes amènent les responsables de la CNSS à placer la question de la performance et de sa mesure au centre de leurs préoccupations. D'où l'intérêt grandissant accordé aux tableaux de bord comme outil de gestion, et au-delà comme un facteur de motivation et d'incitation à la productivité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PROBLÉMATIQUE

Les nombreux bouleversements observés dans l'environnement socio-économique avec l'avènement de la mondialisation, les progrès technologiques, ainsi que les difficultés économiques conduisent les entreprises publiques à utiliser de plus en plus de nouveaux outils de gestion réservés auparavant aux entreprises privées. En ce qui concerne la CNSS du Niger, en 1993 la Direction Générale (DG) a instruit l'Inspection Générale (IG) d'élaborer des tableaux de bord à l'intention des différentes structures ci-après : DGA, DRC, DBI, DASS, AC, DRH, et toutes les structures déconcentrées (cf. organigramme CNSS). En réponse, des tableaux de bord ont été conçus dont l'utilisation a été expliquée aux utilisateurs. Ainsi, chaque structure est chargée de remplir et de transmettre les outils mis à sa disposition à la Cellule des Services Déconcentrés (CSD) chargée à son tour de centraliser les données et les compiler aux fins d'interprétation et de communication au Conseil de Direction. Mais force est de constater que l'utilisation et l'exploitation de ces documents se sont avérées difficiles voire impossibles. Comme d'ailleurs le fait remarquer R. Lawson et Al : (2004 : 1), « de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des systèmes de tableaux de bord mais les avantages qu'elles en ont tirés sont inégaux ». Le Conseil de Direction a décidé donc d'amener les responsables des structures à mettre en place des tableaux de bord et cela, sur la base d'objectifs qu'ils doivent se fixer eux-mêmes. Suite à cette instruction, et dans le cadre de l'harmonisation des méthodes et procédures de gestion des pays membres de la zone CIPRES, la Direction Générale par note d'information n° 0236/IG/Dir en date du 29 juin 2001 invite les différentes structures à la mise en place des ratios prudentiels et de performance de la CIPRES. Mais les structures sont restées inactives par rapport à ces directives ; cet état de fait découle des causes suivantes :

- une simple description du tableau de bord et de son rôle a été donnée aux responsables concernés sans que soit abordée la question de son élaboration c'est-à-dire tout ce que cela suppose comme démarche à mettre en œuvre pour y parvenir ;
- les statistiques sont irrégulières pour alimenter les tableaux de bord ; en effet les registres ne sont pas bien tenus et les bases de données informatiques sont encore en cours d'assainissement ;
- l'information n'a pas circulé ou n'a pas été interprétée et comprise de la même manière par les responsables des structures.

De cette situation, il ressort les conséquences suivantes :

- les structures se plaignent d'une absence d'objectifs et ne parviennent pas à en déterminer elles-mêmes ;
- les structures se plaignent de l'indisponibilité des données pour alimenter les tableaux de bord ;
- en fin de compte, les structures éprouvent des difficultés à élaborer des tableaux de bord à l'interne.

Au vu des causes ci-dessus évoquées et des conséquences qui en découlent, il est possible d'envisager les solutions suivantes :

- améliorer le système d'information en optimisant les processus,
- améliorer l'existant,
- concevoir des tableaux de bord.

L'amélioration de l'existant suppose au préalable de faire un diagnostic et déboucher sur des recommandations. Elle ne saurait suffire comme solution concrète pour résoudre le problème posé. L'amélioration du système d'information implique l'optimisation des processus y compris les tableaux de bord. Elle ne peut être envisagée dans le cadre de ce mémoire compte tenu du temps qui nous est imparti.

Mais comment élaborer des tableaux de bord de gestion à la CNSS du Niger ?

En d'autres termes :

- pourquoi les entités administratives de la CNSS n'arrivent-elles pas à élaborer des tableaux de bord pour elles mêmes ?
- quels sont les facteurs déterminants dans l'élaboration d'un tableau de bord ?
- quelles sont les dispositions pratiques prises pour atteindre le changement voulu ?
- quelle est la démarche à suivre pour élaborer des tableaux de bord ?
- quel type de tableau de bord pour la CNSS ?

Afin de cerner les contours de notre travail, nous limiterons par la suite notre étude en ce qui concerne la conception des tableaux de bord à une entité parmi celles utilisant déjà des tableaux de bord. Aussi pour cerner les contours du sujet et répondre à ces questions nous allons nous fixer des objectifs.

LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Les objectifs que nous nous assignons à travers le présent travail sont les suivants :

- de façon générale : élaborer un tableau de bord pour la DRC .
- de façon spécifique :
 - identifier les facteurs déterminants dans l'élaboration des tableaux de bord ;
 - identifier les dispositions prises par la CNSS pour l'élaboration de ses tableaux de bord ;
 - élaborer un tableau pour la Direction du Recouvrement et du Contentieux à titre de prototypes ;
 - faire des recommandations.

INTÉRÊT DE L'ÉTUDE

Pour la CNSS du Niger: les responsables de la CNSS ont conscience de la nécessité pour l'institution de disposer d'outils fiables pour mieux répondre à leurs besoins en matière de prise de décision. Ils reconnaissent cependant les insuffisances des tableaux de bord actuels à répondre à leurs attentes. La présente étude en abordant le thème intitulé «élaboration de tableaux de bord à la CNSS du Niger: cas de la Direction du Recouvrement et du Contentieux.» leur permettra de mieux cerner la problématique liée à l'élaboration des tableaux de bord et de prendre éventuellement les dispositions nécessaires en vue de doter l'institution de tableaux de bord plus fiables.

Pour le lecteur : l'exploitation du présent mémoire, en tant que cas concret d'élaboration d'un tableau de bord, permettra au lecteur de mieux cerner sur le plan théorique la problématique

liée à l'élaboration des tableaux de bord à la CNSS, et d'appréhender les différents paramètres susceptibles d'influencer l'élaboration des tableaux bord.

Pour nous en tant qu'auteur : ce mémoire est notre modeste contribution à la littérature déjà abondante sur les tableaux de bord. Plus qu'une formalité académique, ce document traduit une expérience de terrain. A ce titre, il reflète non seulement notre contribution aux réflexions en cours au niveau de la CNSS du Niger sur les tableaux de bord, mais également notre aptitude et notre volonté à participer au processus de renforcement institutionnel dans le domaine de la gestion.

Au plan pédagogique, la principale leçon que nous pouvons tirer de cette expérience réside dans l'importance de plus en plus accordée aux tableaux de bord dans la gestion des entreprises publiques en particulier.

ARTICULATION DU MÉMOIRE

Le présent mémoire s'articule en deux (2) grandes parties :

Première partie : «Le cadre théorique de l'élaboration des tableaux de bord».

Dans cette partie, nous aborderons la notion de tableau de bord, ses caractéristiques, son rôle ainsi que sa structure à travers un premier chapitre intitulé «le tableau de bord de gestion». Puis, dans un second chapitre intitulé «démarche d'élaboration de tableau de bord », nous exposerons les différentes étapes de l'élaboration d'un tableau de bord. Enfin, dans un troisième chapitre intitulé «méthodologie de collecte des données» nous décrirons la démarche que nous comptons emprunter pour collecter des données sur le terrain.

Deuxième partie : «L'élaboration de tableau de bord de la Direction du Recouvrement et du Contentieux».

Cette deuxième partie comprendra trois (3) chapitres : un premier chapitre qui fera la présentation de la CNSS ; un deuxième chapitre relatif à la présentation et à l'analyse de l'existant, enfin un troisième chapitre sera consacré à l'élaboration du tableau de bord de la Direction du recouvrement et du contentieux (DRC).

PREMIÈRE PARTIE

CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE : ÉLABORATION DE TABLEAUX DE BORD DE GESTION

INTRODUCTION

Le besoin de disposer d'informations rapides, pertinentes et synthétiques, conduit les décideurs à mettre en place des outils adéquats dont le tableau de bord à même de répondre à leurs attentes. En effet, le récent développement des nouvelles technologies de l'information a eu pour effet l'accroissement du volume d'informations.

Cette surabondance d'informations est de nature à accroître le besoin de disposer d'informations synthétiques et des plus pertinentes, ce qui explique l'augmentation de la demande en matière de tableaux de bord. Cependant, l'implantation d'un système de tableaux de bord ne peut se cantonner au seul aspect technologique. Elle doit prendre en compte des aspects financier, technique, humain et organisationnel mais aussi intégrer d'autres dimensions telles que celles relatives au management, à la culture d'entreprise, au système d'information.

Cela devrait s'inscrire dans une démarche méthodique et rigoureuse sans laquelle les tableaux de bord risquent d'être inutiles.

Cette première partie du mémoire intitulée «cadre théorique de l'étude : démarche d'élaboration de tableau de bord» s'articule de la manière suivante : dans un premier temps nous allons aborder les points de vue de certains auteurs, en ce qui concerne la définition, le rôle, les caractéristiques et la structure d'un tableau de bord, ainsi que les déterminants et les étapes de son élaboration. Nous déterminerons un modèle de synthèse, puis un modèle d'analyse qui nous permettra d'aborder le cas spécifique de la CNSS.

Enfin nous définirons la démarche par laquelle nous testerons le modèle d'analyse.

CHAPITRE I : TABLEAUX DE BORD DE GESTION

Tout responsable, quelle que soit la taille de son entreprise ou de l'unité qu'il dirige, a le souci de disposer d'informations fiables et rapidement compréhensibles pour contrôler le fonctionnement de son organisation.

Aussi, de nos jours, l'usage des tableaux de bord tend à se développer aussi bien dans les administrations privées que publiques. Au point où les gens en parlent sans même connaître réellement ce que cela représente. Même dans les milieux où l'outil est utilisé, notamment à la CNSS, nombreux sont ceux qui ne font pas la distinction entre un tableau de bord de gestion et un tableau statistique. Pourtant, les outils doivent être bien connus pour être utilisés de façon efficace.

Dans les sections qui suivent nous aborderons la notion, le rôle et les caractéristiques d'un tableau de bord.

1 - Définition

Le terme de «tableau de bord» tout court évoque immédiatement l'idée du cadran d'un véhicule. Effectivement tout comme ceux utilisés dans les entreprises, il s'agit dans les deux cas d'un instrument de pilotage d'un système.

Mais cette façon de définir un tableau de bord de gestion par analogie au tableau de bord d'un appareil est assez simpliste pour se faire une idée de ce que cela représente. Pour cela faisons référence aux définitions des auteurs et spécialistes en la matière.

Ainsi pour Y. Saulou (1998 : 335) «un tableau de bord est un support informatif (document papier, écran informatique) qui contient et présente des informations de synthèse sous forme de ratios et d'indicateurs permettant au manager de prendre connaissance d'une situation globale dans un temps limité dans le but d'éclairer la prise de décision». De cette définition on retient que :

- le tableau de bord de gestion est un document de synthèse, ce qui signifie qu'il ne contient que les informations essentielles ;

- ces informations sont présentées sous formes de ratios et d'indicateurs ;
- c'est un outil qui permet au manager de prendre des décisions.

Cette définition ne fait pas ressortir de façon explicite l'aspect opérationnel de l'outil. D'autant que la dimension prise de décision est, en général, précédée d'autres aspects que sont le contrôle, la planification, etc.

De son côté, J. Loup (1996 : 134) nous donne la définition suivante : le «tableau de bord est en quelque sorte le système de communication du contrôle de gestion, un outil de synthèse qui permet au contrôleur de gestion de diriger l'attention du responsable sur les points clés, lesquels devront être ensuite éventuellement étudiés plus en détail à l'aide de l'ensemble des informations issues des documents comptables ou statistiques ».

Comme on peut le constater, l'auteur met ici l'accent sur l'aspect contrôle. Vu sous cet angle, on ne voit pas l'aspect décisionnel du tableau de bord.

Pour Pierre Voyer (1999 : 281); «un tableau de bord est un outil destiné au responsable pour lui permettre, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement du système afin de prévenir, d'analyser des écarts et de prendre des décisions ».

A la différence des deux autres, cette définition fait ressortir, en plus de l'aspect contrôle, l'aspect prévisionnel du tableau de bord, mais comme les autres, elle présente une limite en ce sens qu'elle considère le tableau de bord comme un outil destiné aux seuls responsables. Ce qui n'est pas toujours le cas car il peut être d'usage collectif.

Il existe bien entendu une multitude d'autres définitions du tableau de bord plutôt complémentaires que divergeantes ; c'est pourquoi en guise de synthèse, retenons qu'un tableau de bord est un ensemble d'informations pertinentes libellées sous forme d'indicateurs comparés à des référentiels (objectifs, prévision, cibles normes, données historiques) en vue de déceler des écarts qui seront analysés dans le but d'engager éventuellement des actions.

Soulignons cependant qu'il n'existe pas une définition universelle de tableau de bord, tout comme il n'existe pas également de tableau de bord standard adaptable à toutes les organisations. En tant d'outil de gestion, pour être utile tableau de bord doit jouer le rôle qui lui est dévolu.

2 - Rôle du tableau de bord

Des différentes définitions, on retient que la mise en place d'un système de tableaux de bord au sein d'une entreprise offre au responsable des repères nécessaires pour conduire efficacement leurs centres de responsabilité. Ceci suppose que le responsable en premier lieu consulte son tableau de bord pour être averti de tous les écarts susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de son entité. Le rôle principal du tableau de bord est donc d'alerter le responsable sur sa gestion. Pour Alazard et Sépari (2001) ; selon VOYER Pierre (1999), au-delà de la fonction d'alerte, le tableau de bord remplit plusieurs fonctions dans le management d'une entreprise :

- c'est un instrument de contrôle et de comparaison : le tableau de bord est conçu de façon à permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés ;
 - c'est un outil de dialogue et de communication : il permet un dialogue et une communication entre les différents niveaux hiérarchiques ;
 - c'est un outil d'aide à la décision : en mettant en évidence l'état de fonctionnement du centre de responsabilité ou de l'organisation, le tableau de bord aide à la décision dans la mesure où il fournit des informations sur les points clés de la gestion et sur les dérapages possibles ;
 - c'est un outil d'aide à la prévision : en présentant non seulement la situation passée, mais également la situation envisageable dans l'avenir en fonction de l'historique de l'indicateur, le tableau de bord constitue un outil d'aide à la prévision ;
 - c'est un outil de pilotage de la performance : en garantissant le dialogue et l'amélioration continue des activités au sein de l'organisation ainsi que le suivi des facteurs clés de succès, le tableau de bord se révèle ainsi un excellent outil de gestion de la performance ;
- n définitive, sans être exhaustifs, les rôles que joue un tableau de bord se résument à :

- avertir d'une situation indésirable ;
- mesurer des performances ;
- contrôler le fonctionnement d'un système ;
- aider à prendre des décisions.

La définition du «tableau de bord » ainsi que l'analyse des fonctions qu'il est appelé à jouer dans la gestion de l'entreprise, nous a permis de comprendre toute l'importance de cet outil de contrôle de gestion.

3 - Typologie du tableau de bord

La typologie courante des tableaux de bord oppose les tableaux de bord dits classiques et les tableaux de bord prospectifs. En effet, on justifie l'avènement du tableau de bord prospectif comme une réponse aux limites du tableau de bord traditionnel.

Dans les sections qui suivent, à défaut d'être exhaustif et pour mettre en relief cette différence, nous parlerons essentiellement du tableau de bord de gestion, du tableau de bord budgétaire et comptable par opposition au tableau de bord prospectif de R. S. Kaplan et D. P. Norton.

3-1-Tableau de bord de gestion

Pour Saulou (1982 : 14) le tableau de bord de gestion s'affirme comme « l'outil d'un homme de décision ».

Au delà de son rôle d'information et de celui d'aide à la prise de décision, il prend en compte le contrôle de délégation de pouvoirs qui vient fréquemment s'y ajouter.

En conséquence, un tableau de bord doit être mis en place et adapté pour chaque décideur en fonction.

- de ses besoins d'information pour la prise de décision : indicateurs statistiques monétaires, anticipatifs etc.
- de la surveillance par la direction de l'exercice des délégations : indicateur agrégés d'activité et d'emploi des moyens, comparaison avec les prévisions, calcul d'écarts entre prévision et réalisation (possibilité d'utiliser les données budgétaires si elles sont connues assez rapidement).

Un tel tableau de bord ne doit pas faire double emploi avec le système de contrôle éventuellement existant dans la mesure où :

- les indicateurs du tableau de bord privilégient la rapidité de l'information au détriment de l'exactitude et de l'exhaustivité (apanage du système budgétaire).
- les indicateurs du tableau de bord reposent en partie sur des données quantitatives et qualitatives (pour des raisons de rapidité, d'anticipation des événements), alors que le système budgétaire n'utilise que des données financières.

3.2 - Le Tableau de bord budgétaire

Le tableau de bord dit traditionnel ou classique est conçu et utilisé uniquement comme un système de remontée de l'information comptable et budgétaire, il ne comprend que des indicateurs financiers. Or, selon R.S. Kaplan et D.P. Norton (2001 :2), « dans une économie caractérisée par les actifs matériels, les indicateurs financiers étaient adaptés pour enregistrer les stocks, les biens, les usines et le matériel, sur le bilan des sociétés. Les comptes de résultat pouvaient également retracer les dépenses associées à l'utilisation de ces actifs immatériels pour générer des recettes et des profits. Mais l'économie actuelle ou les actifs incorporels sont devenus des sources majeures d'avantages concurrentiels, exige des outils qui décrivent des actifs fondés sur le savoir et les stratégies de création de valeur que ces actifs génèrent. »

3.3 – Le Tableau de bord prospectif ou évolutif

Selon le dictionnaire le petit Robert, le terme prospectif, utilisé comme adjectif, désigne ce qui concerne l'avenir, sa connaissance, il s'oppose au terme rétrospectif, donc ce qui concerne le passé et sa connaissance. A partir de la définition qui vient d'être donnée on peut déjà dire que le tableau de bord prospectif est orienté vers le futur à la différence du tableau de bord traditionnel.

Tandis que le tableau de bord traditionnel ne présente que des indicateurs strictement financiers, le tableau de bord prospectif ou évolutif permet d'assurer un pilotage permanent des facteurs clés de succès de l'entreprise. En effet, le tableau de bord évolutif permet de suivre en temps réel et d'améliorer tous les niveaux d'action et de décision à partir d'indicateurs financiers et non financiers. D'ailleurs R.S. KAPLAN et D.P. NORTON (1996 : 26) qui en sont les concepteurs le considèrent plus qu'un simple système de mesure de la

performance. C'est un système de mesure de la gestion qui présente des indicateurs repartis sur quatre axes pour les besoins de ce qu'ils appellent le pilotage stratégique :

- l'axe financier : rentabilité, croissance du chiffre d'affaires, etc ;
- l'axe "clients" : satisfaction, fidélité, part de marché, acquisition de nouveaux clients, etc ;
- l'axe "processus internes" : qualité et coût des processus ;
- l'axe "apprentissage organisationnel" : compétence des hommes, capacité des systèmes d'information, motivation et responsabilisation des salariés.

A quelques nuances près, on retrouve la même répartition des indicateurs chez Morin et al (1996) dont les dimensions portent sur la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

Enfin, comme son nom l'indique, le tableau de bord prospectif permet d'anticiper dans la mesure où il prend en charge la stratégie c'est à dire la vision future qu'ont les dirigeants d'une organisation.

4 - Caractéristique d'un bon tableau de bord

Pour D. Boix (1998 : 1), pour «être un bon outil d'aide à la décision, un tableau de bord doit intégrer deux caractéristiques de base :

- être synthétique : capter rapidement l'essentiel du contexte afin de décider,
- être évolutif : mettre en résonance l'unité et son contexte».

Ces qualités ne suffisent pas pour définir un bon tableau de bord. Un bon tableau de bord doit être :

- spécifique à chaque organisation, à chaque centre de responsabilité, voire à chaque décideur ;
- adapté aux objectifs et au plan d'organisation de l'entité ;

- ne se limite pas au système comptable, ni au système informatique, encore moins aux informations quantitatives et qualitatives ;
- souple d'utilisation à l'image du tableau de bord de l'automobile ;

Il doit en outre induire une analyse dynamique par le jeu des références permettant de mettre en perspective les résultats obtenus.

Un tableau de bord, bien conçu et bien utilisé doit être un inducteur de dynamique en ce sens qu'il doit offrir au responsable la possibilité d'une vision plus globale du fonctionnement de l'unité qu'il gère, pour prendre des décisions correctives en temps réel.

Après avoir défini les caractéristiques d'un bon tableau de bord il est important de connaître la structure d'un tableau de bord.

4 - Structure d'un tableau de bord

Nous venons de voir ce qu'est un tableau de bord à travers sa définition, son rôle, ses caractéristiques. Il convient cependant de comprendre de quoi est composé un tableau de bord, autrement dit comment entre autre l'information véhiculée par le tableau de bord est-elle structurée pour que ce dernier joue son rôle. A ce titre P. -Voyer (1999 : 281) nous donne le modèle résumé de tableau de bord ci-dessous :

Tableau 1 : Exemple de modèle de tableau de bord

Indicateurs	Définitions Valeurs mesurées Ventilations et périodicités	Bases de comparaison	Écart / tendances	Formes
Indicateur 1 Taux moyen de fréquentation	Nombre de visites sur nombre de clients // par mois	Objectif : 2,8 Évolution par mois	Écart en % Évolution par mois	1 icône 1 tableau 1 graphe
Indicateur 2				
etc.				

Source : Pierre Voyer (1999 : 281)

A la lecture du tableau ci-dessus on peut dire que parmi tous les éléments qui y figurent, que c'est l'indicateur et sa base de comparaison qui constituent les deux données clefs d'un tableau de bord. Selon la définition qu'en a donné D. Boix (1999), un indicateur est

une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle. C'est qui permet de s'assurer que l'on est en train de tendre ou de s'éloigner de la base de comparaison. Aussi, pour remplir ce rôle, il a besoin d'être défini, d'avoir des valeurs mesurables et mesurées, une ventilation et une périodicité, une base de comparaison (référentiel) permettant de faire ressortir des écarts et/ou des tendances et enfin une forme (icône, graphique, tableau, histogramme, courbe) pour faciliter la compréhension.

Si ce modèle présente les éléments essentiels d'un tableau de bord, il ne renseigne pas sur la structure de l'entité ou de l'organisation à laquelle il se rattache. Autrement dit, les indicateurs ne sont pas repartis suivant des axes de perspectives (voies de progrès définies par une stratégie). Or, une des limites du tableau de bord traditionnel, ce qu'il ne présente que des indicateurs financiers. Ces indicateurs seuls, ne suffisent pas pour rendre compte de toutes les dimensions du management (financière, humaine, opérationnelle, organisationnelle et stratégique).

Aussi, pour nous résumer, nous dirons que le tableau de bord budgétaire est essentiellement un instrument de remontée de l'information budgétaire et comptable. Il sert à mesurer la performance financière. Le modèle présente des limites en ce sens qu'il ne s'applique pas aux tableaux de bord stratégiques parce qu'il ne fait pas ressortir de façon explicite les axes ou perspectives de gestion. Grâce aux axes ou perspectives de gestion, le tableau de bord stratégique assure un meilleur équilibre dans la répartition des indicateurs entre différents axes et la prise en compte de tous les aspects liés à la gestion. Ce qui fait de lui un outil de mesure non seulement de la performance mais de gestion. Cependant, il convient de nuancer ce point de vue. Car pour A. Fernandez (2003 : 6), le tableau de bord prospectif, n'est pas le seul à mesurer la performance selon toutes les voies de progrès de la stratégie. En effet, d'après cet auteur, tous les tableaux de bord de la nouvelle génération permettent de faire autant.

CONCLUSION

Les auteurs ont tenté de définir la notion de tableau de bord de gestion. Il n'y a pas une définition universelle du tableau de bord, tout comme il n'existe pas de tableau de bord type ou de référence pour toutes les organisations. Un tableau de bord doit être construit selon les besoins de l'organisation. En outre l'élaboration du tableau de bord exige une rigueur et un traitement cohérent de l'ensemble des données concourant à sa mise en place et à son opérationnalité.

Le tableau de bord n'a intérêt que par rapport à l'utilisation qui en ait faite. C'est un outil d'aide à la décision qui peut remplir plusieurs fonctions. Le rôle et l'usage prévus déterminent le type et la structure à donner à l'outil.

Ainsi, de part ses caractéristiques, le bon tableau de bord devrait fournir aux décideurs une image synthétique, réelle et globale de la situation de l'organisation à une période donnée.

Compte tenu du rôle important du tableau de bord dans la gestion et le pilotage d'une organisation, une attention particulière devrait être accordée à son élaboration.

CHAPITRE II : DÉMARCHE D'ÉLABORATION DE TABLEAUX DE BORD.

INTRODUCTION

L'implantation de tableaux de bord est un exercice délicat. En effet, d'après P. Voyer (1999) il n'existe pas une démarche universelle d'élaboration de tableau de bord. Tout dépend du talent, de l'expérience du concepteur et de la complexité du système auquel on doit faire face. En tant que processus, l'élaboration des tableaux de bord comporte plusieurs étapes. Mais, bien qu'il n'existe pas de recette miracle en la matière, le respect d'une méthodologie rigoureuse assure aux tableaux de bord une fiabilité et une crédibilité auprès des utilisateurs, gage indispensable pour l'efficacité du système. L'élaboration d'un tableau de bord requiert à la fois du savoir et du savoir-faire, le tout dans le respect de certains principes de base et la maîtrise des étapes clés du processus.

Dans les sections qui suivent, nous allons présenter les étapes essentielles de l'élaboration des tableaux de bord avant d'aborder les différents aspects (humain, technique et technologique) qui déterminent le succès dans l'élaboration d'un système¹ de tableaux de bord.

1- Méthodologie de conception d'un tableau de bord

L'élaboration des tableaux de bord exige une démarche avec des étapes pour aboutir au produit tableau de bord. Parmi plusieurs méthodologies, et dans le but de comprendre le processus à travers les étapes nous allons dans un premier temps analyser successivement la méthodologie de : Robert S.KAPLAN et David P.NORTON ; Caroline SELMER ; Pierre VOYER. Dans un second temps nous allons tirer une synthèse à partir de ces différentes méthodologies en mettant en relief les forces et les faiblesses, puis les limites éventuelles qu'elles présentent au regard de l'objectif principal poursuivi.

¹ On entend par système de tableau de bord un réseau dans lequel on retrouve l'ensemble des tableaux de bord articulés et cohérents au sein d'une même organisation.

1-1- Les étapes selon la méthodologie de Robert S.KAPLAN et David P.NORTON

Parmi plusieurs démarches et propositions il est intéressant de retenir celle de Robert S.KAPLAN et de David P. NORTON (1987).

Il s'agit là de la construction d'un outil de gestion de la performance en lien avec la stratégie (les objectifs, les facteurs clés de succès) et l'opérationnel (les indicateurs de mesures des activités et des métiers). Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard comporte quatre (4) domaines, l'objectif est ajouter aux indicateurs financiers, des paramètres relatifs, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel. L'instrument met en évidence les facteurs clés d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

La construction de l'outil s'articule autour de cinq (5) étapes :

- 1) Définir, à partir d'une vision stratégique pour l'entreprise, les objectifs de la stratégie.
- 2) Décomposer ces objectifs autour des quatre axes du tableau de bord: l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus interne et l'axe apprentissage.
- 3) Pour chacune des axes, délimiter les indicateurs et leurs mesures à prendre en considération.
- 4) Pour chaque indicateur, collecter les informations selon la périodicité choisie
- 5) Enfin, déterminer la manière d'analyser et d'utiliser le tableau pour un pilotage dynamique de l'entreprise.

1-2. Les étapes selon la méthodologie de Caroline SELMER

Pour Caroline SELMER, (2002 : 27) le point de départ de la construction d'un tableau de bord ce sont les objectifs. Les objectifs doivent être définis avec précision, leur formulation est d'une grande importance car elle conditionne grande partie le succès dans la construction des tableaux de bord. Pour cet auteur, un objectif se définit par :

- un résultat à atteindre
- les conditions dans lesquelles devra s'effectuer le résultat,
- le niveau de performance jugé acceptable
- il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux
- Il ne doit mesurer qu'une seule chose à la fois.

- Selon elle la conception des tableaux de bord doit passer par les étapes suivantes :
- la définition des objectifs,
- la formalisation des missions des responsables,
- l'analyse des besoins des utilisateurs,
- l'architecture du réseau de tableaux de bord,
- la normalisation des mesures de la performance,
- unification des modes de présentation des indicateurs,
- utilisation d'un système informatique adapté.

la structuration des tableaux de bord,

1.2.1- La définition des objectifs

Elle doit partir du sommet. La Direction générale doit savoir ce qu'elle veut, ce qu'elle peut et ce qu'elle attend vis à vis des tableaux de bord. Elle doit établir un plan d'action et définir les objectifs les objectifs qui seront consignés dans les tableaux de bord.

1.2.2 – La formalisation des missions des responsables

Chaque manager doit à ce niveau décrire précisément les missions qui lui sont imparties, en tant que responsable d'une fonction ou d'un processus. Ce qui suppose un retour à la source et une analyse approfondie en vue de détecter les données critiques qui contribueront à la réussite de son activité et à son développement stratégique.

1.2.3 - L'analyse des besoins des utilisateurs

C'est l'étape de recensement et de l'inventaire des informations existantes. Au cours de cette phase le responsable de la conception doit opérer par des entretiens libres qui lui permettront de focaliser les demandes des utilisateurs sur des clignotants vitaux tout en vérifiant leur cohérence avec les objectifs de la Direction générale.

1.2.4 - L'architecture du réseau de tableaux de bord

Le réseau doit être architecturé de manière à assurer une cohérence des informations et définir les règles de remontée des informations. Ainsi, chaque responsable doit retenir ses propres indicateurs et concevoir son propre tableau de bord. Il s'agit là de préciser les facteurs clefs de succès, de trouver les paramètres de mesure et de formuler des indicateurs.

1.2.5 - La normalisation des mesures de la performance.

Le rôle des indicateurs est de montrer à chaque moment le niveau de réalisation atteint dans la poursuite des objectifs. Cependant les indicateurs peuvent rester muets sur la manière dont les de performance ont été réalisées. Dès lors il est nécessaire de normer un lien entre la performance et le pilotage en identifiant les déterminants de la performance et en leur trouvant des indicateurs pertinents.

1.2.6 – Unification des modes de présentation des indicateurs

L'unification des modes de présentation de présentation des indicateurs dans une entreprise permet de faciliter l'exploitation des tableaux de bord.

1.2.7 – Utilisation d'un système informatique adapté

L'informatique est un outil au service de la production des tableaux de bord. Il facilite non seulement la production mais également l'exploitation des tableaux de bord grâce aux possibilités qu'elle offre.

1.2.8 - La structuration des tableaux de bord

C'est l'étape finale elle permet de structurer les tableaux de bord et de définir les conditions de production et d'exploitation.

1 - 3. Les Étapes selon la méthodologie de Pierre VOYER

Comme nous avons dit plus haut, en matière d'élaboration de tableaux de bord, il n'y a pas une démarche type. Tout dépend de l'envergure que l'on donne au «projet», des expériences des intervenants et de la complexité des systèmes d'information et de gestion etc.... Cependant des auteurs ont décrit les étapes essentielles de la démarche d'élaboration de tableau de bord.

1.3.1 - Les étapes préliminaires

La mise en place de tableaux de bord comme l'implantation de tout système d'information exige la maîtrise du fonctionnement de l'organisation de l'entité ciblée. Pour ce faire, elle doit débiter par une prise de connaissance du terrain, une sorte d'étude prospective dans le souci de tester la faisabilité du projet « tableau de bord » dans sa globalité. En effet, pour P. Voyer (1999) il s'agit par-là, de vérifier la pertinence et la faisabilité du tableau de bord pour le système, c'est à dire de savoir si les utilisateurs expriment un besoin réel ou non en tableaux de bord. C'est également, au cours de cette phase que se discutent les attentes, les bénéfices attendus, les efforts à consentir. Après quoi, on débouche sur la constitution d'une équipe au sein de laquelle on responsabilise les différents intervenants. Une fois l'équipe constituée on commence par identifier les utilisateurs et leurs besoins en information.

1.3.2 -l'identification des préoccupations de gestion

Cette phase représente l' étape clef du processus d'élaboration des tableaux de bord. Après avoir identifié les entités concernées par les tableaux de bord sur la base d'un organigramme, on commence par découper et analyser la zone ciblée, soit par niveaux hiérarchiques ou selon l'unité de découpage retenue. Pour chaque unité de découpage, on décrit la structure, ses missions, ses objectifs, ses activités, ses ressources, les résultats attendus et les clients. Ensuite, on décrit la façon dont s'effectuent les opérations de prévision, de planification et de coordination entre les unités (Y. Saulou ; 1998 : 124). Une fois le processus décrit et analysé, on interroge les utilisateurs sur leurs préoccupations. A partir des préoccupations. Mais, cette notion de «préoccupations de gestion» si chère à l'auteur mérite d'être quelque peu développée. En effet, il entend par préoccupations de gestion ce qu'un gestionnaire donné veut : améliorer, maîtriser, connaître, éviterpar rapport à sa gestion.

Mais, parmi les verbes générique dont il conseil l'utilisation pour identifier les préoccupations de gestion , il convient de distinguer les verbes d'action et les verbes passives . Ainsi, un gestionnaire qui veut améliorer une activité quelconque dans le cadre de sa gestion, doit mettre en œuvre tous les moyens pour y arriver. Une fois l'action menée, il doit s'assurer que ses objectifs sont entrain d'être atteints. Pour cela, il lui faut ensuite connaître surveiller, connaîtreDans tous les cas il lui faut être nécessairement informé pour mieux agir par la suite. D'où la nécessité d'accompagner à cette notion par celle de «besoins en information ».

1. 3.3 - La recherche des indicateurs

Sur la base des besoins en information, on cherche à dégager les indicateurs correspondants. Le passage des préoccupations de gestion aux indicateurs via les besoins en information n'est pas toujours automatique, elle suppose des étapes intermédiaires selon la méthode retenue. Pour P. Voyer (1999), après avoir identifié les préoccupations de gestion, on cherche si possible à quantifier ces préoccupations en objectifs, balise et cibles avant de définir les indicateurs. Mais la plupart des démarches, comme la démarche OVAR², débutent par une formulation des objectifs en passant par l'identification des facteurs ou variables de succès avant d'aboutir à la détermination des indicateurs.

Selon P. Voyer (1999), il existe trois (3) voies possibles pour disposer d'indicateurs. On peut soit :

- imaginer des indicateurs en fonction des préoccupations de gestion du personnel ;
- adapter des indicateurs existants ;
- emprunter un indicateur à partir d'une banque d'indicateurs, d'un secteur d'activité ou d'une organisation semblable.

1. 3.4 - La recherche de référentiels où bases de comparaison de l'indicateur

Nous avons vu plus haut qu'un indicateur, une fois déterminé . l'indicateur doit être comparé à un référentiel. Pris isolément ou de façon absolue il n'est pas évident qu'il suffise pour apprécier une situation à fortiori induire des réactions chez le décideur. Le fait de

² « La démarche Ovar », note pédagogique du groupe HEC.

comparer l'indicateur à un référentiel maximise donc sa valeur. . Ce référentiel peut être un objectif d'un plan pluriannuel, opérationnel, d'un budget ou d'un plan d'action ou découler d'une stratégie. On peut aussi se référer à une prévision budgétaire, une norme sectorielle ou technique, une donnée historique ou une combinaison de ces éléments.

L'indicateur et le référentiel constituent donc les deux éléments clés du tableau de bord. C'est la comparaison des deux éléments qui permet de mesurer ces performances et prendre si nécessaire des mesures correctives en cas d'écart défavorable. Aussi, la définition d'un référentiel ou base de comparaison s'avère dès lors nécessaire pour maximiser la valeur des indicateurs et par delà le tableau de bord.

En résumé, un référentiel peut être un objectif une norme, une prévision, une donnée historique, une cible externe (moyenne du secteur, benchmarking) ou une combinaison de ces possibilités.

1. 3.5 - La mise en forme du tableau de bord

Une fois les indicateurs identifiés, on donne à chaque indicateur une définition détaillée et on précise les valeurs mesurées : la périodicité, les ventilations, les calculs, les bases de comparaison permettant de produire les écarts et les tendances (P. Voyer : 2000). On détermine ensuite la représentation visuelle. Ces indicateurs sont ainsi rassemblés pour être intégrés dans le tableau de bord. Après, il ne reste plus qu'à définir et choisir le support approprié et faire du tableau de bord un outil facilement exploitable. A ce niveau, on peut faire intervenir les critères de coût, de facilité d'élaboration et de manipulation de l'outil.

1.3.6 - La validation du tableau de bord

Il s'agit à ce niveau de s'assurer que l'outil élaboré convient aux nécessités de gestion de l'organisation et au besoin des utilisateurs tant du point de vue de sa forme que de la pertinence des indicateurs et de leurs référentiels. Pour ce faire, on doit tester de manière concrète l'outil dans sa forme définitive auprès des utilisateurs. Pour Pierre Voyer (1999 : 357), la solution consiste à proposer des indicateurs aux utilisateurs et de leur demander d'en valider la pertinence, la qualité et la convivialité. De cette façon les répondants proposent souvent des améliorations touchant aux indicateurs, aux bases de comparaison, voire les possibilités d'interprétation et le rythme de production de ceux-ci. L'objectif final revient ici à faire accepter le tableau de bord par les utilisateurs.

3- Synthèse

L'analyse des différentes démarches présentées ci-dessus montre des points de convergences ou de similitudes et des points de divergences.

La majorité des auteurs s'accordent, aussi bien au niveau de l'identification des étapes que dans la succession. Toutes ces démarches convergent vers la recherche des indicateurs, ensuite la définition des modalités de mise en forme et de mise en œuvre du tableau de bord. Toutefois, il y a lieu de noter des différences dans les niveaux de détails et dans l'agencement.

Ces différences apparaissent surtout au niveau des points de départ de la construction des tableaux de bord. Effet, si pour Caroline SELMER et pour Robert S.KAPLAN et de David P. NORTON, la stratégie constitue le point de départ et que les facteurs clefs de succès constituent le cœur de la démarche de la construction des tableaux de bord. En lieu et place des facteurs clefs de succès, Pierre VOYER, s'appuie pour sa part sur les préoccupations de gestion qui constituent pour lui les éléments clefs de la démarche de construction des tableaux de bord. En effet, pour cet auteur chaque gestionnaire doit avoir au-delà des objectifs qui lui sont assignés des préoccupations propres et dont la maîtrise contribuerait à la résolution des problèmes relatifs à sa gestion et à l'amélioration de sa gestion.

En fin de compte, sa démarche aboutit à des tableaux de bord personnalisés. Cette démarche nous paraît assez pertinente et par conséquent elle sera exploitée dans le cadre de notre travail, et ce afin d'élaborer un tableau de bord. Elle s'articule autour des axes suivants :

- organisation du projet tableau de bord ;
- identification des préoccupations de gestion et objets de gestion et des indicateurs ;
- le design des indicateurs et du tableau tableaux de bord : les paramètres et la représentation visuelle ;
- informatisation des tableaux de bord ;
- mise en œuvre du tableau de bord.

Mais cette démarche bien que pertinente présente des limites à notre avis :

-La démarche ne fait pas ressortir une méthode d'analyse et de classification des indicateurs.

Pour combler ces insuffisances nous nous référerons à la méthodologie de construction de tableaux de bord décrite dans le cours de contrôle de gestion de M. Yazı (2002). A ce titre nous en empruntons entre autre la notion de «besoin en information» ainsi que la grille d'analyse –indicateurs.

Aussi, compte tenu des circonstances et la spécificité du cas (CNSS) nous nous contenterons des étapes suivantes :

- étapes préliminaires (analyse des activités) ;
- l'identification des préoccupations de gestion et des besoins en information ;
- détermination des périodicités ;
- définition des formes ;
- définition des indicateurs ;
- détermination des mesures ;
- détermination des bases de comparaison ;
- identification des sources d'information ;
- analyse des indicateurs ;
- construction des fiches indicateurs ;
- mise en forme du tableau de bord.

4 - Les déterminants ou variables dans l'élaboration d'un tableau de bord

L'élaboration des tableaux de bord est une opération assez complexe. En effet, comme le souligne A. Fernandez dans son ouvrage intitulé «les nouveaux tableaux de bord des décideurs», la démarche d'élaboration du tableau de bord dépend d'une multitude de paramètres qui conditionnent le succès de l'opération. Au nombre de ces paramètres on retient :

- le management ;
- la méthode ;
- la culture d'entreprise ;
- le système d'information (système de données).

4.1 - Le management

Le terme de management est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des dirigeants d'une entreprise. D'après A. Fernandez : (2000), l'engagement de la Direction Générale est déterminant dans un projet d'élaboration de tableaux de bord. Dans la mesure où c'est elle qui initie, coordonne et appuie le projet.

4.1.1 - La fixation des objectifs

Pour C. Selmer (2002 : 35) : «le point de départ de la construction des outils de contrôle dont fait partie le tableau de bord, c'est l'objectif. Le tableau de bord est un instrument qui doit assurer la perception de la situation en fonction des objectifs fixés. Si aucun objectif n'est fixé, le tableau de bord n'a aucune raison d'exister».

En effet pour cet auteur, dont le raisonnement s'applique à une entreprise de production de biens et services, la prise de décision que favorise un tableau de bord est sujette elle-même à une fixation d'objectifs (stratégiques et opérationnels c'est à dire traduisible en termes concrets) et d'indicateurs de départ ; toutes choses qui permettent au décideur de pouvoir anticiper dans un environnement interne (recherche et contrôle de meilleures performances) et externe (faire face à la concurrence, s'adapter à l'évolution des normes en perpétuel changement). On retrouve la même idée chez Alain Fernandez (2000 : 155) qui dit que sans objectif, une organisation n'est pas en mesure de contrôler et de surveiller son état d'avancement et que le tableau de bord ne pourra induire aucune décision et restera plus ou

moins muet. Cependant ces propos doivent être nuancés dans la mesure où même sans objectif de départ, il est possible de se référer soit à des normes, soit à données antérieures pour se forger une base de comparaison. Tout le problème revient donc à savoir si on veut faire du retrospectif en se contentant de constater l'évolution d'un phénomène dans le temps.

4.1.2 - L'engagement de la Direction générale

La réussite d'un projet de tableaux de bord repose sur l'engagement actif de la Direction Générale (A. Fernande; 2000 : 124). En effet, il va de la crédibilité du projet que le personnel sache qu'il s'agit d'un projet initié par la Direction pour la bonne raison qu'il existe des personnes qui sont hostiles au changement. Dans un projet d'élaboration de tableaux de bord l'engagement de la Direction Générale est d'autant plus capital que c'est elle qui fournit les moyens et les ressources nécessaires à la réalisation du projet.

4.2 - La méthode

On peut se demander en quoi la méthode est déterminante dans l'élaboration d'un tableau de bord. A ce propos, Pierre Voyer (1999 :5) fait remarquer que de nombreuses organisations ont échoué parce qu'elles se sont lancées dans cette expérience de réalisation de tableaux de bord sans méthodologie rigoureuse et sans réflexions suffisamment approfondies sur les objectifs à poursuivre et les résultats à atteindre ; ce qui a donné des tableaux de bord mal conçus, contenant des indicateurs inutiles et inutilisables

4.2.1 –La Communication et la sensibilisation

La communication et, plus généralement, le partage de l'information est nécessaire pour réussir un projet de tableaux de bord. Il est indispensable que tout le monde soit informé sur la finalité du projet (A. Fernandez : 2000) ; d'où la nécessité d'une communication dans tous les sens des supérieurs hiérarchiques aux subordonnés et entre subordonnés.

Pour D. Boix (1998 :41), la solution consiste à officialiser le projet pour l'ensemble de la structure au moment du lancement et de l'avancement des travaux. La communication est le principal vecteur de la sensibilisation à l'endroit du personnel. Aussi, en informant le personnel, cela lui offre une possibilité de se familiariser à l'outil. Sans quoi, il risque d'arriver que la crainte d'être contrôlé crée chez certains une résistance.

4.2.2 - L'implication du personnel

Pour D. Boix (1998), le tableau de bord est avant tout, l'affaire du responsable (pilote et animateur) qui décide des changements à apporter au sein de l'entreprise. Cependant, il ne peut le faire qu'en s'appuyant sur une équipe à former pour la circonstance, d'autant qu'il s'agit d'un « projet » c'est à dire un processus qui nécessite consultation, planification et communication, sans pour autant négliger les objectifs. Il est donc important de bien associer l'équipe lors des phases de conception, de manière à ce que le projet revête une crédibilité maximale vis à vis de l'ensemble de l'entreprise. Lors de la phase de construction des tableaux de bord, l'identification des variables d'action d'une entité exige la participation active des opérationnels. Quant au personnel subalterne son implication s'avère indispensable dans la mesure où c'est avant tout lui qui est le principal acteur de la collecte des données.

4.3 - La culture d'entreprise

Comme le souligne A. Fernandez (2000 : 169), le rôle et le poids de la culture sont loin d'être insignifiants dans un projet de tableaux de bord. La culture dont parle l'auteur est spécifique à chaque entreprise et s'exprime par les usages, les habitudes qui influencent le comportement des individus ou groupes d'individus travaillant au sein d'une même organisation.

4.3.1 - Les aspirations personnelles

Dans un projet d'élaboration de tableaux de bord, les hommes peuvent être parfaitement informés sur les enjeux, mais ce n'est pas pour autant qu'ils s'engagent. Chaque personne sera plus au moins intéressée par la réussite du projet selon qu'elle contribue ou non à satisfaire ses aspirations personnelles (A. Fernandez ; 2000).

4.3.2 - La personnalité

Dans un projet de tableaux de bord, la personnalité de chacun joue un rôle important (A. Fernandez ; 2002). Certaines personnes seront hostiles rien qu'à l'évocation du changement. Malgré qu'elles soient intéressées par les tableaux de bord, elles préfèrent conserver leur statut et éviter des changements pouvant bousculer leurs habitudes.

4.4 - Le système d'information

Pour M. Andoin (1996 : 180) : «un système d'information est le dispositif par lequel une entreprise s'informe pour son fonctionnement et son évolution». Cette définition présente l'inconvénient de ne pas être assez explicite en ce sens qu'elle n'est pas assez détaillée. Nous dirons pour notre part que le système d'information est l'ensemble des informations qui circulent au sein d'une entreprise y compris les moyens mis en œuvre pour en assurer l'acquisition, le stockage, le traitement, et la diffusion. Comme on le voit, la disponibilité et la fiabilité des informations dépendent de la qualité du système d'information.

4.4.1 - La disponibilité des données

La disponibilité des données dépend comme de la qualité du système d'information et de gestion. Il est donc inutile de construire un système de tableaux de bord si le système d'information fonctionne peu ou mal. C'est pourquoi avant de s'engager dans un projet d'élaboration de tableaux de bord, il faut s'assurer des possibilités du système d'information et de gestion à produire les information requises..

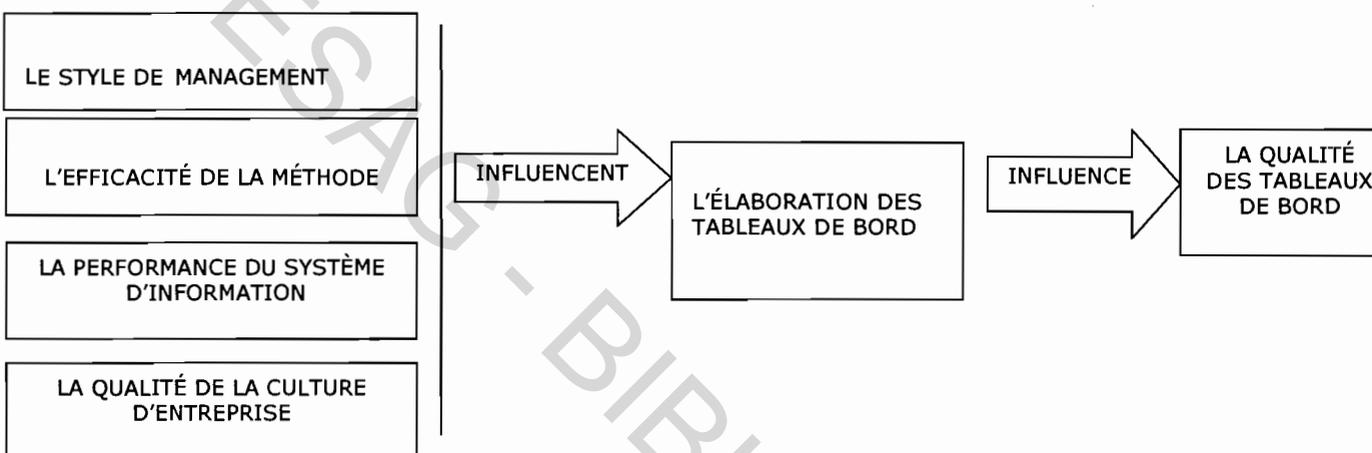
4.4.2 - La fiabilité des données

La qualité des informations ne tient pas seulement à leur abondance. Les informations peuvent être disponibles, mais mal traitées ou mal présentées et peuvent ne pas inspirer confiance aux utilisateurs. Dans ce cas, il est difficile, voire inutile de réaliser des tableaux de bord.

5-Synthèse des facteurs déterminants de l'élaboration des tableaux de bord

A partir de ce cadre théorique nous retiendrons globalement que l'élaboration de tableaux de bord de gestion doit être appréhendée sous les dimensions fondamentales : management, culture d'entreprise, et système d'information. Ceci est résumé schématiquement dans notre modèle de synthèse ci-après :

Figure 1 : Variables déterminant dans l'élaboration d'un tableau de bord



Source : nous-mêmes

En effet, des différents constats des auteurs, les composantes respectives de ces dimensions, ont une influence déterminante sur l'élaboration des tableaux de bord et par delà sur le produit (tableaux de bord).

Le modèle de synthèse comporte huit (4) déterminants de l'élaboration des tableaux de bord. Cependant au stade de l'investigation de certains sur le cas de la CNSS nous n'avons retenu que trois (3) déterminants suivant : le management, la méthode, le système d'information. Ce choix s'explique par le souci d'adapter notre modèle d'analyse à la réalité du terrain en écartant les déterminants qui nous paraissent abstraits, comme la culture d'entreprise, et par conséquent difficiles à mesurer.

CONCLUSION

Les auteurs reconnaissent à l'unanimité qu'une démarche d'élaboration de tableau de bord compte tenu de sa complexité doit être abordée sous forme d'un projet cohérent et s'inscrire dans une démarche méthodologique rigoureuse.

Aussi, le rôle des tableaux de bord et la complexité de leur élaboration imposent aux concepteurs et aux gestionnaires la prise en compte de facteurs multidimensionnels.

La revue de la littérature nous a permis de recenser le point de vue de grands auteurs sur les contours de cette notion de tableaux de bord et plus spécifiquement sur la question de son élaboration.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

INTRODUCTION

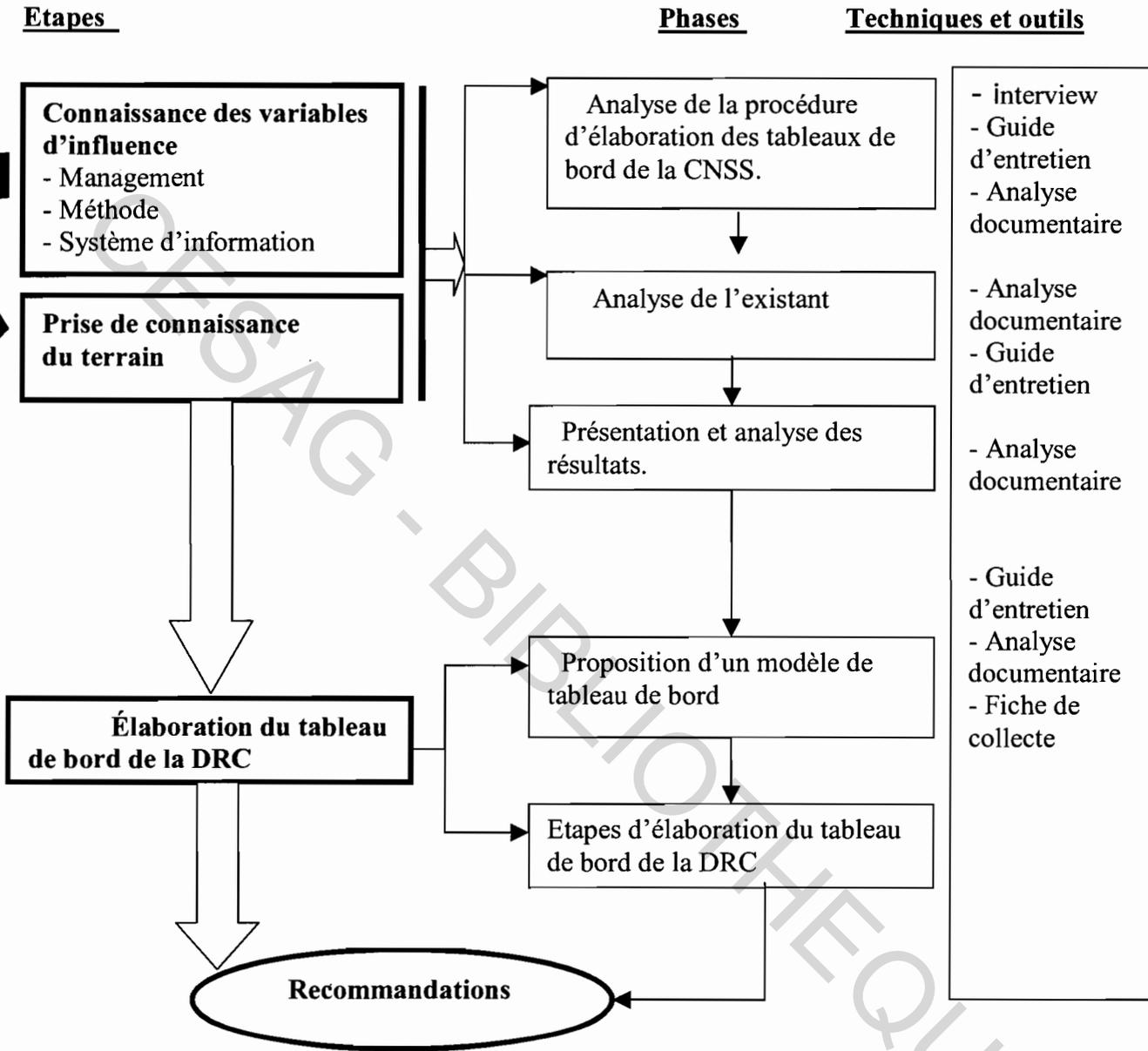
Le modèle de synthèse décrit dans le chapitre précédent nous a permis d'identifier les déterminants forts de la démarche d'élaboration de tableaux de bord. Cependant, l'application de ce modèle de synthèse ne sera certainement pas aisée. D'où la nécessité de prendre en charge un modèle d'analyse.

Par ailleurs, l'objectif même du chapitre est de nous amener à définir une démarche de recherche et d'analyse praticable afin de nous offrir une base de travail pour le cas concret de la CNSS. Toutefois la finalité du travail est de concevoir un tableau de bord pour une des entité administrative. C'est pourquoi il sera également abordé la question des techniques de recherche, des outils et méthodes à utiliser ce qui nous conduira à dégager en début de ce chapitre notre modèle d'analyse.

1 - Modèle d'analyse

Dans le chapitre II intitulé Démarche d'élaboration de tableaux de bord, nous avons aborder la question des étapes d'élaboration de tableaux de bord. Au début du chapitre nous avons passer en revue des étapes selon méthodologie de différents auteurs : Pierre VOYER ; Robert S.KAPLAN et David P. NORTON ; et la méthodologie de Caroline SELMER. Cette revue nous a permis de faire le point par rapport à la démarche à adopter. A présent nous allons à présent décrire comment nous comptons procéder pour atteindre notre objectif principal à savoir l'élaboration d'un tableau de bord de gestion pour une des entités de la CNSS.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau 2 : Tableau des indicateurs du modèle d'analyse

DIMENSIONS	VARIABLES	MESURES
Le management	- Existence d'objectifs formels - Engagement de la DG	- Nombre de responsables de structures qui se sont fixé des objectifs - Nombre de responsables de structures ayant bénéficié d'assistance technique, matérielle, financière.
La méthode	- Communication et la sensibilisation - Implication du personnel - Formation du personnel	- Nombre de responsables informés - Nombre de responsables ayant impliqués leurs collaborateurs - Nombre de responsables formées
Le système d'information	- Disponibilité, accessibilité et fiabilité d données	- Nombre de responsables qui se sont prononcés favorablement par rapport à la disponibilité, l'accessibilité et la fiabilité des données

Source : Nous-mêmes

2 - Les méthodes de recherche

Afin d'atteindre nos objectifs, nous serons emmenés à utiliser chacune des deux méthodes ci-dessous :

- nous procéderons d'abord à l'exploration et à la vérification des déterminants de notre modèle de synthèse ;
- ensuite nous poursuivrons le processus par la méthode dite comparative, qui nous permettra de déterminer et situer les différences essentielles observées entre la théorie décrite dans la première partie du travail et la mise en application pratique du modèle de synthèse au niveau de la CNSS tant du point de vue des aspects organisationnels que techniques liés à l'élaboration des tableaux de bord et dans les unités d'observation respectives.

Enfin nous déclinerons notre modèle d'analyse qui nous permettra avec les deux méthodes précédentes de déterminer la démarche globale que nous allons adopter afin d'atteindre notre objectif principal à savoir l'élaboration d'un tableau de bord pour la DRC de la CNSS.

3 - Les techniques de recherche

Dans notre démarche, nous avons privilégié la recherche documentaire et l'enquête de terrain afin de répondre à la fois à la dimension théorique et la dimension pratique de notre étude.

La recherche documentaire nous a permis à travers la consultation d'une documentation afférente au thème, de cerner les contours théoriques et d'élaborer notre modèle théorique d'analyse.

La dimension pratique du présent mémoire permet quant à elle d'être directement en contact avec la réalité étudiée afin de vérifier sur place la dynamique concrète liée à l'élaboration de l'outil tableau de bord. Nous recueillerons également les avis des utilisateurs des tableaux de bord.

4 - L'échantillonnage

Afin d'analyser l'existant et dans l'impossibilité de couvrir l'ensemble des entités administratives de la CNSS concernées par notre étude, nous avons procédé à un échantillonnage par choix raisonné. Nous avons ainsi limité notre échantillon à la Communauté Urbaine de Niamey (CUN), zone qui regroupe la totalité des entités administratives centrales et plus de la moitié des structures déconcentrées.

De la même manière, sur l'ensemble des entités du niveau central au nombre de six (6), nous nous sommes limités à celles qui exercent directement, de par leurs attributions, la mission de service public de la CNSS. Elles sont au nombre de quatre (4) :

- Direction de la Gestion des Affiliés,
- Direction du Recouvrement et du Contentieux,
- Direction de l'Action Sanitaire et Sociale,
- Direction du Budget de l'Investissement.

Toutes les structures déconcentrées au niveau de la CUN font partie de l'échantillon. Ainsi, sur l'ensemble des vingt trois (23) structures concernées par l'élaboration des tableaux de bord, nous avons retenu au total neuf (9) comme population de l'échantillon. L'enquête de terrain se limite essentiellement aux responsables des entités dont le rôle est prépondérant dans ce projet d'élaboration des tableaux de bord (DGA, DRC, DRH, DASS, DBI, les Centres de Paiement de Boukoki, , Rive Droite.

S'agissant de l'élaboration du tableau de bord objectif de notre travail, sur l'ensemble des structures utilisatrices de tableaux de bord qui constituent la population mère, nous nous limiterons à titre d'essai à une seule structure que nous qualifions de site pilote avant de tester et puis de vulgariser l'outil à d'autres structures.

5- Les outils de recherche

Nous avons conçu trois guides d'entretien comme outil de recherche. Le premier est destiné aux responsables des structures et permet de tester notre modèle de synthèse. Le second est destiné aux cadres de la Direction Générale et traite des motivations réelles de l'implantation effective de tableaux de bord. Le troisième guide est destiné spécifiquement aux responsables de la DRC pour l'élaboration d'un tableau de bord au niveau de la dite structure. A ce niveau nous avons également utilisé des fiches afin de collecter les données pour l'élaboration des tableaux de bord.

Les guides contiennent des questions fermées et ouvertes qui permettront de recueillir directement les opinions et avis des personnes concernées.

Ces guides sont accompagnés d'entretiens libres avec certains responsables hiérarchiques à savoir les inspecteurs chargés du dossier des tableaux de bord, ainsi que le responsable de la Cellule des Services Déconcentrés. Ceux-ci étant censés mieux maîtriser les problèmes liés à l'élaboration des tableaux de bord.

5 - La collecte et le dépouillement des données

Une fois les guides élaborés nous nous sommes rendu auprès de la Directrice du recouvrement et du Contentieux et du centre de paiement du Nouveau marché afin de les tester. De même, pour le deuxième guide d'entretien nous l'avons pour la circonstance testé sur l'ensemble des entités concernées. Pour ce qui est du dépouillement, nous avons procédé en un regroupement des réponses aux questions fermées d'un côté et, de l'autre, les réponses aux questions ouvertes item par item.

CONCLUSION PARTIELLE

A partir du modèle de synthèse nous avons tenté de définir un modèle d'analyse qui peut s'appliquer au contexte de la CNSS, et aux réalités du terrain. Ce modèle nous servira à tester le cadre d'implantation des tableaux de bord à la CNSS.

Dès lors, il fallait définir une méthodologie en vue d'appliquer le modèle au cas pratique de la CNSS. Pour ce faire, nous avons pensé qu'il était judicieux d'utiliser dans un premier temps comme point de départ une méthode comparative afin de conforter et d'affiner le modèle d'analyse pour rapprocher le cadre théorique de l'étude aux réalités du contexte de la CNSS. Dans un second temps, il s'agira, grâce à l'utilisation de la méthode exploratoire, de confirmer les résultats de l'étude ou de dégager et d'expliquer les écarts éventuels entre le modèle d'analyse et les résultats de l'enquête.

Telle est la démarche utilisée pour mener notre travail de terrain. Les résultats seront présentés et analysés dans la seconde partie du mémoire qui traite du cas pratique de la CNSS.

CONCLUSION

La plupart des auteurs qui ont abordé la démarche d'élaboration des tableaux de bord (Pierre. Voyer, Alain. Fernandez) reconnaissent que c'est un projet assez complexe pour être réalisé en toute rapidité et sans rigueur.

En outre, leurs points de vue se recourent quant aux étapes à suivre pour y parvenir. En effet, il n'existe pas de tableau de bord universel, il n'y a pas non plus de canevas type pour l'élaboration d'un tableau de bord.

L'implantation d'un tableau de bord peut être conduite par une équipe interne ou externe à l'organisation. Le processus est différent selon que l'élaboration est réalisée à l'interne ou à l'externe.

La démarche retenue et décrite dans cette première partie s'inspire essentiellement des étapes d'élaboration telles que citées ci-haut de P. Voyer dans son ouvrage intitulé «Tableaux de bord et indicateurs de performance». Cette démarche a été cependant simplifiée et enrichie par rapport à celle des différents auteurs.

Enfin, la prise en compte de déterminants dans l'élaboration de tableaux de bord a abouti à un modèle de synthèse ajusté en modèle d'analyse pour servir de cadre pour aborder la problématique de l'élaboration des tableaux de bord à la CNSS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIÈME PARTIE

CADRE PRATIQUE DE L'ÉTUDE : ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION A LA DIRECTION DU RECOUVREMENT ET DU CONTENTIEUX

INTRODUCTION

La tendance à la recherche d'une plus grande efficacité et efficience notamment à la CNSS du Niger a conduit à des reformes et des changements, dans le but d'obtenir de meilleurs résultats.

Des mesures ont été prises pour améliorer la situation en ce qui concerne la mesure des performances et plus spécifiquement l'élaboration des tableaux de bord.

Cette deuxième partie intitulé «Cadre pratique de l'étude: l'élaboration des tableaux de bord à la CNSS » est articulée de la manière suivante : dans un premier chapitre nous allons présenter la CNSS à travers son organisation administrative et son fonctionnement. Nous analyserons dans un deuxième temps les résultats issus des enquêtes menées sur le terrain.

Enfin dans un troisième chapitre nous allons élaborer un tableau de bord synthétique pour la Direction du Recouvrement et du contentieux.

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE LA CNSS

INTRODUCTION

La CNSS est un établissement public à caractère social doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère chargé du Travail et la tutelle financière du Ministre chargé des finances. Un Directeur Général assure la gestion quotidienne de l'institution sous l'autorité d'un Conseil d'Administration à composition tripartite (Employeur, Travailleurs, Pouvoir Public).

Dans l'accomplissement de sa mission, la CNSS recouvre des cotisations sociales auprès des employeurs et assure le service des prestations aux travailleurs salariés du secteur privé et à leurs familles à la survenance des risques couverts des branches que sont :

- les prestations familiales ;
- accidents de travail et les maladies professionnelles ;
- l'assurance vieillesse et invalidité.

Ces prestations sont complétées par la gestion d'un fonds d'Action Sanitaire et Sociale (ASS) orienté vers la protection de la mère et de l'enfant dont le financement est assuré par prélèvement sur les cotisations perçues au titre des trois branches citées ci-dessus.

Le financement des prestations et des charges afférentes au fonctionnement du régime est quant à lui assuré par des cotisations soit 17% de la masse salariale plafonnée à deux cent cinquante mille (250 000) francs perçus auprès des employeurs avec une participation de 1,6% à la charge de l'employé au titre des pensions.

Ce taux global de 17% est reparti entre les différentes branches comme suit :

- 11% pour les prestations familiales à la charge exclusive de l'employeur ;
- 2% pour les accidents de travail et maladies professionnelles à la charge exclusive de l'employeur ;
- 4% pour les assurances vieillesse dont 1,6% supportés par le travailleur et directement prélevés sur son salaire ; les 2,4% restants à la charge de l'employeur.

Aussi, l'organisation et le fonctionnement du régime de sécurité sociale géré par la CNSS ne peuvent être perceptibles qu'à travers l'organigramme de la «structure CNSS».

Nous allons donc, dans les sections qui suivent, procéder à une présentation de la structure à travers ses missions ; son organisation administrative et les ressources dont elle dispose.

1 - Mission

La CNSS a pour mission principale de gérer les régimes de protection sociale institués en faveur des travailleurs salariés visés à l'article 2 de l'Ordonnance N° 96-039 du 29 juin 1996 portant code du Travail du Niger. Dès sa création, la CNSS a pris à son compte la gestion des régimes de protection sociale alors en vigueur. Il s'agit des régimes Prestations familiales et Accidents du Travail dont la gestion était dévolue à la Caisse de Compensation des Prestations Familiales. A partir de 1967, le régime des Retraites dont la gestion était assurée jusque là par l'Institut de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale (IPRAO) sera adjointe aux deux (2) premiers.

Ainsi, trois (3) régimes de protection sociale sont actuellement gérés par la CNSS, ce sont :

- le régime des Prestations Familiales, destiné à alléger les charges inhérentes à la naissance, l'entretien et l'éducation d'un enfant ;
- le régime des Accidents du Travail et Maladies Professionnelles qui vise à atténuer les conséquences pouvant résulter d'une incapacité temporaire ou permanente de travail, voire la disparition du soutien de la famille, à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle ;
- le régime des Retraites, garantit au travailleur en âge de retraite ou atteint par l'invalidité, un revenu, ou en cas de décès de celui-ci, à ses ayants droit.

En outre, la CNSS gère un fonds de l'Action Sanitaire et Sociale (ASS) dont les activités consistent notamment en la protection de la mère et de l'enfant. Le tableau ci-dessous nous donne l'évolution des dépenses techniques par régime :

Tableau 3 : Dépenses de prestations sociales en milliers de francs CFA.

Années/Dépenses	1999	2000	2001	2002
Branche des pensions	1 762	2 045	2 309	2 383
Participation ASS	675	707	709	782
Total	2437	2752	3018	3165
Branche des PF	1 763	1 421	2 273	1 790
Participation ASS	365	387	388	402
Total	2 128	1 808	2 661	2 192
Branche des AT/MP	330	390	311	263
Participation ASS	67	74	65	70
Total	397	464	376	333
Total des dépenses	4962	5024	6055	5690

Source : Etats financiers 1999-2002

2 – Ressources

Les ressources de la CNSS sont essentiellement constituées de :

- cotisations sociales ;
- revenu des placements ;
- revenu des immeubles de rapport ;
- dons et legs.

3 - Organisation de la CNSS.

L'organisation de la CNSS comporte onze (11) services rattachés à la Direction Générale ou au Secrétariat Général (SG).

La Direction Générale est occupée par un Directeur Général nommé par Décret pris en Conseil des Ministres. Celui-ci est secondé dans ses fonctions par un Secrétaire Général nommé par Arrêté du Ministre chargé du Travail et assisté de trois conseillers.

L'organisation administrative de la CNSS comprend : la Direction Générale ; le Secrétariat Général ; les services centraux et les services déconcentrés.

3.1 - Les services centraux

En plus des trois(3) conseillers, des services sont directement rattachés soit à la Direction Générale soit au Secrétariat Général; ce sont:

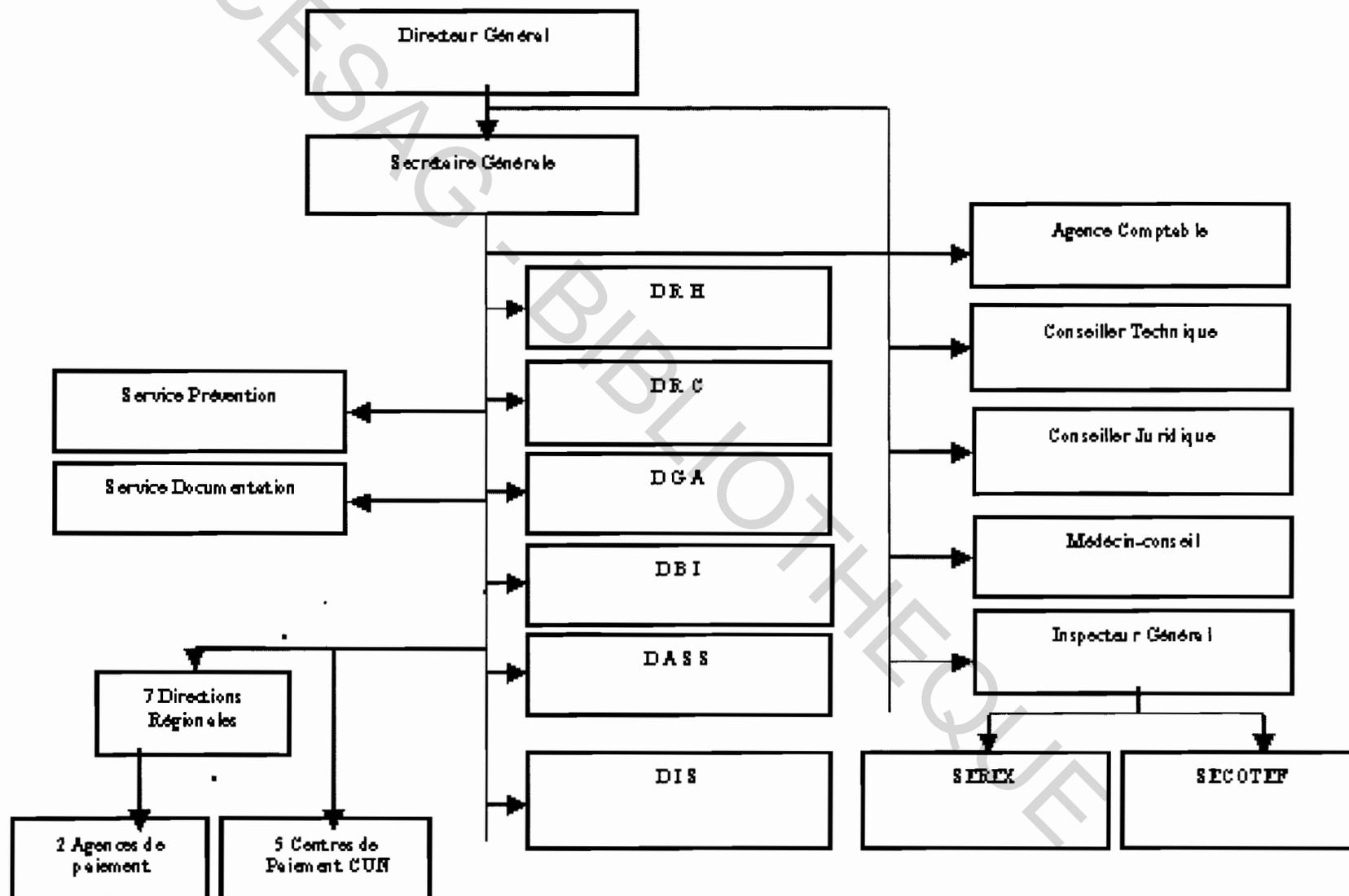
- L'Agence Comptable (AC) chargée de l'enregistrement de toutes les opérations comptables de l'institution ;
- L'Inspection Générale (IG) chargée de contrôler les activités de l'ensemble des structures de la CNSS, de réaliser des études intéressant les domaines d'activité de l'institution et d'assurer le suivi des relations de la CNSS avec les autres organismes de Sécurité Sociale ;
- la Direction du Budget et des Investissements (DBI) chargée de l'élaboration, du suivi et de l'exécution du budget et de la gestion du patrimoine de la CNSS ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) chargée de la gestion administrative et de la formation du personnel ;
- la Direction du Recouvrement des Cotisations (DRC) chargée de l'affiliation des employeurs, de l'immatriculation des travailleurs, du contrôle des employeurs et du recouvrement des cotisations ;
- la Direction de la Gestion des Assurés (DGA) chargée de la gestion des branches des prestations sociales et de la gestion des comptes individuels des assurés ;
- la Direction de l'Action Sanitaire et Sociale (DASS) chargée du service des prestations en nature en faveur des salariés et de leurs familles, à travers les sept (7) centres médico-sociaux ;
- la Direction de l'Informatique et de la Statistique (DIS) chargée de la conception, de la réalisation et de l'exploitation du système d'information de la CNSS ;
- le Service de la Prévention des Risques Professionnels chargé de mettre en œuvre la politique de prévention des risques professionnels ;
- le Service des Archives et de la Documentation chargé de gérer la documentation générale et d'organiser les archives.

3.2 - Les services déconcentrés

Afin d'assurer une protection sociale de proximité aux assurés des services dits déconcentrés ont été créées aussi bien au sein de la Communauté Urbaine de Niamey, que dans les localités sises à l'intérieur du pays. Il s'agit :

- des Directions Régionales (DR) implantées dans les Chefs-lieux des régions (Agadez, Diffa, Dosso, Maradi, Tahoua, Tillabéry, Zinder). Elles sont chargées de la liquidation des dossiers de prestations familiales, du paiement des prestations familiales, des rentes et des pensions, du recouvrement des cotisations et du contrôle des employeurs;
- des Agences sises dans certains chefs-lieux d'arrondissement (Arlit et Konni). Elles ont les mêmes attributions que les Directions Régionales ;
- des Centres de Paiement au nombre de cinq (5) implantés dans la Communauté Urbaine de Niamey (Boukoki, Talladjé, Rive Droite, Nouveau Marché, Yantala). Ils assurent le paiement des prestations en espèces aux assurés sociaux relevant de leurs compétences.
- Une antenne implantée à Gaya.

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA CNSS



CONCLUSION

La CNSS a été créée par la loi 004 du 8 février 1965 au terme de laquelle elle est un établissement public à caractère social doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière. Elle assure la gestion des régimes de protection sociale institués en faveur des travailleurs salariés visés à l'article 1^{er} du code du travail.

Elle est placée sous la tutelle du Ministre chargé du Travail et est administrée par un Conseil d'Administration composé de membres représentants des administrations de l'Etat, des employeurs et des travailleurs. En plus des trois régimes : prestations familiales, pensions, accidents de travail et maladies professionnelles, elle gère un fond d'action sanitaire et sociale. La gestion des régimes et du fond d'action sanitaire et sociale est assurée et coordonnée par des services placés sous l'autorité d'une Direction Générale et d'un Secrétariat Général : Il s'agit des services centraux au nombre de neuf (9) localisés à Niamey et des services déconcentrés au nombre de dix sept (17) repartis sur l'ensemble du territoire nigérien.

CHAPITRE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

INTRODUCTION

Comme nous l'avons annoncé dans la première partie du mémoire au niveau du troisième chapitre traitant de la méthodologie, nous avons administré des questions à travers deux guides d'entretien (cf. annexes). Ces questions se rapportent aux déterminants de notre modèle d'analyse. Les résultats issus des enquêtes seront présentés, puis analysés dans les sections qui suivent. Il s'agira pour nous à travers ces enquêtes de tester les déterminants retenus dans notre modèle d'analyse. Par ailleurs, elles permettront de situer le niveau atteint par les structures dans le processus d'élaboration des tableaux de bord.

Mais avant de présenter les résultats nous allons d'abord décrire puis analyser les tableaux existants et ce, afin de nous faire une idée de leurs forces et de leurs faiblesses.

1 - Analyse de l'existant

Dans le cadre de la gestion courante de ses affaires, la CNSS a élaborer des tableaux de bord afin de mettre à la disposition des responsables des structures des outils d'aide à la décision. Les tableaux de bord concernent la majorité des structures centrales soit (9/12) et la totalité des structures dites décentralisées au nombre de 14 réparties en centres de paiement (5) tous localisés à la communauté urbaine de Niamey, sept directions régionales et deux antennes (2) réparties sur le territoire Nigérien.

Les tableaux de bord sont présentés sur des papiers format A4 sous forme de tableaux. Chaque structure dispose d'un exemplaire préétabli qui doit être renseigné en chiffres selon nature des informations qu'ils contiennent et selon une périodicité bien déterminée. Pour certaines structures disposant de l'outil informatique, les tableaux de bord sont produit sur logiciel Excell.

2 - Forces et faiblesses des tableaux de bord.

De l'examen des tableaux de bord des différentes structures il ressort les forces et faiblesses suivantes :

Forces	Faiblesses
Les tableaux sont structurés selon l'organisation l'organigramme des unités administratives auxquelles ils se rapportent.	- Les tableaux de bord ne sont conçu sur la base de comparaison : valeur réalisé / cibles et manque de réactivité.
Les tableaux de bord contiennent des informations riches et chiffrées.	- Les tableaux de bord sont trop surchargés
Les tableaux de bord sont produit selon une périodicité bien définie.	- Les informations que les tableaux de bord contiennent ne sont pas toutes libellées sous forme d'indicateurs.
	- Les tableaux de bord sont figés par rapport à l'évolution de l'environnement interne et externe de gestion.

Sources : nous-mêmes

Après avoir analyser l'existant nous allons présenter les résultats selon les contours de notre modèle d'analyse. Pour chacun des déterminants retenus, nous allons d'abord présenter les résultats, puis expliquer les écarts éventuels par rapport au modèle d'analyse.

3.1 - Résultats

A titre de rappel, l'échantillon retenu est composé des responsables des structures concernées par l'élaboration des tableaux de bord. La population cible est composée des responsables de neuf (9) structures, dont quatre structures centrales et les cinq structures déconcentrées toutes localisées au niveau de la Communauté Urbaine de Niamey. Il convient de noter que l'essentiel des activités de la CNSS, notamment en terme de volume, est concentrées au niveau de la Communauté Urbaine de Niamey. De ce fait, nous considérons que cet échantillon peut être représentatif de la population mère.

Le premier guide d'entretien est composé de douze (12) questions ouvertes et de sept questions fermées. Il est relatif aux déterminants de notre modèle d'analyse (la formation du personnel, l'implication du personnel, engagement de la direction générale, la fixation

d'objectifs, la disponibilité et la fiabilité des données, la communication). Ces questions ont été administrées aux responsables de la DRC, DBI, DASS, DGA; et des quatre (4) centres de paiement au niveau de la Communauté Urbaine de Niamey.

Le second guide est quant à lui composé de onze (11) questions ouvertes et de deux (2) questions fermées. Il a été adressé aux deux Inspecteurs responsables du dossier «tableaux de bord» au niveau de la Direction Générale. Il traite de la dynamique, des motivations réelles de l'implantation de tableaux de bord.

Les questions ouvertes nous ont permis de mieux cerner et d'affiner notre compréhension du processus d'élaboration des tableaux de bord à la CNSS. Quant aux questions fermées notamment du premier guide d'entretien, dont les résultats sont présentés ci-dessous, elles nous ont permis de faire l'état des lieux sur le niveau d'avancement atteint par les structures dans l'élaboration des tableaux de bord.

3.1.1 - La communication et la sensibilisation

Tableau 4 : Répartition des enquêtés³ selon qu'ils sont informés ou non de la décision d'élaborer des tableaux de bord.

	OUI	NON	TOTAL
Information sur les tableaux de bord	2	5	7

Commentaire

Le tableau ci-dessus laisse apparaître qu'une grande majorité soit (5/7) des enquêtés n'est pas informée de la décision prise par la Direction Générale d'élaborer des tableaux de bord.

3.1.2 - L'implication du personnel

Tableau 5 : Répartition des enquêtés selon qu'ils ont impliqué ou non leur personnel dans l'élaboration des tableaux de bord.

	OUI	NON	TOTAL
Implication du personnel	0	7	7

³ Les enquêtés sont les responsables des structures concernées par les tableaux de bord. Nous avons identifié une population de neuf (9) structures sur une vingtaine qui composent la CNSS.

Commentaire

Ce tableau fait ressortir que la totalité des enquêtés n'a pas impliqué leur personnel dans l'élaboration des tableaux de bord.

3.1.3 - La formation

Tableau 6 : Répartition des enquêtés selon qu'ils ont été formés ou non, suite à la décision d'élaborer des tableaux de bord.

	OUI	NON	TOTAL
Formation sur les tableaux de bord	5	2	7

Commentaire

Ce tableau fait ressortir que la majorité des enquêtés soit (5/7) est formée au moins une fois sur les tableaux de bord contre 2/7 ne le sont pas encore. (les formations ayant été reçues dans le cadre de l'élaboration des anciens tableaux de bord et au cours de certains séminaires notamment le celui du cabinet Continental Cristal et séminaire sur la mesure des performances tenue à Taormina en Italie en 2001 donc antérieures à la nouvelle initiative d'élaborer de nouveaux tableaux de bord).

3.1.4 - L'engagement de la Direction Générale

Tableau 7 : Répartition des enquêtés selon que la Direction Générale leur a apporté une aide ou non.

	OUI	NON	TOTAL
Assistance technique, financière, matérielle	0	7	7

Commentaire

A la lecture de ce tableau, il ressort que pour la totalité des enquêtés (7), la Direction Générale ne leur a pas apporté et ne compte pas leur apporter ni assistance technique, ni financière, ni matérielle pour la circonstance de l'élaboration des tableaux de bord.

3.1.5 - La fixation d'objectifs

Tableau 8 : Répartition des enquêtés selon qu'ils ont fixé ou non des objectifs dans le cadre de l'élaboration des tableaux de bord.

	OUI	NON	TOTAL
Directives reçues en matière de fixation d'objectifs dans l'élaboration des tableaux de bord	0	7	7

Commentaire :

Ce tableau fait apparaître que la totalité des enquêtés n'ont pas fixé leurs objectifs eux-mêmes dans le cadre de l'élaboration des tableaux de bord

3.1.6 - La disponibilité ; accessibilité et la fiabilité des données.

Tableau 9 : Répartition des enquêtés selon qu'ils se sont prononcés favorablement sur la disponibilité, accessibilité et la fiabilité des données

	OUI	NON	TOTAL
Disponibilité, accessibilité et fiabilité des données	2	5	7

Commentaire :

Ce tableau fait apparaître que seuls (2/7) des enquêtés se sont prononcé favorablement sur la disponibilité, l'accessibilité et la fiabilité des données.

3.1.7 -L'élaboration effective des tableaux de bord

Tableau 10 : Répartition des enquêtés selon qu'ils ont élaboré ou non des tableaux de bord suite à l'instruction donnée en conseil et à la note d'information n° 0236/IG/Dir du 29 juin 2001.

	OUI	NON	TOTAL
Élaboration des tableaux de bord suite à la décision	0	7	7

Commentaire

A travers ce tableau, il apparaît qu'aucune structure n'a élaboré ses tableaux de bord suite à la décision.

4 - Analyse des résultats:

L'analyse est basée sur les informations recueillies suite à l'enquête auprès de nos unités d'observation où il a été décidé que chaque responsable élabore un tableau de bord de gestion des activités relevant de ses attributions. Aussi, le point de vue des enquêtés est indispensable dans la mesure où ils en sont les concepteurs et les utilisateurs directs.

4.1 - La communication et la sensibilisation

Facteur de motivation et d'appropriation des initiatives prises au sein d'une entreprise, la communication et plus généralement le partage d'informations permet au personnel de développer des réflexes d'équipe et instaurer ainsi un climat de confiance propice au changement.

Au niveau de la CNSS, cela ne semble pas être le cas dans la mesure où seuls (2/7) des responsables déclarent qu'ils sont effectivement informés de cette décision quand bien même ils représentent une très grande majorité des personnes concernées; les (5/7) affirment qu'ils n'ont pas été informés de la décision. (cf. Tableau N°1). Il y a lieu dans ce cas de revoir les mécanismes de communication et de circulation de l'information au sein de la CNSS en général, et au niveau des instances de prise de décision en particulier.

4.2 - L'implication du personnel

Des avis recueillis auprès de nos unités d'observation, il ressort que la totalité des responsables n'a pas impliqué son personnel dans l'élaboration des tableaux de bord. Pour des raisons évidentes que même ceux qui en sont informés (2/7) n'ont pas démarré le processus. Cependant ils estiment que l'élaboration des tableaux de bord doit passer par le renforcement des capacités du système de production de données statistiques, déjà pris en compte dans le schéma directeur informatique. En effet, cet état de fait confirme la nécessité d'une participation intégrale du personnel à certaines étapes clés du processus d'élaboration des tableaux de bord telle que la collecte des données. C'est en effet là le gage de l'efficacité et du succès des tableaux de bord, en ce sens qu'une telle démarche responsabilise davantage les agents qui en sont les premiers et principaux acteurs du système.

En dépit de cette volonté manifeste des responsables à impliquer le personnel dans le processus, il n'existe pas à l'heure actuelle de cadre formalisé de responsabilisation et d'organisation de ce travail (élaboration des tableaux de bord).

4.3 - La formation

L'implantation des tableaux de bord de gestion lorsqu'elle se fait à l'interne exige des préalables notamment de la formation à l'endroit des futurs concepteurs et utilisateurs. Cela leur permet non seulement de se familiariser avec la démarche d'élaboration ainsi que le nouvel outil, mais aussi et surtout de l'utiliser avec le maximum d'efficacité. Dans le cas de la CNSS, il a été demandé aux responsables de structures déjà concernées par les tableaux de bord d'élaborer eux-mêmes leurs tableaux de bord, la majorité des responsables (5/7) affirment avoir reçu une formation sur les tableaux de bord, contre (2/7) qui disent n'en avoir pas encore bénéficié (cf. Tableau N°2).

Les types de formations voulues pour l'élaboration des nouveaux tableaux de bord, portent quant à eux, sur l'ensemble du processus d'élaboration des tableaux de bord dans (2/7) des cas, les tableaux de bord au sens strict dans (2/7) des cas également, et enfin, sur les indicateurs de performance par rapport à leur domaine de travail dans (3/7) des cas. Malgré le pourcentage élevé () des responsables ayant affirmé avoir reçu une formation, la totalité (7) exprime le besoin d'être formé d'avantage.

4.4 - L'engagement de la Direction Générale

Facteur de motivation et gage de réussite d'une initiative telle que l'élaboration des tableaux de bord par les structures elles-mêmes, l'engagement de la Direction Générale apparaît en ce sens comme une condition sine qua non de l'innovation. Dans les faits, les avis recueillis font ressortir que pour une très grande majorité des responsables concernés (6/7) des cas), la Direction Générale n'a pas et n'envisage pas les assister ni techniquement, ni matériellement, ni financièrement dans le cadre de l'élaboration des tableaux de bord (cf. Tableau N° 3), contre seulement (1/7) qui pensent le contraire.

Cette situation est d'autant plus paradoxale que certains aspects tels que la formation, notamment, et le relèvement du niveau du personnel pour certaines tâches (stockage, traitement, et diffusion des tableaux de bord,...) requièrent nécessairement un supplément de

moyens. A cela ne tient que pour certains, l'élaboration des tableaux de bord est effectivement possible; le plus important étant, à leur avis, l'informatisation du système.

4.5 - La fixation des objectifs

De par l'importance que revêt le tableau de bord comme outil de gestion, l'on ne saurait le concevoir et l'élaborer sans objectif(s). Des avis mêmes des responsables des structures concernés par la décision d'élaborer des tableaux de bord, les objectifs sont indispensables et il faut les fixer en fonction des moyens dont on dispose. C'est ainsi qu'en guise d'exemple d'objectifs, la totalité des responsables de structures (7) font référence qu'aux ratios de la CIPRES affirmant de ce fait, qu'au-delà de l'information, ils n'ont pas fixé eux-mêmes leurs objectifs (cf. Tableau N° 4), et qu'ils ne savent ni sur quelles bases ni comment l'on procède à la mise en place (par calcul) des ratios et normes de la CIPRES auxquels ils doivent se référer, pour la raison qu'ils ne maîtrisent pas les données et *à priori* fixer eux-mêmes leurs propres objectifs. Aussi, pour y pallier, leurs initiatives se résument à se baser sur l'informatisation du système.

4.6 - La disponibilité, l'accessibilité et la fiabilité des données

A travers les résultats des entretiens que nous avons menés avec les différents responsables concernés, il apparaît qu'autant les objectifs et les indicateurs doivent être éminemment pertinents, autant les données à intégrer (les diverses statistiques disponibles) doivent être disponibles. En effet, quand bien même ils affirment ne pas avoir une maîtrise de leurs données (cf. e) en supra), il n'en demeure pas moins que la disponibilité est assurée par une bonne tenue des bordereaux qui sont édités de façon chronologique, une mise à jour des registres et une bonne tenue des sources de données. Quant à l'accessibilité des données, elle serait garantie par l'informatisation du système qui permettra un accès rapide et en temps réel aux données. Enfin, s'agissant de la fiabilité des données, de l'avis des enquêtés. Elle dépend de la régularité dans la tenue des supports d'informations.

5 - Synthèse

L'appréciation des changements induits est ici mitigée, dans la mesure où aucune structure n'a pu effectivement élaborer les nouveaux tableaux de bord. Cette situation est paradoxale d'autant plus que (5/7) ont affirmé avoir reçu une formation en la matière (cf. Tableau N° 1) avec comme avantage d'avoir été familiarisé avec le concept de tableaux de bord. Ainsi les changements relevés se résument à une amélioration de l'existant qui se traduit elle-même entre autres par la possibilité d'améliorer l'existant. Cependant, en dépit de toute la dynamique ainsi créée autour des tableaux de bord au niveau de la CNSS du Niger, d'aucuns parmi les responsables concernés pensent que c'est à l'Inspection Générale qu'il revient la charge d'élaborer les tableaux de bord des différentes structures.

A présent après une synthèse de la situation, il convient de jeter un regard sur les tableaux de bord existants en dépit de la polémique que pose leur utilisation.

CONCLUSION

Dans le cadre de la gestion de ces affaires courantes, l'institution a mis en œuvre des tableaux de bord depuis 1993. Mais force est de constater que ceux-ci restent initialisés. Paradoxalement, les tableaux de bord continuent d'être réclamés par les gestionnaires. Cette montée de la demande s'explique par les limites observées dans l'exploitation et l'utilisation de l'outil. D'autre part, ceux-ci n'ont pas évolué pour s'adapter à l'évolution de l'environnement interne et externe. Ces constats ont suscité le besoin de réintroduire cet outil dans la gestion en faisant faire élaborer de nouveaux tableaux de bord par les structures.

L'analyse de l'organisation mise en place par la méthode des déterminants de notre modèle d'analyse nous a permis de situer l'état d'avancement des entités administratives dans la réalisation des tableaux de bord. Il ressort de l'état des lieux, qu'aucune entité n'a encore élaboré de tableau de bord.

En effet, l'analyse des résultats effectuée plus haut a permis de relever tout d'abord des défaillances au niveau de la circulation de l'information. L'information selon laquelle les entités de la CNSS ont été invitées à élaborer elles-mêmes leurs tableaux de bord, n'a ni été partagée ni comprise de la même manière par les acteurs. On note également dans cette organisation un manque de communication et de sensibilisation sur la dite décision, et de coordination dans les actions. Ensuite, la formation nécessaire pour une meilleure participation et à l'investissement du personnel reste encore timide. Puis, selon les avis des enquêtés la disponibilité, la fiabilité et l'accessibilité des données reposent sur la mise en œuvre effective du Schéma Directeur Informatique. En fin, s'agissant de la fixation ou de l'existence d'objectifs nous remarquons que ni la Direction Générale, ni les structures n'ont pas fixé d'objectifs de gestion pour la circonstance de l'élaboration des tableaux de bord.

Au regard des différents résultats ci-dessus et de l'analyse de l'existant que nous venons d'esquisser nous allons tenter dans le chapitre qui suit de construire un tableau de bord selon le modèle décrit à la section « proposition d'un modèle de tableau de bord », pour la Direction du Recouvrement et du Contentieux.

CHAPITRE III : ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LA DIRECTION DU RECOUVREMENT ET DU CONTENTIEUX

INTRODUCTION

La Direction du Recouvrement et du Contentieux est l'une des neuf (9) services centraux de la CNSS. Elle a pour mission principale le recouvrement des sommes dues au titre des cotisations sociales auprès des employeurs assujettis au régime de la sécurité sociale. Elle fait partie du service à la clientèle de la CNSS. Les recettes de cotisations sociales représentant plus de 90% des ressources de la CNSS, le rôle prépondérant que joue la fonction de recouvrement dont elle assure l'organisation et la gestion justifie la nécessité pour cette dernière de disposer d'outils de suivi et d'aide à la décision. C'est le rôle des indicateurs et du tableau de bord. Dans l'impossibilité d'élaborer les tableaux de bord pour toutes les structures compte tenu du temps qui nous a été imparti la Directrice Générale a porté son choix sur la DRC et la DGA qui occupent une place prépondérante dans l'accomplissement de la mission de la CNSS.

L'objectif de chapitre est de recenser des indicateurs pouvant intéresser ses activités et de les présenter sous forme de tableau de bord. Pour donner un outil adapté aux besoins des utilisateurs, le travail exige de prime à bord la connaissance des missions, et des activités de l'entité ciblée. D'où cette nécessité de procéder à une analyse de celles-ci à travers une description de l'organisation et du fonctionnement de la DRC.

Dans les sections ci-dessous, nous allons présenter la DRC à travers sa mission, ses activités et son organisation (1); puis analyser ces activités (2) et enfin construire un tableau de bord synthétique pour la Direction de la dite structure.

1 - Présentation de la DRC

La fonction du recouvrement occupe une place importante dans l'organisation de toute institution de sécurité sociale. A la CNSS du Niger, cette fonction s'articule autour d'une organisation conçue conformément aux dispositions législatives et réglementaires qui la consacrent à savoir :

- la loi 65-004 du 8 février 1965 portant création de la CNSS ;
- la loi 65-23 du 15 mai 1965 relative au contentieux de la sécurité sociale ;
- le décret 65-115 du 18 août 1965 fixant les statuts de la CNSS et les règles de son fonctionnement.

1.1 - Mission de la DRC

Toute organisation, quelle que soit sa dimension, se justifie par une ou des missions qui se traduisent par des produits ou des résultats à destination de clients ou d'utilisateurs.

La Direction du recouvrement des cotisations a pour mission principale d'assurer le recouvrement des cotisations auprès des personnes physiques ou morales assujetties de façon obligatoire ou volontaire au régime de sécurité sociale gérée par la CNSS.

1.2 - Les fonctions de la DRC

Une fonction est un ensemble de tâches à effectuer pour remplir une ou des missions.

Dans le cadre de sa mission, la DRC est chargée des fonctions ci-après :

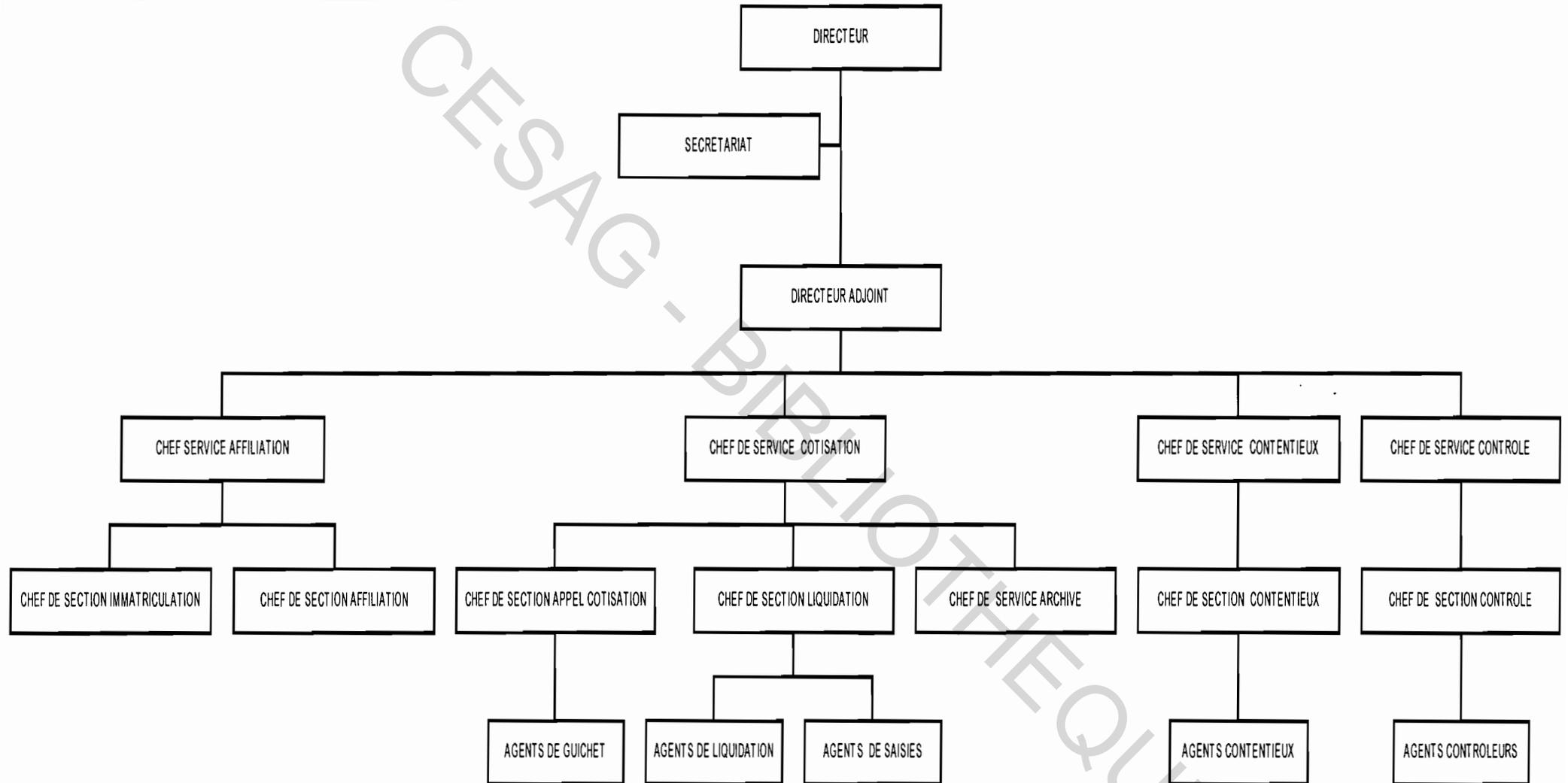
- affiliation des employeurs ;
- immatriculation des travailleurs ;
- recouvrement des cotisations ;
- gestion des contentieux liés au recouvrement des cotisations ;
- contrôle des employeurs.

La gestion de ces principales fonctions est assurée grâce à une organisation mise en place et structurée en vue d'en assurer son meilleur fonctionnement.

1.3 - Organisation de la DRC

La figure suivante nous présente l'organigramme de la DRC

1.4 - Organigramme fonctionnel de DRC



Source: DRC

DRC

2 - Description et analyse des activités de la DRC

L'identification des préoccupations de gestion est une étape primordiale dans le processus d'élaboration de tableaux de bord. Elle permet au bout du compte de dégager des indicateurs adaptés aux préoccupations des utilisateurs. Pour ce faire, une analyse des procédures et des activités s'avère nécessaire. Pour les Méthodes Duranton consultants⁴ : « une activité est un regroupement d'opérations confiées à une même unité de travail ».

L'analyse des activités se fera selon les fonctions ci-dessous :

- l'affiliation des employeurs ;
- l'immatriculation des travailleurs ;
- le recouvrement des cotisations ;
- le contentieux du recouvrement ;
- le contrôle des employeurs.

2.1 - Affiliation des employeurs

L'affiliation est une prescription de l'article 2 du décret 65-115 fixant les statuts de la CNSS et les règles de son fonctionnement. Elle consiste à donner un numéro à toute personne physique ou morale qui utilise, en tant qu'employeur, les services d'un ou plusieurs salariés dans le cadre de ses activités.

2.1.1 - Description de la procédure

La procédure comporte les activités suivantes :

- l'accueil des employeurs ;
- la réception des demandes par courrier ;
- l'exploitation des demandes ;
- l'immatriculation ;
- les modifications éventuelles ;
- la réactivation d'un numéro après suspension ;
- la délivrance des attestations.

⁴ Cette définition provient d'un article publié par Duranton Consultant sur le site web: www.Duranton-consultants.fr intitulé « Les tableaux de bord : un outil essentiel au service du management »

2.1.2 - Analyse des activités

La procédure aboutit aux produits ou résultats suivants :

- rejet de la demande pour les assurés volontaires ;
- attribution du numéro employeur;
- radiation;
- suspension;
- réactivation après suspension;
- attestation de non inscription;
- attestation d'inscription;
- attestation provisoire;
- attestation à jour;
- carte de paiement.

2.2 - Immatriculation des travailleurs

L'immatriculation est l'opération administrative par laquelle un travailleur acquiert le droit d'assuré social. Il incombe à l'employeur d'immatriculer dans les huit jours qui suivent l'embauche du salarié à la CNSS (article 9, alinéa 2 de l'arrêté N°477/MFP/T du 02 Mars 1968 pris en application du décret N°67-025 du 02 février 1967).

En retour, la CNSS délivre à chaque travailleur un livret d'assurance dans lequel sera consigné outre l'identité de celui-ci, les renseignements essentiels sur ses périodes d'emploi, et comportant un numéro d'immatriculation qu'il conservera pendant toute sa carrière professionnelle (art 7 alinéa 2 de l'arrêté N°477/MFP/T du 02 mars 1968).

2.2.1 - Description de la procédure

- l'accueil des employeurs;
- la réception des demandes par courriers;
- l'exploitation des demandes;
- l'immatriculation;
- les modifications éventuelles.

2.2.2 - Analyse des activités

La procédure aboutit aux produits ou résultats suivants :

- attribution du numéro d'assurance sociale ;
- duplicata en cas de perte du livret d'assurance.

2.3 - Le Recouvrement

La procédure du recouvrement des cotisations est déterminée par le décret 65-115 du 18 août 1965, complété et/ou modifié par plusieurs autres décrets. Mais c'est surtout de l'attitude des cotisants que dépendra l'étendue des règles se rapportant à la liquidation et au règlement des cotisations. La procédure sera dite normale lorsque les cotisations sont versées spontanément et régulièrement. Elle sera dite contentieuse lorsque la mauvaise foi ou l'insolvabilité de l'employeur conduit à l'intervention des agents de la CNSS ou devant les instances judiciaires.

Aux termes de l'article 21 du décret N°65-115, «les cotisations sont assises sur l'ensemble des salaires et gains, y compris les indemnités, primes et gratifications et tous les autres avantages en espèces ou en nature, versés par l'employeur à son personnel salarié à l'exception des frais professionnels et des indemnités représentatives de remboursement des frais». L'assiette des cotisations se compose aussi bien de rémunérations en espèces que d'avantages en nature, ainsi que des indemnités en cas de rupture du contrat de travail.

S'agissant de l'exigibilité des cotisations, l'article 23 du décret 65-115 dans son alinéa 1^{er} pose les règles en ces termes : Les cotisations font l'objet de versement par l'employeur à la CNSS dans les trente jours de chaque mois si l'employeur occupe plus de 20 travailleurs et dans les trente jours de chaque trimestre s'il occupe moins de 20 travailleurs.

Le recouvrement regroupe les opérations d'appel des cotisations, d'encaissement et de gestion des comptes d'employeurs et de travailleurs.

2.3.1 - Description de la procédure

La procédure couvre les étapes suivantes :

- l'appel des cotisations;
- la réception des déclarations;
- le traitement des journées des cotisations;
- la gestion des comptes;
- le suivi des comptes.

2.3.2 - Analyse des activités

La procédure aboutit aux résultats suivants :

- déclarations (débit);
- déclaration (crédit);
- majoration pour retard de paiement;
- majoration pour défaut de fourniture de listes nominatives des salariés.

2.4 - Le contentieux

Cette procédure est régie par la loi N°65-23 du 15 mai 1965, relative au contentieux de la CNSS.

Elle a pour but d'amener les employeurs au respect de la législation à travers la mise en œuvre de mécanismes tendant à réprimer les fraudes éventuelles et surmonter la mauvaise volonté ou l'insolvabilité de certains employeurs.

Tout employeur ayant contrevenu aux prescriptions de la législation de sécurité sociale s'expose à des sanctions civiles ou pénales. Ces sanctions vont des pénalités de retard aux majorations de retard jusqu'à la sanction pénale.

2.4.1 - Description de la procédure

La procédure couvre les étapes suivantes :

- la phase amiable;
- la phase contentieuse.

2.4.2 - Analyse des activités

La procédure aboutit à l'établissement des contraintes.

2.5 - Le contrôle

Les obligations légales des cotisants, en matière d'immatriculation, de déclaration et versement impliquent un contrôle pour opérer les redressements nécessaires, détecter les fraudes et engager éventuellement les poursuites civiles et pénales prévues. Cette fonction est organisée par la Loi N° 65-23 du 15 mai 1965 relative au contentieux de la Sécurité Sociale en ses articles 95 à 98. ; Titre 5 de l'ordonnance n° 96 039 du 29 juin 1996.

2.5.1 - Description de la procédure

La procédure couvre les étapes suivantes :

- la préparation du contrôle;
- le déroulement du contrôle.

2.5.2 - Analyse des activités

Le processus aboutit à l'exécution d'enquêtes.

1.6 - Les prévisions de recettes de cotisation

La fonction de prévision/planification conduit à préciser des objectifs dans le temps, et des allocations de ressources. L'analyse de ces cycles de prévision et de planification aide à définir ce qu'il convient de contrôler et quand il convient d'effectuer ces contrôles.

Les prévisions des cotisations d'une année donnée se font de la manière suivante :

- 1) – On calcule le taux d'évolution moyen des masses salariales des cinq (5) dernières années des travailleurs régis par la Convention Collectives interprofessionnelle ;
- 2) On applique ce taux à la masse salariale de la dernière année ;
- 3) On applique à cette masse salariale 17% pour obtenir les cotisations attendues.

Dans les sections qui suivent, et afin d'atteindre l'objectif visé à savoir l'élaboration d'un tableau de bord synthétique pour la DRC, nous allons emprunter la démarche ci-après :

3 - Démarche d'élaboration du tableau de bord de la DRC

Le tableau suivant nous résume les étapes que nous allons retenir et les outils que nous allons utiliser pour y parvenir.

Tableau 14 : Les étapes d'élaboration du tableau de bord de la DRC

N°	Étapes	Outils	Techniques
1	Analyse des activités	Documents + Guides d'entretien	Analyse documentaire
2	Identification des préoccupations de gestion et des besoins en information	Fiche de collecte	Validation
3	Définition des indicateurs	Guide d'entretien	Entretien
4	Définition des mesures	Guide d'entretien	
5	Détermination des bases de comparaison	Fiche de collecte	Validation
6	Analyse des indicateurs selon la nature et le domaine de gestion	Guide d'entretien	Entretien
7	Détermination des périodicités de production des indicateurs	Fiche de collecte	Validation
8	Mise en forme du tableau de bord	Guide d'entretien	Validation

Source : nous-mêmes

3.1 - Identification des préoccupations de gestion et des besoins en information

Le tableau suivant nous résume les préoccupations de gestion des responsables de la DRC et leurs besoins en informations.

Tableau 15 : Tableau des préoccupations de gestion et besoins en information de la directrice du recouvrement et de son adjoints.

N°	PRÉOCCUPATIONS DE GESTION	BESOINS EN INFORMATION
1	Maîtriser la gestion des cotisations grâce au suivi et à l'évaluation de nos performances	Connaître le pourcentage des cotisations recouvrées à date exigible Connaître l'évolution de la masse salariale Connaître le pourcentage des cotisations non recouvrées en fin d'échéance Connaître le nombre moyen de mois cotisés par employé Connaître le pourcentage des dossiers d'appels non retourné
2	Maîtriser la gestion du contentieux grâce au suivi et à l'évaluation de nos performances	Connaître le pourcentage des mises en demeure recouvrées Connaître le pourcentage des cotisations contentieuses recouvrées Connaître le pourcentage des dettes admises en non valeur sur les créances contentieuses Connaître le nombre de contraintes avec effets et sans oppositions Connaître le nombre de contraintes avec oppositions Connaître le nombre de demandes de remise sur pénalité Connaître le nombre de demandes de remise sur pénalité agréés Connaître le montant des frais de recouvrement Connaître le montant des remises sur pénalité accordées
3	Renforcer le contrôle des employeurs grâce au suivi et à l'évaluation de nos performances	Connaître le pourcentage des contrôles réalisés Connaître le pourcentage des montants redressés Connaître le nombre d'employeurs non contrôlés à terme
4	Améliorer le service à la clientèle en veillant au respect des délais de traitement des demandes	Connaître le délai de traitement d'une demande d'affiliation employeur Connaître le délai de traitement d'une demande d'affiliation employé
5	Récupérer 50% de nos arriérés de cotisation d'ici 2005	Connaître nos efforts dans la récupération des arriérés de cotisation

Source: DRC

3.2 – Définition des indicateurs de gestion

Le tableau ci-dessus nous résume les indicateurs retenus en fonction des besoins en information.

Tableau 16 : Tableau des indicateurs de gestion

N°	BESOINS EN INFORMATION	INDICATEURS DE GESTION
1	Connaître le pourcentage des cotisations recouvrées à date exigible	Taux de recouvrement à date exigible
2	Connaître le pourcentage des cotisations non recouvrées en fin d'échéance	Ratio des cotisations non recouvrées à l'échéance
3	Connaître le pourcentage des dossiers d'appels non retourné	% des dossiers d'appel non retournés
4	Connaître le pourcentage des mises en demeure recouvrées	Taux de recouvrement amiable
5	Connaître le pourcentage des créances contentieuses recouvrées	Taux de recouvrement contentieux
6	Connaître le pourcentage des dettes éteintes sur créances contentieuses	Taux d'admission en non valeur
7	Connaître le nombre de contraintes avec effets et sans opposition	Nombre de contraintes sans effet et avec opposition
8	Connaître le nombre de contraintes avec oppositions	Nombre de contraintes avec opposition
9	Connaître le nombre de demandes de remise sur pénalité	Nombre de dossiers de remise sur pénalité
10	Connaître le nombre demandes de remise sur pénalité agréées	Nombre de demandes de remises sur pénalité agréées
11	Connaître les frais de recouvrement	Montant des frais de recouvrement
12	Connaître le montant des remises sur pénalité accordées	Montant des remises sur pénalité accordées
13	Connaître la % des contrôles effectués	Taux d'exécution des contrôles
14	Connaître le montant des redressements	Ratio de redressement
15	Connaître le nombre d'employeurs non contrôlés à terme	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme
16	Connaître le délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation	Délai moyen de traitement des demandes d'affiliation
17	Connaître le délai de traitement d'une demande d'immatriculation	Délai moyen de traitement des demandes d'immatriculation
18	Connaître nos efforts de récupération des arriérées de cotisation	Taux de récupération des arriérés de cotisation
19	Connaître le nombre moyen de mois cotisés par employé	Facteur de densité des cotisations
20	Connaître l'évolution de la masse salariale	La masse salariale

Source : DRC

Il convient de définir les indicateurs. La définition de l'indicateur permet à l'utilisateur de mieux comprendre le sens de l'indicateur.

- **Taux de recouvrement à date exigible**
- Il permet de mesurer l'effort de recouvrement des cotisations exigibles et d'apprécier l'esprit de civisme des cotisants.
- **Ratio des cotisations non recouvrées à échéance**
- Il permet de mesurer la part des cotisations impayées se rapportant à la période.
- **Pourcentage des dossiers d'appel non retournés**
- Il permet d'apprécier la maîtrise des appels de cotisations.
- **Taux de cotisation amiable**
- Il permet d'apprécier la qualité des relations entre la CNSS et les cotisants en matière de recouvrement des cotisations impayées.
- **Taux de recouvrement contentieux**
- Il permet d'évaluer les performances du recouvrement forcé par rapport au montant des cotisations déterminées au cours de la période.
- **-Taux d'admission en non valeurs**
- Il sert à apprécier la qualité des créances (de cotisation, de majoration de retard) ainsi que la politique de remise de ces créances adoptées par les instances de gestion.
- **Nombre de contraintes sans effets et sans opposition**
- Il permet d'apprécier la réalité des dettes vis à vis des débiteurs.
- **Nombre de contraintes avec oppositions**
- Il permet d'apprécier la qualité des relations de la CNSS avec les débiteurs.
- **Nombre de demandes de remise sur pénalité**
- Il sert à apprécier la qualité des relations avec la clientèle (cotisants).
- **Nombre de demandes agréées**
- Il permet d'apprécier la qualité des relations avec les bons cotisants ayants subi un accroissement de trésorerie.
- **Montant des frais de recouvrement**
- Il permet de mieux suivre les règlements et éviter les paiements indus.
- **Montant des remises sur pénalité accordées**
- Il permet d'apprécier la politique de remise sur pénalité à travers le nombre de demandes adaptées par les instances de gestion.
- **Taux d'exécution de contrôle**

- Il permet d'évaluer les performances des services contrôle.
- **Ratio de redressement**
- Il permet d'évaluer l'efficacité des services contrôle.
- **Nombre d'employeurs non contrôlés à terme**
- Il permet de mieux suivre le planning des contrôles non réalisés, de détecter à temps les difficultés financières des employeurs et de prendre à temps les dispositions financières adéquates et également d'éviter une éventuelle prescription des cotisations.
- **Délai de traitement d'une demande d'affiliation employeurs**
- Il permet d'évaluer l'efficacité des services affiliation dans le traitement des demandes d'affiliation employeurs.
- **Délai de traitement d'une demande d'affiliation employés**
- Il permet d'évaluer l'efficacité des services affiliation dans le traitement des demandes d'affiliation employés.
- **Taux de récupération des arriérés de cotisations**
- Il permet d'évaluer les performances du service recouvrement en matière de recouvrement sur débit.
- **Facteur de densité des cotisations**
- Il permet d'estimer le nombre moyen de mois cotisés par employé.
- **Masse salariale**
- Elle permet de suivre l'évolution de l'assiette des cotisations.

3.3 - Détermination de mesures des indicateurs

Le tableau ci-dessous nous donne les mesures des différents indicateurs.

Tableau 17 : Tableau des mesures des indicateurs

N°	INDICATEURS DE GESTION	MESURES
1	Taux de recouvrement à date exigible	Montant des cotisations directes recouvrées (débit) au cours d'une période/Emissions de la période
2	Ratio des cotisations non recouvrées à l'échéance	Montant des cotisations directes non recouvrées de la période/Emissions de la période
3	% des dossiers d'appel non retournés	Nombre de dossiers d'appel non retournés au cours d'une période/Nombre total de dossiers d'appel de la période
4	Taux de recouvrement amiable	Montant des mises en demeure recouvrées au cours d'une période/Montant total des mises en demeure de la période
5	Taux de recouvrement contentieux	Montant des contraintes recouvrées au cours de la période/Montant total des contraintes de la période
6	Taux d'admission en non valeur	Montant des dettes éteintes/stock de créances
7	Nombre de contraintes sans effet et avec oppositions	Nombre de contraintes sans effets et avec oppositions
8	Nombre de contraintes avec oppositions	Nombre de contraintes avec oppositions
9	Nombre de demandes de remise sur pénalité	Nombre de demandes de remise sur pénalité
10	Nombre de demandes de remises sur pénalité agréées	Nombre de demandes agréées
11	Montant des frais de recouvrement	Montant des frais de recouvrement
12	Montant des remises sur pénalité accordées	Montant des remises accordées
13	Taux d'exécution de contrôle	Nombre de contrôles réalisés au cours d'une période/Nombre de contrôles programmés au cours de la période
14	Ratio de redressement	Montant des redressements de la période/Emissions de la période
15	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme	Nombre d'employés non contrôlés à terme
16	Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employeur	Date de notification - Date d'enregistrement des demandes/Nombre d'attestations délivrées
17	Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employé	Dates de notification - Date de d'arrivée / Nombre de livrets établis
18	Taux de récupération des arriérés de cotisation	Montant des arriérés recouverts au cours d'une période/Montant moyen d'arriérés par période
19	Facteur de densité de cotisation	$\frac{\sum M_i x_i}{\frac{X}{12}}$ I = 1 ;12, M = mois, x = effectif d'employés ayant cotisés pour, le i éme mois de l'année, X = effectif total d'employés
20	Masse salariale	Masse salariale

Source : nous même

3.4 - Détermination des bases de comparaison

Le tableau suivant nous donne les bases de comparaison des indicateurs.

Tableau 18 : Tableau des bases de comparaisons

N°	INDICATEURS DE GESTION	BASES DE COMPARAISON
1	Taux de recouvrement à date exigible	90% au minimum (Norme CIPRES)
2	Ratio des cotisations non recouvrées à date exigible	3% au maximum (Norme CIPRES)
3	% des dossiers d'appel non retournés	Le mois passé
4	Taux de recouvrement amiable	90% au minimum (Objectif)
5	Taux de recouvrement contentieux	90% au minimum (Norme CIPRES)
6	Taux d'admission en non valeur	1% au maximum (Norme CIPRES)
7	Nombre de contraintes sans effet et avec oppositions	Le mois passé
8	Nombre de contraintes avec oppositions	Le mois passé
9	Nombre demande de remise sur pénalité	Le mois passé
10	Nombre de demandes de remises sur pénalité agréées	L'année passé
11	Montant des frais de recouvrement	Le mois passé
12	Montant des remises sur pénalité accordées	Le mois passé
13	Taux d'exécution de contrôle	100% (Objectif)
14	Ratio de redressement	L'année passé
15	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme	L'année passée
16	Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation	3 heures
17	Délai moyen de traitement d'une demande d'immatriculation	30 jours
18	Taux de récupération des arriérés de cotisation	90% Minimum (Objectif)
19	Facteur de densité de cotisation	12 mois (Objectif)
20	Masse salariale	Le Trimestre passé

Source : DRC

3.5 - Identification des sources d'information

Le tableau ci-dessous nous donne les différentes sources d'information des indicateurs.

Tableau 19 : Tableau des sources d'information

N°	MESURES	SOURCES D'INFORMATION
1	Montant des cotisations directes de la période (débit) / Emissions de la période	Base de données de la DRC
2	Reste à recouvrer sur cotisations directes d'une période / Emissions de la période	Base de données de la DRC
3	Nombre de dossiers d'appel non retournés au cours d'une période / Nombre total de dossiers d'appel de la période	Base de données de la DRC
4	Montant des mises en demeures recouvrées au cours d'une période / Montant total des mises en demeure de la période	Base de données de la DRC
5	Montant des contraintes recouvrées au cours d'une période / Montant total des contraintes de la période	Base de données de la DRC
6	Montant des dettes mortes / Stock de créances	Base de données de la DRC
7	Nombre de contraintes sans effet et avec oppositions	Base de données de la DRC
8	Nombre de contraintes avec oppositions	Base de données de la DRC
9	Nombre de demandes de remise sur pénalités	Procès verbal de la commission de recours gracieux
10	Nombre de demandes de remise sur pénalité agréées	Procès verbal de la commission de recours gracieux
11	Montant des frais de recouvrement	Base de données de la DRC
12	Montant des remises sur pénalité accordées	Procès verbal de la commission de recours gracieux
13	Nombre de contrôles effectués au cours d'une période / Nombre de contrôles programmés pour la période	Base de données de la DRC
14	Montants des redressements réalisés au cours d'une période / Montant des émissions de la période	Base de données de la DRC
15	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme	Base de données de la DRC
16	Date de notification des demandes - Date d'enregistrement des demandes / Nombre d'attestations délivrées	Base de données de la DRC
17	Dates de notification - Date d'enregistrement à l'arrivée / Nombre de livrets établis	Base de données de la DRC
18	Montant des arriérés recouvrés au cours de la période / Montant moyen d'arriérés au cours d'une période	Base de données de la DRC
19	$\frac{\sum M_i x_i}{\frac{X}{12}}$	I = 1 ;12, M = mois, x = effectif d'employés ayant cotisés pour, le i ^{ème} mois de l'année, X = effectif total d'employés
20	Masse salariale	Base de données de la DRC

Source : DRC/DIS

3.6 - Analyse des indicateurs

Les indicateurs ainsi déterminés sont analysés en fonction de deux critères : le domaine de gestion et la nature de l'indicateur. La grille d'analyse ci-dessus nous donne la répartition des indicateurs par nature et fonction de gestion.

Tableau 20 : Grille d'analyse d'indicateurs

FONCTIONS	INDICATEURS DE QUALITÉ	INDICATEURS DE TEMPS	INDICATEURS DE COÛT
	Taux de recouvrement à date exigible		
	Ratio de cotisation non recouvré à l'échéance		
	Taux de récupération des arriérés de cotisation		
	% de dossiers d'appel non retournés		
	Facteur de densité de cotisation		
Recouvrement des cotisations	Masse salariale		Montant des frais de recouvrement
	Nombre de contraintes sans effet et avec oppositions		
	Nombre de contraintes avec oppositions		
	Taux de recouvrement contentieux		
	Taux de recouvrement amiable		
	Taux d'admission en non valeur		
	Nombre de demandes de remise sur pénalité		
	Nombre de demandes de remises sur pénalités agréées		
Gestion du contentieux	Montant des remises accordées		
	Taux d'exécution de contrôle		
	Ratio de redressement		
Contrôle employeurs	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme		
		Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employeur	
Affiliation		Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employés	

3.7 - Détermination des périodicités de production des indicateurs

Nous avons résumé dans le tableau ci-après les périodicités de production des indicateurs.

Tableau 21 : Tableau des périodicités de production des indicateurs

N°	INDICATEURS DE GESTION	PÉRIODICITÉS
1	Taux de recouvrement à date exigible	Trimestrielle
2	Ratio des cotisations non recouverts à échéance	Trimestrielle
3	% des dossiers d'appel non retournés	Mensuelle
4	Taux de recouvrement amiable	Trimestrielle
5	Taux de recouvrement contentieux	Trimestrielle
6	Taux d'admission en non valeur	Annuelle
7	Nombre de contraintes sans effet et avec oppositions	Mensuelle
8	Nombre de contraintes avec opposition	Mensuelle
9	Nombre de demandes de remise sur pénalité	Mensuelle
10	Nombre de demandes agréées	Annuelle
11	Montant des frais de recouvrement	Mensuelle
12	Montant des remises accordées	Mensuelle
13	Taux d'exécution de contrôle	Mensuelle
14	Ratio de redressement	Annuelle
15	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme	Annuelle
16	Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation	Mensuelle
17	Délai moyen de traitement d'une demande d'immatriculation	Mensuelle
18	Taux de récupération des arriérés de cotisation	Trimestrielle
19	Facteur de densité de cotisation	Trimestrielle
20	Masse salariale	Trimestrielle

Source : nous-mêmes

3.8 - Détermination des formes de présentation

Le tableau suivant nous donne les formes de présentation des indicateurs.

Tableau 22 : Tableau des formes de présentation

N°	INDICATEURS DE GESTION	FORMES DE PRÉSENTATION
1	Taux de recouvrement à date exigible	Histogramme
2	Ratio des cotisations non recouvrées à l'échéance	Histogramme
3	% des dossiers d'appel non retournés	Camembert
4	Taux de recouvrement amiable	Histogramme
5	Taux de recouvrement contentieux	Histogramme
6	Taux d'admission en non valeur	Histogramme
7	Nombre de contraintes sans effet et avec opposition	Histogramme
8	Nombre de contraintes avec opposition	Histogramme
9	Nombre de dossiers de remise sur pénalité	Histogramme
10	Nombre de demandes de remises sur pénalité agréées	Histogramme
11	Montant des frais de recouvrement	Histogramme
12	Montant des remises sur pénalité accordées	Histogramme
13	Taux d'exécution des contrôles	Histogramme
14	Ratio de redressement	Histogramme
15	Nombre d'employeurs non contrôlés à terme	Histogramme
16	Délai moyen de traitement des demandes d'affiliation d'employeur	Histogramme
17	Délai moyen de traitement des demandes d'affiliation d'employé	Histogramme
18	Taux de récupération des arriérés de cotisation	Histogramme
19	Facteur de densité des cotisations	Histogramme
20	La masse salariale	Courbe

Source : DRC

3.9 - La Fiche-indicateur

Les tableaux ci-dessus regroupent les paramètres des différents indicateurs découlant de l'élaboration des préoccupations et des besoins en information des utilisateurs futurs du tableau de bord. Pour des raisons de documentation, chaque indicateur doit avoir sa propre fiche appelée fiche-indicateur. La structure, et la composition de la fiche varient avec le degré de précision attendu. Ce sont des outils de conservation et de suivi de modifications éventuelles pouvant affecter les paramètres. Les paramètres peuvent être structurés en zones ou en rubriques selon le cas.

Tableau 23 : Fiche-indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n°</p> <p>Nom de l'indicateur :</p> <p>Définition de l'indicateur : valeur mesurée, unité de mesure.</p> <p>Formule de calcul :</p> <p>Ventilation par</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) :</p> <p>Utilisateurs :</p> <p>Fréquence de production :</p> <p>Sources des données :</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Ventilation : répartition des éléments en % du total</p> <p>Dans le Temps : tendance sur quelle période ? comparaison.....</p> <p>Avec l'an passé ?</p> <p>avec d'autre unité ou organisations :</p> <p>à un objectif chiffré:</p> <p>à une Balise (marge, prévision, critère etc....) :</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau</p> <p>Graphique</p> <p>Pictogramme</p> <p>Combinaison des trois formes</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ? Est-ce acceptable ?</p> <p>Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?</p> <p>Comment le présenter pour éviter des interprétations erronées ?</p>

Source : nous-mêmes

Tableau 24 : Application N° 1

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n°1 Nom de l'indicateur : taux de recouvrement à date exigible Définition de l'indicateur : il permet de mesurer l'effort de recouvrement des cotisations à date exigibles et d'apprécier l'esprit de civisme des cotisants. Formule de calcul : montant des cotisations directes recouvrées au cours d'une période/émissions de la période Ventilation par Périodicité : trimestrielle Utilisateurs : Direction Générale, Direction du recouvrement et du contentieux. Fréquence de production : trimestrielle Sources des données : Base de donnée des cotisants</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison Ventilation : Dans le Temps : Avec l'an passé ? avec d'autre unité ou organisations à un objectif chiffré à une Balise (norme CIPRES) : 90% au minimum Autres indicateurs à mettre en relation : % des dossiers non retournés ; taux de couverture des cotisations</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation : Tableau Graphique x Pictogramme</p> <div style="text-align: right;"> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : un taux de 90% suppose le respect des normes sectorielles et une performance appréciable en matière de recouvrement directe des cotisations. Si ce taux baisse entre deux périodes (trimestre) et que le % des dossiers d'appel non retourné stagne ou augmente et que la tendance se poursuit au cours du trimestre, il faut renforcer le recouvrement en direction des gros employeurs. Par contre si le taux baisse et que le taux de couverture des cotisations augmente dans les mêmes proportions il faut plutôt revoir les performances des services de recouvrement avant d'analyser le portefeuille clients (employeurs).</p>

Sources : nous-mêmes

NB1 : le graphique ci-dessus ne reflète pas la valeur réelle de l'indicateur.

Il s'agit d'un exemple pour rendre possible la représentation graphique de l'indicateur.

NB2 : Chaque couleur à une signification : le rouge signale une position d'alerte, le bleu est neutre, le jaune une position acceptable, le vert est position confortable et le rose une excellente position.

Tableau 25 : Application N° 2

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n°4</p> <p>Nom de l'indicateur : délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employeur.</p> <p>Définition de l'indicateur : cet indicateur permet de mesurer la durée de réponse à une demande d'affiliation adressée par un employeur.</p> <p>Formule de calcul : date de notification - date d'enregistrement/nombre d'attestations délivrées</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité : mensuelle</p> <p>Utilisateurs : directrice du recouvrement, adjoint au directeur du recouvrement et du contentieux, chef de service immatriculation</p> <p>Fréquence de production : mensuelle</p> <p>Sources des données : base de données</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Ventilation :</p> <p>Dans le Temps :</p> <p>avec d'autres unités ou organisations</p> <p>à un objectif chiffré</p> <p>à une Balise (prévision) : 3 heures</p> <p>Autre indicateur à mettre en relation : rendement / agent</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <p>Tableau</p> <p>Graphique</p> <p>Pictogramme</p> <div style="text-align: right;"> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : une hausse de cet indicateur peut signifier une baisse du rendement des agents et/ou une inefficacité des procédures.</p>

Source : nous-mêmes

NB1 : le graphique ci-dessus ne reflète pas la valeur réelle de l'indicateur. Il s'agit d'un exemple pour rendre possible la représentation graphique de l'indicateur.

NB2 : Chaque couleur à une signification : le rouge signale une position d'alerte, le bleu est neutre, le jaune une position acceptable, le vert est position confortable et le rose une excellente position.

3.9 - Mise en forme du tableau de bord de gestion de la DRC

C'est l'étape de la construction du tableau de bord. Les indicateurs définis, les bases de comparaison et les périodicités de production déterminées, ceux-ci sont ensuite ventilés par fonction de gestion. La mise en forme consiste à les agencer de façon ordonnée dans le tableau de bord. Les indicateurs peuvent être présentés sous diverses formes : tableau, graphique, icône ou une combinaison de ces possibilités.

La représentation visuelle des indicateurs doit être à la fois simple et provoquante. L'information doit être bien structurée, sans surcharge et facile à comprendre. Il est souhaitable de présenter simultanément :

- la valeur initiale de la base de comparaison,
- le résultat atteint par l'indicateur et l'écart par rapport à la base de comparaison,
- l'évolution dans le temps de l'indicateur.

Lorsque les indicateurs sont représentés sous formes de graphiques, ils doivent être parlant et attirer l'attention des utilisateurs. D'où la nécessité d'utiliser des couleurs codées :

- ici, le rouge signale un danger, une situation médiocre ou inacceptable,
- le bleu est neutre,
- le jaune signale une position acceptable ou assez bien,
- le vert une position confortable,
- et le rose une situation excellente.

Le tableau de la page suivante nous donne la maquette du tableau de bord de la DRC par fonction de gestion.

Tableau 26 : Tableau de bord de la DRC

FONCTIONS	INDICATEURS	TYPE DE GRAPHIQUES	COMMENTAIRES
Recouvrement	Taux de couverture à échéance Norme : 90% Résultat : Écart:	 Taux de couverture à échéance NORME 90% REALISE non atteint	
	Taux de cotisation non recouvré en fin d'échéance Norme: moins de 3% Résultat : 1% Écart:	 Taux de cotisation non recouvré en fin d'échéance NORME -3% REALISE acceptable	
	Taux de récupération des arriérés de cotisation Prévu: 30% Réalisé: Écart :	 Taux de récupération des arriérés de cotisation PREVU + 30% REALISE Inacceptable	
	Pourcentage de dossiers d'appel non retournés Ce mois-ci : Le mois passé : Ecart:	 Pourcentage de dossiers d'appel non retournés MOIS PASSE CE MOIS-CI NON RETOURNE 10% NON RETOURNE 20% RETOURNE 90% RETOURNE 80% en hausse	
	Facteur de densité des cotisations Norme : 12 mois Résultat : Écart :	 Facteur de densité des cotisations NORME 12 MOIS REALISE non atteint	
	Taux de recouvrement amiable Prévu : Réalisé : Écart:	 Taux de recouvrement amiable OBJECTIF 100% REALISE acceptable	
	Montant des frais de recouvrement Ce mois-ci : Le mois passé : Écart : ND	 Montant des frais de recouvrement MOIS PASSE CE MOIS-CI	
	Masse salariale Ce trimestre : Les trois derniers trimestres passés : Tendance :	 Masse salariale 1T 2T 3T 4T	

FONCTIONS	INDICATEURS	TYPE DE GRAPHIQUES	COMMENTAIRES
Contentieux	Taux de recouvrement contentieux Norme: 90 % Résultat: Écart :	<p>Taux de recouvrement contentieux NORME 90% REALISE non atteint</p>	
	Taux d'admission en non valeur Norme : 1% Résultat: Écart:	<p>Taux d'admission en non valeur NORME 1% REALISE</p>	
	Nombre de contraintes avec effets sans opposition Ce mois-ci : Le mois passé : Écart:	<p>Nombre de contraintes avec effets sans opposition MOIS PASSE CE MOIS-CI</p>	
	Nombre de contraintes avec oppositions Ce mois-ci : Le mois passé : Écart :	<p>Nombre de contraintes avec oppositions MOIS PASSE CE MOIS-CI</p>	
	Nombre de demandes de remise sur pénalité Ce mois-ci : Le même mois de l'année N-1 : Écart:	<p>Nombre de demandes de remise sur pénalité MEME MOIS AN-1 CE MOIS-CI</p>	
	Nombre de demandes de remise sur pénalité agréées Cette année-ci: L' année N-1 : Écart:	<p>Nombre de demandes de remise sur pénalité agréées MEME MOIS AN-1 CE MOIS-CI</p>	
	Nombre de demandes de remise sur pénalité accordées Ce trimestre-ci : Trimestre de l'année N-1 : Écart:	<p>Nombre de demandes de remise sur pénalité accordées MEME MOIS AN-1 CE MOIS-CI</p>	

FONCTIONS	INDICATEURS	TYPE DE GRAPHIQUES	COMMENTAIRES
Contrôle	Taux d'exécution de contrôle		
	Prévu : 100%		
	Réalisé :		
	Écart :		
	Nombre d'employeurs contrôlés à terme		
	Prévu:		
Réalisé :			
Écart :			
Ratio de redressement			
Prévu : 100%			
Réalisé :			
Écart :			
Affiliation	Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employeur		
	Prévu : 3 jours		
	Réalisé :		
	Écart:		
	Délai moyen de traitement d'une demande d'affiliation employé		
	Prévu : 30 jours		
Réalisé :			
Écart:			

Source : Élaboré par nous

NB1 : le graphique ci-dessus ne reflète pas la valeur réelle de l'indicateur. Il s'agit d'un exemple pour rendre possible la représentation graphique de l'indicateur.

NB2 : Chaque couleur à une signification : le rouge signale une position d'alerte, le bleu est neutre, le jaune une position acceptable, le vert est désigne une position confortable et le rose une excellente position.

SYNTHESE

La mise en œuvre du modèle d'analyse a permis d'appliquer la démarche dont le produit final est le tableau de bord ci-dessus. Tout au long de celle-ci, les variables d'influence se sont manifestées à travers :

- l'engagement de la direction générale par la définition des zones de performances nous a permis d'orienter le choix du site pilote (DRC).
- la formation du personnel antérieurement acquise sur les tableaux de bord existants et lors des séminaires a constitué un atout important en facilitant la compréhension de certaines notions.
- l'information, la sensibilisation et l'implication du personnel assurées conjointement par la Direction du Recouvrement et du Contentieux et par nous-mêmes tout au long du processus ont facilité les échanges d'informations voire accéléré le travail.
- la méthode a vu son application par la prise en compte des étapes de conception définies dans la méthodologie de collecte des données et de construction de tableaux de bord que nous avons adopté en fonction de la réalité du terrain.
- la disponibilité, la fiabilité et l'accessibilité des données ont par contre constitué un frein quant à l'alimentation des indicateurs définis. Cependant des simulations ont été faites pour rendre possible la représentation graphique des indicateurs.

CONCLUSION

L'élaboration du tableau de bord ci-dessus, s'est avérée nécessaire au vu des difficultés rencontrées par les structures dans la réalisation de leurs tableaux de bord suite à l'instruction du Conseil de Direction et la note d'information relative à la mise en place des ratios de CIPRES.

La DRC a été choisie comme site pilote. Ce choix résulte de la Direction Générale et témoigne de l'intérêt qu'elle accorde à la fonction du recouvrement eu égard au rôle que cette dernière joue dans l'accomplissement de la mission de la CNSS. En effet, de sa réussite dépend l'équilibre financier de l'institution.

La première étape du travail a consisté à analyser les activités. Laquelle a été menée sur la base d'une description des procédures dans le but de comprendre les mécanismes de son fonctionnement. Nous avons eu à dégager des produits et des résultats. Ce qui nous aurait permis lors de la construction du tableau de bord de structurer les indicateurs en : produit, résultat, processus et client.

S'agissant des indicateurs nous sommes partis des préoccupations de gestion pour y aboutir. Cependant, il nous a semblé plus logique de passer par les besoins en information correspondants. Cela nous a par ailleurs facilité le travail pour dégager les indicateurs. L'identification des préoccupations de gestion comme la détermination des objectifs ont nécessité dans un premier temps l'utilisation de fiches de collecte, puis dans un deuxième temps des entretiens.

En attendant l'assainissement des bases de données, des valeurs arbitraires ont été attribuées enfin de rendre possible la représentation graphique des indicateurs.

Enfin, le schéma ci-dessus nous résume la démarche globale empruntée pour l'élaboration du tableau de bord de la DRC.

RECOMMANDATIONS

A l'issue des différents constats et des conclusions auxquelles nous sommes parvenus nous formulons les recommandations suivantes à l'endroit de la Direction Générale:

Recommandations générales

- Créer un cadre propice à l'implantation des tableaux de bord en mettant en place un système incluant la planification, la programmation et le contrôle de gestion ;
- Encourager l'utilisation des tableaux de bord en sensibilisant à tous les niveaux le personnel sur l'importance de l'outil et leur rôle dans la gestion ;
- Donner aux tableaux de bord l'envergure d'un projet (élaborer un cahier de charge et définir des objectifs pour les tableaux de bord)

Recommandations spécifiques

- sensibiliser le personnel en suscitant en lui une culture de la performance et en écartant ainsi la vision de sanction ;
- impliquer et renforcer les capacités de la direction de l'informatique et de la statistique dans la production des tableaux de bord en lui donnant les moyens appropriés (comme un logiciel spécifique) pour assurer l'automatisation des tableaux de bord ;
- assurer la disponibilité des données par l'assainissement et la mise à jour des bases de données ;
- . mettre en place un comité chargé de centraliser, d'exploiter et d'analyser les données en vue de leur traduction sous une forme opérationnelle (tableau de bord) ;
- faire évoluer les tableaux de bord en encourageant la réflexion sur les indicateurs ;
- -créer l'animation autour des tableaux de bord par des réunions périodiques ;
- impliquer le personnel en diffusant les résultats afin qu'il soit prêt à réagir, en cas de problème relevant de ses activités ;
- former les responsables sur les indicateurs et la méthodologie de l'implantation des tableaux de bord ;
- former les utilisateurs sur les indicateurs ;
- assurer la collaboration entre services en encourageant le partage de l'information autour des objectifs globaux de performance.

CONCLUSION GENERALE

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale est née de la volonté de l'État du Niger d'assurer une protection sociale aux travailleurs relevant de la convention collective (tous les travailleurs salariés autres que les fonctionnaires de l'État). Elle est nantie d'une mission de service public à caractère social. Des efforts sont déployés par les gestionnaires de la CNSS en vue de répondre au mieux aux attentes de la collectivité et des bénéficiaires en terme de meilleurs résultats et d'un meilleur rapport coût-efficacité dans les prestations. Aussi, pour y parvenir la CNSS poursuit son objectif d'amélioration du cadre de mesure de performance en introduisant de nouveaux outils et/ou en améliorant l'existant. C'est dans ce cadre qu'elle envisage d'instituer un cadre d'évaluation des performances par la mise en place de tableaux de bord améliorés. Mais force est de constater que l'élaboration et la construction des tableaux de bord est un exercice très complexe qui exige de la rigueur et une bonne organisation.

En cherchant à répondre aux questions posées dans notre problématique, sur la manière dont les entités administratives de la CNSS procèdent pour la mise en place de leurs tableaux de bord, nous nous sommes inspirés des points de vue de certains auteurs pour élaborer un modèle de synthèse composé de huit (8) déterminants qui influencent l'élaboration des tableaux de bord. A partir de ce modèle de synthèse nous avons tiré un modèle d'analyse adapté au cas spécifique de la CNSS qui nous a permis de tester le cadre de l'implantation des tableaux de bord. Ce modèle d'analyse proposé s'impose comme démarche rationnelle de résolution de la problématique de la mise en place des tableaux de bord au niveau de la CNSS.

Le thème, « Elaboration de tableaux de bord dans une institution de sécurité sociale : cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) », traité dans le cadre de ce mémoire nous a permis de faire l'état des lieux sur la dynamique d'élaboration des tableaux de bord dans les entités administratives de la CNSS. A l'issue des enquêtes effectuées au sein de ces structures, il apparaît des défaillances au niveau du mode d'organisation du projet «élaboration des tableaux de bord », notamment en ce qui concerne :

- le système de circulation de l'information et de la communication voire de l'interprétation de la décision relative
- le manque de coordination dans les actions;

- la formation du personnel sur les tableaux de bord;
- la sensibilisation du personnel et son implication;
- la fixation des objectifs.
-

Ces différents constats nous ont conduit à construire un tableau de bord pour la Direction du Recouvrement et du Contentieux. Les étapes suivies pour construire ce tableau de bord sont les suivantes : l'identification des préoccupations de gestion ; la définition des indicateurs ; le paramétrage des indicateurs ; la mise en forme du tableau de bord.

Bien qu'ayant construit le tableau de bord pour la Direction du Recouvrement et du Contentieux, les faiblesses identifiées à partir des tests effectués avec le modèle d'analyse demeurent. Cela dénote que la réalisation des tableaux de bord par les unités administratives est possible, mais devrait être nécessairement accompagnée de réformes pour pallier aux faiblesses constatées.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ARMITAGE .H et al (2004), mise en pratique du tableau de bord, PDF, www. Management.Com
2. ALLEGRE.H et MOUTERDE.F (1989), le contrôle de gestion (méthodes, outils, tableaux de bord) éditions du moniteur, Paris
- 3 .ALAZARD R et SEPARI Sabine (2001), Contrôle de gestion, édition des organisation, Paris
- BOIX.D (1998), le tableau de bord, éditions d'organisation, paris
4. A. FERNANDEZ..A (2000), les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'organisation, Paris
- 5.FERNANDEZ A. (2004), Balanced scorecard et tableaux de bord : une mise au point ;PDF : www. Nodesway.com
6. JUMENTIER. J (1996) ; outils de pilotage dans le système éducatif
- 7... (1998), le tableau de bord prospectif (Pilotage stratégique : les 4 axes stratégiques), éditions d'organisation, Paris
8. KAPLAN R. S et NORTON D.P (1987), le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation, paris
9. KAPLAN R. S et NORTON D.P (2001), comment utiliser le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation, paris
10. LOUP. J (1996), le contrôle de gestion, éditions d'organisation, Paris
- 11.. LAWSON .R et Al (2004), Stratégie gagnante pour mettre en oeuvre vos tableaux de bord ; PDF, www. managementmag.com
- 12.Y. Saulou (1982) ; les tableaux de bord du décideur, éditions d'organisation, Paris
13. VOYER. P (1999), tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition, presse de l'Université du Québec

REVUES

14. SELMER .C(2002), Construire un tableau de bord pertinent, revue de finance- comptabilité : option finance - N° 701- 2 septembre 2002 P 27-35
- 15 DURATON consultants (1 : 2004) ; les tableaux de bord au service du management des collectivités ; PD www. Duranton Consultants.com

MEMOIRES ET COURS DE CONTROLE DE GESTION DU CESAG

16. MOUSSA .Y (2003), cours de contrôle de gestion
- 17 PARE. D (mémoire), la pratique du contrôle de gestion dans les institutions de sécurité sociale : cas de la Caisse de Sécurité Sociale du Burkina

DOCUMENTS INTERNE A LA CNSS-NIGER

- 18 AISS (2001), Convention d'objectifs et de gestion et mesure des performances
- 19 AISS (2001), aperçu général sur la mesure des performances dans la sécurité sociale (G. Moores)
- 20 AISS (2001), gestion des performances dans la sécurité sociale : thèmes et domaines à discuter
- 21 AISS (2001), mesure des résultats et évaluation des performances
22. BIT (2002), rapport actuariel 2004
23. BOSSA.F (1998), Indicateurs de gestion journalières (BIT)
24. CIPRES (2000), Indicateurs de gestion (ratios prudentiels et normes de performance)