

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management stratégique et système d'information

**Thème : Les systèmes d'information d'aide à la décision dans le pilotage
stratégique de l'entreprise**

CAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés

Élaboré par : SALAH Smail Sofiane

Encadré par : Pr MESSAID Hasna Amina

Mme CHERKIT Fatima Zahra

Année 2019 - 2020

RESUMÉ

Nous illustrerons par cette étude, le rôle et l'importance d'un système d'information d'aide à la décision, à travers les niveaux de la caisse nationale d'assurances sociales, qui est un organisme chargé de la protection des travailleurs salariés contre les risques sociaux, pesant sur la santé et les revenus (les événements imprévus qui perturbent la situation financière des salariés).

Le système de sécurité sociale continue à préoccuper la caisse et les autorités publiques, des enjeux décisionnels, en tenant compte de la situation socio-économique actuelle du pays, pour engager des réformes dans l'élargissement du champ d'action.

La caisse repose sur deux principaux piliers: la chaîne du recouvrement et la chaîne des prestations. La gestion et le suivi des activités des prestations et du recouvrement constituent un axe majeur non seulement sur le plan opérationnel, mais également sur le plan décisionnel. Dans ce contexte nous allons cibler les facteurs qui pourront éventuellement entraîner un déséquilibre financier d'une part et d'autre part la qualité des services est devenue un engagement.

À cet égard, une amélioration de la prise de décision dans les principales activités de la CNAS est devenue nécessaire pour faire face aux changements potentiels, et soulever les divers problèmes du processus décisionnel actuel.

Pour ce faire, le travail actuel consiste à traiter cette problématique en créant un système d'information d'aide à la décision à la portée des décideurs de la CNAS, en passant par l'Agence et ses structures de payement. Cette solution assurera la collecte, le stockage, le traitement pour la diffusion d'informations pertinentes et utiles au processus décisionnel, tout en assurant l'intégration, l'homogénéité et l'historique des données dans l'entrepôt, ainsi présenter l'information sous la forme d'indicateurs de tableaux de bord prospectif, qui permettront d'atteindre des perspectives avec efficacité et efficience, par des analyses et évaluations des résultats, afin d'élaborer des plans d'action, qui serviront de leviers stratégiques dans l'orientation de la prise décisions à long terme, ce qui représentera une valeur ajoutée pour la CNAS en terme de performance.

Mots-Clés : Système d'information d'aide à la décision, Prise de décision, Processus décisionnel, Entrepôt, Indicateurs de tableaux de bord prospectif, Leviers stratégiques.

ملخص

سنتين من خلال هذه الدراسة ، دور وأهمية نظام معلوماتي لدعم القرار ، وذلك عبر مستويات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ، والذي يعتبر المنظمة المسؤولة عن حماية العاملين الأجراء ضد المخاطر الاجتماعية ، والمؤثرة على الصحة والدخل (الأحداث غير المتوقعة التي تعطل الوضع المالي للموظفين).

يستمر نظام الضمان الاجتماعي في شغل الصندوق والسلطات العامة من رهانات اتخاذ القرار ، مع مراعاة الوضع الاجتماعي والاقتصادي الحالي للبلد ، من أجل الالتزام بالإصلاحات لتوسيع نطاق العمل.

يرتكز الصندوق على عمودين أساسيين وهما: سلسلة التحصيل وسلسلة الأداءات. قد تعتبر إدارة ومراقبة نشاطات الأداءات والتحصيل محورًا رئيسيًا ليس فقط على المستوى التشغيلي ، ولكن أيضًا على مستوى اتخاذ القرار. وفي هذا السياق سوف نستهدف العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى اختلال التوازن المالي من ناحية ، ومن ناحية أخرى أصبحت جودة الخدمات التزامًا.

وفي هذا الصدد ، أصبح من الضروري إجراء تحسين في عملية اتخاذ القرار في الأنشطة الرئيسية لـ CNAS لمواجهة التغييرات المحتملة ، والتغلب على المشاكل المختلفة لعمليات اتخاذ القرار الحالية.

للقيام بذلك ، يكمن العمل الحالي في معالجة هذا الإشكال من خلال إنشاء نظام معلوماتي لدعم القرار في متناول متخذي القرارات في CNAS ، عبر الوكالة ومراكز الدفع التابعة لها. سيضمن هذا الحل جمع وتخزين ومعالجة لنشر المعلومات ذات الصلة والمفيدة لعملية اتخاذ القرار ، مع ضمان تكامل وتجانس وتاريخ البيانات في المستودع ، وبالتالي تقديم المعلومات في شكل مؤشرات لوحة قيادية استشرافية ، والتي ستجعل من الممكن تحقيق وجهات النظر بفعالية وكفاءة ، من خلال التحليلات وتقييمات النتائج ، من أجل تطوير خطط العمل ، والتي ستكون بمثابة رافعات إستراتيجية في توجيه اتخاذ القرارات طويلة المدى ، وبالتالي ستمثل قيمة مضافة لـ CNAS من حيث الأداء.

الكلمات المفتاح : نظام معلوماتي لدعم القرار ، اتخاذ القرار ، عمليات اتخاذ القرار ، المستودع ، مؤشرات لوحة قيادية استشرافية ، رافعات إستراتيجية.

ABSTRACT

We will illustrate by this study, the role and the importance of a decision support information system, through the levels of the national social insurance fund, which is an organization responsible for the protection of salaried workers, against social risks, weighing on health and income (unforeseen events that disrupt the financial situation of employees).

The social security system continues to preoccupy the fund and the public authorities with decision-making issues, taking into account the current socio-economic situation of the country, to initiate reforms to broaden the scope of action.

The fund is based on two main pillars : the recovery chain and the chain of services provisions. The management and monitoring of service provision and recovery activities is a major focus not only on the operational level, but also on the decision-making level. In this context we will target the factors that could possibly lead to a financial imbalance on the one hand and on the other hand the quality of services has become a commitment.

In this regard, an improvement in decision-making in the main activities of CNAS has become necessary to cope with the potential changes, and to raise the various issues of the current decision-making process.

To do this, the current work consists of dealing with this problem by creating a decision support information system accessible to decision-makers at the CNAS, via the Agency and its payment centers. This solution will ensure the collection, storage, processing for the dissemination of information relevant and useful to the decision-making process, while ensuring the integration, homogeneity and history of data in the warehouse, thus presenting the information. in the form of balanced scorecard indicators, which will make it possible to achieve prospects with efficiency and effectiveness, through analyzes and evaluations of results, in order to develop action plans, which will serve as strategic levers in the long-term decision-making orientation, which will represent added value for the CNAS in terms of performance.

Keywords : Decision support information system, decision-makers, decision-making process, warehouse, balanced scorecard indicators, strategic levers.

REMERCIEMENTS ET DÉDICACES

Merci infiniment à toute personne qui a contribué de près ou de loin dans l'accomplissement de cette modeste recherche, en remerciant MOURAD de la Direction de l'informatique CNAS, Mr OUHAIBIA Reda mon promoteur et Mme AIT YOUNES Houria ma responsable hiérarchique CNAS, ainsi qu'aux collègues de l'Agence d'Alger de la CNAS qui m'ont aidé et soutenu. Je remercie spécialement Mme CHERKIT F.Zahra et Mme la Directrice de l'ENSM, professeur MESSAID H.Amina, qui m'ont encadré et suivi tout le long de cette recherche, ainsi que les professeurs qui nous ont orientés par la générosité de leurs valeureux et glorieux conseils et enseignements. Je remercie aussi mes camarades de la spécialité, mais surtout c'est à Dieu à qui je rends grâce, m'a donné le privilège d'étudier et de réussir à l'E.N.S.M.

Mes respects et ma gratitude vont également aux membres du jury.

Ce travail est spécialement dédié à mon défunt père « ALLAH yerahmou » et à ma mère.

Membre de la recherche

TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ	I
ملخص	II
ABSTRACT	III
REMERCIEMENTS ET DÉDICACES	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. Contexte :	2
2. Choix de l'étude :	3
3. Problématique :	3
4. Hypothèses de l'étude :	4
5. Objectifs :	5
6. Contributions théoriques, méthodiques et managériales de la recherche :	6
7. Organisation du mémoire :	7
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	8
1. Revue de littérature :	8
• Introduction aux systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) :	8
• Types de systèmes d'aide à la décision (SIAD) :	8
1.1. L'information :	10
1.2. Système d'Information (SI) :	11
1.3. La décision :	12
1.4. prise de décision :	12
1.5. Processus décisionnel :	12
1.6. L'aide à la décision :	13
1.7. Le système d'information décisionnel :	14
1.8. La performance :	16
1.8.1. Le pilotage de la performance :	15
1.8.2. Indicateurs de performance :	17
1.9. Systèmes d'information pour dirigeants :	19
1.9.1. DU SIG au SIAD :	19
1.9.2. Différences entre SIG et SIAD :	19
1.9.3. Tableau de bord prospectif :	21

2.	Cadre conceptuel :	23
2.1.	Les concepts de l'entrepôt de données (ED) :	23
2.1.1.	Architecture d'un SIAD :	23
2.1.2.	Définition ED (Data Warehouse) :	24
2.1.3.	Approches d'entreposage des données :	26
2.2.	Modélisation multidimensionnelle :	27
2.2.1.	Concepts de base :	27
2.3.	Les outils d'analyse et de restitution de données :	28
2.3.1.	Reporting :	29
2.3.2.	L'Analyse multidimensionnelle :	31
2.3.3.	Tableau de bord :	32
2.4.	Conclusion :	41
	CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	42
1.	Cadre d'étude :	42
1.1.	Présentation du cadre d'étude :	42
1.2.	Présentation du système de sécurité sociale en Algérie :	42
1.3.	Gènèse et création :	42
1.4.	Échantillon d'étude : régime salarié (CNAS)	44
1.4.1.	Statut Juridique de la CNAS :	44
1.4.2.	Structure organisationnelle de la CNAS :	45
1.4.3.	Attributions de la CNAS :	46
2.	Cadre Organisationnel :	47
3.	Cadre Fonctionnel :	48
3.1.	Sous-direction des Prestations :	48
3.1.1.	Types de prestations de la CNAS :	48
3.1.2.	Le système CHIFA dans les prestations en nature de la CNAS :	49
3.1.3.	Synthèse des prestations :	50
3.1.4.	Assurances sociales :	51
3.1.5.	Accidents du travail et maladies professionnelles AT/MP :	53
3.1.6.	Service CHIFA :	53
3.1.7.	Service Affiliation :	54
3.1.8.	Service conventionnement tiers payant :	54
3.1.9.	Service des Hôpitaux cliniques et établissements conventionnes :	55
3.1.10.	Service collectivité :	56
3.1.11.	Service du contrôle administratif :	56
3.1.12.	Service des Allocations familiales :	56

3.1.13.	ONAAPH :	57
3.1.14.	Commission locale de recours préalable qualifiée :	57
3.2.	Sous-direction du Recouvrement et du Contentieux :	58
3.2.1.	Cotisations :	58
3.2.2.	Contentieux :	63
3.2.3.	Les Procédures de recours :	65
3.2.4.	Le contrôle des employeurs :	66
3.3.	Sous-direction des opérations financières :	68
3.3.1.	Répartition des recettes de cotisation par secteur économique public et économique privé et collectivité :	68
3.3.2.	Analyse de dépenses de la CNAS :	69
3.3.3.	Les postes les plus importants en matière de dépenses assurance sociale :	69
3.3.4.	Les dépenses des assurances sociales :	69
3.3.5.	Les dépenses de fonctionnement et d'investissement :	70
3.3.6.	Dépenses de l'action sanitaire et sociale :	71
3.3.7.	Tableau de bord des situations réelles :	71
3.4.	Sous-direction de l'Action Sanitaire et Sociale :	73
3.4.1.	Les missions de la SDASS :	73
3.4.2.	Structures Sanitaires de l'Agence d'Alger :	73
3.4.3.	Structures Sociales de l'Agence d'Alger :	74
3.4.4.	Structure de l'Action sanitaire et Sociale :	74
3.5.	Sous-direction du Contrôle Médical :	79
3.5.1.	Acteur médical de la gestion du risque, le contrôle médical :	79
3.5.2.	Structure et organisation :	79
3.5.3.	Missions :	79
3.5.4.	Activité des contrôles médicaux :	80
3.6.	Sous-direction de la ressource humaine, des moyens matériels et des réalisations, des archives et du patrimoine :	84
3.6.1.	Division de la Gestion des Ressources Humaines :	84
3.6.2.	Division du Patrimoine :	84
3.6.3.	Division des moyens généraux :	85
3.6.4.	Service prévention et sécurité :	86
3.6.5.	Service réalisation :	86
3.6.6.	Service d'archives :	86
3.6.7.	Service des marchés :	86
4.	Cadre de recherche :	87

4.1.	Recherche documentaire :	87
4.2.	Entretien :	87
4.3.	Présentation des résultats de l'enquête :	87
4.4.	Analyse de données :	88
5.	Conclusion du chapitre :	89
CHAPITRE III : CONCEPTION ET MISE EN PLACE DU SYSTÈME D'INFORMATION D'AIDE À LA DÉCISION		90
1.	Phase 1 : Analyse du système décisionnel existant :	91
1.1.	Système d'aide à la décision au niveau de l'Agence :	91
1.2.	Limites du système décisionnel existant :	92
2.	Phase 2 : Etude de la faisabilité des besoins des décideurs :	93
3.	Phase 3 : Proposition de la solution :	95
3.2.	Objectifs de l'implémentation :	96
4.	Phase 4 : Choix de la solution :	97
5.	Phase 5 : La mise en œuvre du tableau de bord prospectif :	99
5.1.	Conception :	99
5.1.1.	Définition de la stratégie de la CNAS en général :	99
5.1.2.	Identification de l'existant :	101
5.1.3.	Définition et organisation des objectifs stratégiques :	102
5.1.4.	Choix des indicateurs selon les objectifs stratégiques définis :	104
5.2.	Réalisation du tableau de bord des services étudiés :	107
5.2.1.	La fenêtre du suivi décisionnel :	107
5.2.2.	Interface de synthèse graphique des indicateurs :	108
5.2.3.	La fiche indicateur correspondant à un service étudié :	110
5.2.4.	Analyse des résultats (Analyse de l'indicateur relatif au service des cotisations) :	110
5.2.5.	Générer d'autres indicateurs :	111
5.3.	Définition de plans d'action :	112
6.	Phase 6 : Conclusion :	114
CONCLUSION GÉNÉRALE ET PERSPECTIVES		116
Conclusion générale :		116
Perspectives :		118
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		119
ANNEXE A : ORGANIGRAMMES		120
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES DE LA CNAS		129

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau comparatif entre la technologie de l'information et les hydrocarbures	1
Tableau 2 : Top-Down vs Bottom-Up	26
Tableau 3 : Liste des types d'indicateurs.....	40
Tableau 4 : Tableau de synthèse des prestations major	50
Tableau 5 : Tableau des dépenses des assurances sociales.....	51
Tableau 6 : Répartition globale par risque.....	51
Tableau 7 : Tableau des dépenses des prestations assurances maladies en espèce.....	51
Tableau 8 : Tableau des dépenses des prestations en nature	52
Tableau 9 : Tableau des prestations maternité en espèces (Indemnités journalières).....	52
Tableau 10 : Tableau de dénombrement et de dépense en invalidité Musset	52
Tableau 11 : Tableau des dépenses en Capitaux Décès.....	52
Tableau 12 : Tableau des dépenses de Rentes d'incapacité.....	53
Tableau 13 : Tableau des dépenses de Rentes capitalisées.....	53
Tableau 14 : Tableau de dénombrement des cartes Chifa	53
Tableau 15 : Etat de répartition des cartes Chifa	54
Tableau 16 : Tableau de transfert des dossiers d'affiliation	54
Tableau 17 : Tableau des dépenses et de dénombrement du tiers payant.....	55
Tableau 18 : Tableau de dénombrement des prises en charges par spécialité	55
Tableau 19 : Tableau de dénombrement des collectivités et assurés par structure	56
Tableau 20 : Tableau de répartition du contrôle administratif.....	56
Tableau 21 : Tableau de dénombrement et dépenses des allocations familiales	56
Tableau 22 : Tableau de dénombrement et dépenses des prises en charge par l'ONAAPH.....	57
Tableau 23 : Tableau de dénombrement des dossiers de la CLRPQ	57
Tableau 24 : Tableau des effectifs d'employeurs	61
Tableau 25 : Tableau des déclarations et paiements à distance	61
Tableau 26 : Tableau des déclarations annuelles des salaires.....	61
Tableau 27 : Etat des recettes réalisées	62
Tableau 28 : Etat de Facturation/Encaissement.....	62
Tableau 29 : Etat de Chèques traités	63
Tableau 30 : Etat d'assainissement des comptes d'attente	63
Tableau 31 : Etat d'évolution de la créance par secteur	63
Tableau 32 : Etat de dénombrement des mises en demeure par secteur	64
Tableau 33 : Tableau des procédures de recouvrement forcé de l'année 2019	64
Tableau 34 : Tableau des Échéanciers des paiements	64
Tableau 35 : Tableau des Plaintes	64
Tableau 36 : Tableau de dénombrement des Contraintes	65
Tableau 37 : Tableau des montants des Contraintes.....	65
Tableau 38 : Tableau des Oppositions.....	65
Tableau 39 : Tableau des demandes formulées à la CLRPQ.....	66
Tableau 40 : Tableau de dénombrement des recours accordés.....	66
Tableau 41 : Etat des Statistiques hebdomadaires	67
Tableau 42 : Tableau de CONTRÔLE PLANIFIE « CP ».....	67
Tableau 43 : Tableau de lutte contre le travail informel « LCTI ».....	67
Tableau 44 : Tableau de répartition du taux de cotisations par branches :	68
Tableau 45 : Tableau des recettes et dépenses assurances sociales de l'exercice 2019.....	69
Tableau 46 : Tableau des dépenses des prestations de l'exercice 2019 :.....	70
Tableau 47 : Etat récapitulatif des dépenses de la sous-direction des RH et MG.....	71
Tableau 48 : Tableau de répartition des quotes-parts	72
Tableau 49 : Etat récapitulatif du taux du dénombrement des patients reçus.....	75
Tableau 50 : Tableau de dénombrement d'enfants par crèche	76
Tableau 51 : Etat récapitulatif du dénombrement des patients reçus par spécialité et structure :	76

Tableau 52 : Etat récapitulatif du dénombrement des patients reçus par spécialité et structure :	76
Tableau 53 : Etat des repas servis par structure 2019.....	77
Tableau 54 : Etat des repas servis par structure 2019.....	77
Tableau 55 : Tableau de dénombrement des prises en charge des malades par catégorie	77
Tableau 56 : Tableau de dénombrement par nature de l'action effectuée	77
Tableau 57 : Tableau des détails des sorties de la centrale d'achat	78
Tableau 58 : Tableau de dénombrement des dossiers.....	80
Tableau 59 : Tableau des activités de la sous directions du contrôle médical	81
Tableau 60 : Tableau de dénombrement des dossiers dentaires	82
Tableau 61 : Tableau de dénombrement des dossiers du contrôle appareillage	82
Tableau 62 : Tableau de quotité de dossiers traités en CMA	82
Tableau 63 : Répartition des dossiers selon les activités du contrôle médicale.....	82
Tableau 64 : Répartition des différents dossiers accordés en ALD en admission et prolongations.....	83
Tableau 65 : Répartition des maladies chroniques par âge et par sexe durant l'année 2019	83
Tableau 66 : Tableau des effectifs de l'agence CNAS d'Alger	84
Tableau 67 : Classification des dépenses et des recettes de la division du patrimoine.....	85
Tableau 68 : Classification des dépenses du service réalisation	86
Tableau 69 : Etat récapitulatif des besoins des décideurs.....	93
Tableau 70 : Tableau comparatif des types de tableau de bord	97
Tableau 71 : Transformation de la mission de la CNAS en résultat souhaité.....	99
Tableau 72 : Tableau de la matrice SWOT de la CNAS	100
Tableau 73 : Tableau récapitulatif des objectifs et indicateurs des services de l'Agence	104
Tableau 74 : Etat récapitulatif de fiches des indicateurs répartis par sous-direction	105

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Pyramide de la connaissance.....	10
Figure 2 : Représentation des systèmes d'une organisation	11
Figure 3 : Processus décisionnel (H.SIMON)	12
Figure 4 : Pyramide des trois niveaux décisionnels.....	14
Figure 5 : Pyramide de la performance	15
Figure 6 : Le pilotage de la performance.....	16
Figure 7 : Schéma de déploiement de la stratégie	16
Figure 8 : Les critères de choix des indicateurs de performance.....	18
Figure 9 : Niveaux organisationnels et systèmes d'information.....	19
Figure 10 : Interrelations entre les systèmes.....	20
Figure 11 : Boucle relationnelle du système décisionnel	21
Figure 12 : Tableau de bord prospectif « Balanced Scored » de KAPLAN & NORTON.....	22
Figure 13 : Architecture d'un système d'information décisionnel	23
Figure 14 : Exemple d'un cube de données	27
Figure 15 : Fonctionnement du REPORTING ²⁰	31
Figure 16 : Cohésion et convergence des ressources sur la stratégie.....	34
Figure 17 : Les principes de l'organisation orientée stratégie	34
Figure 18 : Partir d'un nouveau produit	35
Figure 19 : Relations de cause à effet de la stratégie.....	36
Figure 20 : Traduire une mission en résultats souhaités	36
Figure 21 : Carte stratégique du modèle de Kaplan et Norton	38
Figure 22 : Exemple de présentation des résultats.....	40
Figure 23 : Evolution du Système de sécurité sociale en Algérie.....	44
Figure 24 : Architecture du système de sécurité sociale Algérien.....	44
Figure 25 : Proportion des différentes activités de la SDCM.....	81
Figure 26 : Architecture globale du système décisionnel actuel.....	91
Figure 27 : Architecture Globale de la solution.....	95
Figure 28 : Architecture globale de l'implémentation	96
Figure 29 : La Mise en adéquation de l'organisation pour la création des synergies	98
Figure 30 : Tableau de bord prospectif de l'Agence CNAS.....	101
Figure 31 : Carte stratégique de l'Agence	103
Figure 32 : Interface du suivi décisionnel	107
Figure 33 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Client	108
Figure 34 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Financier	108
Figure 35 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Processus métier	109
Figure 36 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Apprentissage et développement	109
Figure 37 : Fiche indicateur des recettes de cotisation	110
Figure 38 : Architecture générale du système de gestion du recouvrement	112
Figure 39 : Diagramme BPMN pour le processus de redressement du Contrôle employeur	113
Figure 40 : Diagramme de causes et effets « ISHIKAWA ».....	113
Figure 41 : Structure de la CNAS au niveau de la direction générale	121
Figure 42 : Organigramme de l'Agence CNAS d'Alger Avenue du 1 ^{er} Novembre	122
Figure 43 : L'organigramme de la sous-direction des prestations.....	123
Figure 44 : Organigramme Service Recouvrement et du Contentieux(CNAS).....	124
Figure 45 : Organigramme de la sous-direction des opérations financières	125
Figure 46 : Organigramme de la sous-direction de l'Action Sanitaire et Sociale.....	126
Figure 47 : Organigramme de la sous-direction du contrôle médical.....	127
Figure 48 : Organigramme de la sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels	128

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- ✓ AS : Assurance Sociale
- ✓ AT : Accident de travail
- ✓ BI : Business Intelligence
- ✓ BPMN : Business Process Model and Notation
- ✓ BSC : Balanced Scorecard.
- ✓ CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés.
- ✓ ED : Entrepôt de données.
- ✓ ERP : Entreprise Resource Planning
- ✓ ETL : Extract Transform Loading
- ✓ FSC : Facteurs Clés de Succès.
- ✓ GEPEC : Gestion Prévisionnelle De L'emploi Et Des Compétences
- ✓ HTML : Hypertext Markup Language
- ✓ IT : Technologie de l'information
- ✓ KPI : Key Performance Indicator
- ✓ KPM : Key Performance Measures
- ✓ NTIC : Nouvelles technologies de l'information
- ✓ MP : Maladie Professionnelle
- ✓ OLAP : Online Analytical Processing
- ✓ SAD : Système d'aide à la décision
- ✓ SGBD : Système de gestion de bases de données
- ✓ SI : Système d'information
- ✓ SIAD : Système d'information d'aide à la décision
- ✓ SID : Système d'information décisionnel
- ✓ SIG : Système d'information de gestion
- ✓ SIGAS : Système Intégré de Gestion des Assurés Sociaux
- ✓ SIGMA : Système Intégré de Gestion des Métiers de l'Assurance
- ✓ SQL : Structured Query Language
- ✓ SSIS : SQL Server Integration Services
- ✓ STT : Système de traitement et de transaction
- ✓ SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- ✓ USB : Universal Serial Bus
- ✓ XML : Extensible Markup Language

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Nous vivons une époque où la connaissance représente une richesse mondiale inépuisable pour l'humanité, et très bientôt sa valeur sera plus importante que les hydrocarbures comme le pétrole.

Tableau 1: Tableau comparatif entre la technologie de l'information et les hydrocarbures

Raison sociale	Année de création	Capitalisation en Milliard Bourse de New York 2020
<i>Entreprises de technologie de l'information</i>		
Apple	1976	1054
Microsoft	1976	1034
Amazon	1994	949,7
Google	1998	793,27
Facebook	2004	669,28
Ali Baba	1999	535,74
<i>Entreprises pétrolières et gazières</i>		
Shell	1907	232,70
Chevron	1879	225,15
BP	1909	128,08
Total	1924	77

Source : <https://www.zonebourse.com/>, consulté le 24/03/2020

- La connaissance « *Savoir* » est beaucoup plus précieuse que la matière première, car sans étudier cette dernière pour l'exploiter, elle ne vaudra rien.

CITATIONS

Savoir est à lumière, ce que ignorance est à ténèbres (Abdelhamid Ben Badis)

La connaissance est la clé du pouvoir, de la sagesse (Confucius)

La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information (Albert EINSTEIN)

- Dans une organisation, le capital humain représente la plus importante ressource, car il contribue du plus petit au plus grand processus de l'entreprise, et il peut être un facteur de succès comme il peut être un facteur d'échec.
- L'ergonomie¹ dans la collaboration et la relation de l'ensemble des individus de l'organisation, repose sur la maîtrise de la communication et la transmission d'informations en s'appuyant sur les systèmes qui garantissent le profit, afin d'assurer la pérennité de l'organisation.
- Chez l'être humain, les facultés de la logique et du raisonnement sont innées, elles lui permettent de comprendre et connaître tout ce qui l'entoure, en sollicitant ses sens cognitifs, car il est toujours confronté à se poser des questions, curieux de nature et

¹ L'ergonomie c'est l'étude scientifique, qui met en adéquation relationnelle, l'homme et ses moyens, méthodes et milieux... Petit dictionnaire des designs numérique 2010.

cherche éternellement des réponses au tour des éléments qui constituent l'environnement de son univers, l'être humain redoute l'inconnue.

- Pour s'adapter et subsister face à l'incertitude qui perturbe son existence (obstacles), l'être humain doit pouvoir prendre des décisions juste à temps, à l'aide d'informations qui renforcent sa précognition et son intuition. C'est pourquoi il a inventé la machine (*MAINFRAME, PC, NETBOOK, TABLETS, SMARTPHONE, ...etc.*), d'où l'ensemble communique par des réseaux (*Internet*). Ces moyens sont issues de la technologie de l'information et de la communication, ce qui a permis à l'homme d'accélérer les calculs (*Calcul Quantique*), et de faire des prévisions à partir d'analyse de scénarios (*DATA MINING*) en puisant sur des données de masse (*BIG DATA*), ainsi créer des entités auto-programmables (*INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, MACHINE LEARNING, et DEEP LEARNING...etc.*)

La révolution du numérique en terme d'outil de prise de décision, est interplanétaire, et se généralise de plus en plus par tout dans le monde, dans tous les domaines, et dans tous types d'entreprises, ainsi les entreprises pourront suivre et gérer les changements relatifs à leurs environnements, à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit, à l'aide d'outils ergonomiques ² comme les Smartphones.

1. Contexte :

Au cours de ses dernières années, nous pouvons constater, des tendances qui se font de plus en plus en la matière de modernisation, au sein des entreprises publiques Algériennes, afin de s'aligner avec la technologie actuelle, ce qui ne laisse pas indifférent pour autant le régime d'assurances sociales algérien.

A la gouverne des citoyens Algériens, toute personne exerçant une activité professionnelle salariée, a le droit d'être affiliée à la CNAS (caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés).

Cette caisse gère deux opérations : (1) le recouvrement qui contribue aux revenus financiers entrants (les cotisations et recettes), (2) les prestations qui représentent la masse financière sortante (les dépenses).

² Outils informatiques qui ont pour objectifs d'améliorer l'interaction homme-machine, la facilité d'adaptation pour simplifier l'utilisation et l'apprentissage des produits interactifs. Petit dictionnaire des designs numérique 2010.

Les activités liées aux recettes et aux dépenses engagées, doivent être bien suivies dans le contexte d'optimisation des activités de la CNAS. Pour cette raison, il est nécessaire de mettre en évidence un mécanisme facilitant l'analyse et l'aide à la décision.

Notre étude s'inscrit dans le cadre du suivi des activités de la CNAS, à travers un système d'aide à la décision qui permet de collecter, stocker, traiter, diffuser l'information utile et pertinente afin d'associer des outils d'analyse aux décideurs.

Un tel système devrait permettre d'acquérir de nouvelles connaissances en terme de défaillances et performances, pour mener à bien les missions de la CNAS, par des prises de décisions, en élaborant de nouvelles stratégies mieux adaptées et conformes aux exigences des assurés sociaux, et optimiser ainsi les recettes et les dépenses.

2. Choix de l'étude :

A l'ère de l'évolution du numérique, les données des entreprises sont en croissance exponentielle, ce qui incite les responsables de l'entreprise à se poser des questions pour une maîtrise optimale des données qu'ils ont à leur disposition afin de produire de la connaissance qui contribuera dans une prise de décision.

La CNAS ne possède pas encore, un système d'aide à la décision automatisé et centralisé, le système SIGAS des prestations ou SIGMA du recouvrement, permettent uniquement d'effectuer certaines analyses via des tableaux de bord classiques, mais qui ne fournissent pas l'ensemble des informations utilisées pour l'analyse des activités, et n'offrent pas aux décideurs des outils d'analyse prédictive.

Par cette étude nous allons optimiser la performance de l'information dans la prise de décision en évaluant l'efficacité et l'efficience du rendement perçus dans les processus métiers de la CNAS par rapport aux moyens informatiques à mettre en place, à travers différents services de l'organisation, dans le cadre d'amélioration de la qualité du travail, et apporter ainsi une valeur ajoutée, en termes de satisfaction des assurés sociaux.

3. Problématique :

Les différentes activités de la CNAS sont en développement dynamique. Cette évolution donne lieu à une expansion qui représente à chaque fois pour les décideurs, une étape décisive et relative dans l'atteinte des objectifs de la CNAS, en termes de stratégie à moyen terme comme la modernisation, et à long terme comme la veille concurrentielle.

Étant donné qu'on ne gère bien que ce que l'on mesure « **WHAT GETS MEASURED GETS MANAGED !** » Peter Drucker, Alors :

- Quelle est la performance de la mise en place d'un système d'information d'aide à la décision pour la CNAS ?

Afin de pouvoir répondre à cette question, nous devons démontrer qu'un système d'information d'aide à la décision, est en mesure d'apporter l'efficacité, efficacité, productivité, climat social, rendement des employés, la qualité du service, la satisfaction des usagers, des communautés...etc.

4. Hypothèses de l'étude :

Un système d'information d'aide à la décision, doit être capable de répondre aux besoins des décideurs, il est basé sur le concept d'entreposage de données, et restitue des résultats sous forme d'indicateurs de tableau de bord.

Actuellement, la CNAS ne possède pas un SIAD, nous devons donc diagnostiquer le système décisionnel existant, afin de mettre en évidence les insuffisances et les améliorer, pour ensuite les présenter dans un SIAD, équipé d'instruments de pilotage, afin que ces outils de restitution avancée, guideront les décideurs vers le pilotage de la performance.

Pour consolider notre problématique principale, nous proposons une question secondaire, qui nous permettra de choisir à travers des hypothèses, l'outil le mieux adapté à l'atteinte de la performance de la CNAS.

- Une fois le système d'information d'aide à la décision mis en place, quel sera son outil de mesure de la performance ?

✓ **Hypothèse 1 :**

Offrir des canevas pour les décideurs, à partir d'un ensemble de tableaux de bord classiques spécifiques à chaque activité de la CNAS du système opérationnel, avec consolidation des canevas pour les décideurs.

✓ **Hypothèse 2 :**

Offrir des indicateurs de performance clés, grâce à un tableau de bord prospectif, qui traduit les objectifs stratégiques de l'entreprise en quatre axes, pour mesurer la performance à l'aide d'indicateurs de performance clés, orientés vers les dirigeants d'entreprise.

- Ainsi, nous choisirons l'outil de synthèse d'indicateurs de performance.

5. Objectifs :

L'objectif général de cette étude est de mettre en place un système d'information d'aide à la décision qui offre des outils de pilotage de la performance, dans une organisation publique à but non lucratif, comme la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés, afin de garantir sa viabilité en contribuant à l'amélioration de ses engagements.

Nous allons opter pour un système d'information d'aide à la décision, par lequel transiteront toutes les informations nécessaires à la CNAS, et ensuite elles seront synthétisées dans un tableau de bord prospectif, qui permet aux décideurs de suivre les actions stratégiques, à partir d'indicateurs de performance. Notre système doit être capable d'atteindre les points suivants :

- La centralisation des données et l'assainissement du système d'information.
- Des études de réorganisation à la CNAS et au ministère.
- La disponibilité de l'information à n'importe quel moment et place.
- Permettre de faire des prévisions concernant des actions futures : états récapitulatifs comparatifs des recettes et dépenses, afin d'assurer l'équilibre financier de la caisse.
- Lutte contre le travail informel.
- La maîtrise des dépenses.
- Améliorer et moderniser les services de la CNAS.
- Passer de la direction du personnel et la formation à la gestion des ressources humaines (système de motivation du rendement).
- Atteindre une veille stratégique.

6. Contributions théoriques, méthodiques et managériales de la recherche :

Cette recherche s'inspire des différents concepts tels que la conception des entrepôts de données de (KIMBALL & INMON), le processus décisionnel de (Herbert SIMON), en passant par de nouveaux outils d'aide à la décision de (CHAUDHURI, DAYAL, 2011), et les outils de restitutions de données (FERNANDEZ).

Nous avons abordé le principe de la performance, justifié par (A.BERTOLI, 1997), sur un organisme à but non lucratif qui est la CNAS, afin d'évaluer ses principales activités.

Nous avons notamment passé en revue les différentes théories existantes sur l'aspect décisionnel et stratégique des systèmes d'information des dirigeants d'entreprises, résumés par le tableau de bord prospectif (KAPLAN et NORTON, 92 – 2004).

Pour reprendre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche de conception proposée par (Kimball et al. ,2005), qui sera en interrelation avec le tableau de bord prospectif de (KAPLAN et NORTON, 92 – 2004). Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une étude quantitative pour renforcer notre travail en termes de collecte de données statistiques, ainsi qu'une étude qualitative sous forme de questionnaires et interviews, ce qui nous permettra d'identifier les besoins des décideurs en termes de prises de décision.

L'ensemble des résultats offre de multiples implications managériales notamment en termes de performance dans le pilotage et les perspectives des plans d'actions (Prévision, planification, suivi, et veille), sur les principales activités de la CNAS.

7. Organisation du mémoire :

Ce mémoire est organisé de la manière suivante :

Notre premier chapitre est consacré à la revue de littérature et du cadre conceptuel, par lequel nous allons nous référer à des méthodes et concepts bibliographiques, afin d'argumenter le contexte de notre recherche.

Dans le second chapitre, nous aborderons le cadre d'étude, en présentant notre organisme d'accueil, et son cadre organisationnel et fonctionnel, suivi par notre méthodologie de recherche qui repose sur deux principes quantitatifs et qualitatifs.

Nous finaliserons notre recherche, par le troisième chapitre, qui synthétisera les principales démarches de la mise en œuvre du système d'information d'aide à la décision, qui passe par l'analyse de l'existant, étude des besoins, architecture globale de la solution adoptée, suivi de l'implémentation du tableau de bord prospectif, et enfin l'élaboration de plans d'actions.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. Revue de littérature :

Notre recherche est élaborée systématiquement par des études théoriques, qui contribuent à des méthodes et règles pédagogiques, liés à notre thématique, pour s'appuyer sur des références dans l'ordre logique de nos démarches relatives, à la mise en place d'un système d'information d'aide à la décision.

L'objet de cette étude, est de présenter des concepts, des termes et schéma, afin d'illustrer la compréhension de notre travail, en choisissant des guides et des références sur lesquelles on résumera et comparera quelques travaux de recherches expérimentés, et relatives à notre sujet.

- **Introduction aux systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) :**

Le Système d'Information (SI) est un élément central d'une organisation à des fonctions principales: la production de l'information à travers les actions: collecte, traitement, stockage, diffusion de l'information et la mise en œuvre d'outils de gestion de processus métier et les activités de l'organisation.

Les systèmes « opérationnels », également appelés systèmes OLTP (On-Line Transaction Processing), sont dédiés aux métiers de l'organisation pour les assister dans leurs tâches de gestion quotidiennes, nous indiquons que ce type de système est généralement incapable de produire l'information de pilotage tant attendue de nos jours, d'où la naissance des systèmes d'informations d'aide à la décision (SIAD). L'objectif est de répondre aux besoins décisionnels ainsi que de compléter les systèmes opérationnels, pour accéder simplement et intuitivement aux données pertinentes et mettre en forme des résultats, afin de pouvoir exploiter les gros volumes de données générées par les systèmes d'informations à travers les entrepôts de données et les outils d'analyse en ligne (OLAP).

- **Types de systèmes d'aide à la décision (SIAD) :**³

- Les premiers SIAD puisaient les données à partir de fichiers associés à une application.

Les systèmes d'aide à la décision se répartissent en deux catégories : ceux guidés par les modèles et ceux guidés par les données (DHAR et STEIN, 1997).

- Les premiers SIAD élaborés dans les années 1970 et 1980, étaient guidés par un modèle.

³ Kenneth Laudon et Jane Laudon, Le Management des systèmes d'informations, Nouveaux Horizons, Paris 2013

Les SIAD guidés par un modèle étaient habituellement des systèmes autonomes, qui étaient souvent mis au point par des divisions ou des groupes d'utilisateurs finaux qui fonctionnaient indépendamment du service des SI.

Leurs fonctionnalités d'analyse étaient fondées sur une théorie ou un modèle solide, combiné avec une interface utilisateur appropriée, ce qui rendait le modèle facile à utiliser.

- Le second type de SIAD est le SIAD guidé par les données, qui analyse les grandes quantités de données présentes dans les principaux systèmes organisationnels.

Il facilite la prise de décision en permettant aux utilisateurs d'extraire des informations utiles. Pour les analyser, on peut utiliser le traitement analytique en ligne et le datamining.

- Les SIAD les plus récents tendent à permettre la combinaison des deux catégories de caractéristiques.

Des algorithmes et des formules de traitement simples ou sophistiqués sont appliqués sur des ensembles de données qui proviennent de sources internes (SIG) ou externes.

Le couplage « **Datamining + Datawarehouse** » va dans le sens de cette combinaison.

Le datamining aide surtout à découvrir des informations. Il donne un aperçu des données d'entreprise que l'on peut obtenir par le seul traitement analytique en ligne, en trouvant des relations et des modèles dissimulés dans de grandes bases de données et en inférant des règles à partir de ceux-ci pour prédire des comportements futurs.

Les modèles et les règles peuvent ensuite servir à guider la prise de décision à prévoir l'effet des décisions prises.

Ce chapitre a comme objectif principal, de présenter les concepts de base des SIAD, le processus décisionnel, et son architecture puis les notions de base sur l'entrepôt de données, et les outils d'analyse et de restitution de données.

1.1. L'information :

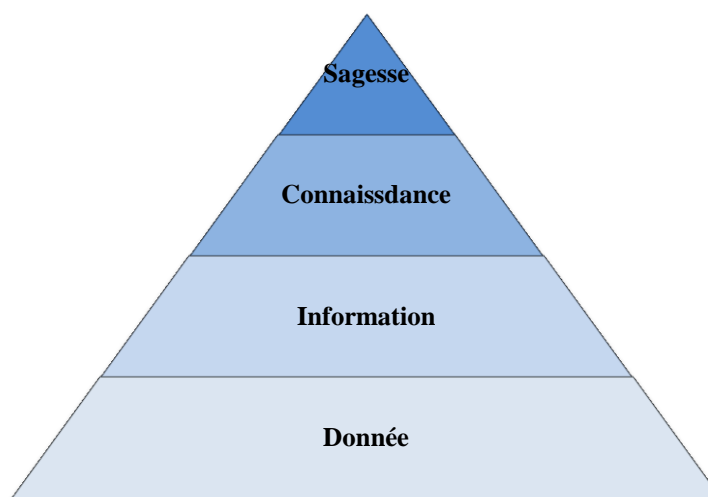
Selon Francis LEFEBVRE (2016)⁴, une information est un renseignement qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé. L'information peut être :

- objective, quand elle reflète un ensemble de données porteur de sens.
- subjective, quand elle résulte de l'interprétation d'un ensemble de données.

Une donnée ne devient une information que quand elle trouve son sens par rapport à un référentiel (un contexte, un système de valeurs, un problème à résoudre...). Les données utilisées dans les organisations se situent dans un référentiel stable. Elles échappent en grande partie à l'interprétation et fournissent alors sans ambiguïté de l'information. Dans les systèmes informatiques, la donnée est par ailleurs la traduction codée d'une information. Les termes « donnée » et « information » sont donc souvent synonymes dans ce contexte.

Une information peut-être quantitative (quand elle intervient dans des calculs) ou à l'opposé qualitative, permanente (toujours disponible) ou au contraire temporaire, structurée ou non, formelle (quand elle respecte des règles de présentation ou de diffusion) ou informelle. On peut également distinguer les informations de fonctionnement, d'influence, d'anticipation.

Figure 1 : Pyramide de la connaissance



Source : La pyramide DIKW

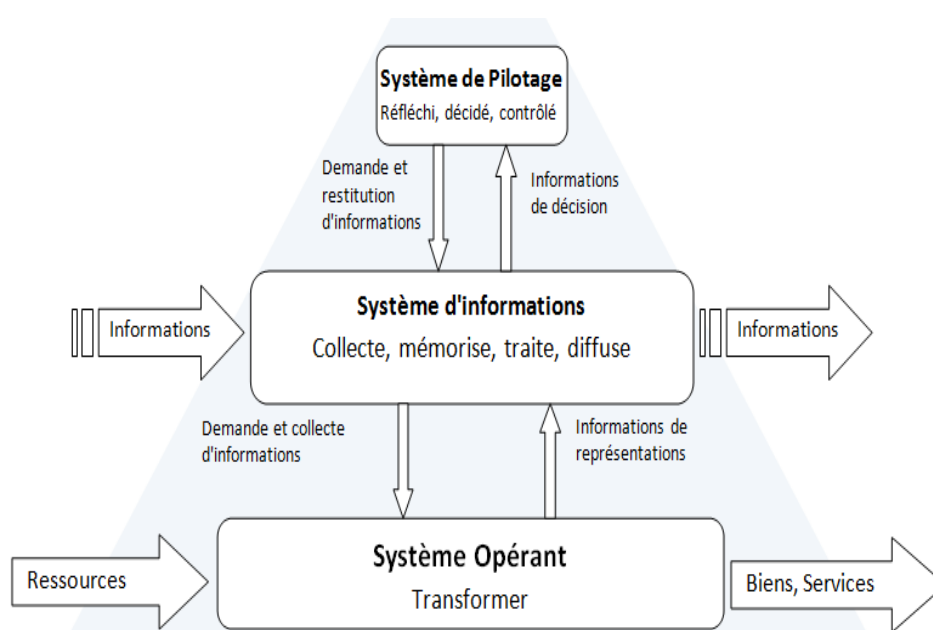
⁴ Francis LE FEBVRE, Management, Systèmes d'information de gestion, Dunod, Paris, 2016

1.2. Système d'Information (SI) :

Le concept de S.I. est né au sein des théories de l'organisation, avec le courant de la Théorie des Systèmes, pour créer un modèle de référence applicable à toute organisation, et selon J. Louis LE MOIGNE (1990) ⁵ ce modèle repose sur trois sous-systèmes qui échangent entre eux des flux informationnels et décisionnels :

- **Le système opérant** : qui permet la transformation de l'information, dont l'objectif est la bonne exploitation des ressources, Il correspond aux différents services d'une organisation.
- **Le système de pilotage** : qui va contrôler et piloter le système opérant, et à la tête du système d'information pour fixer les objectifs et prendre les décisions.
- **Le système d'information** : qui intervient entre le système opérant et le système de pilotage, c'est un outil opérationnel et d'aide à la décision.

Figure 2 : Représentation des systèmes d'une organisation



Source : H.SIMON

⁵ J.Louis LE MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, Volume 2, Dunod, Paris, 1990.

1.3. La décision :

Toute entreprise ou organisation doit faire des choix, doit prendre des décisions qui engagent l'avenir à court ou long terme, selon Francis LEFEBVRE (2018) ⁶, il faut alors analyser les besoins en informations pour aider à prendre les décisions au bon moment et tenir compte des acteurs décideurs.

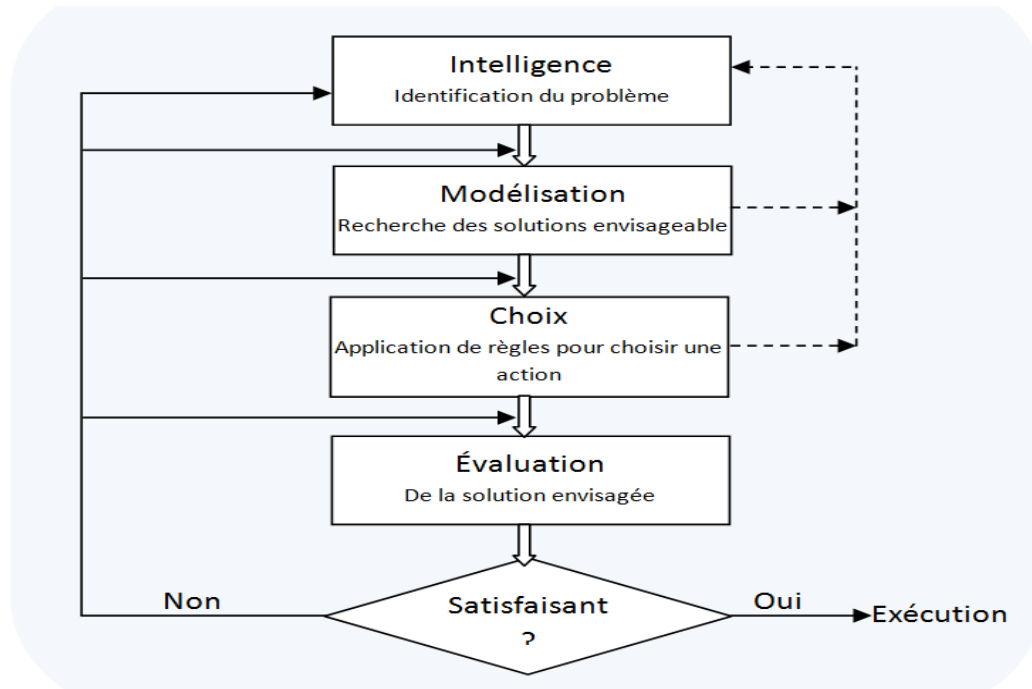
1.4. prise de décision :

Selon F.LE FEBVRE (2016), il s'agit d'organiser des décisions et des actions en fonction de nombreuses variables et contraintes parfois, et même souvent, antagonistes. Le management a donc besoin d'outils de gestion pour connaître, calculer, comparer, simuler tout en sachant que ce ne sont que des outils d'aide à la décision, et non pas des solutions certaines et universelles.⁴

1.5. Processus décisionnel :

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques, tel que le modèle IMCC proposé par Hebert Simon qui comporte quatre phases : ⁷

Figure 3 : Processus décisionnel (H.SIMON)



Source : H.SIMON

⁶ Francis LE FEBVRE, Management, Dunod, Paris, 2018

⁷ H, SIMON, Administration et processus de décision, Economica, France, 1983.

- a. **Intelligence (I)** : C'est l'étude de l'environnement de la décision et l'identification du problème posé via un diagnostic, c'est un processus de formulation du problème décisionnel.
- b. **Modélisation (M) (Conception des solutions)** : Cette phase consiste à trouver l'ensemble des modes d'action possibles, le décideur construit des solutions, imagine des scénarios ce qui peut l'amener à rechercher de l'information supplémentaire.
- c. **Choix (C)** : Il s'agit, pour le décideur, de faire le choix d'une solution parmi celles développées au cours de la phase de modélisation.
- d. **Contrôle (C)** : Après le choix, et pour mesurer la décision, une rétroaction (feedback) intelligente permet de corriger bien des erreurs sur le déroulement d'un processus décisionnel.

1.6. L'aide à la décision :

Selon R.BERNARD (1985)⁸, L'aide à la décision est l'ensemble des techniques, des méthodes permettant, pour un décideur, d'opter pour la meilleure prise de décision possible, d'après B.ROY "L'aide à la décision est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions que se pose un intervenant dans le processus de décision".

⁸ R.BERNARD, Méthodologie multicritère d'aide à la décision, vol. 4 n° 3, Economica, Paris, 1985.

1.7. Le système d'information décisionnel :

Il y a plusieurs termes dans ce sens, on trouve informatique décisionnelle, en anglais : BI Business Intelligence, et souvent défini comme étant une solution informatique interactive, qui apporte un support à la prise de décision. Et d'après **POLLETO**⁹ l'informatique décisionnelle (**Décision Support System ou Business Intelligent**) désigne les méthodes et les outils et les moyens qui permettent de collecter, consolider et modéliser les données d'une entreprise, afin d'offrir une aide à la décision et de permettre au corps exécutif de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de l'activité.⁹

Nous déduisons que le principal intérêt d'un système décisionnel, est d'offrir au décideur une vision transversale de l'entreprise intégrant toutes ses dimensions.

Figure 4 : Pyramide des trois niveaux décisionnels

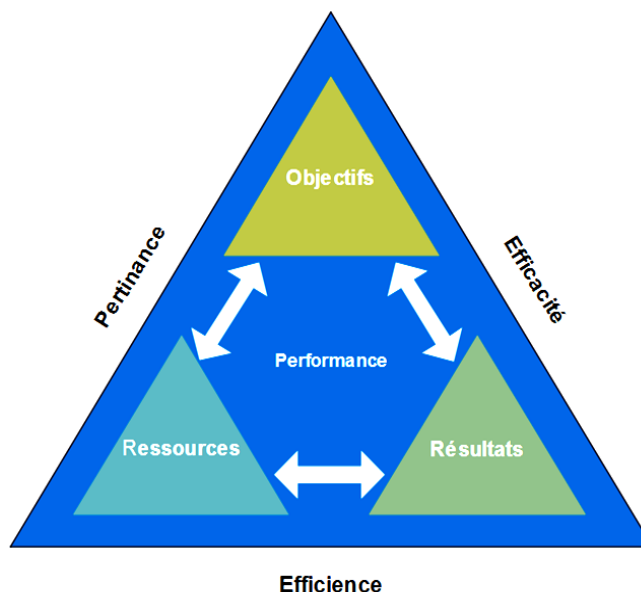


Source : Travaux de l'A.F.A (Association française d'audit et de conseil informatique)

⁹ M.POLETTO, L'informatique décisionnelle -Thèse professionnelle en informatique- France : Ecole Supérieur d'informatique CESI EXIA, 2012.

1.8. La performance :

Figure 5 : Pyramide de la performance



Source : Schéma de la performance dans un système Management

- Son sens en anglais, signifie d'abord « **résultat** » d'après H.BOUQUIN (1998). C'est l'évaluation des résultats atteints pour les comparer aux résultats souhaités ou à des résultats « **étalons** ».

On peut dire d'une organisation est performante, que si ses résultats accomplis, se rapprochent à ses résultats attendus, d'après une évaluation.

- Pour l'accomplissement d'un bon résultat, A.BARTOLI (1997)¹⁰, propose quatre critères pour apprécier la performance des organisations publiques :

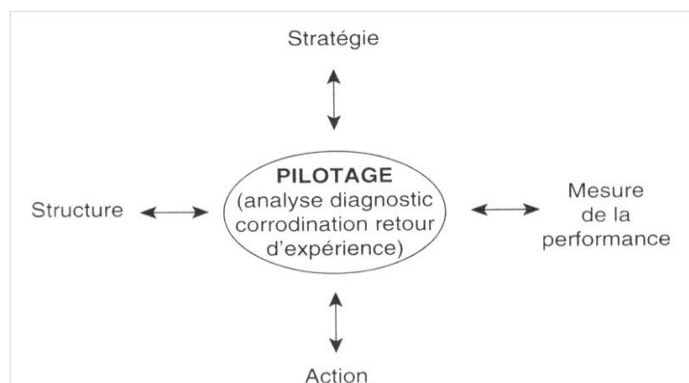
- a. **L'efficacité :** Elle se réfère au rapport entre objectifs et résultats (Atteinte des objectifs).
- b. **L'efficience :** Capacité d'atteindre les objectifs, sous contrainte de coûts et de temps.
- c. **La Qualité :** La satisfaction des assurés.
- d. **La valeur ajoutée :** Elle se réfère à l'optimisation d'inputs tout en assurant un bon fonctionnement du système, et le développement des employés.

¹⁰ A.BARTOLI, Le management dans les organisations publiques, Dunod, Paris, 1997.

1.8.1. Le pilotage de la performance :

C'est l'ensemble d'actions qui visent à atteindre les objectifs fixés et par conséquent, améliorer la performance de l'entreprise. ¹¹

Figure 6 : Le pilotage de la performance



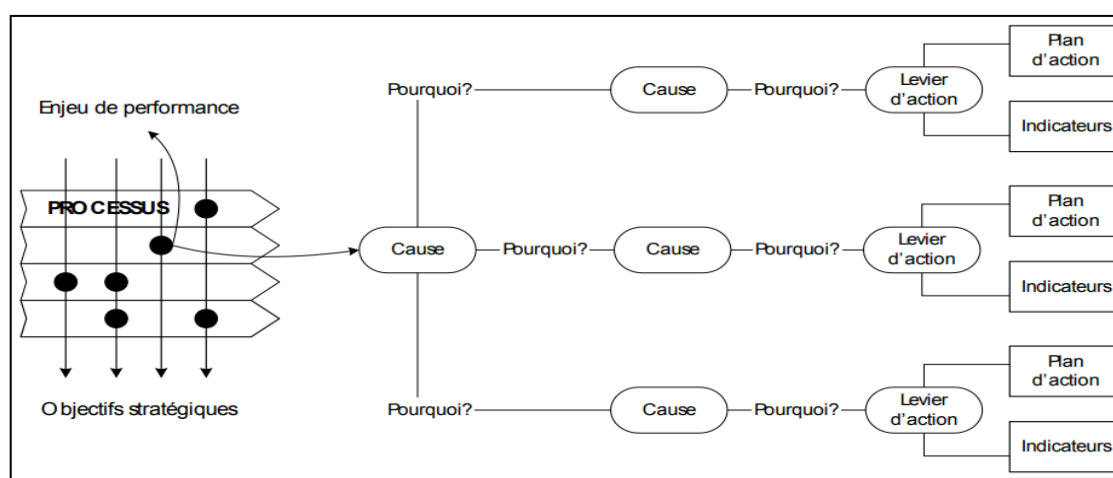
Source : R.DEMESTREE, P.LORINO, M.MOTTIS, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise 2006

Il est évidemment essentiel que le schéma de pilotage soit cohérent avec la stratégie d'entreprise. (LORINO, pp. 37-57, 2003).

C'est pourquoi, un système d'indicateurs de performance est mis en place, principalement pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés (MOLLARD, p28, 2006). Ces indicateurs ont pour rôle de traduire la performance des processus opérationnels qui sont eux, liés avec la stratégie de l'entreprise.

L'entité de pilotage est chargée de définir et de suivre la progression des différentes actions (MOLLARD, p16, 2006).

Figure 7 : Schéma de déploiement de la stratégie



Source : Déployer la stratégie, schéma d'ensemble (LORINO, p87, 2003)

¹¹ R.DEMESTREE, P.LORINO, M.MOTTIS, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod, Paris, 2006.

1.8.2. Indicateurs de performance :

1.8.2.1. Notion d'indicateur :

Un indicateur est une information mesurable généralement chiffrée, ou sous forme de signaux de couleurs, qui permettent de surveiller en détectant les risques imprévus (crises), pour réduire les écarts et les erreurs (incertitudes).

- Selon COURTOIS et BONNEFOUS (2001) ¹², Les trois niveaux d'indicateurs sont :
 - Indicateurs stratégiques, qui permettent d'évaluer les objectifs à long terme.
 - Indicateurs tactiques, qui permettent d'évaluer les objectifs à moyens terme.
 - Indicateurs opérationnels, qui permettent d'évaluer les objectifs à court terme.
- Pour pouvoir améliorer, il faut être capable de mesurer, d'évaluer et de décrire, à l'aide d'indicateurs de performances qui conduisent les facteurs clés de succès de l'entreprise, vers l'amélioration de la prise de décision.

Les indicateurs de performance peuvent être considérés comme un outil d'aide à la décision. Ils reflètent un élément de situation ou une mesure de l'évolution d'un point de vue quantitatif. En somme, nous pourrions résumer de la façon suivante les principales actions couvertes par les indicateurs :

- Un suivi de l'action : où en sommes-nous ?
- Une évaluation : quels sont les résultats atteints ?
- Un diagnostic : quels sont nos problèmes ou nos opportunités ?
- Une vigilance : quels sont les changements qui affectent notre environnement ?

1.8.2.2. Qualités d'un indicateur de performance :

1.8.2.3. Choix des indicateurs : Selon F.GUERRA (2007) ¹³, les conditions de choix des indicateurs sont :

- **Utilité et optimisation :**

Un indicateur doit être constructible, cela signifie que les données nécessaires à cette construction soient facilement disponibles au sein de l'organisation, ainsi les décideurs doivent avoir uniquement les données les plus utiles.

¹² A.COURTOIS et C.BONNEFOUS, Indicateurs de performance, Hermès Science Publications, Paris, 2001.

¹³ F.GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif, De Boeck, Paris, 2007

- **Rapidité :**

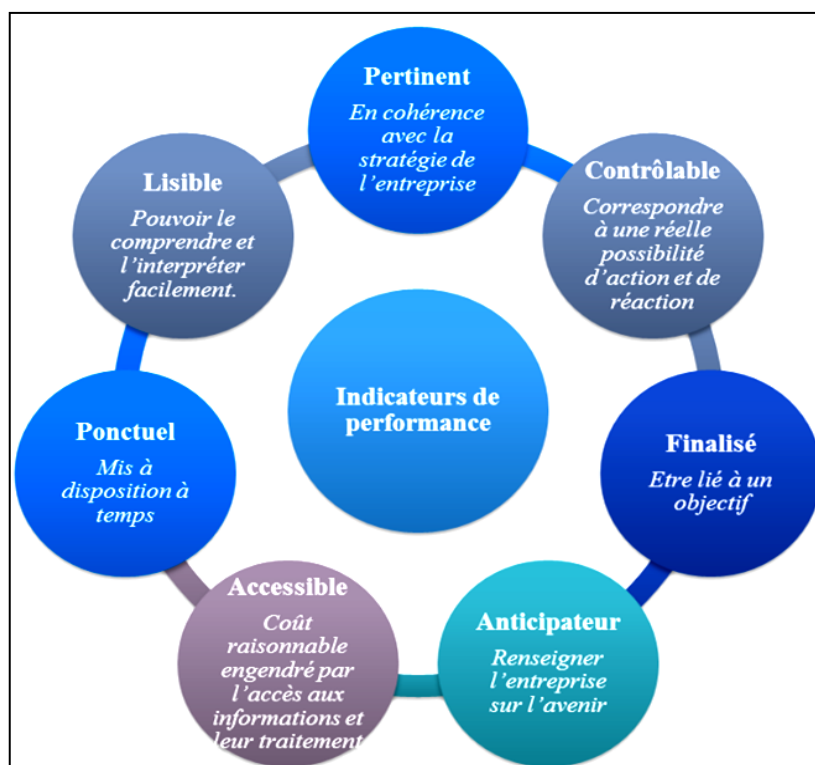
Un indicateur doit pouvoir être utilisé en temps réel. L'indicateur doit être construit de sorte que sa valeur traduise toute modification du phénomène contrôlé.

- **Logique :**

Un indicateur doit être communicable, car la façon dont seront présentées les valeurs prises par les indicateurs, est cruciale. En effet, la présentation peut influencer l'interprétation de l'utilisateur.

Un indicateur doit induire une action. En cas d'évolution des valeurs, il doit servir de signal d'alarme aux utilisateurs afin qu'ils puissent entreprendre des actions correctives.

Figure 8 : Les critères de choix des indicateurs de performance



Source : R.DEMESTREE, P.LORINO, M.MOTTIS, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise 2006

1.9. Systèmes d'information pour dirigeants : ³

Les SI pour dirigeants, ont été conçus pour aider les managers à se concentrer sur les indicateurs stratégiques de la performance.

Ils ont un impact sur la rentabilité d'ensemble et le succès de l'entreprise.

Leur développement se fait en deux temps. Il faut commencer par mettre au point une méthodologie pour comprendre exactement ce que sont les indicateurs stratégiques de la performance d'une entreprise. Ensuite, il faut créer des systèmes capables de transmettre ces informations aux personnes concernées dans les meilleurs délais.

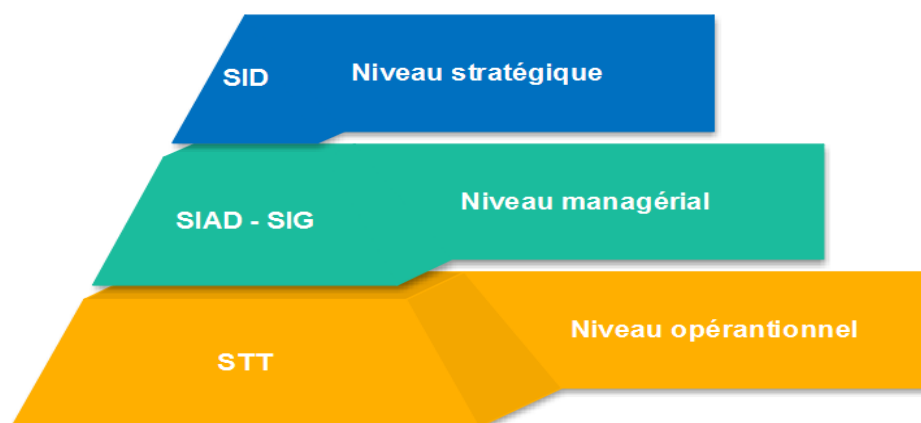
1.9.1. DU SIG au SIAD :

Comment ces tendances ont-elles influé sur les systèmes destinés à la prise de décision ?

Comment les systèmes d'aide à la décision peuvent-ils aider les entreprises ?

Étudions le fonctionnement de chaque type de système d'aide à la décision et les bénéfices qu'il procure à l'entreprise.

Figure 9 : Niveaux organisationnels et systèmes d'information



Source : Le Management des systèmes d'informations, Nouveaux Horizons, Paris 2013

1.9.2. Différences entre SIG et SIAD :

Les SIG fournissent de l'information sur la performance de l'entreprise pour aider les Gestionnaires à surveiller et à contrôler l'organisation. En général, ils émettent régulièrement des rapports fixes fondés sur des données.

Par le passé, un SIG conventionnel produisait des rapports imprimés. Aujourd'hui, ces rapports sont disponibles en ligne sur un intranet et on peut en produire davantage sur demande.

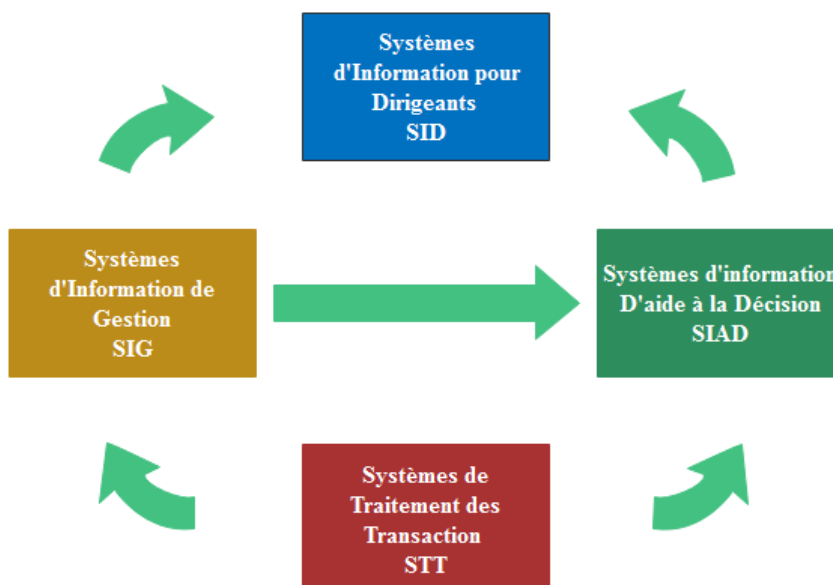
Les systèmes d'aide à la décision facilitent la prise de décision de diverses façons. Le SIG traite surtout, des problèmes structurés, tandis que le SIAD permet des analyses de problèmes semi-structurés et non structurés.

Un SIG fournit aux gestionnaires des rapports fondés sur des flux de données de routine et les aide à assurer le contrôle général de l'entreprise.

Par contraste, un SIAD promeut le changement, la souplesse et une réponse rapide.

Cherchant moins à relier les utilisateurs à des flux d'information structurée, il favorise d'autant plus les modèles, les hypothèses et les interrogations ponctuelles, ainsi que les graphiques d'affichage.

Figure 10 : Interrelations entre les systèmes

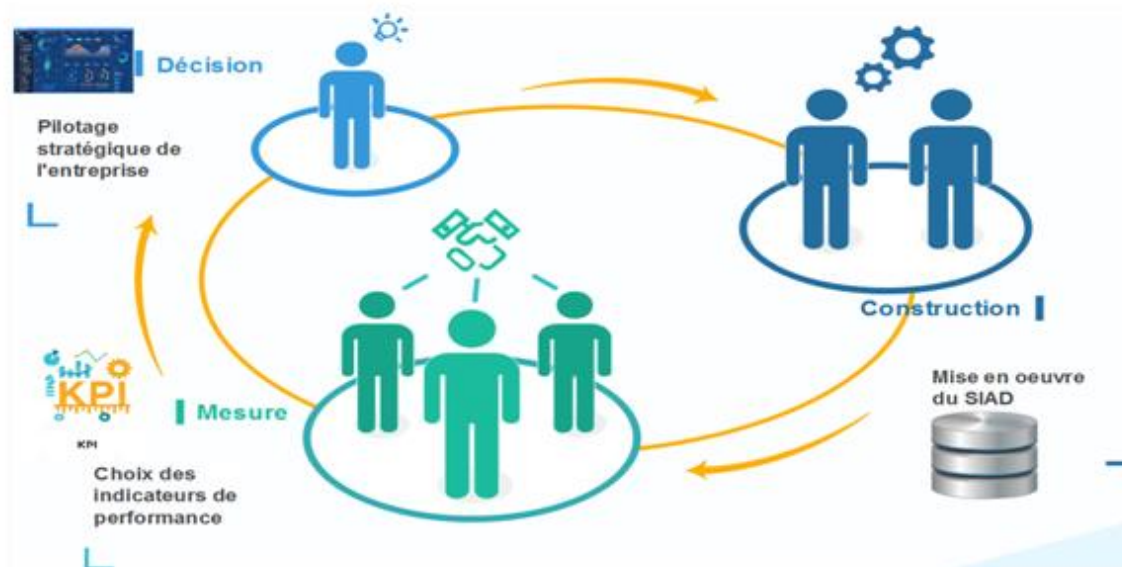


Source : Management des systèmes d'informations, Nouveaux Horizons, Paris 2013

1.9.3. Tableau de bord prospectif : ³

La méthode la plus répandue actuellement pour comprendre quels sont les indicateurs stratégiques utiles aux dirigeants d'entreprises est le tableau de bord prospectif, également appelé *BALANCED SCORECARDS METHOD* (Kaplan et Norton, 1992 ; 2004).

Figure 11 : Boucle relationnelle du système décisionnel



Source : Repris par nous même du modèle de prise de décision de SIMON, 1960

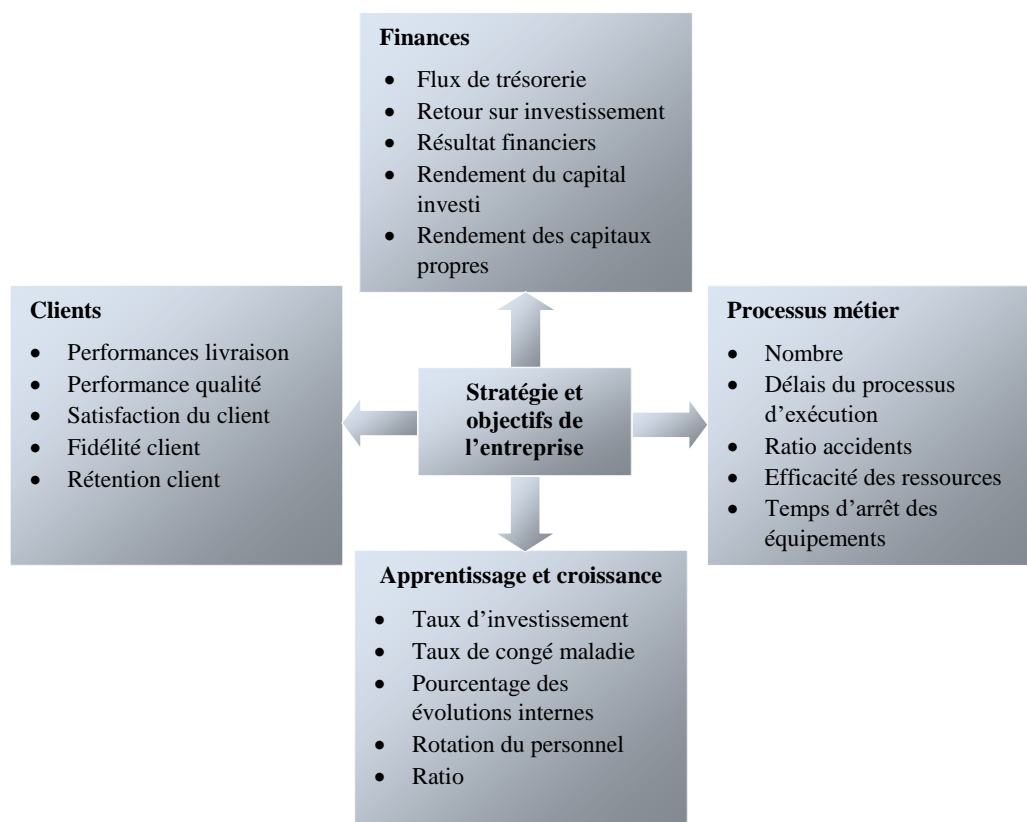
Il s'agit d'un cadre dans lequel le plan stratégique d'une entreprise est traduit de manière opérationnelle.

L'accent est mis sur les résultats quantifiables pour quatre piliers de la performance : finances ; processus métier ; clients ; apprentissage et croissance (voir figure 12).

On mesure les performances dans chacun de ces modules à l'aide d'indicateurs de performance clés, en anglais Key Performance Indicators, KPM établis par les cadres supérieurs pour comprendre si l'entreprise obtient de bons résultats dans tous les domaines.

Le délai moyen de livraison est par exemple un des indicateurs de performance clés permettant de savoir si une entreprise de vente en ligne remplit bien ses objectifs de performance, ou pour une banque, l'un des KPI peut être le temps nécessaire pour réaliser une opération courante du type ouverture d'un nouveau compte client.

Figure 12 : Tableau de bord prospectif « **Balanced Scored** » de **KAPLAN & NORTON**



Source : Kenneth Laudon et Jane Laudon, Le Management des systèmes d'informations, 2013

Dans le tableau de bord prospectif, les objectifs stratégiques de l'entreprise sont traduits de manière opérationnelle pour quatre modules ; finances processus métier ; clients ; apprentissage et croissance.

Chaque module est évalué à l'aide de plusieurs indicateurs de performance clés (KPI).

Le tableau de bord prospectif est équilibré car il amène les managers à ne pas limiter leur jugement aux seuls résultats financiers.

De ce point de vue, les performances financières sont perçues comme appartenant au passé (elles sont le résultat d'actions révolues) et les managers doivent prêter attention aux éléments sur lesquels ils peuvent exercer une influence au moment présent, l'efficacité des processus métier, la satisfaction des clients et la formation des employés par exemple.

une fois que les cadres supérieurs et les consultants en mis au point le tableau de bord, la prochaine étape consiste à diriger automatiquement le flux d'information, qui va pas revenir aux cadres et aux autres manager pour chacun des indicateurs clés de performance, plusieurs centaines de logiciels offrent ce type de fonctionnalités, que nous allons décrire plus loin une fois mise en œuvre, on appelle cet ensemble « SI des dirigeants ». ³

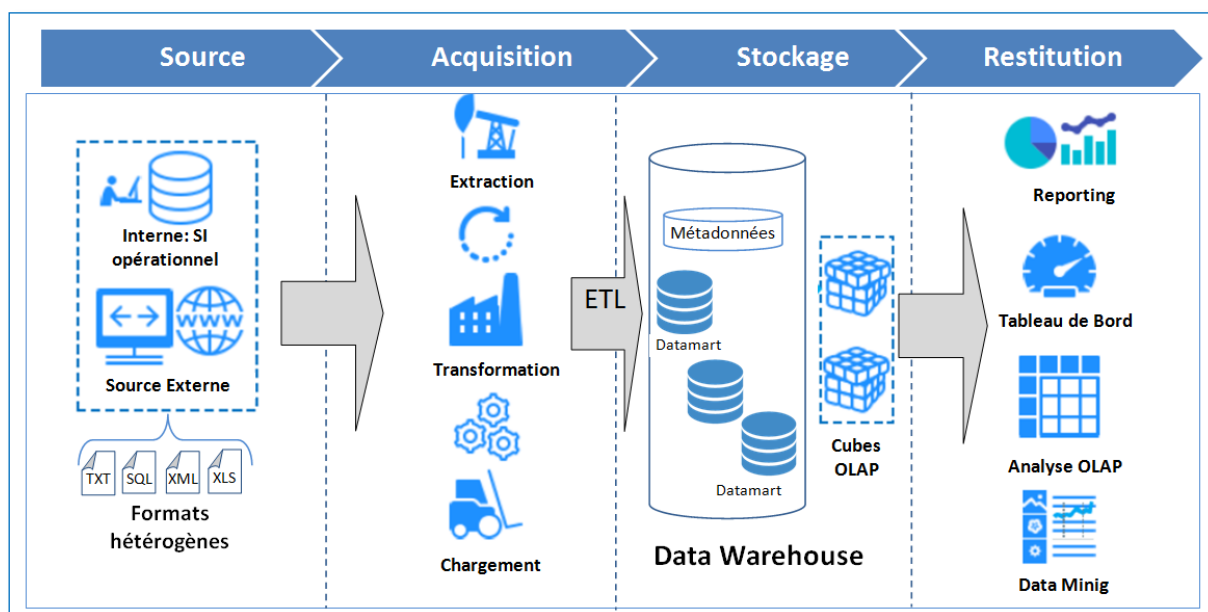
2. Cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel, tel que défini par Miles et HUBERMAN (2003), est une description narrative ou graphique d'un ensemble de concepts ou dimensions que l'on désire étudier dans une recherche, nous présentons ci-dessous les principaux concepts utilisés dans notre recherche.

2.1. Les concepts de l'entrepôt de données (ED) :

2.1.1. Architecture d'un SIAD : ¹⁴

Figure 13 : Architecture d'un système d'information décisionnel



Source : CHAUDHURI, DAYAL and NARASAYYA, Architecture de la BI, 2011

La figure 13 illustre les quatre composants qui interviennent dans un système d'aide à la décision, se présentant comme suit :

- Le système source** : Ensemble de sources de données, souvent des données internes, mais qui peuvent également être externes, et structurées ou semi ou non structurées.
- La zone d'acquisition (ou système d'alimentation)** : Elle comporte les données extraites depuis la source afin de subir le nettoyage, l'intégration et le chargement au sein de l'ED (l'Entrepôt de Données).
- L'entrepôt de données (Data Warehouse)** : C'est un espace unifié des données, un lieu de stockage centralisé, il contient les données orientées métier.

¹⁴ CHAUDHURI, DAYAL and NARASAYYA, Architecture de la BI, 2011

d. Magasin de données (DataMart) : C'est un sous-ensemble de données dérivées du DW, ciblé sur un sujet unique pour un département ou un service ou une fonction précise.

e. Méta données : Ce sont les données qui décrivent d'autres données.

f. Le cube OLAP : Il fournit un accès rapide et interactif aux données stockées via un large éventail de vues possibles.

g. Les outils de restitution et d'analyse de données : C'est l'ensemble des outils qui permettent aux utilisateurs d'exploiter les données stockées, ces outils varient entre de simples requêtes aux outils permettant l'application de forage de données plus complexe.

2.1.2. Définition ED (Data Warehouse) :

L'entrepôt de données ou en anglais Data Warehouse représente une base de données décisionnelle. C'est une base qui accueille des données opérationnelles préalablement sélectionnées provenant de différentes sources. Ces données vont être organisées, traitées puis stockées afin d'offrir par la suite la possibilité de prendre des décisions par le biais de statistiques et de rapports réalisés via des outils de Reporting.

Nous citons ci-dessous deux définitions qui appartiennent respectivement à R.Kimball et B.INMON, fondateurs et experts reconnus du domaine.

L'entrepôt de données est une copie de données de transactions spécifiquement structurées pour la demande et l'analyse. ¹⁵

B.INMON, définit l'entrepôt de données (ED) comme étant : « Une collection de données orientée sujet, intégrées, non-volatiles et évolutives dans le temps, organisées pour le support d'un système d'aide à la décision ». ¹⁶

D'après la seconde définition, nous pouvons déduire les caractéristiques d'un ED:

- **Orientées sujet :** L'ED est structuré autour des principaux sujets tels que (Clients, Produits ...) ou lieux principaux domaines d'application (fabrication, gestion de stocks,...) les données sont organisées par sujet.

¹⁵ K.RALPHET, R.MARGY, The Data Warehouse Toolkit, The Definitive Guide to Dimensional Modeling, 3ème Edition, USA: John Wiley & Sons, 2011.

¹⁶ W.H, INMON, Building the data Warehouse - Third Edition, USA: John Wiley & Sons, 2002.

2.1.2.1. Processus restitutions des données :

Pour utiliser les informations de l'entrepôt de données, l'utilisateur doit disposer d'outils de récupération de données lui permettant d'extraire des données et des connaissances via solutions existantes, notamment :

- **Le Reporting :**

Selon POLETTI, (2012) : « C'est l'ensemble des comptes rendus permettant à une entreprise de suivre son activité, et lui permet de s'évaluer grâce à la création périodique de rapports et de bilans analytiques de son activité. Ces rapports sont souvent destinés au manager ou au corps exécutif. »⁹

Selon A.FERNANDEZ, (2013), le Reporting désigne une famille d'outils de Business intelligence destinés pour assurer la réalisation, la publication et la diffusion de rapports d'activité selon un format prédéterminé. Ces rapports peuvent être :¹⁷

- **Reporting ad hoc :** Créé par l'utilisateur lui-même en fonction de besoins et avec les informations qu'il souhaite, ou modifier un rapport déjà existant.
- **Reporting de masse :** Elaboré à l'avance pour un besoin bien défini, généralement ce sont des rapports de suivi d'activité et sont créés automatiquement par le service informatique.

- **Outils OLAP :**

Les outils de traitement analytique en ligne (OLAP : Online Analytical Processing) se basent sur les concepts des bases de données multidimensionnelles et sont destinés à des utilisateurs experts.

- **DataMining :**

Le terme est connu aussi sous l'expression de fouille ou forage, prospection des données, et aussi l'extraction des connaissances, désigné pour l'exploration et l'analyse de grands volumes de données en vue de les rendre plus compréhensibles. Ces outils reposent sur des algorithmes permettant :

- **Des extrapolations :** C'est l'estimation dans le future par application d'algorithmes mathématiques sur des données historiques.

¹⁷ A.FERNANDEZ, Les tableaux de bord des manager innovant : Le projet Business Intelligence en totalité, Eyrolles 6^{ème} édition, Paris, 2013.

- **Des corrélations** : Il s'agit de l'identification des relations entre des configurations de données.
- **Des catégorisations** : C'est aussi la segmentation de données à travers des groupes homogènes respectant certains critères communs.

2.1.3. Approches d'entreposage des données :

La plupart des approches existantes pour le développement d'un entrepôt des données, reposent sur la façon dont les données sont centrées, stockées et contrôlées, A ce jour les chercheurs distinguent trois approches :

- **Approche Descendante « Top-Down »** : Proposée par **Bill INMON**, elle consiste à mettre en place un grand entrepôt de données centralisé pour toute l'entreprise et alimenté à partir des sources, ce même entrepôt alimentera par la suite des DataMarts.
- **Approche Ascendante « Bottom-up »** : Selon **Ralph KIMBALL**, l'entrepôt de données est constitué progressivement à partir de DataMarts de l'entreprise. Sur les DataMarts spécialisés, nous construisons et assemblons jusqu'à l'obtention d'un grand entrepôt de données.
- **Approche « Middle-Out »** : C'est la combinaison des deux approches précédentes et repose sur le traitement des données centralisées et en parallèles gardant un œil sur les besoins des utilisateurs, à partir d'un schéma multidimensionnel général puis le découper en plusieurs DataMarts.
- Synthèses Top-Down vs Bottom-Up

Tableau 2 : Top-Down vs Bottom-Up

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Top-Down INMON	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau d'entreprise - Stockage centralisé - Pas de redondance, garanti la cohérence - intégration et maintenance simple 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode lourde - Coûteuse à développer - Complexe à implémenter - Long pour la mise en œuvre
Bottom-Up KIMBALL	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau spécialisé - Simple à implémenter - Résultats rapides - Efficace à court terme - Moins coûteuse à développer 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile d'intégrer les DataMarts - Non efficace à long terme - Risque d'aller vers une architecture non cohérente et redondances.

Source : BELLACHE et al, 2014

2.2. Modélisation multidimensionnelle :

Les données à analyser doivent refléter la vision des analystes, qui se présentent sous une forme facilitant la prise de décision. Cette vision est cohérente avec la structure des données selon plusieurs axes d'analyse représentant différents concepts tels que le temps, la localisation géographique, etc. Nous parlons d'analyse multidimensionnelle.

2.2.1. Concepts de base :

2.2.1.1. Définition :

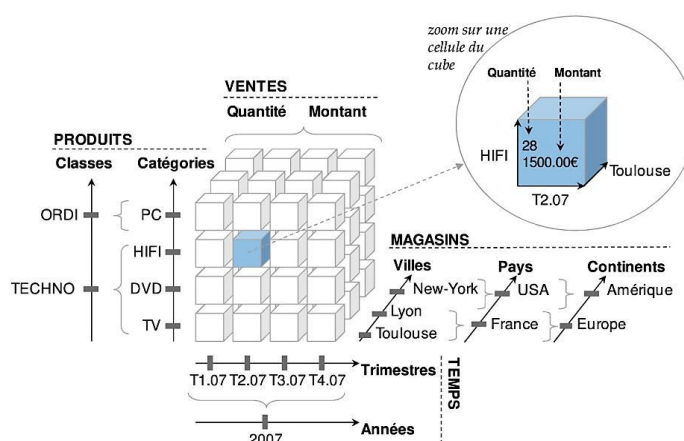
La modélisation multidimensionnelle consiste donc à « considérer un sujet analysé comme un point dans un espace à plusieurs dimensions. Les données sont organisées de manière à mettre en évidence le sujet analysé et les différentes perspectives de l'analyse »¹⁸. Cette organisation multidimensionnelle a favorisé l'utilisation de la métaphore du cube de données.

2.2.1.2. Un cube OLAP :¹⁹

Est une méthode de stockage de données sous forme multidimensionnelle, Les cubes OLAP sont souvent pré-synthétisés entre les dimensions, selon Gray et Bosworth, (1996).

La figure 14 ci-dessous, représente un cube de données formé de montants de vente en cellules et de trois arêtes graduées respectivement par des catégories de produits, des villes de magasins et des trimestres. La notion de cube de données ne se limite pas à trois axes mais se généralise en hyper-cube où le nombre d'axes est quelconque pouvant aller jusqu'à plusieurs dizaines.

Figure 14 : Exemple d'un cube de données



Source : J.GRAY, A.BOSWORTH, A.LAYMAN, H.PIRAHESH, 1996

¹⁸ F.RAVAT, O.TESTE, G.ZURFLUH, Modalisation multidimensionnelle des systèmes décisionnels, In EGC, 2001.

¹⁹ J.GRAY, A.BOSWORTH, A.LAYMAN, H.PIRAHESH, « Data Cube: A Relational Aggregation Operator Generalizing Group-By, Cross-Tab, and Sub-Total », New Orleans (Louisiana, USA), 1996.

2.2.1.3. Un fait :

C'est le sujet d'analyse, formé de mesures correspondant aux informations de l'activité analysée, les mesures sont numériques pour permettre de résumer un grand nombre d'enregistrements, elles sont généralement additives ou semi additives.

2.2.1.4. Mesure :

Ou indicateur est un élément d'un fait sur lequel portent les analyses, en fonction des différentes dimensions.

2.2.1.5. Dimension :

Est un axe, selon lequel les données seront analysées, chaque dimension comporte un ou plusieurs membres ou attributs fortement corrélés entre eux.

2.2.1.6. Niveau hiérarchie :

Lors d'un processus OLAP les données sont analysées en partant d'un faible niveau de détail vers des données plus détaillées pour "forer vers le bas", pour identifier ces multiples niveaux de détail, chaque dimension est munie d'une ou plusieurs hiérarchie(s) de paramètres.

2.2.1.7. Granularité :

Désigne la signification d'une ligne dans un fait, c'est le niveau de détail de représentation des données.

2.3. Les outils d'analyse et de restitution de données :

- **Introduction :**

Prendre de bonnes décisions n'est pas facile. En fait, la décision signifie choisir, supprimer les options négatives et prendre des risques. Pour cela les entreprises ont de plus en plus recours à des outils d'aide à la décision pour se faire orienter vers le bon chemin.

Il est impossible de prendre des décisions à 100% en toute sécurité. Cependant, l'utilisation de ces outils élimine un certain pourcentage de risque en fournissant des analyses basées sur de nouvelles données ainsi que l'historique de sauvegarde.

Dans ce chapitre, nous présentons quatre techniques d'analyse et restitution de données: le reporting, l'analyse multidimensionnelle, le tableau de bord et l'analyse à travers le datamining.

2.3.1. Reporting :¹⁷

2.3.1.1. Définition :

Selon FERNANDEZ, (2018), Le terme Reporting désigne une famille d'outils de Business intelligence, destinés à assurer la réalisation, la publication et la diffusion de rapports d'activité selon un format prédéterminé, Ils sont essentiellement destinés à faciliter la communication de résultats chiffrés ou d'un suivi d'avancement.

2.3.1.2. Principe :

La génération de rapports garantit que les bases de données sont interrogées conformément aux requêtes SQL préparées lors du développement du formulaire. Le rapport d'activité peut ensuite être posté sur l'intranet périodiquement ou automatiquement sur demande.

L'outil offre bien entendu des fonctions spécifiques pour l'élaboration du modèle de rapport, des modules de calcul et de présentation (graphiques) afin de concevoir des comptes rendus particulièrement seyants et pertinents, cela permet aux gestionnaires de:

- Sélectionner des données relatives à telle période, telle production, tel secteur de clientèle.
- Trier, regrouper ou répartir ces données selon les critères de leur choix.
- Réaliser divers calculs (totaux, moyennes, écarts, comparatif d'une période à l'autre...)
- Présenter les résultats d'une manière synthétique ou détaillée, le plus souvent graphique selon leurs besoins ou les attentes des dirigeants de l'entreprise.

2.3.1.3. Les étapes de construction :

Selon A.FERNANDEZ, (2013), La démarche se déroule en six étapes :

a. Choisir les bons objectifs :

Définir des objectifs à partir du message que nous souhaitons transmettre est la première étape de la préparation d'un rapport d'activité.

b. Collecter les données :

Tout commence par la collecte de données parfaites. Les outils informatiques et ETL ne suffisent pas. Par conséquent, il est nécessaire de consulter des professionnels et de confronter et vérifier les données dès qu'elles sont placées dans la perspective de la réalité des activités.

c. Transformer les données en information :

Au cours de cette étape, le rapport de données intensif doit être remplacé. Il y a beaucoup de données qui peuvent distraire et affecter l'attention du message. Il est préférable de se concentrer uniquement sur les informations de base et essentielles.

d. Optimiser le rapport :

Un bon rapport qui interpelle ses destinataires. Utiliser les graphiques appropriés pour chaque type d'informations. Afin de transmettre la signification de l'information sans distorsion, il est important de choisir les graphiques et les couleurs appropriées.

e. Limitez le nombre de présentations graphiques :

Un bon rapport est un rapport simple. Là encore, il ne faut pas surcharger le rapport en multipliant les informations au risque de fausser le message que l'on souhaite transmettre

f. Mesurer le feedback :

Il est toujours utile d'examiner comment les destinataires perçoivent le message dans la logique d'amélioration continue.

2.3.1.4. Générateur d'état :

Le générateur d'états permet de réaliser des états, appelés également reporting, qui sont des rapports présentant de manière synthétique et lisible des données, sous forme de tableaux de chiffres, tout en gérant la mise en page (en-tête, pied de pages...).

D'une manière générale, le fonctionnement d'un générateur d'état se décline sous les quatre phases suivantes : ²⁰

- a. Obtention d'un fichier modèle XML.
- b. Construction d'un rapport à partir du modèle.
- c. Remplissage du modèle à l'aide des sources de données.
- d. Exportation sous différents formats.

²⁰ ADUCAT, A.CABROL, Solutions Open Source de Business Intelligence, Thèse professionnelle en informatique, Pages56, 2008.

La figure suivante résume le fonctionnement du reporting :

Figure 15 : Fonctionnement du REPORTING ²⁰



Source : ADUCAT, A.CABROL, Solutions Open Source de Business Intelligence, 2008

2.3.2. L'Analyse multidimensionnelle :

L'émergence des technologies de l'information a considérablement accru la quantité de données et de documents numériques disponibles. Le volume d'informations a doublé et en raison de sa taille, il est difficile de comprendre la masse d'informations. Cependant, les systèmes OLAP permettent d'analyser de grandes quantités d'informations en générant une vue artificielle des données.

Au sein d'une base de données de type OLAP, les données sont rangées selon un principe de dimensions correspondant étroitement aux axes de recherche des utilisateurs. Cette structure en forme de "cube" présente de nombreux avantages.

L'organisation des données dans le cube est orientée "besoins de l'analyste", qui n'est pas nécessairement un expert. Après un rapide apprentissage, l'outil est assez aisé à domestiquer. Encore faut-il qu'il soit conçu au préalable avec une méthode. ²¹

L'analyse multidimensionnelle permettant aux utilisateurs de visualiser rapidement les données sur différents axes d'analyse et niveaux d'agrégation. Par exemple : d'analyser la réalisation des ventes de l'entreprise par année, mois et jour selon le groupe, le type de produit, etc. Cela est possible grâce à un ensemble de processus qui vous permettent d'effectuer un zoom avant ou arrière après une dimension particulière.

²¹ A.FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord: Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel, Eyrolles 5^{ème} édition, Paris, 2018.

2.3.3. Tableau de bord : ²²

2.3.3.1. Définition :

MALO, (1995) définit le tableau de bord comme « un outil pour le top-management d'une entreprise qui permet d'avoir une vue globale et synthétique sur l'état des opérations en cours et sur son environnement. »

« Le tableau de bord est constitué d'un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée. » H.Myriam, (1998).

Autrement dit, un tableau de bord est un instrument doté d'un nombre d'indicateurs peu nombreux (généralement de cinq à dix) jugés importants, permettant le pilotage et le suivi des activités d'une entreprise.

Le reporting est complété par le tableau de bord, qui lui est un outil d'évaluation de l'organisation constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données, A.FERNANDEZ, (2018).

Un tableau de bord de pilotage est constitué d'un ensemble d'indicateurs définis de manière consensuelle, de procédures de collecte d'information et de procédures d'exploitation (utilisation des résultats). Il permet de répondre aux objectifs de management suivants :

- Evaluer la performance.
- Réaliser un diagnostic de la situation.
- Communiquer et informer.

2.3.3.2. Les raisons pour mettre en place un tableau de bord :

D'après Alain et Myriam, (2013) ²³, les raisons qui incitent une entreprise à mettre en place un tableau de bord peuvent être résumées en quatre points :

- **Réduire le risque d'incertitude :**

Un tableau de bord donne une vue globale sur les résultats de l'évolution de l'activité d'une entreprise en la comparant à celle des années précédentes, ainsi il pousse les décideurs à prendre des décisions optimales.

²² H.MYRIAM. Management des unités de soins: de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité, DeBoeck Supérieur, Paris, 1998.

²³ F,ALAIN, MYRIAM, Les nouveaux tableaux de bord des managers: Le projet Business Intelligence clés en main - 6ème Edition, France,2013.

- **Stabiliser l'information :**

L'information disponible au niveau du tableau de bord reflète celle présente au niveau de l'entreprise, le décalage temporel entre les deux étant raisonnable.

- **Dynamiser la réflexion :**

Il incite les décideurs à mener une réflexion plus approfondie en mettant en évidence les objectifs fixés et le parcours emprunté pour les atteindre.

- **Faciliter la communication :**

Il améliore la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, L'une des principales composantes des tableaux de bord sont les KPI (Key Performance Indicators), présentés comme étant : « une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation» A.FERNANDEZ, (2018)²⁴.

2.3.3.3. Tableau de bord prospectif : « BALANCED SCORECARDS METHOD

(Kaplan et Norton, 1992; 2004) »²⁵

Les principales étapes qui permettent au tableau de bord de créer une entreprise orienté stratégie :

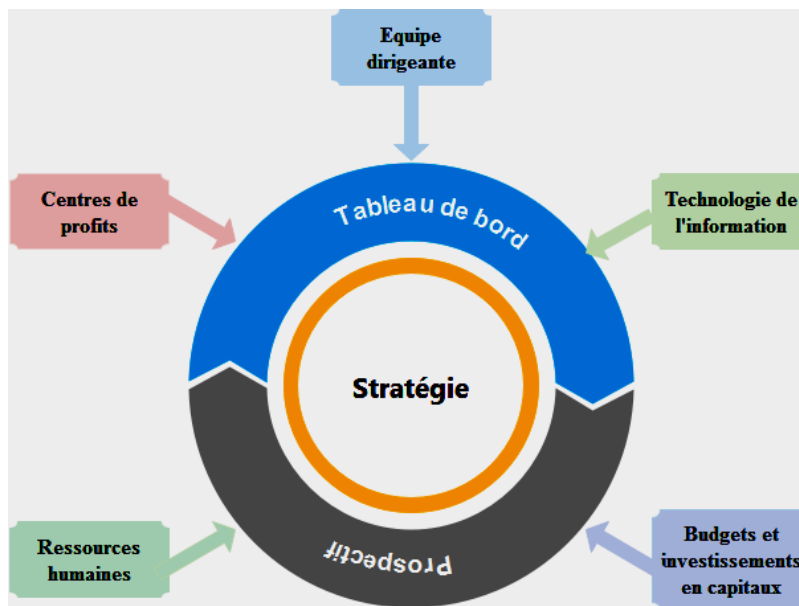
- Traduire la stratégie en termes opérationnels.
- Mettre en adéquation l'organisation avec la stratégie.
- Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous.
- Transformer la stratégie en un processus continu.
- Mobiliser le changement grâce au Leadership de la direction.

²⁴ A.FERNANDEZ, Les Tableaux de Bord du Manager Innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe, Eyrolles, Paris, 2018.

²⁵ R.KAPLAN & D.NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris 2001.

2.3.3.3.1. Créer l'organisation orientée stratégie :

Figure 16 : Cohésion et convergence des ressources sur la stratégie

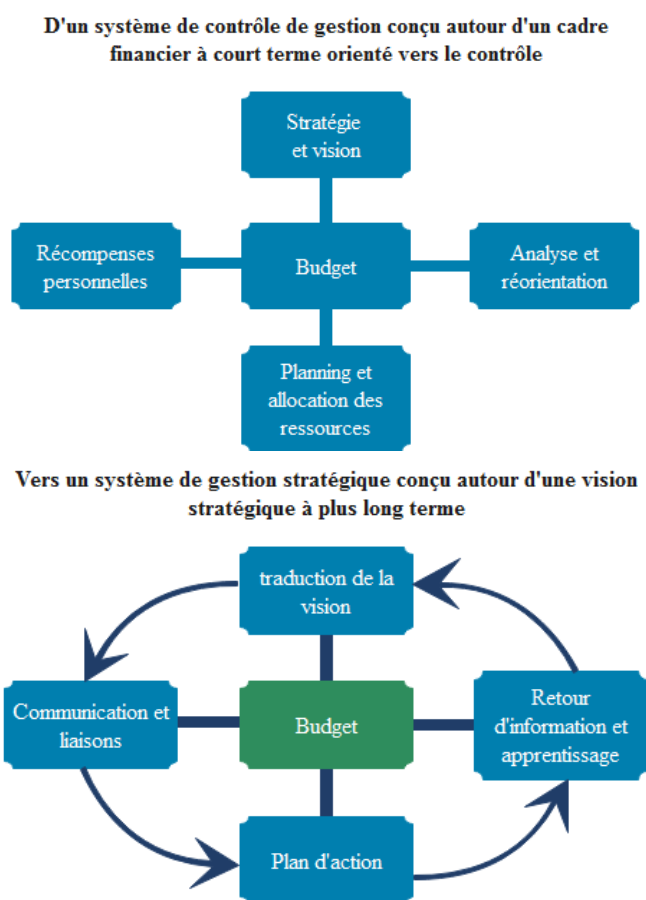


Source : R.KAPLAN & D.NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, 2001

Figure 17 : Les principes de l'organisation orientée stratégie



Source : R.KAPLAN & D.NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, 2001

Figure 18 : Partir d'un nouveau produit

Source : R.KAPLAN & D.NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, 2001

- **La stratégie au niveau du siège de l'entreprise :**

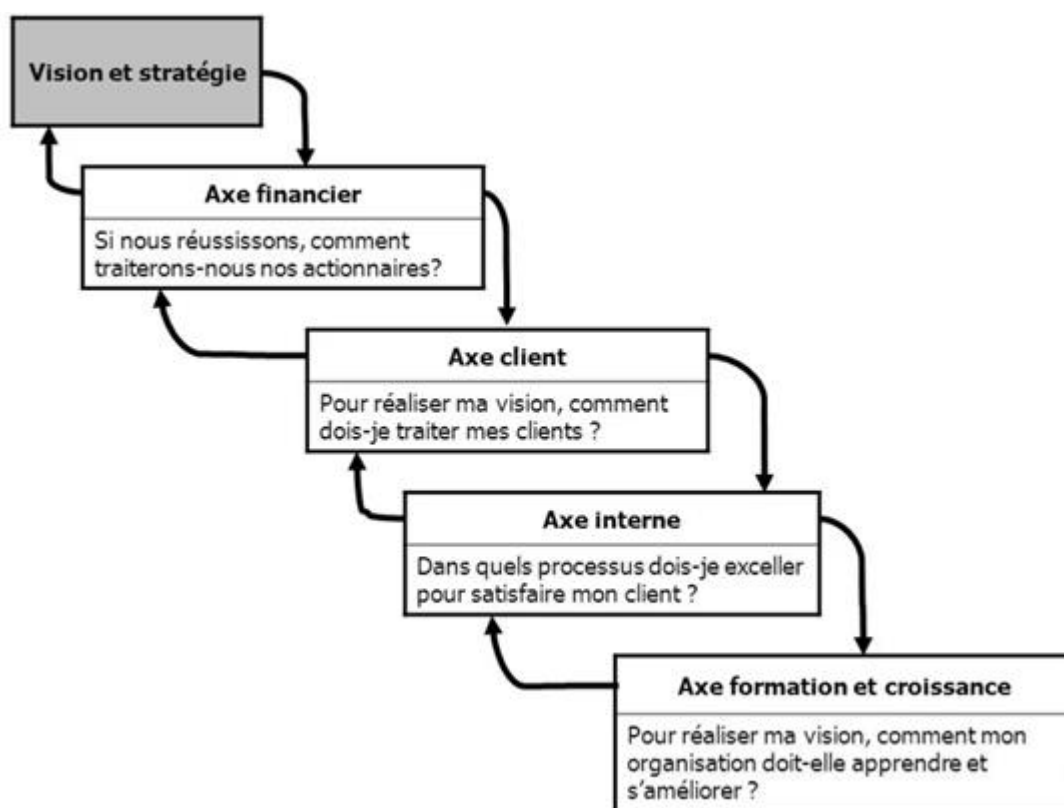
Avoir une perception exacte de l'impact des améliorations de temps et de qualité sur chacun des centres de profit.

2.3.3.3.2. Traduire la stratégie en terme opérationnel :

- Il faut d'abord orienter l'entreprise en une entreprise orientée stratégie.
- Il faut une stratégie entre les différentes structures de gestion de l'entreprise qui sont décentralisées (Intégration et mettre en adéquation).
- **Coordination réintégration :**

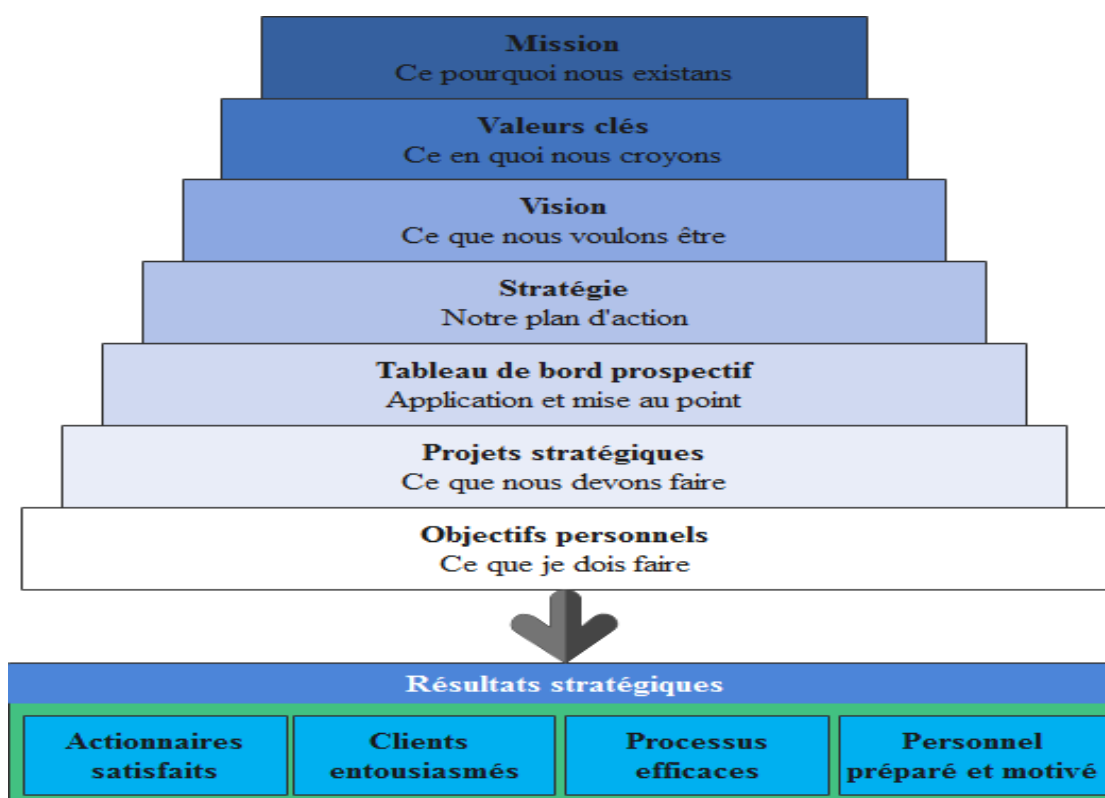
Le tableau de bord procure la discipline pour décrire les thèmes stratégiques importants qui comportent des résultats souhaités (mesurer le succès de la stratégie), et des indicateurs de performance nécessaires (processus interne et apprentissage) pour réaliser la stratégie.

Figure 19 : Relations de cause à effet de la stratégie



Source : KAPLAN et NORTON 92 - 2004

Figure 20 : Traduire une mission en résultats souhaités



Source : R.KAPLAN & D.NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, 2001

2.3.3.3.3. La mise en œuvre du tableau de bord stratégique : ²⁶

La mise en place d'une telle approche nécessite que l'entreprise soit synthétisée de la façon suivante :

- (1) La mission représente la raison d'être de l'entreprise c'est-à-dire son objectif fondamental.
- (2) Inspirée de la mission, la vision oriente et informe l'organisation sur ses projets futurs.
- (3) Les valeurs sont le reflet des principes et de la philosophie de la société.
- (4) Afin de développer et d'atteindre sa vision, l'entreprise doit définir des stratégies.
- (5) Dans le but de satisfaire ses stratégies, l'organisation doit élaborer des objectifs mesurables et réalistes.
- (6) En créant des plans d'actions, les objectifs seront traduits en tâches concrètes à mener ainsi qu'en responsabilités et délais à remplir.

- Les sept étapes de développement de la BSC : ²⁵

Toute entreprise souhaitant implémenter une BSC doit respecter une certaine logique de construction. En effet, le tableau de bord prospectif se construit au travers de sept étapes succinctes. La durée d'une telle implémentation peut varier entre 8 à 12 semaines et est influencée par plusieurs facteurs, notamment : la taille de l'organisation, le niveau d'implication de la direction, la disponibilité des données, la disponibilité des ressources...

- Les étapes du développement de la BSC sont les suivantes :

a. Préparation – Formation de l'équipe – Démarrage :

Elle vise à rassembler toute la documentation nécessaire à la réalisation du projet. Précisément, il s'agit de tous les documents stratégiques de l'entreprise qui renvoient à sa mission, sa vision, ses valeurs ou son plan annuel de financement. De plus, cela peut concerner des rapports d'audit, d'analyses SWOT ²⁷ ou de projet d'innovation au sein de l'entreprise.

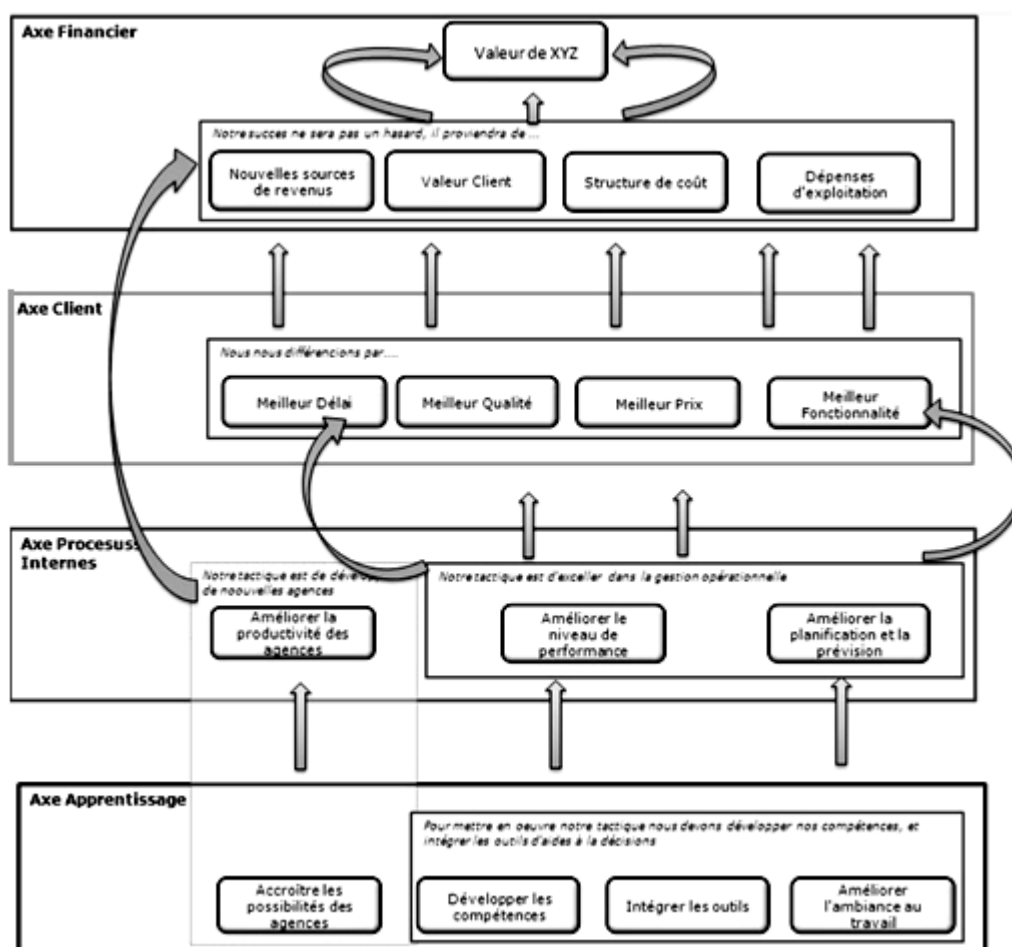
b. Déterminer le cadre de référence stratégique :

Une fois le projet présenté, le cadre de référence stratégique du tableau de bord prospectif doit être déterminé. En d'autres termes, cette étape a pour objectif de résumer l'orientation stratégique de l'organisation.

²⁶ E.DESCHEPPER, Formation pratique à la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, BBEST, Bruxelles, 2010.

²⁷ Analyse des forces et des faiblesses, des menaces et des opportunités

Figure 21 : Carte stratégique du modèle de Kaplan et Norton



Source : Kaplan et Norton 92 - 2004

c. Formuler les perspectives et objectifs stratégiques ou activités clés de l'entité :

- Les actions à mettre en place à court ou moyen terme afin d'atteindre les objectifs et afin d'améliorer la performance à long terme.
- les parties prenantes et leurs attentes
- Les tendances significatives du secteur ou du domaine de gestion
- Son positionnement
- Les progrès qu'elle désire réaliser sur la voie de cette orientation stratégique
- Les objectifs stratégiques permettant d'atteindre cette progression

d. Identifier les facteurs clés de succès (FSC) :

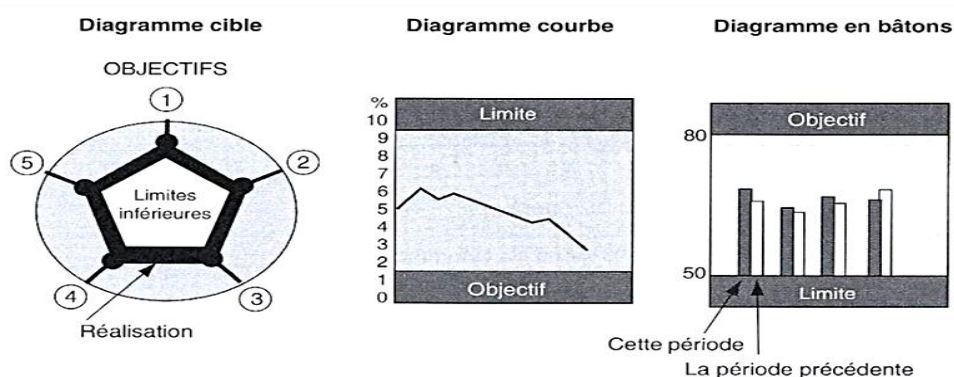
- De quoi la société a-t-elle besoin dans le but d'accomplir ses objectifs ?
- Quels efforts doit-elle fournir en vue de réaliser ses activités clés ?
- Quels résultats doit-elle produire afin de parler d'une réussite en terme de bon fonctionnement ?

e. Visualiser les relations causales entre les FCS sur une carte stratégique :

La quatrième étape renvoie à la visualisation des relations causales entre les FCS. Celles-ci sont souvent représentées visuellement au moyen d'une carte stratégique, appelée en anglais « Strategy Map ». Cet outil est une sorte de cadre de référence intégrant et combinant d'une façon cohérente les objectifs stratégiques, traduits par les FCS, avec les quatre perspectives de la BSC (Kaplan et Norton, 2004). Par relations de causes à effets, il faut entendre les relations entre les effets attendus et les efforts pour les obtenir.

f. Identifier et décrire les indicateurs de performance clés (KPI) et leurs cibles :

- Un FCS peut être associé un à plusieurs KPI.
- Les KPI quantifient le progrès enregistré par rapport à l'objectif posé afin d'évaluer la performance. En d'autres mots, ils mesurent le résultat des FCS. Il s'agit donc d'une donnée quantitative que nous pouvons exprimer par (Guerra, 2007) : ¹²
 - un chiffre absolu/comptage = un nombre avec une référence. Par exemple, 10 minutes d'arrêt pour le poste X.
 - un rapport/ratio = entre deux quantités de même unité mais de natures différentes. A titre d'exemples, le nombre de pièces défectueuses par le nombre de pièces fabriquées.
 - un pourcentage/taux = comptage rapporté à un ensemble. Par exemple, le pourcentage de clients satisfaits par un produit/un service.
 - Un ratio composite = un rapport entre deux quantités d'unités différentes. En guise d'exemples, le chiffre d'affaires par personnes employées.
 - une moyenne ou une somme,
 - un degré de changement d'une valeur = une tendance.
 - une formule complexe = un indice, soit la composition arithmétique de plusieurs indicateurs de nature différentes.
 - Notation = une appréciation globale selon une grille.
- Les FCS et KPI peuvent être résumés au moyen de fiches.

Figure 22 : Exemple de présentation des résultats

Source : A.COURTOIS et C.BONNEFOUS, Indicateurs de performance, 2001

Tableau 3 : Liste des types d'indicateurs

Types d'indicateurs	Définition
Indicateurs de qualité perçue	Résultats des enquêtes et mesures de perception des clients, du personnel, des partenaires...
Indicateurs de performance	Objectifs de performance et de résultat des processus
Indicateurs des améliorations	Indicateurs associés aux objectifs des actions d'amélioration des processus
Indicateurs de capacité	Résultats des Outputs non conformes, méthode six sigma
Indicateurs de risques	Indicateurs des actions permettant la diminution de la criticité des risques ou défaillances, Méthode AMDED, FMEA
Indicateurs de conformité	Conformité sur le plan des engagements, des obligations légales et déontologiques, des conventions de qualité, de sécurité, de santé...

Source : E.DESCHEPPER, Formation pratique à la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, 2010

g. Déterminer les initiatives stratégiques (actions prioritaires) afin de réaliser les objectifs stratégiques :

Lors de cette avant dernière étape, il est nécessaire de compléter et d'achever le tableau de bord par la mise en œuvre d'actions et d'initiatives d'amélioration. L'entreprise doit alors définir des projets, des budgets, des ressources humaines ou encore planifier des délais. En effet, les processus clés et les projets de l'entreprise doivent être alignés sur les objectifs stratégiques de la BSC.

h. Planifier l'implémentation :

Enfin, le développement de la BSC se termine par la planification d'une démarche d'implémentation. La BSC doit être traduite sous forme d'une application IT. Durant cette phase, la BSC est également alignée avec les BSC des autres niveaux de l'organisation. De plus, un pilotage test doit être mis en œuvre avec la présence d'un feedback mensuel. La BSC sera évaluée et intégrée dans le cycle de planification

stratégique annuelle de l'entreprise. Enfin, une synergie peut être pensée avec les autres modèles ou pratiques de management

- En conclusion, un bon tableau de bord prospectif doit être employé comme un outil de management polyvalent, notamment comme :
 - Un outil d'implémentation de la stratégie,
 - Un système de mesure de la performance,
 - Un outil de communication,
 - Un modèle de gestion
 - Un agenda stratégique commun.

2.4. Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons exposé la boîte à outils qui permet aux responsables, de prendre de meilleures décisions dans l'intérêt général de l'entreprise.

Le choix d'un outil de restitution de données dépend fortement des besoins du décideur, du volume des données, de la complexité de l'outil, et parfois de la diversité des outils d'analyse, peut faire augmenter la force et la dureté de la décision.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous entamerons notre recherche par une approche systématique de l'organisation, en schématisant les principaux acteurs de notre recherche sous forme de modules, pour établir les relations de chaque module étudié, pour déterminer ses missions, ses tâches, ses objectifs et ses perspectives. Cette démarche précède la conception des systèmes d'information, c'est donc une sorte de pont entre la théorie et la pratique.

Nous commencerons par la présentation de l'organisme d'accueil, ensuite nous procéderons aux techniques de collecte et de traitement de données.

1. Cadre d'étude :

1.1. Présentation du cadre d'étude :

Dans ce chapitre, nous nous intéressons d'abord à l'évolution de la sécurité sociale en Algérie, avant de nous focaliser sur le cas de la Caisse Nationale d'assurances sociales des travailleurs salariés (CNAS) qui constitue son noyau. Dans ce cadre notre travail consiste à présenter d'une manière exhaustive ses différentes composantes, notamment les aspects organisationnels, fonctionnels, qui nous permettront de décrire notre périmètre d'étude.

1.2. Présentation du système de sécurité sociale en Algérie :

« La Sécurité sociale est une institution officielle regroupant plusieurs organismes de gestion qui ont pour objet de protéger les citoyens contre les conséquences d'événements ou de situations qualifiées de risques sociaux. Elle leur apporte des garanties minimales de prise en charge des conséquences de ces risques sociaux (maladie, maternité, accidents du travail ou de la vie privée, invalidité...), la Sécurité sociale est constituée de divers organismes, souvent de droit privé, auxquels la loi a conféré une mission de service public pour la gestion des régimes obligatoires couvrant les risques sociaux des salariés ou non, ainsi que des professions libérales »²⁸.

La sécurité sociale fait partie de la protection sociale qui fait elle-même partie d'une politique sociale de l'État, qui offre les avantages prévus par la loi sur la sécurité sociale. L'État a confié l'administration aux différentes institutions de droit privé auxquelles est confiée une fonction de service public.

1.3. Gènèse et création :

La sécurité sociale en Algérie a traversé plusieurs étapes qui lui ont permis de se développer en fonction des événements et des besoins :

²⁸ P.TOUREV, Sécurité sociale, [www.toupie.org,http://www.toupie.org/Dictionnaire/Securite_sociale.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Securite_sociale.htm), consulté le 17/04/2020.

Période de l'indépendance (1962 – 1970) : Au moment de l'indépendance, le système de sécurité sociale était caractérisé par une grande complexité dans sa structure administrative, parce que sa législation avait été entièrement renouvelée à l'exception de lois contraires à la souveraineté nationale par le décret présidentiel du 31 décembre 1962: 11 régimes de sécurité sociale, avec 71 organismes, 11 organismes de retraite complémentaire coexistaient encore. Mais cette période a vu la promulgation de nombreux décrets qui visent l'amélioration et l'adaptation du système aux nouvelles réalités du pays.

Période 1971 – 1983 : Durant cette période l'Algérie a connu un développement économique avec l'ère des plans de développement économique, ce qui entraîne une salarisation accélérée de la population venant renflouer la base sociale et financière des caisses de sécurité sociale. À partir de ces années, dans le but d'unification des régimes, de regrouper les avantages et d'élargir le nombre de bénéficiaires, une commission nationale de réforme a été installée à cet effet mais le projet a connu des résistances des ministères de tutelle des régimes particuliers.

Période de 1983 à 2001/2002 : Le système de sécurité sociale a été renouvelé conformément aux lois de juillet 1983 (83-11 / 12/13/14/15) et à l'adoption de règles visant à unifier la réglementation et à normaliser les prestations.

En 1985, les organismes de sécurité sociale ont été regroupés dans deux caisses nationales, la caisse nationale des assurances sociales, des accidents du travail et les maladies professionnelles (CNASAT) et la caisse nationale des retraites (CNR).

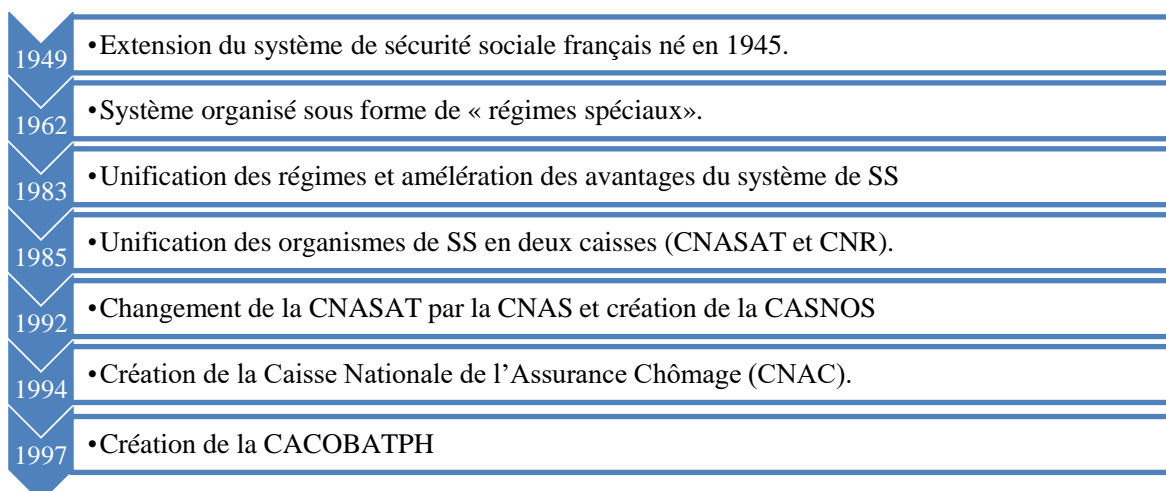
En 1992, le CNASAT a changé de nom pour devenir la Caisse nationale d'assurance sociale des travailleurs salariés (CNAS). Cette année a également été marquée par la création de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) pour les soins de la population exerçant des professions libérales, jusque-là sous la direction du CNASAT, et de la CNR en matière de retraite.

En 1994, la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) a été créée pour indemniser le chômage après le licenciement massif de salariés du secteur économique dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel défini à cette époque. En outre, en 1997, la caisse nationale des congés payés soit la CACOBATPH, a été créé dans le but de répondre aux nécessités d'organiser une gestion spécifique des congés payés, pour les travailleurs du secteur BTPH.

Depuis lors, le système de sécurité sociale en Algérie est organisé autour de cinq (05) caisses couvrant le domaine d'intervention comportant des risques liés à la maladie, à la maternité, à

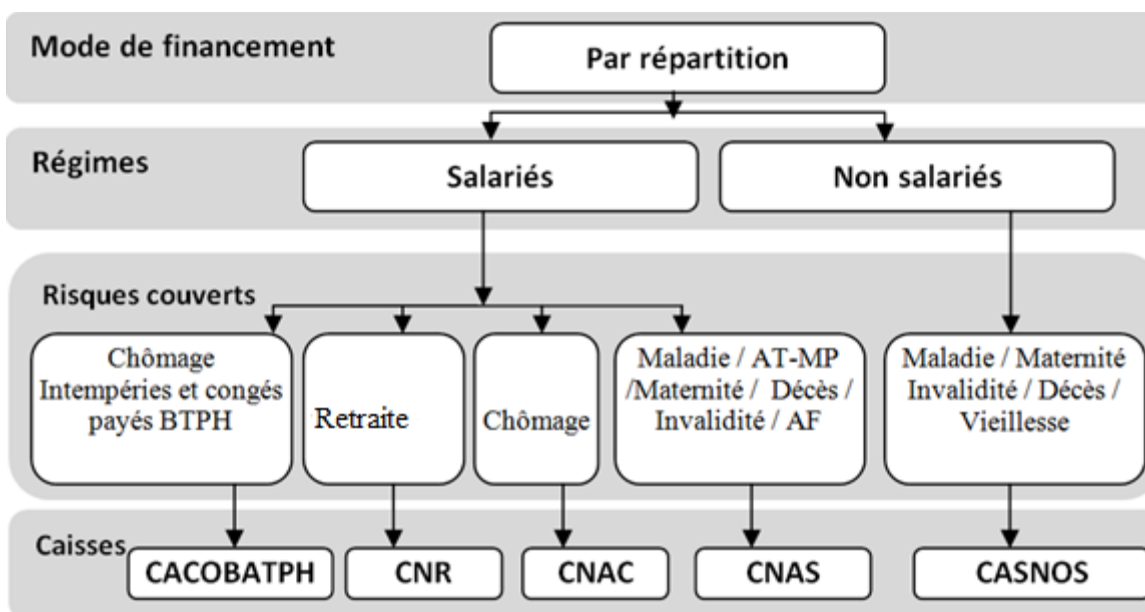
l'invalidité, aux accidents du travail, et maladies professionnelles, au décès, aux retraités et au chômage.

Figure 23 : Evolution du Système de sécurité sociale en Algérie



Source : Service documentation, Agence CNAS d'Alger Avenue du 1^{er} Novembre

Figure 24 : Architecture du système de sécurité sociale Algérien



Source : Service documentation, Agence CNAS d'Alger Avenue du 1^{er} Novembre

1.4. Échantillon d'étude : régime salarié (CNAS)

1.4.1. Statut Juridique de la CNAS :

La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés, par abréviation « C.N.A.S » est un établissement public à gestion spécifique en application selon la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, Statut Juridique : EPGs.

Ce statut spécifique soumet les caisses au droit privé dans leurs relations avec les tiers. Ceci s'explique par le fait que les ressources ne proviennent pas des prélèvements fiscaux

(impôts) mais des prélèvements sociaux obligatoires (cotisations sociales des travailleurs et des employeurs).

1.4.2. Structure organisationnelle de la CNAS :

La CNAS est administrée par un Conseil d'Administration, elle est placée sous la tutelle du Ministre du travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, gérée par un Directeur Général qui est nommé sur proposition des partenaires sociaux et soumise au MTESS, son siège est à Alger (BEN AKNOUN), elle a compétence nationale et dispose de services centraux et locaux.

Les agences de la caisse n'ont pas la personnalité juridique et ne sont pas dotées de l'autonomie financière ; elles sont placées sous l'autorité d'agents de direction auxquels le directeur général de la caisse et l'agent chargé des opérations financières peuvent déléguer, sous leur responsabilité, une partie de leurs pouvoirs.

Il existe trois catégories d'agences au niveau de la CNAS :

- Agence de 1^{ère} catégorie compte plus de 200 000 assurés ;
- Agence de 2^e catégorie compte entre 100 000 et 200 000 assurés ;
- Agence de 3^e catégorie compte moins de 100 000 assurés

Les centres de paiements constituent les dossiers de prestations, liquident et paient les prestations. Ils peuvent accomplir toutes autres missions dont ils sont chargés par la caisse. Les correspondants d'entreprise ou d'administration sont chargés de constituer les dossiers des assurés sociaux travaillant dans l'entreprise ou l'administration et de transmettre ces dossiers, en vue du paiement des prestations, soit à l'agence, soit au centre payeur dont relèvent les assurés.

L'organisation interne de la caisse ²⁹ est fixée par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale, Ainsi, la CNAS dispose d'une direction générale dont le siège est situé à Alger, 49 agences de wilaya ³⁰ et 826 structures de paiement, répartis en : 356 centres de paiement, 401 antennes de paiement, 69 correspondances locales.

La caisse est dotée d'un organe délibérant représenté par le conseil d'administration, un organe exécutif le directeur général et l'agent chargé des opérations financières.

²⁹ Voir ANNEXE A, Structure de la CNAS au niveau de la direction générale

³⁰ La wilaya d'Alger compte deux agences, la première pour le régime général, la seconde pour le régime fonctionnaires

1.4.3. Attributions de la CNAS :

La CNAS a pour mission, dans le cadre des lois et règlements en vigueur de : ³¹

- Gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- Gérer les prestations familiales.
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.
- Contribuer à promouvoir la politique de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, et de gérer le fonds de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles prévu à l'article 74 de la loi 83-13 du 2 juillet 1983 susvisée.
- Gérer les prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
- Organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical.
- Entreprendre des actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la loi n° 83-11 du 2 janvier 1983, après proposition du conseil d'administration de la caisse.
- Entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration de la caisse.
- Gérer le fonds d'aide et de secours prévu à l'article 90 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983.
- de procéder à l'immatriculation des assurés sociaux et des employeurs et de les doter d'un numéro national.
- Assurer, en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires et des employeurs; de rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la caisse.

³¹ Art.08, Attributions de la CNAS, Journal Officiel de la République Algérienne N° 32-02, Mercredi 08 janvier 1992.

2. Cadre Organisationnel :

Étant donné que notre domaine d'étude est lié directement au système d'information de la CNAS, nous nous concentrerons sur l'organisation et la structuration du maillon qui représente le socle du système d'information d'aide à la décision, en terme de source de données qui parviennent du système opérant, et qui démarrent à partir des centres de profits, des sous-directions au niveau des Agences.

Nous nous baserons sur l'Agence catégorie une, du régime général de la Wilaya d'Alger, et qui représente la plus grande source de la CNAS.

La prise de décision au sein de la CNAS, dépend principalement des deux régimes :

- Dépenses (Outputs) : Prestations 80% (Assurances sociales 98%, AT/MP 2%)
- Recettes (Inputs) : Recouvrement 98% (Cotisations des employeurs)

FICHE TECHNIQUE ³²

Présentation Générale de l'Agence d'Alger : ³³

- Nom du Directeur d'Agence : **IDRIS Mahfoud**
 - Agence de 1^{ère} catégorie
 - Adresse : 9 & 11 avenue 1^{er} novembre Alger.
 - Téléphone : 021.43.05.05
 - Adresse email : **http : cnas.dz**
 - Page Facebook : **الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ولاية الجزائر**
 - Nombre d'employés : 1 564
 - Nombre total d'assurés sociaux affiliés : 1 484 286
 - Nombre des ayants droit : 1 621 914
 - Nombre d'employeurs Actifs : 34 778
 - Nombre de structures gérées : 70
- Dont :
- Centres payeurs : 23 / Contrôle médical : 26
 - Structures Sanitaires : 04 CDDS – 03 Laboratoires – 01 Clinique dentaire – 01 Clinique O.R.L – 01 CRIM – 02 Centres d'orthophonies – Annexent d'orthophonie 90 Didouche Mourad.
 - Structures Sociales : 03 Crèches – Cuisine centrale.
 - Centres d'archives : 03 (Saoula – Birkhadem – Bachdjarrah).



³² Service documentation, Agence CNAS d'Alger Avenue du 1^{er} Novembre, Juillet 2020

³³ Voir ANNEXE A, Organigramme Agence d'ALGER

3. Cadre Fonctionnel :

La structure fonctionnelle de notre étude est composée par les sous-directions suivantes :

3.1. Sous-direction des Prestations : ³⁴

Mission :

La sous-direction des prestations est chargée de : ³⁵

- Coordonner de l'activité des différentes structures de paiement.
- Suivre la gestion des prestations des différents centres de paiements
- Contrôler des prestations payées par les structures de paiement.
- Réceptionner et transmission vers les centres de paiement des documents adressés par les caisses de sécurité sociales des pays avec lequel il existe des accords conventionnels.
- Assister technique aux structures de paiement dans le cas retards dans la chaîne de prestations (liquidation, vérification, paiement, virement).

3.1.1. Types de prestations de la CNAS :

Toute personne exerçant une activité professionnelle salariée, a le droit de bénéficier des prestations de la CNAS, et pour bénéficier des prestations, l'assuré doit être à jour vis-à-vis des cotisations en matière de sécurité sociale. Il existe deux types de prestations :

3.1.1.1. Les prestations en espèces :

Elles sont accordées aux travailleurs salariés. L'assuré perçoit une indemnité journalière pour toute la durée d'arrêt de travail prescrit de sécurité sociale pour raison de santé. L'indemnité journalière est égale à :

- 50% du salaire soumis à cotisation pendant les 15 premiers jours d'arrêt de travail.
- 100% à compter du 16^{ème} jour ou à compter du 1^{er} jour en cas d'hospitalisation ou de maladie de longue durée.

Le service des prestations en espèces est assuré pour une durée maximum de trois ans en cas de maladie de longue durée.

3.1.1.2. Prestations en nature :

Elle consiste en un remboursement des frais des soins de santé thérapeutiques ou préventifs.

Les prestations en nature concernent les actes médicaux, chirurgicaux, d'imagerie médicale d'analyses biologiques, les produits pharmaceutiques, l'hospitalisation, les soins et

³⁴ Voir ANNEXE A, Organigramme de la sous-direction des prestations, Agence d'Alger

³⁵ Bilan d'activité de la sous-direction des prestations, Agence d'Alger 2019

prothèses dentaires, l'appareillage, l'optique médicale, le planning familial, la rééducation et la réadaptation professionnelle, les cures thermales ou spécialisées, le transport sanitaire et le déplacement du malade. Le remboursement s'effectue au taux minimum de 80% des tarifs fixés par voie réglementaire et sans limitation de durée, sauf pour les cures thermales qui sont limitées à 21 jours. Ce taux est porté à 100%, notamment en cas de maladie de longue durée ou chronique, pour des actes importants ou en raison de la situation sociale de l'assuré.

Le malade a le libre choix du médecin, certaines prestations sont soumises à l'accord préalable de la caisse. La caisse s'offre de faire éviter à l'assuré l'avance des frais grâce au développement du système du tiers payant (conventions avec des pharmaciens, médecins, cliniques privées, centre d'hémodialyse, entreprise de transport sanitaire, établissement de cures thermales etc...)

- 300 jours pour deux années consécutives pour toute autre affection.

Les droits en assurance maladie sont subordonnés à l'accomplissement d'une période de travail. L'assuré doit, en outre fournir les pièces et justifications médicales, administratives et d'Etat civil requises. Ces formalités sont exigées en matière d'assurance maternité, invalidité et décès. Ajoutant à cela, l'assuré social a droit au recours contre les rejets administratifs et médicaux.

Le contentieux de la sécurité sociale obéit à des règles et procédures spécifiques. Des réformes portant sur les règles d'assujettissant et de contentieux en matière de sécurité sociale ont été introduites successivement en 2004 et en 2008.

3.1.2. Le système CHIFA dans les prestations en nature de la CNAS :

Ce système permettra aux assurés, et de leurs ayants droit d'accéder aux prestations couvertes par la sécurité sociale, dans le cadre de l'assurance maladie, la célérité dans le traitement et la liquidation des dossiers, le remboursement des frais engagés par les assurés sociaux, dans des délais raisonnables, et sans la contrainte des procédures administratives habituelles, et enfin, un meilleur contrôle ainsi qu'une plus grande maîtrise des dépenses. Condition sine qua non pour la préservation des équilibres financiers et la pérennité du système de sécurité sociale.

Ce système repose sur deux types de cartes AS: pour les assurés sociaux et leurs ayants droit c'est la carte CHIFA, PS : destinée pour les professionnels de santé sous forme d'une

clé USB, afin de maîtriser et sécuriser le canal entre les assurés et les prestataires conventionnés avec la CNAS.

La carte CHIFA est une carte électronique contenant l'ensemble des informations nécessaires au contrôle des ouvertures de droit des bénéficiaires, portées sur la carte, ainsi que celles relatives à leur état de santé et la disponibilité auprès du prestataire (médecin, hôpital, structure privée conventionnée, officine pharmaceutique) d'un micro-ordinateur, d'un lecteur de carte électronique ainsi que d'une clé USB personnelle, avec code PIN attribué par la CNAS. Ces outils sont indispensables pour l'identification et l'authentification des assurés sociaux et l'accès au logiciel de santé pour lire, écrire, établir et signer des factures électroniques destinées à la CNAS, En fait, une carte magique qui protégera l'assuré mais aussi combattrà les fraudes que connaît ce secteur.

3.1.3. Synthèse des prestations :

Le tableau ci-dessous indique les caractéristiques communes des prestations fournis par la CNAS.

Tableau 4 : Tableau de synthèse des prestations major

Prestation	En Espèce	En Nature
Maladies	Le paiement d'une indemnité journalière, destinée à compenser la perte de salaire, En cas de maladie et d'absence du travail.	la prise en charge des frais de soins (Médicaux, Chirurgicaux, hospitalisation, Pharmaceutiques,...)
Maternité		
Invalidité	L'admission en invalidité est accordée dans les conditions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Présenter une incapacité de travail ou de gain au moins égale à 50% - Ne pas avoir atteint l'âge légal de la retraite - Justifier d'une certaine durée de travail L'invalidité est classée en trois (3) catégories : <ul style="list-style-type: none"> - 1ère Catégorie : invalide encore capable d'exercer une activité salariée (60%) - 2ème Catégorie : invalide absolument incapable d'exercer une activité salariée (80%) - 3ème Catégorie : invalide absolument incapable d'exercer une activité salariée et qui est en outre dans l'obligation d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne (80% + 40%) 	

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

• **Accident du Travail et Maladies Professionnelles** : La législation permet aux assurés de bénéficier :

Des prestations en nature : Remboursées au taux de 100% des tarifs réglementaires (soins, médicaments, appareillages...).

Des indemnités journalières : Pour compenser la perte de salaire, versées au taux de 100% du salaire de référence.

D'une rente mensuelle payée à terme échu lorsque le taux d'incapacité est égal ou supérieur à 10%.

D'un capital représentatif de rente, lorsque ce taux est inférieur à 10%.

Le taux d'incapacité est révisé en fonction des modifications pouvant intervenir dans l'état de l'assuré.

❖ La structure fonctionnelle des prestations au niveau de la sous-direction est composée comme suit :

Tableau 5 : Tableau des dépenses des assurances sociales

Branches	Dépenses 2019 (DA)
Assurances sociales	10 406 658 105
AT/MP	1 066 827 951
Total	11 473 486 056

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

– En 2019, l'Agence d'Alger a compté le nombre de 865 349 assurés sociaux actifs, et de 641 128 inactifs, avec 1 614 571 d'ayants droit, répartis par structure de paiement.

3.1.4. Assurances sociales :

Les assurances sociales c'est l'ensemble ses assurances suivantes :

Tableau 6 : Répartition globale par risque

Branches	Dépenses 2019 (DA)
Maladie	8 884 900 132
Maternité	462 073 658
Invalidité	351 864 196
Décès	707 820 121
Total	10 406 658 105

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.4.1. Assurances maladie : Gestion et suivi des prestations en :

- Espèce : (Indemnités Journalières à 50 %, Indemnités Journalières à 100 %)

Tableau 7 : Tableau des dépenses des prestations assurances maladies en espèce

Poste	Année 2019
Indemnités Journalières à 50%	
Nombre	224 664
Dépense (DA)	93 409 586
Montant moyen I.J	416
Indemnités Journalières à 100%	
Nombre	823260
Dépense (DA)	668 674 661
Montant moyen IJ	812
Total Indemnités Journalières	
Nombre	1047924
Dépense (DA)	762 084 247
Montant moyen IJ	727

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

- Nature : (Actes médicaux, Frais Pharmaceutiques, Dont : Tiers payant, Hors Tiers payant, Autres P.N).

Tableau 8 : Tableau des dépenses des prestations en nature

Prestations en nature	Dépenses 2019 (DA)
Actes médicaux	91 960 952
Frais Pharmaceutiques	5 205 010 143
Dont : Tiers payant	5 013 778 029
Hors Tiers payant	191 232 115
Autres P.N	2 825 844 790
Total	8 122 815 885

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.4.2. Assurance maternité :

Tableau 9 : Tableau des prestations maternité en espèces (Indemnités journalières)

Désignation	Année 2019
Dépenses	462 005 507
Nombre I.J	569 464
Montant moyen I.J	812

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.4.3. Assurance invalidité :

- Prestations en espèces (en cas des 300 Indemnités journalières, le montant minimum des pensions d'invalidité est égal à 75 % du SNMG).

Tableau 10 : Tableau de dénombrement et de dépense en invalidité Musset

Catégories	Nombre de dossiers	Dépenses 2019 (DA)
1ère Catégorie	59	12 186 043
2ème Catégorie	1 344	245 440 842
3ème Catégorie	180	43 244 334
Réversion	240	50 128 308
TOTAL	1 823	350 999 527

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.4.4. Capitaux Décès :

En cas de décès de l'assuré(e), la CNAS verse un capital décès aux ayants droit qui sont :

- Le conjoint, Les enfants à charge, Les ascendants à charge.
- **Condition :** l'assuré doit avoir travaillé 15 jours durant les 03 mois précédant la date du décès.

Tableau 11 : Tableau des dépenses en Capitaux Décès

Assurés	Désignation	Dépenses 2019 (DA)	
		Dépenses	165 551 383
Actifs	Nombre	445	
	Montant moyen	372 026	
	Inactifs	Dépenses	542 268 738
		Nombre	2 305
		Montant moyen	235 258

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.5. Accidents du travail et maladies professionnelles AT/MP :

- Prestations d'incapacité permanente (Rentes d'incapacité et capitalisées)

Tableau 12 : Tableau des dépenses de Rentes d'incapacité

Rubrique	Dépenses 2019 (DA)
Dépenses	533 292 475
Nombre de rentes payées	100 984
Coût moyen	5 281

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

Tableau 13 : Tableau des dépenses de Rentes capitalisées

Rubrique	Dépenses 2019 (DA)
Dépenses	78 945 954
Nombre de rentes payées	780
Coût moyen	101 213

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.6. Service CHIFA :

La carte Chifa permet de :

- La vérification de la validité de la carte.
 - La vérification des droits des assurés sociaux ainsi que leurs ayants droits.
 - La vérification des consommations.
 - L'élaboration automatique des factures.
 - L'authentification des détenteurs de la carte.
 - La signalisation électronique de la carte.
 - La génération de la transmission des factures à la CNAS.
- **Ce service est chargé de différentes tâches :**
 - La saisie des demandes de cartes Chifa qui seront validées, envoyées au centre personnalisation de Chifa en collaboration avec le centre de calcul et par la suite distribuées aux différents centres.
 - La duplication des cartes Chifa en cas de perte ; de détérioration ; de panne ou d'erreur de photo ou de saisie.
 - Les statistiques journalières ou la collecte des dossiers.
 - L'assainissement des cartes (hors wilaya ou hors centre).

Tableau 14 : Tableau de dénombrement des cartes Chifa

Rubriques	CHIFFRES
Date de lancement du système	01/09/2009
Nombre de structures de l'agence	24
Nombre de dossiers reçus	1 031 276
Nombre de cartes CHIFA reçues	1 006 430
Nombre de cartes CHIFA remises	955 057

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

Situation des transmissions des demandes de cartes vers le centre de personnalisation année 2019 est la suivante :

Tableau 15 : Etat de répartition des cartes Chifa

RUBRIQUES	CHIFFRES
Dossiers envoyés au centre personnalisation	49 177
Nombre de cartes reçues / Cartes étudiants	47 025 / 19 740
Nombre de dossiers reçus	1 031 276
Dossiers duplicata envoyés au centre perso	8 897
Dossiers duplicata reçus	8 304

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.7. Service Affiliation :

Le service affiliation est chargé de l'activité mutation et transfert inter agences des dossiers d'assurés sociaux, de l'affiliation et du positionnement des nouvelles immatriculations, ainsi que les différents mouvements internes et mise à jour des assurés qui relèvent de notre agence.

Tableau 16 : Tableau de transfert des dossiers d'affiliation

Centre	Affiliation	Non Affiliation	Total	SECU 01 traités
BAB EL OUED	2 537	3 621	6 158	4 950
ROCHAI BOUALEM	3 862	2 426	6 288	4 870
HASSEN BADI	21 210	4 786	25 996	19 679
CASBAH	3 534	2 116	5 650	2 734
DIDOUCHE MOURAD	16 016	1 279	17 295	16 327
EL BIAR	14 343	7 918	22 261	7 918
SIDI OKBA	2 377	1 772	4 149	5 583
HUSSEIN DEY	5 507	1 536	7 043	10 942
PORT	9 280	1 420	10 700	4 650
SOUIDANI ABDELKRIM	4 356	94	4 450	6 470
BOUZAREAH	5 652	3 795	9 447	2 389
KOUBA	7 203	5 855	13 058	10 942
Ant. SNTF	480	712	1 192	1 196
Ant. AIR ALGERIE	1 750	10	1 760	522
Ant. ENTV / ENRS	678	11	689	131
BARAKI	4 872	3 266	8 138	8 377
BIR MOURAD RAIS	10 401	4 761	15 162	19 367
EL MOHAMADIA	3 155	2 095	5 250	6 822
BAB EZZOUAR	8 955	4 917	13 872	20 489
Ant. SONATRACH	1 499	7	1 506	517
Ant. SEAAL	161	208	369	239
BOLOGHINE	1 583	1 230	2 813	2 478
BIRKHADEM	11 407	3 916	15 323	14 326
TOTAL	140 818	57 751	198 569	171 918

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.8. Service conventionnement tiers payant :

Le **tiers-payant** est un système qui permet, sous certaines conditions, d'être dispensé des frais de santé. Il peut s'agir d'une dispense partielle ou totale selon les cas. Le professionnel sera directement rémunéré par la CNAS et la complémentaire santé, ce qui évite au patient d'avancer une somme d'argent.

On distingue le tiers-payant total, qui évite toute dépense, du tiers-payant partiel qui implique d'avancer uniquement le ticket modérateur (la part non prise en charge par la CNAS).

Tableau 17 : Tableau des dépenses et de dénombrement du tiers payant

Partenaires	Nombre	Conventions	Nombre Factures traités	Montant
Officines	302	7	2 032 638	5013778029
Médecins traitants	221	7	73 722	20 204 475
Opticiens lunettiers	32	31	685	1 657 190
TOTAL	555	45	2 107 045	5 035 639 694

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

Ce système a été modernisé en introduisant la carte CHIFA dans les secteurs : officines, médecins, opticien, traitement hémodialyse.

3.1.9. Service des Hôpitaux cliniques et établissements conventionnés :

La structure de paiement, sise au Boulevard Mohamed V, Alger, assure les prestations sociales découlant des diverses conventions passées avec des partenaires publics et privés, ainsi que des prestations consenties à travers des conventions établies avec divers pays et des actes médicaux effectués au niveau de nos centres médicaux sociaux

- Cardio-vasculaire.
- Transport sanitaire.
- Cliniques d'hémodialyse.
- Maternité.
- Associations.
- Cures thermales.

Tableau 18 : Tableau de dénombrement des prises en charges par spécialité

Dénombrement	Nombre	Montant (DA)
- Cardio-vasculaire	-	596724797
- Transport sanitaire	1 847	198 529 300
- Cliniques d'hémodialyse	1 548	698 994 986
Association	-	48 143 000
Démunis	-	/
Cures thermales	516	/
Centres Médico-sociaux Dépendant de la CNAS	-	587 790
Numérisation des dossiers conventionnement	66 682	/
Total	70 593	1494836873

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.10. Service collectivité :

Ce service s'occupe de la préparation des dossiers d'adhésion au régime des collectivités, de la confection des cartes de correspondants sociaux et au renouvellement de celles-ci.

Tableau 19 : Tableau de dénombrement des collectivités et assurés par structure

Structure	Nombre	
	Collectivités rattachées	Assurés sociaux gérés
BAB EL OUED	79	28 067
HASSEN BADI	370	63 577
DIDOUCHE MOURAD	172	46 599
EL BIAR	243	45 571
HUSSEIN DEY	111	27 630
PORT	156	45 667
SOUIDANI ABDELKRIM	149	26 576
SNTF	17	8 263
AIR ALGERIE	3	5 462
ENTV – ENRS	2	7 791
BIR MOURAD RAIS	160	19 298
SONATRACH	18	10 637
SEAAL	1	5 556
BIRKHADEM	187	31 011

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.11. Service du contrôle administratif :

Tableau 20 : Tableau de répartition du contrôle administratif

Arrêts de travail Reçu	Jours d'arrêt de travail	Demandes	Malades visités	Malades Absents	Malades Sanctionnés	Jours non indemnisés
127 941	1 470 386	22 769	10 301	1 909	4 402	116 133

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.12. Service des Allocations familiales :

Les prestations familiales représentent un revenu de complément pouvant aider les travailleurs salariés chargés de familles à assurer la satisfaction des besoins propres à l'enfant, Il existe deux types de prestations familiales:

- Allocations Familiales versées une fois par mois
- Allocations Familiales de scolarité versées une fois par an (la prime de scolarité).

Tableau 21 : Tableau de dénombrement et dépenses des allocations familiales

Désignation	Montant (DA)
Nombre mensuel moyen d'allocataires	133 183
Dépense mensuelle moyenne	133 592 697

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.13. ONAAPH :

Le service prestation de l'Office Nationale d'Appareillage et d'Accessoires pour Personnes Handicapées, réceptionne les prescriptions des médecins spécialistes, (dossier et devis), pour les envoyer au contrôle médical.

Une fois la décision du médecin conseil du contrôle médicale (accord médicalement justifié), une prise en charge est établie, suivie par un contrôle à postériori où les contrôleurs techniques d'appareillage vérifient le produit fini et établissent un bon de livraison.

Tableau 22 : Tableau de dénombrement et dépenses des prises en charge par l'ONAAPH

Dépense et dénombrement	Nombre
Prises en Charge	7 318
Factures conforme pour paiement	7 627

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.1.14. Commission locale de recours préalable qualifiée :

En cas de rejet d'ordre administratif, l'assuré aura recours à la commission locale de recours préalable qualifiée en premier lieu, et à la commission nationale de recours préalable qualifiée dans le cas d'un second rejet.

Tableau 23 : Tableau de dénombrement des dossiers de la CLRPQ

Demandes	Instances (2018)	Accords	Rejets	Hors Délais
1 324	846	612	720	33

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger, 2019

3.2. Sous-direction du Recouvrement et du Contentieux : ³⁶

Mission : ³⁷

Recouvrement des cotisations, et lutte contre le travail informel (recouvrement forcé), et gestion et suivi des divisions suivantes :

- L'affiliation
- Cotisations
- Contentieux
- Contrôle employeurs

3.2.1. Cotisations : ³⁸

3.2.1.1. Déclaration d'activité :

Que vous soyez une personne physique ou morale, vous êtes tenus de déclarer votre activité à l'organisme de la sécurité sociale lorsque:

- Vous occupez un ou plusieurs travailleurs, quelles que soient la nature juridique, la durée et la forme de la relation de travail.
- Vous employez du personnel pour votre propre compte en qualité de gens de maison, chauffeur, femme de ménage, jardinier, gardien, infirmière ...etc.

Déposez le dossier de déclaration de votre activité à l'agence CNAS du lieu implantation de votre entreprise ou de votre activité dans les 10 jours qui suivent le recrutement du premier salarié.

- **Constitution du Dossier d'affiliation :**

- Déclaration d'activité.
- Extrait de naissance N° 12 ou copie du S12 du gérant ou du propriétaire.
- Copie soit du registre du commerce ou de la décision de création, ou de l'agrément ou de la carte d'artisan.
- Copie des statuts de l'entreprise.
- Copie de la carte de l'immatriculation fiscale.
- Copie du Numéro d'Identification Statistique (NIS).
- Copie des RIB et/ou des RIP.

³⁶ Voir ANNEXE A, Organigramme de la sous-direction du recouvrement, Agence d'Alger

³⁷ Bilan d'activité de la sous-direction du recouvrement et du contentieux, Agence d'Alger 2019

³⁸ Services/Recouvrement et Contentieux/Employeur, <https://cnas.dz/fr/employeur/>, consulté le 25/07/2020

3.2.1.2. Affiliation des salariés :

- **La déclaration de salarié :** Article 8 de la loi n°83-14 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée

L'employeur est tenu de déclarer à la sécurité sociale toute personne quel que soit sa nationalité, qu'elle exerce une activité rémunérée, quels que soient le montant ou la nature de la rémunération, à temps plein, partiel ou occasionnel.

- **Le travail à temps plein :** Lorsque l'activité rémunérée est exercée pendant la durée légale hebdomadaire du travail, soit, 40 heures/semaine.
- **Le travail à temps partiel :** Lorsque l'activité rémunérée est exercée pendant une durée inférieure à 40 heures hebdomadaires sans qu'elle soit inférieure à 20 heures, c'est-à-dire, la moitié de la durée légale hebdomadaire.
- **Le travail occasionnel :** Il s'agit des activités temporaires rémunérées à la tâche, à la pièce, au chiffre d'affaire, au cachet, etc.

- Constitution du dossier:

- Une demande d'affiliation de l'assuré social
 - Un extrait de naissance N°12 ou copie du S 12 de l'assuré (si le salarié n'est pas immatriculé).
 - Une fiche familiale si l'assuré (e) est marié (e).
- **Les catégories Particulières:** Sont considérées comme catégories particulières et doivent être déclarés à la sécurité sociale:
 - les travailleurs à domicile.
 - Les personnes employées par des particuliers, notamment les gens de maison, concierges, chauffeurs, femmes de ménage...
 - les artistes et les auteurs rémunérés à l'activité artistique et/ou d'auteur.
 - Le personnel navigant embarqué sur les navires et bateaux de pêche commerciale rémunéré à la part.
 - les apprentis.
 - Les Porteurs de bagages dans les gares et les aéroports.
 - Les gardiens de parkings autorisés.
 - Les Etudiants.
 - Les moudjahidines, ainsi que les titulaires de pensions au titre de la législation des moudjahidine et des victimes de la guerre de libération nationale.

- Les Handicapés.
- Les titulaires de pensions et de rentes de sécurité sociale.
- Les bénéficiaires de l'indemnité d'activité d'intérêt général (IAIG).
- Les élèves des établissements d'enseignement technique et des établissements de formation professionnelle.
- Les Détenus effectuant un travail pénal.
- Les pupilles de la sauvegarde de la jeunesse effectuant un travail commandé.
- Les athlètes adhérents d'une association sportive, autres que les athlètes de performance.
- Les personnes effectuant un stage de rééducation fonctionnelle ou de réadaptation professionnelle.
- Les personnes qui participent, bénévolement, au fonctionnement d'organismes de sécurité sociale.
- Les personnes victimes d'accidents au cours de l'accomplissement d'un acte de dévouement dans un d'intérêt public ou du sauvetage d'une personne en danger.
- les bénéficiaires de l'indemnité pour activités d'intérêt général.
- **Les délais de Déclarations :** Article 10 de la loi n°83-14 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée ([Télécharger](#))
- Les employeurs sont tenus d'adresser une demande d'affiliation des bénéficiaires de la Sécurité Sociale dans les dix (10) jours qui suivent le recrutement du travailleur.
- Les établissements d'enseignement supérieur, technique, de formation professionnelle ou assimilés doivent adresser une demande d'affiliation pour l'ensemble des élèves dans les vingt (20) jours qui suivent leur inscription.
- **L'affiliation d'office :** Article 12 de la loi n°83-14 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée.

Lorsque la demande d'affiliation n'a pas été adressée par les assujettis dans les délais prescrits, l'affiliation du salarié est opérée d'office par l'organisme de sécurité sociale soit:

- De sa propre initiative.
- Suite à un contrôle administratif.
- A la requête de l'intéressé, de ses ayants droit, de l'organisation syndicale ou de toute autre personne.

Tableau 24 : Tableau des effectifs d'employeurs

Période	Nbr employeur	Nbr effectif DAC	Nbr assurés sociaux
Au 31/12/2019	3554	8353	1476

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

3.2.1.3. Déclaration Annuelle des Salaires et des salariés (C) :

L'employeur est tenu d'adresser à l'organisme chargé du recouvrement (Agence CNAS) dans les 30 jours qui suivent la fin de chaque année civile, une déclaration nominative des salaires et des salariés (DAS) faisant ressortir les rémunérations perçues entre le premier et le dernier jour de l'année, par trimestre, ainsi que le montant des cotisations dues.

Article 14 de la loi n°83-14 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée

Les DAS sont transmises aux services de la CNAS sous forme électronique. Un logiciel est mis à la disposition des employeurs pour extraire le fichier.

Vous pouvez transmettre votre DAS via internet sur le portail Télé-déclaration <https://teledeclaration.cnas.dz/>

Tableau 25 : Tableau des déclarations et paiements à distance

Déclarations d'assiette de cotisation	Nbr d'employeurs	Nbr employeurs payant par C.I.B	Nbr opérations par C.I.B
331 505	31 446	46	105

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 26 : Tableau des déclarations annuelles des salaires

Exercice	Réception	Nbre de DAS	Envois par internet
2018	31.01.2019	28 110	27 990

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

3.2.1.4. Déclaration et Versement des cotisations :

Articles 21 de la loi n°83-14 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée

L'employeur est tenu de déclarer et de verser les cotisations de sécurité sociale de ses salariés auprès de l'agence de wilaya dont il relève dans les trente (30) jours qui suivent l'échéance :

- De chaque trimestre, s'il occupe moins de dix (10) salariés.
- De chaque mois, s'il occupe plus de dix (09) salariés.

La déclaration de cotisations s'effectue via internet (portail Télé-déclaration) ou bien sur un imprimé appelé Déclaration d'Assiette de Cotisation (DAC).

- Le versement des cotisations de sécurité sociale incombe à l'employeur.

- Le prélèvement de la quote-part salariale, lors du paiement de la rémunération, vaut acquis de la part de l'employeur à l'égard du travailleur.
- Les cotisations de Sécurité Sociale font l'objet d'un versement unique par l'employeur à l'organisme de Sécurité Sociale dont il relève territorialement.

3.2.1.4.1. L'assiette de cotisation : L'assiette des cotisations de Sécurité Sociale est constituée de l'ensemble des éléments du salaire ou du revenu proportionnel aux résultats du travail à l'exclusion :

- Primes à caractère familial (allocations familiales, indemnité du salaire unique, prime de scolarité, les primes de naissance, de mariage et toutes les autres primes versées à l'occasion d'un événement familial)
- Primes et indemnités représentatives de frais engagés par le travailleur (prime de panier, prime de transport, frais de missions...)
- Primes et indemnités à caractère exceptionnel (indemnité de licenciement, de départ en retraite...)
- Indemnités liées aux conditions particulières de résidence et d'isolement, Si deux des trois conditions suivantes sont réunies :
 - Logement en cabine mobile, tente, campement itinérant ou base de vie.
 - Système de travail par relève nécessitant un cycle continu de plusieurs semaines de travail effectif, suivies d'une période de repos pendant laquelle l'indemnité n'est pas servie au travailleur.
 - Lieu de travail éloigné de tout centre urbain et difficile d'accès.
- Le salaire mensuel soumis à cotisation ne peut être en aucun cas, inférieur au SNMG
- Pour les catégories particulières, l'assiette de cotisation est le SNMG en vigueur.

Tableau 27 : Etat des recettes réalisées

Exercice	Prévision de recette (DA)	Recette réalisée (DA)
2019	67027680436	67 574 920 774

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 28 : Etat de Facturation/Encaissement

Natures	Facturation (DA)	Encaissement (DA)	Taux de recouvrement
En cours	55 821 082 242	54 171 151 880	97,04%
Antérieur	7 934 130 908	8 222 244 288	103,63%
TOTAL	63 755 213 150	62 393 396 168	97,86%

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 29 : Etat de Chèques traités

Nbr de chèques traités	Moyenne de traitement par semaine	Nbr de chèques pour les échéances mensuelles
113 890	1 735	544

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 30 : Etat d'assainissement des comptes d'attente

Comptes	Taux de diminution entre 12/2018 et 11/2019
A70	18,67%.
RNI	0,99 %

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 31 : Etat d'évolution de la créance par secteur

Secteurs	AU 31/12/2018 (DA)	AU 30/11/2019 (DA)	TAUX
Economique	9 050 214 829	9 701 941 787	7,20%
Administration	4 436 633 014	4 933 410 669	11,20%
Mr / Pr	5 291 955 286	5 456 884 995	3,12%
Autres	199 811 804	213 240 477	6,72%
Global	18 978 614 933	20 305 477 927	6,99%

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

3.2.1.4.2. Les taux de cotisation : Dans le cas général, le taux de cotisation est fixé à 34,5% réparti comme suit :

- 25 % de l'assiette de cotisation à la charge de l'employeur.
- 09 % de l'assiette de cotisation à la charge du salarié.
- 0,5% de la masse salariale brute à la charge des œuvres sociales.

Des abattements sur la quote-part patronale sont prévus pour tout nouveau recrutement (voir la suite sur <https://cnas.dz/fr/employeur/>)

3.2.1.5. Déclaration d'accident de travail :

L'employeur est tenu de déclarer tout accident du travail dans les quarante-huit (48) heures de sa prise de connaissance.

3.2.2. Contentieux : ³⁴

3.2.2.1. Procédures de recouvrement forcé :

Loi n° 08-08 du 23 février 2008 relative au contentieux en matière de sécurité sociale.

Pour recouvrer les cotisations qui lui sont dues, la CNAS a recours à des procédures particulières de recouvrement forcé à l'encontre des assujettis débiteurs. Les sommes dues aux organismes de sécurité sociale au titre des cotisations principales, majorations et pénalités de retard sont recouvrées au moyen des procédures suivantes :

- Le rôle
- La contrainte

- L'opposition sur comptes courants postaux/bancaires

L'organisme de sécurité sociale créancier avertit préalablement l'assujéti en lui adressant une mise en demeure l'invitant à régulariser sa situation dans un délai de trente (30) jours, et ce avant d'intenter toute action ou poursuite. Passé ce délai, l'organisme de sécurité sociale peut recourir au recouvrement forcé.

Tableau 32 : Etat de dénombrement des mises en demeure par secteur

Nbr de mises en demeure	Relèvent du secteur public	Montant du secteur public (DA)	Montant total recouvré (DA)
4397	254	344 213 700	730 1 499

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 33 : Tableau des procédures de recouvrement forcé de l'année 2019

Nombre de procédures	Montant engagé (DA)	Montant recouvré (DA)
4887	2 951 507 625	538 528 564

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 34 : Tableau des Échéanciers des paiements

Secteurs	Employeurs du secteur public	Employeurs du secteur privé	Échéanciers
Nombre	13	139	152

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

- **La procédure du rôle :**

L'état des sommes dues est signé par le directeur de l'organisme de sécurité sociale créancier, puis visé et rendu exécutoire par le Wali. Le rôle est notifié conformément aux dispositions du code des procédures fiscales et il est exécuté par les services des impôts territorialement compétents.

Tableau 35 : Tableau des Plaintes

Plaintes	Profêts ont été confiés aux huissiers	Défaut de déclaration des salariés	Plaintes pour chèques impayés	Défaut de versement de la part ouvrière	procédures de rôle	TOTAL	Taux de recouvrement de
Nombre	523	310	44	450	37	1 360	35,30%

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

- **La procédure de la contrainte :**

L'état des sommes dues est signé par le directeur de l'organisme de sécurité sociale créancier, puis visé et rendu exécutoire par le président du tribunal du lieu du domicile du débiteur. La contrainte est notifiée au débiteur par un agent de contrôle agréé de la sécurité sociale, à travers un procès-verbal de réception ou par un huissier de justice.

Tableau 36 : Tableau de dénombrement des Contraintes

Natures	Nbr (global)	Nbr(secteur public)
Contraintes	1 120	
Rapports de contrôle	921	15
Procédé à la régularisation de leurs situations à l'amiable	373	10
Employeurs par objet de poursuites	371	

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 37 : Tableau des montants des Contraintes

	Montant recouvré (DA)	Montant engagé (DA)
Montant	168 181 123	-
Employeurs par objet de poursuites	115 022 890	462 009 893
Exercice 2019	135 885 317	543 541 268

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

- **L'opposition sur compte :**

L'organisme de sécurité sociale créancier peut faire opposition sur les comptes courants postaux et les comptes bancaires de ses débiteurs, dans la limite des sommes qui lui sont dues.

L'organisme de sécurité sociale peut également faire opposition sur les biens, meubles ou les liquidités appartenant au débiteur de l'organisme, entre mains du tiers détenteur autres que les parties prévues aux articles 57 et 58 conformément aux dispositions du code de procédures civiles.

Tableau 38 : Tableau des Oppositions

Nombre d'oppositions	Montant engagé (DA)	Montant recouvré (DA)
2 407	1 805 614 222	230 096 585

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

3.2.3. Les Procédures de recours :³⁴

Il est créé au sein des agences CNAS de wilayas, des commissions locales de recours préalable qualifiées. Cette commission statue sur les recours formulés par les assujettis contre les décisions prises par les services de la CNAS.

Elle statue également sur les contestations relatives aux majorations et pénalités de retard lorsque leur montant est inférieur à un million de dinars (1.000.000 DA).

Le recours doit être formulé par écrit et doit indiquer les griefs à l'encontre de la décision contestée.

La commission locale de recours préalable qualifiée est, sous peine d'irrecevabilité, saisie par lettre recommandée avec accusé de réception ou par requête déposée au secrétariat de la commission contre un récépissé de dépôt dans un délai de quinze (15) jours à compter de la date de réception de la notification de la décision contestée.

Le recours doit être formulé par écrit et indiquer les griefs à l'encontre de la décision contestée.

Les décisions de la commission locale de recours préalable qualifiée sont notifiées par lettre recommandée avec accusé de réception ou par un agent de contrôle agréé de sécurité sociale au moyen d'un procès-verbal de réception dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de la décision.

En cas de contestation de la décision de la commission locale de recours préalable qualifiée, l'employeur peut saisir la commission nationale de recours préalable qualifiée.

Les contestations relatives aux majorations et pénalités de retard prévues en matière d'obligations des assujettis sont directement portées devant la commission nationale de recours préalable qualifiée, qui statue en premier et dernier ressort, lorsque leur montant est égal ou supérieur à un million de dinars (1.000.000 DA).

(Source : loi 08-08 du 23 février 2008, relative au contentieux en matière de sécurité sociale).

Tableau 39 : Tableau des demandes formulées à la CLRPQ

	Demandes de recours	Demandes de dégrèvements des majorations et pénalités de retard	Contestations	Total
Nombre	716	609	107	1432

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 40 : Tableau de dénombrement des recours accordés

Catégorie employeurs	Instance 2018	Nbr de recours reçus	Nbr de réunions tenues	Nbr de recours traités	Nbr de recours accordés	Montant du recours (DA)	Montant de dégrèvement (DA)
Privé	41	665		674	348	274 697 725	13 333 157
Public	2	51	12	51	10	84 562 591	483 987
GLOBAL	43	716	12	725	358	359 260 315	13 817 144

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

3.2.4. Le contrôle des employeurs : ³⁴

- La CNAS est habilitée à contrôler les employeurs en matière d'application de la législation et de la réglementation de sécurité sociale.
- Les missions de contrôle sont effectuées par des agents de contrôle agréés par le Ministre chargé de la sécurité sociale et dûment assermentés.
- Chaque assujetti peut faire l'objet d'un contrôle, en tout temps et lieu de travail et pour toutes les périodes d'assujettissement.

- Les assujettis et les salariés sont tenus de présenter aux agents de contrôle, les documents et renseignements nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Les entraves au contrôle sont passibles de peines prévues dans le cadre de l'infraction qualifiée par l'article 183 du code pénal.

Tableau 41 : Etat des Statistiques hebdomadaires

	Année 2019
Nombre de contrôleurs	15 + 8 stagiaires
Nombre d'employeurs contrôlés	4 185
Nombre d'infractions relevées	8 805
Montants redressés	1 962 235 055
Montants recouvrés	909 497 862
Taux de recouvrement (%)	46,35 %

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 42 : Tableau de CONTRÔLE PLANIFIE « CP »

	Nbr d'employeurs à contrôler	Nbr de rapports	Taux %	En infraction	Montant redressé (Da)	Montant recouvré (DA)	Taux de réalisation %
DAC non fournie	1 328	795	59,86	106	465 20 555	267 44 251	57,49
Employeurs suspendus	444	273	61,49	34	9 380 818	1 400 961	14,93
Déclaration en Néant	43	25	58,14	9	8 082 818	7 691 647	95,16
Employeurs Déclarants leurs salariés en SNMG	552	26	4,71	11	13 926 028	1 525 815	10,96
Contrôle des sous traitants							
Contrôle des employeurs bénéficiaires des mesures d'abattement	493	94	19,07	24	97 637 163	26 523 710	27,17
Entreprises Etrangères	70	17	24,29	7	23 586 991	8 717 454	36,96
Contrôle de la main d'œuvre							
Facturation sans paiement	271	71	26,20	16	31 514 334	101 075 902	320,73
TOTAL	3 201	1 301	40,64	207	21 6722 679	145 630 215	75,30

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

Tableau 43 : Tableau de lutte contre le travail informel « LCTI »

Actions	Employeurs contrôlés	Emp. en infraction	Infractions				Taux de réalisation %
			DDA	DDS	Autre	Total Infractions	
Contrôle en brigades mixtes	264	144	73	220	355	648	28,59
Contrôle de nuits et week end	60	46	15	87	132	234	13,58
Contrôle d'envergure							
Contrôle inter-caisse	490	391	273	497	495	1 265	36,22
Contrôle des catégories particulières	1 988	1 016	218	792	5 441	6 451	46,84
TOTAL	2 802	1 597	579	1 596	6 423	8 598	46,41

Source : Sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

3.3. Sous-direction des opérations financières : ³⁹

Mission : ⁴⁰

- Assurer la capacité de résistance de la CNAS
- Honorer les engagements de paiements.

Les recettes de la CNAS proviennent essentiellement des cotisations, auxquelles s'ajoutent les recettes diverses qui ne sont pas négligeables provenant :

- Des officines pharmaceutiques.
- Des crèches et jardin d'enfants.
- Des centres médicaux sociaux.
- Des frais de gestion pour des comptes d'autres organismes.
- Des produits des fonds placés.
- **Recette de la sous-direction de l'action sanitaire et sociale** : La recette de l'exercice 2019 est de **60 481 678 DA**
- **Recette de la sous-direction de ressources humaines et moyennes généraux** : La recette de l'exercice 2019 est de : **2 434 522 DA**

On peut dire que le niveau des recettes diverses à évoluer d'une façon régulière.

3.3.1. Répartition des recettes de cotisation par secteur économique public et économique privé et collectivité :

- Le taux de cotisation est fixé à 34,5 % répartie comme suit :
- 13% Assurance sociale
- 1,25% Accident du travail
- 18,25% Retraite
- 1,5% Retraite anticipée
- 0,5 Allocation chômage

Tableau 44 : Tableau de répartition du taux de cotisations par branches :

Branches	Quote-part à la Charge de l'employeur	Quote-part à la charge du salarié	Quote-part du fonds des œuvres sociales	Total
Assurances sociales	11,5%	1,5%	-	13%
AT/MP	1,25%	-	-	1,25%
Retraites	11%	6,75%	0,5%	18,25%
Retraite anticipée	1%	0,5%	-	1,5%
Assurance chômage	0,25%	0,25%	-	0,5%
Total	25%	9%	0,5%	34,5%

Source : Recueil des textes législatifs et réglementaires de la sécurité sociale 2020

³⁹ Voir ANNEXE A, Organigramme de la sous-direction des opérations financières, Agence d'Alger

⁴⁰ Bilan d'activité de la sous-direction des opérations financières, Agence d'Alger 2019

3.3.2. Analyse de dépenses de la CNAS :

Le régime des assurances sociales offre plusieurs prestations à une fraction importante de la population.

Il participe à la protection de la santé des individus à travers, d'une part, le remboursement de frais médicaux et pharmaceutiques, et d'autre part une intervention directe dans le financement d'une partie de la dépense nationale de santé.

Le régime des assurances sociales octroie aussi des prestations en espèce en cas d'interruption momentanée de l'activité professionnelle (congé de maladie, maternité), ainsi que des pensions de longue durée, et un capital décès pour les ayants droits de l'assuré décède.

De ce qui a précédé, on peut dire qu'en matière d'assurances sociales, la CNAS assure les prestations suivantes :

- Maladie (prestation en nature et en espèce)
- Maternité (prestation en nature et en espèce)
- L'invalidité
- Le décès

3.3.3. Les postes les plus importants en matière de dépenses assurance sociale :

- Les remboursements des produits pharmaceutiques
- Les forfaits hôpitaux

Cependant les dépenses ont connu une évolution croissante (voir tableau n°50)

3.3.4. Les dépenses des assurances sociales :

Compte tenu de l'extension du bénéfice de l'assurance maladie, de la diversification et de la hausse rapide et simultanée de toutes les dépenses d'assurances sociales, cette branche occupée une place importante dans la structure des dépenses totales de sécurité sociale.

Il est préférable d'exposer la situation globale des assurances sociales ainsi que son équilibre financier à travers le tableau qui suit :

Tableau 45 : Tableau des recettes et dépenses assurances sociales de l'exercice 2019

	Montant (Da)
Recette	68 561 842 498
Dépenses	11 473 486 055
Résultats	57 088 356 443

Source : Sous-direction des opérations financières, CNAS Alger 2019

Tableau 46 : Tableau des dépenses des prestations de l'exercice 2019 :

	Montant (DA)
Assurance sociale	1 040 6658 105
AT/MP	1 066 827 950
Forfait hôpitaux CNAS	3 378 746 039
Financement de structures conventionnées	1 494 836 873
Total des prestations	16 347 068 967

Source : Sous-direction des opérations financières, CNAS Alger 2019

3.3.5. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement :

D'après la loi 92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale (article 59) et fixant la nomenclature budgétaire des caisses de sécurité sociale.

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement se présentent comme suit :

3.3.5.1. Dépenses de fonctionnement :

- **Dépenses des personnels :**
 - Traitements et salaires
 - Indemnités
 - Allocation familiale
 - Sécurité sociale
 - Versement forfaitaire
 - Œuvres sociales
- **Matériel et fonctionnement des services :**
 - Mobilier et matériel médical
 - Fourniture de bureau
 - Remboursement des frais
 - Charges annexes
 - Habillement
 - Parc auto
 - Frais judiciaires et d'expertises.
- **Travaux d'entretien :**
 - Réparation des immeubles
 - Maintenance des équipements

3.3.5.2. Dépenses d'investissement :

- Programme autofinancés
- Participation de la caisse :

- Aux dépenses des secteurs sanitaires et des établissements hospitalières spécialisés.
- Contribution au financement des investissements de secteurs de la santé et de la protection sociale
- Participation aux budgets des établissements spécialisés relevant du ministère de sécurité sociale.

Tableau 47 : Etat récapitulatif des dépenses de la sous-direction des RH et MG

Divisions Services	Personnel	Patrimoine	Réalisation	Prévention et sécurité	Moyen Généraux	TOTAL
Dépenses	1 384 537 704	40 359 260	31 016 790	5 927 271	43 182 638	1 505 023 661

Source : Sous-direction des opérations financières, CNAS Alger 2019

3.3.6. Dépenses de l'action sanitaire et sociale :

La dépense pour l'exercice 2019 est de **397 752 401 DA**

3.3.7. Tableau de bord des situations réelles :

3.3.7.1. Situation trésorerie financières :

Par canaux (CCP/BANK/TRESORIE/CAISSE) des dépenses mensuelles, et journalières en situation du **COVID**.

- Il existe deux types de sources de recettes : principales et secondaires.
 - a. **Principales** : Cotisations des employeurs.
 - b. **Secondaires** :
 - **Fonctionnement** : loyer, appartement (logement de fonction) et qui représente 2% du global.
 - Actions sanitaires et sociales : Centre de diagnostics et dépistages.

3.3.7.2. Tableau de flux de trésorerie TFT, paramètre les dépenses globales :

- Dépenses divers des prestations et qui représente 80 % du global.

Objectif : réduction des coûts de prestations, dans le développement et modernisations des programmes.

Exemple :

- Télé-déclaration.
- Tiers payant des officines.
- Dépenses du Fonctionnement/Investissement et qui représente 20% du global.

3.3.7.3. Tableau des comptes de résultats de chaque dépense et chaque recette :

D'après le logiciel du bilan et de ses annexes et qui regroupe :

- Actifs/Passifs.
- TFT (tableau de flux de trésorerie).
- CR (Compte de résultat) de chaque dépense et chaque recette.
- Balance (Annexes du Bilan).

3.3.7.4. Rapport financier : l'exploitation

En relevant les indicateurs les plus pertinents et utiles de chaque tableau, nous pouvons avoir une prévision sur la capacité et résistance de la CAISSE pour honorer ses engagements vis-à-vis les :

- Crédits bancaires
- Taux du capital permanent
- Engagement du personnel
- Paiement des prestations vers les assurés sociaux (primes de départ)
- Engagement sur les paiements des autres organismes : CNAC, CNR, OPRIBAT, FNPOS.

Tableau 48 : Tableau de répartition des quotes-parts

Caisses	CNAS	CNR	CNAC	FNPOS	OPREBAT
Taux	13%	18,25%	0,5	1,5%	1,5%

Source : Recueil des textes législatifs et réglementaires de la sécurité sociale 2020

- **Remarque :**

Pour une entreprise publique à but non lucratif, le rapport financier n'est pas pris en considération, car c'est une entreprise de prestation de services.

Les impacts du **COVID-19** seront perçus sur les indemnités journalières et les capitaux décès.

3.4. Sous-direction de l'Action Sanitaire et Sociale : ⁴¹

La sous-direction de l'Action Sanitaire et Sociale est chargée de répondre aux besoins croissants des assurés sociaux et de leurs ayants droit, en matière de prise en charge socio-sanitaire

3.4.1. Les missions de la SDASS : ⁴²

- Les consultations de médecine générale et spécialisée.
- La mise à la disposition de la population des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques conformément à la politique des pouvoirs publics notamment la promotion du médicament générique.
- La réintégration socio – professionnelle des salariés, victimes des accidents de travail ainsi que l'assistance médico-psycho-pédagogique des inadaptés moteurs.
- L'intégration sociale et scolaire de l'enfant.
- L'éducation et la protection sanitaires de l'enfance et de la famille.

Vous pourrez trouver les différentes fonctions de l'action sanitaire et sociale au niveau de la direction générale sur ce lien suivent :

<https://cnas.dz/fr/presentation-de-la-direction-de-laction-sanitaire-et-sociale/>

3.4.2. Structures Sanitaires de l'Agence d'Alger :

3.4.2.1. Cliniques Spécialisée :

- La Clinique IbnouSina – Alger :
 - Spécialisée dans la prise en charge médico-chirurgicale des pathologies de la sphère ORL.
- Deux Centre Régional d'Imagerie Médicale :

Implanté au niveau d'Alger, Port d'Alger (2010), et Hussein Dey (2019), dont l'objectif est de faciliter aux assurés sociaux et à leurs ayants droit l'accès aux examens de radiologie.

Centres de diagnostic, de dépistage et de soins – CDDS- qui ont pour missions:

- Les consultations médicales.
- L'exploration fonctionnelle.
- Les analyses biologiques.
- La prévention générale et épidémiologique.
- L'éducation sanitaire.

⁴¹ Voir ANNEXE A, Organigramme de la sous-direction de l'action sanitaire et sociale, Agence d'Alger

⁴² Services/Action Sanitaire et Sociale/<https://cnas.dz/fr/presentation-de-la-direction-de-laction-sanitaire-et-sociale/>, consulté le 25/07/2020

- Les avis médicaux spécialisés.
- L'imagerie médicale.

- Officines pharmaceutiques chargées de :

La mise à la disposition de la population des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques conformément à la politique des pouvoirs publics, notamment la promotion du médicament générique.

3.4.3. Structures Sociales de l'Agence d'Alger :

- Trois crèches et jardins d'enfants répartis à Bab Ezzouar (02) et Kouba.
- Trois Centres de prise en charge psychopédagogique et orthophonique des enfants et adolescents : Kouba, Didouche Mourad, EL Harrach

3.4.4. Structure de l'Action sanitaire et Sociale :⁴³

3.4.4.1. Action sanitaire :

- CDDS PORT (Centres de diagnostic, de dépistage et de soins)
- CDS « EL HARRACH »
- CDS « CHERIF ZAHAR »
- CDDS « HUSSEIN DEY »
- Laboratoire d'analyses médicales « ZABANA »
- Laboratoire d'analyses médicales « AISSAT IDIR »
- Clinique ORL « IBNOU SINA »
- Clinique dentaire « BAB EL OUED »
- Centre d'imagerie médicale « KARIM ABDEL AZIZ »
- **Centrale achats :**

La centrale d'achats assure la maintenance du matériel médical et dentaire.

Les assurés sociaux et leur ayant droit, peuvent bénéficier des services suivant selon la spécialité des structures.

⁴³ Bilan d'activité de la sous-direction de l'action sanitaire et sociale, Agence d'Alger 2019

Tableau 49 : Etat récapitulatif du taux du dénombrement des patients reçus

Spécialité	C.D.D.S. PORT	C.D.S. CHERIF ZAHAR	C.D.S. EL HARRACH	C.D.D.S. HUSSEIN DEY	LABO AISSAT IDIR	LABO ZABANA	CLIN.DENT . B.E.O	CLIN. IBNOU. SINA	C.I.M.K.A	TOTAL
Méd. Général.	1 1527	5031	5 303	5 831	0	0	0	0	0	27 692
O.R.L.	1 021	0	0	486	0	0	0	3 623	0	5 130
Anesthésie Réa	0	0	0	0	0	0	0	791	0	791
Ophthalmologie	2 336	1 241	0	1 173	0	0	0	0	0	4 750
Pneumologie	1 247	0	0	534	0	0	0	0	0	1 781
Dermatologie	979	0	0	0	0	0	0	0	0	979
Rhumatologie	0	0	890	0	0	0	0	0	0	890
Pédiatrie	1 889	169	19	796	0	0	0	0	0	2 873
Gynécologie	0	333	0	0	0	0	0	0	0	333
Gastrologie	0	0	269	0	0	0	0	0	0	269
Médecine Interne	3 219	0	0	0	0	0	0	0	0	3 219
NEURO	255	402	0	0	0	0	0	0	0	657
DENTISTERIE	4 380	7 537	3 284	6 952	0	0	7 049	0	0	29 202
URO	1 254	0	0	0,0	0	0	0	0	0	1 254
ENDOCRINO	0	0	44	710	0	0	0	0	0	754
Interventions Chirurgicales	0	0	0	0	0	0	0	717	0	717
NASO	25	0,0	0	0	0	0	0	7	0	32
Echographie	414	111	0	508	0	0	0	0	0	1 033
Infirmierie	183	249	633	0	0	0	0	37	0	1 102
Radiologie	8 327	44	0	1 305	0	0	0	0	3 853	13 529
Labo Analyse médicale	15 844	0	13 625	11 253	14 458	16 527	0	0	0	71 707
ECG	2 368	140	0	0	0	0	0	0	0	2 508
Mammographie	3 532	0	0	54	0	0	0	0	0	3 586
PSYCHIATRE	1 865	60	0	0	0	0	0	0	0	1 925
Cardiologie	441	0	0	49	0	0	0	0	0	490
EFR	192	0	0	0	0	0	0	0	0	192
Psychologue	1 800	0	2	0	0	0	0	0	0	1 802
TOTAUX	63 098	15 317	24 069	29 651	14 458	16 527	7 049	5 175	3 853	17 9197

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

3.4.4.2. Action sociale :

3.4.4.2.1. Crèches et jardin d'enfants :

- Crèche El Annassers
- Crèche Bab Ezzouar 1
- Crèche Bab Ezzouar 2

Tableau 50 : Tableau de dénombrement d'enfants par crèche

CRÈCHES	Nombre d'enfants	Participation parentale	Montant (DA)
Crèche B.E.Z I	198	2 088	5 319 000
Crèche B.E.Z II	262	2 418	6 311 250
Crèche des ANNASSERS	277	2 602	5 964 300

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

3.4.4.2.2. Centres Psychopédagogiques et d'orthophonie

- **C.P.P.O KOUBA**
- **C.P.P.O DIDOUCHE MOURAD**
- **C.P.P.O HENRY DUNANT**

Tableau 51 : Etat récapitulatif du dénombrement des patients reçus par spécialité et structure :

Pathologie	KOUBA	H DUNANT	90 DM
Surdité	31	21	/
Bégaiement	122	98	/
Retard du langage	601	152	/
Infirmité Motrice et Cérébrale	201	11	/
Débilité	1 275	545	/
Retard Scolaire	91	137	/
Trouble du comportement	627	376	/
Syndrome dépressif	152	0	/
Fente-vélo platine	31	0	/
Dyslexie	32	0	/
Trouble de l'articulation	42	21	/
Autisme	1 675	558	3072
Dysphonie	2	0	/
Névrose	3	58	/
Psychose	0	0	/
Aphasie	0	13	/

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

Tableau 52 : Etat récapitulatif du dénombrement des patients reçus par spécialité et structure :

STRUCTURE	Séance	Montant (DA)
C.P.P.O KOUBA	5 422	104 256
C.P.P.O DIDOUCHE MOURAD	3 061	565 380
C.P.P.O HENRY DUNANT	2 339	43 902

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

3.4.4.2.3. Cuisine et buanderie centrale :

Elle chargée de préparer et servir des repas pour les enfants inscrits dans nos crèches, ainsi qu'au CMPHM

Tableau 53 : Etat des repas servis par structure 2019

Structures	CRECHE ANNASSERS	CRECHE BABEZ I	CRECHE BABEZ II	C.M.P.H.M	Total repas	Prix moyen / Jour DA	Total prix moyen / Jour DA
2019	35 599	31 708	34 487	4 648	106 443	82	9 699 906

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

Tableau 54 : Etat des repas servis par structure 2019

Structures	CRECHE ANNASSERS	CRECHE BABEZ I	CRECHE BABEZ II	Total repas
2019	4 596	2 403	1 305	8 305

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

3.4.4.3. SERVICE SOCIAL :

Il a pour taches :

- L'organisation des accompagnements et rapatriements des malades pris en charge par notre organisme.

Tableau 55 : Tableau de dénombrement des prises en charge des malades par catégorie

Catégorie des bénéficiaires	Nombre
Invalide 3^{eme} catégorie	268
Plus de 75 ans	238
Grabataire	236
Rentier AT/MP avec TP	3
Total	745

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

- L'accompagnement social au profit des assurés sociaux.
- La réalisation des enquêtes sociales au profit des différentes sous directions de l'Agence.
- Démarches administratives auprès des organismes de sécurité sociale, au profit des personnes nécessiteuses identifiées.

Tableau 56 : Tableau de dénombrement par nature de l'action effectuée

Interventions administratives auprès des	Nombre
Organismes de sécurité sociale (CNAS, CASNOS, CNR...)	336
Etablissements de santé publique (CHU, ENPH, EPSP...)	15
Enquêtes	320
Total	671

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

Tableau 57 : Tableau des détails des sorties de la centrale d'achat

SORTIE2019	CDS_PORT	CDS_CHERIFZ AHAR	CDS_ EHARRACH	CLIN_DENT_ BEO	CLIN_IBNSINA	LAB_ZABANA	LAB_AISSATID IR	CRECHE	AUTRE+CM	CDDS_HUSSEIN DEY	CMKA
Produit. Dentaire	0	6 545 582,76	6 545 582,76	6 545 582,76	0	0	0	6 545 582,76	6 545 582,76	6545 582,76	0
Matériel Médical	23761,92	13 919 485,08	1 394 3247	13 919 485,08	23 761,92	23 761,92	23761,92	13 919 485,08	1 3943 247	13 919 485,08	23761,92
Médicaments	0	1 192 260,66	1192 260,66	1 192 260,66	0	0	0	1 192 260,66	1 192 260,66	1 192 260,66	0
Pansements	5881,32	732 704,76	738 586,08	737 222,34	1 363,74	1 363,74	5881,32	732 704,76	738 586,08	737 222,34	1363,74
Antiseptiques	0	113 071,08	140 357,1	140 357,1	0	0	0	113 071,08	140 357,1	140 357,1	0
Réactifs	0	140 357,1	36 502 720,62	36 502 720,62	0	0	0	140 357,1	36 502 720,62	36 502 720,62	0
Sérums	0	36 502 720,62	62 194,5	62 194,5	0	0	0	36 502 720,62	62 194,5	62 194,5	0
Maintenance M.Médical	0	62 194,5	5 138 374,44	5 138 374,44	0	0	0	62 194,5	5 138 374,44	5 138 374,44	0
Maintenance M.Dentaire	0	5 138 374,44	3 656 987,64	3 656 987,64	0	0	0	5138 374,44	365 6987,64	3656 987,64	0
Films Radio	0	3 656 987,64	5 140,8	5 140,8	0	0	0	3 656 987,64	5 140,8	5 140,8	0
produit radio	0	5 140,8	22 582,8	22 582,8	0	0	0	5 140,8	22 582,8	22 582,8	0
Eau Distillée + Eau Physio	0	2 2582,8	111 669,6	111 669,6	0	0	0	22 582,8	111 669,6	111 669,6	0
Dosimètre	29 643,24	68 030 061,78	68 059 705,02	68 034 579,36	25 125,66	25 125,66	29643,24	68 030 061,78	68 059 705,02	68 034 579,36	25 125,66

Source : Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale, CNAS Alger, 2019

3.5. Sous-direction du Contrôle Médical : ⁴⁴

3.5.1. Acteur médical de la gestion du risque, le contrôle médical : ⁴⁵

- Conseiller les assurés sociaux et les professionnels de santé sur la réglementation médico-sociale.
 - Accompagner les assurés et se concerter avec les professionnels de santé pour améliorer la prise en charge des assurés sociaux et notamment les malades chroniques.
 - Analyser et contrôler les demandes de prestations.
 - Veiller à l'application de la législation et de la réglementation en vigueur.

3.5.2. Structure et organisation :

Constitué de praticiens conseils (médecin conseil, chirurgien-dentiste conseil) et d'un personnel administratif, le contrôle médical est organisé, au plan national et local, selon une structure pyramidale.

La mission de contrôle qu'exerce le praticien conseil assure l'application de la législation et la réglementation de la sécurité sociale et permet à tout assuré social, de bénéficier des prestations nécessaires à son état de santé.

3.5.3. Missions :

Le contrôle médical réceptionne les dossiers médicaux des assurés sociaux qui sont destinés au médecin conseil, par le biais du service des prestations. Le médecin conseil peut convoquer l'assuré s'il juge que sa présence est nécessaire.

Le médecin conseil étudie les dossiers, afin de se prononcer sur la demande de remboursement de la prestation sociale et à répondre au service des prestations. L'avis du contrôle médical peut porter sur une prescription de médicament, un arrêt de travail, une demande de prise en charge d'affection chronique, sur l'invalidité, les accidents du travail, les maladies professionnelles...

Vous pourrez trouver les différentes fonctions du contrôle médical au niveau de la direction générale sur ce lien suivant : <https://cnas.dz/fr/presentation-du-contrôle-médical/>

⁴⁴ Voir ANNEXE A, Organigramme de la sous-direction du contrôle médical, Agence d'Alger

⁴⁵ Services/Contrôle Médical/Présentation du Contrôle Médical/<https://cnas.dz/fr/presentation-du-contrôle-médical/>, consulté le 25/07/2020

3.5.4. Activité des contrôles médicaux : ⁴⁶

3.5.4.1. Dénombrement des dossiers traités :

La répartition des dossiers traités par les Contrôles Médicaux durant l'année 2019 est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 58 : Tableau de dénombrement des dossiers

Centres	Dossiers soumis	Dossiers traités	Instances	Ratio %
B.E.O.	7 6285	75 322	964	98,74%
ROC-Boualem	42 403	42 332	71	99,83%
Hassen Badi	78 612	72 053	6 559	91,66%
Casbah	29 685	29 583	102	99,66%
D- Mourad	76 196	74 682	1 514	98,01%
El Biar	57 759	55 697	2061	96,43%
Sidi Okba	37 303	35 532	1 772	95,25%
Hussein-Dey	79 316	74 459	4 857	93,88%
Port	42 546	35 474	7 072	83,38%
SouidaniAbdelk	39 230	36 905	2 325	94,07%
Bouzareah	39 925	39 193	732	98,17%
Kouba	63 691	62 698	993	98,44%
S.N.T.F.	10 668	10 531	136	98,72%
Air Algérie	10 761	9 772	989	90,81%
ENTV – ENRS	5 243	5 189	54	98,98%
Baraki	61 273	60 674	599	99,02%
Bir Mourad Rais	65 528	64 692	836	98,72%
Mohammadia	16 006	15 898	108	99,32%
Bab Ezzouar	94 076	93 467	609	99,35%
Sonatrach	10 683	10 586	97	99,09%
SEAAL	6 055	5 959	96	98,42%
Bologhine	20 296	20 271	25	99,88%
Birkhadem	97 524	96 726	798	99,18%
Total	1 061 065	1 027 696	33 368	96,86%

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

⁴⁶ Bilan d'activité de la sous-direction du contrôle médicale, Agence d'Alger 2019

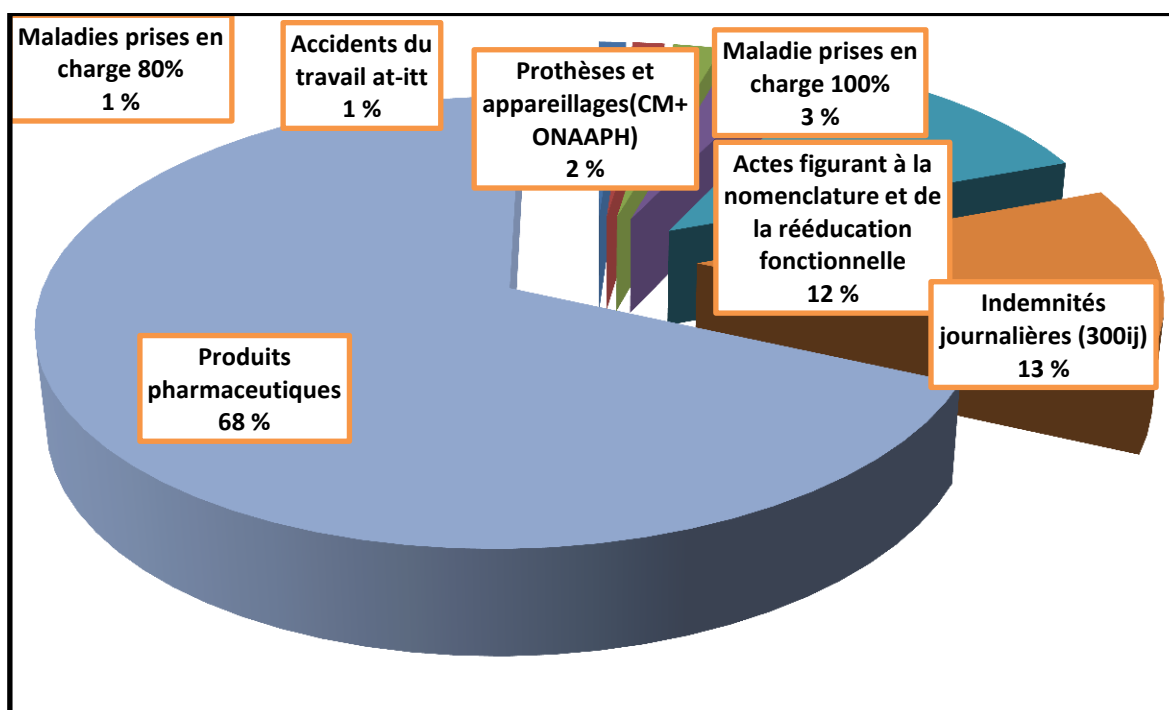
3.5.5. Activités de la sous-direction du contrôle médical durant l'année 2019 :

Tableau 59 : Tableau des activités de la sous directions du contrôle médical

Activités	D. Soumis	D. Traités	Ratio	Instances	Inst. réelles	Inst. conv.	Avis spéc.	Autres
Maladies prises en charge 100 %	26 172	26 142	2,52%	30	0	11	17	1
Maladies prises en charge 80 %	10 798	1 0789	1,04%	9	0	0	0	9
Les produits pharmaceutiques	643 290	Dossiers systématiques	1 91 344	67,42 %	14 479	12 674	810	0
		Dossiers sigcmweb à posteriori	381 415					
		Dossiers à priori	51 297					
		Autres	4 755					
Actes figurant à la nomenclature et de la rééducation fonctionnelle	118 799	116 886	12,53 %	1 913	1 013	0	0	0
Prothèses et appareillages (CM+ONAAPH)	19 360	19 304	2,07 %	56	0	3	0	53
Indemnités journalières (300ij)	131 229	118 071	12,66 %	13 158	1 986	9 497	13	1 662
Accidents du travail at-itt	13 685	126 456	1,36 %	1 040	139	857	0	44
TOTAL	963 334	932 649	100%	30 685	15 813	11 178	30	2 764

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

Figure 25 : Proportion des différentes activités de la SDCM



Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

3.5.5.1. Activité Dentaire :

Tableau 60 : Tableau de dénombrement des dossiers dentaires

	Dossiers reçus	Dossiers traités	Instances
Nombre de dossiers	10 388	10 210	139

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

3.5.5.2. Contrôle Appareillage :

Tableau 61 : Tableau de dénombrement des dossiers du contrôle appareillage

Structure	Dossiers reçus dont :	Instances antérieures	TOTAL dossiers traités	Accords	Rejets	Instances fin de période	Retour CP	Absence au CM
Centre/CM	2 429	5	2 424	2 367	31	5	13	13
ONAAAPH	16 926	50	16 876	15 575	924	50	377	0
Total	19 356	56	19 300	17 942	955	56	390	13

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

3.5.5.3. Activité du conseil médical :

Tableau 62 : Tableau de quotité de dossiers traités en CMA

Activité	AT	AT mortel	MP	ALD	Cures thermales	VTC	Invalidité	Appareillage Ortho	TOTAL
Nombre 2019	3 273	52	187	1 346	822	333	1 151	90	7 253

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

Tableau 63 : Répartition des dossiers selon les activités du contrôle médicale

	Admissions	Prolongations	Révisions	Rejets	TOTAL
ALD/Affection de longue durée	774	564	/	9	1 346
Cures Thermales	793	/	/	29	822
Assurance Invalidité	352	753	/	46	1 151
Accidents Du Travail	875	/	2 391		3 273
Maladies Professionnelles	12	/	175	/	187
Victime du terrorisme	11	/	322	/	333
Total	2 817	1 317	2 888	84	3 839

Source : Sous-direction du Contrôle médicale 2019

- **Remarque :**

- Les différents dossiers traités des cures sont réparties selon des cures thermales, cures spécialisées et rééducations fonctionnelles à titre interne.
- L'Assurance in validité est divisée par trois catégories.
- Il existe une commission d'invalidité de wilaya qualifiée (C.I.W.Q), qui traite les dossiers de la wilaya d'Alger (Agence CNAS d'Alger/Fonctionnaires, et CASNOS).
- Les accidents du travail mortels sont inclus dans le tableau n° de la répartition des dossiers des activités du contrôle médicale.

- Durant l'exercice 2019, 92 expertises ont été effectuées d'après des analyses des expertises par affection.
- 247 215 fiches scannées, fiches médical électroniques.

Tableau 64 : Répartition des différents dossiers accordés en ALD en admission et prolongations

Affection	Code	AD 2019	Ratio	PROL. 2019	Ratio
Tuberculose sous toutes ses formes	C1	93	10,65 %	31	4,81 %
Psychonévroses graves	C2	102	11,69 %	127	19,94 %
Maladies cancéreuses	C3	263	30,20 %	203	31,97 %
Hémopathies	C4	39	4,45 %	40	6,22 %
Sarcoïdes	C5	3	0,31 %	3	0,42 %
HTA maligne	C6	1	0,10 %	0	0,00 %
Maladies cardiaques et vasculaires	C7	257	29,58 %	117	18,39 %
Maladies neurologiques	C8	32	3,72 %	38	5,94 %
Maladies musculaires	C9	6	0,72 %	5	0,85 %
Encéphalopathies	C10	5	0,52 %	2	0,28 %
Néphropathies	C11	35	4,03 %	44	6,93 %
Rhumatisme chronique	C12	29	3,31 %	22	3,39 %
Périarthrite noueuse	C13	0	0,00 %	0	0,00 %
Lupus érythémateux disséminé	C14	4	0,41 %	4	0,57 %
Insuffisance respiratoire Chron.	C15	3	0,31 %	2	0,28 %
Poliomyélite	C16	0	0,00 %	0	0,00 %
T O T A L	16	870	100 %	636	100 %

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

Tableau 65 : Répartition des maladies chroniques par âge et par sexe durant l'année 2019

Affection	COD E	< 18 ans	19-35 ans	36-55 ans	56-70 ans	> 70 ans	Total	Masculin	Féminin	Total
HTA	C80	73	624	2 612	2 110	1 147	6 566	3 001	3 565	6 566
Maladie de Crohn	C81	2	43	43	12	2	102	43	59	102
Asthme	C82	792	787	980	785	366	3 710	1 852	1 858	3 710
S.Total	3	867	1454	3635	2907	1515	10378	4896	5482	10378
Maladies métaboliques	C17	302	1 346	3 167	2 975	1 694	9 484	4 636	4 848	9 484
Maladies cardiaques et vasculaires	C7	46	122	364	634	456	1 622	963	659	1 622
Affections endocriniennes complexes	C19	89	250	575	424	246	1 584	505	1 079	1 584
Maladies cancéreuses	C3	24	136	406	406	229	1 201	537	664	1 201

Source : Sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

3.6. Sous-direction de la ressource humaine, des moyens matériels et des réalisations, des archives et du patrimoine : ⁴⁷

Mission : ⁴⁸

La Sous-direction de la ressource humaine, des moyens matériels et des réalisations, des archives et du patrimoine, à travers ses activités et ses missions de progression et d'amélioration continue, est un levier majeur incontournable basé sur un modèle organisationnel, pour conduire la planification, assurer les changements et promouvoir l'image de marque de la CNAS.

Cependant, la Sous-direction de la ressource humaine, des moyens matériels et des réalisations, des archives et du patrimoine, vise à améliorer dans une approche de changement, le processus basé sur l'accroissement de l'efficacité des résultats de l'Agence, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs conformément à sa politique.

Ce présent bilan d'activité comprend les principales informations ainsi les événements marquants relatifs aux activités de ladite sous-direction au cours de l'exercice 2019.

Cette sous-direction a connu une réorganisation de ses activités durant l'exercice 2019, en effet un nouvel organigramme a été mis en application comportant 03 divisions et 04 services en l'occurrence :

3.6.1. Division de la Gestion des Ressources Humaines :

3.6.1.1. Service de la Gestion des Ressources Humaines :

Tableau 66 : Tableau des effectifs de l'agence CNAS d'Alger

Année	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre d'effectif	1 670	1 543	1 509	1 525	1 564

Source : Sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels, CNAS Alger, 2019

3.6.1.2. Service solde :

La gestion du service Solde est assurée par la coordination composée du service DRH et du service Comptabilité Générale.

3.6.2. Division du Patrimoine :

- **Etat du patrimoine CNAS agence d'Alger**

C'est l'ensemble de centres, structures, cliniques, laboratoires, locaux, officines, et siège qui appartiennent à l'Agence CNAS.

⁴⁷ Voir ANNEXE A, Organigramme de la sous-direction des ressources humaines, moyens..., Agence d'Alger

⁴⁸ Bilan d'activité de la sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels, Agence d'Alger 2019

- **Remarque :**

Ses biens sont répartis comme suit :

- Biens propres (Propriété de l'agence)
- Biens en concession
- Biens en jouissance (Propriété APC)
- Biens en jouissance (Propriété O.P.G.I)
- Autres biens en jouissance

- **Opérations d'inventaires et de reformes :**

- Opérations d'inventaire physique du matériel et mobilier de bureau.
- Opérations de reformes : (Véhicules, matériel divers, matériel informatique, matériel médical.

Tableau 67 : Classification des dépenses et des recettes de la division du patrimoine

DEPENSES	ENCAISSEMENT
Loyers et charges	Encaissement des loyers
Assurances	Remboursement assurances SAA
Vignettes	Antennes MOBILIS ET DJEZZY
Frais d'études	
Autres	

Source : Sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels, CNAS Alger, 2019

- **Service mobilier :** Différentes acquisitions ont été effectuées par le service mobilier
- **Service immobilier :** Les dépenses de facturation des charges présentées au paiement.
- **Dépense des prestataires de service.**

3.6.3. Division des moyens généraux :

La division des moyens généraux contient l'ensemble des services indispensables qui permettent le bon fonctionnement des activités liées principalement à la logistique de l'agence d'Alger. Elle est constituée des services suivants :

- Administration de la division
- Secrétariat
- Caisse régie : dépenses de la caisse
- Magasin général : consommations réalisées
- Service entretien
- Parc automobile
- Economat (Imprimés et fournitures de bureau)
- service approvisionnement et gestion des stocks
- Service courrier : consommation

3.6.4. Service prévention et sécurité :

- Visite et inspection
- Permanence
- Contrôle et vérification technique des appareils anti-feux
- Désinfection et dératisation
- Investissements
- Cycle de formation et de sensibilisation

3.6.5. Service réalisation :

Le service réalisation a eu à mettre en œuvre au cours de l'année 2019 les opérations suivantes :

- Travaux d'Agencement et d'installation
 - ❖ Gestion Administrative
 - ❖ Travaux de Gestion A.S.S
 - ❖ Travaux divers
 - ❖ Etudes et suivi des opérations
- Rallonge Budgétaire
- État des opérations financières

En matière de dépenses, le service a effectué durant cette année pour la concrétisation des objectifs

Tableau 68 : Classification des dépenses du service réalisation

CHAPITRE I	CHAPITRE II
Gestion administrative	Rallonge Budgétaire
Gestion ASS	Etudes & Suivi
	Travaux divers

Source : Sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels, CNAS Alger, 2019

3.6.6. Service d'archives :

Le versement d'archives dans les centres d'archives a concerné presque toutes les structures de paiement de l'agence selon un calendrier de versement mais surtout selon les capacités d'archivage.

- Réception
- Elimination de vieux papiers et imprimés

3.6.7. Service des marchés :

- Règlement des charges
- Démarches

4. Cadre de recherche :

Nous allons décrire la démarche méthodologique ainsi que les techniques de collecte et d'analyse de données utilisés dans notre recherche.

L'étude se déroulera successivement, sur une approche qualitative de collecte de données à partir de documents (Fiches et questionnaires), et une approche quantitative à partir de données statistiques (Rapport d'activité et fiches signalétiques) et de données extracomptable (Bilan).

4.1. Recherche documentaire :

- Il s'agit d'approfondir la recherche dans le système d'information de la CNAS pour recueillir les documents, supports de l'information actuellement utilisés, aux fins d'analyse pour déceler les insuffisances et éliminer les redondances.

4.2. Entretien :

- Recenser et cerner au mieux les besoins des décideurs en leur proposant un questionnaire et interview, d'où l'intention s'est vite faite ressentie par l'ensemble des responsables, en exprimant un grand intérêt vis-à-vis d'un outil de performance, qui leur fournira les informations nécessaires pour guider leurs actions.

Le questionnaire des responsables de structures a porté principalement sur :

- Les missions, les tâches et les objectifs assignés à leurs structures.
- Les indicateurs les plus pertinents et nécessaires à leurs activités.
- Les processus d'activité fondamentaux pour leur prise de décisions.
- Les données relatives et indispensables dans leurs rayons d'action d'avenir

4.3. Présentation des résultats de l'enquête :

- Utilisation de la méthode modulaire des systèmes :

Il s'agit d'une approche systématique qui consiste à décrire et à classer les missions, les tâches et les objectifs des fonctions des différentes directions, et pour cibler les niveaux d'agrégation des informations des indicateurs, nous avons choisis principalement l'agence d'Alger, et les structures étudiées sont :

- Sous-direction des Prestations
- Sous-direction du Recouvrement et contentieux.
- Sous-direction de l'Action sanitaire et sociale
- Sous-direction du Contrôle médical
- Sous-direction des Opérations financières

- Sous-direction des Ressources humaines et moyens.

4.4. Analyse de données :

- A partir des données récoltées, nous allons choisir les outils de performance de cause à effet pour une bonne prise de décision.
- ✓ **Sélection et choix approprié des indicateurs :**
Cette sélection, va déterminer pour chacune des fonctions, les indicateurs les plus pertinents susceptibles d'être significatif et utiles pour les gestionnaires de la CNAS.
- ✓ **Proposition de l'outil de pilotage du décideur pour la CNAS.**
Les résultats de ces travaux constituent l'objet de ce chapitre.

5. Conclusion du chapitre :

Pour piloter une organisation dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant, où l'avancée technologique, ainsi que la compétence des travailleurs jouent un rôle déterminant, par conséquent les décideurs ont besoin d'un système qui synthétise toute l'information à travers l'organisation et ses structures, afin de leur offrir une veille sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

La CNAS doit s'acquitter efficacement de ses missions statutaires, à travers des qualités de services appréciables pour ses partenaires, ce qui est très important pour une institution de sécurité sociale, ou le citoyen assuré représente le principal intéressé en matière de prestations, c'est pourquoi la CNAS doit s'organiser d'une façon efficace, pour améliorer son image pour atteindre la qualité et la satisfaction.

Pour conclure, les procédures métiers relatives à la CNAS, permettent de définir les données et les informations nécessaires. Ces dernières, constituent notre base pour effectuer des diagnostics ainsi que des analyses sur le système d'information existant, ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE III : CONCEPTION ET
MISE EN PLACE DU SYSTÈME
D'INFORMATION D'AIDE À LA
DÉCISION**

Dans ce chapitre, nous allons aborder les principales étapes de conception et de mise en place du système d'information d'aide à la décision, en parcourant les étapes suivantes :

- 1- Existant : Cibler les processus métiers les plus essentiels de la CNAS afin d'identifier les besoins en information.
- 2- Faisabilité : Analyser les besoins de décideurs de la CNAS.
- 3- Proposition de la solution : Adopter l'efficacité et l'efficacité dans les patterns (Modèle de systèmes SAD, SID).
- 4- Choix de la solution : Choisir un paradigme constructiviste qui permettra d'atteindre les objectifs du pilotage (Outil d'aide à la décision).
- 5- Mise en œuvre.
- 6- Dégager les plans d'action stratégiques.

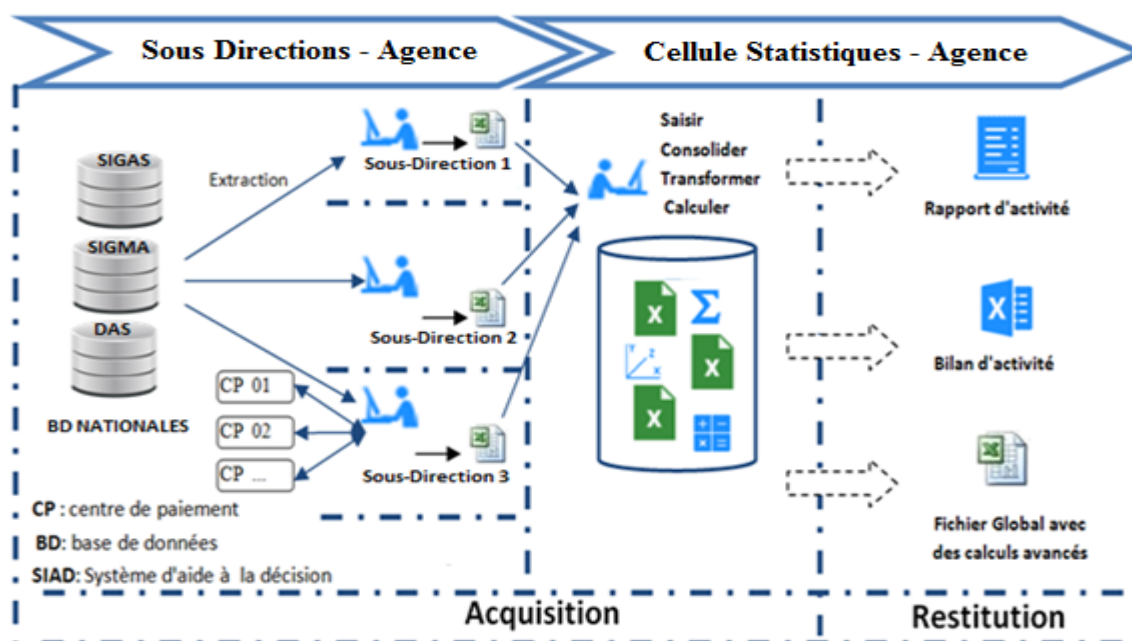
1. Phase 1 : Analyse du système décisionnel existant :

Nous devons tout d'abord comprendre le passé, analyser le présent pour se projeter dans l'avenir, c'est pourquoi l'analyse de l'existant nous aide beaucoup à définir le système existant, pour aboutir à une définition des besoins et les attentes en informations, dans le but de comprendre le contexte décisionnel, et de déterminer une solution ergonomique orientée agent, pour satisfaire les besoins et réponses des exigences des décideurs.

1.1. Système d'aide à la décision au niveau de l'Agence :

La prise de décision au niveau de l'Agence, relève particulièrement sur l'évaluation de ses activités, à travers la consolidation des fichiers Excel, établis par les différentes sous-directions de l'Agence, sous forme de canevas à la demande avec une période mensuelle, et traitement manuel, pour élaborer des synthèses, qui regroupent toutes les structures de l'Agence, et un rapport pour expliquer l'évolution de la situation des différentes activités au niveau de la Wilaya d'Alger. Ce rapport repose sur des indicateurs (dépenses, recettes, dénombrements, totaux, sous totaux...), à l'aide d'utilisation de fonctions et formules proposés par Microsoft Excel.

Figure 26 : Architecture globale du système décisionnel actuel



Source : Réaliser par nous même

Les attentes en terme d'information du décideur, que ce soit au niveau centrale de la Direction générale, ou au niveau de l'Agence de la wilaya, par laquelle une demande est envoyée aux sous directions de l'agence de la wilaya, et qui s'achemine jusqu'aux différentes structures qu'ils lui sont rattachées.

La méthode de collecte d'informations est nécessaire, seulement il n'existe pas encore une méthode unifiée au niveau national. L'Agence renseigne les données requises, puis les envoie au niveau central pour la consolidation et l'exploitation avec les données des autres agences.

Certaines méthodes de collecte d'informations dépendent du centre de calcul, de la sous-direction des systèmes d'information, afin de formuler cette demande sous formes de requêtes SQL, qui interrogent la base de données centrale, et enfin obtenir les données nécessaires. D'autres méthodes s'appuient sur les structures de l'Agence, et en dernier recours par le biais de la cellule des statistiques et documentation, ou dans la plupart des cas le recueil de données se fait manuellement.

1.2. Limites du système décisionnel existant :

- Augmentation des risques d'erreurs de saisie, dû au recueil manuel de données.
- Les prises de décisions reposent sur des analyses obsolètes, non faites à temps voulu, car le traitement de l'information n'est pas automatisé.
- La possibilité de modification, et donc pas de transparence, ce qui perturbe le bon processus de prise de décision.
- Les rapports édités correspondent à un outil de contrôle plutôt qu'aux outils d'aide à la décision, ainsi ses rapports se rapprochent plutôt au système opérationnel qu'au système décisionnel.
- L'absence de traçabilité dans la méthode de travail d'une part, et la multiplicité des sources d'autre part, créent la méfiance et affaiblissent le processus décisionnel.
- L'utilisation du système opérant pour l'extraction des données des canevas, pendant le processus de production, ce qui réduit les performances de ce dernier.

2. Phase 2 : Etude de la faisabilité des besoins des décideurs :

Dans l'aspect de l'identification des besoins décisionnels au niveau de la direction de l'Agence d'Alger, nous avons mené des questionnaires ⁴⁹ pour la classe décisionnelle avec des interviews, afin de définir les objectifs de choix pour la mise en œuvre d'un outil de système d'information d'aide à la décision pour dirigeants, et qui répond aux préoccupations des décideurs.

Nous illustrons dans ce qui suit les principaux objectifs et besoins :

- Suivre le déroulement de l'application des lois en termes des délais et respect du conventionnement
- L'alignement des besoins exigés et des activités soumises, à travers des indicateurs clés de performance et de mesure.
- Unifier les sources et les méthodes de collecte d'informations, ainsi que la vision à travers une interface qui transporte toutes les données requises.
- Suivre la réalisation des activités et prendre les décisions nécessaires au bon moment, pour atteindre les objectifs fixés.
- A travers l'historique et l'évolution, anticiper et maîtriser les dépenses et le dénombrement.

Le tableau suivant représente les indicateurs et les axes d'analyse que nous avons identifié pour chaque volet :

Tableau 69 : Etat récapitulatif des besoins des décideurs

Décideurs	Analyse de Données	Indicateurs	Lacunes et Besoins	Axes d'actions prospectives
Sous-Directeur du Recouvrement et du Contentieux	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de recouvrement global - Nbr d'employeurs qui ne déclarent pas et qui ne cotisent pas - Nbr de chèques impayés - Nbr d'employeur ayant une action au recouvrement forcé 	<ul style="list-style-type: none"> - Nbr de cotisants contrôlés. - Nbr de cotisants actifs - Nbr de cotisants à jour - Taux des recettes des cotisations - Taux d'actions du recouvrement forcé 	<ul style="list-style-type: none"> - Les statistiques - Recensement automatique des employeurs à jour. - Système du contrôle employeur - Système du contentieux - Rapport des évolutions 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des cotisants contrôlés Elargissement de l'assiette de cotisation

⁴⁹ Voir annexe B, Questionnaire destiné aux gestionnaires de la CNAS

<p style="text-align: center;">-Sous-Directeur des Prestations - Chefs de secteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nbr de bénéficiaires en assurance sociale - Nbr d'assuré en AT/MP - Nbr de bénéficiaires en invalidité et rentes - Taux des prestations AS - Taux de prestation AT/MP 	<ul style="list-style-type: none"> - Nbr d'Assurés actifs/Inactifs - Nbr de bénéficiaires actif en AS - Nbr de pensions - Taux de dépenses - Nbr de dossier 	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des textes de lois - Assainissement automatique des assurés - Dénombrement des dossiers traités - Compléter le Système tiers payant du volet statistique - Calcul des ouvertures de droits - Notification de rejets d'ordre Administratif et Médical - Scan des vignettes pour éviter la saisie manuelle - Célérité des services de prestations - Système intégré avec le contrôle médical 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des bénéficiaires - Suivi malades chronique - Rationaliser les Dépenses en Nature/Espèce - Suivi des Dossiers - Coordination et assistance aux centres de payeurs - Atteindre les objectifs de la D.G - Veiller au respect dans l'application des lois et textes
<p style="text-align: center;">- Sous-Directeur des opérations - Divisionnaire Finances</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereaux des encaissements - Extraits bancaires - Factures - Bons de Commandes 	<p>Répartition des :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quote-part des caisses de sécurité sociale - Pensions - Hôpitaux - Partenaires sociaux - Frais de gestions Agence 	<ul style="list-style-type: none"> - Système de gestion des rapprochements - Coordination avec la comptabilité du recouvrement - Réception et transmission des chèques à temps - Scan des chèques pour éviter la saisie manuelle - Système intégré avec la banque 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des Encaissements/Dépenses - Evaluation et planification du budget - Prévision des dépenses de l'Agence - Suivi des états de rapprochement des transactions - Suivi du journal officiel de la DG
<p style="text-align: center;">- Sous Directrice des Ressources Humaines - Chef du Personnel par intérim et des Moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nbr Effectif - Solde des salariés - Etat du patrimoine - Etat du fonctionnement - Travaux de réalisation - Nbr de dossiers archivés - Nbr de Marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution de l'effectif - Frais des salariés - Encaissements et Dépenses du patrimoine - Frais/charges en investissement du fonctionnement - Frais de réalisation - Taux d'archivage - Charges des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Système du Suivi des congés - Système de gestion électronique des fiches de paye - Système de gestion du patrimoine - Système de gestion des Moyens Généraux - Bilan des réalisations - Système de gestion des archives - Système de gestion des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi du personnel - Suivi du fonctionnement de l'Agence - Suivi des investissements

Source : Réaliser par nous même

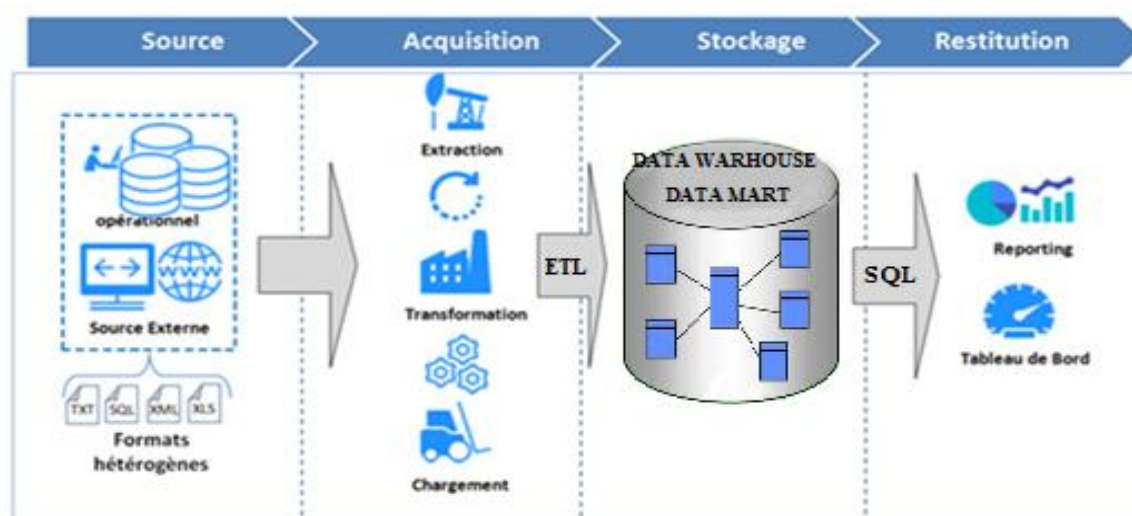
3. Phase 3 : Proposition de la solution :

Nous avons étudié et analysé le système d'aide à la décision au niveau de l'Agence, et nous en sommes arrivés à des résultats qui confirment ses limites, dont l'absence d'un alignement stratégique a entraîné d'importants décalages qui se répercutent sur les prises de décisions.

Notre recherche nous a orienté vers une solution fondée sur la construction d'un entrepôt de données centralisé, qui sera alimenté périodiquement à travers un système ETL (Extractions, transformation, Chargement), et qui sera en interaction avec un tableau de bord grâce à un outil SQL, pour offrir une analyse des différents niveaux de données des services de l'Agence.

- Navigation disponibles par une interface qui parcourt les différentes données, grâce aux outils ergonomiques qui offrent l'analyse par des indicateurs des tableaux et graphiques.
- Accès rapide vers les différents canevas, et édition du reporting.
- Extraction des données pour le DATAMINING

Figure 27 : Architecture Globale de la solution



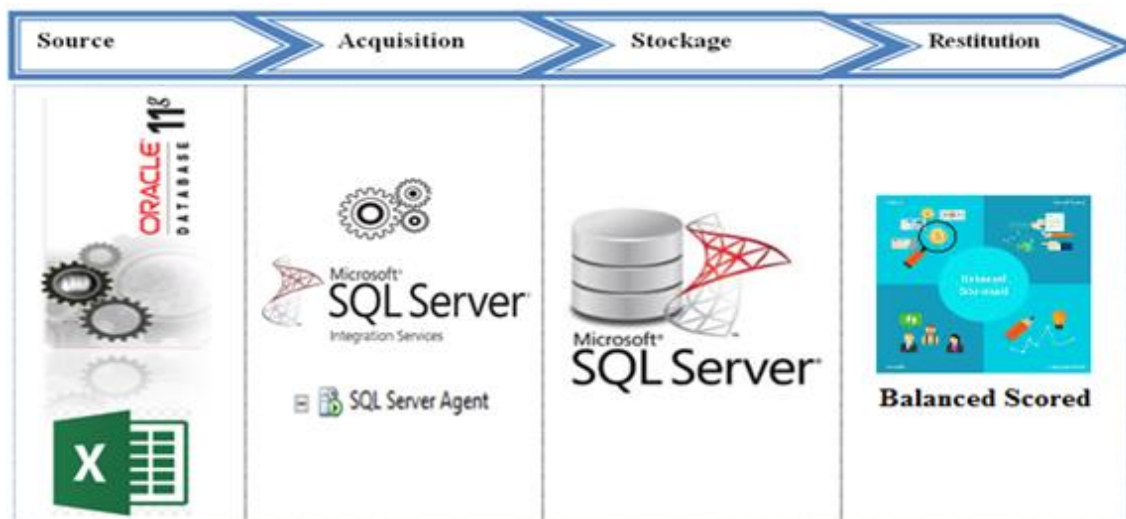
Source : Réaliser par nous même

L'avantage de cette architecture, est qu'elle offre des outils de restitution avancées, qui répondent aux besoins des décideurs, de plus ce système est séparé physiquement par rapport au système opérationnel, donc si l'un tombe en panne l'autre peut continuer à fonctionner.

3.1. Architecture Globale de la chaîne décisionnelle

L'architecture suivante récapitule toutes les étapes pour l'implémentation d'une chaîne de système d'aide à la décision de la source de données à la cible, incluant les différents outils pour les processus d'hébergement et de présentation.

Figure 28 : Architecture globale de l'implémentation



Source : Réaliser par nous même

A travers le processus d'implémentation, nous extrairons (ETL) les données les plus pertinentes à partir des sources de différents schémas de bases de données de la CNAS, afin de migrer, intégrer et stocker ses données, grâce au SSIS « **SQL Server Integration Services** » (agent du système de gestion de base de données SQL), en structurant des magasins de données (DataMart), et qui seront relatives aux activités des principales fonctions de la caisse. Nous représenterons ses données à la fin, par un outil de pilotage « **Tableau de bord** », qui permettra au Décideur d'élaborer la stratégie de l'Agence particulièrement, et de la CNAS en général.

3.2. Objectifs de l'implémentation :

- Fiabilité des données en réduisant au maximum la saisie par l'introduction de l'automatisme, le taux d'erreurs se réduit ce qui garantit l'intégrité de la base données.
- Le gain de temps dû principalement aux procédures automatisées.
- La disponibilité de l'information au moment opportun, autant pour la prise décision que pour l'information des assurés.
- La fluidité dans l'acheminement de l'information.
- Un meilleur contrôle de données.

4. Phase 4 : Choix de la solution :

Par l'étude comparative qui suit, nous déterminerons qu'elle type de tableau de bord sera plus adapté, pour compléter notre système d'information d'aide à la décision.

Tableau 70 : Tableau comparatif des types de tableau de bord

Types	Tableau de bord prospectif	Tableau de bord Opérationnel
Périmètre	Entreprise entière	Périmètre restreint
Vision	Stratégique	Opérationnelle
Public ciblé	Top Management, Dirigeants	Variés, Responsables et salariés
Objectifs	Pilotage stratégique	Pilotage opérationnel (Terrain)
Règle	Synthèse d'indicateurs liés entre eux et interdépendants aux objectifs stratégiques	Synthèse d'indicateurs indépendants selon le besoin opérationnel et ponctuel
Niveau visuel d'affichage	Synthèse global des graphiques	Présentation des évolutions des indicateurs séparément

Source : Réaliser par nous même

Pour élaborer l'outil de synthèse décisionnelle, nous avons fait une projection à partir des objectifs et besoins stratégiques des décideurs, sur les différentes typologies des systèmes d'information, à l'instar du système d'aide à la décision, ce qui nous a orienté vers le tableau de bord prospectif, d'où cet outil ne sera plus que performant et spécifique en termes de pilotage et décisions stratégiques.

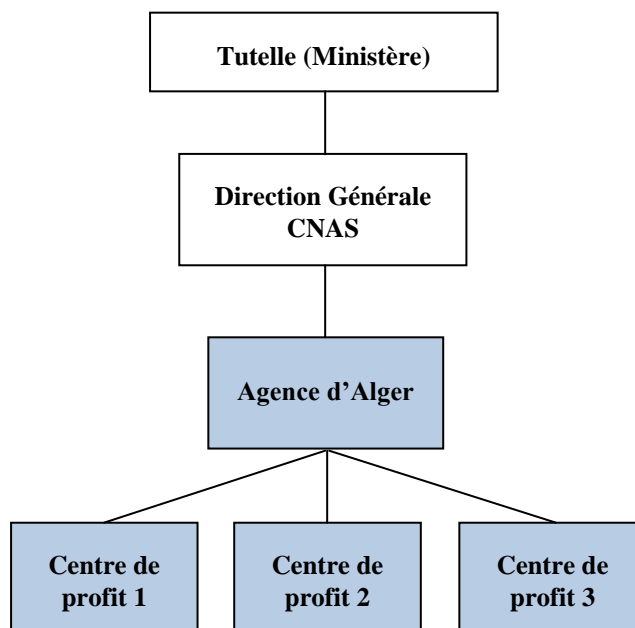
En dépit des coûts de la mise en place, et la nécessité des ressources en termes de temps matériels, et logiciels, nous adopterons cette solution, qui répond mieux aux besoins des décideurs, et qui est durable dans le temps.

Cet outil sera relié à une architecture réseaux, avec les centres de profit régionaux, au niveau de l'agence, et centraliser au serveur central du niveau de la direction générale.

Ceci est dans une première étape, qui consiste à une évolution vers une stratégie d'entreprise, et institutionnelle au niveau de la tutelle par la suite, pour une création de synergies, et cela grâce à Internet, qui permettra d'asseoir l'Intranet au sein de la sécurité sociale, c'est-à-dire un réseau des réseaux des différentes caisses pour permettre de véritables échanges d'information.

Les liaisons inter caisses, faciliteront l'accès à l'information et contribueront à la réduction des coûts et des délais d'attente des assujettis, et amélioreront ainsi la qualité des prestations de service.

Figure 29 : La Mise en adéquation de l'organisation pour la création des synergies



Source : Réaliser par nous même

5. Phase 5 : La mise en œuvre du tableau de bord prospectif :

A partir de ce niveau d'étude, nous allons incrémenter le concept théorique de l'outil de pilotage, et le rendre opérationnel prêt au déploiement, pour un usage déterminé.

5.1. Conception :

Nous allons déclencher le processus qui permettra d'élaborer le mécanisme d'interaction de la chaîne de cause à effet, pour engendrer la synergie (Stratégie), traduite en objectifs, alignés au système d'information d'aide à la décision, pour les communiqués aux décideurs sous forme d'indicateurs.

5.1.1. Définition de la stratégie de la CNAS en général :

Avant de formaliser la stratégie, il existe des étapes dans un continuum logique, pour traduire et mettre en adéquation la mission de la CNAS, et basculer à un travail réalisé par les salariés de terrain et les employés de bureau.

Tableau 71 : Transformation de la mission de la CNAS en résultat souhaité

	(3 – 5) ans	(10 - 20) ans	
Mission	Assurer l'assistance financière pour les différents risques et retraites des travailleurs salariés et leurs ayants droits		
Valeur clés de l'entreprise	Mutualisation, Humanisme, Solidarité, équité, égalité d'accès et service		
Vision	Elargir et moderniser les services	Intégrer le numérique dans toutes les dimensions de responsabilité sociétale	
Formalisation de la stratégie			
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Répondre au défi de la professionnalisation attendue par les employeurs et les bénéficiaires - Concevoir une offre souple et évolutive en préservant les équilibres économiques du CNAS 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre au plus près des attentes des bénéficiaires et des employeurs en développant les échanges numériques et en confortant le rôle de conseil du correspondant - Consolider la responsabilité sociétale du CNAS grâce à des projets innovants et des coopérations avec des partenaires partageant des valeurs communes 	
Application et mise en œuvre du tableau de bord prospectif			
Résultats stratégiques			
Clients Satisfaits	Partenaires Satisfaits	Processus efficaces	Personnel préparé et motivé

Source : Les tableaux de bord prospectifs, Kaplan & Norton 2001

- **Analyse SWOT :**

Le tableau de bord stratégique doit débiter par une analyse stratégique complète, qui engage les responsables de l'organisation. Cette tâche ne peut être déléguée à une équipe informatique, car il faut débiter par un processus de gestion et non par un processus systémique.²⁵

Tableau 72 : Tableau de la matrice SWOT de la CNAS

Forces	Faiblesses
Diversification des prestations de services dans différents domaines de soins	Insuffisance d'effectif dans les services de prestation, et du contrôle employeur.
Disponibilité des différentes structures sur tout le territoire national	Trop de procédures font augmenter le volume des dossiers, ce qui augmente les files d'attentes
Encouragement à l'innovation, la modernisation et l'expansion des prestations de service	L'abus bureaucratique engendre l'inégalité, qui bannit et dévalorise la créativité, le dévouement, la compétence et la participation
Projet de passage de la DPF vers la gestion des ressources humaines et la GEPEC	Négligence des formations du personnel
Investissement dans le télécom en lignes de fibres optiques, et disponibilité sur tout le territoire national	Insuffisance de l'automatisation, et recours à la saisie manuelle, engendre des erreurs et pertes de documents, et qui implique un retard dans les encaissements
Centralisation des données "Guichet-Unique", et augmentation des services en ligne "Télé-Déclaration", "Espace El-Hana"	Faible administration des services en ligne avec toutes les parties prenantes de la caisse
Existence du système de CARTE CHIFA pour un système unifié	Désalignement dans les systèmes informatiques et les processus métier engendre des redondances de données obsolètes comme les mutations et les entreprises dissoutes
Existence des textes légaux	
Opportunités	Menaces
Souveraineté dans le secteur	Forte proportion du secteur informel
Augmentation du nombre d'entreprises du secteur privé	Léger déséquilibre par l'augmentation des créances
Soutien et implication du gouvernement	Manque et négligence des mises à jour des textes législatifs
Implication de la sécurité sociale dans plusieurs projets gouvernementaux ex : "COVID19"	Beaucoup de citoyens ne jouissent pas de leurs droits à la sécurité sociale, par négligence et ignorance
Autorisation et encouragement des plateformes d'échange et transaction en ligne "e-paiement"	Manque d'éthique en vue des abus et fraudes
Elargir les participations et collaborations des partenaires sociaux	Désagrégation de la valeur de solidarité
Exploitation des moyens d'informations et de médiatisation	Faible coordination inter caisses et la tutelle

Source : Réaliser par nous même

D'après cette analyse sur l'environnement interne et externe de l'organisme de sécurité sociale, la CNAS doit fournir et consacrer plus d'effort et d'intérêt aux NTIC, ainsi qu'à la formation du personnel en interne, mais aussi s'orienter davantage sur les assurés, en

incitant leurs intérêts, afin de pouvoir reprendre à leurs attentes, de plus il faut généraliser l'adhésion à la CNAS, en collaborant avec les organismes nationaux, en externe.

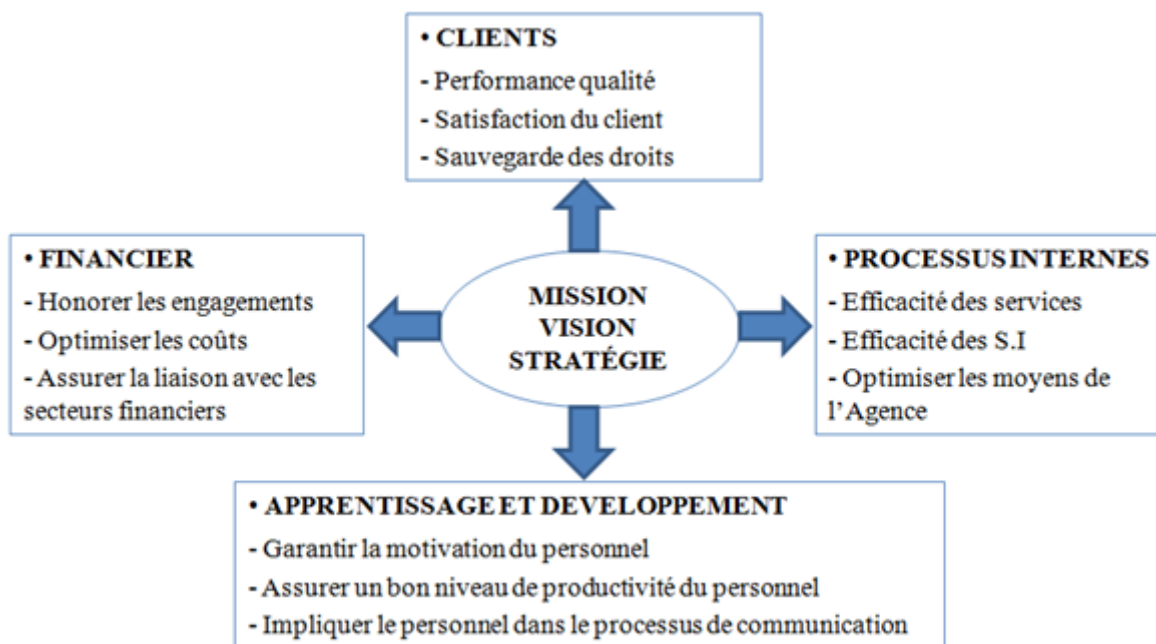
5.1.2. Identification de l'existant :

L'objectif de cette première étape est d'identifier le plus précisément possible les activités et processus en relation les unes avec les autres, et interagissent afin de construire la chaîne de création de valeur de l'entreprise.

L'entreprise dispose généralement d'un certain nombre de processus parmi lesquels on peut distinguer

- Les processus fondamentaux assurant les prestations aux assurés de l'organisation composés des missions statutaires : Prestations, Recouvrement, Contrôle médical, Actions sanitaires et sociales.
- Les processus intermédiaires sont les actifs matériels et immatériels, internes à l'entreprise. On y retrouve les processus de gestion des ressources (humaines, informationnelles, équipements, budget...), ainsi que les processus d'amélioration et de diffusion des méthodes (qualité, organisation,...).
- Les données seront exploiter et analyser sous forme de tableau de bord prospectif, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 30 : Tableau de bord prospectif de l'Agence CNAS



Source : Tableaux de bord prospectif, Kaplan & Norton 2001

5.1.3. Définition et organisation des objectifs stratégiques :

Les principaux objectifs définis, nous pouvons les résumer en les répartissant selon les quatre catégories définies par Kaplan et Norton : ³

- **Clients** : Assurés/Employeurs
 - Atteindre un niveau optimal de qualité des services de l'entreprise.
 - Accroître le taux de satisfaction des Assurés/Employeurs.
 - Augmenter le nombre des assurés cotisants.
 - Sauvegarde des droits, responsabilités et éthiques.
 - Sensibilisation sur le travail informel

- **Financier** : Sous-direction des opérations financières
 - Honorer les engagements :
 - Libérer les paiements des autres caisses (Quotes-parts), et les partenaires sociaux.
 - Respecter les délais de répartition des frais de gestions internes/externe à l'entreprise.
 - Optimiser les coûts de l'entreprise.
 - Maitriser les dépenses et le budget.
 - Accroître l'assiette des ressources principales de l'entreprise (cotisations).
 - Assurer la liaison avec les secteurs bancaires.

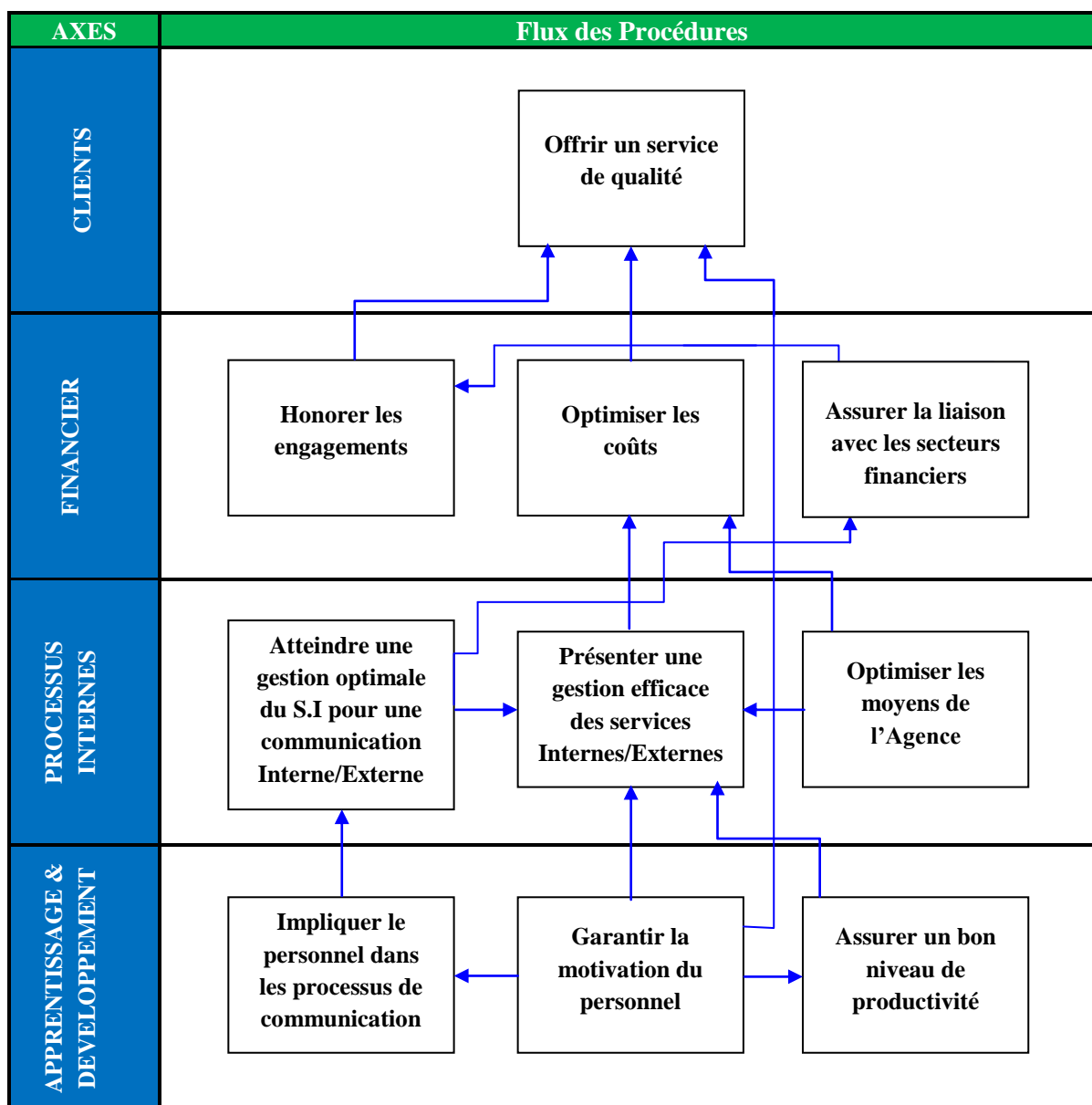
- **Processus internes** :
 - Présenter une gestion efficace des services internes et externes de la CNAS (Moderniser)
 - Alléger les processus métier, en standardisant le flux des procédures de traitement de l'information. (Guichet unique)
 - Atteindre une gestion optimale des systèmes d'information, pour une communication Interne/Externe plus efficiente (Précise, et rapide).
 - Renforcer et simplifier les relations avec les assurés.
 - Favoriser les relations avec les établissements conventionnés.
 - Optimiser les moyens de l'Agence.
 - Veille et contrôle sur la disponibilité et bonne maitrise, des moyens médicaux et de la technologie de l'information.
 - Accroître les richesses et la capacité d'investissement des infrastructures du patrimoine de l'entreprise. (Diversification et extensions)
 - Rationaliser la consommation de l'Agence.

- **Apprentissage et développement :**

- Garantir la motivation du personnel.
- Assurer un bon niveau de productivité du personnel.
- Impliquer le personnel dans les processus de communication.

L'étape suivante consiste à former notre carte stratégique. La figure 39 représente la carte stratégique relative à l'Agence. Elle est divisée selon les quatre axes de Kaplan et Norton (2001). Son rôle est de représenter les connexions logiques qui existent entre les différents objectifs définis ci-dessus. Il est évident que des liens peuvent exister entre deux objectifs composant le même axe.

Figure 31 : Carte stratégique de l'Agence



Source : Réaliser par nous même

5.1.4. Choix des indicateurs selon les objectifs stratégiques définis :

En rapport avec les objectifs stratégiques définis précédemment, nous avons choisi des indicateurs de performance, tout en tenant compte des avis des cadres supérieurs de l'agence. Ces indicateurs sont classés et détaillés sur le tableau ci-dessous, selon les quatre axes de Kaplan et Norton (2001).

Tableau 73 : Tableau récapitulatif des objectifs et indicateurs des services de l'Agence

Axe	Objectifs	Indicateur
Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Atteindre un niveau optimal de qualité des services de l'entreprise. - Accroître le taux de satisfaction des Assurés/Employeurs. - Sauvegarde des droits, responsabilités et éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nombre de bénéficiaires en AS 2. Nombre de pensionnés 1. Nombre d'Affiliés actifs 2. Taux des Recettes réalisées 3. Nombre de Cotisants à jour 4. Taux de créances 5. Ratio Remerciments/Plaintes 6. Délai des files d'attente/Jour 1. Nombre d'actions du Contentieux 2. Nombre de rapports de contrôle établis par les Contrôleurs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Honorer les engagements - Optimiser les coûts de l'entreprise. - Assurer la liaison avec les secteurs financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dépenses quote-part (Caisses de sécurité sociale) 2. Dépense Partenaire Sociaux 3. Dépenses Pensions 4. Forfaits Hôpitaux 5. Dépenses en frais de gestion Agence 1. Résultat Net de l'exercice (Compte de résultat/Nature) 2. Résultat Net Global – Gestions cumulées (Bilan des Actif/Passifs) 3. Taux d'écart entre l'exercice en cour/précédent (TFT) 1. Ratio Débits/Crédits
Processus Internes	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter une gestion efficace des services internes et externes de la CNAS (Moderniser) - Atteindre une gestion optimale des systèmes d'information, pour une communication interne/externe plus efficiente (Précise, et rapide). - Optimiser les moyens de l'Agence. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Réduction du nombre de pièces du dossier 2. Nbr de structures informatisées 3. Mise à jour des lois des recueils de textes 1. Ratio carte Chifa Utilisées/Délivrées 2. Taux de traitement en ligne 1. Taux d'investissement dans l'immobilier (Diversifier les services) 2. Nbr de dossiers scannés
Apprentissage & développement	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la motivation du personnel. - Assurer un bon niveau de productivité du personnel. - Impliquer le personnel dans les processus de communications. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Taux d'absentéisme 1. Equilibrer la compétence par service 1. Nbr de participations des salariés dans les campagnes de sensibilisation 2. Nbr de suggestions émises

Source : Réaliser par nous même

Tableau 74 : Etat récapitulatif de fiches des indicateurs répartis par sous-direction

	SDP	SDRC	SDOF	SDRHMG
Nom	<ul style="list-style-type: none"> - Nbr de bénéficiaires en AS - Nbr de pensionnés - Ratio des Remerciements/Plaintes - Délai des files d'attente/Jour - Réduction de pièces du dossier - Nbr de structures informatisées - Mise à jour des lois des recueils de textes - Ratio carte Chifa Utilisées/Délivrées - Taux de traitement en ligne - Nbr de dossiers scannés 	<ul style="list-style-type: none"> - Nbr d'Affiliés actifs - Taux des Recettes réalisées - Nombre de Cotisants à jour - Taux de créances - Nbr d'actions du Contentieux - Nbr de rapports de contrôle établis par les Contrôleurs - Réduction de pièces du dossier - Nbr de structures informatisées - Mise à jour des lois des recueils de textes - Taux de traitement en ligne - Nbr de dossiers scannés 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses quote-part des autres CAISSES - Dépense Partenaire Sociaux - Dépenses Pensions - Forfaits Hôpitaux - Dépenses en frais de gestion Agence. - Résultat Net de l'exercice (Compte de résultat/Nature) - Résultat Net Global – Gestions cumulées (Bilan des Actif/Passifs) - Taux d'écart entre l'exercice en cour/précédent (TFT) - Ratio Débits/Crédits 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'absentéisme - Equilibrer la compétence par service. - Nbr de participations des salariés dans les campagnes de sensibilisation - Nbr de suggestions émises - Taux d'investissement dans l'immobilier (Diversifier les services) - Réduction de pièces du dossier - Nbr de structures informatisées - Nbr de dossiers scannés
But « Quoi »	Evaluer le dénombrement	Evaluer le taux d'évolution	Evaluation et planification du budget par le calcul des Recettes/Dépenses Etablir les relations avec les partenaires et les secteurs financiers	Evaluer le rendement du personnel et la rentabilité de l'équipement matériel de l'agence
Méthode de mesure de données « Comment »	<ul style="list-style-type: none"> - Cible : Assurés sociaux et leurs ayants droits. - Source : Systèmes intégrés : SIGAS, SIGMA 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible : Employeurs, et employés - Source : Systèmes intégrés : SIREC, SIGMA 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible : Assurés sociaux et leurs ayants droits, CNAS/Autres caisses, Partenaire Sociaux, Agence, Secteurs financiers - Source : PC COMPTA 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible : Personnel et patrimoine de l'Agence - Source : Application du pointage et rémunération du personnel Application de gestion du Parc automobile

Valeur de l'objectif « Combien »	<p style="text-align: center;"> Indice : Taux d'évolution Unité de mesure : Pourcentage % Formule : $((Va-Vd)/Vd)*100$ $Va / (Va + Vd) * 100$ Variables (Va : Valeur arrivée, Vd : Valeur départ) </p>			<p> Indice : Taux d'évolution, Taux d'écart, Moyenne Unité de mesure : Pourcentage ou (+ -) - Dépenses $((Va-Vd)/Vd)*100$ - l'exercice en cour et le précédent (TFT) = 0 - Débit et Crédit $Va / (Va + Vd) * 100$ Variables (Va : Valeurs arrivées, Vd : valeurs de départ) </p>	<p> Indice : Moyenne Unité de mesure : Pourcentage % Formule : $Va / Vd * 100$ $Va / (Va + Vd) * 100$ Variables (Va : Valeurs arrivées, Vd : valeurs de départ) </p>
Référence Personne contacté « Qui »	Sous-directeur/Chefs de secteurs	Sous-directeur	Sous-directeur/Divisionnaire	Sous-directrice	
Période pertinente « Quand »	Fréquence de mesure : Mensuelle/Annuelle	Fréquence de mesure : Hebdomadaire/Mensuelle/Trimestrielle	Fréquence de mesure : - Mensuelle/Annuelle - Journalière (COVOD-19)	Fréquence de mesure : Mensuelle/Annuelle	
Destinataires « A qui »	- Directeur - Sous-directeur - Chefs de secteurs	- Directeur - Sous-directeur - Divisionnaires	- Directeur - Sous-directeur - Divisionnaires	- Directeur - Sous-directeur - Divisionnaires	
Disponibilité de l'indicateur	Contraintes : - Fichiers erronés - Manque de données Méthodes de collecte de données : - Remplissage manuel sur Excel	Contraintes : - Fichiers erronés - Manque de données Méthodes de collecte de données : - Remplissage manuelle sur Excel	Contraintes : - Redondance de données - Relevé de factures erronées Méthodes de collecte de données : - Automatique - Relevé de factures	Contraintes : - Fichiers erronés - Manque de données Méthodes de collecte de données : - Remplissage manuelle sur Excel/Access	

Source : Réaliser par nous même

5.2. Réalisation du tableau de bord des services étudiés :

Une fois que les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance sont définis, nous devons maintenant calculer ces derniers afin de pouvoir suivre leur évolution pour les représenter.

L'outil doit permettre aussi de créer des graphiques de tout genre en fonction des indicateurs que l'on désire interpréter.

Nous avons conçu un programme de plusieurs interfaces, qui permet de sélectionner et gère les indicateurs les plus utiles et pertinents, affichés principalement sur :

5.2.1. La fenêtre du suivi décisionnel :

C'est un tableau de synthèse des indicateurs, qui est en relation avec la fenêtre de fiches indicatrices (Tableau/Graphiques), chaque modification d'une donnée d'entrée de notre base de données centralisée, génère automatiquement une mise à jour de tous les résultats liés à notre tableau, par rapport à l'évaluation des mesures, taux de succès et tendances qui sont symbolisées par un voyant de couleur indiquant le degré d'attention qu'il faut accorder à la situation.

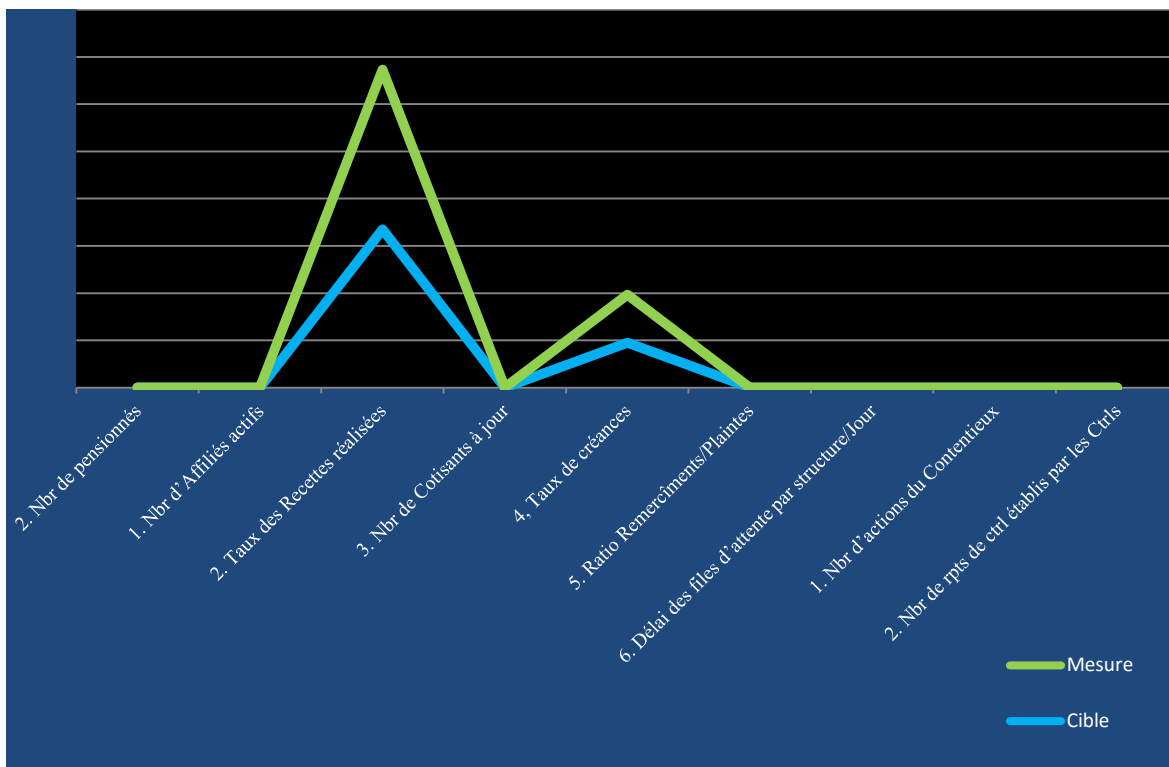
Figure 32 : Interface du suivi décisionnel

Objectifs Stratégiques	Indicateurs	Cible	Mesure	% du succès	Tendance
Axe Client					
* Atteindre un niveau optimal de qualité des services de l'entreprise.	1. Nbr de bénéficiaires en AS				
	2. Nbr de pensionnés	1 736	1 823	51%	🟡
* Accroître le taux de satisfaction des Assurés/Employeurs.	1. Nbr d'Affiliés actifs	838 842	865 349	3,16%	🟢
	2. Taux des Recettes réalisées	67 027 680 436	67 574 920 774	105,86%	🟢
	3. Nbr de Cotisants à jour	35 054	10 446	22,96%	🟡
	4. Taux de créances	18 978 614 933	20 305 477 927	6,99%	🟡
	5. Ratio Remerciements/Plaintes	330	460	58%	🟡
	6. Délai des files d'attente par structure/Jour	125	110	47%	🟡
* Sauvegarde des droits, responsabilités et éthiques	1. Nbr d'actions du Contentieux	8 762	9 357	51,64%	🟢
	2. Nbr de rpt de cdtl établis par les CtUs	5 287	7 452	58,50%	🟢
Axe Financier					
* Honorer les engagements	1. Dépenses quote-part (Caisses de sécurité sociale)	22 342 551 395	24 124 246 716	8%	🟢
	2. Dépense Partenaire Sociaux	7 594 444 228	8 122 815 885	7%	🟢
	3. Dépenses Pensions	3 797 222 114	350 999 527	9%	🟢
	4. Forfaits Hôpitaux	3 277 383 658	4 078 746 039	24%	🟡
	5. Dépenses en frais de gestion Agence	2 453 434 445	2 676 840 701	9%	🟢
* Optimiser les coûts de l'entreprise.	1. Résultat Net de l'exercice (Compte de résultat/Nature)	67 112 578 352	68 926 419 189	3%	🟢
	2. Résultat Net Global – Gestions cumulées (Bilan des Actif/Passif)	Résultat - l'exercice			
	3. Taux d'écart entre l'exercice en cours/précédent (IFT)			0%	🟢
* Assurer la liaison avec les secteurs financiers.	1. Ratio Débits/Crédits	8 520	4 080	48%	🟡
Axe Processus Internes					
* Efficacité des services internes et externes de l'Agence	1. Réduction du nombre de pièces du dossier	8	2	20%	🟡
	2. Nbr de services informatisés	68	58	85%	🟢
	3. Mise à jour des lois des recueils de textes				
* Atteindre une gestion optimale des systèmes d'information	1. Ratio carte Chifa remises	876 996	955 057	52%	🟡
	2. Taux de traitement en ligne	378 066	331 505	47%	🟡
* Optimiser les moyens généraux de l'Agence.	1. Taux d'investissement dans l'immobilier (Diversifier les services)	357 674	206 778	37%	🟡
	2. Nbr de dossiers scannés	9 579	14 750	61%	🟡
Axe Apprentissage et Développement					
* Garantir la motivation du personnel	1. Taux d'absentéisme	60	48	18%	🟢
* Assurer un bon niveau de productivité du personnel	1. Equilibrer la compétence par service	4	1	25%	🟡
* Impliquer le personnel dans les processus de communications	1. Nbr de participations des salariés dans les campagnes de sensibilisation	1 564	751	48%	🟡
	2. Nbr de suggestions émises	1 564	47	3%	🟡

Source : Réaliser par nous même

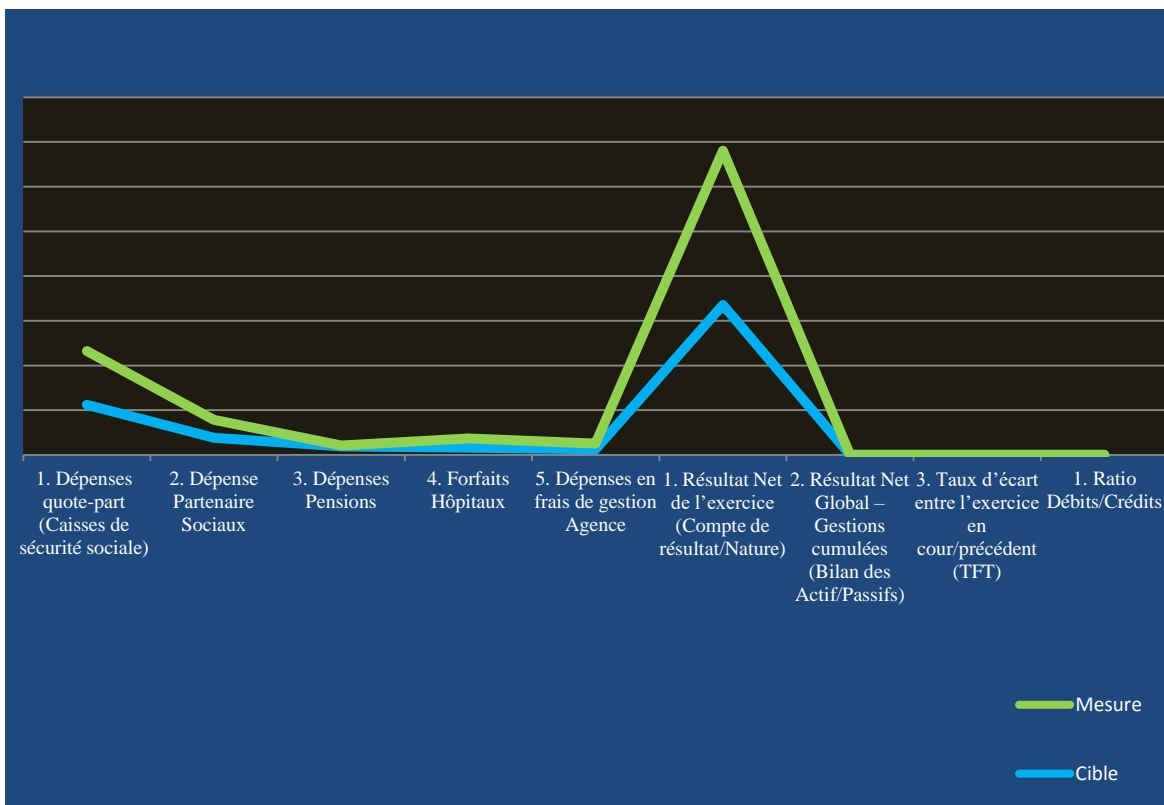
5.2.2. Interface de synthèse graphique des indicateurs :

Figure 33 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Client



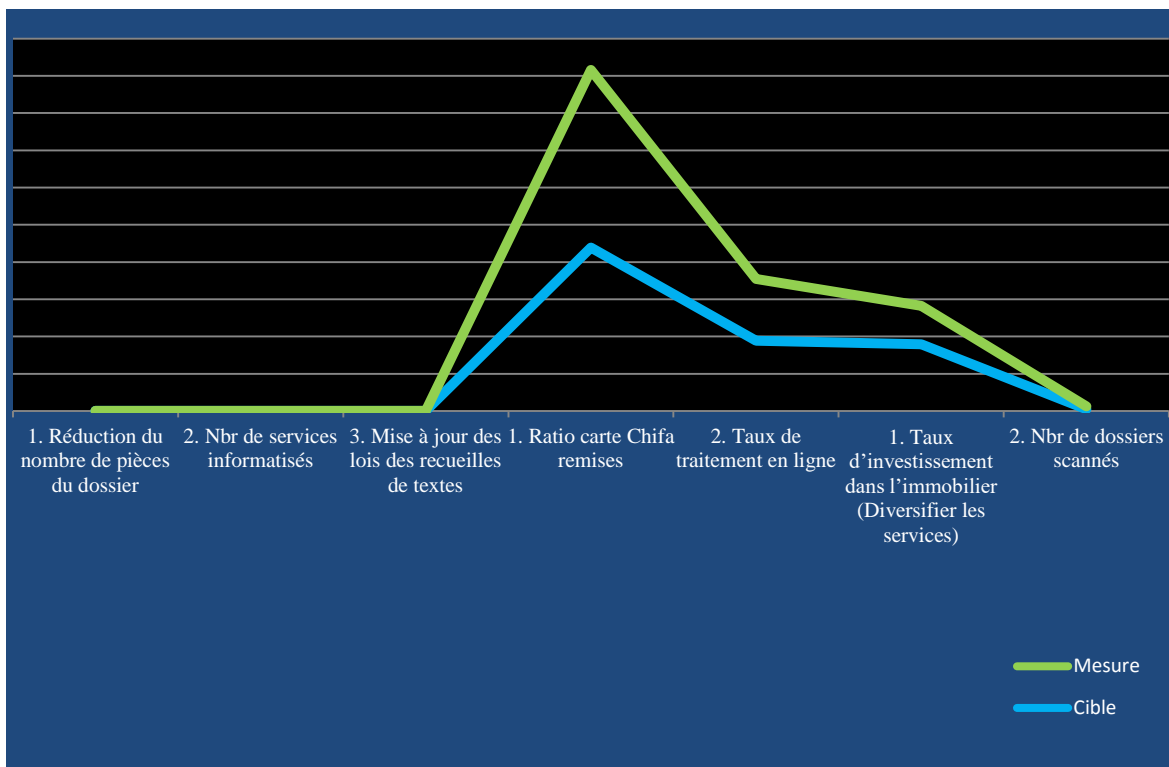
Source : Réaliser par nous même

Figure 34 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Financier



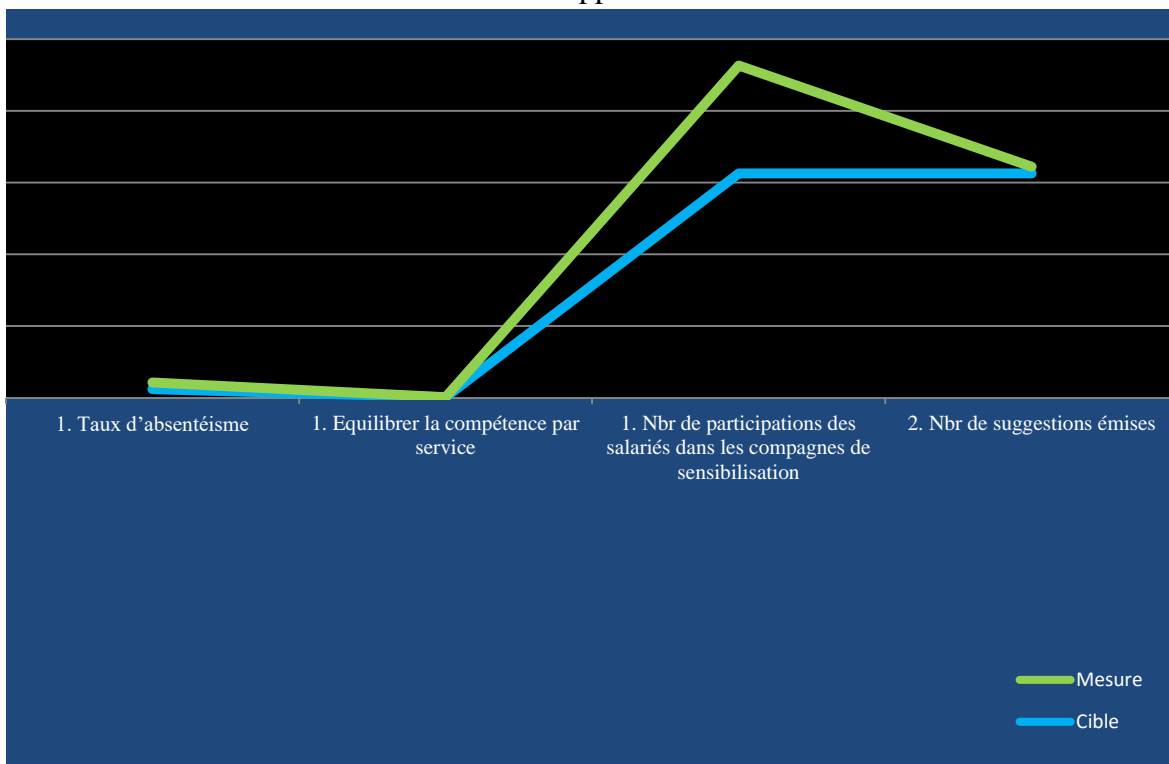
Source : Réaliser par nous même

Figure 35 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Processus métier



Source : Réaliser par nous même

Figure 36 : Graphique de synthèse des indicateurs de l'axe Apprentissage et développement



Source : Réaliser par nous même

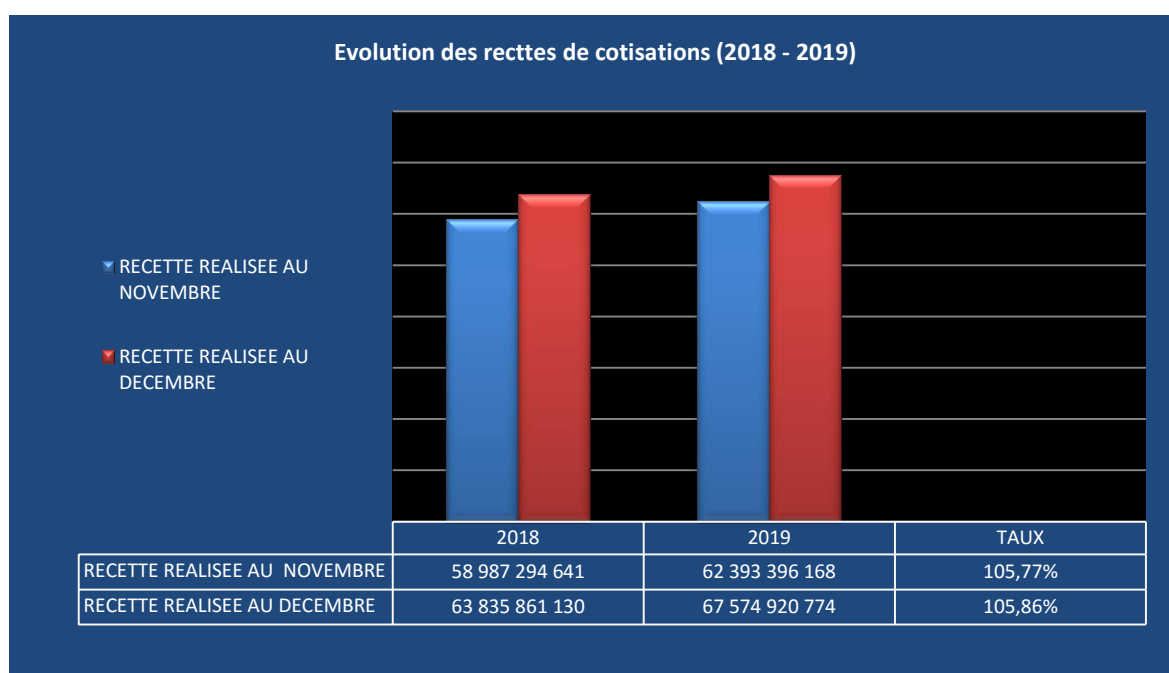
5.2.3. La fiche indicateur correspondant à un service étudié :

On peut interroger nos indicateurs en cliquant sur les voyants qui correspondent, à partir de la fenêtre précédente, on retrouve pour chaque indicateur, les résultats des mois (ou années) précédents ainsi qu'un graphique qui illustre l'évolution de ceux-ci.

Ceux-ci sont composés de données brutes (Source de Données), le Balanced Scorecard et les graphiques qui y sont associés. Ces interconnexions permettent d'avoir une utilisation dynamique et interactive du tableau de bord, mais aussi de faciliter la compréhension de certaines données aux utilisateurs. La figure 17 offre un aperçu de l'indicateur des Recettes, dans lequel on peut avoir une comparaison entre les chiffres obtenus par la prévision à partir du taux d'évolution des exercices antécédents (2017/2018), avec les chiffres réalisés à l'exercice 2019.

Nous avons ajouté aussi plusieurs boutons de commande qui, en un seul clic, emmènent l'utilisateur aux données brutes correspondantes, pour un paramétrage plus avancé.

Figure 37 : Fiche indicateur des recettes de cotisation



Source : Réaliser par nous même

5.2.4. Analyse des résultats (Analyse de l'indicateur relatif au service des cotisations) :

La prévision de recette pour l'exercice 2019 est de l'ordre de : 67 027 680 436 DA

- La recette réalisée au 31.12.2019 en extra comptable est de l'ordre de :
67 574 920 774 DA soit un taux de réalisation de l'ordre de 100,82% par rapport à la recette prévisionnelle.

5.2.5. Générer d'autres indicateurs :

En relation avec notre base de données, nous avons mis en place une interface qui permet de générer des ratios ou des indicateurs de gestion et de qualité :

- **Qualité**

- Cotisations fidélisées
- Satisfaction des cotisants (Remerciements)
- Délais des prestations

- **Ratio de prestation :**

- **Recettes des cotisations/Dépenses de prestations :** Ce ratio mesure la part des recettes de cotisations dans les dépenses de prestations
- **Bénéficiaires à jour/Cotisants à jour :** Ce ratio évalue l'accroissement des bénéficiaires par rapport aux cotisants à jour.
- **Dépenses AS/Bénéficiaires AS**
- **Dépenses retraite/Nombre de pensionnes**

Ces ratios mesurent la moyenne des dépenses de prestations.

- **Ratio du recouvrement :**

- **Recettes globales/Dépenses totales :** Ce ratio mesure la part des recettes globales dans les dépenses totales.
- **Cotisants à jour/Affiliés actifs :** Ce ratio évalue l'apport des cotisants à jour par rapport aux affiliés actifs.

- **Ratios du personnel :**

Effectif (N)-Effectif (N-1)/Effectif (N-1))*100 : Ce ratio, renseigne sur le taux de croissance de l'effectif du personnel

- **Heures d'absence pendant une période P/Heures théoriques de travail pendant la même période P :** Le taux d'absentéisme, permet de calculer un dysfonctionnement couteux pour la caisse et qui doit être réduit.

- **Les ratios de gestion**

- **Dépenses personnel/dépenses de gestion :** Ce ratio met en évidence le cout du personnel par rapport aux dépenses de gestion, (dépenses du personnel, fonctionnement des services et investissements de la gestion administrative de la CNAS)

- **Dépenses de fonctionnement/effectif personnel** : Ce ratio mesure les dépenses de fonctionnement par employé de la CNAS.

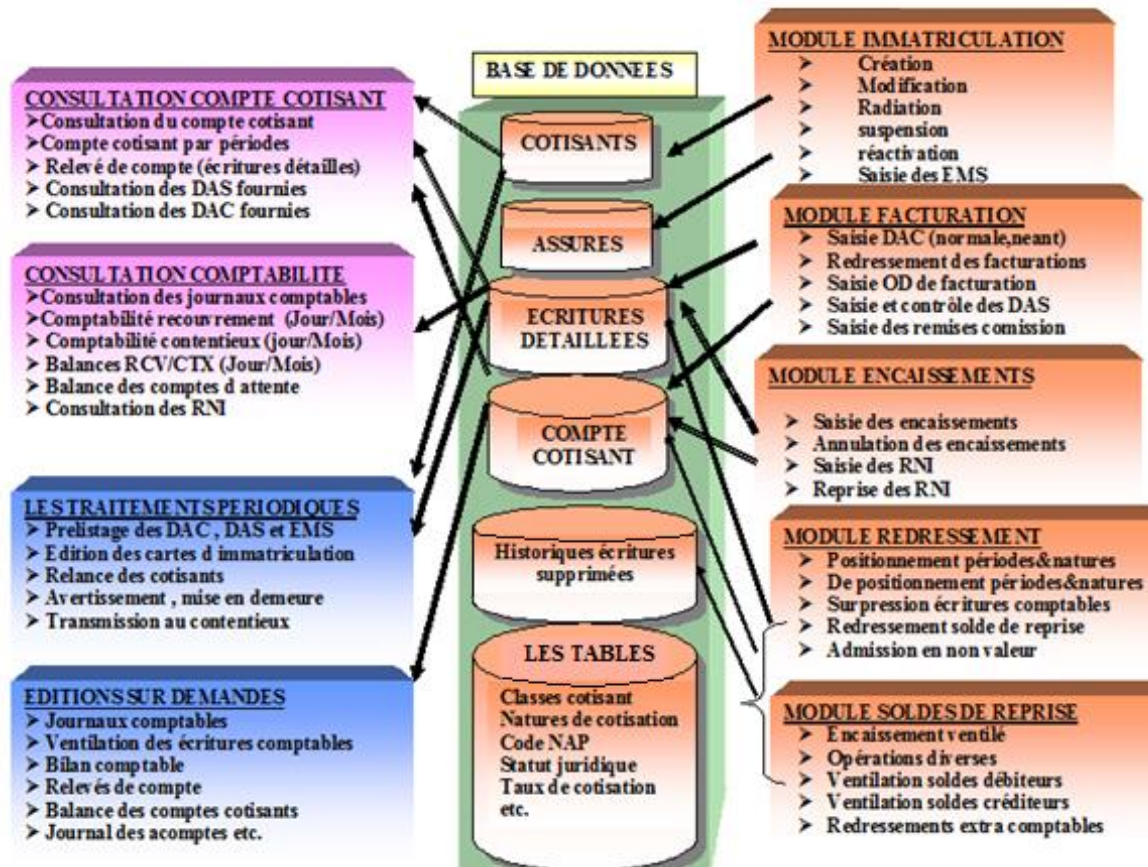
5.3. Définition de plans d'action :

Après avoir fait une analyse comparative des différentes valeurs de nos indicateurs de performance, il nous semble essentiel de proposer quelques plans d'actions qui pourraient éventuellement, contribuer à l'amélioration des valeurs obtenues dans notre tableau de bord, et ainsi atteindre la plupart des objectifs que nous avons fixé, et mieux encore, se focaliser sur les projets jugés prioritaires par nos indicateurs du tableau de bord.

Nous n'allons pas reprendre tous les résultats des indicateurs analysés ci-dessus, mais simplement faire un zoom sur une activité cruciale, dont les résultats sont moyennement satisfaisants pour certains indicateurs, ainsi peut engendrer un déséquilibre à la CNAS.

Dans cette approche, nous détaillerons en amont, les changements, réorganisations ou encore sensibilisation, qu'une fois mis en place, pourraient donner des valeurs statistiques plus satisfaisantes, grâce à des leviers d'action qui permettront au Directeur de redresser le recouvrement, qui représente 98% des sources de revenus de la CNAS.

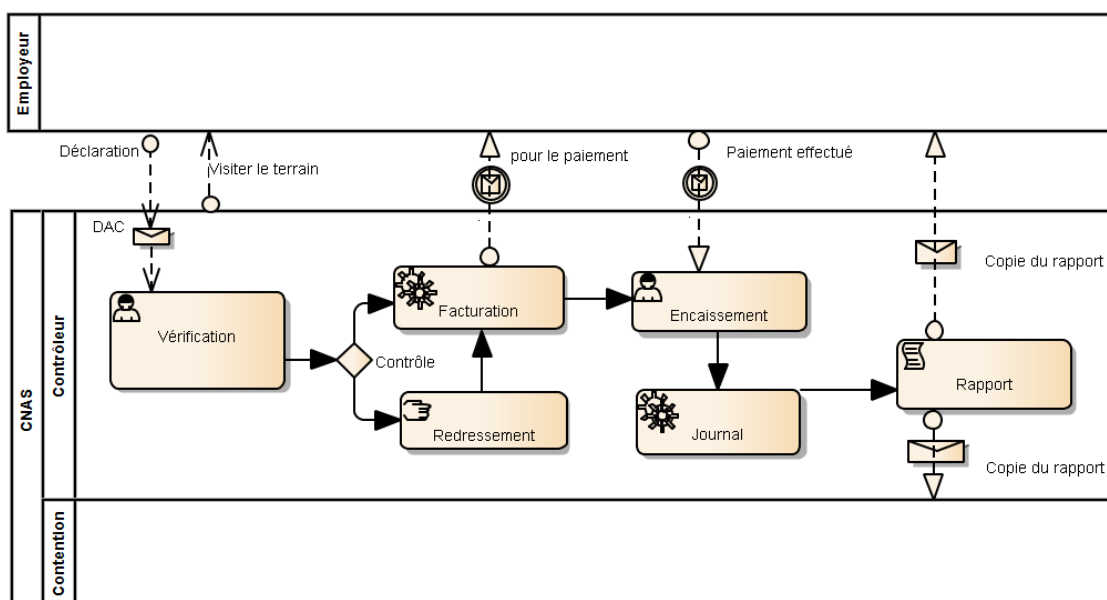
Figure 38 : Architecture générale du système de gestion du recouvrement



Source : Sous-direction du recouvrement, Agence d'Alger

Objectif : Diminuer les créances afin de rééquilibrer les recettes et dépenses de l'Agence.
 - Commençons par décrire le plan d'action qui pourraient améliorer le fonctionnement du recouvrement, la figure ci-dessus représente la corrélation entre la table compte cotisant et le module redressement, qui régularise les cotisations suite aux contrôles, et de ce fait le Directeur devra renforcer le service contrôle employeurs de la sous-direction de l'Agence.

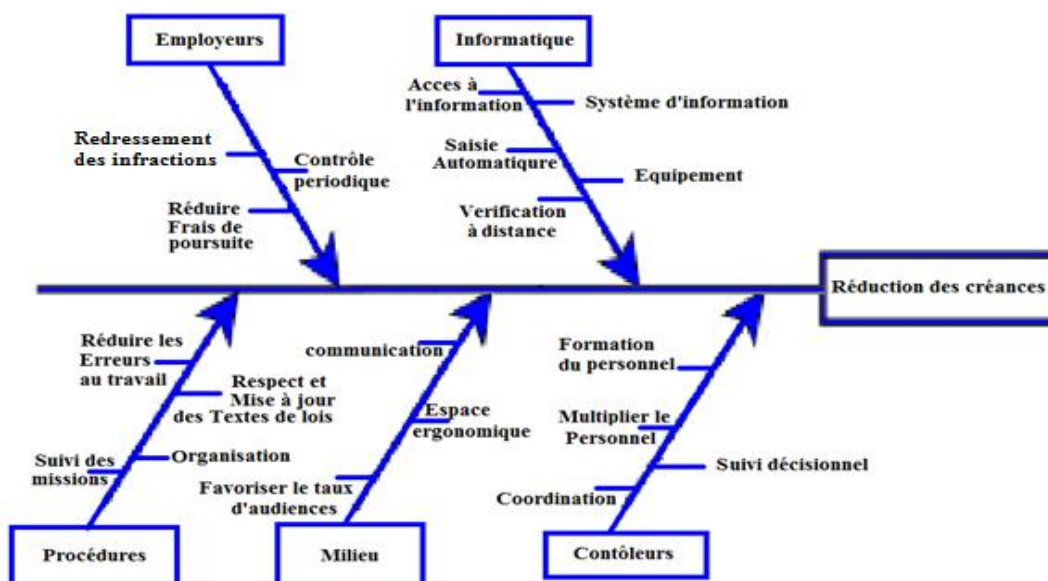
Figure 39 : Diagramme BPMN pour le processus de redressement du Contrôle employeur



Source : Réalise par nous même

- A partir du diagramme de causes et effets de **Kaoru Ishikawa**, nous illustrerons qu'elles seront les principaux effets sur le service du contrôle employeurs, qui conduiront à éviter les créances, et le recours à la justice.

Figure 40 : Diagramme de causes et effets « ISHIKAWA »



Source : Réalise par nous même

À partir de l'analyse de l'arbre de causes et effets, les résultats concluants sont les suivants :

- Œuvrer pour le respect et à la mise à jour des textes de lois, pour réduire les erreurs professionnelles, qui entraînent les retards d'encaissements et des échecs de procès.
- Accentuer la fréquence périodique des contrôleurs, ce qui permettra d'augmenter les redressements des infractions, tout en accordant aux employeurs non à jour, des échéanciers de paiement, et ainsi diminuer les actions en cour de justice, et les frais qui en découlent.
- Organiser les missions des contrôleurs, selon une feuille de route professionnellement étudiée et planifiée, pour veiller au respect des délais de déclarations et des échéanciers.
- Étendre la capacité des structures du contrôle employeur, tout en offrant des espaces ergonomiques qui facilitent la communication entre les services, et favorisent les audiences avec les employeurs.
- Mise en place d'un système d'information centralisé et performant en logiciel et en équipement informatique, pour ouvrir au personnel du service et de l'Agence, l'accès à l'information, automatiquement, à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit.
- Elaborer un suivi décisionnel des contrôleurs, en renforçant leurs effectifs, tout en les formant, et les incitant à actualiser et à synthétiser les coordinations de gestion des comptes rendus des missions par les rapports de contrôle.

6. Phase 6 : Conclusion :

À partir de l'analyse, nous avons pu soulever les limites du système décisionnel existant, qui est inadapté aux besoins, et nous avons déployé une solution pour faire un redressement de situation, dans le but de s'aligner avec la formulation des attentes des décideurs et qui synthétise leurs besoins.

Nous avons présenté les étapes conceptuelles pour réaliser le futur système, à partir de l'entrepôt de données, vers le tableau de bord, l'objectif était de définir les plans et les schémas qui permettent d'identifier la feuille de route vers la réalisation et le déploiement.

Notre initiative à avoir recours au tableau de bord prospectif, est justifiée par sa capacité de nous fournir l'interprétation de la stratégie de l'Agence, grâce à sa structure de traçage des objectifs à partir d'indicateurs, qui sont en relation de causes à effet, c'est ce qui permet de veiller et évaluer constamment, afin de piloter la performance des activités de l'Agence.

Pour une utilisation optimale du tableau de bord prospectif, nous avons paramétré les indicateurs de performance selon un ordre de priorité, on peut donc faire des analyses comparatives avec les résultats ciblés, en faisant des mises à jour régulièrement, à partir de cet outil de pilotage de la performance.

Nous avons exploré le point de vue, d'où le tableau de bord prospectif peut offrir à la CNAS, les leviers d'action qui redressent le changement, et qui consiste à mettre en corrélation toutes les ressources et les activités de l'Agence, sans être pour autant disposer à s'engager sur des objectifs ambitieux, et cela grâce à sa plateforme dynamique, qui offre une communication ouverte à l'entreprise. Les décideurs peuvent donc avoir une visualisation holistique et sphérique sur les liaisons, en passant par des perspectives ergonomiques (Smartphones), et qui accentue le champ de vision en cernant les projets prometteurs, voués à la réussite.

Ainsi, les systèmes de mesures prospectives, créent l'équilibre sur la mise en adéquation de la CNAS, en termes d'objectifs et projets de budgétisation prospectif.

Le tableau de bord prospectif nous a permis aussi, d'évaluer la priorité et utilité des projets, par rapport aux indicateurs correspondant, pour optimiser les ressources humaines matériels et financières, c'est donc un outil stratégique.

CONCLUSION GÉNÉRALE ET PERSPECTIVES

Conclusion générale :

A travers ce mémoire, nous avons parcouru différentes étapes théoriques, organisationnelles et techniques, qui interviennent dans la mise en place d'un système d'information d'aide à la décision approprié aux activités de la CNAS, afin de garantir à ses dirigeants, la performance de l'organisation, à partir de prises de décision concluantes.

Au début de l'étude, nous avons identifié les véritables besoins de la CNAS, en termes d'information, afin de pouvoir détecter les insuffisances, qui nuisent à la prise de décision des dirigeants.

La seconde partie, nous a servis de guide de conception du SIAD « Le savoir-faire », tout en respectant les références techniques et managériales, pour une conception dans les règles de l'art. Il s'agit bien sûr des prés-requis théoriques en matière de méthodes et concepts utilisés dans le domaine de l'informatique décisionnelle et stratégique.

La troisième partie, consiste à présenter l'organisme d'accueil, à travers ses différentes structures, liées aux processus métier des activités principales de la CNAS, pour une étude quantitative, de collecte de données en montants et dénombrements à partir des rapports d'activité de l'Agence d'Alger, ainsi auditer l'état de santé de la caisse, tout en prenant compte des avis des décideurs, pour une étude qualitative, via des entretiens et des questionnaires distribués aux décideurs. Cette étape était primordiale, en matière de collecte de données par des documents et canevas Excel, sous forme d'états récapitulatifs et comparatifs, pour que notre système soit en cohérence avec la réalité.

La partie finale, consistait à identifier et analyser les besoins des décideurs, en mettant en œuvre le système d'aide à la décision qui repose sur « La chaîne décisionnelle de Microsoft » SGBD SQL SEVER, et qui est reliée par une instrumentation de pilotage, représenté sous forme d'indicateurs de performance du tableau de bord prospectif. Cette partie nous a aussi permis d'élaborer des plans d'actions pour l'amélioration des activités principales de la CNAS, afin d'atteindre l'équilibre.

Pour que les objectifs fixés au début de ce projet soient atteints, en termes d'outils de pilotage de la performance, résultant des canevas statistiques, garantissant ainsi l'autonomie des décideurs des structures de la CNAS, grâce à la disponibilité d'un système décisionnel à plein temps qui sera alimenté systématiquement, pour ainsi éliminer la collecte et le traitement des données manuellement et réduire le taux d'erreurs.

La réalisation de ce projet de fin de cycle nous a permis d'acquérir une alchimie d'expériences, dans le domaine des systèmes d'information, plus précisément les systèmes d'informations d'aide à la décision en terme d'entreposage et d'exploration des données par des tableaux de bord, et dans le domaine de la stratégie des entreprises, en terme de prise de décision et plans d'action par des outils d'analyse SWOT et ISHIKAWA.

L'apport du projet est considérable sur le plan pratique, car il nous a permis d'acquérir d'avantages de connaissances sur les techniques de la conception et la réalisation d'un SIAD.

Perspectives :

Comme perspectives, nous souhaitons :

- Exploiter formellement le système d'information décisionnel à travers les activités principales de la CNAS.
- Etendre la solution sur le territoire national pour la CNAS.
- L'extension de ce système à d'autres Caisses de Sécurité Sociales, et la tutelle.
- Le développement du tableau de bord prospectif, pour la création de la chaîne de valeur, en matière de perspective et plans d'action stratégiques.

En fin, nous devons reconnaître et affirmer que cette étude nous a été très bénéfique. Elle nous a permis d'acquérir énormément de connaissances et de savoir-faire dans le domaine de la prise de décisions. Nous en ressortons encore plus motivés, et encourageons les générations futures, afin que ces derniers persistent dans cette voie « Persévérer dans la recherche et l'exploration afin d'améliorer le niveau de la prise de décision » car la prise de décision est la base de toute bonne organisation, tout bon fonctionnement, la base de l'équilibre et le maintien de la pérennité du système de sécurité sociale.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES :

Kenneth LAUDON et Jane LAUDON, Le Management des systèmes d'informations, Nouveaux Horizons, Paris 2013.

Francis LE FEBVRE, Management, Systèmes d'information de gestion, Dunod, Paris, 2016.

J.Louis LE MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, Volume 2, Dunod, Paris, 1990.

Francis LE FEBVRE, Management, Dunod, Paris, 2018.

H, SIMON, Administration et processus de décision, Economica, France, 1983.

R.BERNARD, Méthodologie multicritère d'aide à la décision, vol. 4 n° 3, Economica, Paris, 1985.

A.BARTOLI, Le management dans les organisations publiques, Dunod, Paris, 1997.

DEMESTREE R, LORINO P, MOTTIS M, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod, Paris, 2006.

A.COURTOIS et C.BONNEFOUS, Indicateurs de performance, Paris, Hermès Science Publications, 2001.

GUERRA F, Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif, De Boeck, Paris, 2007

CHAUDHURI, DAYAL and NARASAYYA, Architecture de la BI, 2011.

K.RALPHET, R.MARGY, The Data Warehouse Toolkit, The Definitive Guide to Dimensional Modeling. 3ème Edition, USA : John WILEY & Sons, 2011.

W.H, INMON, Building the data Warehouse - Third Edition, USA : John WILEY & Sons, 2002.

A.FERNANDEZ, Les tableaux de bord des manager innovant : Le projet Business Intelligence en totalité, Eyrolles 6ème édition, Paris, 2013.

F.RAVAT, O.TESTE, G.ZURFLUH, Modalisation multidimensionnelle des systèmes décisionnels, In EGC, 2001.

J.GRAY, A.BOSWORTH, A.LAYMAN, H.PIRAHESH, « Data Cube : A Relational Aggregation Operator Generalizing Group-By, Cross-Tab, and Sub-Total », New Orleans (Louisiana, USA), 1996.

A.FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel, Eyrolles 5ème édition, Paris, 2018.

H.MYRIAM, Management des unités de soins : de l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité, DeBoeck Supérieur, Paris, 1998.

F.ALAIN, Myriam, Les nouveaux tableaux de bord des managers: Le projet Business Intelligence clés en main - 6ème Edition, France, 2013.

A.FERNANDEZ, Les Tableaux de Bord du Manager Innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe, Eyrolles, Paris, 2018.

Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Robert KAPLAN & David NORTON, Editions d'Organisation, Paris 2001.

THÈSES ET FORMATIONS :

POLETTO, M. L'informatique décisionnelle - Thèse professionnelle en informatique - France : Ecole Supérieur d'informatique CESI EXIA, 2012.

ADUCAT, A.CABROL, Solutions Open Source de Business Intelligence, Thèse professionnelle en informatique, Pages56, 2008.

DE SCHEPPER E, Formation pratique à la Balanced Scorecard de KAPLAN et NORTON, BBEST, Bruxelles, 2010.

SITES INTERNET :

<https://www.zonebourse.com/>, consulté le 24/03/2020.

P.TOUREV, Sécurité sociale, www.toupie.org,
http://www.toupie.org/Dictionnaire/Securite_sociale.htm, consulté le 17/04/2020.

Services/Recouvrement et Contentieux/Employeur, <https://cnas.dz/fr/employeur/>, consulté le 25/07/2020.

Services/Action Sanitaire et Sociale/<https://cnas.dz/fr/presentation-de-la-direction-de-laction-sanitaire-et-sociale/>, consulté le 25/07/2020.

<https://cnas.dz/fr/presentation-du-contrôle-médical/>, consulté le 25/07/2020.

ARTICLES ET SOURCES DE LA CNAS :

Art.08, Attributions de la CNAS, Journal Officiel de la République Algérienne N° 32-02, Mercredi 08 janvier 1992.

Fiche technique Agence, Service documentation, Agence CNAS d'Alger Avenue du 1er Novembre, Juillet 2020.

Bilan d'activité de la sous-direction des prestations, Agence d'Alger 2019.

Bilan d'activité de la sous-direction du recouvrement et du contentieux, Agence d'Alger 2019.

Bilan d'activité de la sous-direction de l'action sanitaire et sociale, Agence d'Alger 2019.

Services/Contrôle Médical/Présentation du Contrôle Médical/

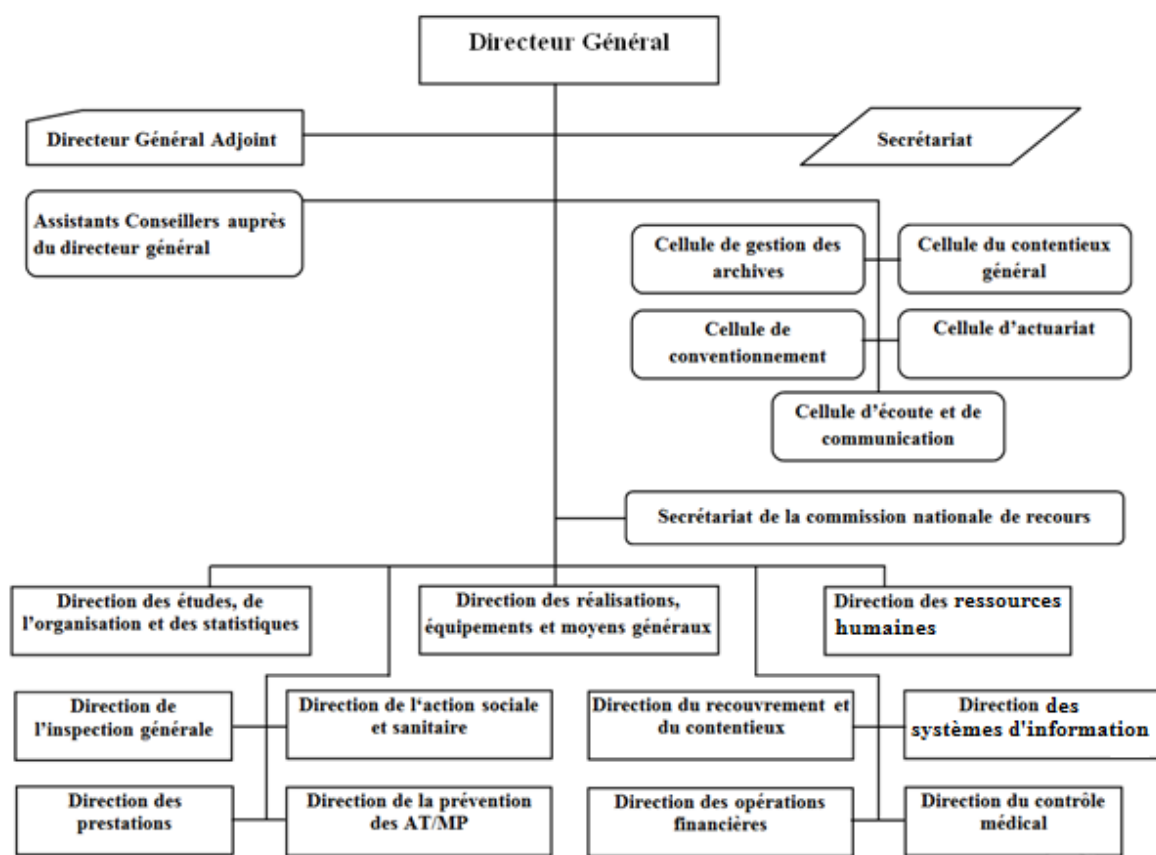
Bilan d'activité de la sous-direction du contrôle médicale, Agence d'Alger 2019.

Bilan d'activité de la sous-direction des opérations financières, Agence d'Alger 2019.

Bilan d'activité de la sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels, Agence d'Alger 2019.

ANNEXE A : ORGANIGRAMMES

Figure 41 : Structure de la CNAS au niveau de la direction générale



Source : Service documentation, Agence CNAS d'Alger Avenue du 1^{er} Novembre

Figure 42 : Organigramme de l'Agence CNAS d'Alger Avenue du 1^{er} Novembre

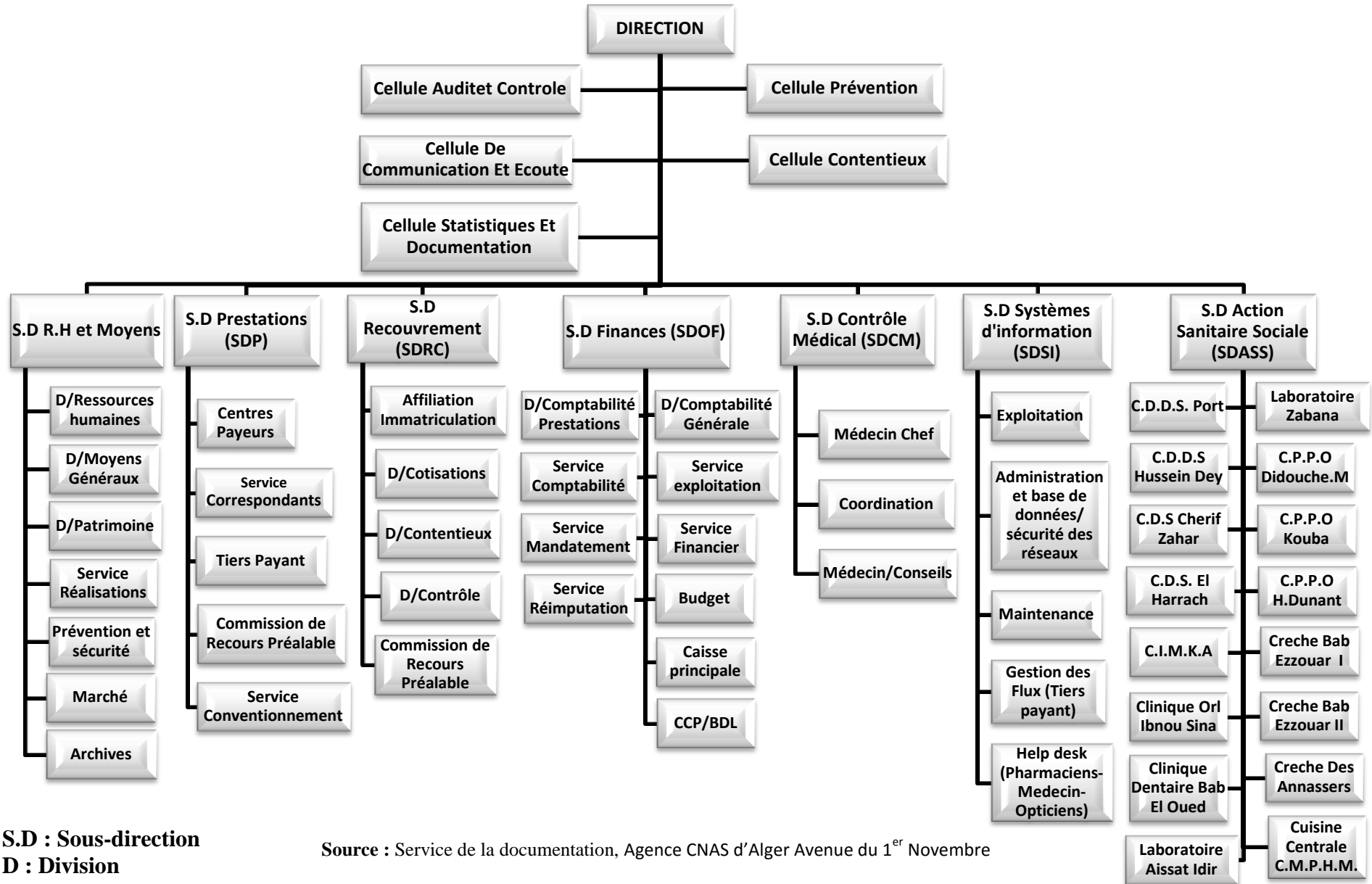
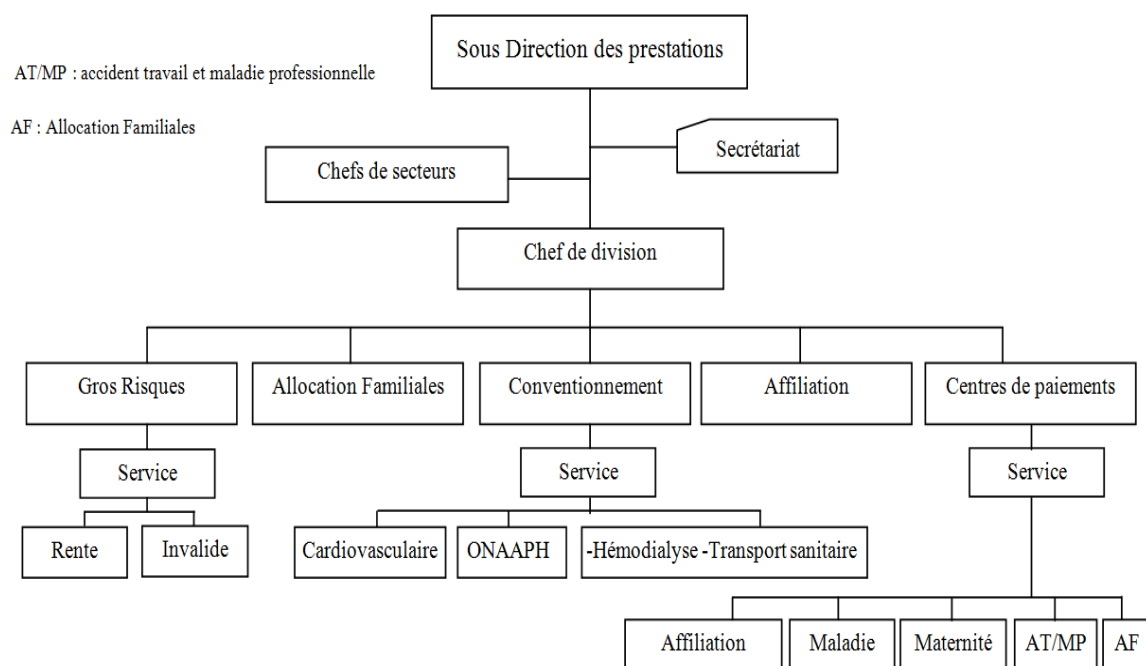
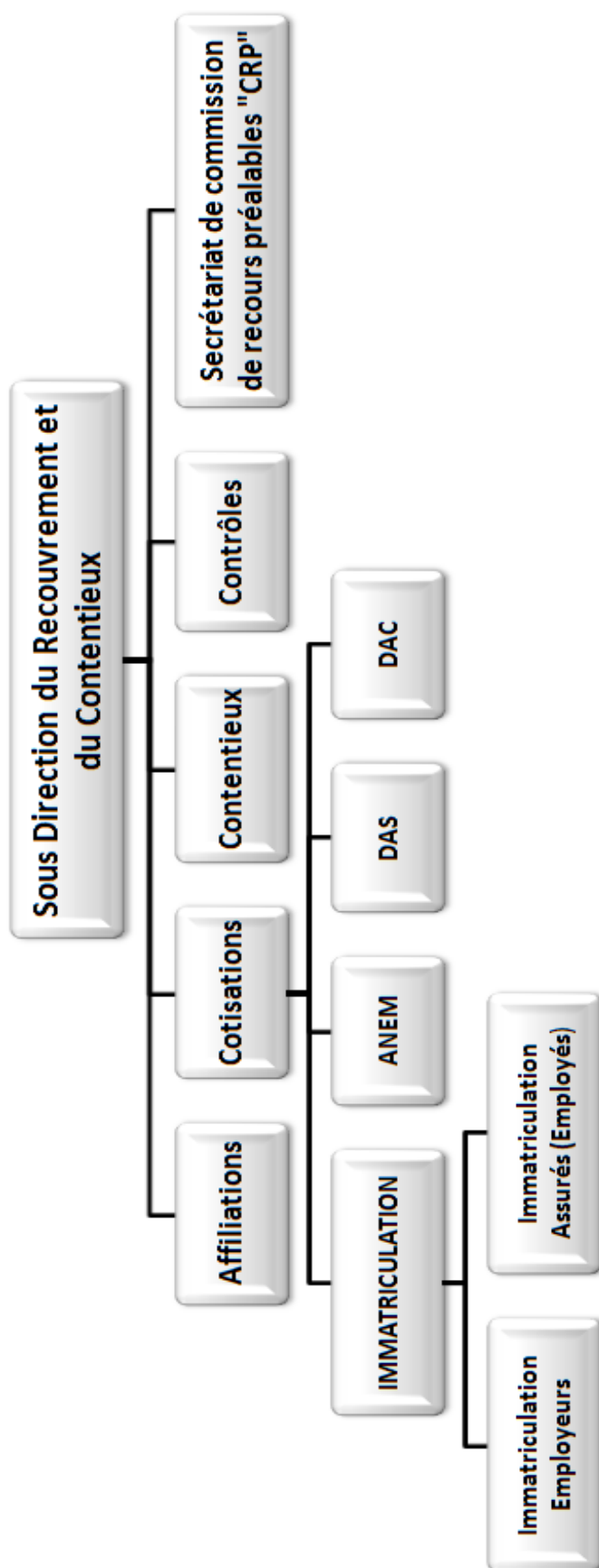


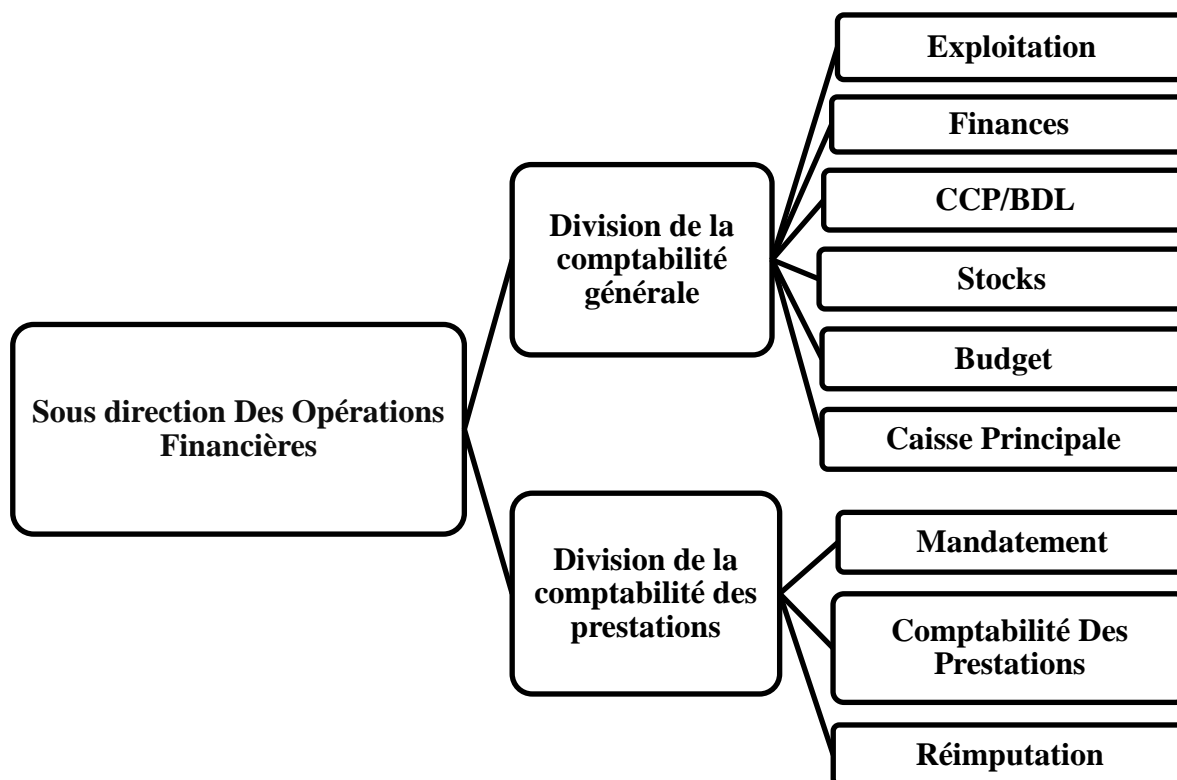
Figure 43 : L'organigramme de la sous-direction des prestations

Source : Sous-direction des prestations, CNAS Alger 2019

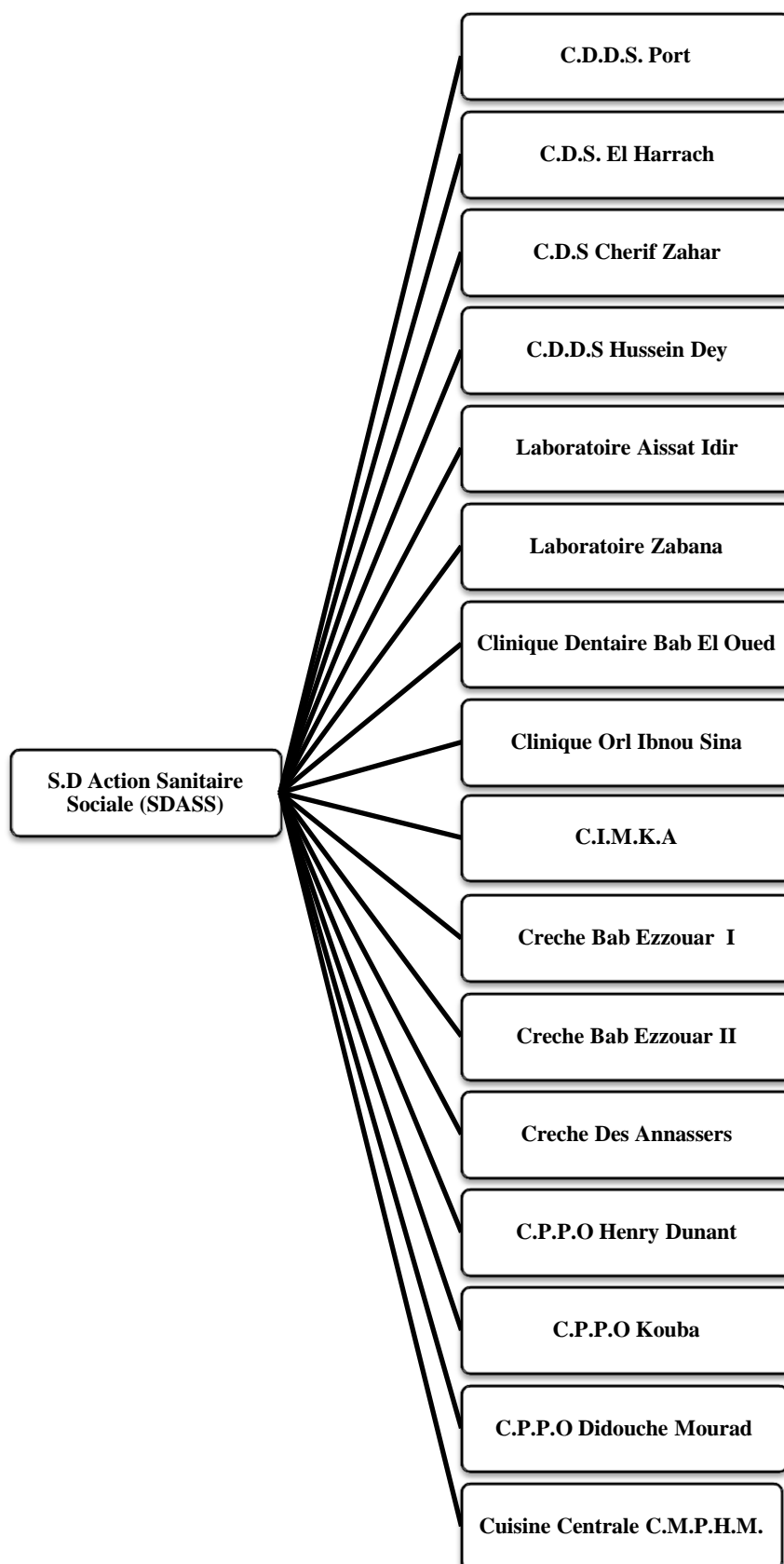
Figure 44 : Organigramme Service Recouvrement et du Contentieux(CNAS)



Source : Organigramme de la sous-direction du recouvrement et du contentieux, CNAS Alger 2019

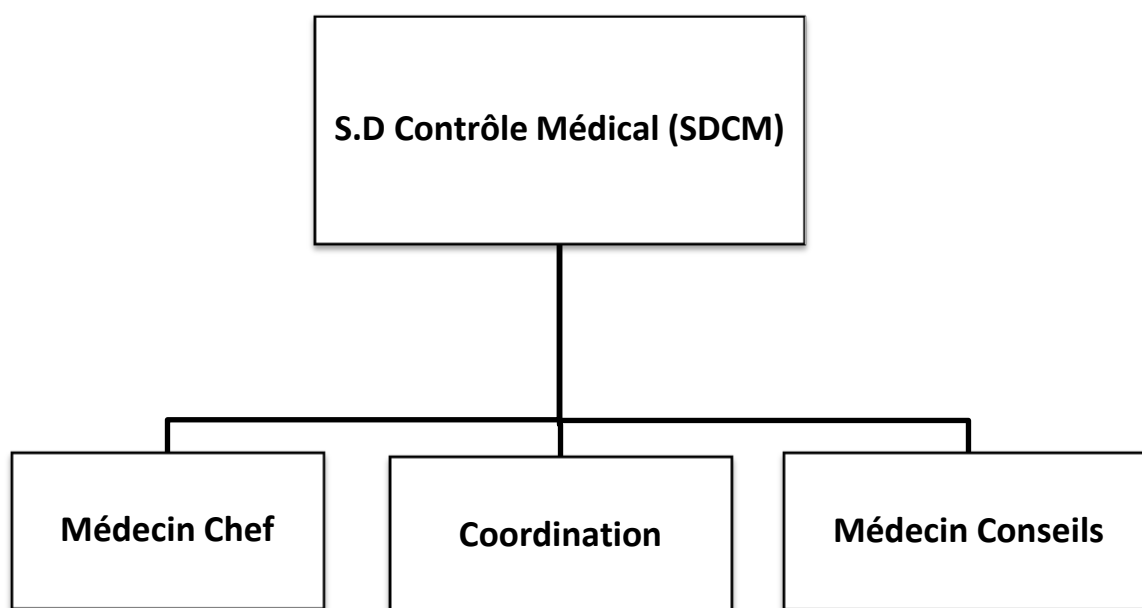
Figure 45 : Organigramme de la sous-direction des opérations financières

Source : Sous-direction des opérations financières, CNAS Alger 2019

Figure 46 : Organigramme de la sous-direction de l'Action Sanitaire et Sociale

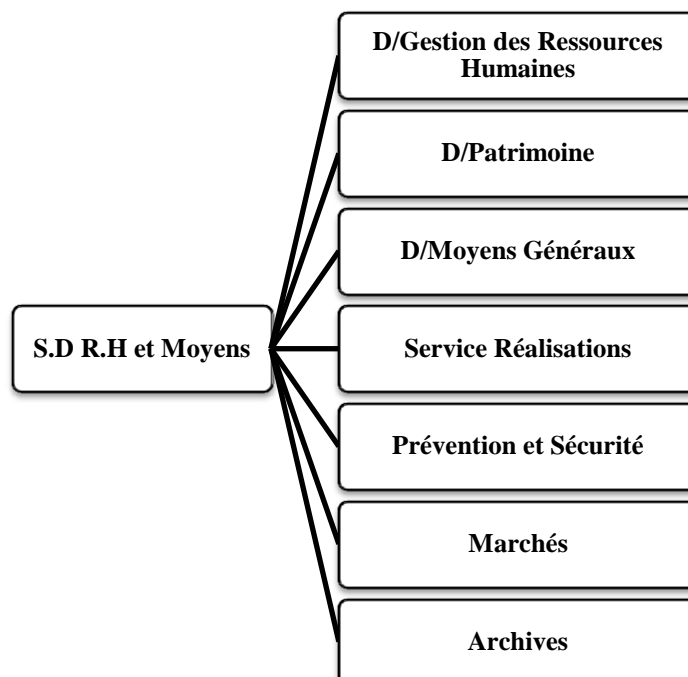
Source : Sous-direction de l'action sanitaire et sociale, CNAS Alger 2019

Figure 47 : Organigramme de la sous-direction du contrôle médical



Source : sous-direction du Contrôle médicale, CNAS Alger, 2019

Figure 48 : Organigramme de la sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels



Source : Sous-direction des ressources humaines et des moyens matériels, CNAS Alger, 2019

**ANNEXE B : QUESTIONNAIRE
DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES DE
LA CNAS**

I. Nom – Prénom (Facultatif) :

II. Fonction :

.....

Votre ancienneté dans le secteur de la sécurité sociale est-elle de ? :

Moins d'un an

De 1 à 4 ans

De 5 à 10 ans

De plus de 10 ans

III. Quelles sont les principales missions de votre structure ? :

.....

.....

.....

.....

IV. Quelles sont les données, que vous utilisez dans vos prises de décision ?

.....

.....

.....

.....

V. À votre avis, parmi toutes ces données, quelles sont celle qui vous semblent les plus pertinentes ? (Veuillez les classer par ordre de priorité)

.....

.....

.....

.....

VI. Quelles sont les données, dont vous avez absolument besoin et dont vous ne disposez pas ?

.....

.....

.....

.....

VII. Etes-vous satisfaits de la fréquence des données et de leur disponibilité en temps opportun ?

OUI

NON

Sinon, quelles sont vos suggestions ?

.....
.....
.....
.....

VIII. Dans votre quête d'informations, faites vous appel à :

Des sources internes

Des sources externes (si oui lesquelles)

.....
.....
.....
.....

IX. Quelles sont les grands axes d'actions de votre structure dans les années à venir ? :

.....
.....
.....
.....