



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME DE TECHNICIEN SUPERIEUR**

OPTION : Sciences et Techniques

FILIERE : Archivistique

de l'Information Documentaire

ANNEE ACADEMIQUES : 2010-2011

THEME :

**L'information documentaire et la gestion
stratégique à la CNSS : états des lieux et
perspectives**

Réalisé et soutenu par :

Simplexe N'déhouénu EKLE

Sous la direction de :

Maitre de stage

Alfred Cossi CHODATON

Archiviste à la CNSS

Directrice de mémoire

Véronique ZOCLI

Professeur à l'ENAM

Mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT:

Delphin AHANHANZO

VICE-PRESIDENT

Eustache MEGNIGBETO

MEMBRE

Désiré AIHONNOU

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

- A vous mon Dieu Tout-Puissant,

éternel remerciement, pour votre incommensurable amour et votre protection permanente. Sans vous, oh Seigneur, ce travail, ne pourrait voir le jour.

- A mon père EKLE Tohinnou Christophe,

Si j'avance en conquérant, vers de nouveaux horizons, c'est grâce à toi papa. Trouve dans ce travail, une satisfaction pour tes efforts. Que le seigneur tout puissant puisse te combler de ses bienfaits, et te donner santé et longévité.

A ma mère SEGNON Ablavi Madeleine,

L'une de tes satisfactions, maman, c'est de me voir emprunter le chemin des vainqueurs. Et je suis fier de toi. Retrouve dans ce travail, le sens de la responsabilité et du devoir que tu m'as inculqué.

- A mon frère-ainé EKLE Amédégni Pierre,

Reçois ce travail comme le couronnement des efforts consentis.

- A ma sœur-ainée EKLE Avéwé Espoir,

Sois comblée, deuxième père, pour tes conseils et tes efforts pour que j'intègre la cour des grands. Merci pour le goût de la lecture que tu m'as légué.

- A ma sœur-cadette EKLE Mianikpo Charité,

Toi, deuxième maman, qui m'as toujours soutenu par tes conseils dans mes moments de joie et de détresse. Retrouve dans l'aboutissement de ce travail le fruit de tes efforts.

- A mes neveux Godwin, Godgift, Godrejoice, Godblessing, Goodluck & Prince...

Que ce travail soit un exemple que vous devez surpasser.

REMERCIEMENTS

Je me permets de remercier :

- Madame ZOCLI Véronique, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité, sa rigueur jamais marchandée dans la réalisation de ce mémoire. Puisse ce travail combler ses attentes,
- Monsieur CHODATON Cossi Alfred, mon maître de Stage, pour avoir accepté de superviser ce travail comme le sien,
- Monsieur Bienvenu AKODIGNA, professeur à l'ENAM, pour avoir accepté de porter une touche particulière à ce travail,
- Madame Eloïse DEDEGBE, professeur à l'ENAM, pour les conseils qu'elle m'a prodigués ; que ce travail puisse combler ses attentes,
- Monsieur Christian ALOFA pour ses conseils qui m'ont beaucoup soutenu,
- Messieurs ABOU ASSIFA, pasteur béninois à l'EEAD de Dogbo-Tota(Couffo), et YVAN CASTANOU, pasteur américain, pour m'avoir soutenu par leurs conseils divers,
- Tous les professeurs de la STID pour avoir supporté mes caprices d'étudiants et pour m'avoir aidé à enfiler mes chaussures d'apprenti-chercheur et de consultant,
- Tout le personnel de la CNSS,
- Mes amis très proches et de cœur : NOUTEHOU Raymond, HOUESSOU Lenuthaduis, CODO Armand, Roger Cosmos pour leur contribution diverses dans l'aboutissement de ce travail,
- Tous ceux que j'ai oublié, qui de près ou de loin m'ont aidé, d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de ce mémoire

Merci à vous tous d'avoir donné à ce "nous" la force de cette première personne du pluriel.

Réalisé et soutenu par Simplicie N'déhouénu EKLE

SIGLES ET ACRONYMES

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CCPF : Caisse de Compensation des Prestations Familiales

CCPFAT : Caisse de Compensation des Prestations Familiales et des Accidents du Travail

IPRAO : l'Institut de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale

CDSS : Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale

OBSS : l'Office Béninois de Sécurité Sociale

DAII : Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection

DRH : Direction des Ressources Humaines

DBP : Direction du Budget et du Patrimoine

DP : Direction des Prestations

DR : Direction du Recouvrement

DFC : Direction Financière et Comptable

SA : Service des Archives

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

CEFOCI : Centre de Formation aux Carrières de l'Information

CRPC : Cellule des Relations Publiques et de la Communication

PTA : Plan de Travail Annuel

SI : Service d'Information

SID : Service de l'Information Documentaire

DAN : Direction des Archives Nationales

BN : Bibliothèque Nationale

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1: regroupement des divers problèmes par centre d'intérêt-----	20
Tableau 2 : tableau de bord de l'étude-----	29
Tableau 3 : population cible -----	40
Tableau 4: répartition des questionnaires -----	41
Tableau 5 : Réponses à la question 4 -----	41
Tableau 6 : Réponses à la question 5 -----	42
Tableau 7 : réponses aux questions 6.1.1. et 6.1.3. -----	43
Tableau 8 : réponses aux questions 6.2.1., 6.2.2., 6.2.3., 6.2.4., 6.2.5., 6.2.6., 6.2.7., 6.2.8. et 6.2.10 -----	44
Tableau 9 : réponses aux questions 6.2.6 et 6.2.7. -----	48
Tableau 10 : réponses aux questions 6.2.11. -----	49
Tableau 11 : réponses aux questions 6.3.1., 6.3.2. et 6.3.3. -----	51
Tableau 12 : réponses à la question 6.3.4. -----	53
Tableau 13 : réponses aux questions 6.4.2. et 6.4.3. -----	54
Tableau 14 : réponses à la question 6.4.1. -----	55

Liste des graphiques

Graphique 1: perception de l'utilité de l'information dans l'entreprise	42
Graphique 2 : perception de la notion de gestion stratégique	43
Graphique 3 : perception de la gestion stratégique à la CNSS	44
Graphique 4 : les pratiques et habitudes en matière de gestion stratégique.....	46
Graphique 5 : fonctionnement, consultation et fréquentation de la bibliothèque	49
Graphique 6 : accès à l'information	50
Graphique 7 : octroi des ressources.....	52
Graphique 8 : besoins en ressources.....	53
Graphique 9 : perception de la nécessité de réorganiser l'information	54
Graphique 10 : perception de la nécessité de création d'un service d'information aux fins de la gestion stratégique.....	56

GLOSSAIRE

Documentation est l'action de sélectionner, de classier, d'utiliser, et de diffuser des documents. Autrement dit, il s'agit de répondre à un besoin, dans des délais rapides, d'apporter des informations pertinentes et actualisées et faire en sorte que la réponse apportée soit en adéquation avec les attentes de notre commanditaire

Liste de diffusion ou liste de distribution est une utilisation spécifique du courrier électronique qui permet le publi-postage d'informations aux utilisateurs qui y sont inscrits. Celle-ci est gérée par un logiciel adéquat installé sur un serveur.

Manager est une personne responsable pour le planning et la direction d'un travail d'une entreprise. Il dirige les travaux et prend des actions correctives quand c'est nécessaire.

Système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné

Management du système d'information une discipline du management regroupant l'ensemble des connaissances, des techniques, et des outils assurant la gestion de données et plus généralement l'organisation du système d'information

ABSTRACT

CNSS has as mission to deliver social security services to the workers subjected the Labor Code. During my internship at CNSS, my summary observations and analyses practices concerning documentary information led me to reflect on “The place of documentary information in CNSS strategic management: assessment and prospective”

This theme has generated these specific problems:

- The lack of awareness of the important of information in the strategic management;
- The insignificance of the resources allocated to the organization and management of information retrieval;
- Strategic management of the CNSS is not supported by a coherent information system, rational and comprehensive.

These specific problems emerge from the causes and objectives that have been verified. Subsequently, the establishment of a diagnosis of the situation was made through a survey in the CNSS.

Suggestions such as the development and adoption of policy on documentary information must be capable of solving these problems.

RESUME ANALYTIQUE

La CNSS a pour missions de fournir aux travailleurs sous conditions prédéfinies des prestations suivant le Code de Travail. Au cours du stage à la CNSS, nous avons été amené, suite à nos observations et analyses sommaires des pratiques en matière de l'information documentaire, à réfléchir sur : « **l'information documentaire et la gestion stratégique à la CNSS : Etat des lieux et perspectives** »

De ce thème s'est dégagé des problèmes spécifiques que sont :

- L'inexistence d'une prise de conscience de la place importante de l'information dans la gestion stratégique ;
- L'insignifiance des ressources octroyées à l'organisation et la gestion de l'information documentaire ;
- La gestion stratégique de la CNSS qui n'est pas soutenue par un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif.

Pour ces problèmes spécifiques, se dégagent des causes et des objectifs qui ont été vérifiées. Par la suite, l'établissement d'un diagnostic de la situation a été opéré à travers une enquête au sein de la CNSS.

Les suggestions comme l'élaboration et l'adoption d'une politique d'information documentaire doit pouvoir permettre de résoudre ces problèmes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 Cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 Présentation de la CNSS

Paragraphe 2 Etats des lieux de la gestion de l'information documentaire à la CNSS

: Ciblage de la problématique

de la problématique et justification du sujet

Section 2
Paragraphe 1 Choix

Paragraphe 2 spécification de la

problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique

CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA CNSS

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie

Paragraphe 1 Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 Méthodologie de l'étude

Section 2 : Collecte et analyses des données

Paragraphe 1 Mobilisation; dépouillement et présentation des données

Paragraphe 2 Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Section 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques et propositions pour la création d'un service d'information documentaire

Paragraphe 1 Propositions de solutions relatives aux problèmes spécifiques d'une politique de l'information stratégique à la CNSS

Paragraphe 2 Propositions pour la création d'un service d'information documentaire

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 Suggestions à l'endroit du pouvoir décisionnel et du personnel au service de l'information documentaire

Paragraphe 2 Suggestions à l'endroit de l'Etat ; de la Direction des Archives Nationale et de la Bibliothèque Nationale

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

Réalisé et soutenu par Simplicie N'déhouénu EKLE

Le chinois, Sun **TZU**, (1971) « *Connais ton ennemi et connais-toi toi-même ; eussiez-vous cent guerres à soutenir, cent fois vous serez victorieux. Si tu ignores ton ennemi et que tu te connais toi-même, tes chances de perdre et de gagner seront égales. Si tu ignores à la fois ton ennemi et toi-même, tu ne compteras tes combats que par tes défaites.* » Il en est de même pour l'art de gérer une entreprise parce que la gestion d'une entreprise est un art comparable à celui de la guerre, à maints égards. L'une des similitudes entre ces deux arts est le facteur déterminant que constitue l'information dans les victoires ou les défaites. L'information, qu'elle soit un document d'archives, de bibliothèque ou partie d'une base de données informatiques, constitue une valeur pour l'entreprise. Elle est la source de la compétitivité pour les entreprises et les organisations. « *L'entreprise ou l'administration ne peut s'organiser et prospérer que si elle dispose des informations dont elle a besoin, au moment où elle a besoin et sous une forme exploitable par les moyens dont elle dispose* », a écrit Jacqueline CALIXTE, (1995).

Dans cet ordre d'idée, les entreprises publiques, ayant vocation de fournir des services de qualité aux citoyens, pour améliorer leurs prestations, doivent exploiter les différents types d'information. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) gère un système de sécurité sociale auquel sont soumis les travailleurs régis par le Code du Travail et qui est entièrement à la charge de l'employeur. En effet, le financement du système s'effectue par les cotisations qui comprennent la part patronale et la part de l'employé. Par conséquent, l'activité de la CNSS est tributaire non seulement de l'environnement économique national mais aussi de celui de l'économie régionale et internationale. De plus, les faits économiques ne pouvant être appréhendés isolément, les phénomènes d'ordre social, politique et sociétal doivent rentrer en ligne de compte dans la gestion d'une entreprise avec une envergure comme celle de la CNSS. Enfin, les avoirs financiers et autres placements de la CNSS font d'elle un acteur économique important au niveau national. A partir de toutes ces observations, il est aisé de comprendre l'importance d'une maîtrise effective de l'information dans la gestion de la CNSS. Comme toute

entreprise, la CNSS a besoin d'être compétitive, d'avoir une tête bien renseignée du passé, du présent et du futur.

Lors de notre stage académique dans cette entreprise, nous avons essayé, à partir de nos constats sommaires, de nous interroger sur la place de l'information dans sa gestion. Les résultats financiers impressionnants qu'elle réalise depuis près de deux décennies, proviennent-ils d'une gestion éclairée par un système d'information efficace ? Ou derrière ces résultats, se cachent-elles des faiblesses qui ne permettent pas toujours la prise de décisions efficaces qui auraient pu favoriser la réalisation de meilleurs résultats ? En fait, la performance de la CNSS ne doit pas être appréciée que par ces résultats financiers, car sa vocation est avant et après tout la satisfaction du public. Une gestion intelligente de l'information peut lui permettre entre autres d'apprécier la satisfaction des assurés sociaux, des partenaires sociaux et d'ajuster son fonctionnement en conséquence. Cette amélioration des services et des prestations implique donc l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'information documentaire appropriée. Or, à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), il existe des dysfonctionnements dans la gestion de l'information documentaire. C'est ce qui nous a amené à analyser les rapports entre ces dysfonctionnements et sa gestion, autrement dit, la façon dont, à partir de l'information, la CNSS opère ses choix « stratégiques » en réfléchissant sur le thème : « ***L'information documentaire et la gestion stratégique à la CNSS : état des lieux et perspectives*** ».

Cette étude comprend trois chapitres. Le chapitre préliminaire aborde le cadre institutionnel et physique de la CNSS et fait une ébauche du ciblage, du choix et de la justification de la problématique. Le premier chapitre traite de la conception et de la mise en application du cadre théorique et méthodologique de la CNSS. Enfin, le deuxième et dernier chapitre concerne les approches de solutions à la problématique et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre
institutionnel et physique de la CNSS, observations
de stage et ciblage de la problématique**

Section 1: Cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1: Présentation de la CNSS

1. Historique

Le système de Sécurité Sociale, destiné à la couverture des salariés soumis aux dispositions du code du travail, remonte aux temps coloniaux. Son institution s'est faite progressivement à travers la prise en charge de trois catégories de prestations à savoir : les Prestations Familiales et de Maternité, les Prestations des Risques Professionnels et les Prestations de Pensions.

Initialement dénommée Caisse de Compensation des Prestations Familiales (CCPF), l'actuelle Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) existait depuis le 26 Janvier 1956 avec l'institution à cette époque des prestations familiales qui couvrait deux risques (les charges de famille et la maternité). Le financement de ce système était entièrement à la charge des employeurs.

La Caisse prendra en 1959 une nouvelle dénomination au lendemain de l'institution d'un système de réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elle est devenue Caisse de Compensation des Prestations Familiales et des Accidents du Travail (CCPFAT)

Après les prestations familiales et les risques professionnels, la branche des pensions de retraite a été instituée le 27 Mars 1958, date de création de l'Institut de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale (IPRAO). En 1970, la Caisse de Compensation des Prestations Familiales et Accidents du Travail (CCPFAT) a été profondément transformée et a pris la dénomination de Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale (CDSS).

En Mars 1971, la Caisse Dahoméenne est scindée en deux institutions différentes. Il s'agit d'une part, d'une Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale chargée des branches de pensions et des risques professionnels et d'autre part, d'une Caisse d'Allocations Familiales chargée de la branche des prestations familiales.

Le 17 Janvier 1973, a lieu la fusion des deux institutions avec l'ancienne dénomination : Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale (CDSS).

Le 26 Janvier 1976, soit trois ans plus tard, la Caisse Dahoméenne de Sécurité Sociale (CDSS) prend le nom de l'Office Béninois de Sécurité Sociale (OBSS).

Le 21 Mars 2003, la loi n°98-019 du 21 Mars 2003 portant code de Sécurité Sociale en République du Bénin transforma l'Office Béninois de Sécurité Sociale (OBSS) en Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

2. Missions

La Caisse a pour mission de servir sous conditions prédéfinies, des prestations aux travailleurs soumis au code du travail ainsi qu'aux membres de leur famille, et de les garantir contre les risques susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain. L'accomplissement de cette mission nécessite des ressources financières dont la plus grande partie est constituée des cotisations des employeurs et des travailleurs. La CNSS exerce diverses activités à savoir des activités principales désignées par les prestations techniques et des activités secondaires dénommées autres prestations.

2.2. Les activités principales

La CNSS gère (03) trois branches :

2.2.1. La branche des Prestations Familiales

Elle comporte :

– Les allocations prénatales

Elles sont destinées à généraliser la surveillance médicale des grossesses et à assurer aux futures mères de meilleures conditions d'hygiène et de santé.

– Les allocations familiales

Elles ont pour but d'apporter un complément de ressources aux familles en prenant les enfants en charge, non seulement pour leur santé, mais aussi et surtout pour leur fréquentation scolaire et d'apprentissage jusqu'à la limite d'âge fixé à 21 ans. Elles aident également les familles à appliquer à leurs enfants des conseils d'hygiène et d'éducation donnés par des personnes compétentes.

– Les indemnités journalières en faveur de femmes salariées en couche

Toute femme salariée perçoit à l'occasion du congé de maternité, une indemnité journalière telle que régie par le code du travail. Cette indemnité est égale à la moitié du salaire perçu par l'intéressée au moment de la suspension du travail. Elle est versée à l'employeur si celui-ci a payé l'intégralité du salaire à la femme salariée en couche. Dans le cas contraire, elle est versée à l'intéressée sur la base d'un dossier à constituer.

– La prestation en nature relative à l'action sanitaire et sociale

Sont considérées comme prestations en nature, les actions sanitaires et sociales telles que : les consultations médicales, les soins médicaux, les expertises, la fourniture des produits pharmaceutiques, les prothèses, les analyses médicales, les vaccinations, les séances de rééducation fonctionnelle, les séances de formation et d'information sur l'hygiène nutritionnelle et familiale et tout autre service ayant un intérêt pour l'amélioration de la santé des bénéficiaires.

2.2.2. La branche des risques professionnels

Sont considérés comme risques professionnels, les accidents du travail et les maladies professionnelles.

– La réparation des accidents de travail

Est considéré comme accident de travail quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Est également considéré comme accident du travail, l'accident survenu au travailleur pendant le trajet de sa résidence au lieu de travail et vice-versa ou pendant le trajet entre le lieu de travail et le lieu où il prend habituellement ses repas et vice-versa dans la mesure où le parcours n'a pas été interrompu ou détourné par des motifs d'ordre personnel ou indépendant de l'emploi et, pendant les voyages dont les frais sont à la charge de l'employeur en vertu des dispositions prévues par le Code du Travail.

– Les maladies professionnelles

Les dispositions relatives aux accidents de travail sont applicables aux maladies professionnelles. Un décret pris en conseil des ministres sur proposition des ministres chargés de la sécurité sociale et de la santé après avis du conseil national du travail, établit la liste des maladies professionnelles avec en regard, la liste des travaux, procédés et professions comportant la manipulation et l'emploi des agents nocifs ou s'effectuant dans les conditions ou régions insalubres qui exposent quotidiennement le travailleur aux maladies.

2.2.3. La branche des pensions

Les prestations de la branche des pensions comprennent :

– Les pensions et allocations de vieillesse

L'assuré qui atteint l'âge de 60 ans a droit à une pension de vieillesse s'il totalise au moins 180 mois soit 15 ans d'assurance effective et qui cesse toute activité salariée.

Par contre, celui qui accomplit au moins 12 mois d'assurance et qui, ayant atteint l'âge prévu (60 ans), cesse toute activité salariée alors qu'il ne satisfait pas aux conditions requises pour avoir droit à une pension de vieillesse, reçoit une allocation de vieillesse sous forme de versement unique.

Un assuré en activité qui devient invalide avant d'atteindre l'âge de 60 ans a droit à une pension d'invalidité, s'il accomplit au moins 60 mois soit 05 ans d'assurance dont obligatoirement 06 mois au cours des 12 mois précédent le début de l'incapacité le conduisant à l'invalidité.

– Les pensions et allocations de survivants

En cas de décès du titulaire d'une pension de vieillesse ou d'invalidité ainsi qu'en cas de décès d'un assuré qui, à la date de son décès remplissait les conditions requises pour bénéficier d'une pension de vieillesse ou d'une pension d'invalidité ou justifiant d'au moins 180 mois soit 15 ans d'assurance, les survivants ont droit à une pension de survivants.

Sont considérés comme survivants : la veuve mariée un (01) an au moins avant le décès du conjoint ; la veuve se trouvant en état de grossesse à la date du décès du conjoint ; la veuve ayant au moins un enfant du conjoint décédé ; le veuf invalide ou à la charge de l'assuré au titre de l'épouse salariée décédée la première, à condition que le mariage ait été contracté (01) un an au moins avant le décès du conjoint ; les enfants à charge de l'assuré décédé (ayant moins de 21 ans). Outre ses activités principales, la CNSS exerce des activités dites secondaires.

2.3. Les activités secondaires

Comme activités secondaires, il peut être cité la gestion d'immobiliers construits par la CNSS et mis en location, les placements de fonds en banques et en bourse de valeur et les actions, obligations et participations aux capitaux d'entreprises.

3. Structure organisationnelle de la CNSS

La CNSS, pour accomplir sa mission de protection sociale, dispose d'une organisation animée par différents organes d'administration, de gestion et de contrôle.

3.1. Le Conseil d'Administration

La Caisse est administrée par un Conseil d'Administration (CA) tripartite composé de neuf (09) membres répartis en trois (03) représentants des travailleurs, trois (03) représentants des employeurs et enfin trois (03) représentants de l'Etat émanant des ministères chargés des finances, de la santé et de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration est chargé d'élaborer, de faire appliquer et de contrôler la politique générale de la Caisse.

3.2. L'Administration Centrale

La Caisse est gérée par un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement. Le système administratif de la CNSS comprend une Administration Centrale composée d'une Direction Générale, de six (06) Directions Techniques et de six (06) Agences. Il s'agit de :

3.2.1. La Direction Générale

Elle est responsable de la mise en œuvre de la politique de la CNSS et de sa gestion. Les organes ci-après lui sont rattachés :

3.2.2. La Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection (DAII)

Elle est chargée du contrôle a priori et a posteriori de toutes les structures de la Caisse, de la conduite des enquêtes à la suite des malversations ou faits assimilés commis par des tiers ou par des agents de la Caisse et de l'exécution de toutes les tâches ou missions confiées par la Direction Générale.

3.2.3. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de la gestion des ressources humaines à travers le recrutement, la formation professionnelle et la gestion de la paie du personnel.

3.2.4. La Direction du Budget et du Patrimoine (DBP)

Elle est chargée de l'élaboration et de l'exécution du budget autonome de la Caisse, de l'approvisionnement, du matériel, et de la gestion immobilière.

3.2.5. La Direction des Prestations (DP)

Elle s'occupe de la gestion de toutes les branches de prestations, de la gestion de la carrière des travailleurs affiliés, et de la prévention des risques professionnels.

3.2.6. La Direction du Recouvrement (DR)

Elle veille à l'immatriculation des employeurs, à l'affiliation des travailleurs, à la gestion des comptes cotisants, au recouvrement des cotisations, au contrôle des employeurs, au précontentieux du recouvrement.

3.2.7. La Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle a pour attributions la tenue de la comptabilité, la gestion de la trésorerie et des placements et le paiement des dépenses techniques et administratives.

3.2.8. Les Structures Déconcentrées

La Caisse dispose également des agences régionales installées au chef lieu des six (06) anciens départements : Cotonou, Porto -Novo, Lokossa, Abomey, Parakou et Natitingou.

Après cette présentation sommaire de toutes les structures de la CNSS, il convient d'examiner plus en détail les activités de la direction où nous avons passé notre séjour, plus précisément à la Direction des Ressources Humaines dont les mécanismes de fonctionnement méritent d'être restitués.

Paragraphe 2: Etat des lieux de la gestion de l'information documentaire à la CNSS

1. Gestion de l'information et typologie des documents

1.2. Le Service des Archives

Créé par décision n°069/08/CNSS/DG/SP-C de mars 2008 portant organisation, fonctionnement et attributions de la Caisse Nationale de Sécurité

Sociale, le Service des Archives est sous la tutelle de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Selon cette décision, le Service des Archives (SA) est chargé de collecter, traiter, classer, conserver les documents physiques, de les numériser aux fins de leur conservation électronique.

Le service est dirigé par M. CHODATON Cossi Alfred, un diplômé du CEFOCI/ENAM nommé à ce poste en septembre en 2008. Le service ne dispose pas de personnel en dehors de son responsable. Bien que les prérogatives du service lui confèrent l'organisation, la gestion et la conservation physique et électronique des archives, il ne s'occupe dans la réalité que de la gestion des archives sur support papier. Pour ce qui est des agences, seules les archives de l'Agence de Cotonou sont entièrement organisées. Les archives des Agences de Porto-Novo et d'Abomey sont en cours de réorganisation tandis que celles des Agences de Lokossa, de Parakou, de Natitingou sont prévues pour être réorganisées avant la fin de l'année 2012.

Il n'existe pas un tableau de gestion validé par l'administration de la CNSS bien que le Chef Service en ait proposé un à l'attention de la Direction Générale. Toutefois, sans bâtiment à la Direction Générale comme dépôt de pré-archivage, le tableau de gestion même validé ne pourra pas être mis en

application à cause du manque d'espace pour la conservation des documents. Actuellement, à la Direction Générale, le service assure le traitement et la conservation d'une partie des documents de la Comptabilité, tout en espérant la construction du bâtiment prévu pour abriter les archives de la Direction Générale.

Le cadre de classement prévoit les mêmes séries pour la Direction Générale que pour les Agences Régionales parce que les activités techniques sont les mêmes. Il y a néanmoins quelques différences dans le système de cotation. Un identifiant unique a été affecté aux documents des agences. Cet identifiant peut être une lettre ou un ensemble de lettres. Il s'agit de A ; PN ; L ; N et P respectivement pour les agences d'Abomey, de Porto-Novo ; de Lokossa ; de Natitingou et de Parakou

A la Direction Générale, les documents déjà traités sont conditionnés, cotés, recensés dans un répertoire informatisé sous Microsoft Access et rangés dans des armoires murales ou métalliques, dans une salle au 6^{ème} étage. Mais cette salle pour l'instant ne respecte pas les normes de conservation. Il est à noter que la climatisation est en panne et que les murs ne sont pas étanches.

1.3. Typologie des archives

Les archives issues du fonctionnement des services de la Caisse peuvent être distinguées selon les différentes sous-fonctions administratives de façon ci-après :

- **La gestion de la carrière des travailleurs** génère les rapports d'activités, les fiches et notes, les déclarations nominatives, les demandes d'attestation, les lettres de réclamation ou d'attestations travailleurs ou employeurs ;

- **L'Immatriculation** génère des documents comme statuts des entreprises, avis d'embauchage, acte de naissance, carte d'identité, photo, preuve de paiement, demande d'immatriculation, employeur, état de recensement ;
- **La trésorerie et la gestion des placements** génèrent comme documents les bordereaux de paiement des pensions, documents relatifs aux placements financiers, rapports d'activités des institutions financières, ordres de mission, états récapitulatifs des encaissements de cotisations des agences, liaisons des virements pour paiement des cotisations non reçus, liaisons journalières des cotisations, reçus des encaissements de cotisation, rapports d'activités de la DFC, livres de caisse, les situations de trésorerie souches des chèques ;
- **Les relations publiques et de la communication** produisent des documents comme les rapports d'activités, les décisions, les fiches, les comptes rendu du Comité de Gestion, les comptes rendu du Comité de Direction ;
- **L'Approvisionnement** produit les documents tels que les bons de commande, les bordereaux de livraison, les demandes de fourniture, les procès-verbaux de réception, les lettres d'agrément et les cahiers de manifold ;
- **La comptabilité** produit ou reçoit les documents comme les reçus de cotisations, les reçus de loyer, les reçus de duplicata livrets, les reçus des attestations employeurs, les reçus attestations travailleurs, les reçus de reversement, les mandats de paiement, les pièces de caisse, les bordereaux de remise de chèque, les bordereaux de paiement, les ordres de recette, les états récapitulatifs des retenues, les états des salaires, les ordres de virement, les livres de journal de caisse, les états financiers, les

états récapitulatifs des cotisations, les fiches d'imputation, les mandats de régularisation ;

- **Le contrôle employeur** produit ou reçoit des documents comme les rapports de contrôle, les plaintes des travailleurs, les lettres de suspension, les demandes de situation, les demandes d'échéancier, les contestations contrôle, les états nominatifs complémentaires, les demandes de reprise de décompte, les avis de contrôle, les avis de débit, les mises en demeure, les réponses aux échéanciers, les invitations à s'immatriculer, les lettres de relance ;
- **La gestion des immeubles de rapport** génèrent les documents comme les demandes de location, les lettres de réclamation, les lettres de résiliation, les attributions de location, les contrats de location, les relances, les mises en demeure.
- **Les affaires juridiques** génèrent comme documents les rapports d'activités, les contrats, les décisions de justice, les avis juridiques, les correspondances.

2. La bibliothèque

2.2. Organisation de la bibliothèque

La bibliothèque de la CNSS, rattachée au Service Administratif est créé tout comme le Service des Archives par la décision n°069/08/CNSS/DG/SP-C de mars 2008 portant organisation, fonctionnement et attributions de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Ce Service Administratif, selon cette décision, dépend de la Direction des Ressources Humaines (DRH). Le service Administratif a pour mission essentielle d'assurer la réception, l'enregistrement, la transmission et l'arrivée à destination de tous les courriers adressés par la CNSS aux usagers ou adressés à la CNSS par les usagers. En

plus de cette activité principale, le Service Administratif s'occupe aussi de la gestion de la bibliothèque. Mais la bibliothèque ne dispose pas spécifiquement d'un personnel commis à sa gestion. Elle n'est ouverte que les mercredis dans la soirée sur demandes des usagers dont notamment les étudiants en stage et les chercheurs. Les documents ne bénéficient ni d'une organisation physique ni intellectuelle particulière et leur conservation jusqu'à présent ne répond pas aux normes de la bibliothéconomie.

2.3. Typologies des documents de la bibliothèque

A la bibliothèque, se retrouvent des monographies couvrant la gestion des institutions de sécurité sociale ainsi que d'autres domaines du savoir, des mémoires et des rapports de stages, des comptes rendus et des rapports de séminaires, des études analyses d'organisations internationales spécialisées en sécurité sociale telles que la SYPRESS et l'AISS, les périodiques.

3. La gestion d'autres supports documentaires

Il s'agit des fichiers de travailleurs et d'employeurs. Ce sont des bases de données qui contiennent des informations plus ou moins détaillées. Elles sont alimentées par le Service de l'immatriculation ou par le Service des Prestations. Mais l'usage de ces bases de données au profit de la gestion stratégique pour la collecte d'information actuelle sur les assurées et les employeurs, sur leurs perceptions de la CNSS et de ses activités n'existe pas.

Il y a également des documents, des bases de données, des bibliothèques numériques en ligne susceptibles de permettre au personnel de la CNSS et son appareil de décision d'améliorer la qualité de leurs services, leur performance et leur gestion sur court, moyen et long termes. La Caisse est équipée d'une connexion internet qui est supposée faciliter la quête de l'information. Mais il n'existe pas une stratégie d'exploitation rationnelle de ces différentes sources

d'information qui peuvent permettre à la CNSS d'avoir une compréhension nette de son environnement soit interne, soit externe (immédiat, national, régional ou international) pour une gestion stratégique avisée.

4 Forces et faiblesses

4.1. Forces

- Il existe un service de pré-archivage ;
- Le service est géré par un professionnel ;
- Le fonds documentaire le plus important du point de vue volume, se trouve à l'Agence de Cotonou sis à Akpakpa. Il a été entièrement réorganisé de septembre 2009 à Juin 2010. Il est doté d'un répertoire informatique qui permet de localiser les documents sur les rayons ; il est envisagé d'étendre cette réorganisation au niveau des autres agences de la CNSS ;
- Il existe une Cellule des Relations Publiques et de la Communication (CRPC), directement rattachée à la Direction Générale qui s'occupe de la gestion des relations avec le public ;
- De 2008 à 2010, la CNSS a été gérée sur la base d'un plan stratégique triennal dont les objectifs sont déclinés chaque année en Plan de Travail Annuel (PTA).

4.2. Faiblesses

- Le service de pré-archivage actuel ne dispose pas des ressources matérielles (rayons, locaux adéquats), humaines permanentes (en dehors du Chef Service) ni d'un financement clairement défini ;
- Les prérogatives de ce service ne sont pas en adéquation avec son rattachement à la Direction de Ressources Humaines.

-
- La gestion des archives électroniques qui relève du Service des Archives selon l'organigramme de la CNSS, est plutôt assurée par la cellule Informatique ;
 - En dehors des documents de la comptabilité dont la date de production remonte à l'année 2007 ou avant, le reste des documents des organes de la Direction Générale n'est pas organisé et se trouve pour la plupart dans les bureaux des services (cellules) producteurs ;
 - La bibliothèque de la CNSS rattachée aux services administratifs ne dispose pas d'un fonds organisé, de rayons ni de personnel adéquat ;
 - Les expériences et connaissances acquises par les Ressources Humaines, ne sont préservées qu'à travers le manuel de procédures dont la dernière édition date de 2004. Aucune copie de ce manuel ne se retrouve dans le fonds de la bibliothèque ;
 - Il n'existe pas un fichier de personnel interactif qui permet de récupérer, de conserver et d'analyser les données liées à la connaissance du personnel, à sa perception de l'entreprise et de la façon dont elle est gérée ;
 - Il n'existe pas un fichier interactif des usagers (travailleurs et employeurs) qui permet de récupérer, de conserver et d'analyser les données sur leur perception de l'entreprise et de sa gestion ;
 - Il n'existe aucune structure d'analyse de l'environnement local, national, régional et international des points de vue politique, économique et social.

Tableau 1: regroupement des divers problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes Spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Documentation et Archives	<ul style="list-style-type: none"> - documentation non fonctionnel ; - un fonds de documentation non-évalué et non exploité ; - Mauvaises conditions de conservation des documents ; - Insuffisance de ressources matérielles, humaines et financières ; - Exiguïté du local ; - Mauvaises conditions de conservation des documents 	Inorganisation de la documentation et la faible attention accordée archives	Problématique de la réorganisation de la documentation et de l'importance de la nécessité des archives
2	Bases de données et Bibliothèques numériques en ligne	<ul style="list-style-type: none"> - Informations des bases non actualisées au profit des décideurs ; - Méconnaissance du premier rôle des bases de données. - Inexploitation des ressources en ligne ; - Méconnaissance des instruments de recherche pour les recherches en ligne 	Non-exploitation des bases de données au profit de la gestion stratégique et la faible importance accordée aux ressources en ligne	Problématique de la réorganisation et d'une meilleure utilisation des bases de données et de l'exploitation des ressources en ligne
3	Octroi des ressources à la création d'un système d'information documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit d'information, - Méconnaissance de l'importance et de la place de l'information, - Défaillance dans la gestion et le contrôle des usagers. 	Inexistence d'un portail documentaire entre agences et siège de la caisse.	Problématique de la mise en place d'un système d'information documentaire.
4	Exploitation de l'information documentaire au profit de la gestion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Inorganisation dans leur majorité des différentes sources d'information ; - Peu ou pas de ressources octroyées à la réorganisation et la gestion de l'information documentaire ; - Faible prise de conscience de l'importance stratégique de l'information dans la gestion. 	Inexistence d'une politique générale de l'information	Problématique de l'information documentaire et de gestion stratégique à la CNSS

Section 2: Ciblage de la problématique

Cette section est consacrée au choix de la problématique et à la justification du sujet d'une part, à la spécification de cette problématique et à la détermination de la séquence de sa résolution d'autre part.

Paragraphe 1: Choix de la problématique et justification du sujet

1. Choix de la problématique

La gestion des ressources informationnelles a une importance aussi stratégique que les autres fonctions de gestion telles que les ressources humaines, les ressources financières et matérielles et managériales.

D'abord, en ce qui concerne le management stratégique au niveau de la CNSS, il convient de souligner que les plans stratégiques périodiques sont déclinés en des plans annuels de travail. En outre, les rapports d'activités mensuels, trimestriels ou annuels font de façon périodique le point d'exécution des plans stratégiques et plans annuels de travail. Mais le Service des Archives de la CNSS ne prend pas encore en compte ni ces plans ni les rapports d'activités. Ces documents sont nécessaires pour renseigner les managers ou décideurs sur le contexte dans lequel les plans stratégiques et plans annuels ont été élaborés et exécutés, de faire leur évaluation en vue d'une plus grande efficacité dans l'élaboration et l'exécution des prochains plans.

Ensuite, la gestion des bases de données sur les assurés, les employeurs, le personnel de la CNSS ne permet pas une interactivité entre ces différentes catégories et l'appareil de décision. Le service d'information ne donne pas la possibilité aux décideurs, à partir des flux d'information qui auraient pu leur

parvenir de ces différentes catégories (personnel, assurés, employeurs), de pouvoir prendre des décisions avisées.

De plus, depuis plusieurs années, la CNSS fait face à un accroissement considérable de ses dossiers consécutifs à l'augmentation du nombre d'assurés sociaux, d'employés ainsi que des dossiers issus des opérations administratives, comptables et financières. La gestion actuelle de ces flux importants d'information et des documents connaît des difficultés sérieuses dues aux ressources insignifiantes octroyées au Service des Archives. Une grande partie du fonds d'archives étant encore non-organisée, cette situation peut entraîner non seulement la perte de certains documents importants au sein de cette entreprise mais aussi la lenteur dans les décisions administratives, car tous les agents ne peuvent pas être au courant de la même information au même moment.

Quant à la gestion du fonds des périodiques et monographies comprenant des ouvrages sur la sécurité sociale, des revues économiques et sociales faisant des analyses sur la situation du monde, de l'Afrique ou de l'Afrique de l'Ouest, aucune organisation n'est observée. Ce sont des ressources informationnelles nécessaires à tout manager appelé à prendre des décisions stratégiques. Il existe aussi des sources d'information (des bases de données documentaires, articles et monographies en ligne, etc.) sur l'Internet qui peuvent alimenter l'appareil de décision. Le peu d'intérêt accordé à la gestion de l'information ne permet pas d'exploiter ces ressources au profit du management stratégique de la CNSS.

Enfin, la CNSS n'a pas un système de centralisation des informations malgré la présence d'un service de pré-archivage et d'un service assurant la gestion électronique des listes nominatives.

2. Justification du thème de l'étude

Le monde évolue vers une globalisation qui s'accroît au jour le jour. Un événement en un point spécifique du globe peut avoir des répercussions incalculables à des milliers de kilomètres. Un autre aspect de cette globalisation se caractérise par la nécessité pour le manager d'avoir une vision à long terme qui lui permette de prévenir les risques pouvant perturber la performance de son entreprise, d'anticiper les difficultés issues de l'environnement économique, politique et social immédiat ou lointain et d'atteindre les résultats qu'il s'est fixés au préalable.

De telles exigences requièrent de la part du manager une parfaite connaissance de cet environnement. Cette connaissance ne peut être possible que s'il a à sa disposition un système d'information qui tienne au courant non seulement le manager mais également tout l'appareil de décision l'entourant, ses supérieurs hiérarchiques (le Conseil d'Administration, le Ministre), ses collaborateurs (les Directeurs Techniques, Chefs d'Agences, Chefs de Service ou de Cellules).

Les problèmes détectés au niveau de la CNSS en matière de gestion de l'information rendent compte du fait que l'appareil de décision n'a pas à sa disposition un service d'information lui permettant d'avoir une lecture claire de l'environnement de l'entreprise et de définir en conséquence les objectifs stratégiques à atteindre.

Ce constat justifie le choix du thème de ce mémoire : « ***L'information documentaire et la gestion stratégique à la CNSS : état des lieux et perspectives*** ».

Paragraphe 2: Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée

1. Spécification de la problématique

Cette problématique part d'une observation : l'inorganisation d'une bonne partie de l'information quelle que soit sa forme, de la méconnaissance de son rôle et de sa place dans l'entreprise que constitue la CNSS. Mais l'information documentaire est une des ressources capitales de toute entreprise, car elle est un facteur d'efficacité de l'action administrative et notamment dans la prise de décision. De ce fait, la mise en place d'un service d'information documentaire est nécessaire afin de mettre à la disposition de l'appareil décisionnel, les ressources informationnelles dont il a besoin pour assurer la gestion stratégique de la CNSS. Le problème général dont on a dégagé des problèmes spécifiques dans le cadre de notre étude est donc intitulé « ***Inexistence d'une politique globale en matière de l'information documentaire au niveau de la CNSS*** ».

Se dégage de ce problème général, des problèmes spécifiques qui s'énumèrent comme suit :

- L'inexistence d'une prise de conscience de la place importante de l'information dans la gestion stratégique ;
- L'insignifiance des ressources octroyées à l'organisation et la gestion de l'information documentaire ;
- La gestion stratégique de la CNSS qui n'est pas soutenue par un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif

Ces problèmes spécifiques constituent les points sur lesquels s'appesantit cette étude pour la mise en place d'un service d'information documentaire.

2. Séquence de résolution de la problématique.

Nous avons estimé qu'il faille aborder la conception et la mise en application du cadre méthodologique de notre étude. Ce qui nous permettra de fixer les objectifs à atteindre, de poser les différentes hypothèses, et d'élaborer ensuite le tableau de bord pour enfin aboutir à la revue de la littérature.

Il s'agira ensuite de choisir la méthodologie adéquate pour résoudre la problématique. Elle consistera en observation, revue documentaire et enquêtes et/ ou entretiens.

Tout ceci nous conduira à confirmer ou à infirmer nos hypothèses. Ce n'est qu'alors, qu'il nous faudra passer à la concrétisation de nos objectifs de départ. Il se donnera à voir à travers des approches de solutions en vue de corriger les problèmes issus de la problématique énoncée. Notre travail aboutira par des recommandations qui constitueront des conditions nécessaires à la mise en œuvre effective des solutions suggérées et la mise en place d'un service d'information documentaire.

CHAPITRE PREMIER : Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologique de la CNSS

La section 1 aborde le cadre théorique et méthodologique de l'étude, autrement dit les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature et le choix de la méthodologie de l'étude.

La section 2 est consacrée à la collecte, à l'analyse des données issues de l'enquête faite sur la base de notre questionnaire, à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic effectué dans le cadre de notre travail de recherche.

Section 1: Cadre théorique et méthodologique de la CNSS

Paragraphe 1: Objectifs, Hypothèses et Revue de littérature

Dans ce paragraphe, nous fixons l'objectif général de l'étude et les objectifs spécifiques, puis formulons des hypothèses avant de faire la revue de la littérature qui permet de faire le point des connaissances antérieures par rapport aux problèmes à résoudre.

1. Objectif général

Il s'agit de mettre en évidence l'importance de l'information dans la gestion stratégique d'une entreprise, en général et dans celle de la CNSS, en particulier. Ensuite, il conviendra de concevoir en conséquence une politique globale de gestion de l'information stratégique.

1.2 Objectifs spécifiques

1.2.1 Objectif spécifique n°1

L'objectif spécifique n°1 est d'informer et de sensibiliser les décideurs au niveau de la CNSS sur l'importance de l'information dans la gestion stratégique.

1.2.2 Objectif spécifique n°2

L'objectif spécifique n°2 vise à évaluer les ressources octroyées à la gestion de l'information documentaire à la CNSS et faire des suggestions pour leur adéquation avec les besoins.

1.2.3 Objectif spécifique n°3

L'objectif spécifique n°3 est de rationaliser et de regrouper dans une approche stratégique les différents systèmes dont la dispersion ne permet pas une gestion cohérente de l'information.

2. Hypothèses spécifiques

2.1. Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

L'hypothèse spécifique n°1 peut être formulée de la manière ci-après : **l'inexistence d'une prise de conscience de la place importante de l'information dans la gestion stratégique s'explique par l'inexistence d'un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif.**

2.2 Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°2

L'hypothèse spécifique n°2 peut s'énoncer de la façon suivante : **l'insuffisance des ressources (humaines, matérielles, financières etc.) octroyées à la gestion de l'information documentaire s'explique par son inorganisation au profit de l'appareil de décision.**

2.3 Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°3

L'hypothèse spécifique n°3 peut se formuler de la façon suivante : **la gestion éparsée qui est faite des différentes sous-fonctions (archivistique, documentation et gestion des bases de données sur les usagers, les assurés et les employeurs) de l'information documentaire et par l'insuffisance des ressources qui leur sont accordées expliquent**

l'incohérence, l'irrationalité et la non exhaustivité du système d'information de la CNSS.

3. Tableau 2 : tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		Problème général Inexistence d'une politique globale en matière de l'information documentaire au niveau de la CNSS	Objectif général Mettre en évidence l'importance de l'information dans la gestion stratégique d'une entreprise, en général et dans celle de la CNSS en particulier et ensuite concevoir en conséquence une politique globale de gestion de l'information stratégique.	Cause générale	Hypothèse générale
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 L'inexistence d'une prise de conscience de la place importante de l'information dans la gestion stratégique	Objectif spécifique n°1 Informer et sensibiliser les décideurs au niveau de la CNSS sur l'importance de l'information dans la gestion stratégique	Cause spécifique n°1 L'inexistence d'un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif	Hypothèse spécifique n°1 L'inexistence d'un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif explique l'inexistence d'une prise de conscience de l'importance de la place de l'information dans la gestion stratégique
		2	Problème spécifique n°2 L'insignifiance des ressources octroyées à l'organisation et la gestion de l'information documentaire.	Objectif spécifique n°2 Evaluer les ressources octroyées à la gestion de l'information documentaire à la CNSS et faire des suggestions pour leur adéquation avec les besoins.	Cause spécifique n°2 Inorganisation des ressources documentaires au profit de l'appareil de décision dans la prise de décision
	3	Problème spécifique n°3 La gestion stratégique de la CNSS qui n'est pas soutenue par un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif	Objectif spécifique n°3 Rationaliser et regrouper dans une approche stratégique les différents systèmes dont la dispersion ne permet pas une gestion cohérente de l'information.	Cause spécifique n°3 Gestion éparse des différentes sous-fonctions de l'information documentaire et insuffisance des ressources qui leur sont accordées	Hypothèse spécifique n°3 la gestion éparse qui est faite des différentes sous-fonctions (archivistique, documentation et gestion des bases de données sur les usagers, les assurés et les employeurs) de l'information documentaire et par l'insuffisance des ressources qui leur sont accordées expliquent l'incohérence, l'irrationalité et la non exhaustivité du système d'information de la CNSS.

4. Revue de littérature

4.1. Information

Selon le dictionnaire encyclopédique **Hachette**, l'information est « [...] *renseignement, documentation sur quelqu'un ou quelque chose* ».

Blumenthal, (1969) lui donne une définition plus exhaustive selon laquelle, « *l'information est un ensemble de données enregistrées, classées, organisées, rapprochées ou interprétées en fonction de leur contrôle, ce qui lui confère une signification* »

En ce sens, l'information a un rôle important dans la compréhension de ce qui se passe à l'interne et à l'externe de l'organisation. Lorsqu'elle circule bien, elle engendre la cohésion, la réactivité, l'innovation, l'adaptabilité, l'implication, la motivation, l'efficacité collective et personnelle. Quand sa circulation est difficile, elle entraîne la division, le doute, le stress, les divergences, les inquiétudes, les tensions, les conflits de personnes et de priorités. Dans une entreprise, beaucoup de tension et de gaspillage d'énergie pourraient être évités si le management de l'information est structuré. Ce n'est pas parce que des systèmes de messageries électroniques, de téléphone sans fils, d'intranet ou d'affichage sont mis en place, que la question de l'information serait réglée. La difficulté liée à la circulation de l'information réside plus dans son organisation efficace que dans le canal qui lui sert de diffusion. Une mauvaise organisation de l'information quel que soit le canal utilisé entraîne des risques de ralentissement, de déformation, d'utilisation abusive, d'effet de cloisonnement entre services, de dépersonnalisation de la circulation de l'information et de multiplication des canaux d'information au sein de l'entreprise. Tout ceci est très dommageable pour l'entreprise, son organisation et ses équipes.

Au sein d'une organisation, l'information peut prendre différentes formes :

4.2. Documents d'archives

« *Les Archives sont l'ensemble des documents, quels que soient la nature, la date, la forme et le support matériel, élaborés ou reçus par une personne physique ou morale de droit public ou privé, dans le cadre de son activité.* »¹

Il convient de mettre l'accent sur le fait que la notion d'« archives » est indépendante du support, de la nature, de la date de l'information ou de la personne juridique de celui qui a produit ou reçu cette information.

4.3. Documentation

Selon le **Dictionnaire de terminologie archivistique**, la documentation est « *ensemble des informations réunies volontairement sur un sujet donné.* » Une entreprise dispose en général des monographies et des périodiques liés à son domaine de spécialisation. Mais avec l'émergence des TIC, il y a une explosion de ressources informationnelles en ligne sur des supports autres que le papier. Il existe en ligne des articles de périodiques, des monographies, des documents sonores, audiovisuels, multimédias et des bases de données documentaire couvrant la quasi-totalité des domaines du savoir humain.

4.4. Banque de données

Une banque de données est un « *ensemble de données factuelles relatives à un domaine défini des connaissances, généralement structurées en bases de données et organisées pour être consultées par les utilisateurs.* » Lorsque ces données sont stockées et organisées sur un support informatique, elles peuvent être désignées comme étant des « *bases de données* ». ²

¹ Article 2 du décret n°2007-532 du 02 novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales

² Glossaire des termes relatifs au partage des connaissances ou knowledge management

Une base de données constitue un « *ensemble – généralement sur support informatique – de connaissances et/ou d'informations facilement accessibles et exploitables.* »³

4.5. Stratégie

Le mot « *stratégie* » vient du grec et se rapporte au « *stratège* ». Dans la Grèce Antique et particulièrement durant la période ptoléméenne, le « *stratège* » désignait un officier d'une armée contrôlant l'une des subdivisions administratives de l'Empire. Cet officier était chargé d'octroyer les armes aux troupes et de les conduire lors des batailles.

A l'époque contemporaine, l'usage du mot stratégie s'est étendu à plusieurs disciplines. Les économistes l'ont adopté pour se référer à l'ensemble des décisions et actions de l'entreprise relatives au choix des moyens et des ressources en vue d'atteindre un objectif sur le long terme.

La stratégie « [...] *est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquences, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts.* »⁴

4.6. Information stratégique

L'information stratégique est l'information nécessaire à la prise de décision d'ordre stratégique. Pour prendre des décisions stratégiques, le manager doit avoir des informations claires qui le renseignent sur les choix à faire, les risques et les opportunités. L'information stratégique conditionne largement les choix stratégiques qui, à leur tour, ont des implications importantes sur le devenir de l'entreprise. Elle est l'un des principaux éléments structurants de l'organisation.

³ Idem

⁴ Michel Machersnay. (2004) : « **Management stratégique** ». p. 21.

Elle joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision tant au niveau des décisions opérationnelles quotidiennes qu'au niveau des grandes décisions stratégiques.

Mais l'inorganisation de l'information lui enlève toute son utilité stratégique. La redondance, le bruit, le manque de visibilité et de prévision dans la gestion stratégique sont le résultat de cette inorganisation qui elle-même s'explique souvent par l'inexistence de politique en matière de l'information, l'absence de service d'information et l'ignorance des décideurs des avantages qu'ils peuvent en tirer.

Pour être utile dans la gestion stratégique de l'entreprise, l'information doit être organisée. Ce qui explique la nécessité d'une part d'une politique de l'information et d'autre part de systèmes d'information conçus et opérés de façon rationnelle. « *Les systèmes d'information peuvent jouer un rôle capital dans le succès d'une entreprise. Ils fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficiente et une gestion efficace, pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrents.* »⁵

4.7. Management

« *Management* » dérive du mot anglais « *manager* ». Bien que l'origine étymologique de ce mot anglais, « *manager* » soit incertaine, il est possible grâce à l'étude de son usage du XVII^{ème} siècle à l'époque contemporaine, d'avoir une idée plus ou moins claire de sa sémantique. Il a été utilisé pour désigner d'abord celui qui joue le rôle d'impresario lors d'une cérémonie et ensuite, celui qui s'occupe d'entraîner quelqu'un d'autre dans le cadre d'une compétition sportive. Après la Seconde Guerre Mondiale, les économistes

⁵James O'Brien, Guy Marion. Les systèmes d'information de gestion. p. 6.

libéraux ont commencé à l'évoquer pour signifier l'action de conduire et de diriger une organisation ou une entreprise.

Pour Patrick **Lefèvre**, (2000) *'le management est défini comme un « art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »*.⁶

Se fixer des objectifs à atteindre dans le temps, faire l'état des lieux en un temps donné sur l'atteinte de ces objectifs, en tirer des leçons pour l'avenir, suivre l'exécution des objectifs fixés au préalable sont des actions qui relèvent de la compétence du manager. Or il ne peut pas mener toutes ces actions sans un service d'information qui lui donne un aperçu clair des réalités (menaces, opportunités, atouts et désavantages) passées, présentes et futures de l'entreprise en son sein et autour d'elle.

4.8. Management stratégique de l'information

« La gestion stratégique de l'information est une approche convergente et holistique qui vise à maximiser la disponibilité des ressources utiles pour la résolution de problèmes informationnels des individus et des organisations » (**Bergeron**, 1996; **Chun Wei Choo**, 2006; **Taylor**, 1986). Ces auteurs précisent ensuite que *« cette convergence devrait se faire au niveau des politiques d'information, des structures organisationnelles, des fonctions et des technologies d'information »*.

La recherche à ce jour indique que peu d'organisations ont une approche holistique de la gestion de l'information. Elles cherchent à développer des approches de gestion stratégique de l'information, mais procèdent souvent par essai et erreur, sans cadre de référence valide pour évaluer les approches les plus efficaces. On connaît en fait très peu les modèles efficaces de gestion

⁶ Patrick Lefèvre. **«Théories et stratégies du management »** Les Cahiers de l'Actif - n°314-317. p. 28.

stratégique de l'information et ses praxis qui prennent en compte les différentes composantes des environnements informationnel et organisationnel d'une organisation.

Comme le souligne **Chun Wei Choo**, (2006):

« Les dirigeants reconnaissent de plus en plus la valeur de l'information et des connaissances comme sources indispensables et facteurs de production dans cette nouvelle économie. Dans ce contexte, les organisations explorent de nouvelles façons de développer et de maintenir des pratiques efficaces de gestion de l'information et des connaissances pour soutenir leurs objectifs stratégiques et devenir des organisations intelligentes. Une organisation intelligente se reconnaît par sa capacité à créer, acquérir, transférer, utiliser et réutiliser efficacement l'information et les connaissances. Elle gère et mobilise ses connaissances organisationnelles de façon à pouvoir s'adapter, évoluer, et changer ses façons de faire, apprendre, "désapprendre" et "réapprendre" en intégrant de nouvelles connaissances et compréhensions de l'environnement ».

Il est donc possible de dire que l'information est « le sang et l'oxygène » des organisations. En pratique, certes, elles tendent à se concentrer sur les technologies de l'information, les conduits, et négligent le contenu.

C'est dans cette même optique que **Chun Wei Choo**, (2002) propose un modèle du processus de gestion de l'information qui comprend ces aspects: *« La détermination des besoins d'information, l'acquisition de l'information, la diffusion de l'information, l'organisation et le stockage de l'information, et l'utilisation de l'information ».*

Pour favoriser ce processus de la gestion d'information, il inclut au cœur de son modèle les « experts de la connaissance » de l'organisation intelligente, qui sont les experts du domaine, ainsi que les experts de l'information.

Notons que ce modèle est similaire à celui de **Taylor**, (1986), où ce dernier identifie « *les services informatiques, le service d'archives, la bibliothèque et les "centres de la connaissance" (knowledge centers) comme étant au centre de la gestion des ressources d'information.* » Ces "knowledge centers" sont les principaux fournisseurs d'information évaluée aux dirigeants comme les services d'archives, de documentation, etc. Ce sont des services clés dont le rôle principal est de créer ou corriger, traiter, analyser et évaluer une information avant de la diffuser.

En fait, les experts de l'information (bibliothécaires, archivistes) sont ceux qui ont pour rôle dans l'organisation de gérer l'information et les supports pour en maximiser l'acquisition, le traitement, la diffusion, la conservation et la réutilisation. Les experts du domaine sont ceux qui transforment l'information en connaissance, alors que les décideurs(les managers) transforment cette connaissance en connaissance d'action pour agir. La place occupée par les professionnels de l'information est importante, car elle permet de maximiser l'efficacité des décideurs et évite aux experts du domaine de s'attarder ou de se perdre dans la gestion de l'information. Les professionnels de l'information ont donc en principe la possibilité d'être des "joueurs-clés" dans la gestion stratégique de l'information et des connaissances de l'organisation.

Cependant, il faut mentionner que les professionnels de l'information n'ont pas toujours la crédibilité, la visibilité et l'occasion d'avoir accès aux bonnes personnes pour jouer ces rôles. Ceci peut refléter le statut peu élevé en termes de pouvoir et d'autorité que plusieurs d'entre eux détiennent dans les organisations. Ceci peut également indiquer la difficulté que certains ont à jouer le jeu politique du pouvoir inhérent à la vie organisationnelle. Alors toutes les fonctions d'information devraient être présentes et jugées nécessaires, sinon vitales, à toutes les organisations, au même titre que les départements de ressources humaines ou financières par exemple.

Dans cette optique, le management stratégique de l'information doit être vu par les décideurs et leurs collaborateurs comme un levier d'action, un investissement permettant d'instaurer une culture de l'échange au sein de l'entreprise ou de la collectivité. Le succès de cette synergie repose alors sur la connaissance normative et technologique des leviers d'influence. Le besoin de collecter, d'exploiter des informations pertinentes, de protéger son patrimoine informationnel, et de diffuser des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie offensive, se heurte cependant au manque d'outils adaptés et de méthodes éprouvées pour répondre à cette mission

C'est l'importance de la gestion stratégique de l'information qui a amené Laurent **BELANGER**, (2001) à dire: « *La gestion stratégique se présente comme étant le processus (ou la séquence des activités) qui consiste en l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel* ».

C'est pourquoi **Bill Gates**, (2000) affirme aussi que « *Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans leur entreprise.* »⁷

La gestion stratégique de l'information est une approche systémique d'analyse permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs. Cette approche traduit le fait que la CNSS adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à gérer ainsi que les objectifs à atteindre. Toutefois, il faut reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale de l'information, dans le développement de la compétitivité et de la rentabilité de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale.

⁷<http://jeanpierredube.com/2011/09/25/gestion-information-entreprise-web-2-0/>

Le paragraphe suivant sera consacré au choix de la méthodologie de l'étude et aux approches théoriques.

Paragraphe 2: Méthodologie de l'étude

Il est important, dans le cadre de cette recherche, de faire ressortir les différentes étapes de la méthodologie adoptée pour vérifier les hypothèses relatives aux problèmes spécifiques identifiés. Cette démarche méthodologique repose sur des dimensions théoriques et empiriques

1. La dimension théorique

La dimension théorique de la recherche a consisté à faire le point de la littérature sur la question. Les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), de la CNSS, des bibliothèques en ligne comme Bibliothèque Nationale de France, Questia, Library of Congress, Austin University Library, Bibliothèque de l'Université de Laval, Google livre ont été d'un grand apport à la recherche. Ces recherches ont permis d'obtenir des informations utiles à cette étude

2. La dimension empirique

La méthode empirique est privilégiée par les sciences sociales et sert à collecter des données à travers une enquête portant sur un échantillon d'une population considérée comme étant la cible. Cette méthode est empirique dans la mesure où elle s'appuie sur l'expérience des sujets ou des acteurs sur lesquels se fait l'étude. Ici, les décideurs de la CNSS constituent la population ciblée et leurs expériences, leurs pratiques en matière de gestion de l'information stratégique

ne peuvent être appréhendées qu'à travers le vécu quotidien de ces acteurs principaux.

3. Observation directe

Ce sont les premiers indices qui ont conduit au choix de cette étude. Cette observation a aussi permis l'imprégnation des réalités quotidiennes de la CNSS en matière de documentation. Dès le début du stage, certains constats ont permis déjà d'avoir un aperçu des difficultés qui ont été abordées dans l'état des lieux et ont induit la formulation aussi bien de la thématique que de la problématique autour desquelles tourne l'étude.

4. Enquête

Afin de recueillir les données sur le terrain et effectuer des analyses pouvant aider à vérifier les hypothèses de l'étude, une enquête a été conduite à l'aide d'un questionnaire de recherche.

5. Identification de la population cible

La population cible est constituée essentiellement des agents de la CNSS qui sont à des postes de responsabilité et qui, de ce fait, exercent des fonctions se rapportant à la gestion stratégique. Dans cette population cible, peuvent être distingués les directeurs généraux, les directeurs techniques, les chefs d'agence, les chefs de service ou de cellule qui sont des cadres moyens ou supérieurs participant au processus de prise de décision. La composition de cette population se présente de la façon ci-après :

6. Tableau 3 : population cible

Poste	Fonctions	Nombre
Directeurs Généraux	Fonction de planification	2
Directeurs Techniques	Fonction d'encadrement	6
Chefs d'Agence	Fonction d'action	6
Chefs de Cellule	Fonction d'action	4
Chefs de Service	Fonction d'action	20
Total	-	38

7. Présentation et analyse des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire (voir annexe). Les résultats de l'enquête sont traités et analysés avec des graphiques afin de confirmer ou infirmer les hypothèses issues de la problématique.

Parmi les outils d'analyse disponibles, le choix a porté sur les seuils de décision qui seront appliqués aux données recueillies à l'aide du questionnaire. A cet effet, nous considérons comme recevables, les hypothèses ayant obtenu au moins 50% d'avis favorables.

Section 2 Collecte et analyses des données

Paragraphe 1: Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Cette section présente la démarche et les conditions de réalisation de l'enquête d'une part et procède d'autre part, à la vérification des hypothèses formulées à travers l'analyse des données recueillies.

1. Préparation de l'enquête

L'enquête s'est déroulée du 26 au 30 Décembre 2011 et du 02 au 06 Janvier 2012 à Cotonou (Direction Générale) et dans les agences d'Akpakpa et de Lokossa. Elle est principalement orientée vers les problèmes spécifiques identifiés. Le nombre total d'exemplaires distribués est de trente-trois (33). A

la fin de l'enquête, vingt-six (26) exemplaires sur les trente-trois (33) distribués ont pu être retirés, soit 81,25% de taux de réussite.

1. Tableau 4: répartition des questionnaires

Personnes interrogées	Nombre de questionnaires Distribués	de	Nombre de personnes ayant répondu
Cadres de la CNSS	33		26

La réalisation de l'enquête ne s'est pas faite sans difficultés.

2. Difficultés rencontrées

Dans le cadre de la collecte des données, nous avons rencontré un certain nombre de problèmes. Il s'agit de la contrainte de temps pour la réalisation de l'enquête. De plus, il convient de noter le refus de certains enquêtés de prendre le questionnaire ou le fait de le prendre sans le remplir soit par négligence, soit à cause de leur indisponibilité, soit encore par simple oubli.

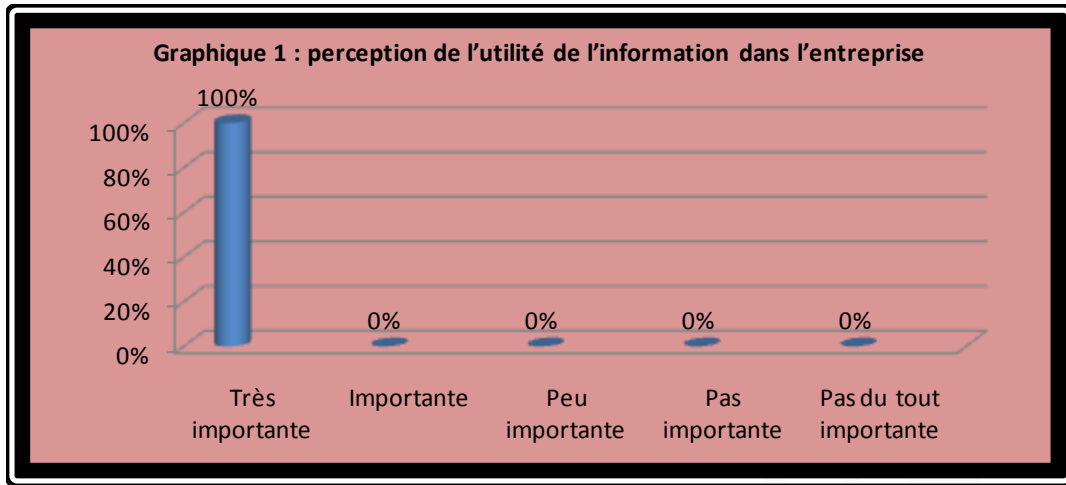
3. Présentation des données

4.1. Perception de l'utilité de l'information dans l'entreprise

4.1.1. Tableau 5 : réponses à la question 4 : Quelle est selon vous l'utilité des types d'information dans la gestion de la CNSS ?

Questions	Réponses	Pourcentage
Très importante	26	100%
Importante	0	0%
Peu importante	0	0%
Pas importante	0	0%
Pas du tout importante	0	0%
Total	26	100%

4.1.2. Graphique 1:perception de l'utilité de l'information dans l'entreprise



4.1.3. Interprétation

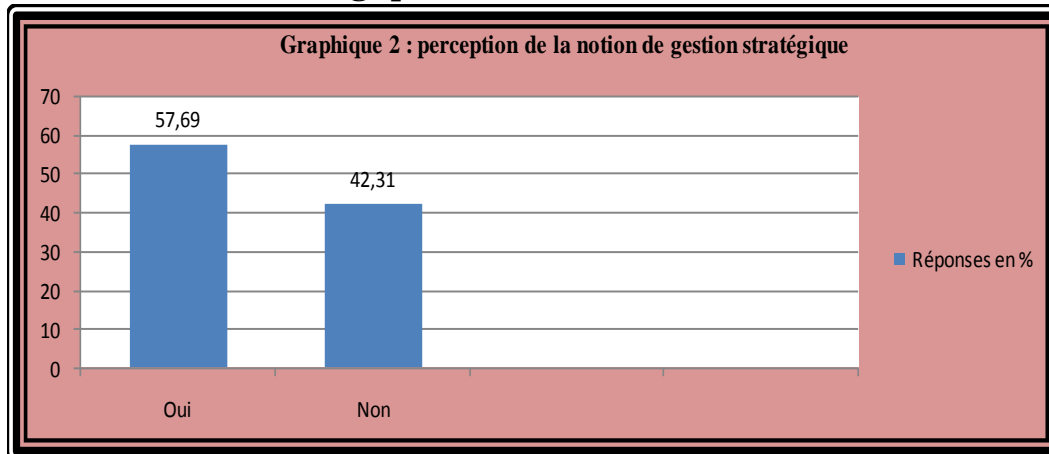
Nous constatons que sur les vingt-six (26) personnes enquêtées ayant répondu aux questions ; toutes soit un pourcentage de 100% reconnaissent l'utilité des types d'information dans la gestion de la CNSS.

4.2. Perception de la notion de gestion stratégique

4.2.1. Tableau 6 : Réponses à la question 5 : Est-ce que la démarche appelée « gestion stratégique » existe dans le management de la CNSS ?

Questions	Réponses		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Question 5	15	11	57,69 %	42,31%

4.2.2. Graphique 2 : perception de la notion de gestion stratégique



4.2.3. Interprétation

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, quinze personnes (15) soit un pourcentage de 57,69 % estiment que la gestion stratégique existe effectivement dans le management de la CNSS, alors que onze personnes (11) soit un pourcentage de 42,31% pensent qu'elle n'existe pas.

4.3. Perception de la gestion stratégique à la CNSS

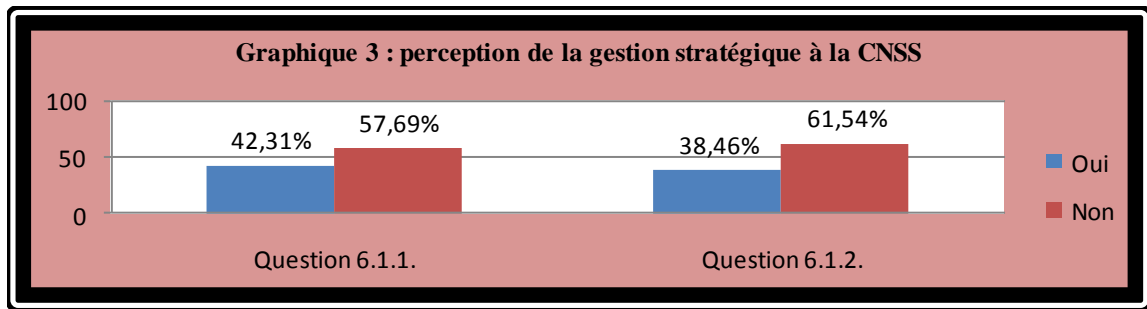
4.3.1. Tableau 7 : réponses aux questions 6.1.1. et 6.1.3.

Question 6.1.1 : Disposez-vous dans votre fonction (de directeur, chef service ou cellule ou d'agence) des informations relatives à l'environnement économique et social, immédiat ou lointain de votre entreprise vous aidant dans la fixation des objectifs stratégiques ?

Question 6.1.3 : Pensez-vous que vos supérieurs dans la fixation des objectifs stratégiques qui vous sont assignés disposent et font usage de ces supports d'information ?

Question	Réponses		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Question 6.1.1	11	15	42,31%	57,69 %
Question 6.1.3	10	16	38,46%	61,54%

4.3.2. Graphique 3 : perception de la gestion stratégique à la CNSS



Interprétation des réponses à la question 6.1.1.

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, onze (11) personnes soit un pourcentage de 42,31%, estiment disposer des informations relatives à l'environnement économique et social, immédiat ou lointain dans la fixation des objectifs stratégiques de leur entreprise pendant que 15 personnes, soit un pourcentage de 57,69% affirment le contraire. Par ailleurs, dix (10) personnes sur les vingt-six enquêtées, soit un pourcentage de 38,46% pensent que les dirigeants, dans la fixation des objectifs stratégiques, font usage des supports d'information tandis que seize (16) personnes, soit 61,54% estiment le contraire.

4.4. Les pratiques et habitudes en matière de gestion stratégique

4.4.1. Tableau 8 : réponses aux questions 6.2.1., 6.2.2., 6.2.3., 6.2.4., 6.2.5., 6.2.6., 6.2.7., 6.2.8. et 6.2.10

Questions

6.2.1 La CNSS dispose-t-elle ou a-t-elle eu à disposer d'un plan stratégique ?

6.2.3 Votre service, cellule, agence ou direction dispose-t-il d'un plan annuel de travail qui découle du plan stratégique ?

6.2.4 Faites-vous un rapport périodique de l'exécution des activités du plan annuel de votre structure ?

6.2.5 Les manuels de procédure, les normes, guides, décisions et notes liés aux procédures sont-ils conservés aux fins de la formation et du transfert des compétences ?

6.2.8 Le fichier travailleur, le fichier employeur et le fichier du personnel (en ayant une certaine interactivité), pourraient permettre de sonder les usagers (assurés, employeurs) et le personnel sur leur perception de la CNSS, de ses activités et performances. Ils peuvent fournir des informations statistiques et stratégiques nécessaire à la prise de décision. Etes-vous d'accord ?

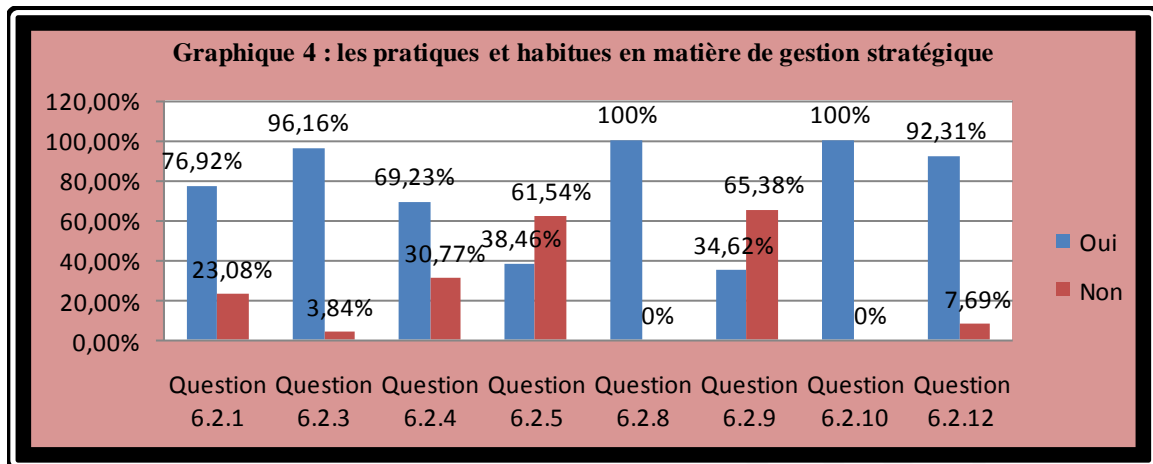
6.2.9 Les documents (tels que le plan stratégique, le plan annuel de travail, les rapports d'activités, les points d'évaluation) sont-ils conservés aux Archives de la CNSS afin de servir à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des plans en cours ou à venir ?

6.2.10 Pensez-vous que ces informations doivent faire l'objet d'une réorganisation afin de servir de socle au management stratégique de la CNSS ?

6.2.12 Pensez-vous qu'à la CNSS en général, il existe un déficit d'information qui rejaillit sur la qualité du service, sur la performance des ressources humaines, sur la prise des décisions et sur l'efficacité et la célérité dans le traitement des dossiers ?

Question	Réponses		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Question 6.2.1	20	6	76,92%	23,08%
Question 6.2.3	25	1	96,16%	3,84%
Question 6.2.4	18	8	69,23%	30,77%
Question 6.2.5	10	16	38,46%	61,54%
Question 6.2.8	26	00	100%	00%
Question 6.2.9	09	17	34,62%	65,38%
Question 6.2.10	26	00	100%	00%
Question 6.2.12	24	2	92,31 %	7,69%

4.4.2. Graphique 4 : les pratiques et habitudes en matière de gestion stratégique



4.4.3. Interprétation des réponses à la question 6.2.1

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, vingt (20) personnes, soit un pourcentage de 76,92%, estiment que la CNSS dispose ou a eu à disposer d'un plan stratégique tandis que six (6) personnes soit un pourcentage de 23,08% soutiennent l'affirmation contraire.

4.4.4. Interprétation des réponses à la question 6.2.3.

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, vingt-cinq (25) personnes, soit un pourcentage de 96,16 % estiment que leur service dispose d'un plan annuel de travail qui découle du plan stratégique. Seule une (01) personne soit un pourcentage de 3,84 % est en désaccord avec cette proposition.

4.4.5. Interprétation des réponses à la question 6.2.4.

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, huit (08) personnes soit un pourcentage de 30,77 % affirment qu'elles ne font pas un rapport périodique de l'exécution des activités du plan annuel de leur structure. Dix-huit (18)

personnes soit un pourcentage de 69,23 % affirment qu'elles élaborent un rapport périodique de l'exécution des activités du plan annuel de leur structure.

4.4.6. Interprétation des réponses à la question 6.2.5.

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, Dix (10) personnes soit un pourcentage de 38,46% affirment que les manuels de procédures, les normes, guides, décisions et notes liés aux procédures sont conservés aux fins de la formation et du transfert des compétences. Seize (16) personnes soit un pourcentage de 61,54% disent qu'ils ne le sont pas.

4.4.7. Interprétation des réponses à la question 6.2.8

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, toutes soit les 100% pensent que le fichier travailleur, le fichier employeur et le fichier du personnel peuvent fournir des informations statistiques et stratégiques nécessaires à la prise de décision. Personne ne pense le contraire.

4.4.8. Interprétation des réponses à la question 6.2.9

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, neuf (09) personnes soit un pourcentage de 34,62% affirment que les documents (tels que le plan stratégique, le plan annuel de travail, les rapports d'activités, les points d'évaluation) sont conservés aux Archives de la CNSS afin de servir à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des plans en cours ou à venir. Dix-sept (17) personnes soit un pourcentage de 65,38% affirment le contraire.

4.4.9. Interprétation des réponses à la question 6.2.10

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, toutes soit un pourcentage de 100% pensent que ces informations doivent faire l'objet d'une réorganisation afin de servir de socle au management stratégique de la CNSS. Personne ne pense le contraire.

4.4.10. Interprétation des réponses à la question 6.2.12

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, vingt-quatre (24) personnes soit 92,31 % affirment qu'il existe un déficit d'information qui impacte sur la qualité du service, sur la performance des ressources humaines, sur la prise des décisions et sur l'efficacité et la célérité dans le traitement des dossiers. Deux (02) personnes soit 7,69% affirment le contraire

4.5. Fonctionnement, consultation et fréquentation de la bibliothèque

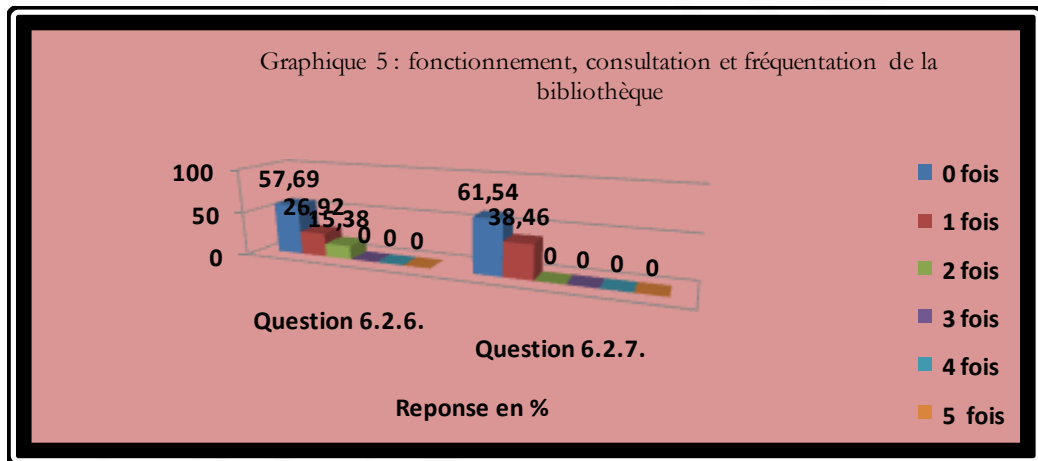
4.5.1. Tableau 9 : réponses aux questions 6.2.6 et 6.2.7.

6.2.6 Le fichier travailleur, le fichier employeur et le fichier du personnel (en ayant une certaine interactivité), pourraient permettre de sonder les usagers (assurés, employeurs) et le personnel sur leur perception de la CNSS, de ses activités et performances. Ils peuvent fournir des informations statistiques et stratégiques nécessaires à la prise de décision. Etes-vous d'accord ?

6.2.7 Les documents (tels que le plan stratégique, le plan annuel de travail, les rapports d'activités, les points d'évaluation) sont-ils conservés aux Archives de la CNSS afin de servir à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des plans en cours ou à venir ?

Nombre de jour	Questions			
	6.2.6.		6.2.7.	
	Réponses	Pourcentage	Réponses	Pourcentage
0	15	57,69%	16	61,54
1	07	26,92 %	10	38,46
2	04	15,39%	00	00%
3	00	00%	00	00%
4	00	00%	00	00%
5	00	00%	00	00%

4.5.2. Graphique 5 : fonctionnement, consultation et fréquentation de la bibliothèque



4.5.3. Interprétation des réponses à la question 6.2.6

Sur les Vingt-six (26) personnes enquêtées, quinze (15) personnes soit un pourcentage de 57,69% affirment que la bibliothèque de la CNSS ne demeure jamais ouverte dans la semaine. Sept (07) personnes soit 26,92% affirment qu'elle est ouverte une seule fois dans la semaine. Quatre (04) personnes soit 15,39% disent qu'elle n'est ouverte que deux jours dans la semaine.

4.5.4. Interprétation des réponses à la question 6.2.7

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, seize (16) personnes soit 61,54% affirment qu'elles n'ont consulté aucun document dans l'année à la bibliothèque. Dix (10) personnes soit un pourcentage de 38,46 % affirment qu'elles ont consulté une seule fois dans l'année un document à la bibliothèque.

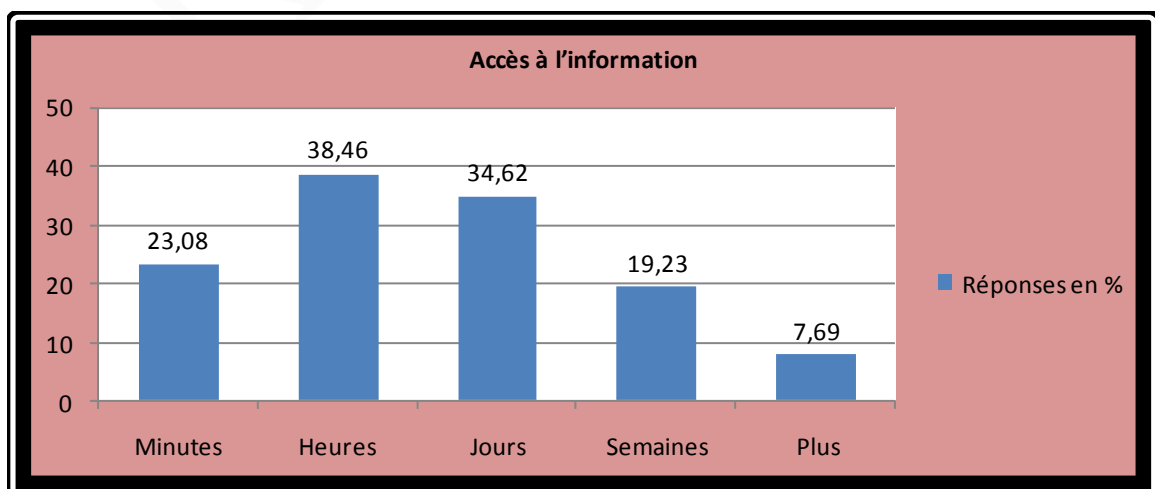
4.6. Accès à l'information

4.6.1. Tableau 10 : réponses aux questions 6.2.11.

6.2.10 Quand vous avez besoin d'une information après combien de temps l'obtenez-vous à la CNSS ?

Temps	Réponses	Pourcentage
Minutes	06	23,08%
Heures	10	38,46%
Jours	09	34,62
Semaines	05	19,23
Plus	02	7,69

4.6.2. Graphique 6 : accès à l'information



4.6.3. Interprétation

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, six (06) personnes soit 23,08% affirment qu'elles obtiennent leurs informations après quelques minutes de recherche. Dix (10) personnes soit 38,46% affirment qu'elles obtiennent leurs informations après quelques heures de recherche. Neuf (09) personnes soit un pourcentage de 34,62% affirment qu'elles obtiennent leurs informations après quelques jours de recherche. Cinq (05) personnes soit 19,23% affirment qu'elles obtiennent leurs informations après quelques semaines de recherche. Deux (02) personnes soit 07,69% affirment qu'elles obtiennent leurs informations plus après.

4.7. Octroi des ressources

4.7.1. Tableau 11 : réponses aux questions 6.3.1., 6.3.2. et 6.3.3.

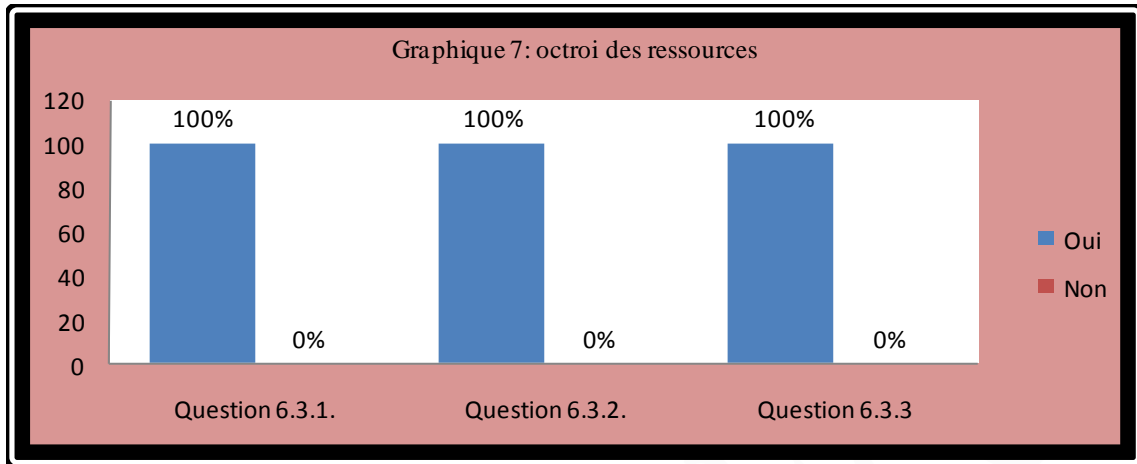
6.3.1 La bibliothèque de la CNSS dispose-t-elle de personnel ?

6.3.2 Le Service des Archives dispose-t-il de personnel en dehors de son chef?

6.3.3 Pensez-vous que son personnel limité au chef service est en adéquation avec les besoins en matière de gestion archivistique ?

Questions	Réponses		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Question 6.3.1.	26	00	100%	00%
Question 6.3.2.	26	00	100%	00%
Question 6.3.3.	26	00	100%	00%

4.7.2. Graphique 7 : octroi des ressources



4.7.3. Interprétation des réponses à la question 6.3.1.

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, Toutes affirment que la bibliothèque ne dispose pas de personnel.

4.7.4. Interprétation des réponses à la question 6.3.2.

Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, toutes soit 100% affirment que le Service des Archives ne dispose pas de personnel en dehors de son chef du personnel.

4.7.5. Interprétation des réponses à la question 6.3.3.

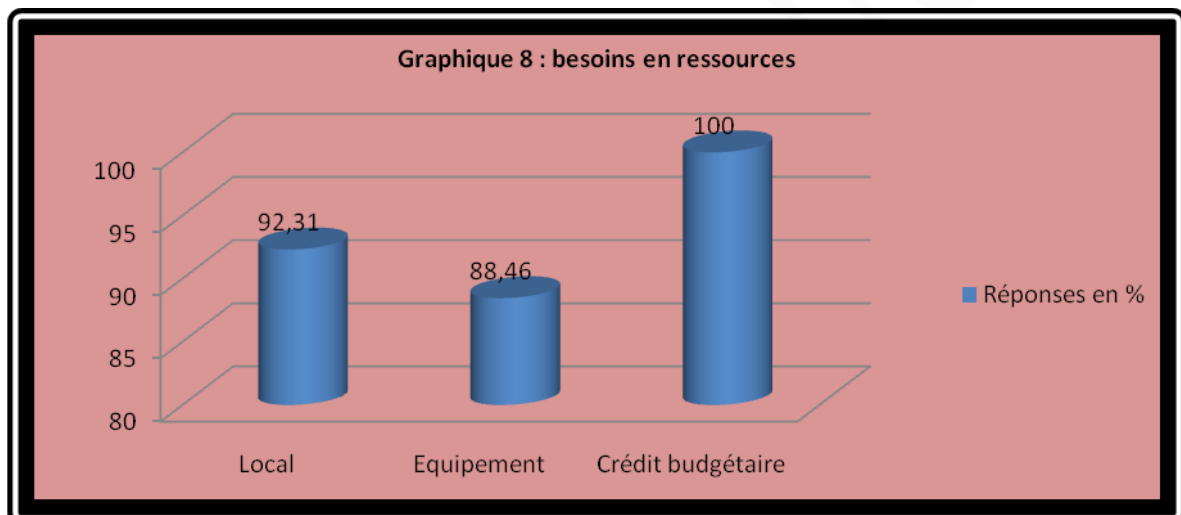
Sur les vingt-six (26) personnes enquêtées, toutes soit 100% affirment que son personnel limité au chef service n'est pas en adéquation avec les besoins en matière de gestion archivistique

4.7.6. Tableau 12 : réponses à la question 6.3.4.

6.3.4 Quelles sont selon vous les ressources qui font défaut à la gestion de l'information à la CNSS ?

Types de ressources	Réponses	Pourcentage
Local	24	92,31%
Equipement	23	88,46%
Crédit budgétaire	26	100%

4.7.7 Graphique 8 : besoins en ressources



4.7.8 Interprétation

Sur les Vingt-six (26) personnes enquêtées, dix-sept (17) personnes soit 92,31% pensent que pour une meilleure gestion de l'information à la CNSS, il faudrait un local approprié. Quinze (15) personnes des enquêtées soit un pourcentage de 88,46% pensent qu'il serait mieux d'avoir un équipement approprié. Vingt-six personnes des enquêtées soit les 100% pensent qu'un crédit budgétaire serait mieux pour régler le problème de la gestion de l'information à la CNSS

4.8 Perception de la nécessité de réorganiser l'information

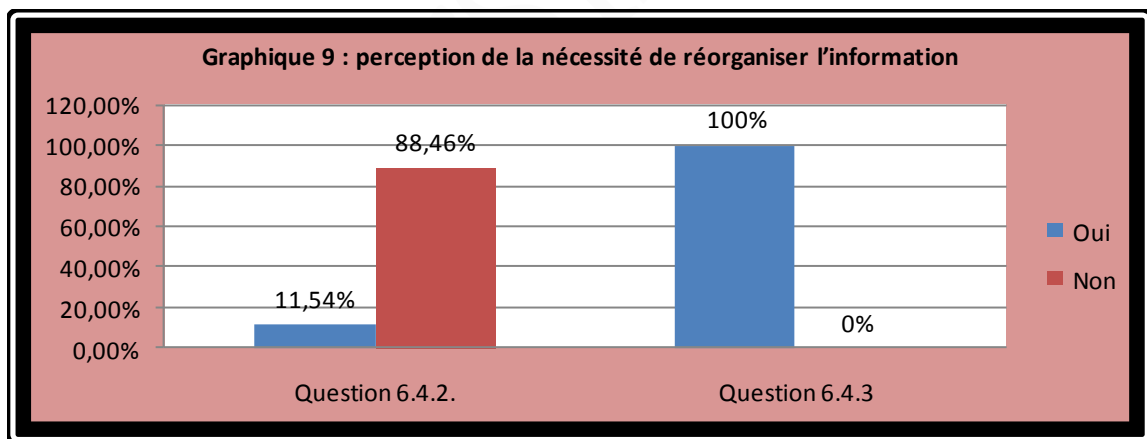
4.8.1 Tableau 13 : réponses aux questions 6.4.2. et 6.4.3.

6.4.2 La CNSS dispose actuellement d'un service des archives et d'une bibliothèque. Pensez-vous qu'ils répondent aux besoins en matière de gestion de l'information ?

6.4.3 Le service d'archive et le service de documentation n'exige-t-il pas qu'ils soient gérés dans la même perspective d'alimenter l'appareil décisionnel (managers) en information ?

Questions	Réponses		Pourcentage	
	Oui	Non	Oui	Non
Question 6.4.2.	03	23	11,54%	88,46%
Question 6.4.3	26	00	100%	00%

4.8.2 Graphique 9 : perception de la nécessité de réorganiser l'information



4.8.3 Interprétation de la question 6.4.2.

Sur les vingt-six (26) enquêtées, trois (03) personnes soit 11,54% pensent que les Services des Archives et de la documentation répondent aux besoins en matière de gestion de l'information. Par contre, vingt-trois (23), soit un pourcentage de 88,46%, personnes pensent le contraire. La majorité affirme

toutefois être au courant de l'existence des Services des Archives et de la documentation bien que leur gestion ne remplit pas encore toutes les normes en matière de gestion de l'information.

4.8.4 Interprétation de la question 6.4.3.

Sur les Vingt-six (26) personnes enquêtées, toutes soit 100% estiment que le service des archives et le service de la documentation exigent qu'ils soient gérés dans la même perspective d'alimenter l'appareil décisionnel (manager) en information.

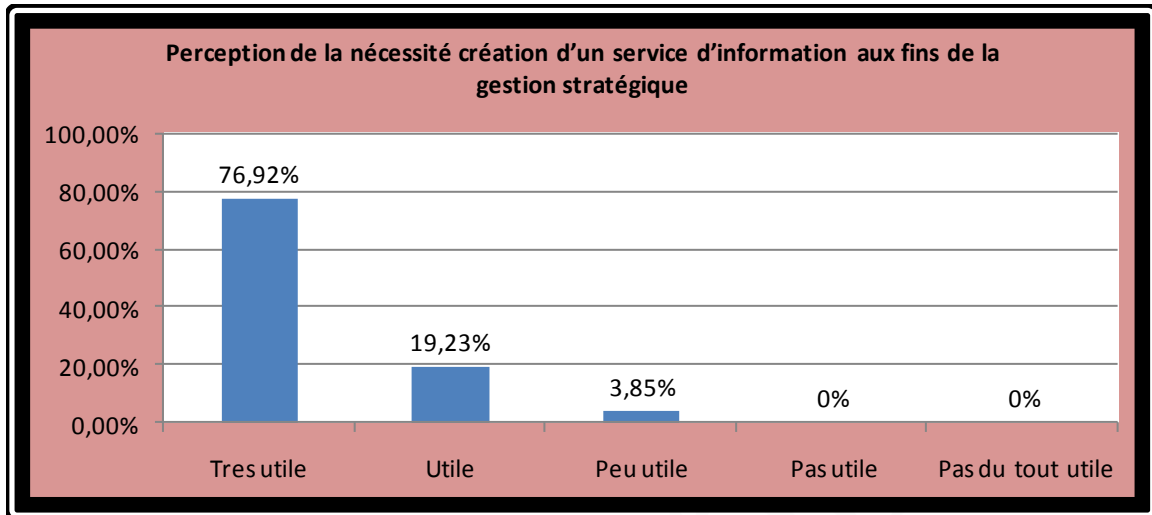
4.9 Perception de la nécessité de la création d'un service d'information aux fins de la gestion stratégique

4.9.1 Tableau 14 : réponses à la question 6.4.1.

6.4.1 Que pensez-vous de la création d'un service qui sera chargé de concevoir une politique prenant en compte les archives, la documentation et d'autres supports aux fins de la gestion stratégique de la CNSS ?

Question 6.4.1	Réponses	Pourcentage
Très utile	20	76,92%
Utile	5	19,23%
Peu utile	1	03,85%
Pas utile	0	00%
Pas du tout utile	0	00%

4.9.2 Graphique 10 : perception de la nécessité de la création d'un service d'information aux fins de la gestion stratégique



4.9.3 Interprétation

Sur les Vingt-six (26) personnes enquêtées, vingt (20) personnes soit 76,92% pensent qu'il serait très utile de créer un service qui sera chargé de concevoir une politique prenant en compte les archives, la documentation et d'autres supports aux fins de la gestion stratégique de la CNSS. Cinq (05) personnes soit 19,23% pensent qu'il serait utile de créer ce service. Une (01) personne soit 03,85% affirment que c'est peu utile d'en créer.

Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1. Degré de vérification des hypothèses

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses précédemment formulées dans le cadre de notre étude, nous procédons à leur vérification à partir de l'analyse des données issues de la réalisation de l'enquête.

1.1 Degré de vérification de l'hypothèse n°1

L'analyse des données recueillies à l'issue de notre enquête et plus particulièrement, celles des questions 6.1.1 et 6.1.3, révèle non seulement que la majorité des enquêtés affirment qu'ils ne disposent pas des informations relatives à l'environnement économique et social, immédiat ou lointain de leur entreprise pouvant les aider dans la fixation des objectifs stratégiques, mais estiment aussi qu'il en est de même pour leurs supérieurs. Donc, il existe une méconnaissance de l'importance de la place de l'information dans la gestion stratégique de l'entreprise. Au regard du seuil de décision de 50% fixé au préalable, la première hypothèse est vérifiée.

L'hypothèse de départ relative au problème spécifique n° 1 est validée.

1.2 Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Au terme de cette étude, à partir des réponses aux questions 6.3.1 ; 6.3.2 ; 6.3.3 ; 6.3.4, il se dégage que les ressources matérielles (local, équipement), humaines et financières octroyées à l'organisation et à la gestion de l'information documentaire sont insignifiantes.

Etant donné que le seuil de décision est de 50%, **l'hypothèse de départ relative au problème spécifique no 2 est donc validée.**

1.3 Degré de vérification de l'hypothèse n°3

A partir des réponses aux questions 6.2.4 ; 6.2.5 ; 6.2.9 ; 6.11 ; 6.2.12, il ressort que la gestion stratégique de la CNSS n'est pas soutenue par un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif car les manuels de procédure, les normes, guides, décisions et notes liés aux procédures, le plan stratégique, le

plan annuel de travail, les rapports d'activités, les points d'évaluation véritable sources d'information ne sont ni conservés aux fins de formation et de transfert des compétences ni à l'élaboration, à l'exécution et à l'évaluation des plans en cours ou à venir.

L'hypothèse relative au problème spécifique n°3 est aussi validée.

2. Etablissement du diagnostic

2.1 Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°1

L'absence d'un système d'information rationnel et cohérent dans la gestion stratégique de la CNSS explique l'ignorance de l'importance de la place de l'information.

2.2 Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°2

L'inexistence d'une prise de conscience explique l'insignifiance des ressources matérielles, humaines et financières octroyées à l'organisation et à la gestion de l'information documentaire.

2.3 Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°3

Le déficit d'information, la non conservation des manuels de procédures, des normes, guides, décisions et notes liés aux procédures, des plans stratégiques, des plans annuels de travail, des rapports d'activités, des points d'évaluation sont dus au fait que la gestion stratégique de la CNSS n'est pas soutenue par un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif.

CHAPITRE DEUXIEME : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Section 1: Approches de solutions et propositions pour la création d'un service d'information documentaire

Cette partie est réservée aux approches de solutions à mettre en œuvre pour régler les causes liées aux problèmes spécifiques et la proposition d'une politique d'information stratégique à la Caisse afin d'aboutir à la création du service d'information documentaire.

Paragraphe 1: Propositions de solutions relatives aux problèmes spécifiques d'une politique de l'information stratégique à la CNSS

1. Approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques

La résolution des problèmes spécifiques constitue le préalable à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de l'information.

1.1. Approches de solutions au problème spécifique n° 1

Il s'agit du problème spécifique relatif à l'inexistence d'une prise de conscience de l'importance de la place de l'information dans la gestion stratégique. Pour le régler, il serait indiqué que pour le personnel, les actions suivantes soient entreprises:

- sensibiliser les managers sur l'importance de l'information dans la gestion stratégique ;

- amener les managers à comprendre l'utilité des types d'information (archives, documentation et bases de données) dans la prise de décision ;
- informer les managers sur comment trouver les informations relatives à l'environnement économique et social, immédiat ou lointain de leur entreprise dans la fixation des objectifs stratégiques.

1.2. Approches de solutions au problème spécifique n° 2

Il s'agit du problème spécifique relatif à l'insignifiance des ressources accordées à l'organisation et à la gestion de l'information. Pour régler le problème, il faudrait que :

1.2.1 Au niveau de la bibliothèque

- la bibliothèque soit intégrée à un service dont la mission serait la gestion de l'information au profit des managers dans la prise de décisions stratégiques ;
- la bibliothèque soit dotée d'un personnel qualifié ;
- la bibliothèque soit alimentée par l'acquisition des documents aussi bien dans les domaines de la sécurité sociale que dans les autres disciplines de la gestion administrative ;
- la documentation soit réorganisée avec la mise en place d'une base de données documentaire permettant la gestion des prêts.

1.2.2 Au niveau des Archives

- le SA soit aussi intégré ensemble avec la bibliothèque à un service ayant entre autres pour mission la gestion de l'information au profit de la prise de décision stratégique ;

- les ressources en termes de local, de personnel et de crédit budgétaire soient mises à la disposition du Service des Archives ;
- les archives soient numérisées ;

1.2.3 En ce qui concerne les bases de données

- sensibiliser le personnel et les managers sur l'importance et l'utilité des bases de données de la Caisse ;
- réactualiser la base données au profit des décideurs

1.2.4 Autres sources

- sensibiliser tous les agents de la Caisse sur l'importance et l'utilité des documents en ligne ;
- connaître les instruments et outils de recherche.

1.3 Approches de solutions au problème spécifique n° 3

Il s'agit du problème selon lequel la gestion stratégique de la CNSS n'est pas soutenue par un système d'information cohérent, rationnel et exhaustif. Pour résoudre ce problème, il faut :

- organiser les différentes sources d'information documentaire ;
- régler le problème de déficit d'information au niveau de la Caisse ;
- Amener les managers à la prise de conscience sur l'importance de l'information documentaire dans la gestion stratégique.

2. Aperçu de la politique de l'information documentaire proposée

La décision créant le service d'information documentaire doit définir clairement ses prérogatives. Ce service sera sous la tutelle de la Direction

Générale afin de bénéficier d'un soutien efficace sur tous les plans. Autrement dit, il serait hiérarchiquement dépendant de la Direction Générale en vue d'être un service de coordination de la gestion de l'information documentaire de la Caisse que ce soit dans les différentes structures de la Direction Générale ou dans les Agences Régionales.

De plus, pour la réalisation de ses objectifs, l'appui de la Direction Générale de la CNSS sera nécessaire pour l'octroi des ressources humaines, matérielles et financières. Il doit être géré par un spécialiste de l'information documentaire. La politique d'information qu'aura à adopter le service serait un outil qui permettrait la circulation de l'information fiable, efficace et de qualité. Le service d'information doit être organisé, construit, animé et contrôlé. Ce qui constituera un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise.

Dans l'entreprise, le service d'information (SI) aura pour tâche d'investiguer, de perquisitionner, de pister, de rechercher, de localiser, d'acquérir et de collecter l'information. Mais avant cela, il est nécessaire de connaître les besoins des utilisateurs potentiels. Il s'agira de procéder à un sondage qui peut être répété de façon périodique afin d'appréhender ses besoins en matière de ressources informationnelles. C'est après cette étape qu'il est possible de se donner une stratégie d'acquisition de documents adaptés aux besoins exprimés ou détectés par le spécialiste de l'information.

Pour effectuer un sondage, l'animateur de ce service peut, à travers une liste de diffusion, faire remplir un questionnaire au personnel. Le questionnaire peut être attaché à un mail ou peut être sur site extranet accessible uniquement aux usagers. La question doit permettre de regrouper les besoins par profil, par

fonction ou tout autre critère de distinction facilitant une meilleure stratégie d'acquisition des documents.

S'agissant de l'acquisition proprement dite, le spécialiste doit faire recours aux éditeurs, aux services producteurs, aux institutions nationales, régionales ou internationales produisant et publiant des revues ou analyses spécialisées. Les bases de données en ligne d'éditeurs, de libraires peuvent être d'une aide cruciale.

Après leur acquisition, les documents doivent être organisés de façon à permettre un accès facile aux usagers. Selon les besoins et les moyens, les documents (livres et archives sur support papier) peuvent être numérisés pour obtenir une bibliothèque ou des archives digitales que le personnel consultera à partir de leur poste de travail. Il est possible de réaliser des produits documentaires comme les bibliographies spécialisées ou thématiques, des notices détaillées, dossiers documentaires qui faciliteront l'accès des usagers aux documents. Pour les archives, les instruments, des index alphabétiques et thématiques peuvent être publiés de façon périodique. En ce qui concerne les ressources sur Internet, le spécialiste ayant une bonne connaissance des méthodes de recherche documentaire et des sources d'information documentaire, réalisera des articles à l'attention du personnel pour le tenir informé des sites, des bibliothèques et des bases de données documentaires en ligne où il peut trouver des informations pertinentes.

Le service d'information, grâce à son contact régulier avec le public, peut également constituer la porte par laquelle les décideurs accèdent à l'information sur ce public, ses attentes et besoins. Des questionnaires en ligne sur Internet rendront possible le sondage de ce public.

Toutes ces actions contribueront à assurer l'accès de l'information au personnel, aux décideurs et aux usagers. Elles participeront à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de management de l'entreprise, à la formation continue du personnel et à l'information du public. Le service doit concrètement supporter la réalisation des activités, donner une image de marque à la Caisse, participer à une circulation fluide de l'information pertinente et actualisée, informer le personnel, les employeurs et les assurés sur ses choix stratégiques (vision, mission et valeurs, ses politiques et ses décisions importantes), développer un climat ouvert de communication entre, d'une part les agents et d'autre part les agents et leurs responsables.

Paragraphe 2: Proposition pour la création d'un service d'information documentaire

1. Organisation du service

Le service d'information de la CNSS aura pour composante une section des archives, une section de la bibliothèque, une section chargée de l'exploitation des bases de données de la caisse et des documents en ligne.

La section des archives aura à collecter et à conserver tous les documents issus des fonctions administratives de la CNSS. Qu'il s'agisse des documents de la comptabilité, de la gestion des carrières des travailleurs, des manuels de procédures, des normes, des guides, des plan stratégiques, des plan annuels de travail, des rapports d'activités, des points d'évaluation des décisions et des notes liés aux procédures et d'autres documents jugés indispensables, produits ou reçus par la CNSS. Il doit aussi gérer les archives électroniques. Quant à la bibliothèque, elle doit acquérir des documents relatifs au domaine de la

sécurité sociale et à la gestion administrative en général. Les bases de données telles que les fichiers des travailleurs, des employeurs seront exploitées aux fins d'extraire des informations pouvant permettre la prise de décisions fiables.

Le service d'information documentaire doit être équipé de matériels informatiques pour l'archivage électronique des archives, la numérisation des acquisitions au niveau de la bibliothèque et pour la recherche des documents en ligne accompagnée.

Le SID doit définir un système d'information performant assurant la gestion et la communication des informations entre la Direction Générale et les Agences Régionales.

2. Sa mise en place

La mise en place du service d'information doit se faire suivant les étapes de réalisation d'un projet de Système d'Information Documentaire (SID).

2.1. Diagnostic et état des lieux

Il s'agira à cette étape de prendre connaissance des réalités actuelles de la CNSS en matière de gestion, des pratiques et des besoins. Cette phase doit permettre à chaque acteur (chef de service, chef de cellule, chef d'agence, directeur, simple agent) de comprendre quels sont les objectifs du projet et de faire des propositions dans le sens de son amélioration. A la fin de cette étape, une vision commune des résultats auxquels le projet doit aboutir émergera. Ce sera une vision dans laquelle chaque acteur se reconnaît.

2.2. Elaboration du projet de SID

Après le diagnostic, il convient de définir les grandes orientations du projet ainsi que les actions qui le sous-entendent. Ces actions doivent être énumérées de façon hiérarchisée et synchronisée. Cette élaboration laissera transparaître les actions qui sont majeures c'est-à-dire les plus prioritaires et celles qui découlent de ces actions majeures dans un ordre chronologique. Dans le cas de la CNSS, il s'agira à cette étape d'indiquer les actions majeures qui peuvent être :

- la création par décision d'un service d'information avec une prérogative claire ;
- l'élaboration de la politique de ce service ;
- l'acquisition des moyens et les ressources de ce service ;
- la formation et la sensibilisation du personnel.

2.3. La contractualisation du projet de SID

A cette étape, les besoins en matière de moyens et de ressources doivent être exprimés en termes de coûts. L'objectif final sera l'élaboration d'un cahier de charge auquel les différents acteurs vont souscrire et exprimer leur total engagement à respecter.

2.4. La réalisation du projet de SID

Une équipe de personnes compétentes dont une partie sera issue du personnel de l'entreprise et des différents niveaux de décisions (simple agent, chef de service, chef de cellule, chef d'agence, directeurs). L'équipe comprendra aussi les compétences avérées extérieures à l'entreprise, soit parmi les professeurs de sciences et techniques d'information documentaire à l'université ou des cadres de la Direction des Archives Nationales et de la Bibliothèque Nationale.

2.5. L'évaluation du projet de SID

La réalisation n'est pas l'étape finale du projet. L'équipe doit faire son évaluation sur la base de critères définis au préalable. Cette évaluation permettra d'apporter les dernières touches au projet. Mais, il convient de souligner que dans le cadre de la mise en place du fonctionnement d'un service d'information documentaire, cette évaluation périodique doit permettre d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au SID.

Section 2: Conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1: Suggestions à l'endroit du pouvoir décisionnel et du personnel au Service de l'Information Documentaire

Ces recommandations vont d'abord à l'endroit des dirigeants de la CNSS et ensuite aux acteurs impliqués dans le processus de la gestion de l'information documentaire.

1. Recommandations à l'endroit du pouvoir décisionnel

Afin de résoudre les problèmes de déficit d'information qui impactent sur la gestion de la CNSS, la performance du personnel, la qualité des prestations et la satisfaction des assurés, les managers doivent :

-
- informer le personnel recruté et celui qui est à recruter, en dehors du spécialiste, sur les réalisations et les projets du service de l'information documentaire ;
 - participer à l'évaluation, à l'orientation et au perfectionnement du personnel ;
 - faire la vulgarisation de l'outil informatique ;
 - veiller à ce que les exigences et les activités en matière de gestion de l'information soient intégrées à tous les aspects des activités de la CNSS ;
 - veiller à ce que l'information soit le plus largement partagée à l'intérieur de la CNSS, à la Direction Générale d'une part et entre les Agences Régionales et la Direction Générale, d'autre part, tout en respectant les exigences en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels ;
 - veiller à ce que toute l'information soit gérée en conformité avec les objectifs du SID, et de façon à assurer la pertinence, l'authenticité, la qualité de l'information, aussi longtemps que nécessaire, pour répondre aux besoins opérationnels et aux obligations de la CNSS ;
 - assurer la participation des Agences Régionales à la définition des orientations en matière de gestion de l'information documentaire ;
 - mettre en place un programme ou une stratégie d'amélioration de la gestion de l'information, en assurant son évaluation par des rapports périodiques ;
 - prendre conscience de la place de l'information dans la gestion stratégique ;
 - connaître les types d'information et leur importance dans la prise de décision ;

- octroyer des ressources nécessaires à l'organisation et à la gestion de l'information documentaire.

2. Recommandations à l'endroit du SID

Le SID est prioritairement chargé de coordonner la communication, d'informer le personnel des décisions de la Direction Générale et de fournir à la Direction Générale l'information pouvant servir à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des plans en cours ou à venir. Il peut s'agir d'informations statistiques ou stratégiques nécessaires à la prise de décision.

Pour cela, il doit :

- inventorier et analyser les besoins d'information de la CNSS ainsi que les contraintes à respecter ;
- définir la structure organisationnelle du service d'information ;
- élaborer le programme du service d'information et de chacun de ses activités ;
- apporter les ajustements et modifications de politiques nécessaires au bon fonctionnement du service ;
- établir les conditions et les modalités de conservation et de restauration des ressources documentaires ;
- identifier les sources d'approvisionnement ;
- évaluer la qualité du vocabulaire documentaire utilisé ;
- établir les politiques et procédures pour la diffusion de l'information documentaire ;
- initier les usagers à l'utilisation des ressources et des services mis à leur disposition ;
promouvoir et exploiter les ressources documentaires imprimées, sonores et visuelles au profit des managers ;
- faciliter les recherches pour des managers.

Paragraphe 2: Suggestions à l'endroit de l'Etat, de la Direction des Archives Nationales et de la Bibliothèque Nationale

Celles ci vont à l'endroit de l'Etat, à l'endroit de la Direction Nationale des Archives et de la Bibliothèque Nationale

1. Suggestions à l'endroit de l'Etat

Nous recommandons à l'Etat de prendre des mesures drastiques pour amener les autorités à divers niveaux à comprendre l'importance de l'information documentaire. Il devra aussi penser à instaurer une politique d'information documentaire sur les organes à caractère public et créer un comité de suivi pour l'application de cette politique.

2. Suggestions à la Direction des Archives Nationales et de la Bibliothèque Nationale

La Direction des Archives Nationales et la Bibliothèque Nationale, seules autorités compétentes en la matière, devront mettre en place des méthodes, pouvant leur permettre de valoriser les archives et l'acquisition des monographies dans les institutions nationales et Internationales. Car beaucoup continuent toujours de nier la valeur et l'utilité des archives et des monographies. Elles devront aussi organiser des séances de sensibilisation et des séminaires sur la valeur de l'information documentaire. De plus, elles devront faire des visites inopinées dans les institutions dans le but de voir comment celles-là gèrent leur fonds documentaire. Enfin, elles devront procéder à des contrôles périodiques des Services d'Information Documentaire pour s'assurer que le spécialiste accomplit sans grandes

difficultés sa mission et pour s'imprégner des problèmes qu'il rencontre et lui proposer des solutions adéquates et réalistes.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude dont les objectifs ont été notamment d'investiguer et d'apprécier la place, le rôle et l'utilité de l'information documentaire (archives, documentations et fichiers travailleurs, employeurs et du personnel) dans la gestion stratégique de la CNSS et plus spécifiquement, dans le processus de prise de décision en son sein, il découle des résultats de l'étude qu'il existe des problèmes en matière de la gestion de l'information documentaire et que ces problèmes créent un déficit de l'information dont a besoin l'appareil décisionnel pour faire des options avisées sur le court, moyen et long termes.

D'abord, à travers la revue de littérature sur la question, il a été possible de montrer à quel point l'information documentaire a une valeur inestimable, déterminante et significative au sein de toute entreprise en général. En particulier quand il s'agit de fixer les objectifs stratégiques de l'entreprise, de mettre en œuvre les décisions issues de ces objectifs et d'évaluer leur efficacité dans le temps.

Ensuite, l'enquête menée auprès des décideurs de la CNSS, notamment ses responsables que sont les chefs de service, les chefs de cellule, les chefs d'agence, les directeurs techniques et les directeurs généraux, a permis de jauger la place qu'occupe l'information documentaire dans la gestion stratégique de la CNSS. Il ressort de l'analyse des données que la non-organisation d'une bonne partie de l'information documentaire quelle que soit sa forme, la méconnaissance de son rôle et de sa place démontre une ignorance grave de son importance stratégique.

Afin de remédier à cette situation, certaines actions ont été proposées en occurrence la création d'un service d'information documentaire dont la mission sera d'élaborer la politique générale de la CNSS en ce qui concerne la gestion de l'information et la mise en œuvre de son application. Quelques composantes d'une telle politique dans le cadre de la CNSS ont été explorées.

De façon succincte, ce service aura pour objectif de faciliter la fixation et la mise en œuvre des options stratégiques de la CNSS en particulier, de supporter la réalisation des activités, d'améliorer l'image de la CNSS auprès du public, d'assurer une circulation fluide de l'information pertinente et actualisée et d'informer le personnel, les employeurs et les assurés des options stratégiques (la planification, la vision, la mission, les valeurs, les politiques et les décisions importantes) de l'entreprise.

Mais au delà de toutes ces propositions, cette étude se veut être une ébauche de l'œuvre de sensibilisation des décideurs de la CNSS en particulier et de tout manager en général sur la place et le rôle de l'information dans la gestion stratégique de l'entreprise au Bénin et partout ailleurs dans le monde. Les professions de l'information documentaire se retrouvent à une époque historique exceptionnelle marquée par la globalisation et l'émergence des moyens de communication qui facilitent une circulation rapide de l'information entre les pays, les organisations et les individus. Ces changements constituent pour le Bénin, un pays en voie de développement et dénué des richesses minières, une opportunité, car l'économie béninoise est essentiellement tertiaire. Afin d'être compétitif dans un environnement international qui ne cesse de devenir de plus en plus globalisant, il est nécessaire de maîtriser l'information. Cette étude est une contribution qui milite pour cette cause.

BIBLIOGRAPHIE

1. DOCUMENTS SUR LA SECURITE SOCIALE

- La loi N° 98-004 du 27 Janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin.
- La loi N° 98-019 du 21 Mars 2003 portant code de sécurité sociale en République du Bénin.
- Code de la Sécurité Sociale, Code de la mutualité, (France) édition 2007
- La décision N° 069/08/CNSS/DG/SP-C du 31 Mars 2008 portant Organisation, Fonctionnement et Attribution des différents services de la CNSS.

2. DOCUMENTS SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION DOCUMENTAIRE

- ACCART, Jean-Philippe : RETBY, Marie-Pierre. « **Le métier de documentaliste.** », Paris, Editions du Cercle de la librairie, 1999, 382p.
- **Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation** / dir. S. Cacaly, Nathan, 1997.
- KONE Dilomama (2003) : « **Conception d'un système de gestion globale de l'information documentaire au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Burkina Faso** » DSSIC, Option Archives ; EBAD : Université Cheikh Anta Diop
- REBAT M. (2006) : « **Système d'information documentaire** », DESS, Mimographe
- PINTEA, J. « **Re engineering des systèmes documentaires** », Paris : Les Editions Organisations, 1995, 168p

- ROBERGE., M. « **L'essentiel de la gestion documentaire.** », Québec, Editions GESTAR ; 2002
- VAN, S. et Georges. « **Conception et gestion des systèmes d'information documentaires.** » ; Paris, Les Editions organisations
- SILVESTRE, P et VERLHAC, D. « **Le développement des systèmes d'information de Merise à RAD.** », Paris, Editions HERMES, 1996, (collection Informatique et Gestion).
- CIRAD (2007) : « **Système d'information scientifique et technique** », <http://www.sist-sciencesdev.net>
- LANCASTER, F. W. (1991) : « **Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information.** », Paris, Unesco

3. DOCUMENTS SUR L'ARCHIVISTIQUE ET LA DOCUMENTATION

- AFNOR. « **Vocabulaire des archives: archivistique et diplomatique contemporaines.** », Paris, AFNOR ; 1986, 118p.-(collection « les dossiers de la normalisation »).
- Archives Nationales de France. Direction. « **La pratique archivistique française.** », Paris, Archives Nationales, 1993,630p.
- NAUD, G. « **Un métier de notre temps : l'archivage.** »- In : revue- Archives,-pp.426-443.
- PARAISO, Elise (2001) : « **Les archives au Bénin : suggestions pour leur mise en valeur** », mémoire, ENAM, Université d'Abomey-Calavi
- GIAPPICONI, T. et CARBONE, P. (1997) : « **Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public.** », Paris, Editions du Cercle de la Librairie

- PADONOU, O.V. (2006) : « **Problématique de l'accès à l'information administrative au Bénin.** », mémoire, Université d'Abomey-Calavi
- OSSENI, K.K. (2006) : « **Pour une amélioration des services du CDI du Ministère de l'Industrie et du Commerce.** », mémoire, Université d'Abomey-Calavi
- FAVIER, J. (2004) : « **Abrégé d'archivistique : Principes et pratique du métier d'archiviste** », Paris, Association des Archivistes Françaises
- SREGBE A. L. (2011): « **Pour une meilleure organisation et gestion des archives à la SONEB : création d'un service de pré archivage** », Mimographe, ENAM
- FAVI C. (2009) : « **Contribution à l'organisation et à la gestion des archives de l'ENAM** », Mimographe, ENAM
- KONE Dilomama (2003) : « **Conception d'un système de gestion globale de l'information documentaire au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Burkina Faso** » DSSIC, Option Archives ; EBAD : Université Cheikh Anta Diop
- REBAT M. (2006) : « **Système d'information documentaire** », DESS, Mimographe

4. DOCUMENTS SUR L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE

- BOUTET, L « - **La gestion de l'information : responsabilité de l'archiviste ou de l'informaticien ?** »- In : Archives, vol. 25, n°3, 1994.
- DELAVAL, C. « **L'intranet documentaire, charnière du portail d'entreprise.** »- In : Archimag, mars, 2001, n°142.

- JEAN, M et SUTTER, E « **Valeur et compétitivité de l'information documentaire : analyse de la valeur en documentation.** », Paris : ADBS Edition, [S.d].-138p.
- MARTINET, B et MARTI, Y. « **Les enjeux de l'information pour l'entreprise.** », Les Editions organisations, 1999, 249p.
- VOLANT, Christine. « **Du système information- documentation au système d'information spécifique pour l'entreprise.** », In : documentaliste- sciences de l'information, 1995, vol. 32, n°6.
- La rochelle. « **Propositions des formations à la maîtrise de l'information et à l'utilisation des outils documentaires.**», <http://www.univ-larochelle.fr/formation-des-usagers.html>
- SIBERTINE et BLANC, M: « **Nouvelles technologies et communication de l'information : des besoins des utilisateurs à l'ingénierie documentaire** », Paris, ADBS Editions, [s. d.]

5. DOCUMENTS SUR LA GESTION DE L'INFORMATION

- DAYAN, A. « **Manuel de gestion.** »- Paris : Ellipse, AUF, 1991.-vol.1.
- HELLRIEGEL, D; SLOCUM, J.W. et WOODMAN, R.W. « **Management des organisations.** », Paris, Bruxelles: De Boeck & Larciere s, 1992.- 693p
- Association des Archivistes Français. « **Mieux maîtriser l'information dans l'entreprise : procédures existantes** », 2004, p.59.
- CHABIN, M. « **Le management de l'archive.** », paris : Hermès, Sciences publication, 2000, 241p.
- DIA, G. « **La réorganisation de l'information à l'IFAN CHEIK ANTA DIOP : conception et organisation d'un système d'information intégré** » (mémoire), Dakar, EBAD, 2002.-116p;

-
- BITOUZET, Christine et al. « **Management et Intranet.** », Paris : Editions, Hermès, 1997.158p.
 - CARON, G. (2000) : « **La formation à l'information ou le besoin de revoir le concept de formation documentaire** », *Documentation et bibliothèque*, Vol.46, n° 42, PP.25-31.
 - BERNHARD, P. (1998) : « **Le développement des habiletés d'information : passeport pour une société post-industrielle** », *Revue de science de l'information*, Vol.1, n°3-4, PP.3-13.
 - CANDALOT, C. (2005) : « **Formation à la maîtrise de l'information en 1er cycle universitaire** », *Bulletin des bibliothèques de France*, n°6.
 - HINCHLIFFE, L. J. (1999) : « **Nouveau développement en maîtrise de l'information** », *Bulletin des Bibliothèques de France*, n°6, PP.56-63.
 - MOURABY, C. (1999) : « **Apprendre à transmettre : un nouvel élément de l'identité du bibliothécaire ?** », *Bulletin des Bibliothèques de France*, n°6, PP.88-89.

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

Simplexe EKLE, étudiant en fin de formation en Sciences et Techniques de l'Information Documentaire (STID), dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation, sur «*Information documentaire et gestion stratégique à la CNSS : état des lieux et perspectives*», vous invite à répondre au présent questionnaire destiné à cerner les contours de ce thème. La confidentialité des réponses que vous donnerez est totalement garantie.

1. CATEGORIE PROFESSIONNELLE

Cadre Supérieur Cadre Moyen Agent de Maitrise

2. PROFESSION :**3. FONCTION :**

Directeurs Chefs d'Agence Chef Service ou Cellule

4. UTILITE DE L'« INFORMATION » DANS L'ENTREPRISE

« *L'information est un ensemble de données enregistrées, classées, organisées, rapprochées ou interprétées en fonction de leur contrôle, ce qui lui confère une signification* » (Blumenthal, 1969). Dans une entreprise, l'information peut être des archives, de la documentation (livres, périodiques, CD, webgraphie..) des bases de données (fichiers du personnel, des clients ou usagers, des partenaires,...) Quelle est selon vous l'utilité de ces types d'information dans la gestion de la CNSS ?

Très utile Utile Peu utile Pas utile Pas du tout utile

5. GESTION STRATEGIQUE

Le management stratégique est « *une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires* » (Ulrike Mayrhofer, 2007). Est-ce que cette démarche appelée « *gestion stratégique* » existe dans le management de la CNSS ?

Oui Non

6. GESTION STRATEGIQUE ET INFORMATION

« *A partir de la connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement ou qui pèsent sur l'entreprise, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser des activités, de fixer des buts et objectifs, de bâtir des stratégies en mobilisant les ressources* » (Crener et Monteil, 1979).

6.1. Place occupée par l'information dans la gestion stratégique

6.1.1. Disposez-vous dans votre fonction (de directeur, chef service ou cellule ou d'agence) des informations relatives à l'environnement économique et social, immédiat ou lointain de votre entreprise vous aidant dans la fixation des objectifs stratégiques ?

Oui Non

6.1.2. Si oui, lesquels ?

Documentation Archives Base de données Document en ligne

6.1.3. Pensez-vous que vos supérieurs dans la fixation des objectifs stratégiques qui vous sont assignés disposent et font usage de ces supports d'information ?

Oui Non

6.2. Les pratiques et habitudes en matière de gestion stratégique

6.2.1. La CNSS dispose-t-elle ou a-t-elle eu à disposer d'un plan stratégique ?

Oui Non

6.2.2. Si oui, quels sont les supports informationnels qui ont servi à l'élaborer ?

Documentation Archives Base de données Document en ligne

6.2.3. Votre service, cellule, agence ou direction dispose-t-il d'un plan annuel de travail qui découle du plan stratégique ?

Oui Non

6.2.4. Faites-vous un rapport périodique de l'exécution des activités du plan annuel de votre structure ?

Oui Non

6.2.5. Les manuels de procédures, les normes, guides, décisions et notes liés aux procédures sont-ils conservés à la bibliothèque ou aux Archives aux fins de la formation et du transfert des compétences ?

Oui Non

6.2.6. La bibliothèque de la CNSS demeure ouverte combien de jours dans la semaine ?

0 1 2 3 4 5

6.2.7. Combien de fois consultez-vous un document à la bibliothèque par an ?

0 1 2 3 4 5

6.2.8. Le fichier travailleur, le fichier employeur et le fichier du personnel (en ayant une certaine interactivité), pourraient permettre de sonder les usagers (assurés, employeurs) et le personnel sur leur perception de la CNSS, de ses activités et performances. Ils peuvent fournir des informations statistiques et stratégiques nécessaires à la prise de décision. Etes-vous d'accord ?

Oui Non

6.2.9. Les documents (tels que le plan stratégique, le plan annuel de travail, les rapports d'activités, les points d'évaluation) sont-ils conservés aux Archives de la CNSS afin de servir à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des plans en cours ou à venir ?

Oui Non

6.2.10. Pensez-vous que ces informations doivent faire l'objet d'une réorganisation afin de servir de socle au management stratégique de la CNSS ?

Oui Non

6.2.11. Quand vous avez besoin d'une information, après combien de temps l'obtenez-vous à la CNSS ?

Minutes Heures Jours Semaines Plus

6.2.12. Pensez-vous qu'à la CNSS en général, il existe un déficit d'information qui rejait sur la qualité du service, sur la performance des ressources humaines, sur la prise des décisions et sur l'efficacité et la célérité dans le traitement des dossiers ?

Oui Non

6.3. Octroi des ressources

6.3.1. La bibliothèque de la CNSS dispose-t-elle de personnel ?

Oui Non

6.3.2. Le Service des Archives dispose-t-il de personnel en dehors de son chef?

Oui Non

6.3.3. Pensez-vous que son personnel limité au chef service est en adéquation avec les besoins en matière de gestion archivistique ?

Oui Non

6.3.4. Quelles sont, selon vous, les ressources qui font défaut à la gestion de l'information à la CNSS ?

Local utile Equipement Crédit budgétaire

6.4. Perception de la nécessité de réorganiser l'information

6.4.1. Que pensez-vous de la création d'un service qui sera chargé de concevoir une politique prenant en compte les archives, la documentation et d'autres supports aux fins de la gestion stratégique de la CNSS ?

Très utile Utile Peu utile Pas utile Pas du tout utile

6.4.2. La CNSS dispose actuellement d'un service des archives et d'une bibliothèque. Pensez-vous qu'ils répondent aux besoins en matière de gestion de l'information ?

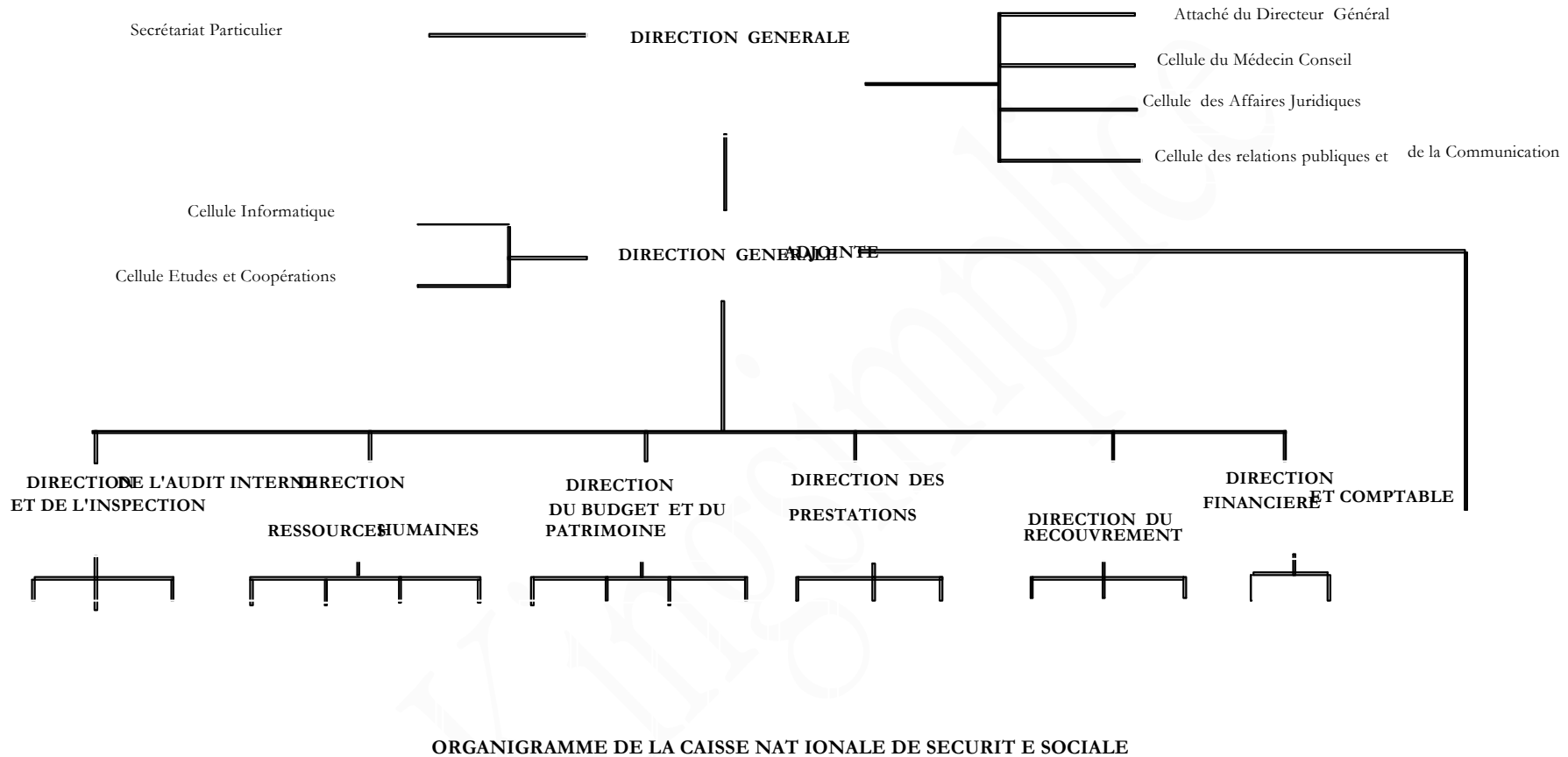
Oui Non

6.4.3. Le service d'archive et le service de documentation n'exigent-t-il pas qu'ils soient gérés dans la même perspective d'alimenter l'appareil décisionnel (managers) en information ?

Oui Non

6.4.4. Comment pourrait-on mettre en place un système qui permette de recueillir, de conserver, de traiter et d'analyser au profit de l'appareil (des managers) des informations sur les assurés, les employeurs et le personnel de la CNSS ?

ANNEXES 2 ORGANIGRAMME DE LA CNSS



ORGANIGRAMME DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
DEDICACE	III
REMERCIEMENTS.....	VI
SIGLES ET ACRONYMES	V
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	VI
GLOSSAIRE	VII
ABSTRACT	VII
RESUME ANALYTIQUE.....	IX
SOMMAIRE	X
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
<u>Section I</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
<u>Paragraphe I</u> : Présentation de la CNSS.....	5
1. Historique.....	5
2. Missions	6
3. Structure organisationnelle.....	10
<u>Paragraphe II</u> : Etat des lieux de la gestion de l'information documentaire à la CNSS	12
1. Gestion de l'information administrative et typologie des documents	12
2. Bibliothèque	16
3. Gestion d'autres supports.....	17
4. Forces et faiblesses	17

<u>Section II</u> : Ciblage de la problématique	21
<u>Paragraphe I</u> : Choix de la problématique et justification du sujet.....	21
1. Choix de la problématique	21
2. Justification du thème de l'étude	22
<u>Paragraphe II</u> : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée	24
1. Spécification de la problématique.....	24
2. Séquence de résolution de la problématique.....	25
CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA CNSS	26
<u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologie de la CNSS.....	27
<u>Paragraphe I</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	27
1. Objectifs	27
2. Hypothèses.....	28
3. Revue de littérature	30
<u>Paragraphe II</u> : méthodologie de l'étude.....	38
1. Dimensions théorique.....	38
2. Dimension empirique.....	38
3. Observation directe.....	39
4. Enquête.....	39
5. Identification de la population cible.....	39
<u>Section 2</u> : Collecte et analyse des données	40
<u>Paragraphe I</u> : Mobilisation, dépouillement et présentation des données	40
1. Préparation de l'enquête	40
2. Difficultés rencontrées.....	41
3 Présentation des données	41
<u>Paragraphe II</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.	54
1. Degré de vérification des hypothèses	54

2. Etablissement d diagnostic.....	56
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	57
<u>Section 1</u> : Approches de solutions	58
<u>Paragraphe I</u> : Proposition des solutions relatives aux problèmes spécifiques d'une politique de l'information stratégique à la CNSS	58
1. Approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques	58
2. Aperçu de la politique de l'information documentaire proposée.....	60
<u>Paragraphe II</u> : Proposition pour la création d'un service d'information documentaire.....	63
1. Organisation du service	63
2. Sa mise en place	64
<u>Section 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions	66
<u>Paragraphe I</u> : Suggestion à l'endroit du pouvoir décisionnel et du personnel du service de l'information documentaire	66
1. Recommandations à l'endroit du pouvoir décisionnel.....	66
2. Recommandations à l'endroit du SID	68
<u>Paragraphe II</u> : Suggestions à l' endroit de l'Etat et de la Direction des Archives Nationales et de la Bibliothèque Nationale.....	69
1. Suggestions à l'endroit de l'Etat.....	69
2. Suggestions à l'endroit de la Direction des Archives Nationales et de la Bibliothèque Nationale	69
CONCLUSION.....	71
BIBLIOGRAPHIE	74
ANNEXES.....	79
1. Questionnaire de recherche.....	80
2. Organigramme de la CNSS	84
TABLE DES MATIERES	85