

A. SKALLI

## **Comparaison des coûts de gestion et des services rendus pour un ensemble d'organismes**

*Les cahiers de l'analyse des données*, tome 10, n° 3 (1985), p. 305-310

[http://www.numdam.org/item?id=CAD\\_1985\\_\\_10\\_3\\_305\\_0](http://www.numdam.org/item?id=CAD_1985__10_3_305_0)

© Les cahiers de l'analyse des données, Dunod, 1985, tous droits réservés.

L'accès aux archives de la revue « Les cahiers de l'analyse des données » implique l'accord avec les conditions générales d'utilisation (<http://www.numdam.org/conditions>). Toute utilisation commerciale ou impression systématique est constitutive d'une infraction pénale. Toute copie ou impression de ce fichier doit contenir la présente mention de copyright.

NUMDAM

Article numérisé dans le cadre du programme  
Numérisation de documents anciens mathématiques

<http://www.numdam.org/>

## COMPARAISON DES COÛTS DE GESTION ET DES SERVICES RENDUS POUR UN ENSEMBLE D'ORGANISMES

### [GESTION]

par A. Skalli \*

#### 1 Position et intérêt de l'étude :

Cette étude peut être appliquée à tout ensemble d'établissements ou d'organismes exerçant la même profession afin de mesurer l'activité de chacun à l'aide des mêmes unités. Pensons à un groupe bancaire dont l'ensemble des agences offre les mêmes services. Le volume d'activité de chaque agence est connu à partir des différentes opérations effectuées pour l'exercice d'une ou plusieurs années : nombre de dossiers de crédit, de carnets d'épargne, de nouveaux comptes, etc. .

Ainsi l'on considère d'une part le volume d'activité de chaque établissement qui se compose de plusieurs parties distinctes (généralement plusieurs services) et les dépenses de gestion globales de l'établissement d'autre part. On ne connaît pas en général la part des dépenses consacrées à chaque service. Il s'agit ici d'analyser et d'étudier le coût de gestion en fonction du volume d'activité. On pourra s'intéresser à la qualité du travail en introduisant divers paramètres caractérisant la durée de liquidation des dossiers, le nombre de dossiers du contentieux etc. .

Nous pourrions déceler les établissements qui ont des dépenses de gestion réduites ou excessives. Nous serons conduits ensuite à chercher les raisons de ces différences dans la gestion financière. La connaissance approfondie de chaque établissement sera alors utile. On déterminera des groupes d'organismes voisins quant à la productivité de leurs services de gestion.

#### 2 Des données au tableau

2.1 Description des données relatives à la gestion : Nous considérons ici 82 organismes de prévoyance et de retraite qui ont pour un exercice déterminé, un budget de fonctionnement. Ce budget correspond aux dépenses réelles de l'organisme pour l'ensemble de ses activités. Ces dernières sont "en gros" de trois ordres, soit trois fonctions opérationnelles auxquelles correspondent généralement trois entités structurelles internes du point de vue du fonctionnement de l'organisme que nous conviendrons d'appeler services distincts : entreprises, cotisants et allocataires. L'activité de chacun de ces services est mesurée de façon précise en nombre de dossiers traités. C'est ainsi qu'il y a :

service entre- prise	{	nombre d'entreprises adhérentes
		nombre d'adhésions nouvelles d'entreprises
		nombre de cessations d'adhésions
		nombre de modifications de dossiers d'entreprises

(\*) Chercheur C.N.R.S. - Laboratoire de statistique. Université P. & M.

service coti- sants	{	nombre de cotisants nombre d'affiliations au cours de l'exercice considéré nombre de radiations de cotisants
service alloca- taires	{	nombre de bénéficiaires nombre de liquidations nouvelles nombre de reversions nombre d'extinctions

Ces 11 variables caractérisent l'activité globale de l'organisme. Une dernière variable totalise les dépenses réelles de l'organisme pour l'exercice considéré. Il aurait été intéressant de connaître une ventilation du budget entre chacun de ces services telle qu'aurait pu la faire apparaître une comptabilité analytique rigoureuse.

A défaut il est possible de caractériser la productivité quant aux différentes fonctions d'un organisme en calculant le quotient du nombre de données de chaque catégorie ou type par la dépense globale de cet organisme. Certes, *a priori*, des organismes ayant des vocations différentes auront une productivité plus grande en certains types de dossiers qu'en d'autres : mais d'une part ces différences, dans la mesure où elles existent, se manifesteront à l'analyse qui respectera en cela la diversité des organismes ; et d'autre part nous pouvons annoncer par avance, que l'analyse a montré que les différences de productivité pour les différents types de dossiers au sein d'un même organisme, étaient beaucoup moins importantes que les différences de productivité générale entre organismes.

Nous nous limiterons ici aux rapports suivants:

DCT : productivité des Dépenses de Gestion quant au nombre de cotisants : i.e. quotient du n. de cotisants par les dép. globales.

DAF : nombre d'allocataires/dépenses globales ;

DLN : n. de liquidations nouvelles/dép. gl.

DGX : n. d'extinctions/dép. G.

DLE : (n. de liquidations + n. d'extinctions) / dép. Gén.

2.2 Conditions de service des caisses : Pour découvrir des liens éventuels, ces rapports de productivité seront comparés à ceux relatifs aux cotisants et allocataires. Il s'agit de neuf rapports caractérisant les flux entrant et sortant d'entreprises, de cotisants et de bénéficiaires. Le dixième (CAO) est un rapport démographique égal au nombre de cotisants divisé par celui des bénéficiaires. Ce dernier rapport est favorable à l'organisme quand il est grand. En effet le montant des cotisations reçu par l'organisme augmente avec le nombre des cotisants alors que les allocations servies augmentent avec le nombre des bénéficiaires.

AET : nombre d'Adhésions nouvelles par Entreprise

CET : nombre de Cessations d'adhésions par entreprise

ACT : nombre d'affiliations par cotisant

RCT : nombre de radiations par cotisant

ARC = ACT + RCT : nombre d'affiliations + nombre de radiations par cotisant.

LAT : nombre de liquidations par bénéficiaire

RAT : nombre de reversions par bénéficiaire

XAT : nombre d'extinctions par bénéficiaire

ESA = XAT + LAT : nombre d'extinctions + nombre de liquidations par bénéficiaires.

CAO : nombre de cotisants par bénéficiaire .

2.3 Découpage en classes : Les rapports définis précédemment seront partagés en classes d'effectifs approximativement égaux. Cela revient à partager l'intervalle de variation de chaque rapport en une suite de modalités successives. Chaque classe sera représentée par le sigle du rapport (3 lettres) précédemment défini, suivi du chiffre correspondant au rang de cette classe ; le chiffre 1 correspondant au rendement le plus fort. Des tracés d'histogrammes ont guidé le choix du nombre de modalités pour chaque rapport.

Le principe général est la recherche de classes équilibrées en effectif et respectant les variations sur l'histogramme. Ces deux conditions (effectif égal et chutes de l'histogramme) ne sont pas toujours parfaitement conciliables : à l'aide de regroupement d'individus on arrive à un découpage convenable.

C'est ainsi que dans la représentation graphique, le rapport démographique, CAO sera partagé en 5 classes allant des plus petites valeurs CAO1 (valeurs défavorables) aux plus grandes CAO5. Pour la construction du tableau disjonctif complet : soit  $I$  l'ensemble des 82 organismes de prévoyance ou de retraite et  $J$  l'ensemble des 15 variables définies plus haut. Le tableau rectangulaire  $\{k(i,j) \mid i \in I, j \in J\}$  où  $k(i,j)$  est la valeur prise par le rapport  $j$  pour l'organisme  $i$ .  $k(i,j)$  sera remplacé par  $q$  nombres tous nuls sauf celui qui représente le rang de sa classe et qui vaudra 1 ( $q$  étant le nombre de modalités choisi pour la variable  $j$ ).

Les 16 rapports sont éclatés en 75 modalités. Le tableau logique à analyser croise 82 lignes et 75 colonnes.

### 3 Analyse de la correspondance "organismes-coûts"

3.1 Présentation des résultats : Pour éviter une grande densité de points, le nuage des variables et celui des organismes sont présentés séparément (figures 1 et 2).

Les modalités des variables (cf. fig. 1) relatives aux rendements sont très dispersées alors que celles relatives à la population, excepté le rapport démographique CAO, sont plus concentrées autour de l'origine. Cela exprime une corrélation entre les premières et le CAO et une certaine indépendance entre les 2 groupes de variables.

En examinant plus particulièrement les rendements, on constate que leurs classes se répartissent sur le premier axe des rendements faibles (classes 5 et 6) aux rendements forts (classes 1 et 2). Toutefois la projection du nuage sur le plan tout entier est plus significative. En effet les classes des différents rendements se retrouvent bien regroupées selon leur rang. C'est ainsi que dans le groupe I, toutes les classes de rang 1 sont voisines. Il suffira de se reporter à la figure 2 pour noter les organismes correspondant à ce groupe.

Il en est de même pour les groupes de II à IV.

Ce groupement des classes de même rang justifie en partie l'utilisation de ces différents rapports, (nombre de dossiers sur coût global) qui pouvaient sembler abusifs au départ. Cela nous conduit à supposer que les rendements sont tous élevés ou tous faibles pour un même organisme. Il y a rarement un mélange de rapports faibles et élevés. Remarquons enfin que le rapport démographique CAO (nombre de cotisants sur le nombre d'allocataires) suit approximativement la même ligne que les rendements. Ceux-ci diminuent avec ce rapport CAO. La figure 2 donne la représentation des 82 organismes considérés. Il est nécessaire

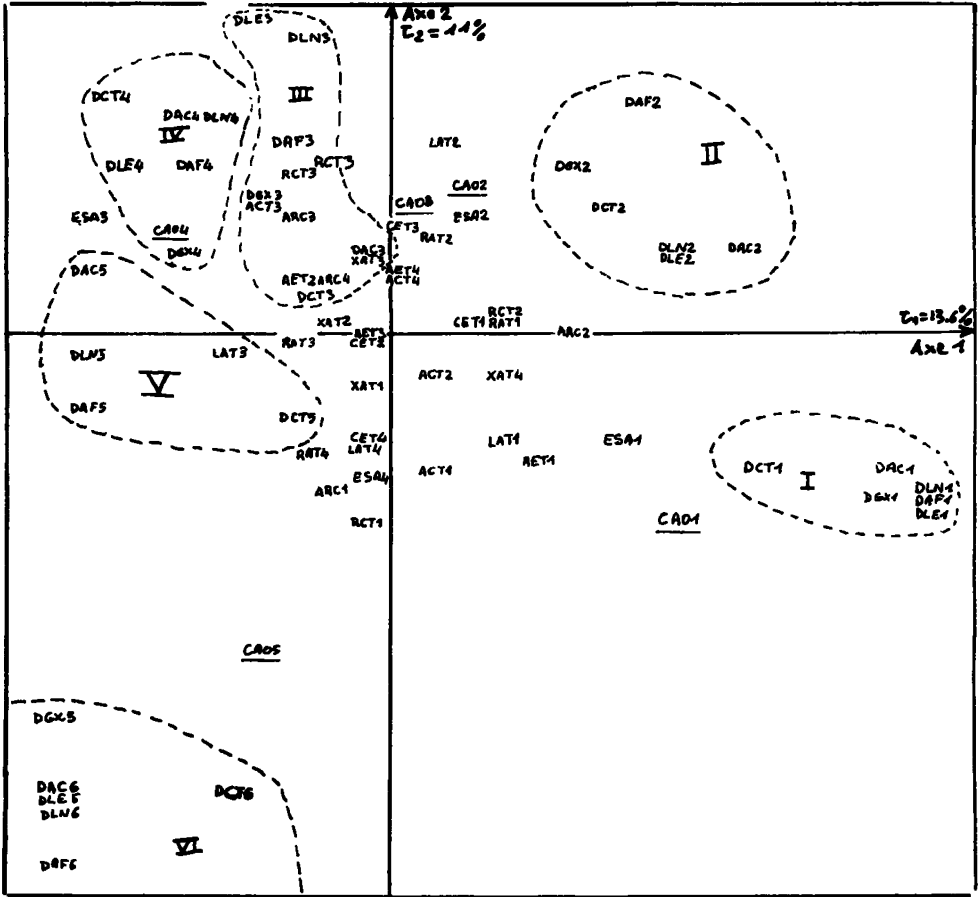


Figure 1 : Projection du nuage des variables sur le plan (1,2)

d'observer cette figure en présence de la première. En effet, en superposant les 2 figures on retrouve les groupes d'organismes classés selon le rang de leurs rendements.

3.2 Conclusion de l'analyse : Deux résultats paraissent particulièrement importants. Sur la figure 1, on constate d'une part que tous les rendements relatifs augmentent ou diminuent en même temps. Cela traduit une certaine proportionnalité des productions des différents services au sein d'un même organisme. Cela a permis, en examinant la figure 2, de trier les organismes ; certains étant qualifiés de "gestion serrée", d'autres de "gestion normale", d'autres encore de "gestion large".

Quelques uns des organismes faisant apparaître une situation défavorable étonnent les spécialistes pour le rang de coût de gestion qu'ils occupent. Cela a pu être justifié de plusieurs façons : un organisme

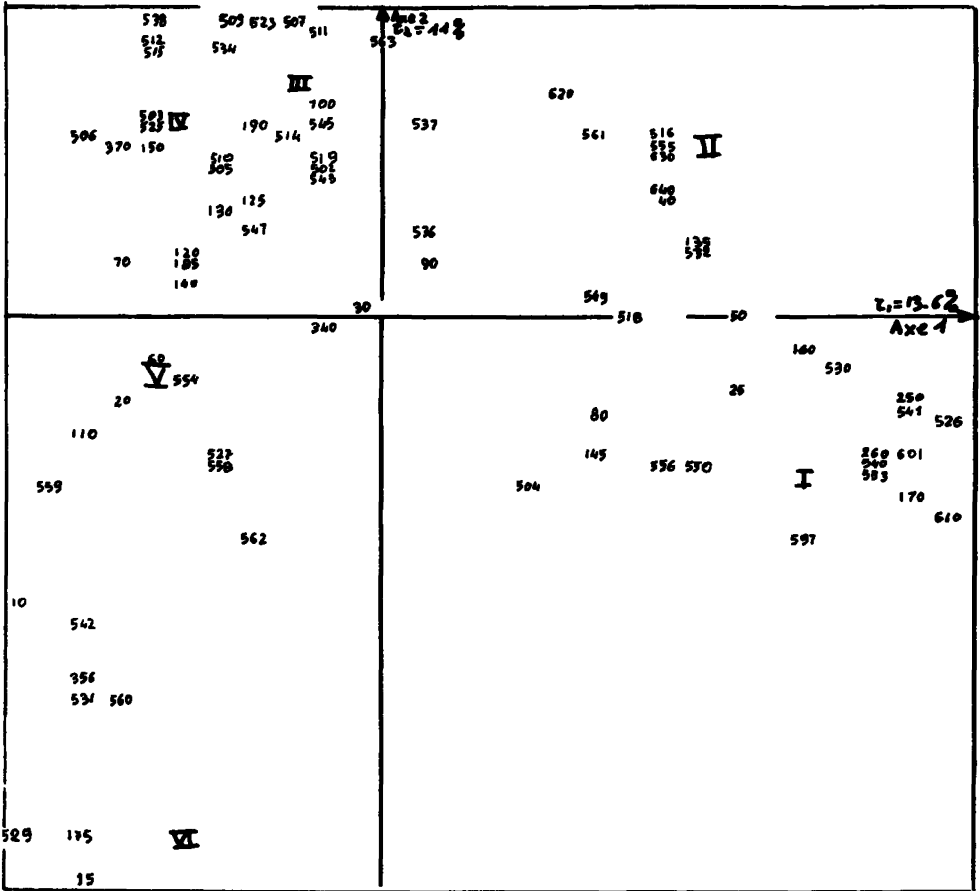


Figure 2 : Projection du nuage des organismes sur le plan (1,2)

peut avoir engagé des frais exceptionnels pour l'exercice considéré (déménagement, reprise de fichiers, achat de matériel ou autre...).

On a remarqué d'autre part, que les rendements diminuent avec le rapport démographique. Il convient de rappeler que les organismes dont le rapport démographique est relativement défavorable (peu de cotisants par rapport aux bénéficiaires), ont généralement des moyens inférieurs pour faire face à leurs charges de gestion. Ce qui amène à penser que ces organismes s'appliquent à réduire relativement plus que les autres leurs frais de gestion. Cette observation ne doit pas nécessairement ramener à conclure que systématiquement le fait de se trouver dans une situation financière favorable entraîne de la part des organismes un laxisme dans leur gestion. En effet, il convient de rappeler d'abord que les phénomènes parasites à l'étude peuvent découler des hétérogénéités

de présentation comptable faisant que les chiffres fournis n'appréhendent pas toujours la même réalité (gestion des fonds sociaux englobés ou non dans la gestion de la retraite, amortissement d'investissements conjoncturels réalisés dans des conditions très variables...). Par ailleurs, il est permis d'envisager à ce stade l'hypothèse qu'un surcroît de moyens soit utilisé en vue d'assurer un meilleur service ou soit investi dans des moyens propres à assurer le développement de l'organisme.