



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE

Mémoire de MASTER

Option : Audit et comptabilité

Thème

La digitalisation des activités de la CASNOS et
son impact sur la performance :
Cas CASNOS de Tizi Ouzou

Présenté par :

Mlle KEBAILI Melissa

Mlle GARGACHE Imane

Dirigé par

Mme. HACHEMI – DOUICI Naima

Devant le jury composé de

Président : Mr FIRLAS Mohammed, MCB, UMMTO

Examinatrice : Mme DORBANE Nadia, MCB, UMMTO

Rapporteur : Mme HACHEMI Naima, MCB, UMMTO

Promotion 2024/2025

Remerciements

Nous remercions en premier lieu **ALLAH** de nous avoir donné la volonté et la patience nécessaire pour accomplir ce travail.

Nous tenons à adresser mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Sans oublier ma famille, pour son soutien moral et matériel ainsi que pour son amitié tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude à notre encadreur **Mme HACHEMI- DOUCI, NAIMA** de l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou qui nous a grandement aidés dans nos recherches, en nous fournissant les outils méthodologiques nécessaires ainsi que ses efforts et ses conseils précieux pour la réalisation de notre travail de fin de cycle.

Nous tenons à remercier Mme **SAHEB Zohra**, Mme **BOULIFA Yamina** ainsi Mr **AMIAR Hassen** pour leurs conseils précieux.

Nous tenons à remercier tout le personnel de « CASNOS », unité TIZI OUZOU, pour son accueil et son aide, plus particulièrement un grand merci à Mme « BERDOUS DJAMILA » pour ses précieuses orientations.

Et enfin nous tenons à remercier les membres des jurys qui ont acceptés de lire et d'évaluer mon mémoire.

DEDICACES

Du fond de mon cœur, je dédie ce modeste travail, avec tout mon amour, à ceux qui tiennent une place irremplaçable dans ma vie.

A mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer pleinement mon respect, mon amour et ma profonde reconnaissance pour votre patience et votre soutien sans faille tout au long de ce parcours.

Ce mémoire est dédié à votre générosité, votre encouragement constant et tous les sacrifices que vous avez faits pour m'offrir les meilleures chances de réussite.

*A mes chères sœurs **Lydia** et **Katia**, pour leur amour et leur soutien inconditionnels.*

A mes chers frères.

A mes grands-mères maternelle et paternelle, pour l'amour inconditionnel qu'elles me portent.

*A ma partenaire de ce mémoire **Imane (SARAH)** et sa famille.*

Melissa

DEDICACE

Je dédié ce modeste travail à :

Mes chers parents

Qui m'ont beaucoup aidée et soutenue durant ma vie et surtout dans mes études, que dieu les protèges.

Mes chers grands parents que dieux leur procure bonne santé et longue vie.

A mon frère et mes sœurs.

A mon neveu et à ma nièce.

Mes oncles et leurs familles.

*A ma binôme **Melissa** et toute sa famille.*

A mes meilleurs amis.

A Tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin.

Imane (Sarah)

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : l'ère numérique dans l'administration publique : approche théorique	
.....	4
Introduction	4
Section 1 : Cadre théorique.....	4
Section 2 : composantes, outils, et enjeux de la digitalisation des administrations publiques .	17
Conclusion	29
Chapitre II : la digitalisation des services publics en Algérie : portée et limite	
.....	30
introduction	30
Section 1 : Le E-gouvernement : Nouvelle approche pour la technologie du secteur public algérien.....	31
Section 02 : Mesure de la performance au sein d'une entreprise publique	38
Conclusion	52
Chapitre III : la digitalisation des activités de la CASNOS et ses effets sur l'amélioration de la performance organisationnelle	53
Introduction	53
Section 1 : présentation de la caisse Nationale de securité sociale des non-salarié de Tizi Ouzou	53
Section 2 : Etude et analyse de la plate-forme numérique DAMANCOM	81
Conclusion	97
Conclusion Générale	98
Référence Bibliographique	99
liste des figures et tableaux	103
Annexes	

Liste des abréviations

LISTE DES ABREVIATIONS

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
MIT	Micro Instrumentation and Telemetry Systems
Ios	IPhone Operating System
IBM	International Business Machines
TIC	Technologies de l'information et de la communication
CRM	Customer Relationship Management, ou Gestion de la Relation Client (GRC)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONG	Organisation Non Gouvernementale
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés en Algérie
La CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés en Algérie
SNMG	Salaire National Minimum Garant - le salaire minimum légal fixé par l'État en Algérie
ONAPH	Office National d'Appareillage et d'Accessoires pour Personnes Handicapées
EH	Efficacité humaine
RH	Ressources humaines

Introduction générale

Introduction générale

L'ère numérique, souvent appelée l'ère de l'information ou l'ère digitale, est une période marquée par l'application des technologies numériques dans presque tous les aspects de la vie moderne. Cette époque a commencé à prendre forme dans les années 1960 avec l'émergence des premiers ordinateurs et a connu une accélération significative dans les années 1990 avec l'avènement d'Internet. **(Castells, M. 1996).**

Dans un contexte socio-économique mouvementé, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des leviers essentiels pour transformer profondément le fonctionnement des services de l'État. En effet, elles sont appelées à devenir le support privilégié des relations entre administrations et administrés, promettant une amélioration significative de l'organisation interne des administrations. Cela se traduit par une efficacité accrue, une qualité améliorée des services, une rapidité accrue du traitement des dossiers, ainsi que par la simplification et la transparence des procédures. **(OCDE. 2001)**

Les innovations en matière de TIC créent des besoins insoupçonnés et transforment à jamais le mode de vie et de travail des citoyens. En Algérie, la transition vers la e-administration connaît un saut appréciable, avec pour objectif d'offrir un service public de qualité grâce à une administration efficace et en interaction permanente avec les citoyens. Des projets de numérisation, tels que la numérisation des documents administratifs, ont été lancés pour moderniser l'administration. Cependant, il est crucial d'évaluer aujourd'hui l'impact réel de ces efforts sur la modernisation du service public, notamment en termes d'amélioration de l'accès aux services pour les citoyens et de réduction des coûts administratifs. **(Boukhari, M. 2020).**

Ce travail se propose d'examiner en profondeur la modernisation par la numérisation de certaines administrations publiques en Algérie, en discutant l'intérêt accordé par l'État à la réforme administrative et en dressant un bilan des numérisations réalisées. A travers l'exemple de la CASNOS, nous analyserons comment ces transformations contribuent à améliorer l'accès aux services publics, tout en tenant compte des défis liés à la sécurisation des données et à

l'inclusion numérique. Enfin, nous explorerons les perspectives futures pour une administration plus efficace et plus proche des besoins des citoyens.

Problématique :

La transformation numérique de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS) améliore-t-elle la performance organisationnelle et l'accessibilité des services pour les assurés, tout en répondant aux enjeux de sécurité des données et d'inclusion numérique ?

De cette problématique principale découle un ensemble de questions secondaires

- Quel est l'impact de la digitalisation des services de la CASNOS sur l'efficacité et l'efficience des processus administratifs pour les non-salariés ?
- La transformation numérique améliore-t-elle la satisfaction des assurés de la CASNOS en termes d'accessibilité et de qualité des services ?
- Quels sont les défis et les risques liés à la protection des données personnelles et à la sécurité des systèmes dans le cadre de la transformation numérique de la CASNOS ?

Hypothèses :

Hypothèse 1 : La digitalisation des services de la CASNOS, notamment par la mise en place de plateformes en ligne et d'applications mobiles, réduit les délais de traitement des dossiers et les coûts administratifs tout en améliorant l'efficacité des processus et en augmentant la satisfaction des assurés grâce à un accès plus facile et plus rapide aux informations et services.

Hypothèse 2 : La digitalisation des services de la CASNOS exerce un effet positif et significatif sur la satisfaction du personnel, en optimisant les processus de travail, en facilitant l'accès à l'information et en réduisant la charge administrative, ce qui contribue à une amélioration globale de la performance organisationnelle.

Démarche méthodologique :

En cohérence avec la thématique choisie et la problématique posée, nous avons adopté une démarche méthodologique axée à la fois sur une recherche documentaire (ouvrages,

articles) qui nous a permis de rédiger le volet théorique de ce travail, en l'occurrence le chapitre I et le chapitre II, et sur une étude empirique à travers une étude de cas auprès d'une administration publique, à savoir la CASNOS.

Nous avons, dans un premier temps, collectés des données concernant la thématique et, dans un second temps, nous avons mené deux questionnaires :

- Le premier a été remis pour un échantillon des affiliés assurés à la CASNOS, dont le choix a été effectué d'une manière aléatoire.
- Le deuxième a été un guide d'entretien établi avec cinq employés, responsables et autres de la CASNOS.

L'analyse des résultats des deux questionnaires nous a permis d'étudier et d'argumenter les critères de performance de la digitalisation au sein d'une administration publique.

Structure du mémoire

Pour mener à bien notre travail et afin de répondre à la problématique précédente, nous avons organisé notre mémoire en deux chapitres théoriques et un chapitre empirique.

Le premier chapitre intitulé " l'ère numérique dans l'administration publique l'approche théorique " explore les concepts fondamentaux de la digitalisation, de la numérisation, et de la transformation digitale.

Le Chapitre II se concentre sur le contexte algérien, en décrivant l'évolution de l'administration publique nationale et la stratégie "e-Algérie", tout en soulignant les avancées et les défis de la digitalisation des services publics dans le pays. Il aborde également la notion de performance organisationnelle dans le secteur public.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à notre cadre pratique. En premier lieu nous avons présenté notre terrain de recherche, en second lieu nous avons interprété et analysé les résultats de notre recherche. Enfin, nous avons discuté les résultats.

Nous avons achevé notre travail par une conclusion générale qui rappelle notre problème et synthétise ce dernier, comme elle expose les apports et les limites de notre étude.

Chapitre I : l'ère numérique dans l'administration publique : approche théorique

Introduction

Parler aujourd'hui de la numérisation de la société paraît une évidence tant le numérique s'est profondément infiltré dans tous les aspects de notre quotidien. Il imprègne notre vie privée, nos environnements professionnels, ainsi que nos modes de communication, de création et d'expression. Le numérique est désormais au centre du traitement de volumes croissants d'informations, qui sont collectées et analysées en permanence. Cette évolution soulève des questions fondamentales sur nos structures sociales, notre rapport à l'identité et notre liberté d'existence dans des espaces virtuels que seules les machines et les algorithmes semblent capables de comprendre, avec des conséquences à la fois positives et négatives.

Dans ce chapitre, nous explorerons le cadre théorique des technologies numériques. Pour ce faire, il sera composé de deux sections. La première section est consacrée à quelques aspects conceptuels liés aux technologies numériques, dont l'objectif est de comprendre leur évolution. La deuxième abordera les composantes, outils et enjeux de la digitalisation des administrations publiques.

Section 01 : Cadre théorique

Dans cette section, nous allons explorer les principaux concepts liés à la digitalisation, afin de mieux comprendre les fondements et les implications de cette transformation dans la société contemporaine.

1.1. Historique de la digitalisation

L'évolution économique des deux derniers siècles se structure en deux périodes majeures : l'ère industrielle et celle des technologies de l'information. Les trois cycles de Kondratiev (1892-1931), marqués par des phases d'essor et de déclin, ont accompagné les deux premières révolutions industrielles. La troisième révolution, liée au numérique, amorce un quatrième cycle caractérisé par une croissance continue depuis 70 ans, sans signe de ralentissement. Ce mouvement ascendant culmine aujourd'hui avec l'émergence de la quatrième révolution industrielle, marquée par l'intégration massive du numérique dans tous les secteurs. Cette progression ininterrompue illustre l'accélération de la digitalisation, devenue le pilier central des transformations économiques et technologiques contemporaines.

En 1945, John von Neumann introduisit une écriture uniformisée pour écrire des instructions pour le traitement des données et les données. Instructions et données étaient ainsi manipulées de la même manière par une machine, ouvrant la voie à l'ordinateur moderne. Le

transistor a été inventé lui, en 1948 par John Bardeen, William Shockley et Walter Brattain, trois chercheurs des laboratoires américains Bell. Les premières cartes perforées apparaissent vers 1950. Le concept de microprocesseur date quant à lui de 1969. Mais il faut attendre 1974 pour qu'Intel commercialise son modèle 8080 qui équipe les tous premiers PC tels l'Altair 8800 de MITS et l'Imesai 8080. La synergie entre ces composants, de moins en moins chers et de plus en plus miniaturisés, et l'idée géniale de Steve Jobs puis de Microsoft d'en faire une application accessible à tous, a provoqué une croissance explosive de l'informatique que nous connaissons actuellement.

Nous pouvons résumer l'impact du digital sur notre monde en trois étapes :

- 1- L'ère des mainframes (1970-1990) : il s'agit de grands ordinateurs centraux utilisés pour accomplir un très petit nombre de tâches répétitives, comme les fiches de paie d'une entreprise ou d'autres tâches administratives.
- 2- L'ère de la micro-informatique (1990-2020), où les ordinateurs deviennent accessibles à tous, et offre à l'utilisateur une interface graphique pour gérer différentes tâches. Cette ère rend l'informatique conviviale et nécessite des personnels de moins en moins spécialisés.

- **2007, l'année qui changera le monde**

L'année 2007 a été marquée par un cru exceptionnel qui fût celui où l'informatique fit un grand bon. Qu'y-a-t-il eu de si particulier ? Cette année-là, un faisceau d'entreprises et d'innovations émergentes a transformé la manière dont les individus et les machines communiquaient, créaient, collaboraient et pensaient. Il y eut d'abord Steve Jobs qui dévoila un petit objet révolutionnaire qu'on mettait dans sa poche : l'iPhone. Un peu auparavant, à l'automne 2006, le réseau social réservés aux lycéens, Facebook, s'ouvrait à tous les individus du monde entier, âgés de plus de treize ans et munis d'une adresse e-mail. En 2007 toujours, une plateforme de microblogging du nom de Twitter s'internationalisait, tandis que Google lançait son système d'exploitation Android, popularisant les smartphones autres que l'iPhone précité et son système iOS. Dans un appartement de San Francisco, naissait Airbnb alors qu'Amazon commercialisait le Kindle. Et c'est toujours en 2007 qu'une équipe d'IBM débutait le développement d'un ordinateur cognitif du nom de Watson. Enfin Intel réinventait le composant de base de l'ère numérique, ouvrant la voie à une nouvelle génération de processeurs plus rapides et moins gourmands en énergie. Oui, manifestement, 2007 fût un grand cru exceptionnel.¹

¹ https://mediarail.be/Digital/Numerisation_monde.htm

- 3- L'ère de l'intelligence artificielle, qui est désormais à nos portes. Celle-ci permet de résoudre des tâches complexes dotées d'un haut degré d'incertitude : traduire la question d'un humain, évaluer la probabilité de réponses correctes, parmi le choix de plusieurs millions, en une milliseconde, et fournir la réponse adéquate sous une forme compréhensible.

1.2. Définition et importance de la digitalisation

1.2.1. La transformation digitale

Westerman, (2011), considère la transformation digitale comme étant « l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises ».

Kaplan, (2010), définit la transformation digitale comme étant « les changements que la technologie numérique provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine ».

Selon Ettien & Peron (2018) « la transformation implique un cheminement qui sert à identifier, mobiliser, et organiser les ressources pour partir d'un point pour aller à un autre ». Elle est également considérée comme « l'adoption des compétences technologiques facilement accessible qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché » selon Bos (2018).

Pour Fayon (2018) « les transformations liées au numériques sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'action à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique ».

Nous pouvons dire que la transformation digitale ne se limite pas simplement à l'adoption de nouvelles technologies, mais représente un changement profond et global qui affecte plusieurs dimensions d'une organisation ou même de la société dans son ensemble.

1.2.2. La digitalisation

L'OCDE a défini la digitalisation par le fait d'utiliser la technologie et les données numériques ainsi que par leurs interconnexions, afin de créer des nouvelles activités ou pour améliorer les anciennes. (OCDE, 2019)

Mergel et al. (2019) définissent la transformation digitale comme étant un processus fortement impacté par des facteurs externes, tels que l'utilisation des nouvelles technologies par les parties prenantes, qui sont dans le contexte de l'administration publique en majorité des citoyens et des entreprises privées. Il est essentiel de considérer la digitalisation à l'aune d'une approche organisationnelle systémique qui sollicite des ajustements fréquents de ses processus

et procédures pour garantir une transformation digitale durable des gouvernements. Ces technologies et médias numériques comprennent l'Internet, les appareils de bureau, les Smartphones et les plateformes numériques (Hidayat, Nurwahidin, Huda 2020).

Elle vise à transformer des processus administratifs en solutions numériques, facilitant ainsi l'interaction avec les citoyens et améliorant la qualité perçue des services (Janowski, 2015). Cette transition inclut l'automatisation des tâches, l'usage de plateformes en ligne pour l'accès aux services, et l'intégration de données pour une prise de décision plus informée (Lindgren & van Veenstra, 2018).

Le mot « Digitalisation » est un anglicisme informatique qui signifie numérisation (Française, 2021). Il provient du mot « Digitalize » avec le suffixe « -ation ».

A partir de ces définitions nous pouvons dire que la digitalisation, c'est bien plus que la simple numérisation de documents c'est un processus global et dynamique de transformation, elle implique une réorganisation profonde des activités, des processus et des relations, grâce à l'utilisation des technologies et des données numériques.

1.2.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Avant de définir le concept TIC, nous opérons par la définition des composantes de ce dernier afin de mieux comprendre cette expression.

1.2.4. Technologie :

Selon le dictionnaire (LAROUSSE), la technologie est définie comme :

« Étude des outils, des machines, des procédés et des méthodes employées dans les diverses branches de l'industrie. »

« Ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques. »

Selon Ribault, Martinet & Lebinois (1991) la technologie n'a de sens que pour un résultat dont la réalisation repose nécessairement sur ces trois composantes : connaissances - moyens -savoir-faire.

Bizec (1981) la désigne comme "l'ensemble des méthodes et de l'outillage nécessaires pour fabriquer, utiliser et faire des choses utiles".

Pour Nicolas et Tronchon (1979) : "La technologie est une réflexion sur la technique", c'est-à-dire "un discours sur l'explication de la technique et les données de sa mise en œuvre".

1.2.5. Information :

Selon LAUDON.K (2010), « Le terme [information] recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes. Les données, en revanche, sont des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations. Elles n'ont pas encore été structurées, codifiées, indexées et organisées de façon à ce que les utilisateurs puissent y accéder, les comprendre et s'en servir ».

Dans le domaine de l'informatique et des technologies de l'information (IT), la notion d'information désigne des données organisées, significatives et interprétables, traitées et stockées par des systèmes informatiques. Une information englobe des éléments tels que des faits, des chiffres, des textes ou des médias, qui sont utilisés pour prendre des décisions, générer des connaissances ou faciliter des processus. L'information résulte de la transformation de données brutes par des algorithmes et des logiciels, jouant un rôle crucial dans la communication, la gestion, l'analyse et l'automatisation des opérations dans l'environnement numérique.²

1.2.6. Communication :

La communication est « action consistant pour les hommes, à échanger des messages en face à face ou bien à distance, avec ou non le secours d'un média, et quel que soit la forme ou la finalité de cet échange ». (Balle-2006, p82)

Pour être plus opérationnel, nous optons pour la définition suivante de l'auteur ZINSOU :

« La communication est un processus par lequel un émetteur et un récepteur établissent un contact pour échanger et partager des informations, des idées, des opinions ou des sentiments. Elle est aussi un processus par lequel les informations et idées sont échangées afin de percevoir les attitudes, les réactions et les intentions des éventuels récepteurs en vue d'un changement. » (Zinsou-2017, p05)

Nous pouvons donner une définition synthétique des TIC en se basant sur les différentes définitions de l'expression « technologie de l'information et de la communication ».

² Inspiration Data, « comment bien comprendre la différence entre une donnée et une information.11 octobre 2023, <https://zeenea.com/fr/comment-bien-comprendre-la-difference-entre-une-donnee-et-une-information/consulter> 23/04/2025.

BJORK (1997) considère que « les TIC couvrent tout produit permettant de stocker, d'extraire, de manipuler, de transmettre ou de recevoir des informations électroniquement ».

RYSSEL [et al] (2004) rejoignent la précédente définition et désignent les TIC comme « tout type de technologie utilisée pour créer, capturer, manipuler, communiquer, échanger, présenter et utiliser l'information sous ses diverses formes ».

BASQUE (2005) donne une définition plus synthétique du concept et explique que « les TIC renvoient à un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la micro-électronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, image vidéo, etc.), et permettent l'interactivité entre des personnes, ainsi qu'entre les personnes et les machines ».

ZUPPO (2012) définit les TIC comme étant « l'ensemble des dispositifs et des infrastructures qui facilitent le transfert d'informations par des moyens numériques ».

A partir de ces définitions, il apparaît que les TIC représentent une véritable opportunité pour l'ensemble des secteurs d'activité. Elles permettent d'optimiser les processus de production, d'améliorer la gestion organisationnelle, d'accroître la visibilité des entreprises et de renforcer la productivité des collaborateurs. Par ailleurs, elles transforment les relations économiques et élargissent considérablement les perspectives, tant pour les individus que pour les communautés, les entreprises et les États (**MARTINEZ-FRAIS, 2003**).

1.2.7. Définition des technologies numériques

Selon **Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee** : les technologies numériques sont "les outils, techniques et plateformes permettant la création, la transmission et l'utilisation de données numériques".

Selon **Nicholas Carr** : Pour cet auteur, les technologies numériques sont des "machines à calculer omniprésentes et omnipotentes qui transforment notre façon de penser, de travailler, de communiquer et de vivre".

Nous pouvons dire que les technologies numériques désignent un ensemble d'outils, de systèmes et de procédés qui exploitent l'informatique et les réseaux pour manipuler, stocker, traiter et transmettre des données sous forme numérique. Elles comprennent une variété de

technologies telles que les ordinateurs, les smartphones, les logiciels, les réseaux informatiques et Internet. Ces technologies facilitent la création, l'accès, le partage et la gestion de l'information de manière rapide, efficace et à l'échelle mondiale.

1.2.8. La numérisation

Dans les années 1990, les experts parlaient des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Aujourd'hui, la numérisation désigne les transformations qui s'annoncent avec le développement des technologies. Il est alors vital d'associer les spécificités numériques au concept pluriel de civilisation. **(lebbaz abdelkader, 2020)**

Selon Caïdi, (2002), la numérisation constitue une opération préalable de conversion des informations produites originellement sous une forme analogique vers une forme numérique. L'information ainsi numérisée pourra faire l'objet d'une multitude d'opérations telles que l'exploitation, le transfert, le classement, le tri ou encore le stockage. En effet, ce qui fait l'intérêt de la numérisation est la relative simplicité du code binaire permettant de sauvegarder et de transmettre l'information, peu importe le système informatique utilisé.

Eke a défini la numérisation comme « l'art de convertir le contenu d'un document d'une copie papier en un format lisible par machine »

Selon **Fabunmi**, la numérisation est « un processus dans lequel les documents sont convertis de copies papier en copies électronique »

A partir de ses définitions nous pouvons dire que la numérisation est à la fois une innovation technique cruciale et un changement sociétal significatif, qui dépasse la simple évolution technologique pour toucher à la structuration même des civilisations contemporaines.

1.3. L'importance de la digitalisation :

Le développement rapide des technologies de l'information et de la communication a engendré une nouvelle réalité économique et administrative, marquée par une fracture numérique entre les sociétés et au sein même de celles-ci. Cette évolution a contraint les institutions publiques à revoir leurs structures, leurs processus et leurs normes de performance pour offrir des services plus rapides, transparents et accessibles au-delà des contraintes traditionnelles de temps et d'espace. Ainsi, la gestion administrative a évolué vers une gestion électronique, intégrant les technologies numériques pour améliorer la qualité des services, garantir l'intégrité des opérations et répondre aux exigences croissantes des usagers. Le facteur temps est devenu un critère de compétitivité essentiel, rendant indispensable la digitalisation pour accélérer les opérations et éviter les retards. Dans ce contexte global, l'Algérie a fait de la

transformation numérique de son administration publique une priorité stratégique majeure. Pour mieux illustrer ce fondement théorique, prenons l'exemple de l'Algérie : En 2024, sous l'impulsion du président Abdelmadjid Tebboune et la supervision du Haut-commissariat à la numérisation, le pays a accéléré la généralisation de la numérisation dans tous les secteurs gouvernementaux afin de moderniser les services publics, instaurer la transparence et améliorer les performances. En effet, le ministère de l'Intérieur a dématérialisé toutes les prestations des services d'état civil et relié par fibre optique les sièges des wilayas, daïras et communes, facilitant ainsi l'accès des citoyens aux services sans déplacement. De plus, des plateformes participatives ont été mises en place pour encourager la consultation citoyenne et renforcer la gouvernance locale. **(Houda. H, 2025)**

1.4. La différence entre la digitalisation et la numérisation :

Les termes "digitalisation" et "numérisation" sont souvent utilisés de manière interchangeable. Cependant, ces concepts peuvent être aussi distincts que complémentaires.

Le débat entre numérique et digital est sémantique. Premièrement le terme « numérique » a été préféré, il correspond plus à l'évolution informatique et à Internet **(Belvaux et Notebaert, 2018)**. Ce terme désigne les technologies qui font appel à un codage de l'information sous forme de suite de chiffres et en cela il s'oppose à l'analogique, il s'agit d'un appareil photo numérique, de téléphone numérique, etc.... Alors le numérique se rapporte à la notion d'informatisation de la donnée, de l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur **(Metais-Wiersch et Autissier, 2018)**.

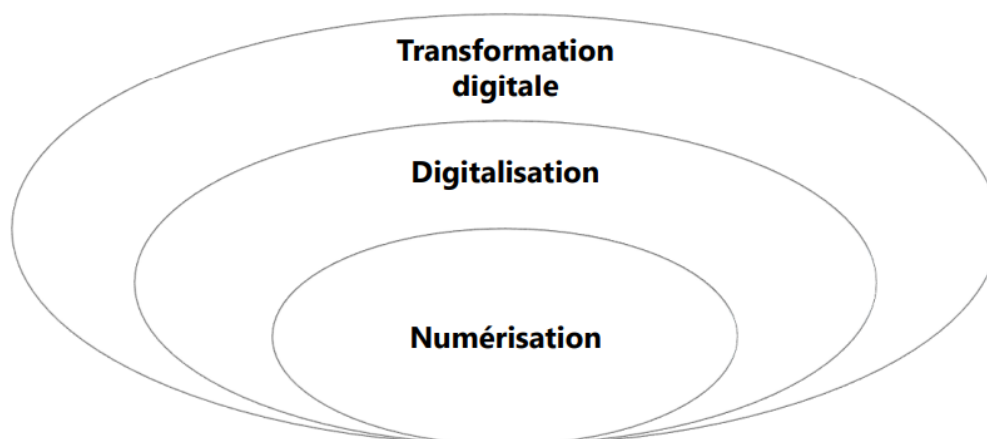
Le terme « digital », étymologiquement renvoie à la notion de doigt (digitus en latin), se rapporte à l'affichage par segments activés ou non système binaire. Le digital fait plutôt référence à l'usage, à l'utilisateur dans son expérience de cette technologie numérique et à la mise en réseau des équipements grâce à internet. Avec le digital, on passe de l'autre côté de l'écran, par exemple dans une entreprise, la numérisation renvoie classiquement à la mise au format numérique de ces documents (archives, procédures, fichier clients, etc...) et à l'équipement de ses collaborateurs (ordinateurs, smartphone etc...), et aussi permet de consulter les ressources et informations en ligne, communiquer avec les autres et gérer en toute sécurité votre compte et vos informations personnelles. Ce qui est attendu et nécessaire aujourd'hui. C'est d'utiliser la souris ou de télécharger des documents. **(CHAIR. O & BOUNID. S, 2022)**

Nous pouvons dire que la numérisation est plutôt la base technique, tandis que la digitalisation est l'usage, la transformation des pratiques et l'expérience utilisateur autour de ces technologies numériques.

1.5. Entrelacement de la Digitalisation, la Numérisation et la Transformation Digitale

Malgré les efforts de plusieurs travaux pour mettre en évidence les évolutions que représentent la transformation digitale, la numérisation et la digitalisation et pour clarifier leurs différences, les termes sont encore utilisés de manière interchangeable dans certaines études (Demlehner et Laumer, 2019 ; Legner et al., 2017 ; Mertens et Wiener, 2018 ; Riedl et al., 2017 ; Mergel et al., 2019). Si nous faisons la distinction entre la digitalisation et la transformation digitale, la clarification des termes devient beaucoup plus difficile. Selon Bloomberg (2018), le terme digitalisation est utilisé pour désigner un seul processus. La transformation digitale, en revanche, est l'aboutissement de toutes les procédures de digitalisation nécessaires pour faire basculer la stratégie d'une organisation. Ainsi, la plupart des travaux académiques souscrivent au fait que la numérisation et la digitalisation sont nécessaires pour atteindre la phase la plus répandue de la transformation digitale (Parviainen et al., 2017). Les ressources humaines font l'objet d'une attention particulière au cours de ce processus. Selon certains chercheurs, l'élément humain est plus important que la technologie elle-même (Del Rowe, 2017) ; "l'engagement motivé des employés" est nécessaire pour une transformation digitale réussie (Schwertner, 2017). La digitalisation se situe ainsi entre la numérisation et la transformation digitale (Knudsen, 2020). La figure 1 montre comment les trois concepts sont liés les uns aux autres, la numérisation étant une composante de la digitalisation qui, à son tour, est subsumée dans la transformation digitale.

Figure N° 1 : Intersection entre transformation digitale, digitalisation, et numérisation



La transformation digitale, la numérisation et la digitalisation sont donc liées, bien qu'elles restent des concepts bien distincts. Les résultats de la numérisation peuvent être réinjectés dans la transformation digitale et dans le processus de digitalisation. Aujourd'hui, tout le monde semble s'accorder sur le fait que la transformation digitale est plus qu'une simple digitalisation. Il s'agit d'aligner la stratégie sur les personnes, la culture et les comportements (Goran et al., 2017).

Nous constatons que la digitalisation est au cœur des processus de transformation digitale et qu'elle joue un rôle crucial dans la transition des entreprises vers des modèles plus créatifs et plus agiles. Néanmoins, bien qu'elle soit une phase charnière dans ces développements, la digitalisation est toujours caractérisée par des incertitudes concernant à la fois son évolution conceptuelle et ses effets globaux.

1.6. Les étapes et les objectifs de la transformation digitale

1.6.1. Les étapes de la transformation digitale

Selon (officéo, 2022) les étapes d'un projet de numérisation sont les suivantes :

1.6.1.1. Définir les objectifs du projet

La première étape du processus de numérisation consiste à définir clairement vos objectifs. Pourquoi vous souhaitez numériser vos documents et comment vous envisagez de les utiliser et de les partager une fois convertis en fichiers numériques. Cette phase permet de choisir le type de projet adapté, ainsi que le format et la résolution des fichiers, tout en estimant le coût et la durée nécessaires. Pour un projet axé sur la conservation permanente, la numérisation se fait en haute qualité, ce qui engendre des coûts plus élevés.

1.6.1.2. Sélectionner les documents à numériser

La deuxième étape consiste à sélectionner les documents à numériser en tenant compte de leur fréquence d'utilisation, de leur état, de leur confidentialité et des obligations légales de conservation. Selon les priorités de l'entreprise, certains documents seront privilégiés. Il n'est pas toujours pertinent de procéder à la numérisation des documents en une seule opération. Le processus peut se poursuivre plus tard, au fur à mesure que se définissent les besoins.

1.6.1.3. Analyser les ressources disponibles

En général, la mise en place d'un projet de numérisation de documents, cela nécessite un certain nombre de matériels spécifiques :

- Scanners ;
- Ordinateurs ;
- Logiciels spécialisés ;
- Réseaux et serveurs.

L'analyse des ressources disponibles consiste donc à faire leur inventaire ainsi que celui de la catégorie humaine et financière.

Les résultats de l'inventaire permettent de mesurer l'ampleur du projet ainsi que de définir le coût et la durée. Cette étape va également permettre de juger s'il est nécessaire de confier le projet à un prestataire extérieur ou pas.

1.6.1.4. La numérisation des documents

La numérisation proprement dite se fait à l'aide d'outils spécifiques, généralement à l'aide du scanner. Mais avant, il est important de procéder à la vérification manuelle de tous les documents sélectionnés. Une fois le scanner fait, il faut procéder à la vérification de la version numérique.

1.6.1.5. L'exportation des fichiers numérisés

La dernière étape de numérisation des documents est l'exportation. Les nouveaux fichiers numériques peuvent être exportés sur différents supports. Vous pouvez opter pour un système d'archivage électronique, un disque dur externe ou même une clé USB si l'ensemble des documents numérisés n'est pas lourd.

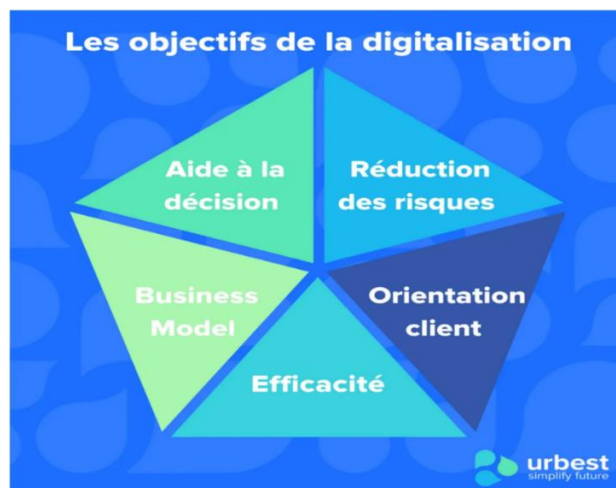
La figure N°2 synthétise les cinq étapes de la numérisation



Adapté de : numérisation de documents, par (Kherdjemil. S, 2024)

1.6.2. Les objectifs de la digitalisation :

Selon **Hugo Geravais (2022)**, les objectifs de la numérisation peuvent être présentes en 5 grands axes, comme le montre la figure N°3 :



Source : Hugo Geravais, 2022

1.6.2.1. Efficacité

L'objectif est de gagner du temps et de réaliser des économies grâce aux outils numériques. Pour cela, il est essentiel d'augmenter la productivité des équipes en simplifiant leurs tâches quotidiennes. Par exemple, en éliminant les flux de documents papier, les collaborateurs

peuvent accéder aux informations depuis n'importe quel lieu via le cloud et valider les documents à distance, ce qui accélère les processus. De plus, l'automatisation ou la suppression de certaines tâches internes permet de réduire la charge de travail, libérant ainsi du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée

1.6.2.2. Réduction des risques

L'objectif est de minimiser les risques en s'appuyant sur les outils numériques pour limiter les erreurs et leurs conséquences. Cela passe notamment par la mise en place de contrôles automatiques empêchant la progression d'une tâche en cas de données manquantes ou anormales. Le pré-remplissage des informations, comme une facture reprenant automatiquement les données du bon de commande, contribue également à fiabiliser les processus. Par ailleurs, la gestion rigoureuse des droits d'accès garantit que seules les personnes autorisées peuvent consulter ou modifier certains documents. Enfin, l'instauration de workflows de validation, incluant la signature électronique et l'historique des modifications, assure une traçabilité complète des actions réalisées.

- Contrôles automatiques pour éviter les erreurs
- Pré-remplissage des données pour fiabilité
- Droits d'accès pour sécuriser les informations
- Workflows de validation avec signature électronique
- Historique des modifications pour traçabilité

1.6.2.3. Aide à la décision

L'objectif principale est de permettre de prendre des décisions plus éclairées en s'appuyant sur l'analyse des données. Par exemple,

- Détection des opportunités : constater que le taux moyen d'occupants d'une salle de réunion est de 4 personnes, alors qu'elles ont une capacité de 20 personnes ; constater que certains fournisseurs envoient plus de 100 factures par an et qu'on pourrait instaurer un contrat-cadre avec facturation mensuelle ; ...
- Gestion de la charge de travail : mieux anticiper les besoins à venir sur base des données dans le système (projets futurs, cycle annuel des tâches dans le service à la personne, les pannes, les activités,)
- Prévisibilité budgétaire : entrées et sorties financières sur base du planning des projets, avec une comparaison régulière entre les dépenses engagées et le budget alloué.

1.6.2.4. Orientation client

Il s'agit de mieux connecter et collaborer avec les clients, partenaires et membres grâce à l'utilisation d'outils numériques. Par exemple, offrir une valeur ajoutée à travers des expériences inédites : pré-enregistrer le visiteur à l'accueil suite à sa présence dans un "meeting request outlook" ; permettre à un locataire de consulter de manière digitale les factures de sa copropriété ; permettre à un fournisseur de connaître sa date de paiement en mentionnant son numéro de facture.

Répondre plus précisément aux besoins grâce à une personnalisation avancée : proposer des avantages adaptés à l'historique d'activité des locataires ou membres, et simplifier leur quotidien en mettant à leur disposition des outils efficaces pour la réservation ou l'interaction, comme la déclaration de problèmes techniques ou la réservation de salles de réunion.

Cela permet de se démarquer et de créer un avantage compétitif.

1.6.2.5. Business Model

Il s'agit de faire évoluer son modèle économique grâce à l'utilisation d'outils numériques. Par exemple, cela peut impliquer :

Redéfinir son mode de paiement via des abonnements ou des offres Cloud "pay-as-you-go" Ouvrir des nouveaux marchés cela est possible via une analyse poussée de tendances et/ou des analyses d'impact qui nécessitent souvent d'avoir des données nombreuses et recueillies grâce à l'usage d'outils numériques.

Il s'agit de l'étape la plus radicale en termes d'innovation via la digitalisation. Mais, c'est aussi celle qui vous permettra le plus de vous démarquer.

Section 02 : composantes, outils, et enjeux de la digitalisation des administrations publiques

Dans cette section, nous allons présenter les principales composantes, les outils et les enjeux de la digitalisation des administrations publiques. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment le numérique transforme le fonctionnement et les missions du secteur public.

2.1. Les composants de la digitalisation :

La transformation numérique de l'entreprise apparaît comme une combinaison de l'automatisation, de la dématérialisation, et de la réorganisation des schémas d'intermédiation ;

chacune de ces trois familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction. (Madelin besson, 2024)

2.1.1. L'automatisation :

Derrière celle-ci se jouent les effets d'accroissement de performance dans l'emploi des facteurs de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières, mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre (la production à la demande, dont le mouvement d'impression 3D est le parangon).

2.1.2. La dématérialisation :

Qui crée de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et qu'une baisse des coûts de transaction.

2.1.3. La troisième famille, désintermédiation / ré-intermédiation :

Concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur avec l'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients, et imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données (Lemoine, 2014).

2.2. Les outils de la digitalisation

Dans le cadre de la transformation numérique, les entreprises disposent aujourd'hui de nombreux outils pour digitaliser leur activité et améliorer leur relation client. Ces outils, variés et complémentaires, permettent d'optimiser la visibilité, la communication, la gestion interne et l'expérience utilisateur. Parmi eux³ :

2.2.1. Les sites internet

Aujourd'hui, le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoie le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Une belle devanture de magasin, propre et éclairée vous attirera beaucoup plus qu'une façade non entretenue avec un éclairage en panne, et ce, même si les 2 magasins proposent exactement les mêmes services ou produits. Il n'y a aucune différence avec les sites internet. Un site dernier récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un

³ « Définition de la digitalisation », agence de développement Web et mobile. Paris, créée en 2001.

ancien site obsolète. Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet. L'optimiser et le rendre le plus performant possible n'est pas une chose simple, il faut faire appel à un spécialiste.

Citons quelques exemples de points cruciaux à prendre en compte :

- Adapter l'utilisation à l'audience
- Optimiser l'expérience utilisateur
- Utiliser des outils de tracking pour comprendre comment les utilisateurs le parcours
- Le penser "référencement" avec une arborescence solide et efficace pour Google
- Pousser les visiteurs à vous contacter sans leur forcer la main
- Ces techniques sont toutes aussi importantes les unes que les autres. Notre agence web à Paris est spécialisée dans l'accompagnement et le développement d'entreprises qui souhaitent réussir cette transformation.

2.2.2. Les applications mobiles

Depuis début 2016 la barre des 50% de Français naviguant sur mobile a été dépassée, cela signifie que la navigation sur téléphone portable dépasse le temps de navigation sur ordinateur. Il est donc naturel que la digitalisation passe aussi par le smartphone. Que ce soit pour nos employés ou nos clients, il est en effet possible de concevoir une interface mobile pour récolter et faire remonter plus rapidement les informations de nos collaborateurs, mais aussi pour rester à proximité de nos clients à travers le téléphone mobile.

Différentes options s'offrent alors à nous, il est possible de développer une application mobile ou un site internet adapté aux mobiles. Cependant, la tendance semble se déporter sur les progressive web apps qui seraient la fusion parfaite de ces deux modèles.

2.2.3. Les logiciels métiers

Les logiciels métiers sont devenus une brique incontournable pour maîtriser et accélérer son développement. Les tableurs Excel sont dépassés, les besoins en termes de performance évoluent sans cesse.

Nous développons sur mesure de nombreux outils métiers qui vous permettent d'automatiser vos process et de simplifier le quotidien de vos collaborateurs :

- CRM
- Logiciels de mesure de la performance

- Saisie de ventes en mobile
- Logiciels de réservation de salles
- Logiciels de rendez-vous automatisés

2.2.4. Newsletters et landing pages

La communication d'une entreprise est une variable incontournable dans le développement de son chiffre d'affaires. Une bonne communication, des outils performants et une stratégie optimale sont aujourd'hui obligatoires. Des Newsletter et Landing pages sont proposées pour les entreprises afin de générer des contacts et donc des affaires potentielles.

2.2.5. Newsletters

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite leur intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds, seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

2.2.6. Landing pages

Les landing pages sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. "Être recontacté", "s'abonner à la newsletter", "s'inscrire à un événement", "télécharger une application", "rediriger vers une page de site web". Il est donc important de proposer une expérience utilisateur optimisée pour avoir le meilleur rendement.

- Nous sommes spécialisés dans :
- Le graphisme
- Le développement web
- Le développement responsif
- Le développement d'envois automatiques de mails, (formulaire de contacts)
- Le tracking d'informations de consultations

2.3. Les enjeux de la digitalisation :

Selon **BOUTTEAU et NAIM, (2019)**, les entreprises engagées dans ce processus de transformation digitale sont impactées en interne comme en externe. Toutefois, l'enjeu principal, en s'engageant dans une telle démarche, est la survie et la soutenabilité de l'organisation, donc on n'en parle pas ici d'une simple évolution mais d'un changement à long terme.

Les enjeux de cette transformation s'avèrent multiples et certains aspects de l'entreprise sont amenés à être modifiés : sa technologie, sa stratégie et son organisation, etc. Un des enjeux du digital pour l'entreprise est d'anticiper les évolutions comportementales des consommateurs grâce à des politiques d'innovation fortes.

À commencer par les dirigeants des entreprises qui doivent prendre les bonnes décisions et utiliser les meilleurs outils pour être à la hauteur afin de satisfaire les besoins des consommateurs. En effet, l'arrivée de ces outils ont pour but d'améliorer la productivité, d'accélérer la croissance, de faciliter le bien-être des employés, etc. Cependant, la disponibilité des technologies n'a pas uniquement du positif mais aussi du négatif, autrement dit, choisir des technologies non conformes peut avoir l'effet inverse. Si l'entreprise décide d'implémenter un logiciel de CRM (Customer Relationship Management), ou GRC (Gestion de la Relation Client), il lui faudra encore trouver celui qui correspondra à ses besoins.

Ensuite, la gestion de la nouvelle organisation doit permettre aux collaborateurs de monter en compétence en intégrant des personnes spécialisées en digital sans bouleverser les relations internes existantes. D'un point de vue stratégique, le digital ouvrira de nouvelles opportunités à l'entreprise qui auront un impact direct sur sa relation client ce qui transformera également son business modèle.

La transformation digitale est donc un processus complexe, multidimensionnel, qui nécessite une approche stratégique, technologique et humaine bien pensée pour réussir.

2.4. Les administrations publiques en Algérie

2.4.1. Les administrations publiques

L'administration est une extension de la famille. Les individus sont là, ils ont des besoins, des idées, des valeurs, ils sont prêts à les défendre et l'administration doit les soutenir.

2.4.1.1. Histoire et profil sur les administrations

Parler de l'administration de son rôle, de son action et de des relations avec le public et le privé, cela à expliquer tout l'intérêt de la décision publique et de capacité de l'administration à gérer avec célérité et efficacité les problèmes scientifiques, techniques et sociaux.

La conception que l'on peut avoir de l'administration n'est pas absolue, elle est le produit de tout un univers dans lequel elle baigne, des valeurs et des idéologies qui en consistent le fonds, dont elle est en quelque sort la traduction institutionnelle.

L'administration publique en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans avoir une vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. Les réformes économiques et politiques initiées en 1989, ont amorcé un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique et l'économie marché.

Les transformations intervenues ces dernières années qui sont induite par l'effet conjugué des transformations économique, des revendications politiques et des attentes sociales vont fissurer cette conception de l'état et par ricochet l'édifice administratif et de gouvernance. **(BELMIHOUB, M.C. 2004)**

2.4.1.2. La définition de l'administration publique

C'est une organisation que l'état utilise pour canaliser adéquatement les demandes sociales et les satisfaire à travers la transformation des ressources publique en action modificatrices de réaliser à travers la production de bien, de services et de réglementation.

Les administrations publiques sont des institutions qui produisent des services non marchands ou qui réalisent des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles sont financées principalement par des contributions obligatoires. Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques locales, les administrations publiques centrales et les administrations de sécurité sociale. L'administration publique est un domaine d'étude de la science politique qui porte sur les formes d'organisation des États, sur l'organisation de la démocratie et sur la mise en œuvre des politiques publiques. Elle concerne généralement tout ce qui a trait à l'action ou à l'organisation de la sphère publique.

2.4.1.3. Définition de secteur public :

Selon **Chris Aulich, John Halliganet Sandra Nutley, (2001)**, Le secteur public assure des activités menées presque exclusivement par des agences gouvernementales, et réalisé par une combinaison de services de l'État, des autorités réglementaires et d'autres institutions juridiques et politiques.

La législation française le définit comme étant le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics qui constituent ses trois composantes.

De manière simple, nous pouvons dire que le secteur public comprend d'une part les administrations publiques de l'État et des collectivités locales, et d'autre part les entreprises dont au moins 51 % du capital social est détenu par une administration publique ; ainsi que les associations qui en dépendent en grande partie pour leur financement

2.4.1.4. Le service public

Selon **Christian Stoffaës**, président de la rédaction du rapport intitulé « services publics, question d'avenir » dont il énonce : « on peut considérer que le service public est défini de manière traditionnelle par trois critères : il s'agit d'une activité d'intérêt général, elle est organisée par une personne publique et gérée par une personne publique ou privée, et est soumise pour partie à un régime exorbitant du droit commun ».

La définition de Stoffaës souligne que le service public est une activité d'intérêt général organisée par une autorité publique, gérée directement ou indirectement, et soumise à un cadre juridique particulier qui vise à concilier efficacité, continuité et égalité, tout en s'adaptant aux évolutions contemporaines.

2.4.2. Définition de l'administration électronique

Le concept de l'administration électronique est apparu durant la période 1990-2000 et il est connu sous différentes appellations : administration électronique, e-administration ou e-gouvernement (**Benchenna, 2010 ; Sauret, 2004**). En effet, l'administration électronique désigne le fait de fournir des informations et des services publics aux citoyens par l'usage des TIC et d'internet. Ainsi, **Ubaldi (2013)** a avancé que l'administration électronique est un résultat du nouveau management public (NPM), et que les TIC ont servi l'innovation au sein du secteur public et plus particulièrement les services publics. Elle a également insisté sur le rôle de l'administration électronique dans la prestation des services publics d'une manière innovante et

efficace, dans la mesure où l'utilisateur et la mise en place des services publics axés sur le citoyen ont été le centre des préoccupations publiques vers la fin des années 2000 (**Ubaldi, 2013**).

L'administration ou la gouvernance électronique ou administration en ligne peut être définie comme l'utilisation des TIC (techniques de l'information et de la communication), particulièrement d'Internet, pour améliorer la gestion des affaires publiques. L'administration électronique est un facteur déterminant dans l'amélioration de la relation entre l'administration et le citoyen et permet de proposer une opportunité plus performante de services aux usagers et d'augmenter la transparence au niveau de l'administration. Elle est aussi au fond de la problématique de modernisation de l'État, parce qu'elle est un outil d'amélioration des procédures et des fonctionnements internes de l'État, ainsi que d'optimisation de ses coûts. L'administration électronique a quatre (4) notions fondamentales à savoir ; l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC), l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience des fonctions du gouvernement, l'adaptation des processus de travail et des structures de l'appareil gouvernemental et l'optimisation de l'information, de la communication, de la coopération entre les différents acteurs que sont les citoyens, les organisations, les entreprises à but non lucratif et les ONG et entre les différentes administrations mêmes de l'État.

Selon l'**OCDE** l'e-Administration ou l'administration électronique est décrite comme :
« L'utilisation des technologies de l'information et de la communication et en particulier de l'Internet en tant qu'outil permettant de mettre en place une administration de meilleure qualité » (**OCDE 2004**).

La banque mondiale, quant à elle, définit l'administration électronique comme un nouveau concept permettant d'utiliser la technologie de l'information et de la communication afin d'accroître la transparence, la compétence et l'efficience de l'administration vis-à-vis des services rendus aux citoyens et aux entreprises. Cette approche leur permet d'accéder à l'information, d'éliminer la corruption et de faire participer l'ensemble de la société dans la vie politique et dans les décisions qui en découlent (**Hammad. M. 2007**).

La définition la plus courante consiste à décrire la digitalisation du service public à travers le remplacement des transactions en format papier par des procédés électroniques, en utilisant amplement les technologies de l'information (**Al-Salami, A. A., & Alaa, H. 2008**).

Et le tableau N°1 trace les différences qui existent entre l'administration dite classique ou traditionnelle et celle électronique.

2.4.2.1. L'administration électronique : outil de transformation publique

L'administration électronique est indispensable à la modernisation du fonctionnement interne de l'État. Au-delà de la satisfaction des usagers, il est souhaitable d'accélérer le processus décisionnel concernant les politiques publiques et ce à travers ses différentes étapes : conception, mise en œuvre et évaluation. En effet, la mise en œuvre de la nouvelle constitution budgétaire de l'État va bouleverser l'organisation et la qualité du travail des administrations ; le traitement automatisé de l'information doit constituer, pour cette politique, un instrument essentiel.

Compte tenu des évolutions techniques et culturelles, l'échange des documents officiels, sous forme numérique, entre les services est désormais inéluctable et requiert une organisation de travail interministériel ou interservices appropriée. Cette organisation doit s'appuyer notamment sur des réseaux sécurisés, des boîtes aux lettres fonctionnelles, des systèmes communs d'accusé de réception, de traçabilité, de signature électronique afin de généraliser le travail coopératif et d'identifier avec précision les responsabilités de chacun des intervenants.

L'administration électronique pourrait permettre, dans une réflexion dégagée de tout tabou, de repenser totalement les modalités d'organisation des administrations. Un premier niveau, local, pourrait être constitué de points d'accueil polyvalents (éventuellement confié aux communes), composés d'agents formés à l'utilisation des téléservices, à l'assistance et au conseil aux usagers. Un deuxième niveau serait consacré au traitement des dossiers, avec la constitution de plates-formes d'expertise au niveau régional, interrégional ou national selon les sujets. Un troisième niveau, national, serait chargé de l'élaboration de la stratégie, de suivi et de l'évaluation des politiques publiques. (JAQUES.S, 2004)

2.4.3. Rôle de l'administration dans la gouvernance

L'administration publique est au cœur de la mise en œuvre de la gouvernance électronique. Son rôle principal est de garantir que les services publics soient numériquement accessibles et efficaces pour tout le monde. Cela implique une reconfiguration organisationnelle et une adaptation aux nouvelles technologies, influençant la conception et la délivrance des services publics.

En adoptant des plateformes en ligne, les institutions administratives peuvent réduire les coûts opérationnels et accroître la participation citoyenne. Cette transformation permet aussi de renforcer la transparence des actions gouvernementales. Par exemple, les portails gouvernementaux en ligne offrent des accès facilités aux informations légales et aux démarches administratives.

Les défis incluent la nécessité de former le personnel administratif aux nouvelles technologies et de garantir la sécurité des données personnelles des citoyens. Les obstacles sont, notamment, la résistance au changement et les limitations budgétaires qui peuvent freiner le progrès vers une administration totalement numérique. (PHILIPPE.C, 2025)

2.4.4. Comparaison entre l'administration traditionnelle et électronique :

Tableau 1 : comparaison entre l'administration traditionnelle et électronique

Classification	Administration traditionnelle	Administration électronique
Nature des moyens utilisés	Utilise des moyens physiques et directs (documents papier, correspondance, communication en personne).	Repose entièrement sur des supports électroniques, avec des échanges via réseaux de communication électronique (emails, plateformes en ligne)
Nature de la relation entre les parties	Relation directe ou indirecte, souvent en face à face ou par correspondance	Absence de relation directe physique, interaction à distance via des systèmes numériques
Nature de l'interaction	Interactions lentes, séquentielles, nécessitant du temps pour les communications	Interactions rapides, simultanées, permettant d'envoyer un message à plusieurs destinataires en même temps, facilitant une communication collective ou parallèle
Type de documents utilisés	Documents papier comme preuve principale.	Documents numériques (messages électroniques) considérés comme preuve juridique, bien que cela puisse poser des défis en termes de preuve

Mise en œuvre des processus	Difficile d'intégrer tous les composants du processus via les moyens traditionnels	Permet une mise en œuvre complète grâce aux technologies (exemple : fax, plateformes numériques)
Service client	Service limité aux horaires d'ouverture (5 jours/semaine, 8 heures/jour), avec possibilité de visite physique	Service continu 24/7, accessible à distance via téléphone, fax, email, avec assistance à distance
Dépendance aux ressources matérielles et humaines	Forte dépendance aux ressources humaines et matérielles physiques.	Dépendance accrue aux technologies numériques, avec réduction voire exclusion de certains actifs physiques et humains

Source : nos regroupements

2.4.5. Défis majeurs des entreprises algériennes face à la digitalisation

- a) **Adaptation aux nouvelles technologies** : Les entreprises doivent intégrer des outils numériques innovants tout en assurant une transition fluide vers ces technologies.
- b) **Gestion de la sécurité des données** : La cybersécurité représente un enjeu majeur, nécessitant la protection des systèmes et des données contre les cyberattaques et les intrusions.
- c) **Développement des compétences numériques** : Il est indispensable de former et de renforcer les compétences digitales des employés pour garantir une utilisation efficace des nouvelles technologies.
- d) **Mise en œuvre de modèles d'affaires innovants** : Les entreprises doivent repenser leurs stratégies et processus pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par le numérique.
- e) **Adaptation au cadre réglementaire évolutif** : Les entreprises doivent se conformer à une législation numérique en constante évolution, ce qui demande une veille juridique et une capacité d'adaptation rapide.
- f) **Concurrence dans un marché globalisé** : Face à la mondialisation, les entreprises algériennes doivent accroître leur compétitivité en adoptant des solutions digitales performantes pour répondre aux exigences du marché international. (benelkadi.K, 2023)

2.4.6. Avantages et inconvénients de l'administration électronique

2.4.6.1. Les avantages de l'administration électronique

Nous pouvons souligner les avantages de l'administration électronique tels que définis par le chercheur Gilles ST-Amant, (Gilles ST-Amant, 2004, p12)

- Augmenter la qualité et l'accessibilité des services, et diminuer les délais de traitement des demandes et d'accès aux services.
- Réduction des coûts des prestations pour les citoyens et l'administration.
- Accélérer les procédures administratives et simplifier les tâches.
- Améliorer l'image extérieure.
- Rapprochement avec l'administration et la société.
- Plus grande satisfaction personnelle des employés, due à la plus satisfaction de l'administration- citoyens.
- Rationalisation des coûts.

2.4.6.2. Les inconvénients de l'administration électronique

- De nombreux charlatans proposent des services de digitalisation alors qu'ils ne sont pas expérimentés
- L'humain est trop peu impliqué dans la transformation digitale. Cela engendre un désintérêt pour la digitalisation de l'entreprise
- Certaines informations sont à la vue de tous, il faut faire attention à ce qui s'écrit car cela reste sur internet
- Il n'y a plus de coupure entre la vie privée et la vie professionnelle. Les machines tournent en permanence. Les smartphones sont un accélérateur à cette non-distinction
- Difficulté d'apprentissage pour les personnes inhabituées à la digitalisation. Cela peut engendrer des réticences et une moins bonne productivité au travail (**Marc-Alexandre, 2018**)

Ce faisant, nous concluons que l'administration électronique présente de nombreux avantages et inconvénients pour les citoyens, l'administration elle-même, et la société.

Conclusion :

La digitalisation des services publics et l'essor de l'administration électronique constituent des avancées majeures pour le secteur public à l'ère du numérique. Cette transformation permet non seulement de moderniser les modes de fonctionnement et d'organisation administrative, mais elle redéfinit également la relation entre l'administration et

les citoyens. Dans toutes les démarches et stratégies adaptées dans le sens, l'administration électronique vise à offrir des services plus accessibles, personnalisés et efficaces, répondant ainsi de manière optimale aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque citoyen. Ce passage vers le numérique traduit la volonté et l'engagement des pouvoirs publics à simplifier les procédures, à renforcer la transparence et à améliorer la qualité de service, tout en favorisant l'innovation et l'inclusion sociale.

Chapitre II : la digitalisation des services publics en Algérie : portée et limite

Introduction

L'Algérie, à l'instar de nombreux pays, s'engage dans une transformation numérique visant à moderniser ses services publics et à répondre aux attentes croissantes des citoyens et des acteurs économiques. Ce chapitre explore cette mutation à travers deux axes majeurs : la digitalisation de l'administration publique algérienne et l'évaluation de la performance comme outil indispensable pour mesurer l'impact de ces réformes.

Dans la première section nous allons parler sur le E-gouvernement : Nouvelle approche pour la technologie du secteur public algérien, cette section présente un aperçu historique de l'administration publique en Algérie, en définit les structures et met l'accent sur le processus de digitalisation, notamment à travers la stratégie « E-Algérie » et ses objectifs. Elle met également en lumière les avancées réalisées dans des secteurs clés tels que l'administration publique et les télécommunications.

La deuxième section, nous parlerons brièvement sur la mesure de la performance au sein d'une organisation, nous allons clarifier la notion de performance, retracerons son évolution et exposeront les principaux critères d'évaluation dans le contexte de la modernisation numérique.

Section 1 : Le E-gouvernement : Nouvelle approche pour la technologie du secteur public algérien.

Dans cette section nous allons parler sur le contexte historique de l'administration publique algérienne, sa définition, la stratégie d'e-gouvernement (e-Algérie), les secteurs clés ayant progressé en matière de numérisation, ainsi que les objectifs et les défis.

1.1. Bref historique sur l'administration publique algérienne

Au regard des changements actuels, l'administration ne peut plus être ce qu'elle était par le passé. Elle est désormais amenée à repenser son rôle et sa place au sein de la société.

Le service public a longtemps été organisé en monopole public sous la forme d'une gestion directe par l'administration eux en monopole réglementé sous forme d'établissement public.

L'État, en tant que représentation formelle de l'ordre interne et externe, est affecté de diverses manières par les évolutions et transformations qui se produisent à ces deux niveaux. De plus l'État comme facteur de modernité ne peut rester figer alors que tout change. Au niveau interne, les évolutions ont été d'ordre institutionnel, politique, économique, et social ; au niveau externe les mutations intervenus ont transformé les rapports entre les états.¹

La société algérienne, a connu une évolution relativement rapide et profonde dans tous les domaines et dont les indicateurs montrent : **(J.-P. HelferM. KalikaJ,2016, p88).**

- L'émergence d'une société civile dynamique, plurielle mais souvent insuffisamment organisé
- Une ouverture institutionnelle sur les acteurs politiques précédemment exclus du champ politique ;
- Une évolution significative des rapports contractuels dans les domaines du travail, des relations sociales, et des transactions commerciales ;
- Une transformation des rapports des citoyens à l'égard de l'État et de l'administration ;
- L'apparition de nouveaux besoins sociopolitiques ;
- La modernisation de l'administration un fait culturel et politique. Cela suppose donc un profond changement dans les mentalités. Cette modernisation doit être coproduite par ceux qui sont concernés et nécessite leur adhésion à une culture nouvelle. Les

¹ Amélioration de la relation numérique à l'utilisateur, rapport issu des travaux du groupe "Experts Numériques", février 2010, paris, p 3.

conditions à réunir pour que de telles évolutions soient couronnées de succès sont de deux ordres :

- Concertation large pour définir les objectifs et la stratégie de changement car le débat dépasse les murs de l'administration ;
- Implication forte des agents des services publics qui doivent devenir acteurs du changement.

Les mesures favorisant l'éthique et l'intégrité sont des conditions de succès pour une gouvernance efficace et appuyée par les parties prenantes concernées dans le processus de modernisation.

Les agents publics eux-mêmes qui mettent en œuvre la modernisation avec leurs compétences, leur sens du service public sont en jeu pour constituer des gages de succès pour faire mieux avec les ressources disponibles. (J.-P. Helfer M. Kalika J, 2016, p89).

1.2. Définition classique de l'administration publique algérienne

On entend par administration publique : « l'appareil de gestion des affaires publiques ». L'administration publique est l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

Toute instance gouvernementale est une administration publique. Il s'agit généralement d'un gouvernement, d'un état, d'institutions ou d'établissements publics qui instaurent des politiques publiques, offre des services non marchands ou vend des biens et services marchands à titre accessoires.

Au sens fonctionnel ou matériel, l'administration publique a pour but la réalisation des besoins d'intérêt général et cela d'une manière désintéressée.

Au sens organique, l'on désigne l'ensemble des organes et du personnel qui ont pour fonction la conduite et l'exécution des tâches publiques.

L'administration publique est donc l'ensemble des structures, du personnel et des moyens que l'état met au service de la population en vue de la fourniture de certaines prestations nécessaires.

Mais dans son sens plus large, l'administration se rapporte aussi bien à l'administration publique qu'à celle privée et désigne l'activité qui consiste à administrer, c'est-à-dire à gérer une affaire et l'organe qui exerce cette activité (**Burlet, J. p.17**).

L'administration publique se subdivise en Administration centrale et en Administration locale. En ce qui concerne l'Administration centrale, désigne l'ensemble des services placés sous l'autorité directe du pouvoir exécutif, regroupant principalement les services rattachés à la Présidence de la République, les ministères et les vice-ministères. Elle constitue la structure clé d'orientation, de coordination et d'impulsion des politiques publiques au niveau national, selon l'organisation prévue par la réglementation en vigueur, notamment le décret n° 84-12 du 22 janvier 1984 portant organisation et composition du gouvernement. (**Bousbia.M, Boussoumah.M, Pp 115-140**)

Par Administration locale, Mpinga Kasenda² entend des personnes qui dépendent des personnes publiques territoriales autres que l'État, c'est-à-dire, villes, secteurs, chefferies, centres. C'est le cas des provinces et des territoires ou des circonscriptions administratives dont la compétence matérielle se limite à une portion seulement du territoire national.

1.3. L'administration publique algérienne à l'ère de digitalisation

Consciente de la nécessité de s'adapter à un monde en constante évolution, l'administration publique algérienne adopte petit à petit les technologies de l'information et de la communication considérées comme un instrument d'amélioration de l'offre des services publics. C'est dans ce contexte qu'en 2009 un programme nommé « e-Algérie 2013 » a été élaboré par les autorités afin d'inscrire l'Algérie dans l'économie numérique. Mais vu les retards cumulés pour sa concrétisation, les autorités ont été amenées à appeler ce projet « e-Algérie », sans échéance retenue. Treize axes principaux constituent l'essentiel de ce plan, et chacun d'eux avec des objectifs bien précis et une liste d'actions pour leur mise en œuvre. Le premier axe est lié à la modernisation de l'administration publique en accélérant l'usage des TIC, quant aux autres axes, ils sont liés aux infrastructures et équipements relatifs aux TIC, aux compétences humaines dans le numérique, à l'accès des citoyens au numérique, au développement de la recherche dans le même domaine et l'adaptation du cadre juridique à l'économie numérique. (**SOUKI.H, 2023, P648**)

² Premier commissaire d'État du Zaïre.

1.3.1. Les objectifs du e-gouvernement

L'e-gouvernement est une démarche de transformation et de modernisation, Ce changement apporte divers avantages pour les usagers de l'E-gouvernement selon la relation d'interactivité et de la partie prenante de ce modèle électronique (domaines et formes de l'E-gouvernement).

Les principes de base des objectifs du gouvernement électronique, selon l'ONU sont :

- Proposer des services répondant aux choix des citoyens ;
- Améliorer l'accessibilité du gouvernement et de ses services ;
- Promouvoir l'inclusion sociale ;
- Fournir des informations de manière responsable (Alain, 2005).

1.3.2. La stratégie E-Algérie

A. En quoi consiste la stratégie e-Algérie

En tenant compte des mutations profondes et rapides que le monde connaît, notamment par le développement rapide de l'utilisation des TIC, l'Etat Algérien a décidé d'adopter ces technologies dans la prestation des services publics. Pour ce faire, un comité technique chargé d'élaborer une stratégie de transition vers un gouvernement électronique a été désigné par Mr le président de la république.

La « Stratégie E-Algérie 2013 » est un plan multisectoriel, développé en 2008, Cette stratégie est articulée autour de treize axes majeurs : (EAlgérie2013, 2008). Pour chacun des axes majeurs, un état des lieux a été élaboré suivi d'une définition d'objectifs majeurs et spécifiques à atteindre au cours des cinq prochaines années ainsi qu'une liste d'actions pour leur mise en œuvre. Cependant, après achèvement des délais de réalisation de ce projet, ces derniers sont reconduits par le SG auprès du Ministère de la poste et des TIC pour une période supplémentaire. (BOURAS. M, 2020)

B. Les objectifs de la stratégie e-Algérie

La stratégie E-Algérie vise à incarner un programme national d'utilisation des technologies de l'information et de la communication au service des citoyens. Ce programme a défini clairement ses objectifs qualitatifs et quantitatifs :

a) Objectifs qualitatifs :

- Atteindre l'efficacité et la qualité de la prestation de services au profit des citoyens ;
- Éliminer la bureaucratie en simplifiant et en facilitant les procédures administratives ;
- L'émergence d'un gouvernement moderne et d'une citoyenneté ouverte ;

- Supprimer la relation traditionnelle entre l'administration et les citoyens et obtenir une connexion Internet de manière continue sur les services fournis par l'administration ;
- Concrétiser le principe de justice et d'égalité entre les citoyens et rapprocher l'administration du citoyen en développant des services électroniques ;
- Réduire les coûts et améliorer les performances de gestion ;
- Traitement rapide des informations et amélioration de la communication avec les citoyens, les entreprises et interservices ;
- Soutenir le secteur économique en intégrant les technologies de l'information et de la communication ;
- Accès universel à Internet ;
- Développer les capacités humaines par la mise en place de programmes de formation dans le domaine des TIC pour tous les segments de la société ;
- Promouvoir la recherche scientifique et l'innovation dans le domaine des infrastructures technologiques.

b) Objectifs quantitatifs :

Plus de Mille (1000) processus ont été programmés par cette stratégie au niveau des administrations publiques, des institutions et de la société, résumés ci-après :

- La modernisation de l'administration via l'utilisation des TIC, à travers 377 processus ;
- Rapprocher l'administration du citoyen en développant les services publics, comme suit :
 - 44 processus de services intergouvernementaux ;
 - 295 services électroniques aux citoyens (112 informationnels et 183 interactifs);
 - 86 services électroniques aux employés (19 informationnels et 67 interactifs);
 - 66 services aux entreprises (24 informationnels et 42 interactifs).
- Soutenir le secteur économique par l'intégration des TIC (Entreprise), à travers 13 processus ;
- Universalisation de l'accès à Internet via 14 processus ;
- Créer les conditions appropriées pour permettre le développement intensif de l'industrie des TIC, à travers 27 processus ;
- Renforcer l'infrastructure pour les communications, à travers 20 opérations ;
- Développement des ressources humaines, à travers 8 processus ;
- Soutenir la recherche, le développement et l'innovation à travers 21 processus ;

- Ajustement du niveau du cadre juridique, à travers 7 opérations visant à créer un climat de confiance qui contribue à la mise en place de l'e-gouvernement ;
- Sensibiliser à l'importance des technologies de l'information et de la communication et à leur rôle dans l'amélioration de la vie des citoyens à travers 5 processus ;
- Valoriser la coopération internationale à travers 7 opérations ;
- Définir le système d'indicateurs de suivi et d'évaluation à travers 6 processus ;
- Instaurer une organisation institutionnelle harmonieuse à travers 6 processus.

Enfin, la mise en œuvre de la stratégie E-Algérie nécessite un soutien institutionnel important et qui doit tenir compte de l'aspect multidimensionnel des TIC.

1.4. Les Secteurs publics clés ayant connu une avancés significatives dans la numérisation :

Parmi les secteurs ayant connu des progrès notables dans leur transformation numérique en Algérie, on peut citer l'administration publique et les télécommunications (Kahlane, 2024).

1.4.1. Administration publique

La numérisation de l'administration publique est l'un des axes prioritaires de la stratégie de transformation numérique en Algérie. Selon le Ministère de la Numérisation et des Statistiques (MNS, s.d.), de nombreuses démarches administratives sont désormais accessibles en ligne, permettant aux citoyens de réaliser leurs formalités sans avoir à se déplacer physiquement dans les administrations. En effet, selon cette même source (MNS, s.d.) :

- de nombreuses plateformes et applications destinées aux citoyens et aux opérateurs économiques ont été développées pour faciliter leurs activités.
- l'administration enregistre une avancée sans précédent, dans la numérisation de ses diverses activités de gestion, notamment celles des Ressources Humaines, finance, comptabilité et logistique d'une part, et dans le travail collaboratif d'autre part.
- des efforts considérables ont été fournis par les divers départements ministériels en Algérie en vue de numériser leurs différentes procédures administratives, même celles nécessitant des autorisations pour être accomplies. 525 actions ont été conduites par les ministères, dont 24% sont orientés vers les citoyens.

1.4.2. Télécommunications

Le secteur des télécommunications a connu une véritable révolution numérique en Algérie ces dernières années. Le déploiement massif des réseaux 4G et la généralisation de la fibre optique ont permis d'améliorer significativement la couverture et les débits internet sur l'ensemble du territoire (**TelecomReview, 2022**).

Les télécommunications ont enregistré une progression fulgurante, qui place le secteur parmi les premiers du continent en matière de connectivité, et d'accès à Internet (Derrar, 2023) avec un câblage en fibre optique dépassant les 200.000 km et une croissance continue de l'accès à la téléphonie mobile et à Internet.

Le Digital 2024, du cabinet international Datareportal (**AlgérieEco, 2024**), rapporte que le taux de pénétration d'Internet en Algérie était de 72,9% en janvier 2024, ce qui représente une évolution par rapport à l'année précédente ou il était à 70,9% à la même période.

Ce même rapport indique que les connexions via les téléphones mobiles sont de 50,65 millions en janvier 2024, ce qui représente une augmentation de 2,12 millions comparativement au même mois de 2023 ou elles étaient estimées à 48,53 millions.

Section 02 : Mesure de la performance au sein d'une organisation

Dans cette section, nous allons explorer le concept de performance, son évolution, ses critères, ses différents types, ses modes de mesure ainsi que son importance.

2.1. La performance

La performance est un concept complexe et difficile de la définir. La plupart des chercheurs ne parviennent pas à s'entendre sur une définition standard. Ces derniers ont défini le concept de performance comme :

Selon (Franck et al. 2010) « La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités ».

Bourguignon (2000) a considéré que la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs...

Lebas et Euske (2002) notent que la "performance" devrait être assimilée à une action ciblée prise aujourd'hui, conçue pour produire des résultats significatifs demain.

A partir de ses définitions nous pouvons dire que la performance est un concept aux multiples facettes, allant de l'atteinte d'objectifs précis à l'amélioration continue et à la création de valeur à long terme.

2.2. Évolution de la notion de performance :

Salgado (2013) a identifié les principales évolutions qui ont marqué la notion de performance.

A. De la performance financière à la performance globale :

La performance a longtemps été perçue de manière unidimensionnelle, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al.2007). Dans cette perspective, l'évaluation de la performance se concentre principalement sur la création de valeur pour les actionnaires.

Cette logique, purement financière, fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou. R, 2007) ; (Bouquin, 2004) et (Lebas, 1995), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc).

B. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif :

Dès lors que nous acceptons l'hypothèse selon laquelle les objectifs et les participants au sein de l'organisation peuvent diverger, le concept de performance prend autant de significations qu'il y a d'individus ou de groupes qui l'emploient. La performance devient donc subjective. La perception de la performance varie donc considérablement selon qu'on adopte le point de vue des dirigeants, des salariés ou des clients. La performance demeure avant tout une

question de perception, ce qui explique pourquoi, en période de crise, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est (Saulquin et al. 2007).

C. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" :

La performance apparaît, souvent, comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007), toutefois, il n'est pas garanti qu'elle soit perçue par les salariés comme un objectif individuel réellement motivant ou satisfaisant.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble, donc, être assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al. 2007). Utilisées comme « outil de management », Saulquin et al. (2007) précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...). L'hypothèse implicite est que la performance intermédiaire est gagée de la performance finale. La vision de la performance, comme simple outil de mesure, reste réductrice, car, dans le quotidien des entreprises, elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

2.3. Le différent critère d'analyse de la performance :

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance mais les plus utilisés sont les suivants :

a. L'efficacité :

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut comparer les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Pour BOUQUIN « l'efficacité est la faite de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».

Cependant pour MARCUS « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchi de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans les mesures où les objectifs sont définis eux de manière volontariste »

En effet, Voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultat atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

b. L'efficience :

Pour MICHEL KALIKA : « l'efficience est mesurée par la qualité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production ».

Ainsi, l'efficience peut être définie comme la mesure du résultat obtenu par rapport aux moyens mis à disposition.

Et pour l'efficience VOYER propose le ratio suivant :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

c. L'effectivité :

Selon JEAN LOUIS LE MOIGNE : il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire.

Nous pouvons donc dire que l'effectivité est le degré de satisfaction atteint en fonction des résultats obtenus.

Selon Bouquin et Voyet, l'économie en entreprise consiste à gérer efficacement toutes les ressources (financières, humaines et matérielles) en minimisant les coûts et en évitant le gaspillage. Une entreprise économique utilise ses ressources de façon rationnelle, ce qui améliore sa performance globale. Cette gestion efficace permet aussi de réduire les coûts de transaction internes et externes, comme ceux liés à l'information ou au contrôle, ce qui est essentiel pour optimiser la performance de l'organisation.

2.4. Types de performances :

On peut distinguer deux grands types de performance :

a) La performance externe :

La performance externe de l'entreprise concerne principalement les parties prenantes telles que les actionnaires, les fournisseurs, les clients et les institutions financières.

L'objectif est de leur fournir des informations, afin d'aider les investisseurs à optimiser l'allocation de leurs apports.

b) B. La performance interne :

Dans le but d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs, d'identifier les causes des écarts afin de définir les orientations futures et de coordonner les actions de chaque acteur pour avancer ensemble vers un objectif commun (MARTORY.B, 1999).

c) La performance économique :

La performance économique se traduit par la capacité d'une entreprise à accroître son chiffre d'affaires, à améliorer la rentabilité de ses investissements et à optimiser son résultat net, tout en maîtrisant ses coûts. Cette notion s'apprécie à travers des indicateurs à la fois à court et à long terme.

Une entreprise est jugée performante sur le plan économique lorsqu'elle propose des produits capables d'attirer des clients dans un marché concurrentiel. Cette attractivité peut s'appuyer sur deux leviers principaux.

Premièrement, le prix, lorsque le produit séduit les clients grâce à un tarif compétitif souvent associés à d'autres éléments non tarifaires.

Deuxièmement, ces éléments non tarifaires, tels que la qualité du produit, le service, l'innovation ou encore les relations avec la clientèle (NABAOUI.A, 2023.p 235).

d) La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle se définit comme l'ensemble des indicateurs qui évaluent directement la structure interne de l'organisation, sans prendre en compte ses éventuelles répercussions sociales ou économiques.

Selon Michel kalika « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ces indicateurs sont Intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestation avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

Michel Kalika identifie trois facteurs clés contribuant à l'efficacité organisationnelle :

Le premier est le respect de la structure formelle définie par la direction, car un non-respect de cette organisation officielle peut révéler des dysfonctionnements internes.

Le second facteur concerne les relations entre les différents services, où la réduction des conflits traduit une planification rigoureuse, indispensable à une coordination efficace.

Enfin, la qualité de la circulation de l'information représente un élément fondamental : l'entreprise doit mettre en place des systèmes d'information fiables et complets, garantissant l'acquisition et le partage d'informations précises, condition essentielle au bon fonctionnement global de l'organisation.

Ainsi, la performance organisationnelle dépend du niveau d'organisation au sein de l'entreprise. Celle-ci est considérée comme performante sur le plan organisationnel lorsqu'elle parvient à mettre en œuvre des processus pertinents, lui permettant d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. (NABAOUA (2023) p 236).

e) La performance sociale :

La performance sociale concerne l'ensemble des actions visant à améliorer les conditions de travail et à renforcer la satisfaction des collaborateurs au sein d'une organisation. Il est important de souligner que, contrairement à la situation au Maroc, certaines législations imposent aux entreprises dépassant un certain seuil d'effectifs l'obligation de réaliser un bilan social. Ce bilan synthétise les principaux indicateurs sociaux permettant d'évaluer cette performance. En effet, la performance sociale peut être définie comme le degré de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation (NABAOUA (2023) p 236).

- ✓ La performance sociale vise à (DJEBALI. L et HABI. H, 2021/2022) :
 - Améliorer la réputation de l'entreprise, et ce faisant améliorer sa visibilité et sa publicité, sa communication externe ;
 - Améliorer les performances financières de l'entreprise, en améliorant le rendement des actifs
 - Améliorer les compétences internes et l'organisation du travail.
- ✓ Plusieurs critères sont à tenir en compte lors de la mesure de la performance sociale à savoir (DJEBALI. L et HABI. H, 2021/2022) :
 - Fixer les points sur lesquels on souhaite évaluer la performance sociale ;
 - Déterminer les personnes concernées par ce dispositif ;
 - Fixer des indicateurs permettant d'évaluer les personnes concernées par ce dispositif ;
 - Fixer les modalités de cette évaluation (ex : la durée, au niveau d'un individu, d'un groupe, d'un établissement, de l'entreprise, etc.)

f) La performance financière :

La performance financière paraît d'abord simple à définir, car la finance repose essentiellement sur des données quantitatives, ce qui facilite la mise en place d'outils de mesure précis et objectifs. Par ailleurs, la performance financière reflète indirectement les résultats des différents services de l'entreprise, en traduisant sous une forme tangible et mesurable la contribution globale de ces activités à la santé économique de l'organisation (NABAOUI.A (2023) p 236).

g) La performance technologique :

La performance technologique se définit comme le niveau d'innovation intégré au système de gestion, aux procédés de production, ainsi qu'aux produits et services proposés par l'entreprise. Cette dimension de la performance peut être évaluée à l'aide de plusieurs critères tels que (DJEBALI. L, HABI. H, 2021/2022) :

- La veille technologique et les bilans périodiques des innovations introduits dans les projets, les stages d'informations et de formation sur les innovations ;
- Les bilans d'activité des équipes traitant les innovations ;
- Les ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- L'utilisation des modules e-learning (qui est un dispositif d'apprentissage à distance et en ligne à l'aide de l'outil informatique et qui consiste à mettre à disposition d'un apprenant des modules qui délivrent un contenu pédagogique) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

h) La performance humaine :

La performance humaine constitue un élément essentiel à considérer dans l'ensemble des activités et des environnements de travail. Elle se réfère aux comportements observés et aux résultats concrets obtenus dans le cadre des tâches réalisées au sein de l'organisation. Elle est considérée comme un facteur déterminant qui contribue à la performance économique de l'entreprise. En effet, la manière dont un employé accomplit ses tâches (ses comportements) et les produits de son travail (les résultats) sont tous deux importants, car ils apportent différentes valeurs à l'organisation, en fonction de leur adéquation avec les objectifs organisationnels.

Avant, l'entreprise n'exigeait au salarié que sa force du travail mais aujourd'hui, il lui est exigé une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail (DJEBALI.L, HABI. H, 2021/2022).

En 1985, le directeur général de group Carnaudmetalbox Box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs. (LEDRUC. M ,2007)

- Motivés ;
- Compétents ;
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, s'exprimerait donc par la relation suivante :

$$EH = M. C. C$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité Individuelle) ;

C : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

i) La performance commerciale :

La performance commerciale reflète l'efficacité commerciale de l'entreprise. Elle s'appuie sur la stratégie commerciale, des c'est-à-dire les méthodes mises en place pour atteindre les objectifs commerciaux fixés.

Elle peut également se définir comme la capacité à générer plus de vente, ou plus de rentabilité commerciale avec moins de temps, avec moins de clients, avec moins d'énergie, moins d'actions commerciales. Ces indicateurs :

- La part de marché ;
- La fidélisation des clients ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché (DJEBALI. L, HABI. H, 2021/2022).

2.5. La mesure de la performance :

La mesure de la performance regroupe un ensemble de techniques de contrôle visant à vérifier que les résultats obtenus par les différents centres de responsabilité au sein de l'organisation sont conformes aux objectifs et normes qui leur ont été fixés. Elle permet également de mettre en place des actions correctives lorsque les écarts entre les réalisations et les standards définis deviennent significatifs, afin d'ajuster les stratégies en conséquence.

L'évaluation des performances repose sur des concepts précis ainsi que sur des conditions rigoureuses de mesure. Elle nécessite également la mise en place d'un système de motivation adapté pour le personnel. La mesure de la performance constitue ainsi un mécanisme permettant aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ce processus s'appuie sur un système d'information fiable et est conçu pour maîtriser la gestion de l'entité, en permettant de mesurer et de contrôler à la fois les risques et les performances dans un contexte caractérisé par l'incertitude.

La performance peut être évaluée selon deux approches complémentaires

- A posteriori : Cette méthode consiste à mesurer le niveau de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs une fois les actions terminées. Elle repose sur l'analyse des indicateurs de résultats ou sur la communication des données, permettant ainsi un constat rétrospectif.
- A priori : Cette approche vise à évaluer en temps réel la progression vers les objectifs, afin de détecter rapidement d'éventuels écarts et d'engager des actions correctives. Elle s'appuie sur des indicateurs de suivi ou de pilotage, facilitant ainsi une gestion proactive (GIRAUD F. et alii, P. 72).

2.5.1. Les principes de la mesure de la performance :

L'évaluation de la performance des entités constitue une tâche complexe qui requiert objectivité, réalisme, simplicité et clarté. Pour garantir la qualité de cette mesure, deux principes fondamentaux doivent être respectés : le principe de pertinence et le principe de contrôlabilité (GIRAUD F. et alii, P. 72).

2.5.1.1. Principe de pertinence :

La mesure de la performance est dite pertinente lorsqu'elle oriente le comportement des managers en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise. Autrement dit, les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, celui de maximiser la performance globale de l'organisation.

2.5.1.2. Principe de contrôlabilité :

Ce principe repose sur une répartition claire et sans ambiguïté des responsabilités. Il implique que les objectifs fixés soient explicites et contrôlables, permettant ainsi de responsabiliser chaque acteur dans la réalisation de ses missions.

2.5.1.3. Autres principes :

Outre ces deux principes majeurs, plusieurs autres critères contribuent à renforcer la fiabilité de la mesure de performance. Le principe de fiabilité garantit que des situations identiques produisent des résultats constants. Le principe de simplicité et de lisibilité veille à ce que les méthodes et indicateurs utilisés soient facilement compréhensibles par les parties prenantes. Enfin, le principe de sélectivité assure une sélection judicieuse des indicateurs, évitant ainsi une surcharge d'informations inutiles pour les managers.

2.6. Les indicateurs de la performance organisationnelle :

Globalement, les indicateurs de performance utilisent au sein d'une entreprise se résumant comme suit :

2.6.1. Notion de l'indicateur :

Pour COURTOIS Alain, PILLET Maurice, MARTIN Chanta un indicateur de performance peut se définir « comme une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble ».

Selon P. Lorino, « les indicateurs de performance ne doivent pas constituer une mosaïque de logiques locales, mais un système collectif de logiques partielles traduisant une stratégie globale ».

Cela nous semble essentiel, tous les acteurs de l'entreprise doivent agir en cohérence avec la stratégie globale définie par celle-ci.

2.6.2. Les différents types d'indicateurs :

Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit (AMRANI. S et MANSOUR. N, 20219 /2020) :

A. Les indicateurs financiers :

« Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité ».

a. Taux de rentabilité :

Ce ratio évalue la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à produire un bénéfice suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaires) (MARTINE. B, p 242)

Taux de rentabilité = résultat net de l'exercice /capitaux propre

b. Taux de profitabilité :

« Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaires qui a permis de le réaliser »

Taux de profitabilité = résultat net de l'exercice /chiffre d'affaires.

B. Les indicateurs commerciaux

a) Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise.

Chiffre d'affaires = total des ventes

b) Part de marché :

La part de marché indique l'importance de l'organisation sur son marché et permet de la positionner par rapport à ses concurrents.

c) Fidélité de la clientèle :

Cette analyse facilite la mise en œuvre de stratégies de fidélisation des clients, contribuant ainsi à renforcer la performance commerciale de l'organisation.

d) Image de l'organisation :

L'image représente la perception que les clients ou le public ont de l'organisation.

C. Les indicateurs sociaux :

Les indicateurs de la gestion sociale sont examinés selon les différents domaines des ressources humaines. Toutefois, il est possible d'en retenir certains, que l'on regroupera en catégories comme suit :

a) Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

Concernant l'analyse de la performance au sein d'une administration publique, nous concentrons sur les critères suivants :

i. Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

Taux d'encadrement = effectifs cadre /effectifs total

ii. Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

Taux d'effectif productif = Effectif productif direct / effectif total

b) Les indicateurs de formation :

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH.

La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants (AMIMER.A, 2005-2006) :

i. Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

Le montant à la formation / masse salariale total

ii. Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés :

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

Taux de participation à la formation = Nombre de salariés formés / effectif

c) Indicateur de la rémunération :

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

i. Indicateur de politique de rémunération :

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

ii. Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

iii. Indicateur du système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire). Indicateur de la masse salariale.

d) Indicateur de climat social :

i. Taux d'absentéisme

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productifs (MARTINE.B, p 242).

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés) / jour du travail prévu

ii. Nombre d'accident du travail

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.

iii. Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante (AMIMER A, p19) :

iv. Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

e) Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

i. La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste.

Nombre de départ durant l'année/Effectif

ii. Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuer par le service et l'entré en fonction.

f) Les indicateurs fonction RH

i. Dépenses RH par employé

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé.

Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

ii. Ratio RH par employé

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employé dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employé RH qui supporte le capital humain d l'entreprise.

iii. Satisfaction par rapport aux RH

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH d'un candidat. Le délai doit être court.

g) Les indicateurs de mouvement (mobilité)**i. Taux de promotion**

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

ii. Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

iii. Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion +rétrogradation +transferts).

2.7. Importance de l'évaluation de la performance :

Le concept d'évaluation de l'entreprise part de l'idée qu'il est possible d'optimiser la performance de l'entreprise. Cette performance se traduit par une meilleure compétitivité mais donne aussi lieu à une répartition de cette performance qui a son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale (dont la gouvernance d'entreprise qui constitue finalement un capital immatériel (de plus en plus important pour le marketing des services du fait de la proximité entre le client et le producteur de service).

Ainsi, l'évaluation de la performance consiste en un examen périodique et systématique de la performance de manière à en déceler les points forts et les points faibles en même temps que leurs causes, et aboutir en conclusion à une vision claire sur l'état de santé de cette entreprise en vue de prendre des mesures urgentes et à plus ou moins long terme, de redressement nécessaire à l'accomplissement de l'efficacité de son rendement globale.

Toutefois, l'évaluation présente de nombreux avantages, tant pour le collaborateur que pour son manager, soit la reconnaissance de ses performances et évolution de carrière pour le premier, aide à la gestion, stratégie et compétitivité de l'entreprise pour le second. Cependant, pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise se doit de parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose. Seules les méthodes utilisées varieront mais le but recherché sera

fondamentalement toujours le même. L'évaluation globale de l'entreprise est avant tout l'évaluation d'un ensemble de services.

L'évaluation globale de l'entreprise est avant tout l'évaluation d'un ensemble de services. Des indicateurs permettent de juger de la stratégie marketing, de l'organisation dont le capital immatériel représente les synergies, et de la finance gérant les ressources rares des différents apporteurs de capitaux. Elle peut changer le comportement des firmes, en les poussant à se lancer dans le domaine de la concurrence qui nécessite la réalisation des résultats les plus brillants (HAMITOUCHE .M, 2025). Ainsi, on peut résumer son importance dans les points suivants (SADEG. M, 1998) :

- L'éloignement géographique, la spécialisation de chacun et les changements de cap induits par l'incertitude de l'environnement, constituent des freins importants à une bonne communication et génèrent un risque d'incohérence entre les buts globaux et les actions. La mesure de la performance est une façon de privilégier, de faire connaître les choix stratégiques en indiquant aux managers les priorités qu'on veut qu'ils poursuivent
- L'évaluation de la performance représente une source d'incitation et de motivation pour les membres de l'organisation. Le caractère incitatif est renforcé par la mise en place d'un système de sanction/récompense indexé sur la performance, pouvant se traduire en rémunération, statut ou reconnaissance ;
- Elle est une condition préalable pour toute délégation de pouvoir de gestion des entreprises. Ainsi, l'évaluation de la performance est à juste titre importante, mais son importance se trouve par le fait qu'elle constitue une condition préalable pour toute réforme de la structure de l'autonomie. Ceci dit, elle est étroitement liée à la gestion car il serait insensé de parler d'évaluation et rendre les gestionnaires responsables des résultats réalisées, si on ne leur accorde pas l'autonomie nécessaire pour choisir librement le mode de réalisation des objectifs fixés ;
- La fonction de contrôle de gestion et l'évaluation de la performance sont strictement liées entre elles, cette dernière propose de meilleurs moyens d'identifier les écarts et est considérée comme un instrument de mesure et de redressement de la performance, en vue d'assurer la réalisation des objectifs et des programmes arrêtés ;
- L'évaluation de la performance peut aider les dirigeants à évaluer les résultats effectivement réalisés en les comparant avec les objectifs tracés auparavant et de décider s'il y a nécessité de correction ;

- Enfin, l'évaluation de la performance constitue un moyen nécessaire à l'amélioration de la rentabilité car elle fait ressortir les points forts à renforcer et les points faibles à éradiquer. Une telle évaluation sert à améliorer le rendement des agences seulement dans la mesure où elle sert également à déceler les causes des bons et mauvais résultats.

Conclusion

Les conclusions du présent chapitre montrent que l'E-gouvernement constitue aujourd'hui un levier incontournable de modernisation et de réforme pour l'administration publique algérienne. L'intégration progressive des technologies de l'information et de la communication, à travers des initiatives telles que la stratégie « E-Algérie », a permis à l'administration de repenser ses modes de fonctionnement, d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services publics, et de renforcer l'interactivité avec les citoyens comme avec les acteurs économiques. La mise en ligne des services, la simplification des procédures, la réduction des coûts et la transparence accrue des décisions témoignent de la volonté de l'État d'adapter son action aux exigences d'une société en mutation.

Par ailleurs, l'analyse de la mesure de la performance au sein des organisations, abordée dans la seconde section, met en évidence l'importance d'une évaluation globale et multidimensionnelle, dépassant la seule logique financière. La performance organisationnelle, dans le contexte de la transformation numérique, se traduit désormais par la capacité à atteindre des objectifs variés, à créer de la valeur sur le long terme et à répondre efficacement aux attentes des usagers.

En somme, la transition vers l'E-gouvernement ne se limite pas à une évolution technologique, mais implique une transformation profonde des pratiques administratives, une adaptation des critères de performance et une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes. Les avancées réalisées dans la digitalisation de l'administration et des télécommunications constituent des étapes majeures vers une gouvernance plus moderne, plus efficace et plus proche du citoyen. Toutefois, la réussite de cette mutation dépendra de la capacité à poursuivre les réformes, à renforcer les compétences, et à instaurer une culture de l'innovation et de la performance au sein des institutions publiques.

**Chapitre III : La digitalisation des
activités de la CASNOS et ses effets
sur l'amélioration de la performance
organisationnelle**

Introduction

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant la digitalisation, ainsi que la mesure de la performance au sein d'une organisation, il convient dans le présent chapitre, de traiter la question de l'impact de la digitalisation des services de la CASNOS sur la performance.

Pour y parvenir, nous avons structuré ce présent chapitre autour de deux axes. Après une brève présentation de l'organisme d'accueil (section 1), la deuxième section est consacrée à l'analyse des résultats empiriques. Il expose les réponses des clients concernant leur utilisation et leur satisfaction des services numériques, et celles du personnel sur l'impact perçu de la digitalisation sur les processus internes comme les délais et la réduction des erreurs.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés par abréviation (**CASNOS**) est un établissement public à gestion spécifique placée sous la tutelle de ministère de travail de l'emploi et de la sécurité social. Créée en 1994, la CASNOS vise à assurer la couverture sociale des professions indépendantes telles que :

1. Aperçu sur la CASNOS agence de wilaya de Tizi-Ouzou

1.1. Les personnes susceptibles à être assujettis sont les suivants :

- Les commerçants
- Les artisans
- Les membres de profession libérale
- Les transporteurs
- Les membres des SARL, SNC, EURL,
- Auto entrepreneur

Il est chargée de la protection sociale et des catégorie professionnelle pour les risques suivants :

- L'assurance relative a les maladies et les maternités
- L'assurance invalidités
- L'assurance décès
- L'assurance vieillesse (retraite)

1.2. Objectif de la CASNOS

Les objectifs de la CASNOS sont, l'amélioration continue de qualité de services et de structures d'accueil, en se rapprochant le plus possible des clients, et surtout la réduction de traitement des dossiers des assurés, en matière des délais. La médiatisation optimale des prestations, et la généralisation de l'utilisation de l'outil informatique, sont aussi une priorité de la CASNOS.

1.3. Les missions de la CASNOS

La caisse nationale de sécurité sociale de non-salariés assure différentes missions.

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur

Elle a pour mission :

- Gérer les prestations en nature et en espèce des assurances sociales des non-salariés.
- Pension et allocations des retraites de non-salariés.
- La gestion jusqu'à l'extinction des droits des bénéficiaires, les pensions et allocations, services auprès de la législation antérieure du 01 janvier 1984.
- Organiser, coordonner et exercer le contrôle médical.
- Gérer les fonds d'aide et de secours prévus par l'article 90 de la loi N°83/11 du 2 juillet 1983.
- De procéder à l'immatriculation des assurances sociales bénéficiaires.
- De rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions juridiction appelées à trancher suites à des décisions rendues par la caisse.
- D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'informations sanitaires après proposition du conseil d'administration.
- D'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.
- De conclure des ententes avec les caisses de sécurité sociale en vue de fixer les conditions dans lesquelles pourront être mises en œuvre des services de contrôle et du contentieux de recouvrement.

1.4. Organisation

La caisse nationale de sécurité sociale des non salariées gère :

- Le recouvrement des cotisations
- L'immatriculation des adhérents non salariés
- Les prestations en nature et en espèces de la maladie e maternité

1.5. Les obligations

A. Affiliation

L'affiliation à la CASNOS est obligatoire conformément à l'articles 5 de la loi 83-14 de 02 juillet 1983, le non salarié est tenu de déclaré son activité dans le délai ne dépasse pas les 10 jours a compté de son début d'activité (déclaration d'existence fiscale). Une pénalité de retard de 5000,00 DA majorée de 20% par mois est appliquée pour tout non salariée ayant déclarée son activité au-delà de 2 jours.

B. Déclaration de l'assiette de cotisation

Le non salarie est tenu de déclaré son assiette de cotisation avant le 1^{er} mars de l'année civile au-delà de cette date une taxation d'office de 5% est appliquée sur la base de cotisation antérieure (n-1).

C. Payement des cotisations

La cotisation est exigible à partir de 1^{er} janvier de chaque année et payable avant le 30 juin de la même année concernant ceux qui exerce une activité agricole ils doivent payer avant le 1^{er} octobre de chaque année civile conformément a l'article 15 décret exécutif 15-289 de 14 novembre 2015 modifié et compléter par le décret executif22-121 de 17 mars 2022.

Pour la première année d'affiliation, l'assiette annuelle de cotisation provisionnelle est fixée au montant annuel du salaire national minimum garanti.

Toutefois, l'organisme de sécurité sociale compétent peut procéder à toute réévaluation ou redressement de l'assiette de cotisation au titre de l'exercice en cours.

1.6. Les droits des non-salariés

L'ouverture de droit des non-salariés est subordonnée au paiement intégral des cotisations principales, majorations et pénalités de retard, une fois que cette condition est levée, le non salarié ouvre droit aux prestations qui couvrent plusieurs risques :

A. Assurance maladie

Le droit aux prestations en nature des assurances maladies et maternité est ouvert à l'assuré social et ses ayants droit à la condition que la demande d'affiliation ait été déposée depuis au moins quinze (15) jours avant la date des soins, autrement dit les ordonnances que la CASNOS doit rembourser sont celles faites au-delà de 15 jours de la date d'immatriculation.

Lorsque la personne non salariée exerçant une activité pour son propre compte cesse son activité au cours de l'année civile au titre de laquelle la cotisation a été versée, de droit aux prestations prévues par l'article 02 du décret exécutif 15-289 est maintenu jusqu'à la fin de cette année.

Les prestations en nature de l'assurance maladie comportent la couverture des frais suivants :

- Actes médicaux et chirurgicaux ;
- Actes pharmaceutiques ;
- Appareillage et prothèse ;
- Rééducation fonctionnelle et de réadaptation professionnelle ;
- Prothèses dentaires et d'orthopédie maxillo-faciale ;
- Optique médicale ;
- Cure thermale ou spécialisés ;
- Transport sanitaire ;
- Séances hémodialyses ;
- Bilans explorations biologiques, endoscopiques, radiologiques et isotopiques.

Taux de prise en charge : Le remboursement des soins médicaux atteints 80% de la facture, 20% restent à la charge de l'assuré.

Le taux de remboursement est porté à 100 % pour les personnes atteintes de maladie chronique et les titulaires de retraite ou d'invalidité dont le revenu est inférieur au SNMG (15 000 DA).

Le cotisant est tenu de fournir une photo d'identité couleur fond clair et uni (45mm de hauteur/35mm de largeur) pour l'établissement de la carte CHIFA ; qui permet de faire valoir le droit à l'assuré et à ses ayants droit aux prestations de sécurité sociale.

La CASNOS assure les prises en charge en matière de matériel médical (convention avec l'ONAPH) ainsi que les prises en charge pour les cures thermales (conventions signées

avec les différentes stations thermales à l'échelle national) ainsi qu'avec les centres psychopédagogiques et les cliniques cardio-vasculaires.

Aussi, elle participe au financement du secteur de la santé par le forfait hôpital, elle règle aussi à la CNAS la facture du transfert pour soins à l'étranger des malades non-salariés atteints d'une affection dont l'acte médical ne peut pas être pris en charge sur le territoire national.

B. Assurance maternité

Les prestations en nature de l'assurance maternité assurent la prise en charge des frais relatifs à la grossesse, à l'accouchement elles concernent notamment :

- Les frais médicaux et pharmaceutiques
- Les frais d'hospitalisation de la mère et de l'enfant

C. Capital décès

L'assurance décès a pour objet de faire bénéficier aux ayants droits d'un assuré décédé, d'un capital décès versé en une seule fois ; à condition que l'assuré décédé doit être en activité et à jour de ses cotisations, ou retraité.

En présence de plusieurs ayants droits bénéficiaires, le capital décès est réparti entre eux à parts égales ; les ayants droit peuvent demander le capital décès dans un délai de quatre (04 ans) maximum à compter de la date du décès.

Le montant du capital décès est égal au montant de l'assiette de cotisation prévue à l'article 14 du décret exécutif 15-289 du 14 novembre 2015.

D. Assurance invalidité

Est considéré comme invalide, l'assuré présentant une incapacité totale et définitive le mettant dans l'impossibilité de continuer à exercer sa propre profession.

Toutefois, la reprise d'une activité professionnelle quelconque entraîne la cessation du bénéfice de la pension d'invalidité.

Le montant annuel de la pension d'invalidité est égal à 80% de l'assiette de cotisation prévue à l'article 14 du décret exécutif 15-289 du 14 novembre 2015 ;

Lorsque l'invalidé est dans l'obligation d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne pour les gestes de la vie quotidienne, le montant de la pension d'invalidité est majoré de 40 %.

A 65 ans, la pension d'invalidité est transformée en pension de vieillesse d'un montant, au moins, égal à celui de la pension d'invalidité.

Pour bénéficier de l'assurance invalidité, le requérant doit :

- Ne pas avoir atteint l'âge de liquidation d'une pension de vieillesse
- Avoir été immatriculé depuis au moins un an à la date de la première constatation médicale de la maladie, de l'accident ou de l'affection ayant provoqué l'état d'invalidité.
- Être actif et à jour de ses cotisations à la date de l'accord de l'invalidité.

E. Assurance vieillesse

A condition de justifier entre 15 et 32 ans d'assurance dont au minimum 07 ans et demi de travail effectif ayant donné lieu à versement des cotisations.

Les droits à pension de retraite sont ouverts à partir :

❖ 65 ans pour les Hommes

❖ 60 ans pour les Femmes avec une réduction d'une année par enfant élevé pendant au moins 09 ans et dans la limite de 03 enfants.

Pour chaque année de cotisation validée le pourcentage fixé est égal à 2.5 % pour un taux maximum de 80 %

La retraite est calculée sur la base de la moyenne des assiettes de cotisations des dix (10) meilleures années.

La pension peut être majorée d'un montant de 2 500 DA par mois si le titulaire à un conjoint à charge dont les ressources sont inférieures au montant minimum de la pension de retraite, il n'existe qu'une seule majoration même en cas de pluralités d'épouses.

En cas de décès d'un assuré, ses ayants droits peuvent prétendre à une pension de réversion :

- ✓ Le conjoint marié légalement à l'assuré décédé quel que soit son âge

- ✓ Les enfants à charge (âgés moins de 18 ans, 21 ans en cas de poursuites d'études, 25 ans en cas d'apprentissage, quel que soit leur âge en cas d'infirmité ou de maladie chronique)
- ✓ Les ascendants à charge lorsque leurs ressources personnelles ne dépassant pas le montant minimal de la pension de retraite (15 000 DA).
- ✓ Le montant de cet avantage est égal à un pourcentage du montant de la pension dont bénéficiait ou aurait bénéficié l'assuré décédé.

Répartition du taux de l'avantage de réversion (article 34 de la loi 83-12 du 02 juillet 1983) direct.

+ 75% de la pension du « dé cujus » par mois pour le conjoint lorsqu'il n'existe pas d'autres ayants droit

+ 50% pour le conjoint et 30% pour le 2ème ayant droit (enfant ou ascendant)

+50% pour le conjoint, 40 % à partager entre les ayants droit (partage à part égales).

+ Absence de conjoint : 45 % pour chaque enfant, s'il n'existe que deux enfants ayant droit.

Le taux global des pensions ne doit pas dépasser 90 % de l'avantage

a) Allocation de retraite

L'assuré peut percevoir une allocation de retraite :

- S'il a atteint l'âge de 65 ans (Homme et Femme),
- S'il ne remplit pas la condition minimale de 15 ans d'activité pour pouvoir prétendre à une pension de retraite, S'il a accompli au moins 05 ans d'assurance.

Le retraité qui bénéficie d'une allocation de retraite et qui continue à cotiser ouvre droit à la demande d'une pension de retraite lorsqu'il remplit les conditions sous réserve du remboursement intégral du montant de l'allocation de retraite.

En cas du décès de l'assuré, la veuve n'ouvre pas droit au capital décès.

Le montant de la pension est beaucoup plus important que l'allocation de retraite, le minimum de l'allocation de retraite est de 3 500 DA et le minimum de la pension de retraite est de 15 000 DA.

b) Date d'entrée en jouissance

La date d'entrée en jouissance de la pension de retraite ou d'allocation de retraite est fixée au premier jour du mois qui suit la date de réception de la demande (article 12 du décret exécutif 15-289 du 14 novembre 2015).

La date d'entrée en jouissance des pensions d'ayants droit est fixée au lendemain de la date du décès. Les arrérages de la pension dus à la date du décès sont servis aux ayants droits visés à l'article 31 de la loi 83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite. A défaut d'ayants droits ces arrérages sont versés aux héritiers du de cujus (article 42 de la loi n°83-12).

c) Paiement des pensions

Les pensions et allocations de retraite sont servies mensuellement et à terme échu.

d) Revalorisations

Les pensions et allocations de retraites directes ou d'ayants droits sont revalorisées tous les ans (à compter du 1er mai) par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale sur proposition du conseil d'administration de l'organisme des retraites.

e) Formalités

L'avantage de retraite ne peut être attribué qu'à la demande de l'adhérent remplissant les conditions exigées.

La CASNOS a lancé la fonction sociale le 07 novembre 2016 à travers l'assistance sociale qui intervient auprès des assurés sociaux et leurs ayants droits, malades chroniques (personnes porteuses d'affections lourdes), retraités, invalides, personnes handicapées, personnes âgées.

L'assistance sociale effectue des visites à domicile à des personnes fragilisées et en détresse ayant des difficultés d'ordre sanitaire, administratif et psychologique et propose des actions d'aide appropriées.

2. Présentation de la CASNOS de TIZI OUZOU

La CASNOS de Tizi Ouzou est composé de :

- Une direction de wilaya sise au boulevard de Krim Belkacem nouvelle ville Tizi Ouzou
- Une annexe sise à la cité 72 logement EPLF nouvelle ville chargé de contrôle médicale et des prestations en nature
- Dotée de 8 guichets de proximité implanté en niveau des plus grandes Daira de la Wilaya Tizi Ouzou (Larbaa Nath irathen, ABI YUCEF, BOUGHNI, OASSIF, MEKLAA, AZAZGA, TIGZIRT, AZEFOUN)

2.1. Organigramme de la CASNOS

Concernant le mode d'organisation de la CASNOS, elle est structurée de la manière telle que le montre l'organigramme ci-après :

2.1.1. Sous-direction des ressources humaines et des moyens

Elle dispose de deux directions ; service ressources humaines et paie et service des moyens généraux. Elle oriente ses actions autour de trois axes :

A. Administrer :

- Assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité.
- Respecter la législation sociale et mettre à jour les documents réglementaires.
- Définir, afficher, et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise.
- Eviter les sources de conflits internes et externes.

B. Communiquer :

- Organiser le dialogue entre les pouvoirs dans l'entreprise (syndicats, dirigeants, niveaux hiérarchiques, partenaires),
- Faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de communication interne et externe.

C. Gérer :

- Recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation.
- Améliorer l'efficience du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement.
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation.
- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière.

- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité.

2.1.2. Une sous-direction de control médical

Elle est composée d'un médecin chef et de deux assistants qui ont pour mission de confirmer les droits aux nouveaux malades chroniques et de contrôler les abus.

2.1.3. Une sous-direction des systèmes informatiques

Ce service comporte un chef de service et deux administrateurs réseaux. Ils veillent au bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise (maintenance et mise à jour des différents logiciels).

2.1.4. Une sous-direction de recouvrement, contrôle et contentieux

Elle est chargée de suivre et d'organiser la gestion d'immatriculation pour les nouveaux cotisants, de suivre leur recouvrement conformément aux lois mises en vigueur, contrôler et vérifier leur déclaration de versement et les poursuivre dans le cas d'un défaut de paiement. Pour cela, cette sous-direction dispose d'une secrétaire de direction et de quatre services :

- Service affiliation.
- Service cotisation.
- Service contrôle.
- Service contentieux.

2.1.5. Sous-direction de prestation

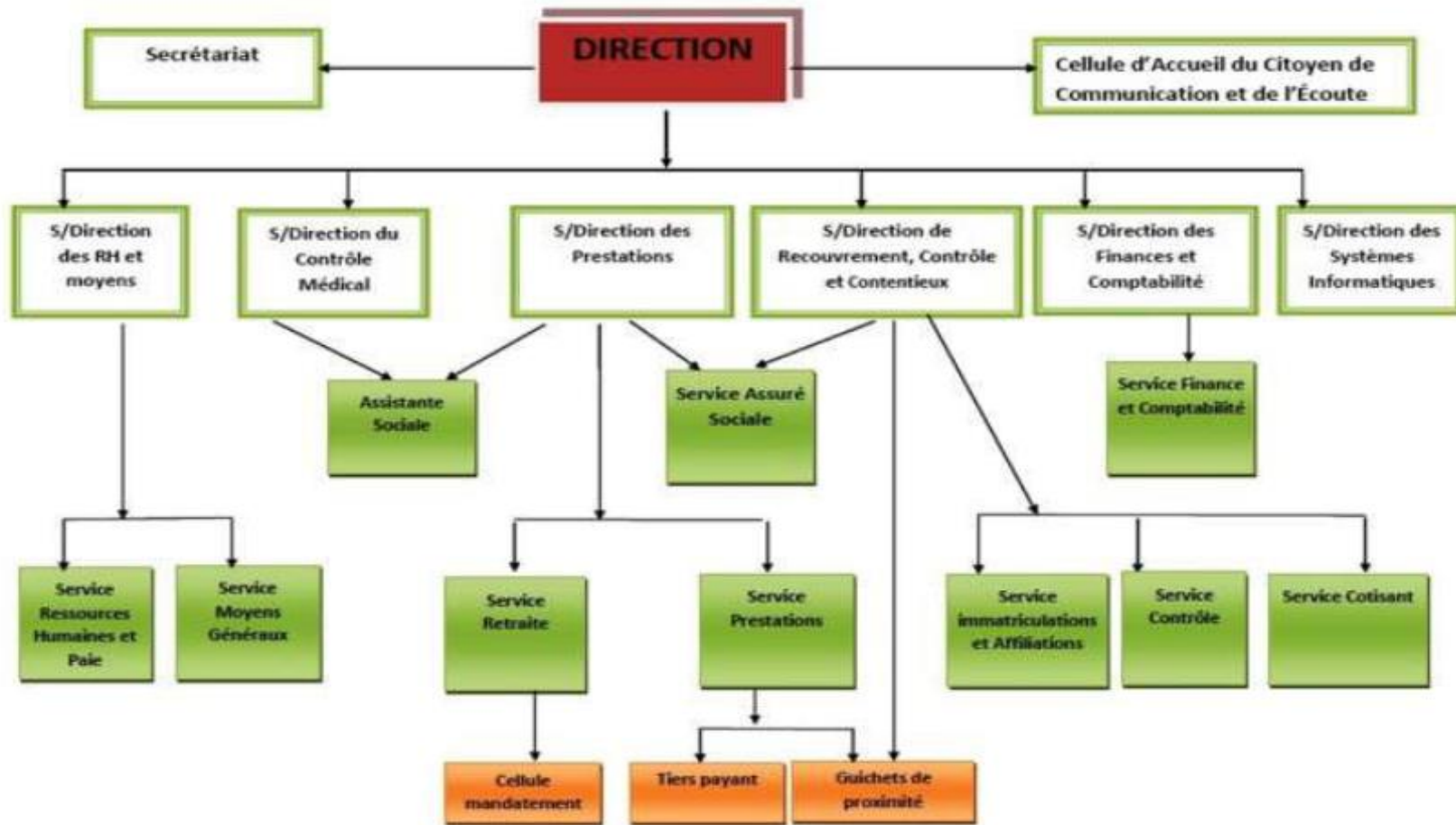
Elle est chargée d'organiser et de suivre la gestion des prestations et des pensions de retraite des non-salariés et de gérer les droits des bénéficiaires. Pour cela cette sous-direction dispose d'une secrétaire de direction et de trois services :

- Service d'assurance sociale.
- Service retraite.
- Service prestation.

2.1.6. Sous-direction des finances et comptabilité

Elle est chargée d'élaborer le budget annuel de la caisse et d'assurer les opérations financières comptables dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Concernant le mode d'organisation de la CASNOS, elle est structurée de la telle que le montre l'organigramme ci-après :



SOURCE : Document interne de la CASNOS

3. Mise en Œuvre de la Digitalisation à la CASNOS :

La CASNOS vient de franchir une étape décisive dans la simplification des démarches administratives pour les Algériens. Désormais, les affiliés n'auront plus à se déplacer pour obtenir leurs documents administratifs. La politique nationale de modernisation des services a décidé de lancer un nouveau service numérique permettant aux assurés de faire leur demande de retraite à distance. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la modernisation des services publics, visant à simplifier les démarches administratives et à faciliter l'accès aux prestations sociales. (Lynda. A, 2025)

4. Présentation de la plateforme DAMANCOM de la CASNOS

Le ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale continue a facilité les procédures administratives pour les usagers du secteur. Modernisant ses activités le ministère en Algérie a intégré la plateforme électronique DAMANCOM.

DAMANCOM est la plateforme numérique officielle de la CASNOS destinée aux travailleurs non-salariés (artisans, commerçants, indépendants). Elle permet de réaliser en ligne plusieurs démarches administratives liées à la sécurité sociale dans le but de :

- D'être plus disponible 24h/24 et 7j/7 ;
- Gagner en termes de temps en évitant les déplacements des assurés sociaux ;
- D'éviter les retards dans les déclarations d'activités et d'assiettes de cotisation ;
- Un moyen de contrôle pour les assurés sociaux et les pharmaciens.

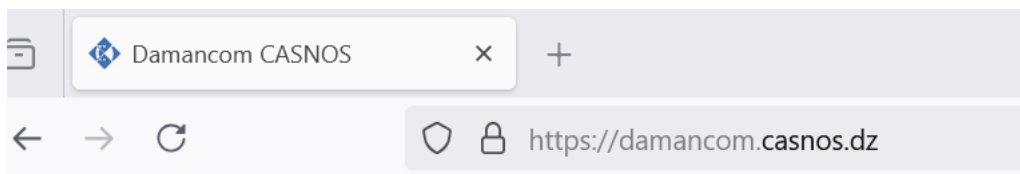
4.1. Accès à la plateforme e-services de la CASNOS

Afin d'accéder à la plateforme e-services de la CASNOS, il est nécessaire de suivre les étapes suivantes :

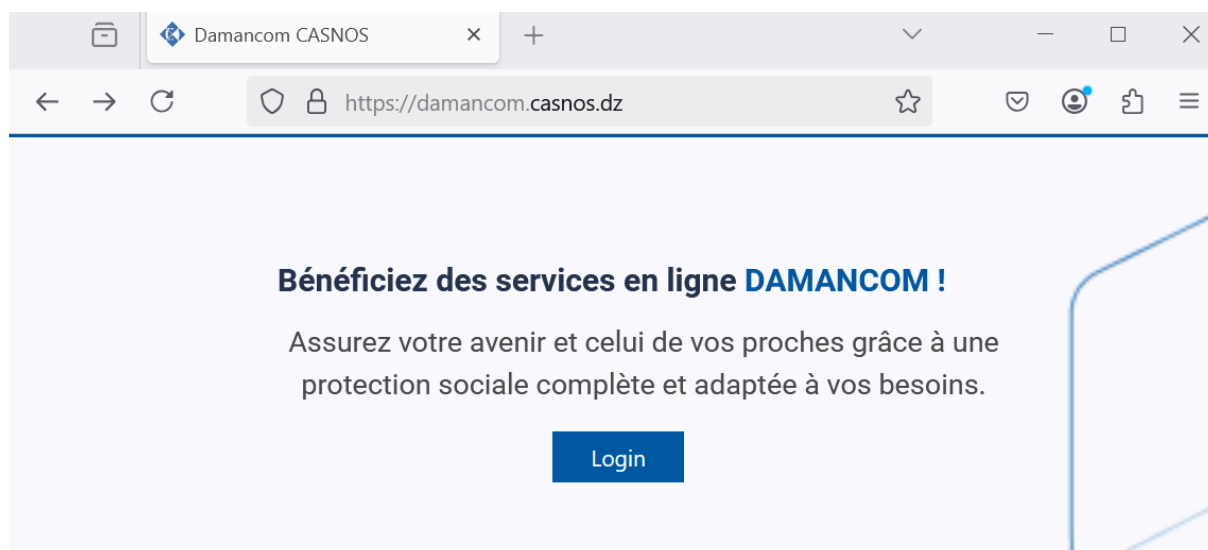
- L'assuré doit se présenter auprès de son agence CASNOS ;
- Récupérer l'identifiant et le mot de passe, qui vous seront communiqués par l'agent chargé des comptes.
- Pour plus de sécurité, nous vous suggérons de bien vouloir personnaliser votre mot de passe dès la première connexion.

Saisir l'adresse <https://damancom.casnos.dz/> dans la barre d'adresse du navigateur web ;
comme illustré ci-dessous :

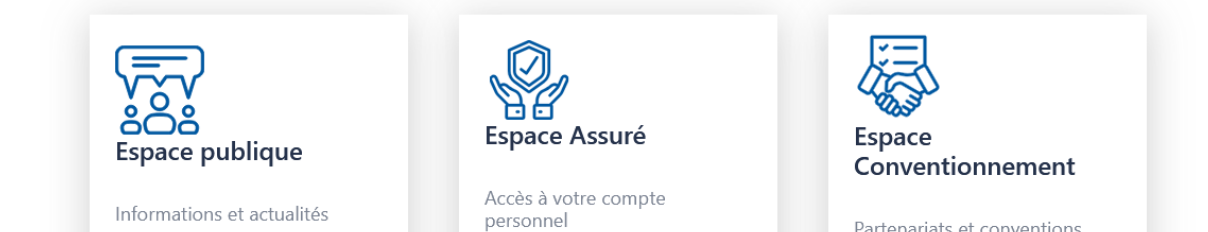
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE



La page d'authentification suivante apparaît :



Explorer par catégorie



4.2. Les services disponibles sur la plateforme DAMANCOM :

Cette plateforme permet d'effectuer les services suivants en toute sécurité :

- **La consultation des données :**
 - Consultation du relevé de compte ;
 - Consultation de l'échéance de la pension ;

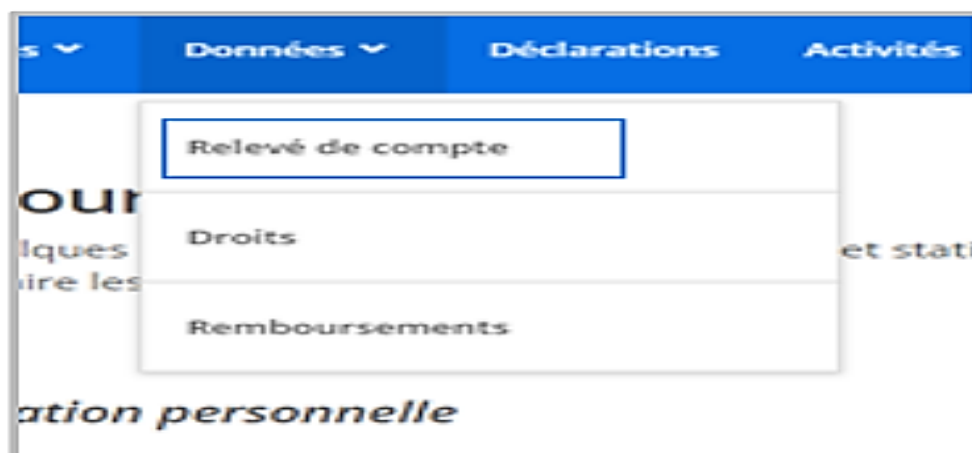
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

- Consultation de la date de fin de droit des assurés et de leurs ayants droit ;
- Consultation de la consommation des médicaments.
- **La télédéclaration :**
 - Déclaration des assiettes de cotisation ;
 - Déclaration des activités.
- **La commande des documents :**
 - Attestation de mise à jour ;
 - Attestation de perception d'une pension de retraite/ de réversion ;
 - Attestation de perception d'une pension d'invalidité.
 - Paiement électronique
- **Services offerts aux pharmaciens :**
 - La consultation de la consommation des médicaments des assurés ;
 - La consultation de la liste des médicaments remboursables ;
 - Le suivi des bordereaux pharmaceutiques.

5.2.1 La consultation des données :

A. Consultation du relevé de compte

Cette plateforme permet de suivre précisément l'état de votre compte, grâce au relevé de compte, un document qui récapitule chaque année les cotisations facturées et encaissées. Vous pouvez consulter ce relevé en ligne pour un suivi simple et transparent de vos paiements. Pour que nous puissions consulter ce document, nous devons suivre les étapes suivantes :



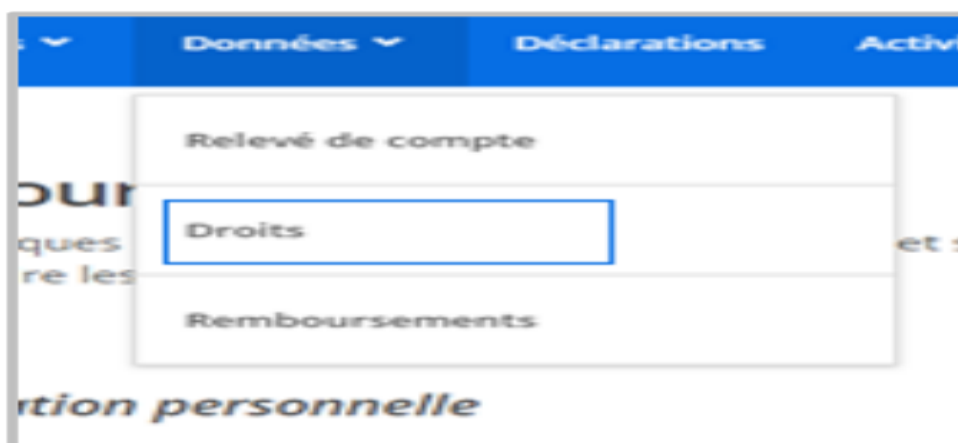
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Données » ensuite choisir « Relevé de compte », cette page vous permet de consulter votre relevé de compte ; Vous visualiserez ainsi l'année, la nature, le montant facturé et le montant encaissé de vos cotisations.

Année	Nature	Montant facturé	Montant encaissé
2017	Cotisation principale	321 278.00	321 278.00
2016	Cotisation principale	300 101.40	300 101.40
2015	Cotisation principale	259 200.00	259 200.00
2014	Cotisation principale	217 308.60	217 308.60
2013	Cotisation principale	193 339.00	193 339.00

B. Consultation des ouvertures de droit

Ce service vous permet de consulter votre situation ainsi qu'à vos ayants droit vis-à-vis la CASNOS ;



CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Données » ensuite choisir « Droits » ; Vous visualiserez ainsi le code bénéficiaire, le nom, le prénom, la date de fin de droit de chacun des ayants droits.

Consultation des ouvertures de droits

Trier par: Nom (Desc) | Filtrer par: Date fin de droit (Desc)

Bénéficiaire	Nom	Prénom	Date fin de droit
A01	[REDACTED]	YAMINA	31/12/2017
F01	[REDACTED]	KRAM	31/12/2017
F02	[REDACTED]	MOHAMMED EL AMIN	31/12/2017
F03	[REDACTED]	YOUCEF ISLAM	31/12/2017
C02	[REDACTED]	MAGHENIA	31/12/2017

Afficher: 5 | 1 - 5 / 6

C. Consultation des remboursements

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Données » ensuite choisir « Remboursements », cette page vous permet de consulter vos remboursements des médicaments des trois derniers mois ; Vous visualiserez ainsi la date de soin, le nom et le prénom du bénéficiaire et le montant remboursé.

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE



A screenshot of the 'Consultation des remboursements' page. The page has a blue header with navigation items: 'Données', 'Déclarations', 'Activités', 'Documents', and 'Consultations'. Below the header, there are two dropdown menus for filtering: 'Trier par' (set to 'Nom (Desc)') and 'Filtrer par' (set to 'Date de soin (Desc)'). The main content is a table with the following data:

Date de soins	Nom	Prenom	Montant remboursé
13/11/2017	<input type="text"/>	NASSERA	1 463.00
25/10/2017	<input type="text"/>	NASSERA	1 840.80
22/10/2017	<input type="text"/>	NASSERA	1 638.15
17/10/2017	<input type="text"/>	NASSERA	5 895.94
24/09/2017	<input type="text"/>	NASSERA	1 582.62

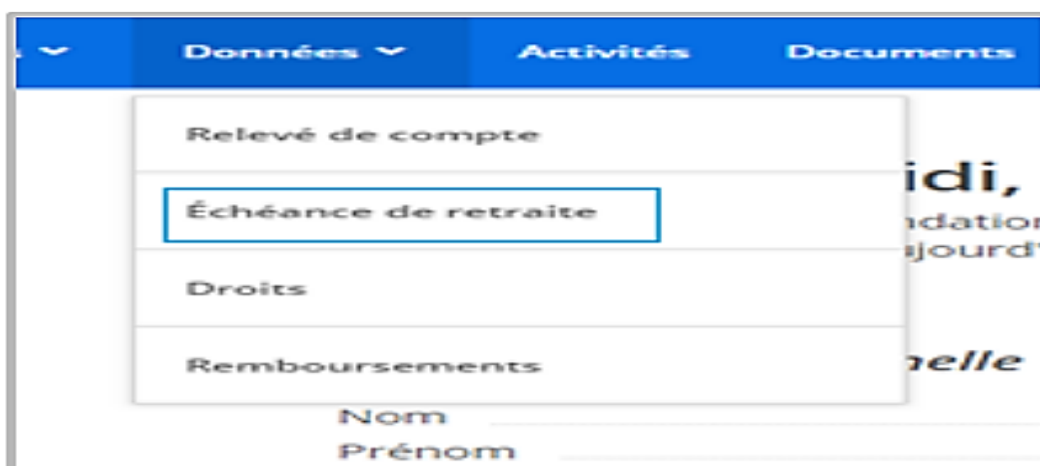
At the bottom left, there is a 'Afficher' button with a dropdown set to '5'. At the bottom right, there is a pagination indicator '1 - 5 / 29' with a right arrow.

D. Consultation de l'échéance de retraite

Ce service s'adresse aux pensionnés de la CASNOS, leur permettant de consulter les échéances de retraite des douze derniers mois, en ligne à travers la plateforme « e-services.CASNOS » ;

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Données » ensuite choisir « Echéance de retraite » ;

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE



Vous visualiserez ainsi l'année, le mois, le montant de l'échéance et la date de paiement ;

The screenshot displays a software interface with a blue header bar containing three tabs: 'Données', 'Activités', and 'Documents'. The main content area is titled 'Consultation de l'échéance de la pension'. Below the title, there is a 'Trier par' dropdown menu set to 'Année (Desc)'. The main content is a table with four columns: 'Année', 'Mois', 'Montant de l'échéance', and 'Date de paiement'. The first row is highlighted in yellow and has a red box around the year '2012'. Below the table, there is a pagination control labeled 'Afficher' with a dropdown menu set to '10'.

Année	Mois	Montant de l'échéance	Date de paiement
2012			
2012			
2012			
2012			
2012			
2012			
2012			
2012			

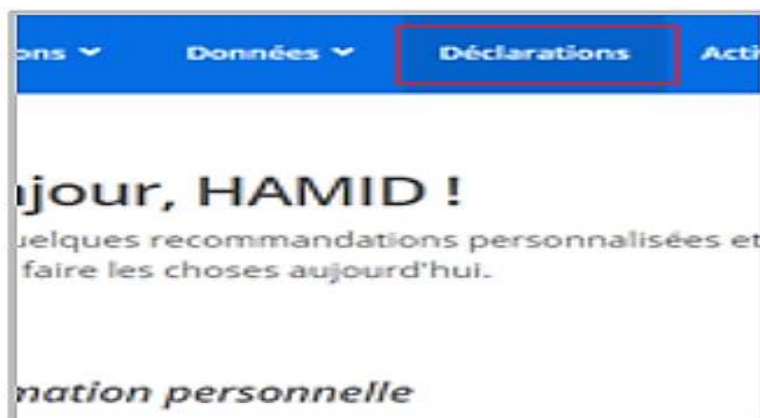
5.2.2 La télédéclaration :

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

A. Déclaration d'une assiette de cotisation

Ce service vous permet de consulter vos déclarations des assiettes de cotisations effectuées sur la plateforme DAMANCOM, et de déclarer une nouvelle assiette de cotisation.

Il est à noter qu'il faut déclarer votre assiette de cotisation de l'année en cours avant le 31 Janvier de la même année.



La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Déclaration » ; Vous visualiserez ainsi l'année, l'assiette de cotisation, le montant cotisé, la date de création et l'état de cette déclaration ;

Année	Assiette de cotisation	Montant cotisé	Date de création	Statut
2016	1 600 000.00	240 000.00	05/11/2017	Validée
2015	2 161 000.00	150 000.00	09/11/2017	Validée

Afin de déclarer une nouvelle assiette de cotisation, vous devez cliquer sur le bouton

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

« Ajouter une assiette de cotisation » qui se trouve en haut à droite de la page ci-dessus, une nouvelle page s'affiche, vous permettant l'ajout d'une assiette de cotisation.

The screenshot shows a web interface for adding a tax slip. At the top, there is a blue navigation bar with the 'OS' logo and several menu items: 'Cotisations', 'Données', 'Déclarations', 'Activités', 'Documents', and 'Consultations'. The main content area has a white background with the title 'Ajouter une assiette de cotisation'. Below the title, there are three input fields: 1. 'Année' with a dropdown menu showing 'Sélectionnez une année'. 2. 'Assiette de cotisation annuelle' with a text input field containing '0.00' and a note below it: 'L'assiette de cotisation annuelle doit être comprise entre 216 000 DA et 4 320 000 DA.'. 3. 'Montant cotisé' with a text input field containing '0.00' and a note below it: 'Le montant cotisé doit être compris entre 32 400 DA et 648 000 DA.'. At the bottom of the form, there are two buttons: a dark grey 'Ajouter' button and a blue 'Annuler' link.

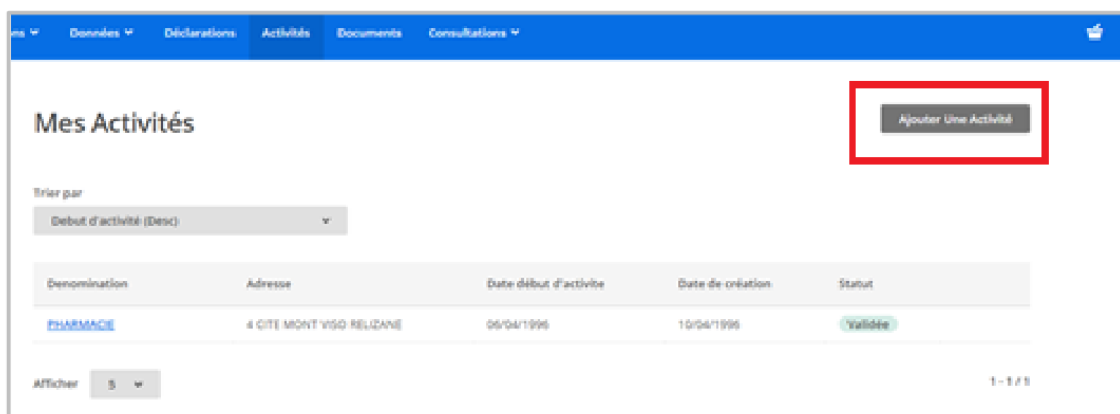
- Sélectionner l'année que vous souhaitez déclarer son assiette de cotisation ;
- Renseigner les champs Assiette de cotisation annuelle et/ou le montant cotisé ;
- Il est a noté que L'assiette de cotisation annuelle doit être comprise entre 216 000 DA et 4 320 000 DA, alors que Le montant cotisé doit être compris entre 32 400 DA et 648 000 DA ;
- Cliquer ensuite sur le bouton « Ajouter » pour ajouter votre déclaration.
- Votre déclaration sera en cours de traitement, vous recevrez une notification dans les prochaines 24h, indiquant son état, avant de procéder au paiement en ligne ;
- Vous pouvez modifier, ou procéder à la suppression d'une déclaration d'assiette tant qu'elle est en cours de traitement ;
- Vous recevrez une notification, après le traitement de votre déclaration,

B. Déclaration d'activité

Ce service vous permet de consulter vos déclarations d'activités effectuées sur la plateforme « DAMANCOM », et de déclarer une nouvelle activité.

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Activités » ; Vous visualiserez ainsi la dénomination, l'adresse, date début d'activité, la date de création et l'état de cette déclaration ;

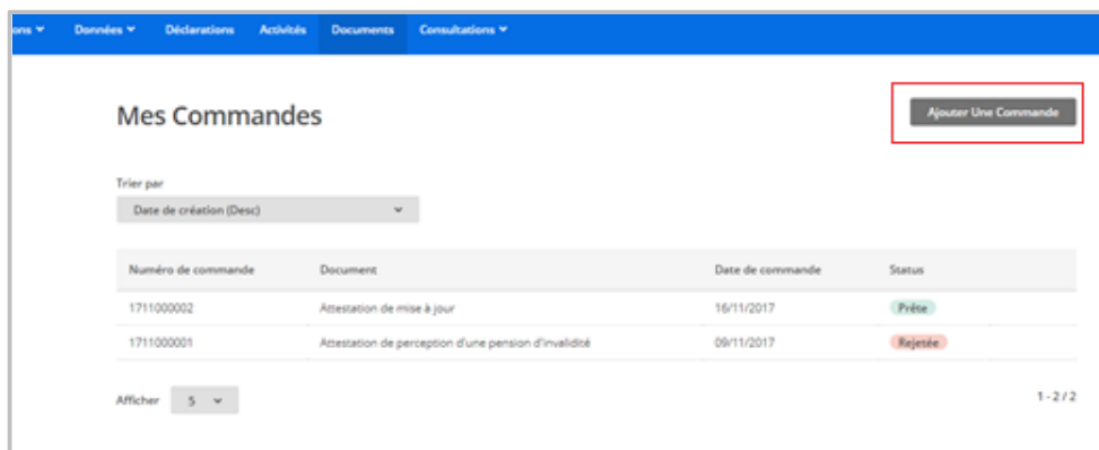
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE



5.2.3. La commande des documents :

Ce service vous permet de consulter vos commandes de documents effectuées sur la plateforme « DAMANCOM », et de commander un nouveau document.

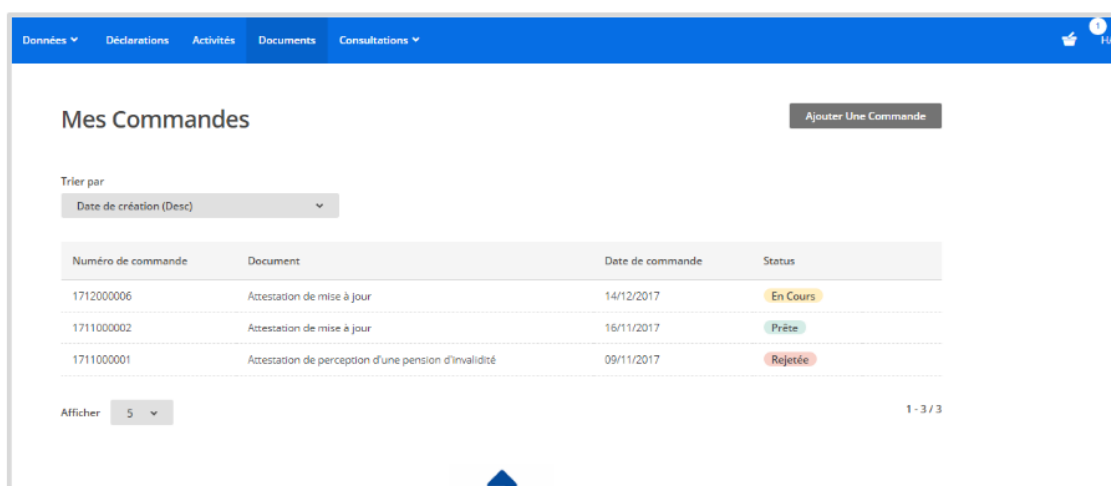
La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Documents » ; Vous visualiserez ainsi le numéro de commande, le document, la date de création et le statut de chaque commande ;



Vous pouvez modifier, ou annuler votre commande tant qu'elle est en cours de traitement ;

Vous recevrez une notification, vous informant si votre document est prêt à être récupérer, ou si votre commande est rejetée tout en vous indiquant la raison, que vous pouvez constater tout en haut à gauche du menu horizontal, le statut de la commande traitée deviendra « prête» ce qui signifie que votre commande est prête à être récupérer, ou « Rejetée » dans le cas contraire ;

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE



Mes Commandes

Ajouter Une Commande

Trier par
Date de création (Desc)

Numéro de commande	Document	Date de commande	Status
1712000006	Attestation de mise à jour	14/12/2017	En Cours
1711000002	Attestation de mise à jour	16/11/2017	Prête
1711000001	Attestation de perception d'une pension d'invalidité	09/11/2017	Rejetée

Afficher 5 1 - 3 / 3

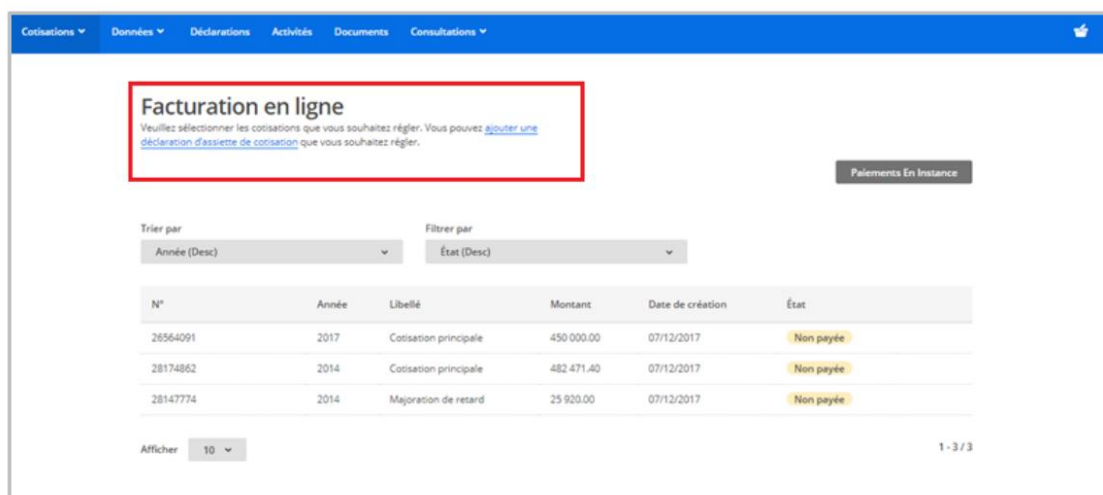
5.2.4. Paiement des cotisations

A. Facturation en ligne

Ce service vous permet de consulter vos factures que vous pouvez payer en ligne à travers la plateforme « DAMANCOM ».

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Cotisations » ensuite choisir « Facturation en ligne » ; Vous visualiserez ainsi le numéro de facture, l'année, le libellé, le montant facturé, la date de facturation et son état ;

Si la facture de l'année que vous souhaitez régulariser n'apparaît pas dans cette liste, vous devez procéder à la déclaration de l'assiette de cotisation en cliquant directement sur « Ajouter une déclaration d'assiette de cotisation » ;



Cotisations

Facturation en ligne

Veillez sélectionner les cotisations que vous souhaitez régier. Vous pouvez [ajouter une déclaration d'assiette de cotisation](#) que vous souhaitez régier.

Paiements En Instance

Trier par
Année (Desc)

Filtrer par
État (Desc)

N°	Année	Libellé	Montant	Date de création	État
26564091	2017	Cotisation principale	450 000.00	07/12/2017	Non payée
28174862	2014	Cotisation principale	482 471.40	07/12/2017	Non payée
28147774	2014	Majoration de retard	25 920.00	07/12/2017	Non payée

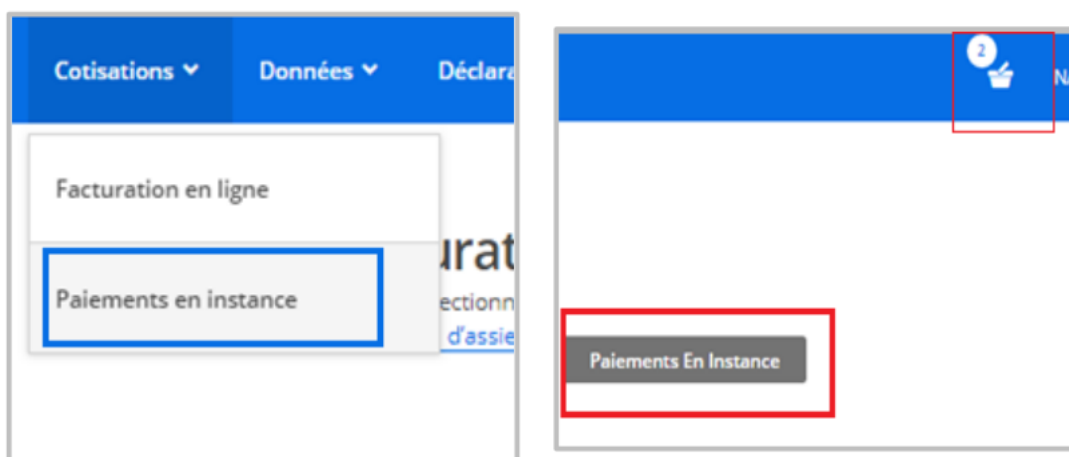
Afficher 10 1 - 3 / 3

B. Paiements en instance

Ce service vous permet de consulter les factures que vous souhaitez régulariser, déjà rajoutées dans le panier sur la plateforme « DAMANCOM », et de procéder par la suite au paiement.

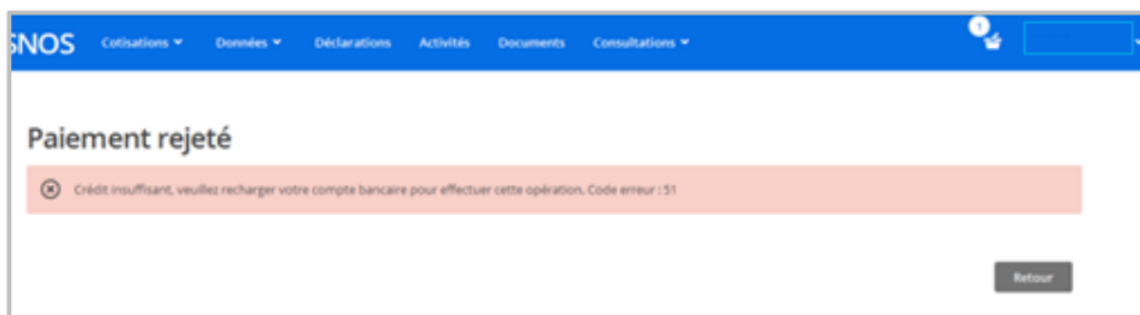
Il est à noter que la Cotisation annuelle est exigible à partir du 1er Janvier et payable au plus tard le 30 Juin de l'année en cours pour le secteur non agricole, et le 30 septembre pour secteur agricole.

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Cotisations » ensuite choisir « Paiement en instance » ; ou bien directement via le raccourci « panier » qui se trouve à droite du menu horizontal en haut de la page ; Vous visualiserez ainsi les paiements en instance ;



Si votre paiement est accepté, vous recevrez votre reçu de paiement, que vous pouvez le télécharger, l'imprimer, ou envoyer par mail ;

Dans le cas où cette transaction est rejetée, vous recevrez une notification vous indiquant la cause du rejet ainsi qu'au code erreur ;



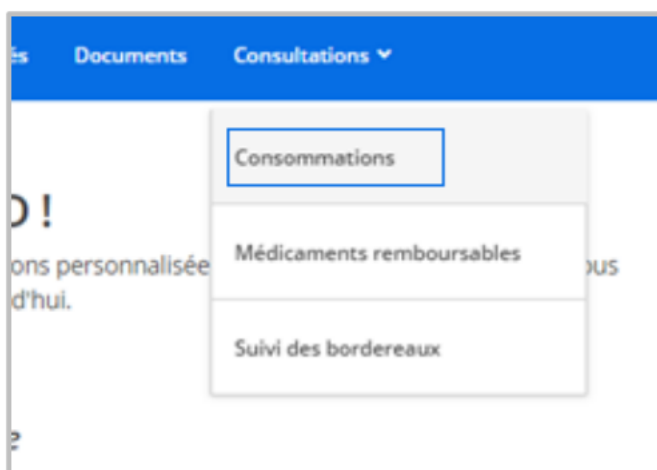
5.2.5. Services offerts aux pharmaciens

Ces services concernent nos assurés pharmaciens conventionnés avec la CASNOS, leurs permettant de :

- Consulter la consommation des médicaments des assurés ;
- Consulter la liste des médicaments remboursables ;
- Suivre les bordereaux pharmaceutiques.

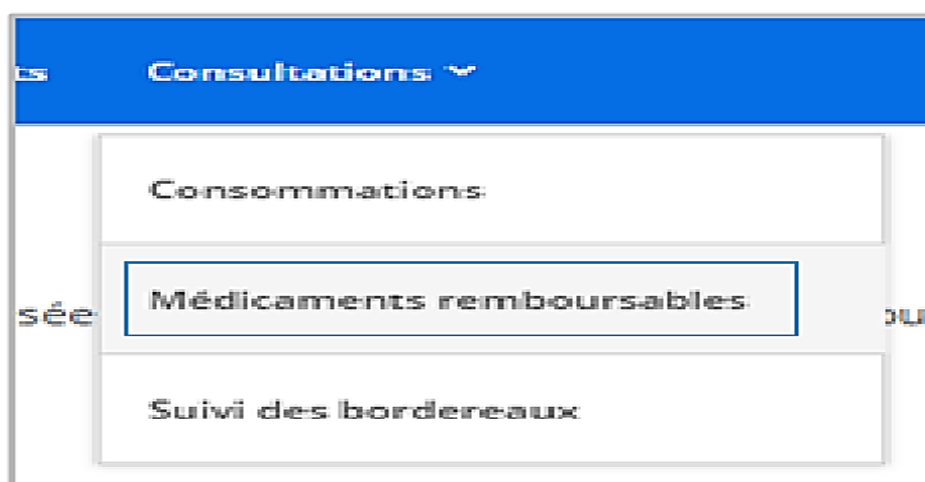
A. Consultation des consommations

La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Consultations » ensuite choisir « Consommations », cette page vous permet de consulter les remboursements des médicaments des trois derniers mois de vos assurés ;



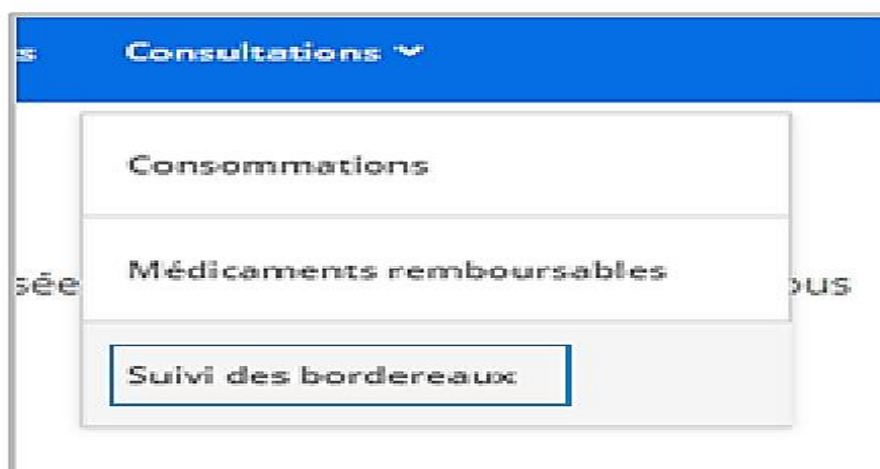
B. Consultation de la liste des médicaments remboursables

Ce service vous permet de consulter la liste des médicaments remboursables ; La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Consultations » ensuite choisir « Médicaments remboursables » ;



C. Suivi des bordereaux

Ce service vous permet de suivre l'avancement de vos bordereaux en ligne à travers la plateforme « DAMANCOM ». La page illustrée ci-dessous est accessible à partir du menu horizontal en haut de page, en cliquant sur « Consultations » ensuite choisir « Suivi des bordereaux » ;



5.2.6. La carte CHIFA

À travers la plateforme numérique DAMANCOM, il est désormais possible de scanner la photo pour concevoir la carte Chifa.

5.2.7. La cure thermale

Aussi, il y a lieu de télécharger un questionnaire médical qui doit être renseigné par le médecin traitant pour une demande de prise en charge afin de bénéficier d'une cure thermale au niveau des stations thermales.

Section 02 : étude et analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance

Cette étude vise à évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance de la CASNOS. La méthodologie adoptée a pour objectifs de mesurer les effets des outils numériques sur l'efficacité organisationnelle, d'identifier les changements positifs ou négatifs engendrés, et d'analyser la perception des usagers et du personnel face à ces transformations. En combinant données quantitatives et retours qualitatifs, cette approche permettra d'obtenir une vision claire et complète des conséquences de la digitalisation sur la caisse.

Cette section est consacrée au traitement et à l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête au sein de la CASNOS, pour confirmer ou réfuter les hypothèses faisant objet de ce travail de recherche.

2.1. Interprétation et analyses des résultats de la recherche

2.1. Analyse des résultats de questionnaire par rapport aux réponses des clients

Dans cette partie, nous allons procéder à une interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche, selon trois axes.

A. Taux d'utilisation des services en ligne :

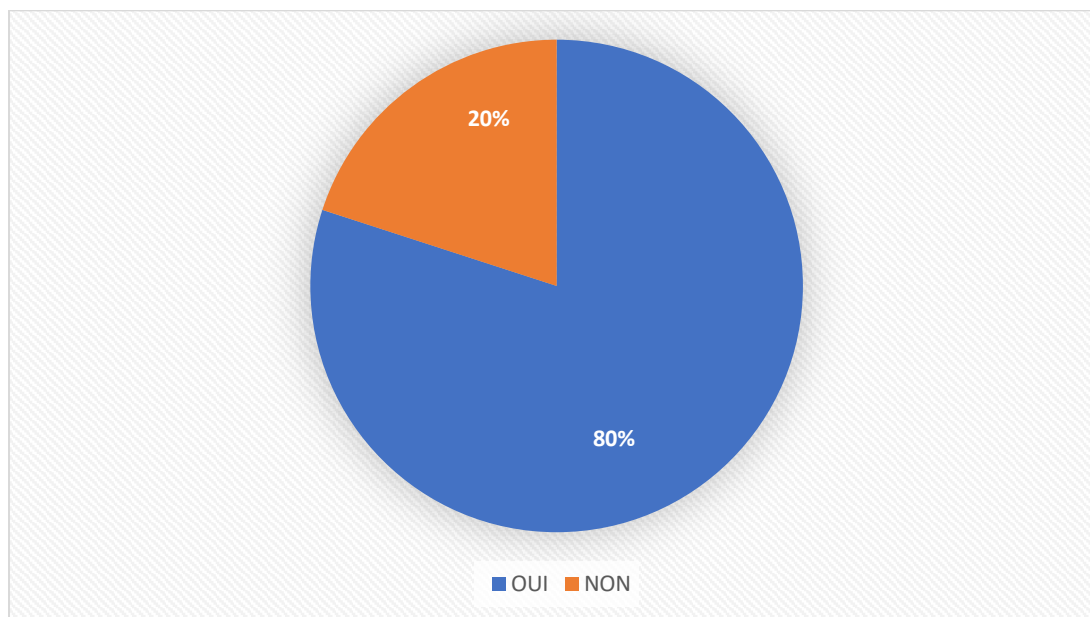
L'analyse s'effectue à travers les critères suivants :

Tableau N°2 : La répartition de l'échantillon selon l'utilisation des services en lignes (sites web, applications mobiles) de la CASNOS

L'utilisation des services en lignes (sites web, applications mobiles) de la CASNOS	NOMBRE	%
OUI	16	80
NON	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure 4 : L'utilisation des services en ligne de la CASNOS



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

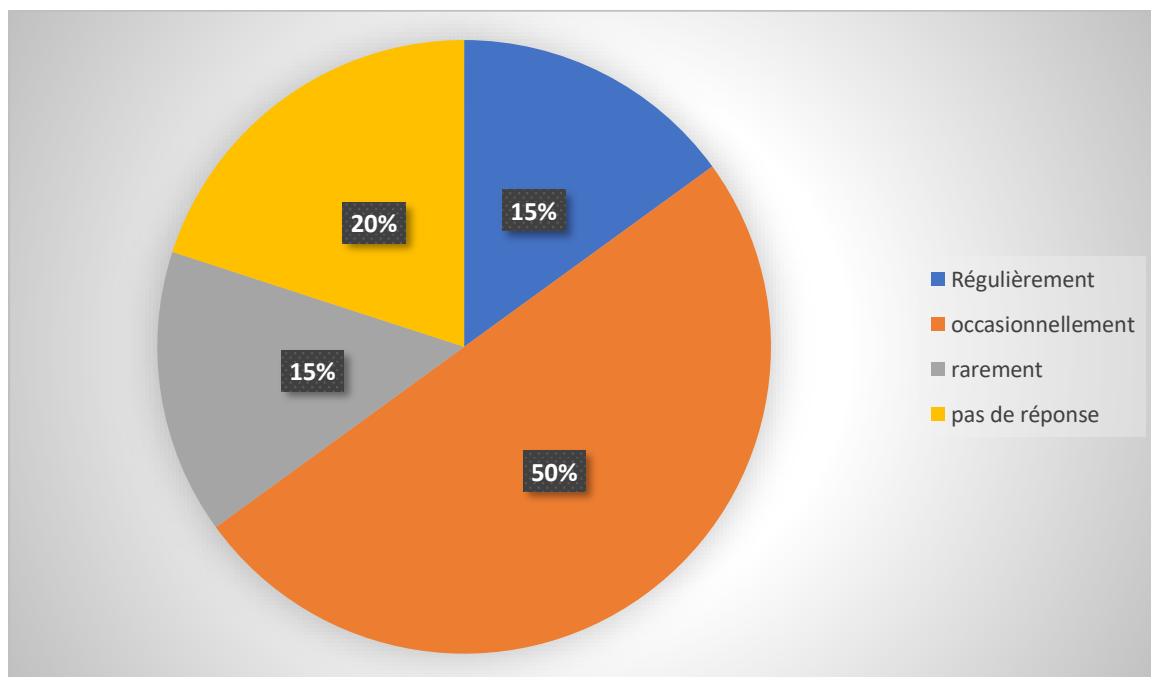
Le tableau et la figure montre que la majorité des affiliés utilisent désormais les services en ligne (site web, application mobile) de la CASNOS. Cela traduit une bonne adoption des outils digitaux par les usagers et une évolution des habitudes des usagers, qui privilégient de plus en plus les démarches à distance pour leur rapidité et leur simplicité. Cette tendance contribue à désengorger les guichets physiques et à améliorer l'efficacité globale du service.

Tableau N°3 : La répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation de ces services en ligne

La fréquence d'utilisation de ces services en ligne	NOMBRE	%
Régulièrement	3	15
Occasionnellement	10	50
Rarement	3	15
PAS DE REPONSE	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°5 : La fréquence d'utilisation de ces services en ligne



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

La fréquence d'utilisation varie, certains affiliés étant des utilisateurs réguliers, d'autres occasionnels. La fréquence élevée d'utilisation des services numériques indique que les affiliés trouvent ces outils utiles et adaptés à leurs besoins quotidiens. Plus l'utilisation est régulière, plus cela témoigne de la confiance accordée à la plateforme et de son intégration dans la routine administrative des usagers.

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

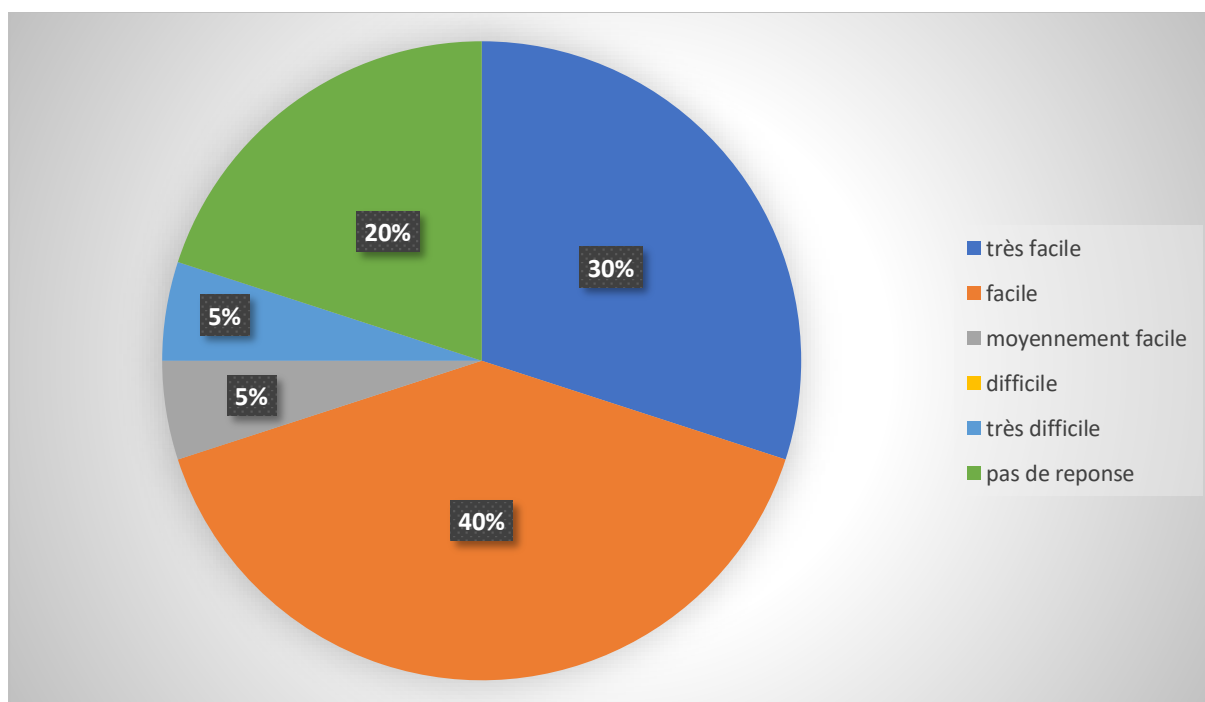
B. Analyse de taux d'accessibilité et disponibilité des services

Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon la facilité d'utilisation des services numériques

La facilité d'utilisation des services numériques	NOMBRE	%
Très facile	6	30
Facile	8	40
Moyennement facile	1	5
Difficile	0	0
Très difficile	1	5
PAS DE REPONSE	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°6 : La facilité d'utilisation des services numériques



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

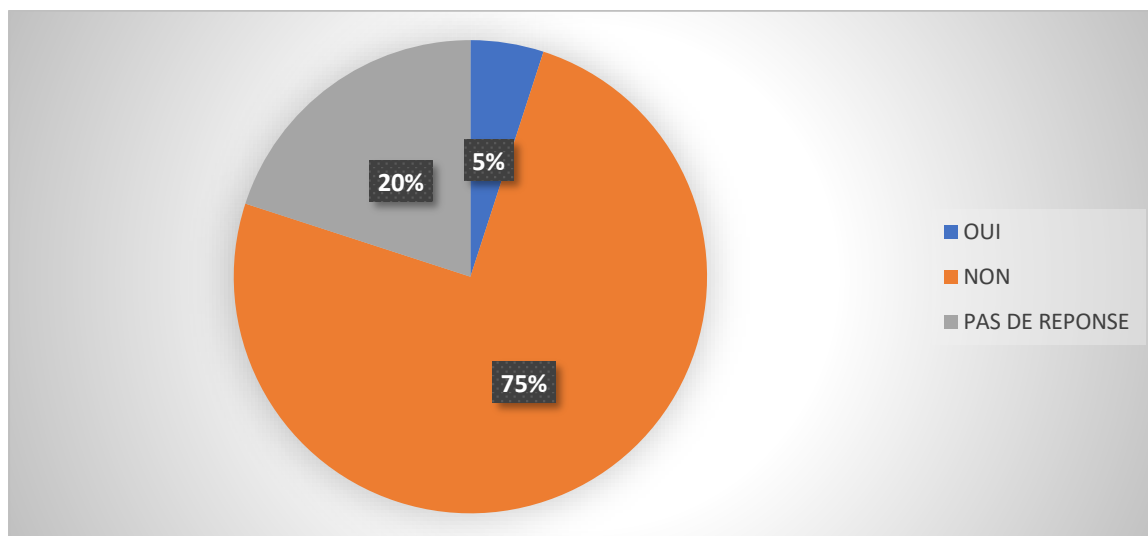
Nous remarquons que la majorité des répondants jugent les services numériques faciles à utiliser, ce qui est un point fort pour l'accessibilité. Cependant, une minorité rencontre encore des difficultés, ce qui suggère la nécessité d'améliorer l'ergonomie de la plateforme et de proposer davantage de support ou de tutoriels pour accompagner tous les profils d'utilisateurs.

Tableau N°5 : La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des services numériques

Les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des services numériques	Nombre	%
OUI	1	5
NON	15	75
Pas de réponse	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°7 : Les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des services numériques



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

Les difficultés signalées concernent principalement une organisation confuse de la plateforme, obligeant certains affiliés à solliciter un support externe pour s'orienter. Ces

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

obstacles nuisent à la disponibilité perçue des services et doivent être traités pour améliorer l'expérience utilisateur.

C. Taux de satisfaction des affiliés :

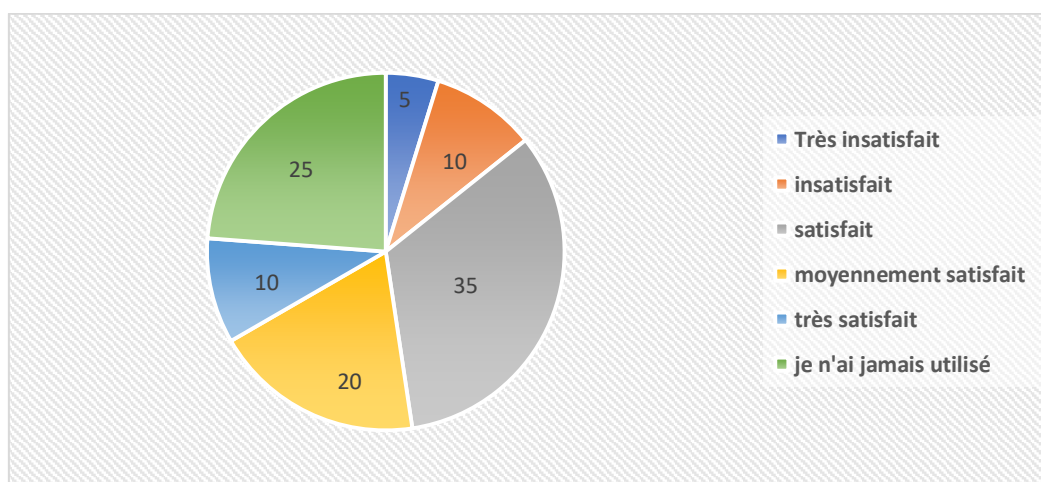
Pour analyser le taux de de satisfaction des clients, nous passons par l'analyse des points suivants :

Tableau N°6 : La répartition de l'échantillon selon la satisfaction globale vis-à-vis des services numériques de la CASNOS

La satisfaction globale vis-à-vis des services numériques de la CASNOS	NOMBRE	%
Je n'ai jamais utilisé	4	20
Très insatisfait	1	5
Insatisfait	2	10
Satisfait	7	35
Moyennement satisfait	4	20
Très satisfait	2	10
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°8 : La satisfaction des clients vis-à-vis des services numériques de la CASNOS



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

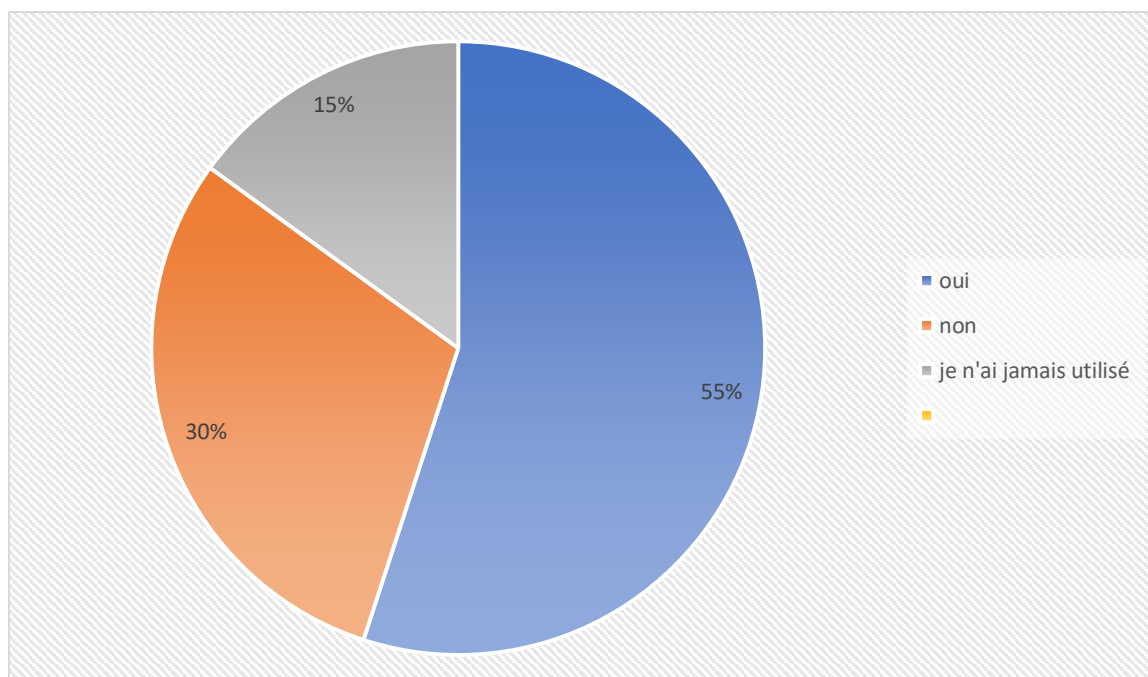
Le taux de satisfaction global est élevé, ce qui confirme que la digitalisation répond aux attentes des affiliés. Cela indique que la digitalisation a amélioré la perception des services, renforçant la confiance et l'adhésion des usagers. Cette satisfaction est un indicateur clé du succès de la transformation numérique et encourage à poursuivre les efforts pour maintenir et améliorer la qualité des services proposés.

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon la rapidité de traitement des demandes

La rapidité de traitement des demandes	NOMBRE	%
OUI	11	55
NON	5	30
Je n'ai jamais utilisé	4	15
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°9 : L'amélioration perçue de la rapidité de traitement



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

Les données révèlent une amélioration notable de la rapidité de traitement depuis la mise en place des services numériques. La majorité des répondants perçoivent un gain de temps, ce qui est un indicateur clé de performance pour la CASNOS.

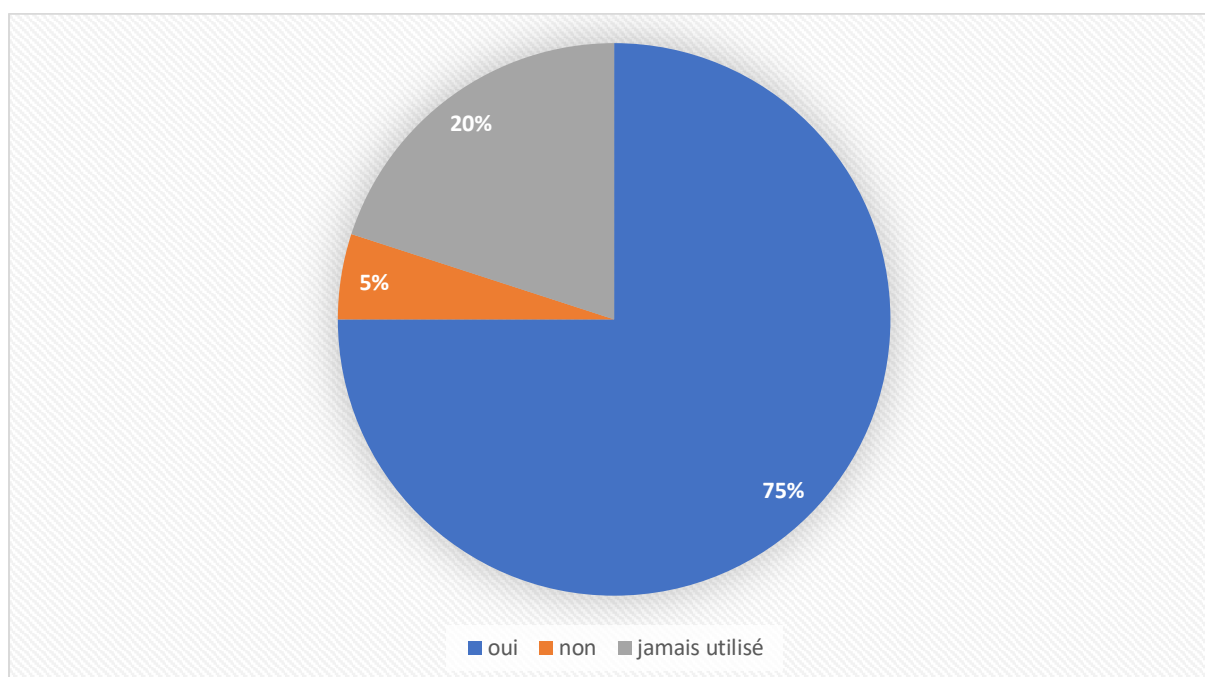
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon la facilité d'accès aux informations personnelles

La rapidité de traitement des demandes	NOMBRE	%
OUI	15	75
NON	1	5
Je n'ai jamais utilisé	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°10 : La facilité d'accès aux informations personnelles



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

Ce tableau met en évidence que la plupart des affiliés trouvent l'accès à leurs informations personnelles simple et direct grâce aux plateformes numériques. Cela contribue à une meilleure transparence et autonomie des usagers dans la gestion de leurs dossiers.

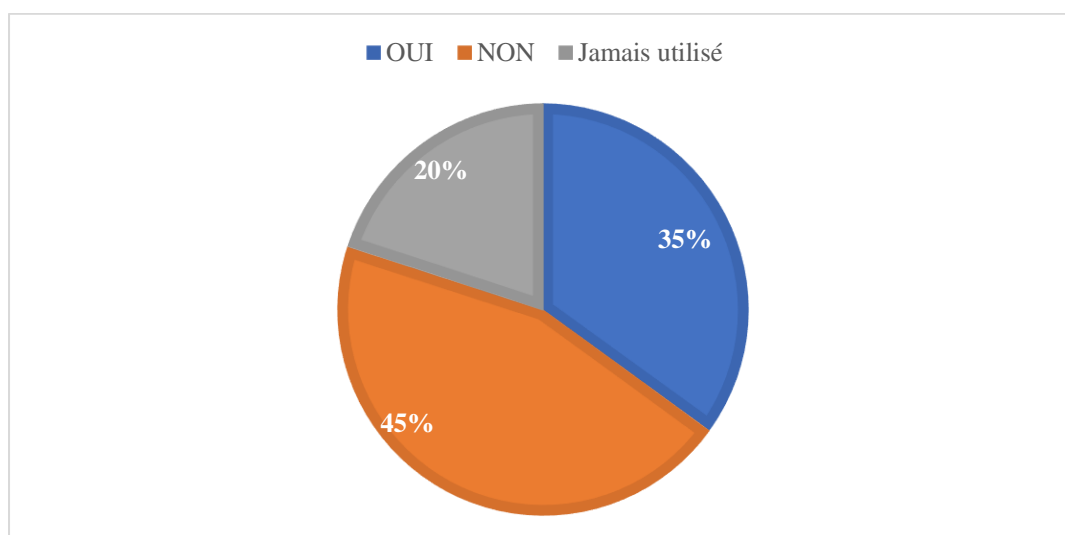
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Tableau N°9 : La répartition de l'échantillon selon la réactivité de la communication avec la CASNOS

La rapidité de traitement des demandes	NOMBRE	%
OUI	7	35
NON	9	45
Je n'ai jamais utilisé	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°11 : La qualité de communication avec la CASNOS



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

La communication avec la CASNOS est jugée globalement satisfaisante, mais certains affiliés signalent des délais ou une réactivité perfectible, notamment en cas de problèmes spécifiques. Cela souligne un besoin d'amélioration dans le support client pour renforcer l'expérience utilisateur.

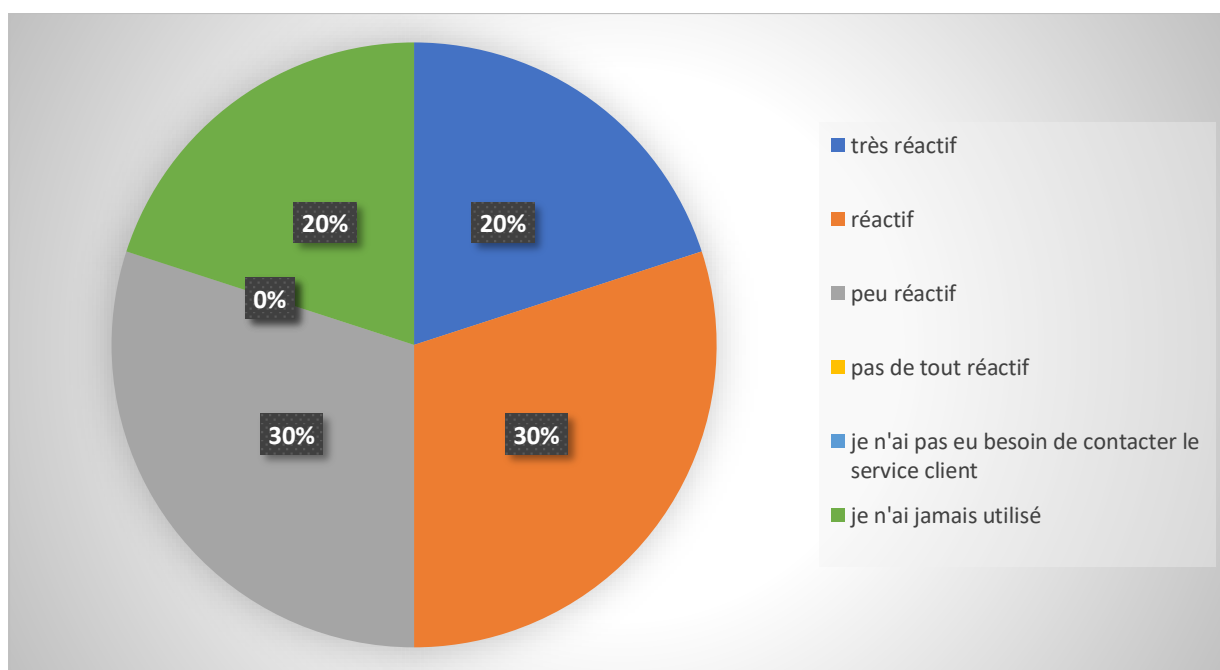
CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon comment évaluer la réactivité du service client en cas de problème avec service numérique

Comment évaluer la réactivité du service client en cas de problème avec service numérique	NOMBRE	%
Très réactif	4	20
Réactif	6	30
Peu réactif	6	30
Pas de tout réactif	0	0
Je n'ai pas eu besoin de contacter le service client	0	0
Je n'ai jamais utilisé	4	20
TOTAL	20	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°12 : La réactivité du service client en cas de problème avec le service numérique



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Ce tableau confirme que la majorité des répondants estiment que le service client est réactif en cas de problème avec les services numériques. bien que le service client soit apprécié, il existe des marges de progression dans la gestion des incidents liés aux services numériques. Une meilleure organisation et formation du personnel pourraient réduire ces insatisfactions.

2.2. Analyse des résultats de questionnaire selon les réponses du personnel

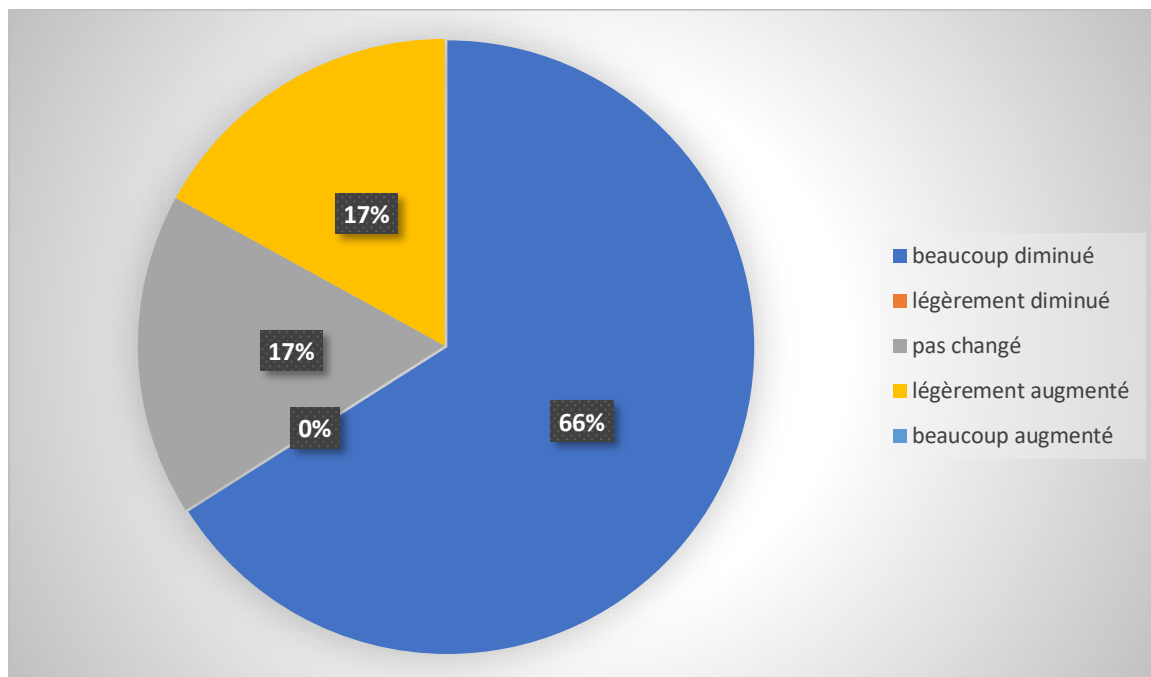
Tableau N°11 : La répartition de l'échantillon selon le délai moyen de traitement des dossiers

Le délai moyen de traitement des dossiers	NOMBRE	%
Beaucoup diminué	4	66
Légèrement diminué	0	0
Pas changé	1	17
Légèrement augmenté	1	17
Beaucoup augmenté	0	0
TOTAL	6	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION DES ACTIVITES DE LA CASNOS ET SES EFFES SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Figure N°13 : La répartition de l'échantillon selon le délai moyen de traitement des dossiers



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

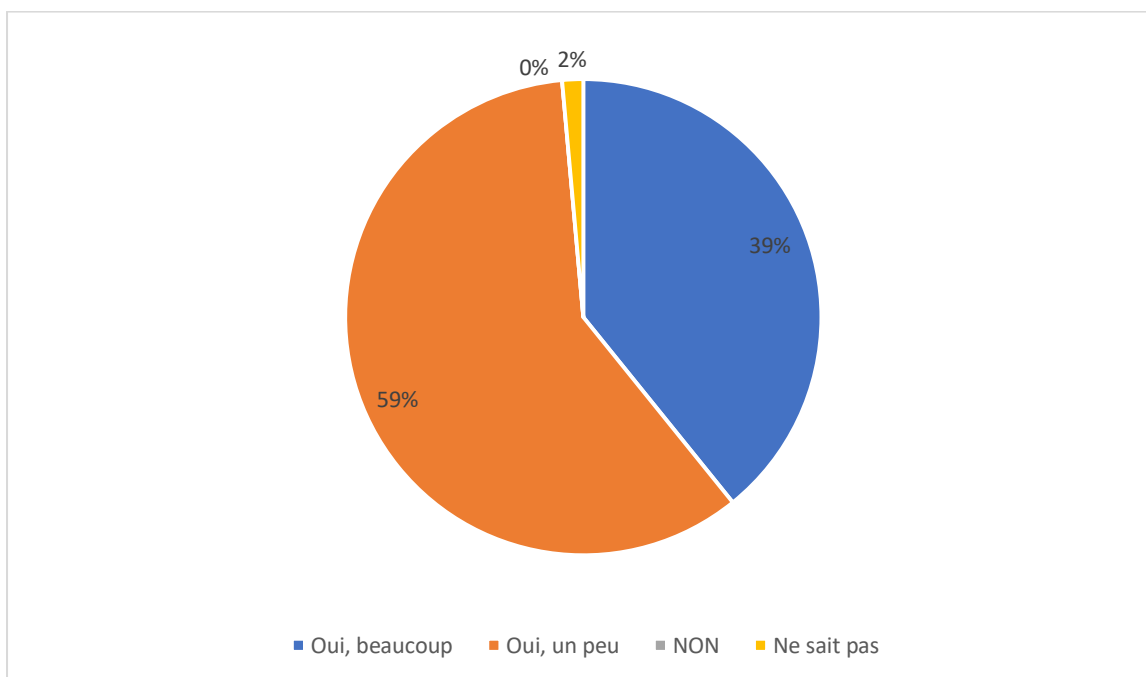
Les données montrent que, le délai moyen de traitement des dossiers a beaucoup diminué ou légèrement diminué depuis la numérisation. Ce retour interne confirme l'efficacité opérationnelle accrue et l'optimisation des processus, avec un impact positif aussi bien pour les agents que pour les usagers.

Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon la réduction des erreurs dans le traitement des dossiers

La réduction des erreurs dans le traitement des dossiers	NOMBRE	%
Oui, beaucoup	2	33
Oui, un peu	3	50
Non	0	0
Ne sait pas	1	17
TOTAL	6	100

Source : Réalisé par nous- même à partir des données de l'enquête de terrain

Figure N°14 : La répartition de l'échantillon selon la réduction des erreurs dans le traitement des dossiers



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

Nous constatons une réduction significative des erreurs de traitement grâce à la digitalisation. Cela se traduit par une meilleure qualité de service, moins de réclamations et une plus grande confiance des affiliés envers la CASNOS. C'est un argument fort en faveur de la poursuite de la modernisation des outils et des pratiques.

2.3. Discussion des résultats

L'analyse des données recueillies sur l'utilisation des services numériques de la CASNOS révèle plusieurs enseignements importants quant à l'impact de la digitalisation sur la performance de l'organisation.

A. Taux d'utilisation des services en ligne

Le taux d'utilisation des plateformes numériques apparaît globalement encourageant, avec une majorité d'affiliés ayant déjà recours au site web ou à l'application mobile. Cette adoption témoigne d'une certaine réussite dans la mise en œuvre des outils digitaux. Cependant, la fréquence d'utilisation varie significativement entre les utilisateurs, certains se connectant régulièrement tandis que d'autres restent occasionnels ou rares. Cette disparité peut s'expliquer par des facteurs tels que le niveau de familiarité avec les technologies numériques, les besoins spécifiques des affiliés, ou encore la perception de la facilité d'utilisation des services. Ces

résultats confirment que la simple mise à disposition d'outils digitaux ne suffit pas à garantir une utilisation optimale. Pour accroître la fréquence d'usage et maximiser les bénéfices de la digitalisation, il est essentiel d'améliorer la convivialité et l'ergonomie des plateformes, mais aussi de renforcer la sensibilisation des affiliés aux avantages concrets des services en ligne.

B. Taux d'accessibilité et de disponibilité

Concernant l'accessibilité, les affiliés jugent majoritairement les plateformes faciles ou moyennement faciles à utiliser, ce qui est un indicateur positif pour la CASNOS. Néanmoins, un nombre non négligeable d'utilisateurs rencontre encore des difficultés, notamment liées à une organisation parfois confuse de l'interface. Ces obstacles peuvent freiner l'accès aux services et engendrer des retards ou des blocages, impactant ainsi la disponibilité perçue des prestations. Cette situation souligne l'importance cruciale d'optimiser l'interface utilisateur, en simplifiant la navigation et en rendant les fonctionnalités plus intuitives. Par ailleurs, le renforcement du support client, notamment via un service d'écoute efficace, apparaît indispensable pour accompagner les affiliés en cas de besoin et garantir une accessibilité fluide et continue.

C. Taux de satisfaction des affiliés

La satisfaction globale exprimée par la majorité des affiliés est un signe positif de l'impact favorable de la digitalisation sur la qualité des services. Les répondants ont particulièrement apprécié la rapidité accrue dans le traitement des demandes ainsi que la facilité d'accès à leurs informations personnelles, deux éléments fondamentaux pour une expérience utilisateur réussie. La qualité de la communication avec la CASNOS est également bien perçue, bien que certains affiliés aient identifié des marges de progression, notamment en ce qui concerne la réactivité du service client face aux problèmes spécifiques. Ces observations suggèrent que, malgré une appréciation générale positive, il reste des axes d'amélioration pour renforcer la satisfaction, notamment en optimisant la gestion des demandes personnalisées et en améliorant la réactivité des équipes de support.

En résumé, la digitalisation des activités de la CASNOS a permis une amélioration notable de la performance, notamment via une meilleure rapidité de traitement et un accès facilité aux services. Toutefois, pour consolider ces acquis et encourager une utilisation plus régulière des plateformes numériques, il est nécessaire d'agir sur la convivialité des interfaces, la clarté de l'organisation des services en ligne, ainsi que sur la qualité du support client. Ces

efforts contribueront à renforcer l'adhésion des affiliés et à maximiser l'impact positif de la digitalisation sur la performance globale de la CASNOS.

D. Délai moyen de traitement des dossiers et nombre d'erreurs de traitement

Les retours du personnel de la CASNOS confirment les bénéfices de la digitalisation. Il a été constaté une diminution sensible des délais moyens de traitement des dossiers ainsi qu'une réduction des erreurs, témoignant d'une efficacité opérationnelle accrue. Ces améliorations permettent non seulement d'optimiser les ressources internes mais aussi de rehausser la qualité du service rendu aux non-salariés.

2.4. Recommandations basées sur les suggestions et commentaires des clients :

A. Renforcer la communication et la sensibilisation autour des services numériques

Les clients expriment un manque d'information et de sensibilisation concernant les services numériques. Il est donc crucial de mettre en place une stratégie de communication claire et régulière, incluant :

- Campagnes d'information multicanales (email, SMS, réseaux sociaux, affichage dans les agences).
- Explications pédagogiques sur le fonctionnement des services numériques.
- Formation ou tutoriels accessibles pour accompagner les utilisateurs, notamment les personnes âgées ou peu familières avec le numérique.

B. Améliorer la rapidité, la stabilité et l'accessibilité des plateformes numériques

Plusieurs commentaires soulignent la nécessité d'une meilleure réactivité, stabilité et accessibilité 24h/24. Il est recommandé de :

- Optimiser les infrastructures techniques pour garantir une plateforme stable et rapide, même en période de forte affluence.
- Mettre en place un support en ligne réactif et efficace.
- Développer une application mobile pour faciliter l'accès aux services.
- Assurer une interface simple et accessible pour tous les profils d'utilisateurs, y compris les personnes âgées ou peu instruites.

C. Centraliser et sécuriser les services pour une expérience utilisateur fluide

Les clients souhaitent pouvoir effectuer toutes leurs démarches en un seul guichet numérique sécurisé, avec des fonctionnalités avancées comme le paiement en ligne sécurisé et la consultation de dossiers personnels. Il est conseillé de :

- Intégrer les bases de données des différents services pour éviter les déplacements multiples et simplifier les démarches.
- Garantir la sécurité et la confidentialité des données via un système d'authentification robuste (identifiant, mot de passe, numéro d'immatriculation).
- Faciliter les paiements en ligne via les cartes bancaires courantes.
- Envisager l'utilisation de l'intelligence artificielle pour automatiser et accélérer le traitement des demandes.

Conclusion

L'étude menée sur l'impact de la digitalisation au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS), et plus particulièrement au niveau de son agence de Tizi-Ouzou, met en lumière une transformation significative dans la manière dont l'organisme interagit avec ses affiliés et gère ses opérations internes. La transition d'un système traditionnel, caractérisé par des procédures administratives lourdes et une gestion manuelle des dossiers, vers une approche numérique s'est avérée être une démarche cruciale pour moderniser les services et répondre aux attentes croissantes des usagers.

En définitive, la digitalisation représente un levier de performance indéniable pour la CASNOS. Si les premières étapes de cette transformation ont porté leurs fruits, un engagement continu en faveur de l'optimisation des outils, de l'accompagnement des usagers et de l'adaptation des processus internes sera nécessaire pour que la CASNOS puisse pleinement exploiter le potentiel du numérique au service de sa mission de protection sociale des travailleurs non-salariés.

Conclusion générale

La numérisation des activités constitue aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour les entreprises publiques soucieuses d'améliorer leur performance globale. A travers ce mémoire, nous avons démontré que la digitalisation n'est pas seulement une modernisation technologique, mais bien une transformation organisationnelle profonde qui touche l'ensemble des processus internes, la relation avec les usagers et la structure même des services publics. **Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014)**

Dans le contexte actuel marqué par une exigence croissante de transparence, de rapidité et de qualité des services, les entreprises publiques, et l'image de la CASNOS, se trouvent dans l'obligation de revoir leurs modes de fonctionnement. La mise en œuvre de solutions numériques a permis, dans le cas étudié, de réduire considérablement les délais de traitement, d'automatiser les tâches répétitives, de renforcer l'accessibilité des services, et d'améliorer la satisfaction des usagers. **(OECD 2019)**

L'impact de cette transition se mesure à travers plusieurs dimensions de la performance : organisationnelle, économique, sociale, technologique et humaine. La numérisation a favorisé une meilleure allocation des ressources, une gestion plus rigoureuse de l'information, ainsi qu'un allègement de la charge administrative. Elle a aussi permis une amélioration notable de l'efficacité, de l'efficience et de l'effectivité des services.

Cependant, cette dynamique de digitalisation pose également des défis, notamment en matière de formation des agents, d'acceptabilité du changement, de sécurité des données et d'investissement initial. Il est donc essentiel que les entreprises publiques accompagnent cette mutation par des stratégies adaptées, une gouvernance numérique claire et une vision à long terme axée sur l'innovation continue. **Layne, K., & Lee, J. (2001).**

L'étude menée sur la digitalisation des services de la CASNOS met en évidence les effets concrets et profonds que peut produire une transformation numérique bien conduite au sein d'une entreprise publique. Loin de se limiter à une simple informatisation des

services, la digitalisation s'est révélée être un vecteur de modernisation organisationnelle, d'optimisation des performances et d'amélioration significative de la qualité du service rendu aux assurés.

La première hypothèse formulée, selon laquelle la mise en place d'une plateforme en ligne permet de réduire les délais de traitement, d'alléger les charges administratives, d'améliorer l'efficacité des processus internes et d'augmenter la satisfaction des assurés, a été pleinement validée. En effet, la transition numérique a transformé les pratiques de gestion de la CASNOS, passant d'un système lourd, manuel et coûteux à une organisation plus fluide, plus rapide et économiquement rationnelle. Grâce à la dématérialisation des démarches, les usagers bénéficient aujourd'hui d'un accès simplifié, sécurisé et permanent aux services, ce qui renforce leur confiance dans l'administration.

La deuxième hypothèse, portant sur La digitalisation des services de la CASNOS exerce un effet positif et significatif sur la satisfaction du personnel, en optimisant les processus de travail, en facilitant l'accès à l'information et en réduisant la charge administrative, ce qui contribue à une amélioration globale de la performance organisationnelle, est également confirmée. La CASNOS a intégré des mécanismes efficaces de protection des données personnelles – authentification forte, suivi des opérations, cryptage des données – qui ont permis de limiter considérablement les risques de fraude et de violation d'informations sensibles. Ce volet sécuritaire est désormais une composante indispensable de la performance numérique, en particulier dans un contexte de gestion de données sociales.

En somme, la digitalisation de la CASNOS illustre parfaitement comment une entreprise publique peut améliorer sa performance globale en s'appuyant sur les technologies numériques. Mais cette réussite dépend aussi de la capacité de l'organisation, à accompagner le changement : repenser ses processus, former ses agents, investir dans une infrastructure sécurisée et instaurer une culture numérique partagée. La transformation digitale n'est donc pas seulement une évolution technologique, mais une dynamique de progrès qui exige vision, rigueur et engagement à tous les niveaux.

Références bibliographiques

Bibliographie :

1. Agence de développement Web et mobile. Paris, crée en 2001, « Définition de la digitalisation »
2. Al Salami, A. A., & Alaa, H. (2008). « Réseaux de gestion électronique » Amman, Jordanie : Dar Wael Publishing
3. AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion manement des organisations, 2005-2006, P 18
4. BALLE Francis, « Lexique d'information communication », Dalloz, 1er édition, paris 2006, P.82.
5. BASQUE Josianne, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire ». Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005.P34
6. Boukhari, M. (2020). La transformation digitale dans l'administration publique algérienne : défis et perspectives. Revue Algérienne des Sciences de Gestion, 12(2), 45-62. (Analyse des progrès et des défis de la e-administration en Algérie)
7. BOUQUIN HENRI, le contrôle de gestion, 8eme édition, presse universitaire de France, paris, 2008, p 75
8. Bouquin, H., & Kuszla, C. (2014). Le contrôle de gestion. Presses universitaires de France
9. Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, p 121.
10. BOUTTEAU Vincent NAIM David (2019). - Op. Cit.
11. COURTOIS Alain, PILLET Maurice, MARTIN Chantal, « Gestion de production », éditions d'organisation, 4émé édition, Paris, 2003, P : 361.
12. Castells, M. (1996). The rise of the network society (pp. 3-25). Wiley-Blackwell. (Introduction à l'ère de l'information et à l'impact des technologies numériques)
13. Courtois philippe, e-administration Ao conquête 2025.
14. Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
15. Eric Delavallée, Peter Drucker, le fondateur du Management Par les Objectifs, 29 mars 2010

16. Française, L. L. (2021, 4 mai). Digitalisation : définition de « digitalisation » | La langue française.
17. GIRAUD F. et alii, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Gualino Editeur, France, 2002, P. 72.
18. GIRAUD F. et alii, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Op. cit, P. 72
19. GERVAIS Hugo (20 juillet 2002). Les objectifs de la numérisation. URL <https://urbest.io/blog/fr/les-objectifs-de-la-digitalisation>, consulter avril 2025
20. Hammad, M. (2007). « L'impact de l'administration électronique sur la gestion des infrastructures publiques et ses applications dans les pays arabes ». Non publié, Département d'Organisation Politique et Administrative, Faculté des Sciences Politiques et de l'Information, Université d'Alger, 6
21. J.L. LE MOIGNE : L'évaluation des systèmes complexe. In : Système de mesure de la performance ; Harvard expansion, 1999 ; P. 20.
22. Jaques SAURET, La jaune et la rouge n°593, Mars 2004.
23. Kamel BENELKADI, Djallal Bouabdallah. Expert en transformation digitale : « La transformation digitale est cruciale pour l'avenir du pays » le 10/02/2024 mise à jour : 21:57
24. KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 213.
25. KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 211.
26. LAUDON Kenneth et LAUDON Jane, « Management des systèmes d'information », 11^e édition, 2010 Pearson éducation France, p.7
27. Lebbaz Abdelkader Vol (03), No (02), 2020, PP : 19-29
28. Lemoine, P. (2014). La nouvelle grammaire du succès : La transformation numérique de l'économie française. Rapport au gouvernement, novembre
29. LEDRUC. M, « Capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, Paris, 2007
30. Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. Revue française de comptabilité, 269, 66-71.
31. MARTORY Bernard, « Contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999, P : 236.
32. M.C BELMI HOUB, Comité de réforme des structures et des missions de l'état cas Algérie, avril 2004.

33. MARTINE BURNES, Op, cit, p 242.
34. Machesnay, M. (1991), Economie d'entreprise, Paris : édition Eyrolles, p 110
35. Madelin besson, « composants et enjeux de la transformation numérique dans l'entreprise du futur » open editionjournals N°139/2024
36. MERGEL Ines, EDELMANN Noella, HAUG Nathalie, 2019, « Defining digital transformation : Resultsfrom expert interviews », Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4, 101385
37. Madelin besson, « composants et enjeux de la transformation numérique dans l'entreprise du futur » open editionjournals N°139/2024
38. Negroponte, N. (1995). Being digital. Knopf.
39. NABAOU.I.A (2023) « Performance : concepts, approches et modèles », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 11 » pp : 236
40. OCDE (2004). « L'Administration électronique un impératif : Etude de l'OCDE sur l'Administration électronique ». Paris : Editions OCDE
41. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2001). The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. OCDE Publishing.
42. officéo. (2022, 06). [Numérisation de documents papiers] Guide complet. Consulté le 04 19, 2024, sur Officéo : <https://officeopro.com/services/secretariat/classement-documentsentreprise/numerisation-documents/guide-complet-numerisation-de-documents/>
43. officéo. (2022, 06). [Numérisation de documents papiers] Guide complet. Consulté le 04 19, 2024, sur Officéo: <https://officeopro.com/services/secretariat/classement-documentsentreprise/numerisation-documents/guide-complet-numerisation-de-documents/>
44. SADEG, M, « Management des entreprises publiques », Les presses d'Alger, p106-111, 1998.
45. Salgado, M. (2013). La performance : Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. SAF - Laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière, 11
46. Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. La Revue des Sciences de Gestion, 1, 57-65.
47. Volume 5 : numéro 3, Revue Internationale des Sciences de Gestion

48. VOYER pierre tableau de bord de gestion et indicateur de performance , 2 eme edition , presse de l'universite du Quebec ,2002,p133.
49. ZINSOU Edmé Michel : « Définition et différents types de communication »24-02-2017.P05
50. ZINSOU Edmé Michel : « Définition et différents types de communication »24-02-2017.P05

Texte régissant la CASNOS :

1. Arrête du 24 Rabie El Aouel 1436 correspondant au 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés.
2. Décret exécutif n°92-07 du 04 janvier 1992 relatif à l'organisation administrative et financière de la CASNOS.
3. Décret exécutif 15-289 du 02 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non salariées exerçant une activité pour leur propre compte.
4. Décret exécutif 22-121 du 17 Mars 2022.
5. Décret exécutif 49-24 du 131-2024.
6. La loi 8383-11 du 02 juillet 1983 relative aux assurances sociales.
7. La loi 83-12 du 12 juillet 1983 relative à la retraite.
8. La loi 83-14 du 02 juillet 1983 relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale modifier et complète par la loi n° 086-15 du 29-12-1986 portant la loi de finance pour 1987 et la loi 04-17 du 10-11-2004.
9. La loi 23-02-2008 relative au contentieux en matière de sécurité sociale.

Les sites web :

- 1- <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/digitalisation>, consulter avril 2025.
- 2- La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils. (2017, 11 juin). [www.https://www.alphalives.com/digitalisation/](https://www.alphalives.com/digitalisation/), consulter avril 202.
- 3- Inspiration Data, « comment bien comprendre la différence entre une donnée et une information.11 octobre 2023, <https://zeenea.com/fr/comment-bien->

[comprendre-la-difference-entre-une-donnee-et-une-information/consulter](#) ,

consulter avril 2025.

Mémoire :

- 1- mémoire de fin d'étude , Evaluation et suivi de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas de la S.N.V.I. **2021/2022**, DJEBALI Lina et HABI Hayet.
- 2- Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion Option : Gestion Des Ressources Humaines. L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger réalisé par AMRANI Sabrina, Melle : MANSOUR Naima
- 3- Mémoire du master intitulée Les Indicateurs de Performance pour Le Management de la Qualité. Promotion 2015. Réaliser par HAMITOCHE Mohamed Issam Spécialité : QHSE_GRI. ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE.

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

FIGURE 1 : Intersection entre transformation digitale, digitalisation, et numérisation	12
FIGURE 2 : synthétise les cinq étapes de la numérisation	15
FIGURE 3 : les objectifs de la numérisation	15
FIGURE 4 : L'utilisation des services en ligne de la CASNOS	80
FIGURE 5 : La fréquence d'utilisation de ces services en ligne	81
FIGURE 6 : La facilité d'utilisation des services numériques.....	82
FIGURE 7 : Les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des services numériques	83
FIGURE 8 : La satisfaction des clients vis-à-vis des services numériques de la CASNOS	84
FIGURE 9 : L'amélioration perçue de la rapidité de traitement.....	85
FIGURE 10 : La facilité d'accès aux informations personnelles.....	86
FIGURE 11 : La qualité de communication avec la CASNOS	87
FIGURE 12 : La réactivité du service client en cas de problème avec le service numérique ..	88
FIGURE 13 : La répartition de l'échantillon selon le délai moyen de traitement des dossiers	90
FIGURE 14 : La répartition de l'échantillon selon la réduction des erreurs dans le traitement des dossiers	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : comparaison entre l'administration traditionnelle et électronique.....	26
Tableau 2 : La répartition de l'échantillon selon l'utilisation des services en lignes (sites web, applications mobiles) de la CASNOS	79
Tableau 3 : La répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation de ces services en ligne	80
Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon la facilité d'utilisation des services numériques	82
Tableau 5 : La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées lors de l'utilisation des services numériques	83
Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon la satisfaction globale vis-à-vis des services numériques de la CASNOS	84
Tableau 7 : La répartition de l'échantillon selon la rapidité de traitement des demandes	85
Tableau 8 : La répartition de l'échantillon selon la facilité d'accès aux informations personnelles.....	86
Tableau 9 : La répartition de l'échantillon selon la réactivité de la communication avec la CASNOS	87
Tableau 10 : La répartition de l'échantillon selon comment évaluer la réactivité du service client en cas de problème avec service numérique	88
Tableau 11 : La répartition de l'échantillon selon le délai moyen de traitement des dossiers	89
Tableau 12 : La répartition de l'échantillon selon la réduction des erreurs dans le traitement des dossiers	90

Annexes

❖ Questionnaire d'évaluation de la performance après la numérisation.

Ce questionnaire a pour objectif seulement de réaliser un travail scientifique qui rentre dans le cadre de réalisation d'un mémoire de master en audit et comptabilité.

Aucune autre utilisation ne sera effectuée. Pour les questions à choix, cochez les réponses qui correspondent le mieux à votre expérience. Pour les questions ouvertes, merci de développer vos réponses.

Nous présentons nos sincères remerciements.

I. Informations générales sur le client

1. Quel est votre âge ?

- Moins de 25 ans
- 25 à 34 ans
- 35 à 44 ans
- 45 à 54 ans
- 55 ans et plus

2. Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin
- Préfère ne pas répondre

3. Quelle est votre situation professionnelle ?

- Salarié(e)
- Travailleur indépendant
- Retraité(e)
- Sans emploi
- Autre (précisez) : _____

4. Quel est votre niveau d'études ?

- Aucun diplôme
- Diplôme secondaire

- Diplôme universitaire (Licence, Master, etc.)
- Autre (précisez) : _____

5. Depuis combien de temps êtes-vous affilié(e) à la CASNOS ?

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- Plus de 3 ans

6. Quel type de prestation ou service utilisez-vous principalement auprès de la CASNOS ?

- Affiliation
- Cotisations
- Prestations sociales (retraite, invalidité, décès)
- Autres (précisez) : _____

II. Utilisation des services numériques

3. Avez-vous déjà utilisé les services en ligne (site web, application mobile) de la CASNOS ?

- Oui
- Non (passez à la question 8)

4. Si oui, à quelle fréquence utilisez-vous ces services en ligne ?

- Régulièrement
- Occasionnellement
- Rarement

5. Comment évaluez-vous la facilité d'utilisation des services numériques ?

- Très facile
- Facile
- Moyennement facile
- Difficile
- Très difficile

6. Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation des services numériques ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles ?

III. Qualité du service et satisfaction

7. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre satisfaction globale vis-à-vis des services numériques de la CASNOS ?

1 (Très insatisfait) – 2 – 3 – 4 – 5 (Très satisfait)

8. Depuis la mise en place des services numériques, avez-vous constaté une amélioration dans :

- La rapidité de traitement de vos demandes ?

Oui Non

- La facilité d'accès à vos informations personnelles ?

Oui Non

- La qualité de la communication avec la CASNOS ?

Oui Non

9. Comment évaluez-vous la réactivité du service client en cas de problème avec les services numériques ?

Très réactif

Réactif

Peu réactif

Pas du tout réactif

Je n'ai pas eu besoin de contacter le service client

IV. Suggestions et commentaires

10. Quels sont, selon vous, les points forts des services numériques de la CASNOS ?

11. Quels aspects pourraient être améliorés dans les services numériques ?

12. Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires à nous faire parvenir ?

❖ Questionnaire d'évaluation de la performance après la numérisation.

Ce questionnaire a pour objectif seulement de réaliser un travail scientifique qui rentre dans le cadre de réalisation d'un mémoire de master en audit et comptabilité.

Aucune autre utilisation ne sera effectuée. Pour les questions à choix, cochez les réponses qui correspondent le mieux à votre expérience. Pour les questions ouvertes, merci de développer vos réponses.

Nous présentons nos sincères remerciements.

I. Informations générales :

1. Quel est le poste occupé au sein de la CASNOS ? Dans quel service travaillez-vous ?

2. Depuis combien de temps travaillez-vous à la CASNOS ?

Moins d'un an

1 à 3 ans

4 à 6 ans

Plus de 6 ans

3. Quel est votre niveau de formation ?

Sans diplôme

Diplôme secondaire

Diplôme universitaire (Licence, Master, etc.)

Autre (précisez) : _____

4. Avez-vous déjà utilisé des outils technologiques dans votre travail avant la numérisation récente ?

Oui

Non

Si oui. Les quels ?

5. Quel est votre niveau de maîtrise des outils technologiques avant la numérisation ?

Débutant

Intermédiaire

Avancé

II. Efficacité opérationnelle

1. Depuis la numérisation, le délai moyen de traitement des dossiers a-t-il :
 - Beaucoup diminué
 - Légèrement diminué
 - Pas changé
 - Légèrement augmenté
 - Beaucoup augmenté

2. La numérisation a-t-elle réduit les erreurs dans le traitement des dossiers ?
 - Oui, beaucoup
 - Oui, un peu
 - Non
 - Ne sait pas

3. Selon vous, la productivité de votre service a-t-elle augmenté grâce à la numérisation ?
 - Tout à fait
 - Plutôt oui
 - Neutre
 - Plutôt non
 - Pas du tout

4. La numérisation a-t-elle simplifié les procédures internes ?
 - Oui
 - Non

Si oui, précisez lesquelles

III. Qualité de service et satisfaction des assurés

5. La numérisation a-t-elle amélioré l'accès aux informations pour les assurés ?
 - Oui, beaucoup
 - Oui, un peu

Pas d'impact

Non

6. Avez-vous constaté une amélioration de la satisfaction des assurés depuis la numérisation ?

Oui

Non

Ne sait pas

Merci d'illustrer avec un exemple :

7. Les services en ligne sont-ils faciles à utiliser pour les assurés ?

Très faciles

Faciles

Moyennement faciles

Difficiles

Très difficiles

IV. Compétences et adaptation du personnel

8. Avez-vous reçu une formation pour utiliser les nouveaux outils numériques ?

Oui, complète

Oui, partielle

Non

9. Vous sentez-vous à l'aise avec les outils numériques introduits ?

Très à l'aise

Assez à l'aise

Peu à l'aise

Pas du tout à l'aise

10. La numérisation a-t-elle modifié vos tâches et responsabilités ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

V. Pilotage et suivi de la performance

11. Disposez-vous d'indicateurs pour mesurer l'impact de la numérisation sur la performance ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

12. Ces indicateurs sont-ils régulièrement analysés et utilisés pour améliorer les processus ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

VII. Aspects organisationnels et culturels

13. La numérisation a-t-elle amélioré la collaboration entre les services ?

- Oui
- Non

14. La direction communique-t-elle clairement sur les objectifs et bénéfices de la numérisation ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

15. Selon vous, la fonction de la CASNOS encourage-t-elle l'innovation et l'adoption des technologies numériques ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Neutre
- Plutôt non
- Pas du tout

IX. Suggestions et commentaires

16. Quels sont, selon vous, les points forts des services numériques de la CASNOS ?

17. Quels aspects pourraient être améliorés dans les services numériques ?

18. Avez-vous d'autres suggestions ou commentaires à nous faire parvenir ?

Pour la délivrance des frais médicaux dans le cadre du tiers payant; vous devez présenter :

- Carte chifa mise à jour ;
- Prescription du traitement

Vous êtes dispensé dût contrôle médical à priori dans les cas suivants :

- Si vous êtes malade chronique
- Si vous êtes âgés de 75 ans et plus

Néanmoins, si votre ordonnance comporte des médicaments soumis à des conditions particulières de remboursements (qui ne font pas partie du traitement spécifique habituel) elle est soumise à un contrôle médical à priori.

Pour les remboursements de vos frais pharmaceutiques, il faudra présenter :

- Une ordonnance sur laquelle sont apposées les vignettes
- La carte chifa de l'assuré

Le remboursement de ces frais est effectué par virement au compte postal de l'assuré.

Prescription

Les prestations dues de l'assurance maladie se prescrivent par 04 ans si elles ne sont pas réclamées.

Assurance Maladie

Les prestations en nature de l'assurance maladie comportent la prise en charge des frais de soins de santé et ceux des ayants droit; elles couvrent les frais suivants :

- * Médicaux, chirurgicaux et d'hospitalisation
- * Des actes médicaux de diagnostic et thérapeutiques y compris les explorations biologiques
- * Pharmaceutiques, d'appareillage et prothèse
- * De rééducation fonctionnelle et réadaptation professionnelle
- * De soins et de prothèses dentaires et d'orthopédie maxillo-faciale
- * D'optique médicale
- * De cures thermales ou spécialisées
- * De Transport sanitaire par ambulance ou tout autre moyen nécessaire par l'état de santé du malade.

Taux de prise en charge :

En règle générale les prestations en nature sont remboursées à 80%; mais ce taux peut être porté à 100% dans certains cas prévus par la réglementation (certaines maladies chroniques, bénéficiaires d'une pension de retraite dont le montant est égal ou inférieur au salaire national minimum garanti...).

Conditions d'ouverture de droit

Le droit aux prestations en nature de l'assurance maladie et maternité est ouvert à la condition que la demande d'immatriculation ait été déposée depuis au moins quinze (15) jours avant la date des soins.

Cas particuliers

Bénéficiaire du maintien des prestations en nature de l'assurance maladie : - la veuve non remariée et les ascendants à charge dans la mesure où ils ne bénéficient pas déjà au titre de leur propre activité professionnelle d'une assurance.

- Les orphelins à charge s'ils ont rempli les conditions requises pour bénéficier du capital décès et s'ils ne disposent pas d'un revenu supérieur au SNMG.

- Les enfants à charge, à titre d'orphelins, si la personne qui en a la charge, tuteur ou nouveau conjoint (en cas de remariage de la veuve) n'a pas la qualité d'assurés social.



Assurance Maladie



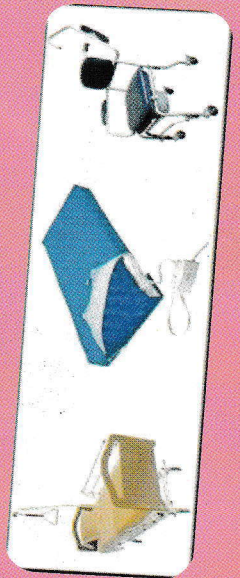
Assurance Invalidité

IMPORTANT :

- ✦ La pension d'invalidité d'un assuré social décédé est reversée à ses ayants droits, tels que définis par la loi.
- ✦ Les pensions d'invalidité sont revalorisées conformément à la réglementation en vigueur
- ✦ Le montant annuel de la pension d'invalidité ne peut être inférieur à 75 % du montant SNMG.
- ✦ La pension d'invalidité est remplacée à partir de l'âge de la retraite par une pension de retraite.
- ✦ La pension d'invalidité est payée mensuellement et à terme échu.

Prescription

Les prestations dues de l'assurance invalidité ne peuvent être réclamées au-delà de 04 ans



Assurance Invalidité

L'admission en invalidité est accordée dans les conditions suivantes :

- ◆ L'adhérent doit être immatriculé, au moins, depuis un (01) an à la date de la première constatation médicale de la maladie, de l'accident ou de l'affection ayant provoqué d'état d'invalidité.
- ◆ L'adhérent susceptible de bénéficier d'une pension d'invalidité ne doit pas avoir atteint l'âge pour l'ouverture de droit à la pension de retraite.
- ◆ Le non-salarié doit être atteint d'une invalidité totale et définitive, le mettant dans l'impossibilité absolue de continuer à exercer sa profession.
- ◆ La pension d'invalidité n'est servie qu'après décision du contrôle médical qui se prononce sur l'état d'invalidité de l'assuré social dans un délai de quarante cinq (45) jours, à compter de la date de dépôt de la demande de pension.
- ◆ La date d'entrée en jouissance de la pension d'invalidité est fixée au premier jour du mois qui suit la date de reconnaissance de cette invalidité par l'organisme de sécurité sociale compétent.
- ◆ Le montant annuel de la pension d'invalidité est égal à 80 % de l'assiette de cotisation déclarée
- ◆ Dans le cas où l'invalidité est dans l'obligation d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne, il peut prétendre au bénéfice d'une majoration pour tierce personne de 40 %.
- ◆ La reprise d'une activité professionnelle quelconque entraîne la cessation du bénéfice de la pension d'invalidité.



Assurance Invalidité



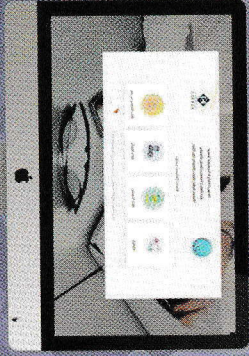


المنشور الوطني للهيكل الاجتماعي للعبة النرد



الخدمات الإلكترونية لفضاء «دمانكم»

damancom.casnos.dz



إفادة العميل غير الجراء الذين يمارسون نشاطات المساهمة الخاص



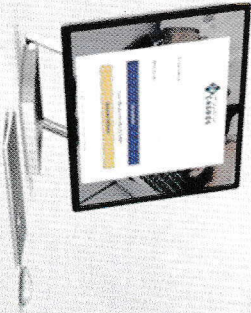
CasnosAlgerie

WWW.CASNOS.COM.DZ

الخدمات الإلكترونية لفضاء «دمانكم»

damancom.casnos.dz

طلب الشكاوى عن بعد



مراحل تقديم الشكاوى عن بعد

المعلومات الشخصية للمستخدم

تقديم الوثائق الخاصة بالمشكلة التي تواجهها

نوع الشكاوى

يقوم المستخدم بعد ذلك بتعبير عن الشكاوى في الحالة المحددة التي على أن يتم حلها بأسلوب واضح و مختصر حتى يسهل فهم محتواها

إرفاق الوثائق

في الأخير، يقوم المستخدم بإرفاق الوثائق التي تدعم شكاويه

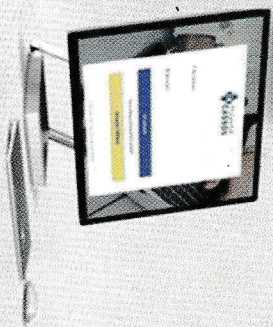


المنشور الوطني للهيكل الاجتماعي للعبة النرد

الخدمات الإلكترونية لفضاء «دمانكم»

damancom.casnos.dz

محاكاة



محاكاة حساب منتج الاشتراك السنوي

خدمة الخيرية تزيد لشركتي المنشور هي محاكاة منتج الاشتراك السنوي

محاكاة حساب زيارة الناشر

خدمة الخيرية تزيد لشركتي المنشور هي محاكاة منتج زيارات الناشر مع دعم الاشتراكات في الجاهز الإلكتروني

محاكاة حساب عزيمة الناشر

خدمة الخيرية تزيد لشركتي المنشور هي محاكاة عزيمة الناشر مع الدعم والشهادة في البروز الإلكتروني

محاكاة حساب معاشي الناشر

خدمة الخيرية تزيد للزبائن هو محاكاة حساب منتج معاشي الناشر

محاكاة حساب معاشي الناشر

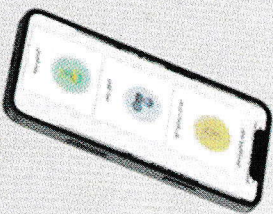
خدمة الخيرية تزيد لشركتي المنشور هي محاكاة حساب منتج معاشي الناشر مع دعم الناشر

محاكاة حساب رسائل الوعامة

خدمة الخيرية تزيد لشركتي المنشور هي محاكاة حساب منتج رسائل الوعامة

يتم تقديم الحصول على اسم المستخدم و كلمة السر من خلال المنشور

هام



المنشور الوطني للهيكل الاجتماعي للعبة النرد



المدوق الوطني للتمان الرنجامعي لغير الرنرا



الذمات الرنكرونة لفضاء «ذماتم»

damancom.casnos.dz



لفضاء المعمال رنر الرنرا الرنرا
رمارسون بنطاط لمرامر الرنرا



CasnosAlgerie

WWW.CASNOS.COM.DZ



الذمات الرنكرونة لفضاء «ذماتم»

damancom.casnos.dz

طب الشكاوون عن رنر



مرادل رنر الشكاوون عن رنر

المعلومان الرنكرونة للشكاوون

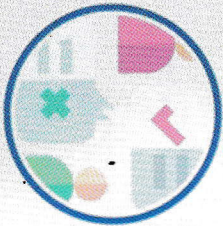
للمس الشكاوون الرنرا الممرامر الرنكرونة
الرنا رنر الرنرا الرنرا الرنرا الرنرا الرنرا
الرنا الرنرا الرنرا الرنرا الرنرا الرنرا

رنا الشكاوون

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر
رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر
رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

ارنراق الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر
رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر



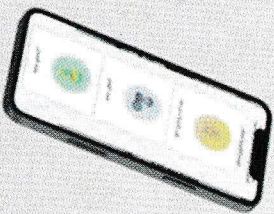
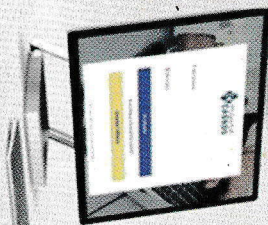
المدوق الوطني للتمان الرنجامعي لغير الرنرا



الذمات الرنكرونة لفضاء «ذماتم»

damancom.casnos.dz

محاكاة



محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون الرنرا رنر رنر رنر رنر رنر

محاكاة رنر رنر الرنرا الرنرا

رناوون

المدوق الوطني للتمان الرنجامعي لغير الرنرا



Table des matières

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I : Chapitre I : l'ère numérique dans l'administration publique : approche théorique	4
--	----------

Introduction.....	4
-------------------	---

Section 01 : Cadre théorique	4
------------------------------------	---

1.1. Historique de la digitalisation	4
--	---

1.2. Définition et importance de la digitalisation.....	6
---	---

1.2.1. La transformation digitale.....	6
--	---

1.2.2. La digitalisation.....	6
-------------------------------	---

1.2.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC).....	7
--	---

1.2.4. Technologie.....	7
-------------------------	---

1.2.5. Information.....	8
-------------------------	---

1.2.6. Communication.....	8
---------------------------	---

1.2.7. Définition des technologies numériques.....	9
--	---

1.2.8. La numérisation.....	10
-----------------------------	----

1.3. L'importance de la digitalisation :	10
--	----

1.4. La différence entre la digitalisation et la numérisation	11
---	----

1.5. Entrelacement de la Digitalisation, la Numérisation et la Transformation Digitale ..	12
---	----

1.6. Les étapes et les objectifs de la transformation digitale	13
--	----

Section 02 : composantes, outils, et enjeux de la digitalisation des administrations publiques	17
--	----

2.1. Les composants de la digitalisation	17
--	----

2.1.1. L'automatisation.....	18
------------------------------	----

2.1.2. La dématérialisation.....	18
----------------------------------	----

2.1.3. La troisième famille, désintermédiation / ré-intermédiation :.....	18
---	----

2.2. Les outils de la digitalisation.....	18
2.2.1. Les sites internet	18
2.2.2. Les applications mobiles	18
2.2.3. Les logiciels métiers	19
2.2.4. Newsletters et landing pages	20
2.2.5. Newsletters	20
2.2.6. Landing pages.....	20
2.3. Les enjeux de la digitalisation	20
2.4. Les administrations publiques en Algérie	21
2.4.1. Les administrations publiques	21
2.4.1.1. Histoire et profil sur les administrations	21
2.4.1.2. La définition de l'administration publique.....	22
2.4.1.3. Définition de secteur public :	22
2.4.1.4. Le service public.....	23
2.4.2. Définition de l'administration électronique	23
2.4.2.1. L'administration électronique : outil de transformation publique	24
2.4.3. Rôle de l'administration dans la gouvernance.....	25
2.4.4. Comparaison entre l'administration traditionnelle et électronique :	26
2.4.5. Défis majeurs des entreprises algériennes face à la digitalisation	27
2.4.6. Avantages et inconvénients de l'administration électronique.....	28
2.4.6.1. Les avantages de l'administration électronique	28
2.4.6.2. Les inconvénients de l'administration électronique	28
Conclusion	29
Chapitre II : la digitalisation des services publics en algérie : portée et limite	30
Introduction	30
Section 1 : Le E-gouvernement : Nouvelle approche pour la technologie du secteur public algérien...31	31

1.1.	Bref historique sur l'administration publique algérienne	31
1.2.	Définition classique de l'administration publique algérienne.....	32
1.3.	L'administration publique algérienne à l'ère de digitalisation.....	33
1.3.1.	Les objectifs du e-gouvernement.....	34
1.3.2.	La stratégie E-Algérie.....	34
A.	En quoi consiste la stratégie e-Algérie	34
B.	Les objectifs de la stratégie e-Algérie	34
a)	Objectifs qualitatifs	34
b)	Objectifs quantitatifs	35
1.4.	Les Secteurs publics clés ayant connu une avancés significatives dans la numérisation	36
1.4.1.	Administration publique	36
1.4.2.	Télécommunications.....	37
	Section 02 : Mesure de la performance au sein d'une organisation.....	38
2.1.	La performance	38
2.2.	Évolution de la notion de performance	38
2.3.	Le différent critère d'analyse de la performance	39
2.4.	Types de performances.....	40
2.5.	La mesure de la performance	44
2.5.1.	Les principes de la mesure de la performance.....	45
2.5.1.1.	Principe de pertinence	45
2.5.1.2.	Principe de contrôlabilité.....	46
2.5.1.3.	Autres principes	46
2.6.	Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	46
2.6.1.	Notion de l'indicateur.....	46
2.6.2.	Les différents types d'indicateurs	46
2.7.	Importance de l'évaluation de la performance	50
	Conclusion	52

Chapitre III : la digitalisation des activités de la CASNOS et ses effets sur l'amélioration de la performance organisationnelle53

Introduction53

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil53

1. Aperçu sur la CASNOS agence de wilaya de Tizi-Ouzou :53

1.1. Les personnes susceptibles à être assujettis sont les suivants :53

1.2. Objectif de la CASNOS54

1.3. Les missions de la CASNOS.....54

1.4. Organisation54

1.5. Les obligations55

A. Affiliation :55

B. Déclaration de l'assiette de cotisation :55

C. Paiement des cotisations :55

1.6. Les droits des non-salariés55

A. Assurance maladie :56

B. Assurance maternité :57

C. Capital décès :57

D. Assurance invalidité :57

E. Assurance vieillesse :58

2. Présentation de la CASNOS de TIZI OUZOU :60

2.1. Organigramme de la CASNOS61

2.1.1. Sous-direction des ressources humaines et des moyens :61

2.1.2. Une sous-direction de control médical.....62

2.1.3. Une sous-direction des systèmes informatiques62

2.1.4. Une sous-direction de recouvrement, contrôle et contentieux62

2.1.5. Sous-direction de prestation62

2.1.6. Sous-direction des finances et comptabilité63

3. Mise en Œuvre de la Digitalisation à la CASNOS :	65
4. Présentation de la plateforme DAMANCOM de la CASNOS	65
4.1. Accès à la plateforme e-services de la CASNOS	65
4.2. Les services disponibles sur la plateforme DAMANCOM :.....	66
4.2.1. La consultation des données :	67
4.2.2. La télédéclaration :	71
4.2.3. La commande des documents :	74
4.2.4. Paiement des cotisations	75
4.2.5. Services offerts aux pharmaciens	77
4.2.6. La carte CHIFA.....	78
4.2.7. La cure thermale.....	78
Section 02 : étude et analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance	79
2.1. Interprétation et analyses des résultats de la recherche	79
2.1. Analyse des résultats de questionnaire par rapport aux réponses des clients	79
A. Taux d'utilisation des services en ligne :	79
B. Analyse de taux d'accessibilité et disponibilité des services	82
C. Taux de satisfaction des affiliés :.....	84
2.2. Analyse des résultats de questionnaire selon les réponses du personnel	89
2.3. Discussion des résultats	91
2.4. Recommandations basées sur les suggestions et commentaires des clients :	93
Conclusion	95
Conclusion générale	96
Référence Bibliographique	98
liste des figures et tableaux	103

Annexes

Résumé

L'objectif de ce travail est de savoir l'impact de la digitalisation sur la performance des administrations publiques, avec un focus particulier sur la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS) de TIZI OUZOU. On met en évidence les enjeux, les outils et les transformations induites par le numérique dans le secteur public.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie fondée sur une méthode quantitative dans une approche hypothético-déductive, d'une part, sur une étude théorique basée sur une revue de littérature cela nous a permis de dégager notre cadre théorique. D'autre part, sur une étude empirique qui nous a permis de récolter les informations nécessaires sur les effets qu'exercent la digitalisation sur le fonctionnement organisationnel de la CASNOS ainsi que sur la performance organisationnelle.

Après la discussion des résultats, nous sommes parvenus à porter des éléments de réponses aux différents questionnements et hypothèses de notre recherche, nous sommes parvenus à démontrer que la digitalisation a un impact significatif sur la performance des administrations publiques.

Mots clés : Digitalisation, transformation digitale, numérisation, performance.

Abstract

The aim of this work is to examine the impact of digitalization on the performance of public administrations, with a particular emphasis on the National Social Security Fund for Non-Salaried Workers (CASNOS) in Tizi Ouzou. This research highlights the challenges, tools, and transformations engendered by digital technologies within the public sector.

To achieve this objective, a methodology grounded in a quantitative approach and framed within a hypothetico-deductive paradigm was employed. Firstly, a theoretical investigation based on a comprehensive literature review facilitated the development of the theoretical framework. Secondly, an empirical study was conducted to gather pertinent data regarding the effects of digitalization on the organizational functioning of CASNOS, as well as its impact on organizational performance.

Following the analysis and discussion of the results, the study provides substantive responses to the research questions and hypotheses, demonstrating that digitalization exerts a significant influence on the performance of public administrations.

Keywords : Digitalization, digital transformation, digitization, performance.