

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE  
DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



**Mémoire de fin d'études**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master**

**En sciences de gestion**

**Spécialité : management stratégique**

***Thème***

**La contribution de l'amélioration du  
système de sécurité sociale au  
changement organisationnel de la  
CASNOS**

**Réalisé par :**

M<sup>m</sup> NAAR Houria

M<sup>m</sup> KHENNACHE Leticia

Devant le jury composé de :

**Président :** M<sup>m</sup> MATMAR Dalila, Professeur

**Examineur :** M<sup>f</sup> ZERKHEFAOUI Lyes, MCB

**Rapporteur:** M<sup>f</sup> MEZIANI Yacine, MAA

*Année universitaire 2020/2021*

DEDICACES

*Je dédie ce travail à,*

*Mes très chers parents, Yemma et Vava*

*Mes très chers enfants, Mohammed Idir, Sarah et Dyhia*

*NAAR Houria*

## DEDICACES

*Je dédie ce travail à,*

*Ma chère petite sœur et mon beau-frère qui nous ont quitté, puisse  
dieu les accueillir dans son vaste Paradis ;*

*Mes chers parents ;*

*Mon fils SILAS et mon époux ;*

*Ma sœur ;*

*Mes beaux parents ;*

*Et mes chers amis de loin ou de près, pour leurs encouragements  
permanant et leurs soutiens moraux.*

*KHENNACHE Leticia*

## Remerciement

Tout d'abord, nous remercions le Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiés.

On tient à remercier Mr MEZIANI Yacine, directeur de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'études, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profondes gratitudees.

Ensuite à Messieurs et Mesdames les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.

On souhaite aussi remercier vivement tous les responsables et le personnel de la CASNOS de Tizi-Ouzou qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.



**Liste des  
abréviations**

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations

**AMG** : Assistance Médicale Gratuite

**APFS** : Allocation Permanente sur le Fonds Social

**BTPH** : Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique

**CAAV** : Caisse Algérienne d'Assurance Vieillesse

**CACOBATH** : Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique

**CAPAS** : Caisse d'Assurance et de Prévoyance des Agents de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz

**CASNOS** : Caisse des Assurances Sociales des Non-Salariés

**CASORAL** : Caisse Régionale de Sécurité Sociale pour la région d'Alger (Centre)

**CASORAN** : Caisse Régionale de Sécurité Sociale pour la région d'Oran (Ouest)

**CASOREC** : Caisse Régionale de Sécurité Sociale pour la région de Constantine (Est)

**CAVCIA** : Caisse d'Assurance Vieillesse des Commerçants et Industriels d'Algérie

**CAVIC** : Caisse d'Assurance Vieillesse de Commerçants et Industrielle de Constantine

**CAVICA** : Caisse d'Assurance Vieillesse de Commerçants et Industrielle d'Alger

**CAVICO** : Caisse d'Assurance Vieillesse de Commerçants et Industrielle d'Oran

**CAVNOS** : Caisse d'Assurance Vieillesse des Non-Salariés

**CC** : Caisse des Cheminots

**CGRA** : Caisse Générale des Retraités Algériens

**CGT** : Confédération générale du travail

**CIB** : Carte Interbancaire

**CNAC** : Caisse Nationale des Assurances Chômage

## Liste des abréviations

---

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales

**CNASAT** : Caisse Nationale des Assurances Sociales et des Accidents du Travail

**CNMA** : Caisse National de Mutualité Agricole

**CNR** : Caisse Nationale des Retraites

**CNSS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

**COD** : Contribution d'Ouverture des Droits

**CSSF** : Caisse de Sécurité Sociale des Fonctionnaires

**CSSM** : Caisse de Sécurité Sociale des Mineure

**DA** : Dinars Algérien

**DRC** : Direction du Recouvrement et du Contentieux

**EDI** : Echange de Données Informatique

**ENMP** : Etablissement National des Marins Pêcheurs

**EPGS** : Etablissement Public à Gestion Spécifique

**FLN** : Fond de Libération National

**LNI** : Larbaa Nath Irathen

**MTESS** : Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**OIT** : Organisation Internationale du Travail

**SARL** : Société à Responsabilité Limité

**SMSI** : Sommet Mondiale sur la Société de l'Information

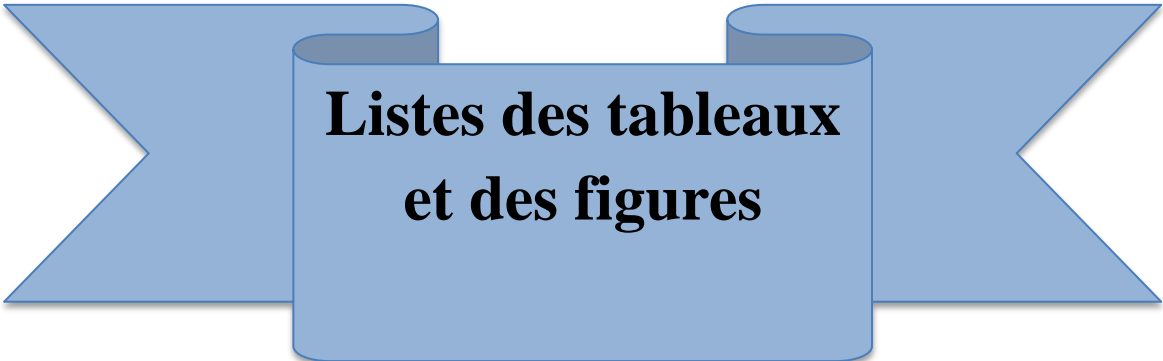
**SNMG** : Salaire National Minimum Garanti

**SONELGAZ** : Société National de l'Electricité et du Gaz

**SPA** : Société Par Action

## Liste des abréviations

---



**Listes des tableaux  
et des figures**

## Liste des tableaux et des figures

---

### Liste des tableaux et des figures

#### Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
N° 01	La nature du changement et le système de gestion	16
N° 02	Le modèle de RONDEAU. A	21
N° 03	Calcul de la cotisation	53
N° 04	Données guichet de proximité au 31 octobre 2021	73
N° 05	Nombre de l'Effectif de l'agence CASNOS de TIZI OUZOU	74

#### Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
N° 01	Les phases de changement	9
N° 02	Répartition de la cotisation	54
N° 03	Catégories des prestations de la CASNOS	54
N° 04	L'organigramme de la direction générale	62
N° 05	L'organigramme de la direction de wilaya, catégorie 1	63
N° 06	L'organigramme de la direction de wilaya, catégorie 2 et 3	63
N° 07	Structure organisationnelle de la CASNOS	69
N° 08	L'organigramme de l'agence CASNOS de TIZI OUZOU	71
N° 09	Structure de la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux	72
N° 10	Les fonctionnalités offertes par DAMANCOM	81



**sommaire**

# Sommaire

---

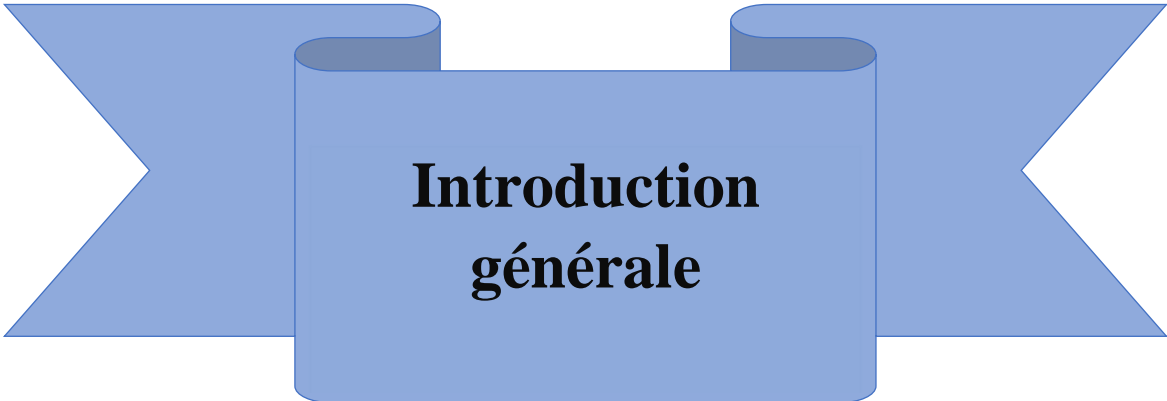
## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1: Le cadre conceptuel du changement organisationnel.....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Les principaux concepts liés au changement.....	6
Section 2 : Les dimensions, les objectifs et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....	18
Section 3 : Les résistances et l’adaptation au changement.....	22
<b>Chapitre 2: Le cadre organisationnel de la sécurité sociale en Algérie.....</b>	<b>29</b>
Section 1 : L’histoire de la sécurité sociale.....	29
Section 2 : La présentation de la sécurité sociale en Algérie.....	38
Section 3 : Les organisme de la sécurité sociale en Algérie.....	41
Section 4 : La création de la CASNOS.....	45
<b>Chapitre 3: La CASNOS organisme administratif et financier.....</b>	<b>50</b>
Section 1 : La présentation et missions de la CASNOS.....	50
Section 2 : Les obligations des non-salariés.....	52
Section 3 : Les prestations de la CASNOS.....	54
Section 4 : L’Organisation de la CASNOS.....	58
Section 5 : Les réformes entreprises par la CASNOS.....	64
<b>Chapitre 4 : Le changement organisationnel à travers le passage de l’agence régional a l’agence wilayale.....</b>	<b>67</b>
Section 1 : La présentation de l’organisation d’accueil CASNOS.....	67
Section 2 : Le changement organisationnel fondé sur l’arrête du 15 janvier 2015, son apport de changement en matière d’amélioration de procédures de recouvrement.....	75

## Sommaire

---

Section 3 : Les services en ligne, espace « DAMANCOM ».....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>86</b>
<b>Références bibliographique.....</b>	<b>II</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>VI</b>



**Introduction  
générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Les transitions économiques que connaissent les pays en développement ont un impact direct sur leurs systèmes sociaux et particulièrement, sur leurs systèmes de sécurité sociale. Historiquement, les systèmes de protection sociale doivent leur naissance au développement des activités économiques.

Les transformations économiques et sociales des deux dernières décennies ont été les plus rapides et les plus profondes. Tous les types de systèmes de sécurité sociale connaissent aujourd'hui des difficultés. La crise économique qui a affecté les économies de la plupart des pays en développement a eu des conséquences extrêmement douloureuses pour les systèmes sociaux de ces pays. Elle a considérablement aggravé leurs problèmes jusqu'à remettre en cause leur existence même.

La situation que connaissent actuellement les organisations emprunts de divers éléments ; à savoir une structure du personnel en pleine transformation, un impact fort des systèmes d'information et du numérique sur les métiers, avec des contraintes de moyens et les exigences des clients, rendent difficile l'exercice de leurs missions. Elles ont besoin de s'appuyer sur une structure optimisée, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs partenaires pour être performantes et proposer des services de qualité à leurs clients.

De ce fait, la qualité est devenue un concept sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les organisations.

A l'instar de toutes les administrations publiques en Algérie, les organismes de sécurité sociale ont initié un programme de changement stratégique afin d'assurer une meilleure prise en charge au profit des usagers, celles-ci s'inscrivent dans les théories modernes du management de service public.

Ces dernières insistent sur le fait que les bénéficiaires (usagers) deviennent des clients, non pas au sens marchand du terme, mais dans la mesure où il faudrait prendre en compte leurs attentes et leurs exigences d'une part, et d'autre part se sont des contribuables qui constituent le principal bailleur de fond dans le financement des prestations.

## Introduction générale

---

Parmi les axes du changement ; la réorganisation structurelle des caisses, l'amélioration de la qualité service, la modernisation des infrastructures et la préservation des équilibres financiers.

Les caisses de sécurité sociale algériennes se sont engagées dans cet ambitieux programme de changement organisationnel.

Dans le cadre de cette démarche la Caisse Nationale des Conges Payes (CACOBATPH) a été certifiée ISO 9001 versions 2015, ainsi que l'attribution à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS) le prix de meilleurs projet liée SMSI (Sommet Mondiale sur la Société de l'Information).

A cet égard, La Caisse Nationale des Assurances Sociale des Non- Salariés (CASNOS) autant qu'un organisme assurant une mission de service public de sécurité sociale, à instaurer en 2015 une réforme qui a changé complètement le régime des non-salariés avec la mise en place du système déclaratif et la réorganisation de la caisse.

Cette réforme a initié d'important changement dans le fonctionnement des processus de traitement des prestations et du recouvrement, ainsi elle a permis de faire évoluer les métiers traditionnels, engendrant par conséquence des problèmes d'organisation et de compréhension du déroulement des processus de la part de personnel de la CASNOS, dus au manque de clarté dans les procédures de travail, et de traçabilité, ce qui rend l'exécution des taches de personnel plus complexe en induisant un mécontentement des adhérents.

Par conséquence, cette réorganisation exige plus d'efficacité et d'efficience pour fournir un service de qualité, répondre aux besoins et attentes de ses clients internes et externes et pour améliorer sa performance.

Cette efficacité ne peut se caractérisée uniquement que par un changement organisationnel bien étudié et bien planifié d'une approche par processus de changement lui garantissant l'atteinte de ses objectifs.

L'approche changement organisationnel occupe aujourd'hui une place importante dans le monde du management, elle constitue une des conditions majeures pour la mise en place d'un système de management de la qualité.

## Introduction générale

---

Le recouvrement des cotisations constitue une fonction clé au sein de la Caisse Nationale des Assurances sociales des Non-Salariés. Il joue un rôle essentiel pour la viabilité financière de l'ensemble du système.

De ce fait un système du recouvrement des cotisations bien structuré, adapté et efficace selon une approche processus implique une meilleure organisation interne, une amélioration des pratiques de travail, une performance de la structure et donc une large couverture de la population.

Afin de proposer une alternative managériale pour la résolution des problèmes de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Non-Salariés, nous allons dans ce présent travail essayer d'éclaircir le changement organisationnel adopté par la CASNOS et de montrer son apport pour la réalisation des objectifs de performance et de qualité dans un tel contexte notre problématique s'articulera autour de deux question suivante :

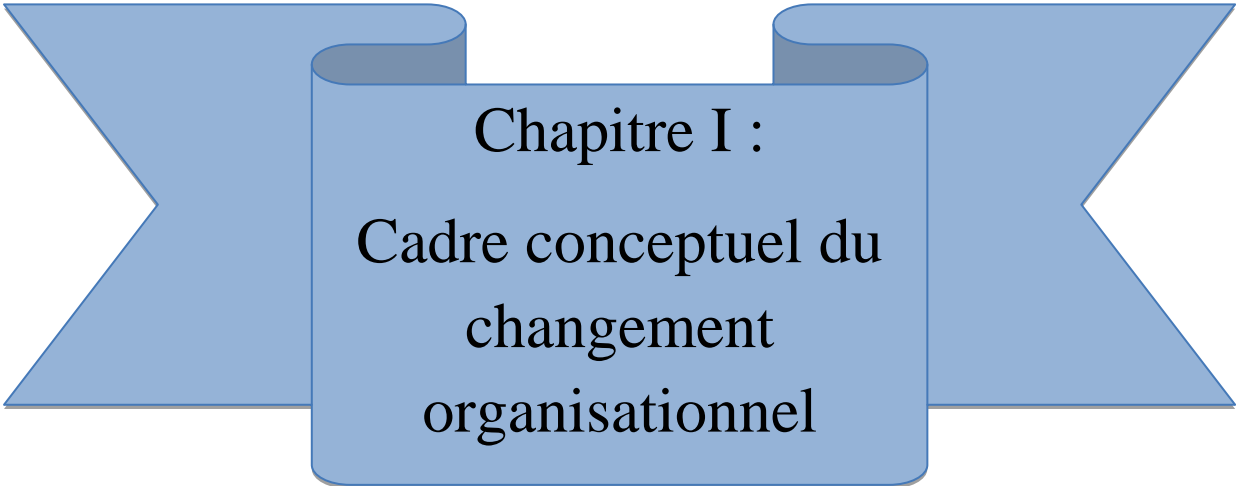
**« Pourquoi, mener un changement organisationnel au sein de la CASNOS ? »**

Pour mieux cerner cette problématique, notre travail tentera de répondre aux sous questions suivantes :

- Comment mettre en place un processus de changement organisationnel ?
- La réorganisation actuelle au niveau de la CASNOS permet-elle une gestion efficiente ?

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons scindé notre travail en quatre chapitres :

- Chapitre I : Le cadre conceptuel du changement organisationnel ;
- Chapitre II : Le cadre organisationnel de la sécurité sociale en Algérie ;
- Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier ;
- Et Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale.



**Chapitre I :**  
**Cadre conceptuel du  
changement  
organisationnel**

# Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel

---

## Introduction

Tout organisations (entreprises, administrations public etc.) réagissent face aux mutations de son environnement que ce soit le développement technologique, l'évolution socio-culturelle, politique, économique ou bien le changement des modes de vie etc, en effectuant des modifications et transformations au niveau de l'organisation ; Qu'on peut nommer le changement organisationnel.

Ce changement organisationnel n'est pas un phénomène assez simple car ça peut être un changement interne ou externe à l'organisation ou les deux à la fois.

Afin d'éclaircir cette notion, ce premier chapitre, intitulé le cadre conceptuel du changement organisationnel est divisé en trois sections, la première section traite les principaux concepts liés au changement, dans la deuxième section nous abordons les objectifs et facteurs déclencheurs du changement organisationnel et dans la troisième section nous allons parler sur les résistances et l'adaptation à ce changement.

## Section 1 : Les principaux concepts liés au changement

Le changement organisationnel est un concept large et ambigu, difficile à cerner. À ce titre, dans cette section on présentera quelques définitions du concept, dans un deuxième point on va parler sur le processus du changement et enfin nous allons citer les différentes typologies du changement.

### 1.1 Les définitions

#### 1.1.1 La définition du changement

Il semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent le concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

D'après BEAUDOIN. P le changement est un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »<sup>1</sup>.

COLLERETTE. P, DELISLE. G et PERSON. R, proposent la définition suivante : « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>BEAUDOIN. P, « La gestion du changement », Ed libre expression, Montréal,1990. P.43

<sup>2</sup>COLLERETTE. P, DELISLE. G, PERSON. R , « Le changement organisationnel théorie et pratique », 2002, p.20 in [https://books.google.dz/books?id=uj25XUa0RYQC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=uj25XUa0RYQC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) . Consulté le 27 octobre 2021 à 23h30

# Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel

---

Selon BELANGER. L le changement est *«le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»*<sup>3</sup>.

Pour HAFSI. T et FABI. B *«le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel»*<sup>4</sup>.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, on va plus particulièrement s'intéresser au changement organisationnel car c'est sur cet aspect du changement que va porter notre étude.

## 1.1.2 La définition de changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons quelques-unes qui nous paraissent plus pertinentes.

COLLERETTE. P, DELISLE. G et PERRON. R définissent le changement comme *« toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »*<sup>5</sup>.

Pour GOUARD. B et MESTON. F, *« le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisation »*<sup>6</sup>.

On peut aussi définir le changement organisationnel comme *« toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation, à savoir, la structure, la culture d'entreprise, les personnes, les systèmes techniques, d'information, de gestion, etc. »*<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup>BELANGER.L « Le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Morin, Québec, 1994.P.357

<sup>4</sup>HAFSI. T et FABI. B, « Les fondements du changement stratégiques »,1997, Montréal, Editions Transcontinental.p98

<sup>5</sup>COLLERETTE. P, DELISLE. G, PERSON. R, op. cit., p.20

<sup>6</sup>GROUARD.B et MESTON.F, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed Dunod, Paris,1998. P.98

<sup>7</sup> DI GIAMBERARDINO. V, CARTON. C, « Gestion des changements organisationnels », [site web du cours INF\_SCIENT\_DOS\_22], 2013 « <https://www.cours-gratuit.com/cours-management-du-changement/cours-pprofondi-en-management-du-changement> », p.2, page consultée le 02 aout 2021 à 16h00.

## **1.2 Le processus de changement**

L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitable résistance. Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérent à la vie des groupes<sup>8</sup>.

Il Ya plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans cette réaction, nous vous présentons le modèle de LEWIN. K et celui de COLLERETTE.P et al.

### **1.2.1 Le modèle de LEWIN. K**

La contribution de LEWIN. K sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de LEWIN. K est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est devisé en trois étapes à savoir la décristallisation, la transition et la recristallisation<sup>9</sup>.

#### **1.2.1.1 La décristallisation**

Correspondrait à la période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements.

Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider. En effet, le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportements ou d'attitudes, mais surtout l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes.

#### **1.2.1.2 La transition**

Représente la phase d'apprentissage ; On s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>COLLERETTE.P, DELISLE.G, PERSON.R, op. cit., p.21

<sup>9</sup>ZID. R, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », thèse Québec, 2006, p.31

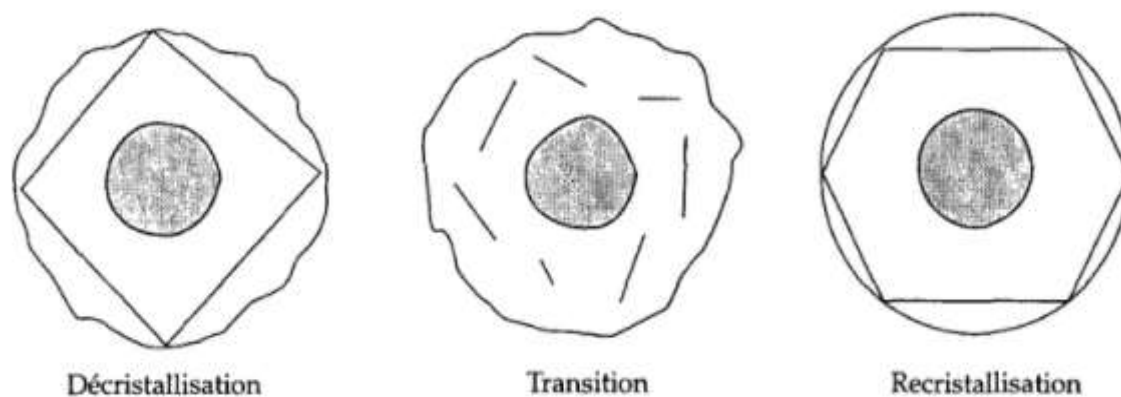
<sup>10</sup>COLLERETTE.P, DELISLE.G, PERSON.R, op. cit., p.23

## 1.2.1.3 La recristallisation

C'est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportement commencent à se stabiliser et à se recristalliser<sup>11</sup>.

On pourrait représenter ces trois phases par l'illustration suivante.

**Fig n°1 : Les phases de changement**



**Source :** COLLERETTE. P, DELISLE. G, PERSON. R, op. cit. P.22

Cette illustration montre que la configuration initiale est provisoirement devenue plus fluide, pour ensuite redevenir solide, mais dans une forme différente de ce qu'elle était auparavant. Il faut souligner ici que solide n'est pas équivalent à rigide, mais évoque plutôt une certaine stabilité. Ainsi, le processus du changement vécu par des personnes serait marqué dans un premier temps par l'abandon des comportements ou attitudes habituelles. Suivrait ensuite une période marquée par des comportements ou attitudes plus ou moins instables, contradictoires, pour déboucher sur l'acquisition de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes adaptées aux exigences de la situation. L'expérience montre que les organisations en situation de changement suivent à peu près la même évolution, autant comme systèmes techniques que comme systèmes sociaux. Il va de soi que l'intensité, comme la durée des phases, varie selon l'importance de l'écart entre la situation existante et la situation recherchée.

La décrystallisation correspondrait à la période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Cependant, même si le processus de

<sup>11</sup> ZID.R, op. cit., p.31,32

## **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

décristallisation des comportements ou attitudes est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant, Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider. En effet, le changement ne suppose pas uniquement abandon de comportements ou d'attitudes, mais surtout d'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes,

On entrerait alors dans la deuxième phase du processus de changement, la transition. On s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les nouvelles façons de faire les choses.

Finalement, le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie, c'est-à-dire que le changement serait intégré dans de nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées. Les nouvelles pratiques « s'harmonisent » avec les autres dimensions du quotidien et font désormais parti des habitudes. On parle alors de recristallisation.

### **1.2.2 Le modèle de COLLERETTE. P et al**

COLLERETTE et al tout en s'inspirant du modèle de LEWIN, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et les groupes pendant que le changement a cours. Ce modèle est constitué de quatre phases à savoir l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration<sup>12</sup>.

#### **1.2.2.1 L'éveil**

En présence d'une pression visant un changement, l'éveil est cette activité mentale qui consiste à s'interroger, ne serait-ce qu'à des fins stratégiques, sur l'utilité de prêter attention à cette pression. Il s'agit d'abord d'une opération de triage, influencée par plusieurs facteurs dont il sera question plus loin. La décision, même à un niveau préconscient, d'accepter ou de refuser de remettre en cause sa représentation du réel, présente une grande importance, car c'est à ce moment-là que le système décide de laisser, ou non, son système de pertinence être ébranlé par les pressions de son environnement, que nous appellerons plus loin les déclencheurs du changement. La littérature sur la psychosociologie du changement organisationnel traite implicitement cette phase comme faisant partie de la décristallisation.

---

<sup>12</sup>ZID.R, op. cit., p.32

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

## **1.2.2.2 La désintégration**

La désintégration consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Si l'issue de la phase d'éveil était la remise en question de ses représentations, l'issue de la désintégration, c'est le discrédit jeté sur des conceptions ayant prévalu jusque-là. Cependant, rien n'est encore acquis ; le système procède à un examen de son système de représentation pour en jauger la pertinence, c'est-à-dire sa capacité à faciliter son adaptation au réel. Si des solutions de rechange lui sont proposées, il peut confronter son système de pertinence avec celles-ci pour juger de leur valeur respective. C'est au travers de cette opération de remise en cause qu'il décide s'il plonge dans l'effort de reconstruction ou non<sup>13</sup>.

## **1.2.2.3 La reconstruction**

Durant cette phase, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations présentes. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final<sup>14</sup>.

## **1.2.2.4 L'intégration**

Lorsque la « bonne forme » de la phase de reconstruction commence à paraître, c'est-à-dire lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration (recristallisation) s'enclenche graduellement. Ici, l'enjeu ne se situe pas entre les anciennes et les nouvelles façons de faire, mais plutôt sur le plan de l'équilibre, de l'harmonie entre la nouveauté et les autres conceptions et pratiques toujours en vigueur dans le système. En d'autres termes, le système recherche la bonne forme en ce qui a trait au cadrage supérieur, celui du fonctionnement d'ensemble du système. Il s'agit en somme des ajustements que le système social doit effectuer par rapport à ses conceptions et pratiques générales pour que la nouveauté puisse s'insérer et qu'un équilibre satisfaisant soit atteint. Cette phase d'intégration se déroule, elle aussi, concurremment et dans une relation dialectique avec la phase avancée de reconstruction. Les enjeux de cette quatrième phase sont essentiellement des enjeux

---

<sup>13</sup> COLLERETTE. P, DELISLE. G, PERSON. R, op. cit., p.25,26

<sup>14</sup> ZID. R, op. cit., p.33

# Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel

---

d'intégration. Cette intégration devra se faire tant sur le plan intrasystémique que sur le plan inter systémique<sup>15</sup>.

## 1.3 Les typologies de changement

Plusieurs auteurs se sont penchés dans l'étude des typologies du changement ; nous allons présenter quelques typologies selon certains auteurs à savoir la typologie selon le comportement adopté fondé par MINTEZBERG. H (le changement dirigé, spontané et planifié), selon HAFSI et FABI ou le changement selon la périodicité (le changement réactif et proactif), selon VANDANGEOU-DERMUEZ. I (le changement prescrit et le changement construit), la typologie selon FERIOUI et la typologie selon GROUARD et MESTON (le changement provoqué et le changement subi).

### 1.3.1 La typologie selon MINTEZBERG. H (selon le comportement adopté)

MINTEZBERG et ses collaborateurs constatent trois types du changement en fonction du comportement de l'individu. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.

#### 1.3.1.1 Le changement conduit –dirigé

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Nous trouvons ici les termes en « r » ou en « re », d'où le reengineering est un changement dirigé. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes.

#### 1.3.1.2 Le changement spontané

« Organique », ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation. Cette « *méthode de changement n'est ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants* ». Elle peut survenir suite à un challenge politique une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

#### 1.3.1.3 Le changement planifié

C'est un changement « pragmatique », intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. « *Il peut se produire d'un état à un autre* », et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigé par des dirigeants

---

<sup>15</sup> COLLERETTE. P, DELISLE. G, PERSON. R, op. cit., p.34

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

incluant la technologie. Ce type de changement qui « *touche le comportement de l'individu membre de l'organisation est au cœur du changement organisationnel* »<sup>16</sup>.

## **1.3.2 La typologie du changement selon HAFSI. T et FABI. M (selon la périodicité)**

HAFSI et FABI distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant à savoir le changement réactif et le changement proactif.

### **1.3.2.1 Le changement réactif ou provisoire**

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré, on n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

### **1.3.2.2 Le changement proactif ou permanent**

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe et un changement profond. Ce type proactif permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétences, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication, telle que la résolution des problèmes d'innovation.<sup>17</sup>

## **1.3.3 La typologie selon VANDANGEON-DERMUEZ. I (Selon les initiatives stratégiques)**

Sur la base de ces deux processus, VANDANGEON-DERMUEZ. I définit les mécanismes de deux profils du changement suite à l'étude de la dynamique des processus de changement de quatre cas parmi les entreprises françaises ces changements s'agit du changement prescrit et le changement construit.

### **1.3.3.1 Le changement de type A où changement prescrit**

C'est un changement implanté par les dirigeants suite à une étude prospective. Les leaders marquent leur volonté de changer perturbant par là le statu quo en passant d'un niveau global à un niveau local. Ils essaient de sensibiliser les acteurs de l'organisation pour s'assurer que leur vision est comprise. Face aux résistances des uns et des autres le changement devient un remplacement et prend un caractère brutal.

---

<sup>16</sup>MINTEZBERG. H, AHLBAND. B, LAMPEL. J « Safari en pays stratégie », Edition Village Mondial, Paris, 1999, p333.334.105

<sup>17</sup>HAFSI. T « Les structures dans la tête », Revue Internationale de Gestion, Volume 20, n°3, Septembre 1995, p119.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

Un tel changement n'est implanté qu'après avoir été formalisé et dont les étapes du processus et les éléments à changer sont clairement définies.

## **1.3.3.2 Le changement de type B ou changement construit**

Le leader assure la sensibilisation face au changement afin d'évaluer la capacité des acteurs à prendre l'initiative du changement. Ayant un rôle prépondérant, il sera victime d'un large éventail de réflexions et d'une vision floue qui a émergé suivant un schéma autonome. Le plus important pour un tel type de changement est d'assurer une démarche à suivre sans avoir recours à se fixer des repères en passant d'un niveau local à un niveau global. Il sera question d'implanter un changement tout en le construisant.

Sa mise en œuvre sera progressive qui se repose sur l'implication de tous les acteurs de l'organisation. Il sera question de faire appel à leurs initiatives qui seront la base de l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques. C'est l'activité de « variation » qui sera le début de la phase de mouvement. Le changement ne sera pas donc imposé mais il offre la liberté et l'espace au personnel. La formation aura donc pour objet d'accroître les connaissances et les compétences globales des acteurs<sup>18</sup>.

## **1.3.4 La typologie Selon FRIOUI. M (selon la nature)**

Le changement peut être soit radical, soit incrémental, soit par palier, soit anarchique. Percevoir le changement en tant que tel nous permet d'expliquer la dynamique des processus de changement.

### **1.3.4.1 Le changement radical**

C'est un changement majeur, global et rapide survenant suite à une crise insurmontable ou suite à une situation ingérable. Il touche à la fois les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation. Un tel changement brutal modifie ainsi tout le système organisationnel d'une façon rapide et irréversible, à la recherche d'une stabilité nouvelle permettant d'instaurer une nouvelle stratégie, un nouveau système, une nouvelle structure, une nouvelle culture (selon l'école de configuration).

---

<sup>18</sup>VANDANGEON-DEMUEZ I « La dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion, n°120, Septembre- octobre1998, France, p133,126,135

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

## **1.3.4.2 Le changement incrémental**

C'est une démarche consciente et proactive de changement par incrément c'est à dire qu'elle est une série de petits pas de changement. Ce changement concerne un nombre limité de fonctions et de niveaux organisationnels visant à améliorer le statu quo en respectant toutefois la stratégie, la structure et la culture en place.

## **1.3.4.3 Le changement par palier**

C'est un changement qui se fait graduellement grâce à la mobilisation des ressources autour d'un projet de changement au niveau d'un seul niveau de l'organisation. Une fois réalisé, on essaie d'assurer un nouveau changement dans un second niveau. C'est le fait que de petits évènements locaux qui offrent d'amples perspectives de démultiplication sur l'ensemble de l'entreprise. L'entreprise subit une nouveauté, ce moment appelé d'inflexion stratégique doit être pris en conscience. Ainsi de petits pas de changements localisés vont se propager dans les départements, les divisions et les pays. De nos jours même les actions mineures produisent des effets immenses.

## **1.3.4.4 Le changement anarchique**

Il s'agit d'un changement désordonné et une réponse à un événement passé. Il englobe un caractère d'urgence pour assurer un changement organisationnel. Ne répondant à aucune stratégie et en absence d'une stratégie générale, il s'agit de gérer une crise. Ce type de changement, n'obéit à aucun modèle et à aucune démarche planifiée. Le dirigeant n'a aucune vision claire et rationnelle et ignore quand commence un tel type de changement, comment va-t-il être implanté et quand va-t-il se terminer.

On constate que la nature du changement est en fonction des valeurs des dirigeants et des structures de l'organisation. Chaque type du changement selon la nature est aussi conditionné par des composantes du système de la gestion. En effet, le système de gestion composé par l'éthique (composée par les valeurs du dirigeant, des stakeholders et sociétales), le mode de fonctionnement (composé par les ressources, le style et le mode de découpage) et la procédure de régulation (composée par l'effort, le résultat et le comportement) met l'accent sur des

## Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel

composantes spécifiques lors d'un type particulier du changement ; ceci est souligné par FRIOUI. M dans ce tableau<sup>19</sup>

**Tab n°1 : La nature du changement et le système de gestion**

<b>Nature du changement</b>	<b>Ethique</b>	<b>Mode de fonctionnement</b>	<b>Procédure de régulation</b>
<b>Radical</b>	Les valeurs du dirigeant qui orientent l'action.	Agir sur les ressources et chercher l'adaptation des autres éléments par la suite.	Effort initie le mouvement vers le résultat selon le comportement.
<b>Incrémental</b>	Engager sur la préférence sociétale et ajuster la préférence des stakeholders.	Style avec le mode de découpage.	Le comportement à travers l'effort menant au résultat.
<b>Par palier</b>	Choisir l'échelle d'espérance des stakeholders avec la possibilité de compatibilité avec l'échelle de préférence sociétale.	Mode de découpage suivi du style.	Résultat à partir de l'effort en fonction du comportement
<b>Anarchique</b>	Confusion	Combiner ressources et style de direction	Juger à travers le comportement combiné ay résultat.

**Source** : FRIOUI Mohamed « Cours de management international comparé », DEA 2001, université de Tunis

<sup>19</sup>Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel. MEMOIREOnline.com. Salma Zone., 2003 [https://www.memoireonline.com/07/09/2252/m\\_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel5.html](https://www.memoireonline.com/07/09/2252/m_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel5.html). Page web consultée le 20 novembre 2021 à 22h30

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

## **1.3.5 La typologie Selon GROUARD. B et MESTON. F**

GROUARD. B et MESTON. F donnent deux types de changements, ceux qui sont « *provoqués et ceux qui sont subis* »<sup>20</sup>.

### **1.3.5.1 Le changement provoqué**

Ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci.

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

### **1.3.5.2 Le changement subi ou imposé**

Est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la -condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci.

Les acteurs ici ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons définir le changement organisationnel comme un processus introduit dans une organisation, nécessaire pour son fonctionnement et son amélioration malgré les nombreux enjeux et contraintes que sa mise en œuvre entraîne nécessairement.

---

<sup>20</sup>GROUARD. B et MESTON. F, 1998, op.cit. P.9

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

## **Section2 : Les Dimensions, les objectifs et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel**

Cette section présente les objectifs et les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel ainsi que les dimensions qui caractérisent les types de changement.

C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

### **2.1 Les dimensions des changements**

D'après GROUARD. B et MESTON. F il existe trois dimensions principales caractérisent les types de changements qui s'agit de la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

#### **2.1.1 La profondeur du changement**

Relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle.

Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

D'après GROUARD et MESTON, les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

#### **2.1.2 La rapidité du changement**

Mesurer par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

## **2.1.3 Le mode d'imposition des changements**

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées<sup>21</sup>.

## **2.2 Les objectifs du changement organisationnel**

Lorsqu'il concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, le changement apparaît comme une tentative intentionnelle de la part des cadres et des employés, pour améliorer le fonctionnement de certains groupes ou certains départements, voire même, de toute une organisation dans une mesure assez importante.

Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un besoin d'amélioration, comme un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

La littérature en a fourni la confirmation et a permis d'identifier plusieurs catégories d'objectifs.

Ainsi, selon HELLRIEGEL. D et al, deux objectifs semblent être sous-jacents au changement l'accroissement de la capacité ou de l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et le changement des modèles de comportement du personnel.<sup>22</sup>

Pour BEDARD. M.J et al, le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation. Ces qualités sont l'efficacité homéostatique, la malléabilité opératoire, l'adaptabilité stratégique et la flexibilité structurelle<sup>23</sup>.

A chacune de ces qualités, les auteurs ont fixé un certain nombre d'activités technico-économiques et autres administratives à réaliser.

---

<sup>21</sup> ZID. R, op. cit., p.36,37

<sup>22</sup> HELLRIEGEL. D, SLOCUM. J. W, WOODMAN. R. W « Management des Organisations » De Boeck et Larciens, Belgique,1992, p 600

<sup>23</sup> BEDARD. M. G et MILLER. R « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière Inc, Québec, 1995, P .188

## 2.3 Les facteurs déclencheurs du changement

Les entreprises sont destinées à connaître des changements organisationnels majeurs et à les adopter afin de rester compétitives, et aussi de suivre et de s'adapter aux changements spécifiques de leur environnement. Ces changements sont induits par des facteurs internes et externes nécessitant souvent une adaptation pour les travailleurs.

### 2.3.1 Les facteurs externes

Selon GROUARD. B et MESTON. F, les causes externes du changement organisationnel sont :

-Le marché (les acheteurs actuels et potentiels, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou d'administrations) ;

-Les manœuvres de la concurrence ;

- L'innovation technologique ;

- L'évolution de la législation et de la réglementation ;

-Les modifications de l'actionnariat ;

-Et Les évolutions de la société des modes de vie etc<sup>24</sup>.

PEMARTIN. D attribue le changement à l'évolution de la concurrence<sup>25</sup>, Alors que HELLRIEGEL. D et al les relie à l'évolution technologique<sup>26</sup>.

Tandis que BEDARD. M.G et al, ils ont mis en relief l'interaction entre l'entreprise et son environnement sociopolitique<sup>27</sup>.

L'analyse des développements de ces auteurs, se résume en trois facteurs d'ordre environnemental, qui semblent être à l'origine des changements dans l'entreprise : l'environnement concurrentiel qui traduit l'évolution de la concurrence, l'environnement technologique qui traduit l'évolution de la technologie et l'environnement sociopolitique qui traduit l'évolution de facteurs sociopolitiques.

---

<sup>24</sup> GROUARD. B, MESTON. F, « L'entreprise en Mouvement », Dunod, Paris, 1995, p 15

<sup>25</sup> PEMARTIN. D, « Réussir le changement », E S F, Paris, 1996 p. 19

<sup>26</sup> HELLRIEGEL. D, SLOCUM.J.W, WOODMAN. R.W, op cit, p 600

<sup>27</sup> BEDARD. M.G et MILLER. R ,op cit , p 188

## Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel

De son côté RONDEAU. A parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui qui s'agit des changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel<sup>28</sup>.

Dans le tableau suivant nous Allons présenter le modèle de RONDEAU. A de 1999 qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

**Tab n°02 : Le modèle de RONDEAU. A**

<b>Sources de nature économique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mondialisation des économies ;</li><li>- Accroissement de la concurrence ;</li><li>- Et évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.</li></ul>	<b>Sources de nature technologique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- NTIC ;</li><li>- Echange de données (EDI., etc.) ;</li><li>- Systèmes de gestion intégrés ;</li><li>- Et gestion du savoir.</li></ul>
<b>Sources de nature politique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dérèglement des marchés ;</li><li>- Et précarité des structures de contrôle.</li></ul>	<b>Sources de nature sociale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diversification de la main d'œuvre ;</li><li>- Déclin des traditions et de la hiérarchie ;</li><li>- Et croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.</li></ul>

**Source :** RONDEAU. A, « transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, automne,1999.

### 2.3.2 Les facteurs internes

Selon GROUARD. B et MESTON. F, les facteurs internes du changement peuvent être Le développement et la croissance de l'entreprise et La vision du dirigeant<sup>29</sup>.

L'approche volontariste privilégie les forces internes de l'organisation dans la détermination de son mode de fonctionnement. Les décisions stratégiques façonnent le mode de gestion et le comportement de l'entreprise.

Selon BEN KAHLA. K, plusieurs autres forces peuvent s'ajouter aux choix stratégiques (tels que l'objectif d'un certain niveau de rentabilité, ou de la croissance du chiffre d'affaires,

<sup>28</sup> RONDEAU. A, « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, automne,1999, P12-19

<sup>29</sup> GROUARD. B et al. Op. cit. p. 17

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

etc.), pour influencer le fonctionnement de l'organisation. Par exemple les pressions, résultant des revendications (syndicales) des employés et aspirant à une amélioration de leurs conditions de travail, peuvent générer des dynamiques de changement. Pareillement, le constat de certains dysfonctionnements au sein de l'organisation peut être à l'origine de quelques modifications<sup>30</sup>.

En guise de conclusion, l'analyse des différents objectifs du changement organisationnel permet de considérer que ceux-ci ne peuvent qu'être inspirés du changement de l'environnement (concurrence, nouvelles technologies, etc.) et exigent l'amélioration des différents aspects de l'organisation (aspect comportemental, structurel, etc.). Elle a permis, par ailleurs, de souligner le lien qui existe entre l'environnement, la stratégie et la structure.

## **Section 3 : Les résistances et l'adaptation au changement**

Il est difficile de traiter la question de changement sans évoquer le thème de résistance au changement comme le montrent les nombreuses contributions théoriques et empiriques, ce qui justifie qu'elle en est un enjeu important. Dans cette section nous allons expliquer la résistance au changement donner sa définition les formes les causes de la résistance au changement ainsi que l'adaptation au changement organisationnel.

### **3.1 La résistance au changement**

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Pour bien comprendre cette résistance nous allons en premier lieu la définir, ensuite on va présenter les différentes formes et les causes de la résistance et en dernier lieu on va parler sur l'adaptation au changement.

#### **3.1.1 La définition de la résistance**

Il existe plusieurs définitions de la résistance au changement ; nous retiendrons quelques-unes.

KETS. D.V et al associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de

---

<sup>30</sup> BEN KAHLA. K, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis, Mars 1999.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

Il y a six mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement<sup>31</sup>.

COLLERETTE et al définissent la résistance au changement comme « *l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* »<sup>32</sup>.

Selon les définitions précédentes nous pouvons constater que la résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables.

### **3.1.2 Les formes de résistance au changement**

CARTON dans son ouvrage intitulé « *Eloge du changement* », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente quatre formes principales de résistance qui sont l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage qu'il définit comme suit

#### **3.1.2.1 L'inertie**

Consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.,etc.

#### **3.1.2.2 L'argumentation**

Est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

---

<sup>31</sup> KETS. D.V, MANFRED F. R. et MILLER. D, « L'entreprise névrosée. Stratégie et management »,Mc Graw – Hill, New York, 1985, p175

<sup>32</sup> COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997. P94

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

## **3.1.2.3 La révolte**

Survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

## **3.1.2.4 Le sabotage**

Est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

Nous aborderons les réalités présentes dans ces quatre catégories à la lumière de plusieurs extraits d'entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche<sup>33</sup>.

## **3.1.3 Les causes de la résistance au changement**

Les craintes ressenties face au changement peuvent être de différentes natures. Il est ainsi essentiel de savoir identifier la cause première de ces appréhensions afin de les aborder sous le bon angle et les dissiper le plus rapidement possible, tout en adaptant le rythme du changement à ses équipes.

### **3.1.3.1 Les causes individuelles**

Intimement liées à l'individu, sa personnalité, son mode de fonctionnement, ses connaissances, sa capacité d'adaptation, son ouverture d'esprit, son éducation, etc. Elles se caractérisent notamment par :

---

<sup>33</sup>CARTON. G.D. « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris, Anact, 1997. P51

## **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**

---

- Primauté de l'intérêt individuel plutôt que collectif (le collaborateur voit uniquement qu'il va devoir changer ses habitudes sans voir le côté positif du changement sur l'équipe et/ou l'entreprise) ;
- Crainte de ne pas être à la hauteur (l'individu pense ne pas avoir les compétences ou les connaissances suffisantes au nouveau mode de fonctionnement de son poste, son service, son entreprise... etc.) ;
- Manque de confiance (souvent induit par de mauvaises expériences passées : mise en doute de la réussite du projet, remise en question des compétences du chef de projet, supérieur hiérarchique ou de la direction) ;
- Vision erronée du projet (conditionnée par la personnalité et les expériences passées) ;
- Et l'incertitudes face à l'avenir (appréhension et angoisses liées, là aussi, au fonctionnement profond de l'individu).

### **3.1.3.2 Les causes collectives ou organisationnelles**

Valeurs, culture, normes sociales, standards de référence, privilèges acquis dans l'entreprise... des facteurs découlant de l'organisation en elle-même ou du fonctionnement du groupe dans sa globalité, qui se distinguent, entre autres par :

- Acquis sociaux (divers avantages offerts par l'entreprise, qui peuvent être menacés lors du rachat par une entité externe ou d'une privatisation, par exemple) ;
- Mode de fonctionnement (les employés d'entreprises peu flexibles dans leur organisation ou très structurées dans leur hiérarchie appréhenderont difficilement la souplesse d'un modèle type "start-up" et inversement) ;
- Routines standardisées (difficile d'envisager de changer ses habitudes) ;
- Et les grandes cohésions de groupe et/ou solidarité ancrée dans l'essence même de l'entreprise (certains changements se feront plus délicatement dans ces organisations).

### **3.1.3.3 Les causes liées directement au changement lui-même**

Ici, c'est le changement en lui-même - changé - qui pose problème aux individus qui n'en voient pas l'intérêt et qui opposent :

- Perte de temps et d'énergie (changer ses habitudes demande un certain temps et une bonne dose de dynamisme que certains ne sont pas prêts/enclins à donner) ;
- Surcoût inutile (mettre des sommes astronomiques sous couvert d'innovation technologique ou de mise à jour de logiciel, par exemple) ;

# Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel

---

- Et Complications organisationnelles inutiles (réorganisation du service qui va compliquer la communication, par exemple).stratégies d'intérêts personnels entre supérieurs hiérarchiques ou membres de la direction.<sup>34</sup>

## 3.2 L'adaptation au changement

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre.

Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

MORIN. E.M distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. L'adaptation à une situation *«suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances, alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu»*<sup>35</sup>.

Selon LUMINET. O *« les stratégies de coping sont les «réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées»*<sup>36</sup>.

LAZARUS Ajoute que *« L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités »*<sup>37</sup>.

MORIN. E.M distingue *«deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation»*<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup>Gestion du changement, Vaincre les résistances au changement. manager-go.com. GRANGER. R., 2021 <<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/vaincre-resistance-au-changement.htm>>. Page web consultée le 06 août 2021 à 17h 20

<sup>35</sup>MORIN. E. M, « Psychologies au travail », Gaëtan Morin, Boucherville, Québec,1996, p.231

<sup>36</sup>LUMINRT. O. « Psychologie des émotions ». De Boeck Université, Belgique, 2002 p.24

<sup>37</sup> LAZARUS, RICHARD. S. « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion », American Psychologist, vol. 46, no 8.1991? p. 819

<sup>38</sup>ibid.p.233

## **Chapitre I : Cadre conceptuel du changement organisationnel**


---

Le changement peut être bénéfique pour l'entreprise, mais sortir de la zone de confort peut être une menace pour les employés ce qui les amène à réagir soit en refusant se changement ou s'adapter après avoir trouvé un certain équilibre.

### **Conclusion**

Le changement est un processus permanent dans la vie des entreprises ; Qu'il soit imposé ou provoqué le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organismes à s'impliquer au maximum dans le processus de changement. L'objectif de ce dernier est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement.

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, afin d'assurer un meilleur résultat.



**Chapitre II :**  
**Cadre**  
*organisationnel* de la  
sécurité sociale en  
**ALGERIE**

**Introduction**

Dans leur vie courante ou dans leur activité professionnelle, les individus sont confrontés à un certain nombre de risques ; ce qui les a conduits à inventer et améliorer sans cesse des moyens pour se protéger tels que l'assistance, la mutualité, l'épargne, etc.

Devant les besoins grandissants de la société ces formes de protection sociale ne suffisent plus pour remplir les exigences en matière de sécurité sociale. A partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, il y a eu l'apparition de la sécurité sociale comme elle est définie actuellement, qui est basée sur le principe de solidarité entre toutes les personnes (solidarité collective) afin que ces individus reçoivent des « ressources de remplacement ».

En Algérie, la sécurité sociale est introduite par la décision n°49/045 du 11 Avril 1949 rendue exécutoire par l'arrêté du 10 Juin 1949. Depuis sa création à nos jours, le système de sécurité sociale a connu un développement intense et continu, plus précisément depuis l'indépendance du pays en 1962.

A travers ce chapitre nous exposons d'abord brièvement l'évolution historique de la sécurité sociale dans le monde et en Algérie comme première section.

La deuxième section est consacrée à la présentation de la sécurité sociale en Algérie dans une troisième section nous allons citer les différents organismes de la sécurité sociale en Algérie. Et dans une quatrième et dernière section nous allons parler de la création de la CASNOS.

**Section 1 : L'histoire de la sécurité sociale**

La sécurité sociale n'est pas un service qui était créé d'un jour à l'autre, mais c'est le résultat de plusieurs changements économiques dans le monde, elle repose sur ses racines à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec la première loi d'assurance sociale sur les accidents de travail. Alors dans cette section nommée histoire de la sécurité sociale nous allons parler sur l'histoire de sécurité sociale dans le monde et en Algérie.

## **1.1 L’histoire de la sécurité sociale dans le monde**

La sécurité sociale a passé par plusieurs changements avant qu’elle soit comme elle est dans nos jours, nous allons alors présenter l’état de la sécurité sociale avant la seconde guerre mondiale, ensuite donner les modifications apportées en 1945 et en 1946.

### **1.1.1 La sécurité sociale avant la Seconde Guerre mondiale (avant 1945)**

La vie pouvait être très dure, Être malade était une catastrophe : les gens n’avaient plus de salaire pour faire vivre leur famille. Il fallait payer les soins Par exemple : un paysan a dû vendre deux de ses trois vaches pour faire opérer son fils de l’appendicite.

Jusqu’au 19<sup>ème</sup> siècle, il n’existait pas de système de protection sociale institutionnalisée. En effet, avant 1789 la protection sociale était assurée par les œuvres de charité, l’église.

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (dans les années 1880), un régime de retraite qui inspirera fortement le modèle français a été apparu. Il est créé par le chancelier allemand VON BISMARCK. O. Pour mettre un terme aux nombreuses révoltes ouvrières, il met en place le tout premier système de retraite par répartition. Il impose une assurance à tous les salariés ainsi chacun cotise et le régime s’autofinance par un fonctionnement de solidarité entre générations. C’est-à-dire que la population active paye les pensions des retraités et ainsi de suite ; Ce sont les salariés eux-mêmes qui, par cette cotisation obligatoire, payent leur rente future. Et ce système a le très grand avantage de pouvoir être mis en place immédiatement (sans financement de l’Etat).

Il existait des assurances, des patrons géraient des allocations familiales... mais c’étaient de nombreuses organisations différentes, qui n’étaient pas égalitaires.

Et puis, la guerre est arrivée. Les résistants se sont battus pour libérer la France, occupée par les Allemands. Pour se donner du courage, ils ont rêvé d’un monde plus juste. LANDINI. L, résistant se souvient : « *Nous combattions car nous étions certains que nous n’allions pas mourir pour rien* ».

Dès 1943, des responsables de la Résistance ont pris de très gros risques pour se réunir, en cachette. Ils avaient très peu de temps pour discuter. Mais ils ont réussi, malgré leurs idées différentes, à construire un projet politique pour le pays. Il s’appelait « Les Jours heureux ». Dans ce programme, les résistants ont souhaité améliorer les droits des travailleurs, protéger les plus pauvres...

### **1.1.2 La situation de la sécurité sociale en 1945**

En 1945 le Conseil National de la résistance crée la Sécurité Sociale qui regroupe tous les risques sociaux (en dehors du chômage) sous une même entité. Elle instaure le caractère obligatoire de protection contre les risques maladies, vieillesse, accidents du travail et maternité pour l'ensemble des travailleurs et de leurs familles. L'idée était de permettre à tous de vivre sans avoir peur de la maladie, de l'accident de travail et de la vieillesse.

À la Libération, presque tout le monde était d'accord pour mettre en place l'accès à la santé pour tous, les retraites, les allocations familiales.

### **1.1.3 La situation de la sécurité sociale en 1946**

Une construction très rapide Quand CROIZAT. A devient ministre du travail, il construit aussitôt la Sécurité sociale. Il travaille avec LAROQUE. P, résistant proche du Général de Gaulle Dans tous les départements, des personnes qui croient que la Sécurité sociale va être une grande avancée dans leurs vies, apportent leur aide. Beaucoup sont des militants du syndicat CGT. Le soir et le week-end, après leurs heures de travail, ils construisent des « caisses » (des bureaux) dans tous les départements. En moins d'un an, ils réussissent à créer 138 caisses ! Elles sont gérées par les travailleurs. Ce n'est pas l'Etat qui est responsable des finances de la Sécurité sociale mais des représentants syndicaux, l'Etat qui est responsable des finances de la Sécurité sociale

En 1946, CROIZAT. A annonce que la Sécu ne protégera pas seulement les travailleurs, mais toute la population.

La cotisation est prélevée directement sur le salaire. Cela est étendu à l'ensemble de la population dès 1947.

Dans une vision globale la sécurité sociale a été créé suite aux dégradation des conditions sociale que la guerre a cause pour la société et plus précisément en Europe.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ESTIMBER. P, « Etude et analyse de l'impact des changements de garanties dans un contrat de santé Collective », France , <https://www.institutdesactuaires.com/docs/mem/bdd4fb84867e0e1c19ffbd1cc466cbab.pdf>  
P.9 consulté le 18 octobre à 20h 15

## **1.2 L’histoire de la sécurité sociale en Algérie**

Le système de sécurité sociale algérien a vu différentes étapes ; le découpage historique peut se faire en trois périodes distinctes qui expriment des évolutions particulières.

### **1.2.1 La situation de la sécurité sociale avant l’indépendance (1945-1962)**

Le système de sécurité sociale de l’Algérie est né du système français ; A la veille de la colonisation de l’Algérie par la France, durant l’été 1830, le concept de santé publique et celui de la sécurité sociale n’avaient aucun contenu rationnel et précis et les actions de santé se résumaient aux notions de maladies et d’interventions de traitement anodines plus ou moins heureuses. Ce n’est qu’à partir de 1850 que l’administration française allait organiser la médecine coloniale et procéder à la création de circonscriptions médicales.

Toute l’organisation sanitaire était destinée à un seul objectif : fournir une prestation de qualité aux militaires et aux colons d’une part et assurer un niveau sanitaire, juste utile à préserver la santé des travailleurs algériens dits « algériens de services » (employés des chemins de fer, des postes et télécommunications, des mines, des activités de la mer etc.) et pour l’élévation des rendements et de la productivité économiques d’autre part.

Le développement de l’infrastructure et de la couverture sanitaire s’est développée dans les villes et les agglomérations d’implantation coloniale. A la faveur du nouvel esprit et de la conjoncture favorable issus de l’euphorie de la fin de la deuxième guerre mondiale, il était attendu des améliorations pour les populations algériennes.

Malheureusement, il n’en fut rien et ces deux éléments n’ont pu faire aboutir les réformes envisagées et cela parce que heurtés à l’opposition manifestée par les colons voulant maintenir le double collège, système inique (médecine de l’occupant et médecine de l’occupé). Ce n’est qu’en 1958, bien en retard et après une avancée spectaculaire de l’idée d’indépendance menée par tout un peuple en guerre contre la colonisation que des réformes portant sur le développement de l’infrastructure sanitaire et la formation des personnels de santé furent entreprises.

Elles s’inscrivent dans le sillage de l’extension du régime de sécurité sociale à l’Algérie, réformes menées à la veille d’une indépendance chèrement acquise.

Cependant ces réformes avaient une portée limitée. La paysannerie algérienne représentait 90%<sup>2</sup> de la population. L'extension du régime de sécurité sociale allait profiter donc aux seuls colons et au nombre marginal des algériens travaillant dans l'administration coloniale (mairies, préfectures...etc) et les services comme les chemins de fer, les ports...

Le système de sécurité sociale a été donc introduit en Algérie sous forme d'extension du système prévalent en métropole, quatre années après sa création en France en 1945 (Décision n°49/045 du 11 avril 1949 rendue exécutoire par l'arrêté du 10 juin 1949). Cette introduction a touché exclusivement les secteurs d'intérêts économiques coloniaux comme le confirme la multitude des caisses et des régimes hérités. Il était avant tout destiné à la population européenne qui comportait en son sein une forte proportion de salariés correctement structurés sur le plan syndical.

Avant l'indépendance, l'assurance maladie existait au seul profit de la population européenne. La quasi-totalité de la population autochtone, soit 90%<sup>3</sup> environ de la population était paysanne et ne bénéficiait d'aucun système de protection en dehors de la maigre Assistance Médicale Gratuite (AMG) organisée en dispensaires.

A la fin de 1963 et pour le régime général qui était le plus important, on dénombrait juste 287.000 assurés, alors qu'ils étaient en 1960 plus de 708.000. Le système de sécurité sociale à cette époque n'était en fait qu'un succédané, non systématisé et comportant quelques régimes spécifiques. Son champ d'application était limité aux seuls fonctionnaires et salariés permanents. Il comportait d'importantes disparités à la fois entre ses multiples régimes et tutelles et les écarts des avantages offerts<sup>4</sup>.

### **1.2.2 Le système de sécurité sociale antérieur à 1983**

Introduit par un processus d'extension de la métropole à la colonie, le système de sécurité sociale allait progressivement se différencier dans le cadre de l'Algérie indépendante qui avait une notion de la sécurité sociale particulièrement différente eu égard aux écarts de développement entre les communautés européenne et autochtone et à la marginalisation de larges couches sociales.

---

<sup>2</sup> LAMRI. L, « Le système de sécurité sociale de l'Algérie, une approche économique », Edition OPU, Alger,2004 p.3

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> ibid

Sectaire et limité à son origine, ce système allait connaître des transformations majeures en vertu des orientations politiques socialisantes et dans le cadre des plans de développement socio-économiques entrepris.

Le droit à la santé et à la protection sociale est affirmé par la charte nationale de 1976 « *L'Etat a la charge d'assurer la protection, la préservation et l'amélioration de la santé de toute la population* » et dans la constitution de 1976 « *tous les citoyens ont droit à la protection de leur santé* ». Les résolutions du Comité du FLN de 1980 allaient consolider le système en décidant de l'unifier et de l'intégrer à la dynamique d'ensemble du développement économique et social.

En ce moment l'Algérie disposait un système de sécurité sociale comportant 11 régimes, 71 organismes de sécurité sociale et 11 organismes de retraite complémentaire. Il épousait en sorte la variété des secteurs professionnels ; les modalités de financement et les législations se rapportant sont différentes d'un régime à un autre. Cette diversité a rendu le système complexe dans son fonctionnement et sa gestion. Parmi Ces régimes on trouve le régime agricole, le régime des fonctionnaires, des cheminots, des personnels des services de l'électricité et du gaz, le régime des mines, des marins pêcheurs, des non-salariés, celui des étudiants et celui des militaires.

- Le régime agricole, géré par la caisse de mutualité agricole (CNMA), présentait la particularité de ne pas comporter les prestations familiales et que les conditions d'accès aux droits pour les autres assurances y étaient plus sévères ;

- Le régime des fonctionnaires, géré par la caisse de sécurité sociale des fonctionnaires pour le volet assurances sociales (CSSF) et la caisse générale des retraites (CGRA) pour celui de la retraite des fonctionnaires, se caractérisait par le fait que l'employeur (l'Etat) gérait lui-même les allocations familiales, les accidents de travail et les pensions de retraite ;

- Le régime des cheminots (travailleurs des chemins de fer), géré par la caisse des cheminots (CC), était identique à celui des fonctionnaires ;

- Le régime des personnels des services de l'électricité et du gaz, géré par la caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (CAPAS), était lui aussi pratiquement identique au régime des fonctionnaires ;

- Le régime des mines, géré par la caisse de sécurité sociale des mines (CSSM) présente la particularité de recevoir des subventions de l'Etat pour les services de retraite de base. Les allocations familiales étaient servies par le régime général ;

- Le régime des marins pêcheurs (gens de la mer), géré par l'établissement national des marins pêcheurs (ENMP) se distinguait surtout par son financement particulier ;

- Le régime des non-salariés, géré par la caisse d'assurance vieillesse (CAVNOS) offrait une unique prestation qui est celle de la retraite ;

- Le régime des étudiants ne dispensait que des prestations en nature des assurances maladie et de maternité,

- Les militaires disposaient d'un régime qui leur est propre ;

- Et le régime de personnels non titulaires, employés par l'Etat et les collectivités locales à titre de vacataires ou de temporaires, qui est particulier où les prestations de retraite ne sont pas identiques à celles des fonctionnaires (employés titularisés).

De tous ces régimes, il faut noter cependant, que deux d'entre eux se distinguaient par leur importance. Il s'agit du régime général et du régime agricole. Le premier offrait plus d'avantages que le second.

Ce n'est qu'en 1970 que les premières mesures d'harmonisation allaient être prises. Ainsi, le décret n°70-116 du premier août 1970 réorganise toute la sécurité sociale en créant des caisses d'assurances :

- Une Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- Des Caisses Régionales de Sécurité Sociale (CASORAL Alger, CASORAN Oran, CASOREC Constantine), pour les régions Centre, Ouest et Est ;
- Une Caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés (CAVNOS) ;
- Une Caisse de Sécurité Sociale des Fonctionnaires (CSSF) ;
- Et une Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs (CSSM).

Le régime agricole sera réorganisé par l'ordonnance du 5 avril 1971 qui va l'aligner sur le régime général et faire profiter les travailleurs agricoles de l'ensemble des avantages qu'offrait le premier. Ceci a été introduit en vertu des principes de la révolution agraire qui harmonise les avantages du secteur public économique et social aux travailleurs agricoles des coopératives issues de la révolution agraire.

Le régime des non-salariés, couvrant juste les prestations de vieillesse (retraites) allait être élargi aux autres prestations en vertu de l'ordonnance n° 74-87 prise le 17 septembre 1974.

C'est à travers l'ordonnance n° 74-08 du 30 janvier 1974 que ces régimes et les organismes y afférant, ont été mis sous tutelle d'un seul ministère lorsqu'auparavant, ils relevaient de ministères différents à l'image des secteurs économiques.

Les premières mesures d'unification allaient commencer par la mise sous tutelle d'un seul ministère (Ministère des Affaires Sociales) de l'ensemble des régimes à l'exclusion de celui agricole qui continuait à relever du Ministère de l'Agriculture jusqu'à l'unification totale intervenue plus tard.

Avant son unification intervenue en 1983, le système de sécurité sociale faisait coexister un régime général corporatiste et un grand nombre de régimes particuliers reposant, pour la plupart d'entre eux, sur la profession.

A ce système « professionnalisé », allait lui être substitué un système unifié qui abandonne la profession mais se structure sur la base du risque couvert.

### **1.2.3 L'unification de la sécurité sociale: les lois de 1983**

Dans le cadre de la nouvelle politique économique qui privilégie l'aspect social, entamée à partir du début des années 80, les pouvoirs publics décidaient de développer un système de sécurité sociale généreux et généralisé à la majorité de la population.

C'est ainsi qu'une nouvelle réorganisation du système de sécurité sociale dans sa globalité a été adoptée et mise en œuvre.

Les principes fondamentaux sur lesquels reposent le nouveau dispositif sont contenus dans les textes fondamentaux et portent sur :

- Le principe de généralisation du système de sécurité sociale ;
- Le principe d'unification des régimes, des avantages et du financement ;
- Et la participation des représentants des travailleurs dans la gestion des organismes de sécurité sociale à travers une forte représentation dans les conseils d'administration de ces derniers.

L'édification d'un système de protection socio-sanitaire fort généreux, commun à tous les adhérents indifféremment du secteur de leur profession, couvrant toutes les catégories de

populations y compris les handicapés et les personnes âgées et dont les syndicats sont fortement impliqués dans sa gestion est l'objectif majeur affiché par les décideurs et formulé dans les lois de sécurité sociale de 1983.

Les réformes du système de sécurité sociale ont fait l'objet de 5 lois adoptées le 02 juillet 1983. Il s'agit des lois suivantes:

- Les assurances sociales (Loi n° 83-11) ;
- La retraite (Loi n° 83-12) ;
- Les accidents du travail et maladies professionnelles (Loi n°83-13) ;
- Les obligations des assujettis (Loi n° 83-14) ;
- Et le contentieux en matière de sécurité sociale (Loi n° 83-15).

L'apport des lois de 1983, outre l'unification des régimes, a porté essentiellement sur une tendance à la généralisation de la protection sociale la plus large possible. Cette orientation est basée sur le principe du « social étatiste ». L'Etat-Providence offre une large protection sociale à la quasi-totalité de la population.

Il y lieu de préciser que c'est dans l'euphorie de la faste période de la décennie 70 et le début des années 80, que s'est consolidé le système de sécurité sociale algérien à la faveur des lois de 1983, en offrant de larges avantages et une garantie importante aux assurés sociaux contre de nombreux risques.

Généreux par son contenu et universel par le grand nombre de personnes couvertes, ce système était très en avance comparé à de nombreux autres des pays en développement.

Sa taille et son importance étaient évidemment adossés aux progrès économiques réalisés par le pays et à l'aisance financière procurée par les recettes des hydrocarbures dont les prix sont restés fermés pendant une longue période.

Il s'inspire fortement du modèle français où le système de répartition est privilégié par rapport à celui de la capitalisation (anglo-saxon) basé sur les fonds de prévoyance.

Cette conception allait être remise en cause suite à la grave crise socio-économique que connaît le pays depuis la moitié des années quatre-vingt, due à l'effondrement des recettes extérieures induites par l'affaiblissement des prix des hydrocarbures sur le marché international et aux formes de gestion de l'économie nationale. Ceci sera détaillé dans les chapitres qui vont suivre.

Ce rappel historique est utile pour la compréhension des conditions historiques de construction du système de sécurité sociale de l'Algérie et aidera à mieux comprendre sa structuration actuelle en cinq organismes indépendants et ses modalités d'organisation et de fonctionnement.

## **Section 2 : La présentation de la sécurité sociale en Algérie**

Le système défini en 1983 a porté essentiellement sur l'unification des multiples régimes en vigueur avant cette date. Cette réforme s'est traduite par une refonte de l'organisation administrative de la totalité du système et l'institution d'organismes de sécurité sociale spécialisés par grands régimes de risques couverts (maladie, invalidité, retraite, chômage, congés payés) avec une distinction entre salariés et non-salariés. Les nombreux régimes existant avant 1983 ont été unifiés d'abord autour de deux caisses :

- La Caisse Nationale des Assurances Sociales et des Accidents du Travail (CNASAT) ;
- Et la Caisse Nationale des Retraites (CNR).

Notons que pour le régime des non-salariés, le volet assurances sociales a été transféré à la CNASAT et le volet retraite à la CNR.

Il a fallu attendre 1992 (décret n° 92-07 du 04 janvier 1992) pour qu'une nouvelle organisation apparaisse en donnant naissance à trois caisses qui sont :

- La Caisse Nationale des Assurances sociales (CNAS) ;
- La Caisse Nationale de Retraite (CNR) ;
- Et la Caisse des Assurances Sociales des Non-Salariés (CASNOS).

Cette nouvelle organisation a séparé les salariés des non-salariés; le nombre de ces derniers n'a cessé de croître depuis que les obstacles institutionnels au développement du secteur privé dans toutes les branches économiques et sociales ont été complètement levés.

Rendue nécessaire au regard des transformations attendues des réformes engagées, cette démarche adapte ainsi le dispositif de sécurité sociale aux réformes qui accordent depuis 1988 (année des premières réformes institutionnelles et économiques) une place privilégiée au développement des activités privées dans le champ commercial, économique et de services. C'est ainsi que les professions libérales ont connu une croissance ininterrompue.

En application du plan d'ajustement structurel et, dans le souci d'amortir le choc social induit par les mesures portant dissolution des entreprises publiques et les compressions des effectifs qui ont suivi une nouvelle caisse a vu le jour en 1994. Il s'agit de la Caisse Nationale des Assurances Chômage (CNAC) créée par le décret n°94-188 du 06 juillet 1994.

Cette caisse a été créée dans une période de forte tension sociale intervenant à la suite de la dissolution de nombreuses entreprises publiques et de compressions des effectifs. En dehors de celle d'Afrique du Sud, c'est la seule caisse qui existe dans les pays africains et arabes.

Cet organisme de sécurité sociale, en plus d'un pourcentage tiré des cotisations sociales, collecte les paiements des droits d'ouverture (contribution d'ouverture des droits : COD) auprès des entreprises publiques ayant appliqué des volets sociaux (essentiellement compression des travailleurs des entreprises publiques) et assure des prestations aux travailleurs libérés selon un dispositif modulé par périodes.

Le système de sécurité sociale en vigueur s'est enrichi depuis 1997 d'une autre caisse créée pour couvrir le chômage lié aux intempéries et aux congés payés du secteur BTPH, en considération aux conditions particulières de ce secteur exposé aux ruptures de travail pour intempéries.

La Caisse nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des secteurs du Bâtiment, des travaux Publics et de l'Hydraulique (CACOBATH) créée par le décret exécutif n° 97-47 du 04 février 1997.

Les mutations socio-économiques que connaît l'Algérie, en vertu des réformes macro-économiques et l'orientation de son économie vers celle du marché, ont fragilisé l'emploi dans les secteurs pourvoyeurs de main d'œuvre qui sont en plus exposés aux aléas climatiques et aux contraintes financières.

La dépermanisation de l'emploi (la majorité des contrats de travail permanents initiaux ont été convertis en contrats à durée déterminée) a limité la générosité du système (ex-statut général du travailleur) et expose les employés à des pertes considérables de revenus.

Pour pallier aux insuffisances, éviter à la fois la parcellisation et le morcellement des congés payés entre de multiples employeurs et assurer une couverture pour les journées perdues à cause des intempéries, la CACOBATH s'est imposée comme un instrument de couverture des risques liés à ces aléas.

En résumé de ce rappel historique, le système de sécurité social actuel comprend cinq organismes institués en caisses autonomes couvrant pratiquement tous les risques définis par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) :

- Les soins médicaux, l'invalidité, le décès, la maladie, la maternité, les accidents de travail et les maladies professionnelles (CNAS et CASNOS) ;
- La vieillesse (CNR) ;
- Le chômage (CNAC) ;
- Et les congés payés et intempéries (CACOBATH).

Le neuvième risque, appelé « aide au revenu familial » que prévoit l'OIT, obéit à un autre dispositif pris en charge intégralement sur le budget de l'Etat. C'est une aide directe apportée par l'Etat aux catégories sociales nécessiteuses et les prestations sont servies en nature et en espèces.

Cette aide est servie aux groupes de populations identifiés comme personnes défavorisées et a pour objectif d'apporter un revenu aux catégories qui n'en ont pas ou à compléter un revenu jugé insuffisant. Cette aide relève de l'action sociale de l'Etat qui, dans sa configuration actuelle, repose sur les volets suivants :

- Prise en charge résidentielle dans des établissements spécialisées (personnes âgées, femmes en détresse, enfants...) ;
- Distribution d'aides sociales aux handicapés sous forme de versements en espèces ;
- Distribution d'allocations et indemnités aux ménages sans ressources (filet social) ;
- Et la prise en charge totale ou partielle des frais de transport terrestre et ferroviaire de catégories sociales défavorisées et particulières.

Ces caisses ne sont pas des administrations publiques mais demeurent tout de même soumises à la tutelle du ministère ayant en charge le secteur du travail et de la sécurité sociale. Elles sont gérées par des directeurs généraux qui sont nommés par le ministre du travail et de la Sécurité Sociale.

**Section 3 : Les organismes de la sécurité sociale en Algérie**

La sécurité sociale en Algérie est composée de plusieurs caisses, dans cette section nous allons présenter ces organismes à savoir la CNAS, la CASNOS, la CNR, la CNAC et la CACOBATH.

**3.1 La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS)**

Elle est la fois la plus ancienne et la plus importante caisse par rapport aux autres caisses du système de sécurité sociale.

En vertu de l'article 8 du décret portant son statut juridique (décret n° 92-07 du 04 janvier 1992), elle a pour attributions:

- La gestion des prestations en nature et en espèces des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- La gestion des prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;
- L'immatriculation des assurés sociaux et des employeurs ;
- La promotion des actions de prévention, des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- La promotion des actions d'éducation et d'information sanitaires ;
- L'organisation et la coordination de l'exercice du contrôle médical ;
- La réalisation d'établissements à caractère sanitaire et social ;
- Le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations de sécurité sociale ;
- L'information des bénéficiaires et des employeurs ;
- La passation de conventions avec les praticiens médicaux et les établissements privés de soins ;
- Et la gestion des prestations familiales pour le compte de l'Etat.

### **3.2 La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Non-Salariés (CASNOS)**

Existant sous un régime particulier, les assurances sociales des non-salariés ont connu divers changements et transferts. Les réaménagements induits par les lois de 1983 avaient pour principal objectif l'extension des avantages aux non-salariés tous secteurs socio-économiques confondus.

Le régime des salariés bénéficiait de toute l'attention des pouvoirs publics parce que intégré dans la logique de socialisation en vigueur à cette époque. Celui des non-salariés n'était entouré d'aucune considération particulière compte tenu des obstacles institutionnels qui limitaient le développement du secteur privé.

Le nombre de ses affiliés était très réduit. En outre, les rares avantages accordés se limitaient aux seules prestations d'invalidité et de retraite.

Ce n'est qu'en vertu des premières réformes de 1988 et de la libéralisation de l'initiative privée dans tous les secteurs et les branches de l'économie que ce régime allait être à nouveau reconsidéré et bénéficier de surcroît d'une attention particulière. Mais il a fallu attendre l'année 1992 pour que ce régime retrouve toute sa plénitude et la place qui lui échoit dans le système national de sécurité sociale.

Elle est chargée de la protection sociale des catégories professionnelles non salariées. Elle a pour attributions :

- La gestion des prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non-salariés ;
- La gestion des pensions de retraites des non-salariés ;
- D'assurer le recouvrement des cotisations ;
- L'organisation et la coordination du contrôle médical ;
- L'immatriculation des adhérents ;
- Et l'information des bénéficiaires.

Les catégories professionnelles non salariées concernent les: commerçants, artisans, industriels, agriculteurs, professions libérales.

La CASNOS, opérant sur les 48 wilayas du pays, comporte un siège à Alger comportant les services de l'administration Centrale, treize agences régionales, trente-cinq antennes de wilaya, soixante guichets spécialisés.

Outre la Direction Générale, l'administration centrale comporte sept directions qui s'agit de :

- La direction des Opérations Financières ;
- La direction des Prestations ;
- La direction du Recouvrement et du Contentieux ;
- La direction de l'Administration et des Moyens ;
- La direction des Etudes, de l'Organisation et de l'Informatique ;
- La direction du Contrôle Médical ;
- Et la direction du Contrôle et de l'Audit.

Comme la CNAS, l'Agence Régionale de la CASNOS est aussi une structure décentralisée coiffant une ou plusieurs antennes de wilaya ; elle exerce l'autorité sur ces antennes opérationnelles qui sont chargées des activités d'affiliation, de recouvrement des cotisations, du paiement des prestations et du contrôle médical.

En 1999, les effectifs de la CASNOS sont au nombre de 2.206 personnes dont 84 cadres supérieurs. L'essentiel de cet effectif, soit 2.006 agents, se trouve au niveau des agences régionales.

### **3.3 La Caisse Nationale des Retraites (CNR)**

Comme la CNAS, elle est aussi l'une des plus anciennes caisses de sécurité sociale. En vertu des lois de 1983, elle a été créée par le décret n° 85-223 du 20 août 1985 abrogé et remplacé par le décret exécutif n° 92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale.

En effet elle est chargée des pensions des retraités. Elle a pour attributions de :

- Gérer les pensions et les allocations de retraite ainsi que celles des ayants droit au titre de la réversion ;
- Mettre en application les dispositions relatives à la retraite prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;

- Et d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retraite.

Cette dernière attribution est à la charge de la CNAS jusqu'à ce jour. Cette disposition est réglementée par l'arrêté interministériel du 16 avril 1997 et s'explique par la limitation de la capacité de recouvrement de la CNR, la longue expérience de la CNAS dans cette fonction et les commodités d'un seul recouvrement pour les employeurs publics et privés.

### **3.4 La CNAC**

Elle a été créée par le décret du 06 juillet 1994. Elle devait constituer une « soupape de sécurité » aux dures conséquences de la compression des effectifs et de la dissolution d'un grand nombre d'entreprises publiques en vertu des mesures de restructuration de l'économie.

Cette caisse a la particularité de bénéficier de deux sources de financement, à savoir un pourcentage tiré des cotisations sociales et un préfinancement dit d'ouverture de droits versé par les entreprises devant libérer des effectifs ou ayant été dissoutes.

Elle est chargée des allocations de chômage des travailleurs ayant perdu leur emploi pour cause économique (compression ou cessation d'activité). Elle a pour attributions de :

De tenir à jour le fichier des affiliés et d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de chômage, de gérer les prestations servies au titre du risque qu'elle couvre, d'aider et soutenir la réinsertion des chômeurs à la vie active, d'organiser le contrôle prévu par la législation en matière d'assurance chômage, de constituer et maintenir un fonds de réserve pour lui permettre en toute circonstance de faire face à ses obligations vis à vis des bénéficiaires.

### **3.5 La CACOBATH**

C'est la dernière-née des caisses de sécurité sociale. Cette Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique a été créée par le décret n°97-45 du 04 février 1997.

En vertu de son décret de création, la CACOBATH est chargée :

- De la gestion des congés payés et du chômage intempéries des travailleurs des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique ;
- De l'immatriculation des bénéficiaires et de leurs employeurs ;

- D'assurer l'information des bénéficiaires et de leurs employeurs ;
- De procéder aux recouvrements des cotisations ;
- De constituer un fonds de réserves pour faire face au paiement de ces indemnités ;
- Et de contribuer à créer un fonds d'œuvres sociales au profit des travailleurs de son domaine de compétence et à leurs ayants droit<sup>5</sup>.

En guise de conclusion, la présentation de ces différents organismes a permis de faire la différence et bien comprendre le rôle de chaque caisse, ceux dont elles sont chargées et les catégories des personnes bénéficiaires.

## **Section 4 : La création de la CASNOS**

Le régime des non-salariés existe en Algérie depuis 1958. Il n'a été au départ et jusqu'en 1974 qu'un régime particulier de retraite. Depuis sa création, ce régime a connu trois phases importantes à savoir du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970, puis du 01 janvier 1971 au 31 décembre 1973, et enfin, la loi du 02 Juillet 1983.

### **4.1 La première phase : du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970**

L'arrêté du 30 décembre 1957 avait pour objet de préciser les modalités d'application du décret du 24 novembre 1956 portant institution en Algérie du régime d'allocation vieillesse pour chacune des organisations professionnelles désignées ci-après, ne bénéficiant pas du régime des salariés ou assimilés.

Professions Industriel et commerciale; Professions Libérales ; Professions Artisanales et Professions Agricoles.

L'arrêté susvisé a institué à compter du 01 janvier 1958, un régime de retraite obligatoire au profit des personnes exerçant une profession industrielle ou commerciale.

A cet effet, trois caisses régionales ont été créées à savoir :

- C.A.V.I.C.A. pour l'Algérois ;
- C.A.V.I.C.O. pour l'Oranie ;
- Et la C.A.V.I.C. pour le Constantinois.

---

<sup>5</sup> LAMRI. L, op cite, p 19,26

Par arrêté ministériel du travail et des affaires sociales du 08 Mars 1963 les trois (03) caisses régionales ont été fusionnées en une seule caisse C.A.V.C.I.A. ” Caisse d’Assurance Vieillesse des Commerçants et Industriels d’Algérie ” avec pour siège social Alger.

#### **4.2 La deuxième phase : du 01 janvier 1971 au 31 décembre 1973**

Promulgation du décret N°70/116 du 01 Août 1970 portant organisation administrative des organismes de sécurité sociale ; L’organisation du régime non-agricole, du régime des fonctionnaires, du régime minier et du régime des non-salariés des professions non agricoles de sécurité sociale, comprend les organismes ci-après :

- Une Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- Des Caisses Régionales de Sécurité Sociale ;
- Une Caisse d’Assurance Vieillesse des Non-Salariés (C.A.V.N.O.S.) ;
- Une Caisse de Sécurité sociale des Fonctionnaires (C.S.S.F.) ;
- Et une Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs (C.S.S.M.).

Promulgation du décret N°70/215 du 15 décembre 1970 portant création et organisation administrative de la caisse d’Assurance Vieillesse des Non-salariés du secteur agricole. Le régime a été réorganisé par des dispositions de l’ordonnance, 070/89 du 15 décembre 1970 date d’entrée en vigueur du régime qui porte la dénomination « C.A.V.N.O.S » avec le siège de la direction à Alger.

Le régime obligatoire a été institué lors de sa création en faveur uniquement des commerçants et industriels, étendu aux membres des professions libérales et artisanales.

L’arrêté de 04 janvier 1971 fixe et définit la liste des personnes physiques susceptibles d’être assujetties au régime, notamment :

- Les commerçants ;
- Les industriel artisans ;
- Les membres de professions libérales ;
- Les associés de fait et les associés en nom des sociétés de personnes ;
- Les associés de personnes ;
- Les associés commandités gérant ou non des sociétés en commandités par action ;
- Les associés ou gérants de S.A.R.L, qui ne sont pas assimilés aux salariés en application de la législation ;
- Les agents commerciaux ;

- Les artistes payés au cachet, nonobstant leur affiliation Au régime des salariés ;
- Les exploitants des kiosques de journaux ;
- Les propriétaires d'établissements d'enseignements ;
- Et privés, laïcs etc.

A compter du 01 janvier 1971 on assiste à la dissolution de la C.A.V.C.I.A et la C.R.P.I, ainsi que de la caisse des barreaux Algériens, le régime des non-salariés sera désormais pris en charge par la nouvelle caisse C.A.V.N.O.S à compter de la même date

L'ordonnance N°74-87 du 17 septembre 1974 portant extension de la sécurité sociale aux non-salariés.

Les non-salariés sont exclus du champ d'application des autres risques concernant les salariés notamment :

- Les indemnités journalières ;
- Les accidents de travail ;
- Et les allocations familiales.

Création de l'allocation permanente sur le fonds social (A.P.F.S.) par lettre N°2907/SS/SDR/IB du 18 novembre 1978 au profit des affiliés ne remplissant pas la condition de durée de cotisations (15 années) requise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

### **4.3 La troisième phase : la loi du 02 Juillet 1983**

Sous l'emprise de la législation en vigueur au 31 Décembre 1983, il existait huit régimes de sécurité sociale, à savoir :

- Le régime général non – agricole géré par la caisse Algérienne d'assurance vieillesse « C.A.A.V » ;
- Le régime des mines géré par la caisse de sécurité sociale des mineurs « C.S.S.M. » Le régime agricole géré par la caisse nationale de mutualité agricole « C.N.M.A. » ;
- Le régime des cheminots géré la caisse des cheminots « C.C. » ;
- Le régime des marins pêcheurs (Gens de Mer) géré par l'établissement nationale des marins pêcheurs (E.N.M.G.) ;
- Et le régime de la SONELGAZ géré par la caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la SONELGAZ « C.A.P.A.S. ».

Le régime des fonctionnaires géré par la caisse sécurité sociale des fonctionnaires pour le volet assurances sociales et la caisse générale des retraités Algériens « C.G.R.A. » pour la partie retraite des fonctionnaires de la fonction publique.

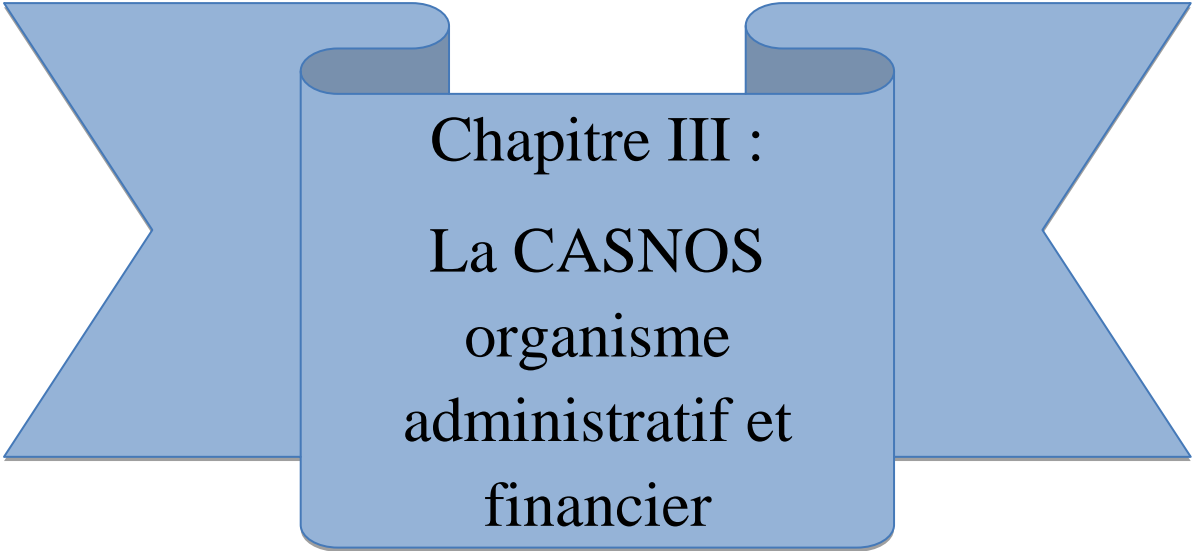
Le régime des non-salariés géré par la caisse d'assurances vieillesse des non-salariés « C.A.V.N.O.S ».

Ces lois ont été promulguées le 02 Juillet 1983 et applicables à compter du 1er Janvier 1984.

Cependant, et en l'absence des textes d'application et devant le vide juridique, deux circulaires d'application sont intervenues, la première en Mai 1984 modifiée et complétée par la seconde circulaire de Mai 1985. Ces deux circulaires ont été modifiées et complétées par la circulaire générale d'application des lois de sécurité sociale du 10 Novembre 1991.

## **Conclusion**

En conclusion de ce qui précède, nous constatons que ce chapitre nous a respectivement permis de mieux comprendre la construction du système de sécurité sociale algérien à travers les étapes historiques qu'il a connu et sa structuration actuelle en cinq organismes coiffant les différentes assurances couvrant les multiples risques; ceci nous permet de mieux appréhender maintenant les types d'assurances en vigueur en Algérie et les bénéficiaires.



Chapitre III :  
La CASNOS  
organisme  
administratif et  
financier

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

### **Introduction**

La sécurité sociale représente l'ensemble des solutions apportées aux risques sociaux. Ceux-ci regroupent le chômage, la vieillesse et la maladie avec une distinction entre les salariés et non-salariés. En Algérie il existe plusieurs organisations qui assurent ces solutions, on trouve la Caisse Nationale des Retraites (CNR), La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS), La CACOBATH, la CNAC et La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Non-Salariés (CASNOS).

Pour bien comprendre cette dernière, dans ce troisième chapitre intitulé la CASNOS organisme administratif et financier on va présenter la CASNOS et citer ses missions, expliqué les obligations des non salarié, ensuite on va parler sur les prestations et l'organisation de la CASNOS et dans une dernière section nous allons citer les reforme entreprise par la CASNOS.

### **Section 1 : La Présentation et les missions de la CASNOS**

Dans cette section, nous allons présenter la CASNOS la définir, parler de comment elle a été créé et citer ses missions.

#### **1.1 La présentation de la CASNOS**

La caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS) est un établissement public à gestion spécifique (EPGS) dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est chargée du recouvrement des cotisations annuelles et la gestion des prestations des non-salariés. Elle est placée sous la tutelle du ministère de travail, de l'emploi et de la sécurité sociale qui assure le rôle de législateur, de contrôleur général et de régulateur.

Créée par le décret exécutif N° 92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des Caisses de Sécurité Sociale et Organisation Administrative et Financière de la Sécurité Sociale, pour réinstaurer la caisse spécifique aux non-salariés.

Le décret exécutif n° 93-119 du 15 mai 1993 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement administratif de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des non-salariés (CASNOS) fixés par le Ministère chargé de la Sécurité Sociale.

L'Arrêté du 15 janvier 2015, fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

Sa création c'est imposé après la prise de conscience de la nécessité de :

- Garantir un équilibre financier par régime;
- Instaurer une couverture sociale particulière pour la catégorie particulière des non salariés;
- Et maitre en œuvre des mécanismes de recouvrement typiques pour cette catégorie.

### **1.2 Les missions de la CASNOS**

La CASNOS a été instaurée pour assurer dans le cadre des lois et règlements en vigueur les principales missions suivantes :

- La gestion des prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non-salariés ;
- La gestion des pensions et allocations de retraites des non-salariés.
- Le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations ;
- La gestion des prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;
- L'organisation, la coordination et exercice du contrôle médical ;
- L'organisation d'actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, après proposition du conseil d'administration de la caisse ;
- L'organisation des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration ;
- La gestion du fonds d'aide et de secours prévu à l'article 90 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 ;
- De conclure, en coordination avec les caisses de sécurité sociale concernées, les conventions prévues à l'article 60 de la loi n° 83- 11 du 2 juillet 1983 susvisé ;
- L'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires ;
- D'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires ;

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

- Et le remboursement des dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la caisse.<sup>1</sup>

### **Section 2 : Les obligations des non-salariés**

Les travailleurs non-salariés sont les personnes exerçant pour leur propre compte une activité professionnelle, industrielle, commerciale, agricole, artisanale ou libérale.

Ils ont comme obligations envers la caisse la déclaration d'activité et le paiement de la cotisation annuelle.

#### **2.1 La déclaration d'activité**

Tout travailleur non salarié est dans l'obligation de procéder à la déclaration de son activité à la caisse dans les dix jours qui suivent le début de son exercice, à défaut de déclaration dans le délai précité, le travailleur non salarié sera soumis au paiement d'une pénalité de retard d'un montant de 5 000,00 DA majorée de 20 % pour chaque mois de retard supplémentaire<sup>2</sup>.

#### **2.2 Le paiement de la cotisation annuelle**

La cotisation annuelle est exigible à partir du 1<sup>er</sup> janvier de Chaque année. Elle est portable et non quérable. L'affilié est tenu de déclarer son revenu et de régler sa cotisation au plus tard le 30 juin (30 septembre pour les agriculteurs) de chaque année, le défaut de son paiement dans les délais entraînera le paiement d'une majoration de retard de 7% majorée de 1% pour chaque mois de retard supplémentaire<sup>3</sup>.

##### **2.2.1 Le calcul de la cotisation**

L'assiette servant de base au calcul des cotisations est constituée par le revenu annuel imposable au titre de l'impôt sur le revenu, et dans la limite d'un plafond annuel de vingt fois le montant annuel du SNMG.

L'assiette minimale de cotisation est indexée sur le montant annuel du SNMG.

---

<sup>1</sup> <https://casnos.com.dz/missions/> consulté le 22 septembre 2021 à 20h

<sup>2</sup> La loi 83-11 du 02 juillet 1983, relative aux assurances sociale, JO n°28, 1983.

<sup>3</sup> *ibid.*

## Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier

Le taux de la cotisation est fixé à 15% du revenu précité, d'où la formule suivante pour le calcul de la cotisation.

$$\text{Cotisation de l'exercice N} = \{\text{bénéfice de l'exercice (N-2)}\} \times 15 \%$$

Il y a lieu de préciser que la cotisation ne peut être inférieure à 32 400,00 DA (soit  $\text{SNMG} \times 12 \times 15\%$ ) et ne peut être supérieure à 648 000,00 DA (soit  $\text{SNMG} \times 12 \times 15\% \times 20$ )<sup>4</sup>

Tab n°3 : Calcul de la cotisation

<b>BENEFICE</b> (exercice N-2)	$\leq 216\,000$ DA	Entre 216 000 DA et 4 320 000 DA	$\geq 4\,320\,000$ DA
<b>COTISATION</b> (exercice N)	32 400,00 DA	BENEFICE $\times$ 15 %	648 000,00 DA

Source : Réalisé par nous-même suivant l'arrêté de 15 janvier 2015

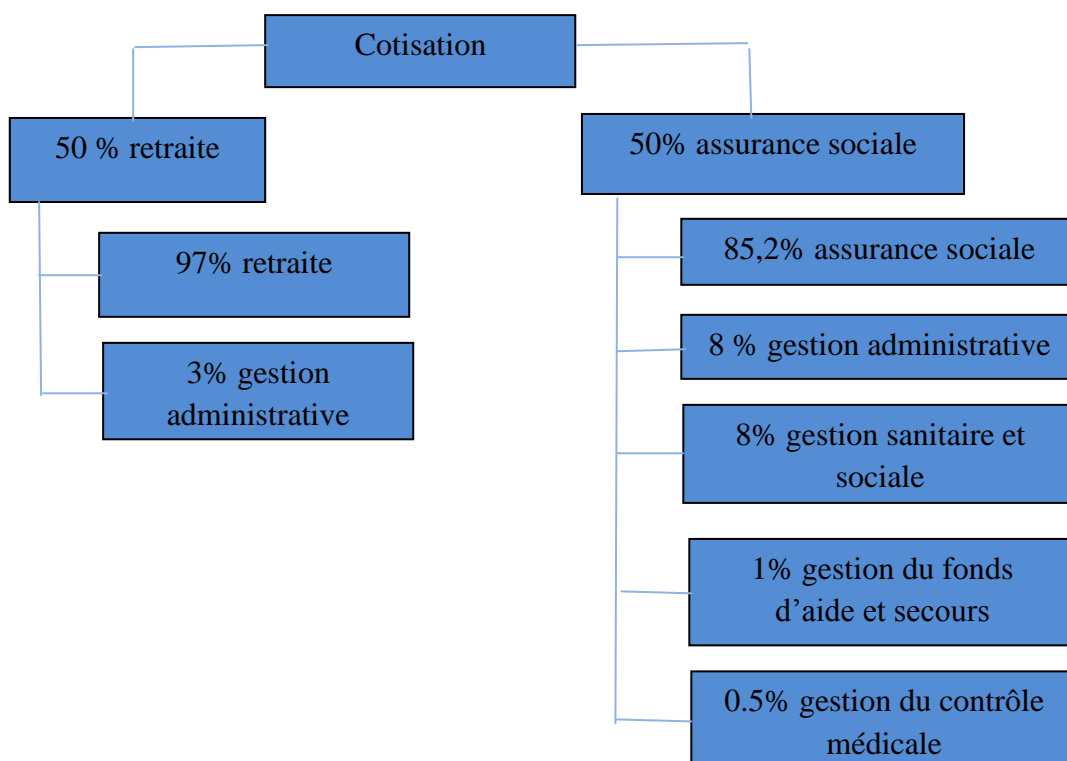
### 2.2.2 La répartition de la cotisation

Le taux de cotisation de 15% est reparti équitablement entre l'assurance sociale et la retraite, soit 7,5% pour chacune<sup>5</sup>, deux taux qui sont réaffecté selon la « figure 2 » ci-après :

<sup>4</sup> La loi 83-11 du 02 juillet 1983, op cit.

<sup>5</sup> ibid

Fig n°2: Répartition de la cotisation

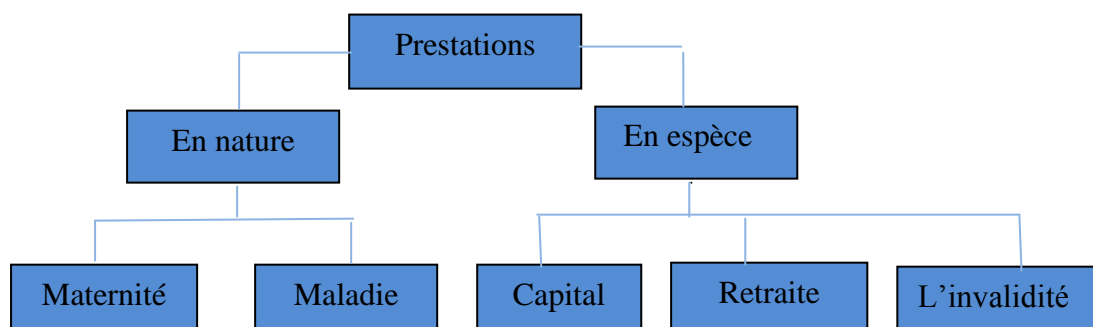


Source : Réalisé par nous- même suivant l'arrêté de 15 janvier 2015

### Section 3 : Les prestations de la CASNOS

Les prestations offertes par la CASNOS et dont bénéficient les assurés sociaux non-salariés et leurs ayants droit sont classées en deux catégories selon la « figure 3 » ci-après:

Fig n° 3 : Catégories des prestations de la CASNOS



Source : Réalisé par nous- même suivant l'arrêté de 15 janvier 2015

## Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier

### 3.1 Les prestations en espèce

Une prestation en espèce est une indemnité journalière qui permet de compenser la perte de revenu due à un arrêt de travail. L'arrêt de travail peut être la conséquence d'une maladie, ou du vieillissement.

Les prestations en espèces offertes par la CASNOS sont l'invalidité, Pension de retraite, Allocation de retraite, Pension et allocation de réversion et Capitale décès.

#### 3.1.1 L'invalidité

L'assurance invalidité consiste à faire bénéficier le travailleur non salarié, atteint d'une invalidité totale et définitive le mettant dans l'impossibilité absolue de continuer à exercer une profession quelconque, d'un revenu de remplacement dit pension d'invalidité.

Dans le cas où l'invalidé 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%.

Le montant de la pension d'invalidité est de 80% de revenu annuel soumis à la dernière

- D'un minimum de 75% de SNMG
- D'un maximum de 15 fois le SNMG

Le montant de la pension d'invalidité mensuelle se calcule selon la formule ci-après :

$$\text{Pension mensuelle} = \frac{\text{Revenu (exercice N - 2) X 80\%}}{12}$$

Elle est versée mensuellement jusqu'à l'âge de la retraite ou elle sera remplacée par une pension de retraite dont le montant ne pourra être inférieur au montant de la pension d'invalidité<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> L'arrêté 15 janvier 2015, fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, JO n°17.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

### **3.1.2 La pension de retraite**

Revenu de remplacement versé pour les assurés sociaux non-salariés ayant atteint l'âge légal de départ à la retraite et ayant réunis un minimum requis de nombre d'années de cotisations.

#### **3.1.2.1 L'Age de la retraite**

L'âge légal de la retraite pour les non-salariés est fixé à 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes, cependant il existe des dispositifs qui permettent le départ à la retraite avant cet âge, ils concernent les femmes qui bénéficient d'une réduction supplémentaire d'un (1) an par enfant dans la limite de trois (3) ans et les moudjahidines qui bénéficient d'une réduction de cinq ans.

#### **3.1.2.2 La durée d'activité**

Le travailleur non-salarié doit avoir réuni au minimum 15 années de travail et de versement de cotisations pour ouvrir le droit à une pension de retraite.

#### **3.1.2.3 Le taux de validation**

Chaque année de cotisation à la CASNOS est validée pour un pourcentage fixe égal à 2,5%<sup>7</sup>.

#### **3.1.2.4 La base de calcul**

La base servant au calcul de la retraite est la moyenne des 10 meilleures cotisations.

#### **3.1.2.5 Le montant de la pension**

Le montant brut de la pension de retraite, est le produit de la moyenne des dix meilleures cotisations, par le taux global des années validées. A ce montant s'ajoute pour le retraité qui a un conjoint à charge, une majoration dont le montant est fixé par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale ; il se calcule selon la formule suivante :

Somme des 10 meilleurs cotisations x (nombre d'années cotisé x 2,5%)

10

---

<sup>7</sup>L'arrêté du 15 janvier 2015, op cit.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

Toutefois, le montant de la pension ne peut dépasser 80% du montant de la base de calcul et 20 fois le SNMG et ne peut être inférieure à 75% de SNMG<sup>8</sup>.

### **3.1.3 L'allocation de retraite**

Cette allocation est versée lorsqu'un affilié n'a pas réuni 15 années de cotisations, minimum requis pour l'ouverture de droit à une pension de retraite, mais il a réuni plus de 5 années.

### **3.1.4 La Pension et allocation de réversion**

Lors de décès d'un pensionné ou d'un affilié une pension ou une allocation de retraite (selon la situation de défunt) est accordée à ses ayants droit. Sont considérés comme ayants droit :

- Le conjoint de l'assuré décédé, quel que soit son âge, du moment qu'il ait contracté un mariage légal avec le défunt ;
- Les enfants à charge ;
- Et les ascendants à charge (lorsque leurs ressources personnelles appréciées séparément ne dépassent pas le montant minimum de la pension de retraite).

### **3.1.5 Le capital décès**

Le capital décès est une indemnité qui garantit le versement d'un capital aux ayants droit d'un non salarié décédé pour faire face aux besoins immédiats après le décès sous certaines conditions :

- Le défunt doit être actif ou titulaire d'une pension de retraite à la date de décès ;
- Être à jour de ses cotisations à la date de décès s'il est actif ou retraité actif.

## **3.2 Les prestations en nature**

Elles s'agissent de remboursement des frais engagés par les assurés sociaux et leurs ayants droit à l'occasion des dépenses médicales, para médicales et de transport sanitaire ou de la prise en charge directe à travers le système tiers payant par le biais des conventions signées entre la CASNOS et les praticiens, les officines pharmaceutiques et les établissements de soins.

La CASNOS offre deux prestations en nature, qui sont l'assurance maladie et la maternité.

---

<sup>8</sup>L'arrêté du 15 janvier 2015, op cit.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

### **3.2.1 L'assurance maladie**

Il s'agit de la prise en charge des frais de soins engagés par les assurés sociaux ou leurs ayants droit. Elle comporte la couverture des frais Médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques, des soins hospitaliers, des bilans d'explorations biologiques, endoscopiques, radiologiques et isotopiques, des cures thermales, d'appareillage et de prothèse, d'orthopédie maxillo-faciale, de rééducation fonctionnelle, de réadaptation professionnelle, de transport par ambulance, ou tout autre moyen lorsque ce mode de transport est nécessité par l'état du malade et des prestations liées au planning familial.

Tous ces frais sont pris en charge à hauteur de 80 % mais ce taux est porté à 100 % pour les malades chroniques, les moudjahidines et les pensionnés dont leur retraite est inférieure au SNMG<sup>9</sup>.

### **3.2.2 La maternité**

Les prestations en nature de l'assurance maternité assurent la prise en charge des frais relatifs à la grossesse, à l'accouchement et à ses suites. Elles concernent notamment :

- Les frais médicaux et pharmaceutiques ;
- Et les frais d'hospitalisation de la mère et du nouveau-né.

Les prestations de l'assurance maternité sont prises en charge au taux de 100%, sur la base des tarifs fixés par voie réglementaire quand elles concernent :

- Les frais médicaux et pharmaceutiques ;
- Et les frais d'hospitalisation de la mère et du nouveau-né pendant une durée maximale de huit jours.

## **Section 4: L'organisation de la CASNOS**

La CASNOS est un établissement public à gestion spécifique dotée de l'autonomie financière, et réputée commerçante dans sa relation avec les tiers. Elle est organisée sur le modèle d'une structure centrale relayée par des agences de Wilaya. Ces agences sont elles-mêmes relayées par des antennes et guichets de proximité.

---

<sup>9</sup> L'arrêté du 15 janvier 2015, op cit.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

Nous constatons qu'elle a adopté une structure dévisionnelle, basée sur le découpage de l'activité de la caisse en sous-ensemble appelés directions de Wilayas. Ces divisions sont spécialisées par zones géographiques.

Donc la CASNOS a adopté une structure adéquate pour les administrations publiques dans le souci de plus de proximité avec les assurés sociaux et la capacité d'adaptation aux spécificités des zones géographiques.

Cette structure repose sur quatre principes essentiels :

- Concentration de la structure sur la prestation finale : Regrouper sous une autorité unique l'ensemble des activités de chaque région (direction de wilaya);
- Dissocier la gestion des régions entre différents responsables ;
- Déléguer les pouvoirs de décision aux responsables des régions ;
- Et faire de chaque région des centres de recouvrement et de prestation autonomes.

Ainsi la CASNOS est composé de conseil d'administration, la direction générale et les structures locale.

### **4.1 Le conseil d'administration**

La CASNOS est administrée par un Conseil d'Administration composé de vingt et un membres répartis comme suit :

- Six représentants les professions commerciales, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives au niveau national ;
- Quatre membres représentant les professions agricoles, désignés parmi les propriétaires des exploitations et entreprises agricoles privées par les organisations professionnelles les plus représentatives à l'échelle nationale ;
- Quatre membres représentant des professions libérales dont chaque membre représente respectivement les professionnels de la santé, du barreau, des bureaux d'études techniques et d'architecture et de finances et comptabilité, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives à l'échelle nationale ;
- Quatre membres représentant les professions artisanales, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives ;
- Deux membres représentant les professions industrielles, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives à l'échelle nationale ;
- Et un représentant du personnel de la CASNOS désigné par le Comité de Participation.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

Le Conseil d'Administration à plusieurs attributions et sont essentiellement axées sur l'organisation interne de la caisse, le budget et les investissements, l'approbation des bilans, des rapports annuels et des conventions et la surveillance du bon fonctionnement de la caisse.

### **4.2 La direction générale**

Sous l'autorité du Directeur Général, assisté du Directeur Général Adjoint et de Conseillers, la Direction Générale de la Caisse comprend la direction des finances et de la comptabilité, la direction des prestations, la direction du recouvrement et du contentieux (DRC), la direction des ressources humaines et des moyens, la direction des études, de l'Organisation et des systèmes d'information, la direction du contrôle médical des études et du conventionnement et la direction du contrôle et de l'audit.

#### **4.2.1 La direction des Finances et de la comptabilité**

Elle assure les tâches financières et comptables de la caisse, ainsi que le contrôle et la coordination des structures financières décentralisées. Elle comprend trois sous directions (finances, budget et comptabilité).

#### **4.2.2 La direction des Prestations**

Elle assure la coordination des opérations liées au versement des prestations d'assurances sociales et de pensions de retraite réalisées par les structures décentralisées. Elle comprend deux sous directions (sous-direction de retraite et sous-direction d'assurance sociale).

#### **4.2.3 La direction du Recouvrement et du Contentieux(DRC)**

Elle coordonne les opérations liées au recouvrement des cotisations et au contentieux réalisées par les structures décentralisées. Elle est subdivisée en en trois sous directions (recouvrement, contrôle des assujettis et contentieux) et comprend une cellule d'analyse et de synthèse.

#### **4.2.4 La direction des ressources humaines et des Moyens**

Elle gère les moyens humains, les matériels et le patrimoine. Elle comprend quatre sous directions (ressources humaines, la formation, moyens généraux et patrimoine).

#### **4.2.5 La direction des Études, de l'Organisation et des systèmes d'information**

Elle a pour mission d'organiser les statistiques, l'informatique ainsi que de l'information en direction des assurés. Il comprend quatre sous directions (études informatiques, exploitation informatique, réseau et sécurité informatique et organisation, statistiques et fonds documentaire).

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

### **4.2.6 La direction du Contrôle Médical des études et du conventionnement**

Elle coordonne les activités liées au domaine médical et e comprend deux sous directions (sous-direction de contrôle médical et sous-direction de conventionnement).

### **4.2.7 La direction du Contrôle et de l'audit**

Elle contrôle les activités de la caisse, effectue des opérations d'audit et veille à l'application de la législation et réglementation en vigueur. Elle comprend deux sous directions (audit et contrôle de gestion).

En plus de ces sept directions suscitée la direction générale comprend aussi trois cellules qui sont la cellule d'information et de communication, la cellule d'étude actuarielles et la cellule d'accueil, d'écoute et de l'orientation des citoyens.

#### **4.2.7.1 La cellule d'information et de communication**

Elle est chargée d'élaborer des programmes d'information et de communication interne et externe.

#### **4.2.7.2 La cellule des études actuarielles**

Elle est chargée de collecter les informations nécessaires à la réalisation des études actuarielles en matière de sécurité sociale.

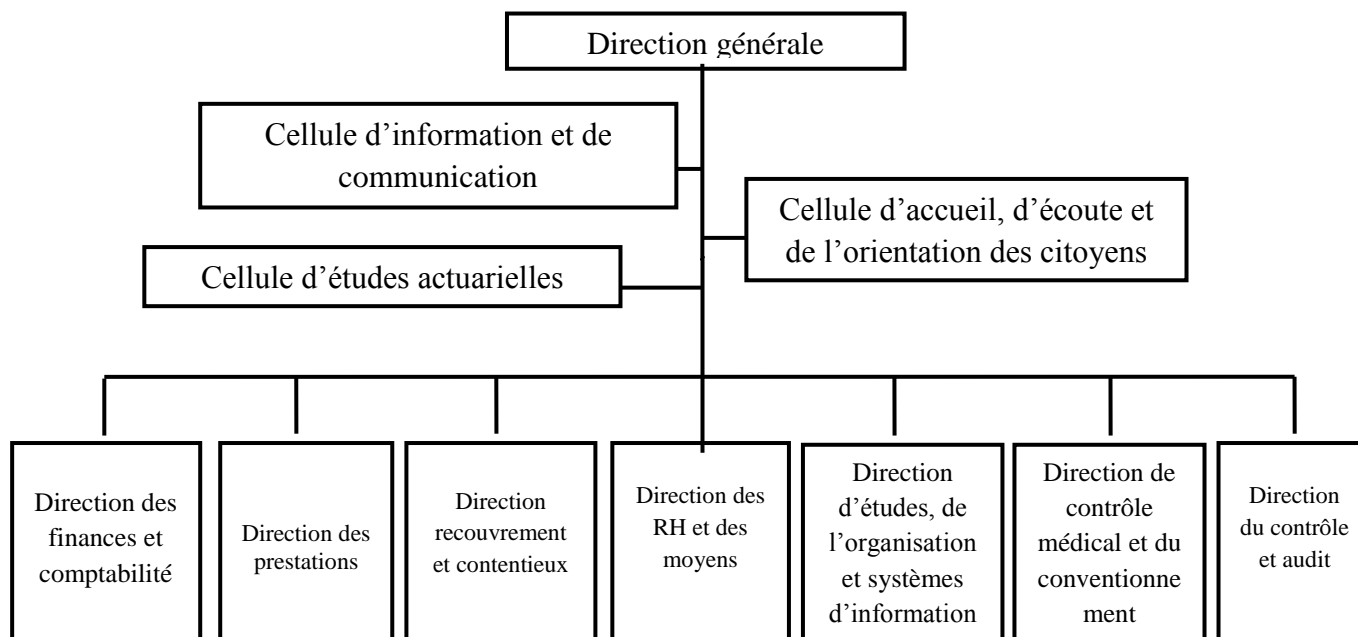
#### **4.2.7.3 La cellule d'accueil, d'écoute et de l'orientation des citoyens**

Elle est chargée de l'accueil, de l'écoute, de la communication, de l'orientation et de l'accompagnement des usagers pour le règlement de leurs requêtes en matière de sécurité sociale.

La « figure 4 » ci après représente l'organigramme de la direction générale de la CASNOS :

## Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier

.Fig n° 4 : Organigramme de la direction générale



Source : Réalisé par nous-même, suivant l'Arrêté de 15 janvier 2015

### 4.3 Les structures locales

Elles sont composées d'agences de wilaya (49 agences de wilaya) qui comprennent des antennes et des guichets de proximités.

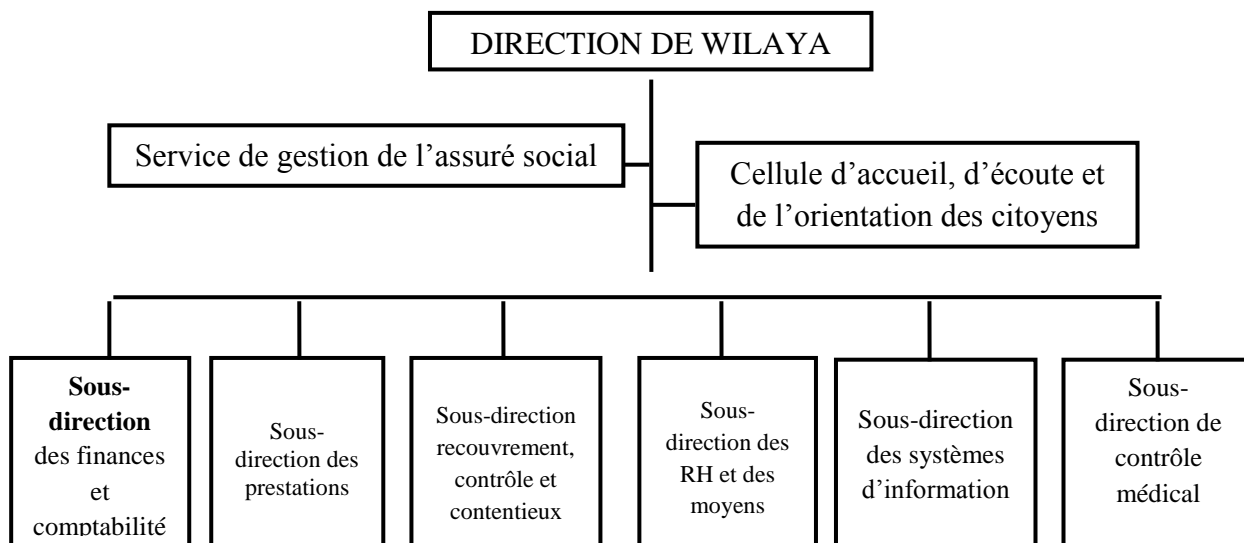
Les agences de wilayas sont classées en trois catégories, selon le nombre d'assujettis et d'affiliés, cotisations de sécurité sociale et les dépenses des prestations.

Elles ont pour rôle d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités liées aux prestations sociales, au recouvrement des cotisations ainsi qu'aux activités administratives et financières au niveau local.

Les « figures 5 et 6 » ci après représentent les organigrammes de la direction de la wilaya catégories 1,2 et 3 :

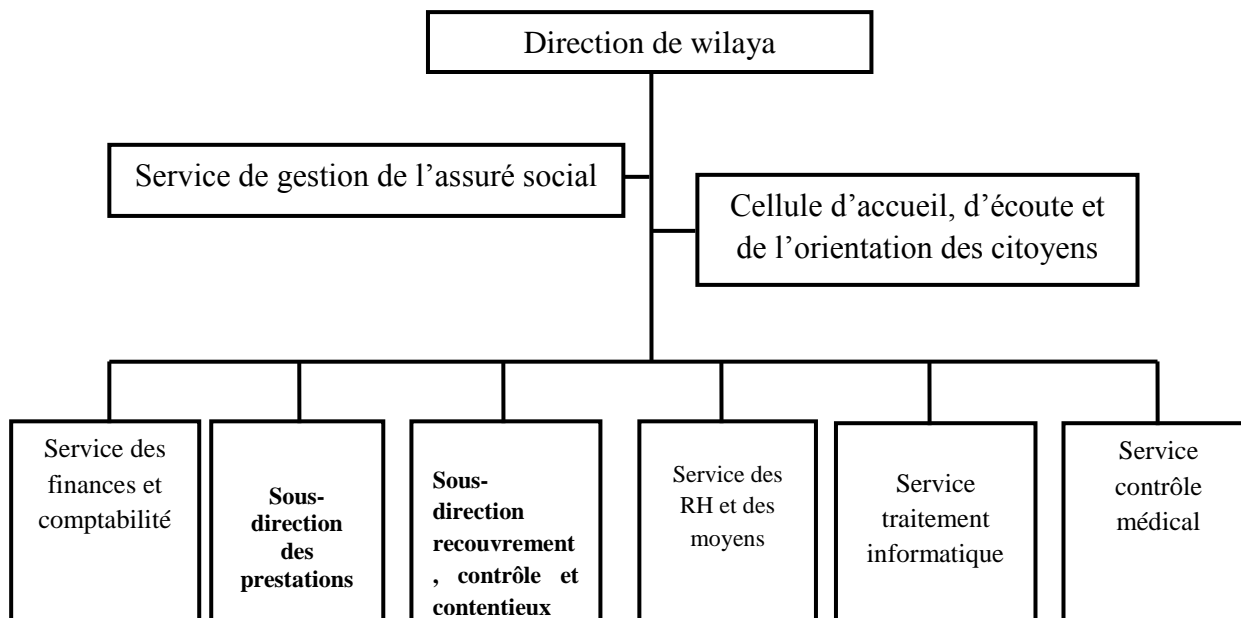
## Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier

Fig n° 5 : Organigramme de la direction de wilaya, catégorie 1



Source : Réalisé par nous-même, suivant l'Arrêté de 15 janvier 2015.

Fig n° 6 : organigramme de la direction de wilaya, catégorie 2 et 3



Source : Réalisé par nous-même, suivant l'Arrêté de 15 janvier 2015.

## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

### **Section 5 : Les réformes entreprises par la CASNOS**

Depuis la prise en charge des activités du recouvrement en 1995, jusqu'au transfert des activités de prestations en 1999 la situation générale de la caisse a connu une nette amélioration. Puisqu'elle passe d'un état de déséquilibre aigue à un équilibre relatif.

Cependant, cet équilibre reste fragile ce qui a conduit la CASNOS a engagé une multitude de reformes et de mesures afin de le maintenir, ces principales réformes et mesures sont :

- La mise en place de système tiers payant via la carte à puce « carte chifa » ;
- Mise en œuvre d'une nouvelle organisation basée sur le principe de proximité ;
- Refonte du système d'affiliation et de paiement des cotisations de sécurité sociale ;
- Amélioration du niveau de pension de retraite (l'assiette de cotisation maximale est élevée de huit à vingt fois le montant annuel du SNMG) ;
- Modernisation de la gestion de la caisse à travers :
  - L'Allègement des procédures administratives ;
  - Le déploiement d'une version légère du système d'information destinée aux guichets (CNMA ou autres) ;
  - L'Affiliation systématique des personnes physiques inscrites au registre de commerce (l'entraide administratif) ;
  - Mise en œuvre des services électroniques (télé-déclaration, consultation des données, commende de document) ;
- Développement de l'information et de la communication sociale en faveur des non-salariés ;
- Et la lutte contre les abus de consommation des médicaments en mettant en place un système permettant aux officines pharmaceutiques conventionnées de consulter à distance les médicaments servis aux assurés sociaux en temps réel.

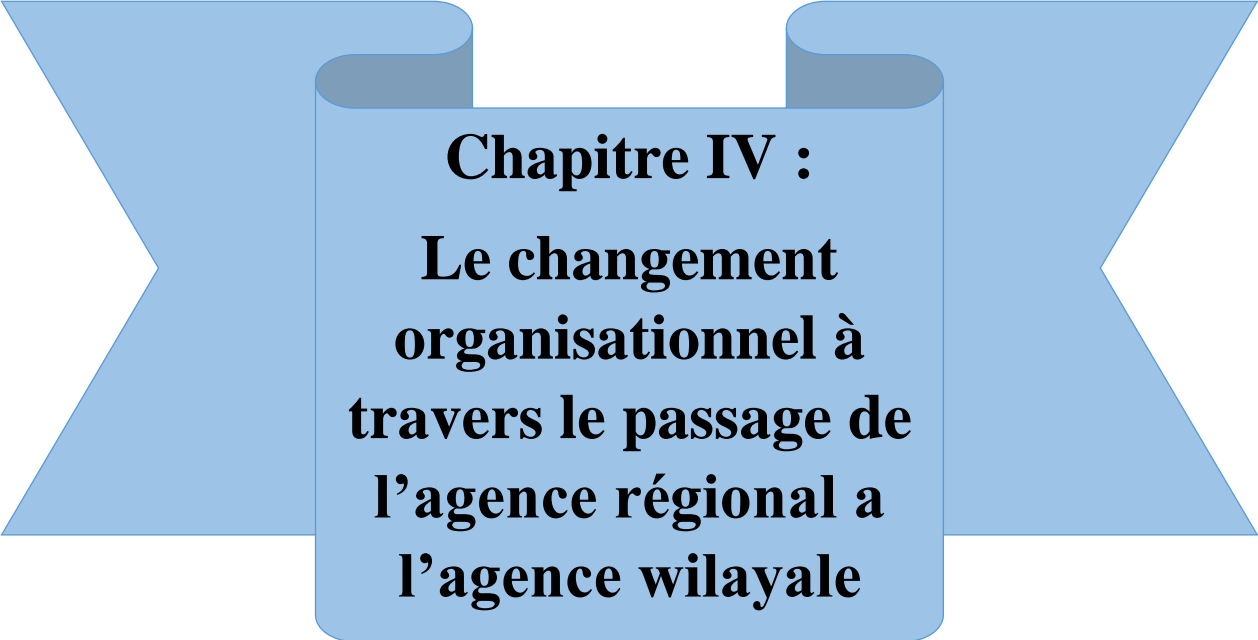
## **Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier**

---

### **Conclusion**

Le système de sécurité sociale des non-salariés est géré par un organisme unique qui est en perpétuel modernisation afin d'accompagner les changements qui caractérisent cette catégorie de la population.

Il est aussi nécessaire pour elle d'adopter les outils de management moderne (management des risques, gestion des ressources humaines, développement des outils de contrôle) afin de garantir une gestion efficace et efficiente, car c'est un organisme public qui joue un rôle très important du développement économique et social, surtout pour contribuer à surmonter la crise économique que traverse l'Algérie aujourd'hui à travers le son rôle dans le maintien d'un certain niveau de la demande.



**Chapitre IV :**  
**Le changement  
organisationnel à  
travers le passage de  
l'agence régional a  
l'agence wilayale**

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **Introduction**

Avant l'Arrêté du 15 janvier 2015 les agences de CASNOS étaient réparties en agences régionales on prend l'exemple de l'agence de TIZI OUZOU qui regroupait l'antenne de BOUIRA et BOUMERDES.

Dans le but de décentralisé la gestion et de faire rapprocher l'administration de l'assuré social, cet arrêté à donner naissance à plusieurs changements organisationnels pour la CASNOS basant sur le recouvrement des cotisations et la prise en charge des assurés non salariés qui regroupe l'ensemble des étapes nécessaires pour obtenir le paiement d'une obligation juridique de la part d'un employeur et assurer sa prise en charge sociale et la mise en place des services en ligne.

Alor ce chapitre porte sur le cadre organisationnel et l'axe de travail, à cet effet, dans un premier lieu, nous essayerons de présenter notre organisme d'accueil, ses missions, son organisation ainsi que la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux qui est le cœur de notre recherche et les services en ligne mis en place DAMANCOM.

### **Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil CASNOS**

À travers cette section nous allons faire une présentation de la CASNOS ou s'est déroulé notre recherche, on abordera ses missions, son organisation, ainsi que ses prestations et son financement.

#### **1.1 La présentation de la direction générale de la CASNOS**

Placée sous la tutelle du Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS), la Caisse Nationale de sécurité sociale des Non-salariés est créée par décret exécutif 92-07 du 04 Janvier 1992<sup>1</sup>. Elle est chargée de la protection sociale de la catégorie professionnelle des non-salariés dont font partie :

- Les Commerçants ;
- Les Artisans ;
- Les Gérants et associés de SPA, SARL, ...Etc.

---

<sup>1</sup> L'arrêté 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, Journal officiel, n° 17, 05-04-2015,

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

- Les Agriculteurs ;
- Et les Membres des professions libérales, ...Etc.

### **1.2 Les missions de la CASNOS**

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la CASNOS a pour missions :

- De gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales, ainsi que les pensions et allocations de retraites des non-salariés ;
- D'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux des cotisations destinées au financement des prestations prévues ;
- De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires ;
- D'assurer en ce qui la concerne, l'information aux bénéficiaires ;
- D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical ;
- Et d'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration<sup>2</sup>.

### **1.3 L'organisation de la CASNOS**

La caisse a connu une réorganisation portée sur son redéploiement sur le plan de sa hiérarchie de manière à ce que cette dernière puisse répondre aux exigences des assurés sociaux, et ce conformément à l'arrêté du 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés.

La CASNOS est structurée comme suit : Le Conseil d'Administration, La Direction Générale, Les Agences de Wilaya, Les Antennes et Guichets de Proximité ; Sous l'autorité du directeur général, assisté d'un directeur général adjoint, de directeurs centraux et de conseillers dont un conseiller chargé des affaires juridiques.

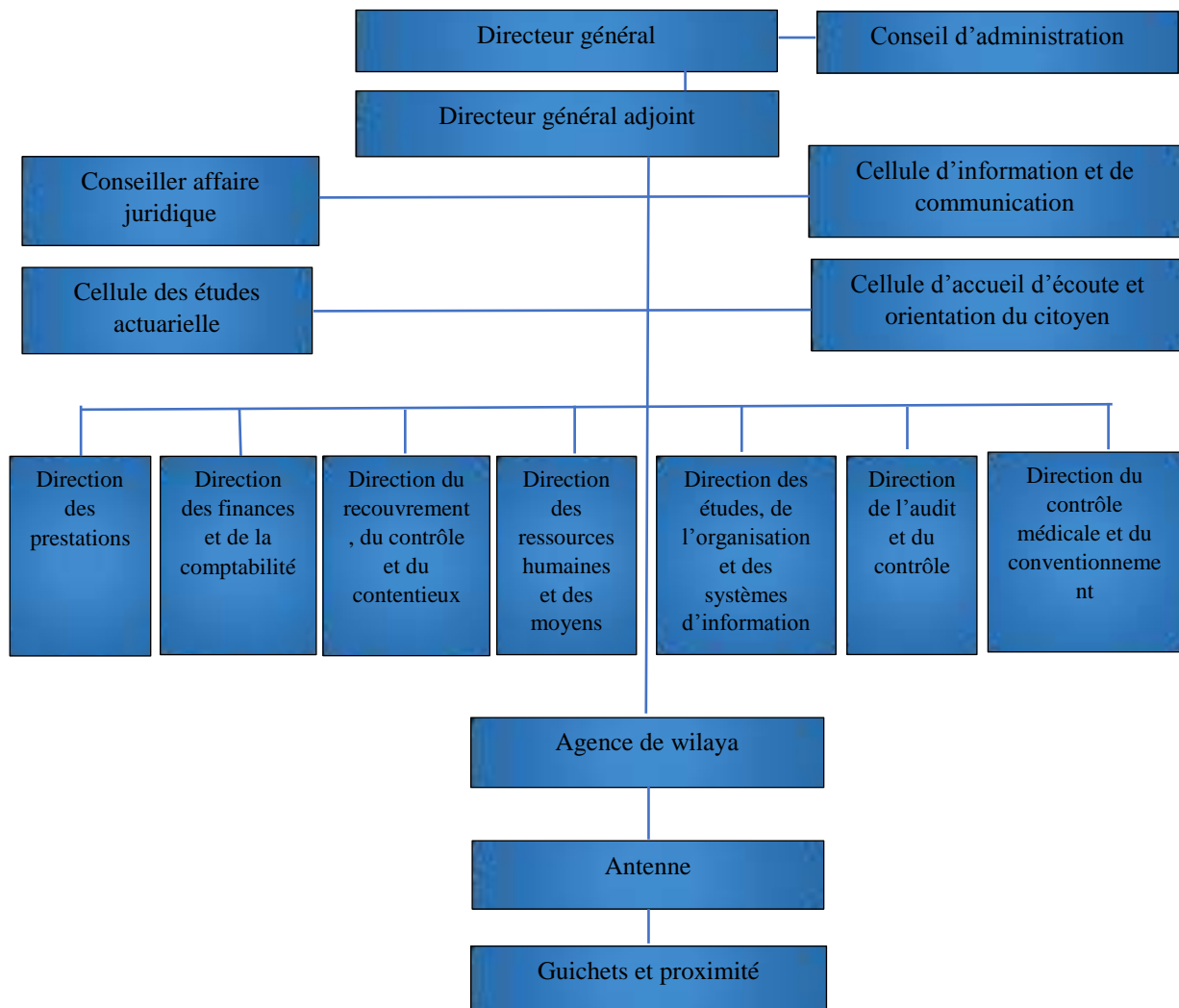
L'organisation de la caisse comprend des structures centrales et des structures locales.

---

<sup>2</sup> Décret exécutif n°93-119 du 15 mai 1993 fixant les attributions l'organisation et le fonctionnement administratif de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, journal officiel n°33, 19-05-1983

## Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale

Fig n° 7: Structure organisationnelle de la CASNOS



Source : [www.casnos.dz](http://www.casnos.dz), consulté le : le 10/11/2021 à 23h38.

### 1.3.1 Les structures centrales

Conformément à l'article trois de l'arrêté du 15 janvier 2015, les structures centrales de la caisse comprennent :

- La direction des prestations ;
- La direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux ;
- La direction des finances et de la comptabilité ;
- La direction des ressources humaines et des moyens ;
- La direction des études, de l'organisation et des systèmes d'information ;

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

- La direction du contrôle médicale, des études et du conventionnement ;
- La direction de l'audit et du contrôle ;
- La cellule des études actuarielles ;
- La cellule d'information et de communication ;
- Et la cellules d'accueil, d'écoute et d'orientation du citoyen.<sup>3</sup>

### **1.3.2 Les structures locales**

Les structures locales comprennent les agences de wilaya qui sont au nombre de 49 agences dont deux à Alger auxquelles sont rattachées les antennes et guichets de proximité. Les agences sont chargées de coordonner et de contrôler les activités liées aux prestations sociales, au recouvrement des cotisations sociales ainsi qu'aux missions administratives et financières. Ces agences de wilaya sont classées première catégorie, deuxième catégorie et troisième catégorie sur la base des critères suivantes :

- Le nombre d'assujettis et d'affiliés à la sécurité sociale ;
- Le nombre d'assurés sociaux ;
- Et les cotisations de sécurité sociale et les dépenses des prestations<sup>4</sup>.

### **1.4 La présentation de la structure d'accueil (agence CASNOS Tizi-Ouzou)**

Dans le cadre des lois et de la réglementation en vigueur l'agence de la wilaya de TIZI OUZOU est chargée d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités liées aux prestations sociales, au recouvrement des cotisations sociales ainsi qu'aux missions administratives et financières.

#### **1.4.1 L'organisation des agences de wilaya de TIZI OUZOU**

L'agence CASNOS TIZI OUZOU est une agence de première catégorie selon les critères établis dans les dispositions générales de l'arrêté du 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la CASNOS. Cette agence comprend : six sous-directions, un service et une cellule et qui sont repartis comme suit :

- La sous-direction des prestations ;

---

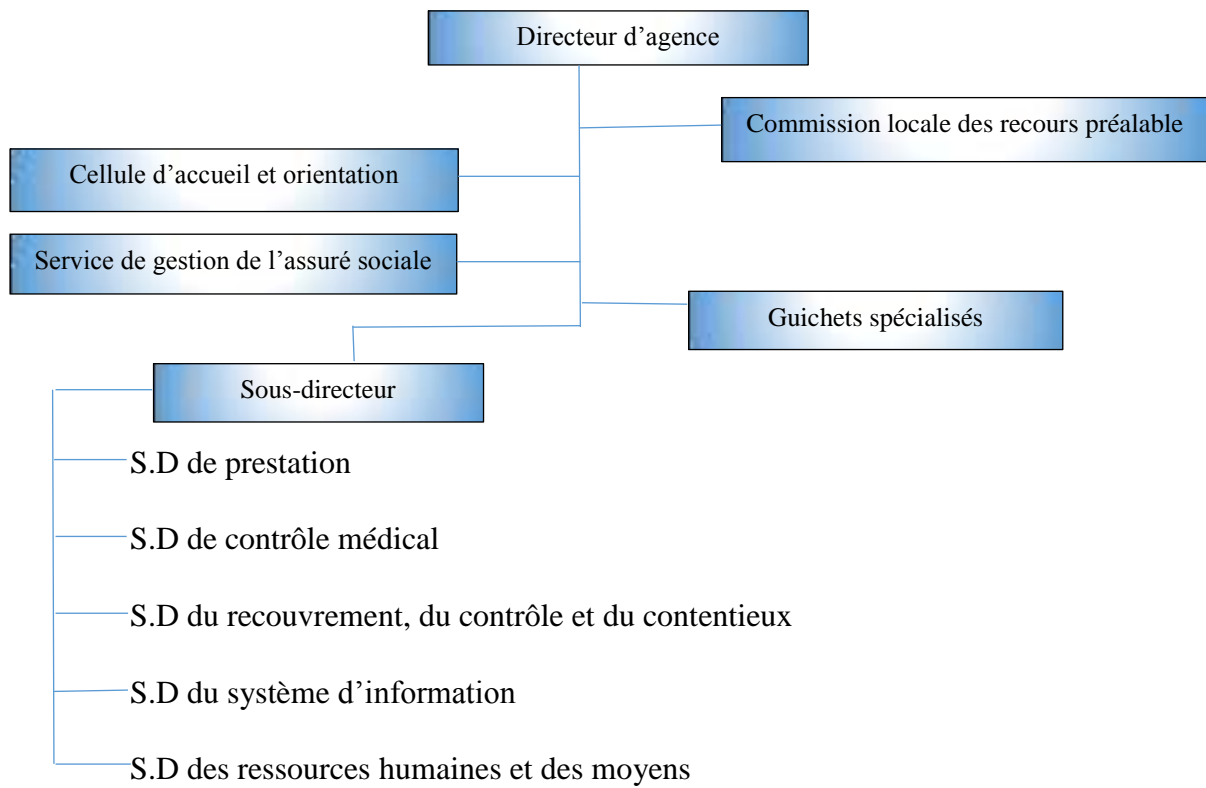
<sup>3</sup> L'article 3 arrêté du 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, Journal officiel, n°17, 05-04-2015.

<sup>4</sup> L'arrêté du 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, Journal officiel, n°17, 05-04-2015.

## Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale

- La sous-direction, du recouvrement du contrôle et du contentieux ;
- La sous-direction des systèmes d'information ;
- La sous-direction du contrôle médical ;
- La sous-direction des finances et de la comptabilité ;
- La sous-direction des ressources humaines et des moyens ;
- Le service de gestion de l'assuré social ;
- Et la cellule d'accueil, d'Ecoute et de l'orientation du citoyen<sup>5</sup>

**Fig n° 8: L'organigramme de l'agence CASNOS de TIZI OUZOU**

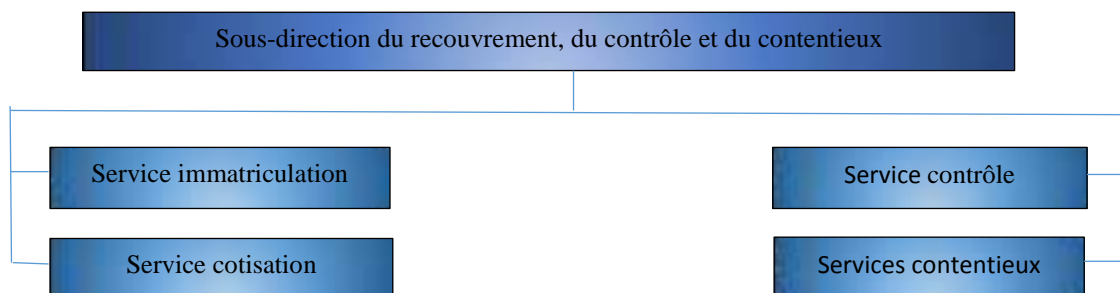


**Source :** Arrêté du 15 janvier 2015 fixant organisation interne de la CASNOS.

<sup>5</sup>L'Arrêté Ministériel n°17 du 15 janvier 2015, portant organisation interne de la CASNO, journal officiel n°17 du 05 avril 2015

## Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale

Fig n°09 : Structure de la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux



Source : Elaboré par nous-même à partir des données recueillies auprès de la CASNOS TIZI OUZO

### 1.4.1.1 Le service immatriculation

Il s'occupe des activités suivantes :

- L'affiliation ;
- L'affiliation systématique ;
- L'affiliation d'office ;
- La réactivation du compte cotisant (la reprise d'affiliation) ;
- Et la préparation des non affiliation.

### 1.4.1.2 Le service cotisant

Il se charge du recouvrement des cotisations sociales, de la gestion des comptes cotisants et du recouvrement à l'amiable. Ainsi que l'établissement des échéanciers de paiement et des décomptes, des attestations de radiation CASNOS.

Enfin la délivrance des attestations de mise à jour et des relevés de carrière (ou attestation de validation).

### 1.4.1.3 Le service contrôle

Il se charge du contrôle des employeurs par rapport au respect de la législation et de la réglementation en matière de la sécurité sociale, de contrôle systématique, de la notification, de la réévaluation et de redressement ainsi que la sensibilisation.

## Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale

### 1.4.1.4 Le service contentieux

Il suit les questions relatives aux précontentieux et au contentieux général et se charge du recouvrement forcé des cotisations sociales.

### 1.4.2 Les guichets de proximité

L'agence CASNOS TIZI OUZOU comprend neuf guichets de proximité repartis sur les différentes Daïra à savoir : TIZI OUZOU, ABI YOUCEF, AZAZGA, BOGHNI, LARBA NATH IRATHEN, TIGZIRT, OUACIF, AZEFOUNE et MEKLA ; qui sont présenté dans le tableau suivant :

**Tab n°4 : Données guichets de proximité au 31 octobre 2021**

<i>GUICHETS</i>	<i>CODE</i>	<i>ACTIFS</i>	<i>COTISANTS RELEVANT DE GUICHET</i>	<i>COTISANTS A JOUR</i>
<b>TIZI OUZOU</b>	<b>21500</b>	42 233	18 992	13 516
<b>ABI YOUCEF</b>	<b>21501</b>	7 753	3 423	2 603
<b>AZAZGA</b>	<b>21502</b>	15 844	7 437	5 476
<b>GOGHNI</b>	<b>21503</b>	24 360	11 204	7 866
<b>LNI</b>	<b>21504</b>	7 587	3 517	2 547
<b>TIGZIRT</b>	<b>21505</b>	8 465	4 269	2 910
<b>OUACIF</b>	<b>21506</b>	3 567	1 342	934
<b>AZEFFOUN</b>	<b>21507</b>	3 392	1 526	971
<b>MEKLA</b>	<b>21508</b>	4 550	2 189	1 549
<b>TOTAL AGENCE</b>		<b>117 751</b>	<b>53 899</b>	<b>38 372</b>

**Source :** Elaboré par nous-même à partir des données recueillies auprès de la CASNOS TIZI OUZO

Ces derniers sont chargés d'assurer les opérations liées aux prestations sociales, au contrôle médical ainsi que celles liées au recouvrement des cotisations de sécurité sociale.

### 1.4.3 L'effectif de l'agence de TIZI OUZOU

Le nombre d'effectif employé par l'agence est de 164 dont la répartition hiérarchique est comme suit :

## Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale

---

Tab n°05: Nombre de l'Effectif de l'agence CASNOS de TIZI OUZOU

Désignation	Cadres supérieurs	Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Effectif global de l'agence
Nombre	06	21	113	24	164

Source : Elaboré par nous-même à partir des données recueillies auprès de la CASNOS TIZI OUZO

### 1.5 Les prestations et financement de la CASNOS

Les prestations sont accordées selon des conditions et des modalités légales et règlementaires, elles comptent :

#### 1.5.1 Les assurances sociales

Elles comprennent les prestations suivantes :

- Assurance maladie qui comprend des prestations en nature et en espèce ;
- L'assurance maternité, invalidité ;
- Et l'assurance décès.<sup>6</sup>

#### 1.5.2 Les pensions de retraite

L'âge légal à la retraite est fixé à 65 ans pour les personnes de sexe masculin et 60 ans pour les personnes de sexe féminin. Le travailleur non salarié doit avoir réuni au minimum de quinze années de travail et de versement des cotisations. Pour chaque année de cotisation validée le pourcentage fixé est égal à 2.5% du revenu annuel soumis à cotisation. Ce dernier constitue l'assiette devant servir de base au calcul de la pension.<sup>7</sup>

Par ailleurs la CASNOS est financée par les cotisations qui sont assises sur une assiette annuelle déclaré par l'assujetti conformément à la législation en vigueur, au plus tard

---

<sup>6</sup> La Loi n°83-11 du 02 juillet 1983 relatives aux assurances sociales modifiés et complétés et concerne, journal officiel n°28, 1983.

<sup>7</sup> L'article 9, 10, 11, 12, 13 du décret exécutif 15-289 du 15 janvier 2015 fixant les modalités de la retraite a la CASNOS, journal officiel n°17, 2015.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

le 31 janvier de l'année considérée. L'assiette de cotisation ne peut être inférieure au montant annuel du SNMG et ne peut excéder un plafond de vingt fois le montant annuel de ce salaire.

Le taux de cotisation est fixé à 15% de l'assiette, il est reparti comme suit :

- 7.5% au titre des assurances sociales ;
- 7.5% au titre de la retraite.<sup>8</sup>

### **Section 2 : Le changement organisationnel fondé sur l'arrête du 15 janvier 2015, son apport de changement en matière d'amélioration de procédures de recouvrement**

Le régime de la sécurité sociale constitue l'un des principaux instruments de la solidarité nationale pour la société Algérienne. Les ressources de la sécurité sociale proviennent exclusivement des prélèvements sociaux obligatoires.

Le recouvrement des cotisations à la CASNOS fait l'objet d'un dispositif juridique constitué essentiellement par :

- La loi n° 83 -14 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale ;
- La loi n° 08-08 du 23 février 2008 relative au contentieux en matière de sécurité sociale ;
- Et le décret exécutif n° 15-289 du 2015, relatif à la sécurité sociale des personnes exerçant une activité professionnelle non salariée.

Au niveau de la CASNOS, il n'existe pas un manuel des procédures qui décrète les modalités d'application des procédures du recouvrement, du contrôle et du contentieux, ce qui nécessite de notre part un effort pour reconstruire les mécanismes du recouvrement des cotisations au sein de la CASNOS. A cet égard, dans cette section, nous allons présenter les mécanismes du recouvrement des cotisations au sein de la CASNOS, nous allons commencer tout d'abord par les obligations des assujettis en matière de sécurité sociale, ensuite, les nouvelles dispositions du régime non salarié relatives au du décret exécutif n° 15-289.

---

<sup>8</sup> L'article 14 du décret exécutif 15-289 du 14 novembre 2015, relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariés exerçant une activité pour leur propre compte, journal officiel n°61, 2015.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **2.1 Les obligations des assujettis en matière de sécurité sociale**

Le système de sécurité sociale en Algérie est de type déclaratif. En effet, le dispositif législatif et réglementaire met à la charge de l'employeur un ensemble d'obligations notamment celles relatives aux déclarations, ainsi que l'affiliation.

#### **2.1.1 La déclaration d'activité**

Les non-salariés doivent procéder à la déclaration de leur activité à la CASNOS dans les dix jours qui suivent la date de début d'activité mentionnée sur la déclaration d'existence.

Par conséquent l'affiliation tardive des travailleurs non-salariés à la CASNOS dans les délais légaux prévus par la réglementation en vigueur est passible d'une pénalité de défaut de déclaration de 5 000 DA ; cette pénalité est majorée de 20% pour chaque mois de retard<sup>9</sup>.

#### **2.1.2 La déclaration d'assiette de cotisation**

La cotisation de sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte est assise sur une assiette annuelle déclarée par l'assujetti conformément à la législation en vigueur, au plus tard le 31 janvier de l'année considéré<sup>10</sup>.

#### **2.1.3 L'obligation d'affiliation**

L'affiliation au régime des non-salariés n'est pas tributaire de la volonté des personnes concernées, mais plutôt une obligation légale pour toutes personnes physiques ou morales exerçant pour leur propre compte l'une des activités précitées. Sont aussi obligatoirement affiliée aux assurances sociales, les personnes quelle que soit leur nationalité, occupant le territoire national, salariées ou travaillant, à quelque titre et en quelque lieu que ce soit<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup>La loi n°83-14 du 2 juillet 1983, relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale, recueil des textes législatifs et réglementaire, 9<sup>ème</sup> Edition complété et mise à jour , p.363.

<sup>10</sup> L'article 14 décret exécutif n°15-289 du 2 Safar 1437 correspondant au 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte, Journal officiel n°61,

<sup>11</sup> La loi n°83-14 du 02 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale ; Journal officiel n°28 du 5 juillet 1983.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **2.2 Les nouvelles dispositions du régime non salarié relatives au décret exécutif n° 15-289**

Le décret exécutif n° 15-289 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte, a permis la refonte complète du régime des non-salariés dont l'objectif est d'étendre la couverture à toute la population en vue d'améliorer le recouvrement des cotisations en réduisant la sous déclaration.

#### **2.2.1 La mise en place du système déclaratif d'assiette de cotisation**

Avant cette réforme, le calcul de l'assiette de cotisation est fixé par l'application du taux de 15% au revenu annuel imposable au titre de l'IRG sur la base de la déclaration des assurés de la CASNOS à l'administration fiscale de leur bénéficiaire ou leur revenu annuel.

Le décret n°15-289 du 14 novembre 2015 a mis en place le nouveau système déclaratif de l'assiette de cotisation. Ce système est basé sur le principe de la déclaration de l'assuré et un contrôle à priori et posteriori des contrôleurs de la CASNOS sur la véracité et la sincérité de cette déclaration.

#### **2.2.2 Le relèvement du seuil maximal de l'assiette de cotisation**

Parmi les nouveautés apportées par le nouveau décret exécutif n° 15-289, citons l'augmentation du seuil maximal de l'assiette de cotisation : cette assiette est passée de huit fois à vingt fois le montant annuel du SNMG<sup>12</sup>.

Toutefois, l'organisme de sécurité sociale a les prérogatives de réévaluer ou redresser l'assiette de cotisation déclarée par l'assujetti en cas de doute du montant par rapport à la nature de l'activité. La première année d'affiliation ne suscite pas de réévaluation ou de redressement, ce qui permet à l'employeur de déclarer son minimum. Cette mesure d'incitation ne devrait cependant bénéficier qu'aux personnes physiques dont le capital social est faible contrairement aux personnes morales à capitaux élevés.

---

<sup>12</sup> L'article 14 décret exécutif n°15-289 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte, journal officiel n°61, p.7.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **2.2.3 Les prorogations des délais de paiement des cotisations**

Le décret n°15-289 Allègement des formalités de paiement de la cotisation annuelle en adoptant deux délais de paiement des cotisations, le premier accordé aux assujettis exerçant une activité hors secteur agricole (entre 1 janvier et 30 juin de la même année), et le second accordé aux assujettis activant exclusivement dans le secteur agraire (avant le 1er octobre). Dans ce cas tout retard entraîne l'application d'une pénalité de retard de 5% majoré de 1% pour chaque mois de retard supplémentaire. L'assiette de cotisation est déclarée annuellement par l'assujetti au plus tard le 31 janvier.

Cependant, une particularité s'impose aux employeurs dont la date de création de l'activité intervient au-delà de la date du 1er juillet de l'année considérée. Alors, la cotisation doit être payée dans les dix jours suivant le début de l'activité, passé ce délai une majoration de retard lui sera appliquée<sup>13</sup>.

Au défaut de déclaration de l'assiette de cotisation par l'assujetti dans les délais prévus, l'organisme de sécurité sociale compétent peut fixer, à titre provisoire, le montant de la cotisation due sur la base de l'assiette de cotisation de l'exercice antérieur. Le montant de la cotisation fixé à titre provisoire est majoré de cinq (5%).

### **2.2.4 L'accord d'un échéancier de paiement des cotisations**

Selon ledit décret, un échéancier spécifique doit être mis en place dans le but de recouvrer les principales cotisations en accordant un paiement échelonné dans les conditions suivantes : paiement de la totalité de la cotisation au titre de l'année en cours ; le débiteur peut effectuer un versement supérieur à 25% de montant des cotisations (sans pénalités) ; les échéances restantes ne doivent en aucun cas être inférieures à 6 000 DA par mois.<sup>14</sup>

Le non- respect de l'échéancier de paiement entraîne systématiquement le recouvrement forcé des cotisations ; les échéanciers sont fixés en fonction des capacités financières du débiteur.

---

<sup>13</sup> <http://casnos.com.dz/cotisations/> , consulté le : 22/11/2021 à 14h39.

<sup>14</sup> Ibid, consulte le 23/11/2021 à 18h30.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **2.3 Les procédures du recouvrement des cotisations**

Le recouvrement des cotisations est primordial pour la pérennité du régime de la sécurité sociale, en raison, qu'il constitue la première source de financement des prestations de ces organismes, C'est pourquoi la mise en œuvre de procédures rigoureuses en matière du recouvrement des cotisations renforce le système de sécurité sociale.

À cet égard, nous allons essayer de décrire les trois mécanismes du recouvrement des cotisations qui sont : le recouvrement à l'amiable, le recouvrement via le contrôle et le recouvrement forcé.

#### **2.3.1 Le recouvrement à l'amiable**

Dans sa relation avec les assujettis, la CASNOS privilégie toujours de régler les litiges et les conflits à l'amiable, et cela afin d'éviter les poursuites judiciaires longues et coûteuses, cette procédure comprend :

- Règlement dans les délais par l'employeur ;
- Règlement par échéancier de paiement pour les employeurs de bonne foi et connaissent des difficultés financières ;
- Des procédures du précontentieux : l'envoi d'une mise en demeure, d'un avis avant poursuite, d'une sommation.

#### **2.3.2 Le recouvrement via le contrôle**

Depuis l'application de système déclaratif par l'article 14 du décret exécutif 15-289, le contrôle a une importance primordiale dans le recouvrement des cotisations<sup>15</sup>.

Les opérations de contrôle sont diligentées par les caisses de sécurité sociale et effectuées par des agents de contrôle, elles portent sur l'application de la législation et de la réglementation de sécurité sociale. C'est à dire s'assurer que l'employeur a accompli toutes ses obligations en matière de sécurité sociale.

---

<sup>15</sup> L'article 14 décret exécutif n°15-289 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte, Journal officiel n°61, p.7.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **2.3.3 Le recouvrement forcé**

Est entendu par recouvrement forcé des cotisations de sécurité sociale, les procédures particulières mises en œuvre par les organismes de sécurité sociale à l'encontre des assujettis débiteurs pour le recouvrement des sommes dues<sup>16</sup>.

Les sommes dues aux organismes de sécurité sociale au titre des cotisations principales, majorations, pénalités de retard, sont recouvrées au moyen des procédures telle que la contrainte, opposition sur compte, les retenues sur prêt, et les procédures du Rôle.

#### **2.3.3.1 La contrainte**

Cette procédure commence par une mise en demeure d'avoir à payer s'il n'y a pas paiement, il y l'établissement dans un premier lieu de l'état de la somme dues signer par le directeur de l'agence, ensuite, le visa et le rendue exécutoire par le directeur du tribunal, sera notifié par le contrôleur au cotisant débiteur.

#### **2.3.3.2 L'opposition sur compte**

Elle concerne les comptes postaux et les comptes bancaire, le déblocage du compte nécessite une main levé délivrée par l'organisme de sécurité sociale.

#### **2.3.3.3 Les retenues sur prêt**

Elles permettent de faire retenir les sommes dues dès qu'il y a une demande de prêt effectuée par les assujettis débiteurs, la procédure commence par une requête au tribunal et un visa du président du tribunal, la décision sera notifiée par huissier, et le débiteur a un délai de quinze jours pour faire un recours.

#### **2.3.3.4 La procédure du Rôle**

Les sommes dues sont recouvrées par les services des impôts par un Rôle fixant la créance, cette procédure débute par l'établissement de l'état dues signés par le directeur de l'agence des impôts.

---

<sup>16</sup> L'article 44 de la loi 08/08 du 23 Février 2008 relative au contentieux, Journal officiel n°11, 2008.

## Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale

### Section 3 : Les services en ligne ; Espace DAMANCOM

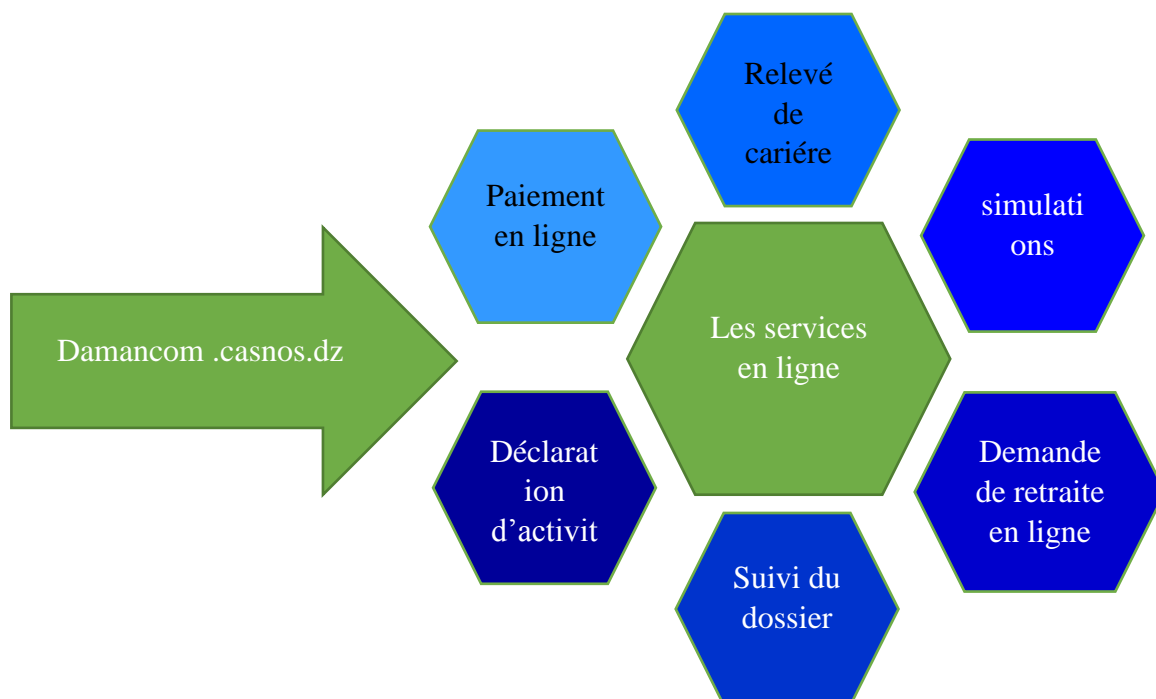
Le but de cette section, est de présenter les différents services en ligne que l'assuré non salariés peut consulter sans se déplacer, Il s'agit d'un espace personnel dédié aux assurés sociaux de la Caisse National de la Sécurité Sociale des Non-Salariés, le point focal de la mise en place d'une telle initiative est de poursuivre notre transformation digitale et ce en assurant une disponibilité consistante en faveur de nos usagers, sans le besoin de se déplacer.

C'est un moyen d'allégement des procédures de travail traditionnelles et de gain de temps considérable, l'assuré social peut se connecter à son espace personnel « DAMANCOM » depuis le lien suivant : [damancom.casnos.dz](http://damancom.casnos.dz), il procède par la suite à la connexion en utilisant son numéro d'affiliation et son mot de passe.

Une fois connecté, l'assuré social a la possibilité de consulter sa situation envers la caisse, et d'entamer plusieurs opérations offertes, que nous allons découvrir en détail.

#### 3.1 Les fonctionnalités offerte:

Fig n°10 : les fonctionnalités offertes par DAMANCOM



Source : Elaboré par nous-même à partir des données recueillies auprès de la CASNOS TIZI

OUZO

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **3.1.1 Les simulations**

- Le calcul d'une cotisation et de la majoration de retard ;
- Le calcul d'une pénalité de retard ;
- Le calcul d'une pension de retraite ;
- Le calcul d'une pension de réversion ;
- Le calcul d'une pension d'invalidité ;
- Et le calcul d'un capital de décès.

### **3.1.2 L'espace « DAMANCOM »**

Dès que l'assuré social est connecté à son espace personnel « DAMANCOM », il a la possibilité d'entamer plusieurs actions, à savoir :

#### **3.1.2.1 La consultation de la situation**

Le portail offre la possibilité de consulter la situation de l'assuré social envers la caisse en termes de :

- Consultation du relevé des opérations d'un cotisant (recouvrement)
- Consultation de la carrière : le nombre d'années cotisées et la moyenne des dix meilleures cotisations ;
- Consultation du paiement de l'échéance de retraite : (la date de paiement et le montant du net ;
- Consultation du paiement de l'échéance d'invalidité : (la date de paiement et le montant du net) ;
- Consultation de la date de fin de droit des assurés et de leurs ayants droit ;
- Et consultation de la fiche de position par l'assuré.

#### **3.1.2.2 La déclaration d'activité**

Toute nouvelle activité créée peut être déclarée en utilisant l'espace personnel « DAMANCOM » en renseignant soigneusement les informations demandées.

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

---

### **3.1.2.3 La déclaration d'assiette de cotisation**

Jusqu'au 31 Janvier de chaque année, les assurés sociaux de la CASNOS sont tenus de déclarer leur assiette de cotisation sur laquelle le montant de la cotisation annuelle est calculé, à cet effet et afin d'éviter le dépassement de ce délai, et les filles d'attente au niveau de no structure, l'espace personnel « DAMANCOM » offre la fonctionnalité de déclaré l'assiette de cotisation de chaque année à distance ;

### **3.1.2.4 La Commande de documents**

L'assuré social peut désormais commander les documents dont il a besoin auprès de la CASNOS, une fois la commande est traitée, le document sera prêt pour être récupéré physiquement, les documents qu'on peut commander sont :

- Attestation de mise à jour ;
- Attestation de perception d'une pension de retraite/ de réversion
- Et l'attestation de perception d'une pension d'invalidité

### **3.1.2.5 Le paiement électronique**

Une fois les assiettes de cotisation annuelles déclarées (à distance ou physiquement au niveau de nos structures), l'assuré a la possibilité de régler à distance les cotisations annuelles dues en utilisant sa carte interbancaire CIB.

### **3.1.2.6 La consultation exclusive**

Cette fonctionnalité est offerte à titre exclusif aux pharmaciens conventionnés afin de pouvoir suivre :

- Leurs bordereaux déposés au niveau des agences de wilaya (Etat d'avancement de traitement)
- Et la consommation des médicaments par assurés sociaux (fiche position), pour une meilleure prise en charge des médicaments servis.

### **3.1.2.7 Le E-Retraite**

Le nouveau service offert exclusivement par l'espace personnel « DAMANCOM » (qui ne figure pas sur l'ancien portail de services électroniques), il permet aux assurés

## **Chapitre IV : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional a l'agence wilayale**

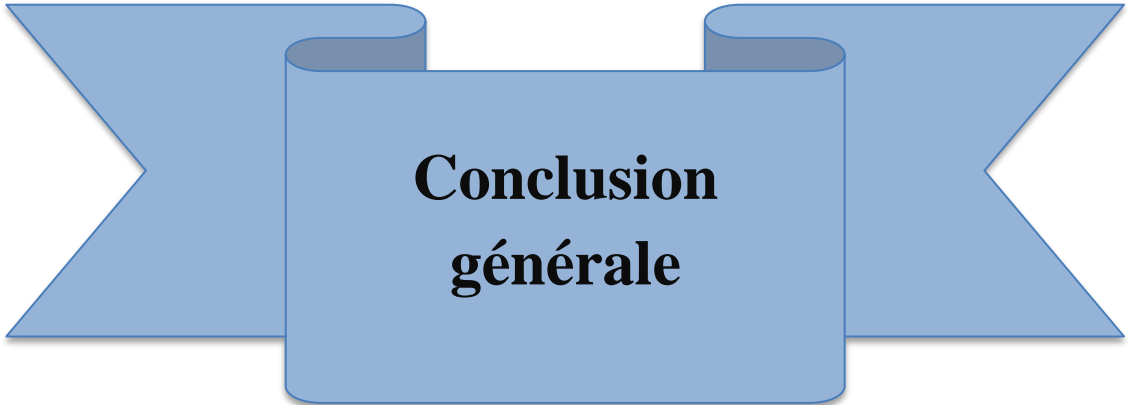
---

sociaux qui ont atteint l'âge de la retraite de déposer leur demande de retraite à distance et de suivre le traitement et l'état d'avancement de leur dossier.

### **Conclusion**

A travers ce dernier chapitre, nous avons constaté l'organisation internes de la CASNOS et l'amélioration de ses services.

Cette nouvelle réorganisation et les autres dispositifs d'amélioration permettront une optimisation dans la gestion du recouvrement, du contrôle et du contentieux en définissant les activités et les fonctions de base de chaque service qui correspondent au cœur du métier à l'aide d'une réorganisation des taches relies à chaque service et d'autre part la mise en place des services en ligne pour les assurés sociaux.



**Conclusion  
générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

L'objectif principal de cette analyse est bien de répondre à la question qui suit : Le changement organisationnel suite à l'arrête du 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, Journal officiel, n° 17, 05-04-2015 la CASNOS est-il efficace ? Afin de mieux répondre à la question de recherche principale, l'explication de certaines notions de base s'est imposée.

A travers notre cadre théorique, nous avons constaté l'importance du concept changement organisationnel, c'est pourquoi la démarche stratégique met l'accent sur l'amélioration des procédures, car la satisfaction des clients internes et externes d'un organisme dépend de l'efficacité et durabilité de ces changements dans la réorganisation interne des structures.

Pour notre travail nous avons effectué des recherches l'agence CASNOS, afin d'avoir une vision de fonctionnement de ses services, principalement le service recouvrement, le service contrôle et le service contentieux, et analyser l'améliorations des procédures à partir de la réforme de 2015.

Le changement des procédures de travail au sein de la caisse nous a aidé à avoir une représentation synthétique des activités, de décrire le macro changement du recouvrement, du contrôle et du contentieux, ce qui nous a facilité l'analyse des différentes étapes du recouvrement, mais aussi de découvrir les pistes d'amélioration. A cet égard, nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

L'analyse du changement organisationnel pour la CASNOS à travers tous les services, principalement le recouvrement nous ont permis de proposer une carte d'identité pour chaque changement, elle est enrichie d'objectifs, d'amélioration et d'indicateurs de performance pour aller vers un objectif.

Ce travail nous a permis de construire une cartographie de changement pour l'agence CASNOS, qui est un outil clés de réalisation des objectifs en matière de recouvrement pour une meilleure couverture sociale pour les assures non salaries

Après la présentation théorique du changement organisationnel, et dans un deuxième temps, nous avons passé à un aperçu sur l'histoire et la création de la sécurité sociale en Algérie et la

## Conclusion générale

---

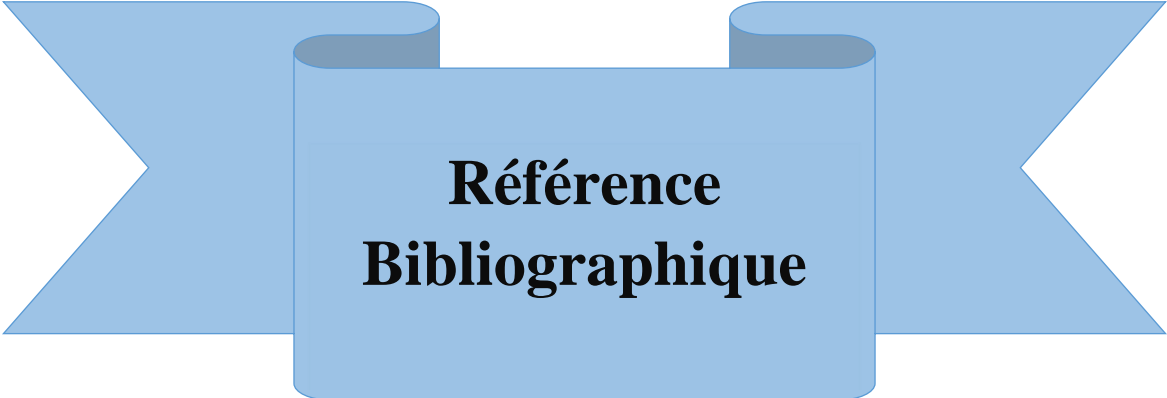
présentation de la CASNOS qui a connu des réformes à travers ses services suite à l'arrête du 15 janvier 2015 .

A ce stade, et après avoir obtenu des réponses sur les questions fondamentales qui sont la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités et des taches des processus, nous avons constaté que le changement organisationnel au sein de la CASNOS nécessite toujours une optimisation ou bien une mise à jour, pourquoi ? Parce la CASNOS qui est une caisse dans le secteur économique, donc elle est appelée à s'introduire et s'adapter aux changements et aux situations économiques du pays.

A cet égard, et dans un dernier temps, nous avons décidé de mettre en importance des propositions d'amélioration, en optimisant le mode de changement organisationnel au niveau de la CASNOS, nous avons suggéré une amélioration des services d'information pour les assures à travers la plateforme en ligne et les cellules d'écoute mis en place en faveur des assures et une meilleure qualité des prestations.

L'analyse du changement organisationnel, lie à la situation économique, a permis de situer l'importance actuelle et future relative aux équilibres financiers de la CASNOS ainsi que les organismes qui composent le système de sécurité sociale dans son ensemble.

Au vu de la place qu'occupe le système de sécurité sociale dans l'économie nationale et compte tenu des multiples mutations socio-économiques que vit notre pays l'Algérie, nous sommes arrivés à la conclusion que sans changement de fond et sans réorganisation, le système actuel ne peut survivre aux transitions en cours.



**Référence  
Bibliographique**

### Les ouvrages

- BEAUDOIN. P, « La gestion du changement », Ed libre expression, Montréal,1990.
- BEDARD. M. G et MILLER. R « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière Inc, Québec ; 1995.
- BELANGER.L « Le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Morin, Québec, 1994.
- BEN KAHLA. K, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité, condition de survie, ISCAE, Tunis, Mars 1999.
- CARTON. G.D. « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris, Anact ,1997.
- COLLERETTE et AL, « Le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université, Québec,1997.
- COLLERETTE. P, DELISLE. G, PERSON. R, « Le changement organisationnel théorie et pratique », Québec, 2002.
- GROUARD.B et MESTON.F, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed Dunod, Paris,1998.
- GROUARD. B, MESTON. F, « L'entreprise en Mouvement », Dunod, Paris, 1995.
- HAFSI. T et FABI. B, « Les fondements du changement stratégiques », Montréal, Edition Transcontinental, 1997.
- HELLRIEGEL. D, SLOCUM. J. W, WOODMAN. R. W « Management des Organisations » De Boeck et Larciens.a, Belgique,1992.
- KETS. D.V, MANFRED F. R. et MILLER. D, « L'entreprise névrosée. Stratégie et management », Mc Graw –Hill, New York, 1985, P 175.
- LAMRI. L, « Le système de sécurité sociale de l'Algérie, une approche économique », Edition OPU, Alger,2004.
- LUMINRT. O. « Psychologie des émotions ». De Boeck Université, Belgique ,2002.
- MINTEZBERG. H, AHLKBAND. B, LAMPEL. J « Safari en pays stratégie », Edition Village Mondial, Paris, 1999.
- MORIN. E. M, « Psychologies au travail », Gaëtan Morin, Boucherville, Québec,1996.
- PEMARTIN. D, « Réussir le changement », E S F, Paris, 1996.

### Articles et revues

- HAFSI. T « Les structures dans la tête », Revue Internationale de Gestion, Volume 20, n°3, Septembre 1995.
- LAZARUS, RICHARD. S. « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion », American Psychologist, vol. 46, no 8.1991.
- RONDEAU. A, « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, automne,1999.
- VANDANGEON-DEMUEZ I « La dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion, n°120, Septembre- octobre1998, France.

### Mémoires et thèses

- ESTIMBER. P , « Etude et analyse de l'impact des changements de garanties dans un contrat de santé Collective » , France ,  
<https://www.institutdesactuels.com/docs/mem/bdd4fb84867e0e1c19ffbd1cc466cbab.pdf>.
- FRIQUI Mohamed « Cours de management international comparé », DEA 2001, université de Tunis.
- ZID. R, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », thèse Québec, 2006.

### Sites web

- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/vaincre-resistance-au-changement.htm>
- <https://casnos.com.dz/missions/>.
- [https://www.memoireonline.com/07/09/2252/m\\_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel5.html](https://www.memoireonline.com/07/09/2252/m_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel5.html)

### Textes législatifs et réglementaires

- Loi 83-11 du 02 juillet 1983, relative aux assurances sociale, JO n°28,1983.
- Loi 83-14 du 02 juillet 1983, modifier et compléter, relatives aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale, JO n°28 du 05 juillet 1983.
- Loi 08-08 du 23 février 2008 relative au contentieux en matière de sécurité sociale, journal officiel n°11 du 02 mars 2008.

## Références Bibliographique

---

- Décret exécutif n°93-119 du 15 mai 1993 fixant les attributions l'organisation et le fonctionnement administratif de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, journal officiel n°33 du 19 mai 1993.
- Décret exécutif n°05-130 du 24 avril 2005, fixant les conditions d'exercice et les modalités d'agrément des agents de contrôle de la sécurité sociale, JO n°29 du 24 avril 2005.
- Décret n°15-289 du 14 novembre 2015 relatifs à la sécurité sociale des non salariés exerçant une activité pour leur propre compte, JO n°61 du 18 novembre 2015.
- Arrêté 15 janvier 2015, fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, JO n°17 du 05 avril 2015.



**Table des matières**

# Table des matières

---

## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicaces .....	ii
Liste des abréviations.....	v
Liste des tableaux et figures .....	viii
Sommaire.....	x
Introduction générale.....	2
<i>Chapitre I: Le cadre conceptuel du changement organisationnel</i>	
Introduction .....	6
<b>Section 1 : Les principaux concepts liés au changement.....</b>	<b>6</b>
1.1 Les définitions.....	6
1.1.1 La définition du changement .....	6
1.1.2 La définition du changement organisationnel.....	7
1.2 Le processus de changement .....	8
1.2.1 Le modèle de LEWIN. ....	8
1.2.1.1 La décristallisation .....	8
1.2.1.2 La transition .....	8
1.2.1.3 La recristallisation.....	9
1.2.1 Le modèle de COLLERETTE. P et al.....	10
1.2.2.1 L'éveil .....	10
1.2.2.2 La désintégration .....	11
1.2.2.3 La reconstruction .....	11
1.2.2.4 L'intégration.....	11
1.3 Les typologies de changement.....	12
1.3.1 La typologie selon MINTEZBERG. H .....	12

## Table des matières

---

1.3.1.1 Le changement conduit –dirigé.....	12
1.3.1.2 Le changement spontané .....	12
1.3.1.3 Le changement planifié .....	12
1.3.2 La typologie du changement selon HAFSI. T et FABI. M .....	13
1.3.2.1 Le changement réactif ou provisoire.....	13
1.3.2.2 Le changement proactif ou permanent .....	13
1.3.3 La typologie selon VANDANGEON-DERMUEZ. I .....	13
1.3.3.1 Le changement de type A où changement prescrit.....	13
1.3.3.2 Le changement de type B ou changement construit .....	14
1.3.4 Le changement selon FRIOUI. M .....	14
1.3.4.1 Le changement radical.....	14
1.3.4.2 Le changement incrémental .....	15
1.3.4.3 Le changement par palier.....	15
1.3.4.4 Le changement anarchique .....	15
1.3.5 Le changement selon GROUARD. B et MESTON. F.....	17
1.3.5.1 Le changement provoqué.....	17
1.3.5.2 Le changement subi ou imposé .....	17
<b>Section2 : Les dimensions, les objectifs et les facteurs déclencheurs du changement organisationnel.....</b>	<b>18</b>
2.1 Les dimensions des changements .....	18
2.1.1 La profondeur du changement .....	18
2.1.2 La rapidité du changement.....	18
2.1.3 Le mode d'imposition des changements.....	19
2.2 Les objectifs du changement organisationnel .....	19
2.3 Les facteurs déclencheurs du changement .....	20
2.3.1 Les facteurs externes.....	20
2.3.2 Les facteurs internes .....	21

## Table des matières

---

<b>Section 3 : Les résistances et l'adaptation au changement</b> .....	<b>22</b>
3.1 La résistance au changement .....	22
3.1.1 La définition.....	22
3.1.2 Les formes de résistance au changement .....	23
3.1.2.1 L'inertie .....	23
3.1.2.2 L'argumentation .....	23
3.1.2.3 La révolte .....	24
3.1.2.4 Le sabotage.....	24
3.1.3 Les causes de la résistance au changement .....	24
3.1.3.1 Les causes individuelles .....	24
3.1.3.2 Les causes collectives ou organisationnelles .....	25
3.1.3.3 Les causes liées directement au changement lui-même.....	25
3.2 L'adaptation au changement .....	26
Conclusion .....	27
 <i>Chapitre II : Le cadre organisationnel de la sécurité sociale en Algérie</i>	
Introduction .....	29
<b>Section 1 : L'histoire de la sécurité sociale</b> .....	<b>29</b>
1.1 L'histoire de la sécurité sociale dans le monde .....	30
1.1.1 La sécurité sociale avant la Seconde Guerre mondiale (avant 1945 .....	30
1.1.2 La situation de la sécurité sociale en 1945 .....	31
1.1.3 La situation de la sécurité sociale en 1946 .....	31
1.2 L'histoire de la sécurité sociale en Algérie .....	32
1.2.1 La situation de la sécurité sociale avant l'indépendance (1945-1962 .....	32
1.2.2 Le système de sécurité sociale antérieur à 1983.....	33
1.2.3 L'unification de la sécurité sociale: les lois de 1983 .....	36

## Table des matières

---

<b>Section 2 : La présentation de la sécurité sociale en Algérie.....</b>	<b>38</b>
<b>Section 3 : Les organismes de la sécurité sociale en Algérie .....</b>	<b>41</b>
3.1 La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS).....	41
3.2 La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Non-Salariés (CASNOS .....	42
3.3 La Caisse Nationale des Retraites (CNR .....	43
3.4 La CNAC.....	44
3.5 La CACOBATH.....	44
<b>Section 4 : La création de la CASNOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 La première phase : du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970.....	45
4.2 La deuxième phase : du 01 janvier 1971 au 31 décembre 1973.....	46
4.3 La troisième phase : la loi du 02 Juillet 1983.....	47
Conclusion .....	48
<i>Chapitre III : La CASNOS organisme administratif et financier</i>	
Introduction .....	50
<b>Section 1 : La présentation et les missions de la CASNOS .....</b>	<b>50</b>
1.1 La présentation de la CASNOS .....	50
1.2 Les missions de la CASNOS .....	51
<b>Section 2 : Les obligations des non-salariés .....</b>	<b>52</b>
2.1 La déclaration d'activité.....	52
2.2 Le paiement de la cotisation annuelle.....	52
2.2.1 Le calcul de la cotisation .....	52
2.2.2 La répartition de la cotisation .....	53
<b>Section 3 : Les prestations de la CASNOS.....</b>	<b>54</b>
3.1 Les prestations en espèce .....	55
3.1.1 L'invalidité.....	55

## Table des matières

---

3.1.2 Les pension de retraite .....	56
3.1.2.1 L'Age de la retraite .....	56
3.1.2.2 La durée d'activité .....	56
3.1.2.3 Le taux de validation .....	56
3.1.2.4 La base de calcul.....	56
3.1.2.5 Le montant de la pension .....	56
3.1.3 L'allocation de retraite .....	57
3.1.4 La pension et allocation de réversion .....	57
3.1.5 Le capitale .....	57
3.2 Les prestations en nature.....	57
3.2.1 L'assurance maladie.....	58
3.2.2 La maternité .....	58
<b>Section 4: L'organisation de la CASNOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 Le conseil d'administration .....	59
4.2 La direction générale .....	60
4.2.1 La direction des Finances et de la comptabilité .....	60
4.2.2 La direction des Prestations .....	60
4.2.3 La direction du Recouvrement et du Contentieux(DRC.....	60
4.2.4 La direction des ressources humaines et des Moyens .....	60
4.2.5 La direction des Études, de l'Organisation et des systèmes d'information.....	60
4.2.6 La direction du Contrôle Médical des études et du Conventionnement .....	61
4.2.7 La direction du Contrôle et de l'audit.....	61
4.2.7.1 La cellule d'information et de communication .....	61
4.2.7.2 La cellule des études actuarielles.....	61
4.2.7.3 La cellule d'accueil, d'écoute et de l'orientation des .....	61

## Table des matières

---

Citoyens .....	61
4.3 Les structures locales .....	62
<b>Section 5 : Les réformes entreprises par la CASNOS.....</b>	<b>64</b>
Conclusion.....	65
<i>Chapitre 4 : Le changement organisationnel à travers le passage de l'agence régional à l'agence wilayale</i>	
Introduction .....	67
<b>Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil CASNOS.....</b>	<b>67</b>
1.1 La présentation de la direction générale de la CASNOS.....	67
1.2 Les missions de la CASNOS .....	68
1.3 L'organisation de la CASNOS .....	68
1.3.1 Les structures centrales.....	69
1.3.2 Les structures locales.....	70
1.4 La présentation de la structure d'accueil .....	70
1.4.1 L'organisation des agences de wilaya de TIZI OUZOU.....	70
1.4.1.1 Le service immatriculation .....	72
1.4.1.2 Le service cotisant .....	72
1.4.1.3 Le service contrôle .....	72
1.4.1.4 Le service contentieux.....	73
1.4.2 Les guichets de proximité .....	73
1.4.3 L'effectifs de l'agence de TIZI OUZOU.....	73
1.5 Les prestations et financement de la CASNOS .....	74
1.5.1 Les assurances sociales.....	74
1.5.2 La pension de retraite .....	74

## Table des matières

---

<b>Section 2 : Le changement organisationnel fondé sur l'arrête du 15 janvier 2015, son apport de changement en matière d'amélioration de procédures de recouvrement.....</b>	<b>75</b>
2.1 Les obligations des assujettis en matière de sécurité sociale .....	76
2.1.1 La déclaration d'activité.....	76
2.1.2 La déclaration d'assiette de cotisation .....	76
2.1.3 L'obligation d'affiliation.....	76
2.2 Les nouvelles dispositions du régime non salarié relatives au décret exécutif n°15-289 .....	77
2.2.1 La mise en place du système déclaratif d'assiette de cotisation .....	77
2.2.2 Le relèvement du seuil maximal de l'assiette de cotisation .....	77
2.2.3 La prorogation des délais de paiement des cotisations .....	78
2.2.4 L'accord d'un échéancier de paiement de cotisation .....	78
2.3 Les procédures du recouvrement des cotisations.....	79
2.3.1 Le recouvrement de l'amiable.....	79
2.3.2 Le recouvrement via le contrôle.....	79
2.3.3 Le recouvrement forcé .....	80
2.3.3.1 La contrainte.....	80
2.3.3.2 L'opposition sur compte.....	80
2.3.3.3 Les retenues sur prêt .....	80
2.3.3.4 La procédure de rôle .....	80
<b>Section 3 : Les services en ligne ; espace « DAMANCOM .....</b>	<b>81</b>
3.1 Les fonctionnalités offertes .....	81
3.1.1 Les simulations.....	82
3.1.2 L'espace DAMANCOM .....	82
3.1.2.1 La consultation de la situation .....	82
3.1.2.2 La déclaration d'activité .....	82

## Table des matières

---

3.1.2.3 La déclaration d'assiette de cotisation .....	83
3.1.2.4 La commande de documents .....	83
3.1.2.5 Le paiement électronique .....	83
3.1.2.6 La consultation exclusive .....	83
3.1.2.7 L-E Retraite .....	83
Conclusion .....	84
Conclusion générale .....	86
<b>Références bibliographique.....</b>	<b>II</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>VI</b>