

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

ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT -ENSM-

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master professionnel

Management E-Gouvernement

**Proposition d'un système de veille stratégique a la gestion de la
CNR**

Cas : Caisse Nationale des Retraites (CNR) Constantine

Élaboré par :

BENOUAR Badis Mounder

Encadré par :

Pr : AMOKRANE Mustapha

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

L'environnement externe de l'entreprise économique a connu ces dernières années des changements profonds et accélérés par le phénomène croissant de la mondialisation, en imposant à l'entreprise économique la nécessité de disposer de moyens et mécanismes à même de lui permettre d'analyser les changements de cet environnement afin de mieux s'y adapter. Le diagnostic de son environnement s'impose pour l'entreprise comme étant la véritable clé sensée lui permettre, s'il est bien mené, de saisir les opportunités qui pourraient lui être offertes, tout en évitant (minimisant) les menaces qui la guettent.

La vieille stratégie en est un des outils, pour pouvoir la mener à bien, il est nécessaire de déployer un dispositif dédié, reposant sur des professionnels en charge de collecter, traiter analyser et diffuser des informations à valeur ajoutée pour l'entreprise, issues de sources humaines ou électroniques.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre projet de fin d'études qui a pour ambition de proposer un système de veille stratégique qui aide à la gestion au sein de la Caisse Nationale de Retraites (CNR) de la wilaya de Constantine.

Mots clés : environnement de l'entreprise, vieille stratégie, système de veille stratégique, surveillance, menaces et opportunités.

ABSTRACT

The external environment of economic enterprise has undergone profound changes in recent years, accelerated by the growing phenomenon of globalization, by imposing on economic enterprises the need to have the means and mechanisms available to enable them to analyze changes in this environment in order to better adapt to it. The diagnosis of its environment is essential for the company as being the real key that is supposed to allow it, if done well, to seize the opportunities that could be offered to it, while avoiding (minimizing) the threats that lie in wait.

Strategic watch is one of the tools, to be able to carry it out successfully, it is necessary to deploy a dedicated system, based on professionals in charge of collecting, processing, analyzing and disseminating value-added information for the company, from human or electronic sources.

It is in this perspective that our end-of-studies project is part of the aim of offering a strategic watch system that helps management within the National Pension Fund (CNR) of the wilaya of Constantine.

Keywords: business environment, strategic foresight, strategic foresight system, surveillance, threats and opportunities.

ملخص

شهدت البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية تغيرات عميقة في السنوات الأخيرة، تسارعت مع تنامي ظاهرة العولمة، من خلال فرض الحاجة على المؤسسات الاقتصادية إلى امتلاك الوسائل والآليات المتاحة لتمكينها من التحليل. التغييرات في هذه البيئة من أجل التكيف معها بشكل أفضل. يعد تشخيص بيئتها أمرًا ضروريًا للشركة باعتبارها المفتاح الحقيقي الذي من المفترض أن يسمح لها، إذا تم إجراؤها بشكل جيد، باغتنام الفرص التي يمكن تقديمها لها، مع تجنب (تقليل) التهديدات التي تنتظرها.

اليقظة الاستراتيجية هي إحدى الأدوات، لتتمكن من تنفيذها بنجاح، من الضروري نشر نظام مخصص، يعتمد على المتخصصين المسؤولين عن جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات ذات القيمة المضافة للشركة، من مصادر بشرية أو إلكترونية.

ومن هذا المنظور، فإن مشروع نهاية الدراسات لدينا هو جزء من طموح تقديم نظام مراقبة إستراتيجي يساعد الإدارة داخل الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) لولاية قسنطينة.

الكلمات المفتاحية: بيئة الأعمال، اليقظة الاستراتيجية، نظام اليقظة الاستراتيجية، المراقبة، الفرص والتهديدات.

REMERCIEMENTS

Je remercie ALLAH de m'avoir octroyé la foi et la santé et de m'avoir aidé à réaliser ce travail. Je remercie mon encadrant Pr. AMOKRANE Mustapha, d'avoir accepté de m'encadrer. Je le remercie pour la confiance qu'il m'a accordée. J'exprime ma sincère reconnaissance aux membres du Jury pour avoir accepté de participer au Jury de ma soutenance et pour avoir accordé de leur temps pour la lecture de ce travail de recherche.

Sans omettre d'adresser mes remerciements à tous les enseignements de l'école nationale supérieure de management (ENSM).

Je remercie ma famille pour la patience dont elle a fait preuve. Je la remercie pour l'aide qu'elle m'a apporté afin de bien accomplir ce travail. Je dis à tous qu'il y a un peu de chacun de vous dans cette thèse.

TABLE DES MATIERES

RÉSUME	I
ABSTRACT	II
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIERES.....	V
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I :	1
PROBLÉMATIQUE	1
1. Contexte et objectifs de la recherche	5
2. Pertinence de la recherche	5
3. Question de recherche	6
4. Aperçu Historique.....	6
4.1 L’humanisation des Statut Juridique	7
4.2 Fonctionnement Administratif	7
4.2.1 Le Directeur Général de la Caisse.....	8
4.3 Mission.....	8
4.3.1 Autres Missions	9
CHAPITRE II : RÉVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	1
1. Contexte économique et social	12
1.1 Le système de retraite en France	12
1.1.1 Le système de retraite en 4 notions clés.....	13
1.1.2 L’actuel régime par répartition.....	15
1.1.3 L’âge légal et la pension	15
1.1.4 Ce que propose le gouvernement : vers un régime « universel ».....	16
1.2 Le système de retraite finlandais.....	17
1.2.1 La réforme 2005 du système de retraite finlandais	18
1.3 Système de retraite au Maroc	20

1.3.1	Secteur de la retraite au Maroc.....	20
1.3.2	Réforme des systèmes de retraite	23
1.4	Système de retraite en Algérie	25
1.4.1	Il existe plusieurs types de retraite en Algérie qui sont	25
1.4.2	Calcul du montant d'une pension de retraite	26
1.4.3	Le système de retraite algérien : co-existence de deux régimes	28
1.4.4	Une perspective de vieillissement accéléré	31
2.	Origine et historique de la veille.....	32
2.1	VEILLE STRATÉGIQUE	34
2.1.1	La veille stratégique : un pilier de l'intelligence économique.....	35
2.2	Types et rôles de la veille.....	36
2.2.1	Types de la veille.....	37
2.3	Mode de fonctionnement et enjeux de la veille stratégique	38
2.4	Les éléments à mesurer pour une introduction réussite de la veille	40
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		8
1.	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	43
1.1	Choix du thème de recherche.....	43
1.2	Objectif de la recherche.....	43
1.3	Type de recherche	44
1.4	La méthode de recherche	44
1.4.1	Technique de Collecte des données.....	44
1.4.2	Tactique de collecte : étude de cas	45
1.4.3	Outils de collecte : entrevue, et analyse documentaire	46
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION		48
1.	Présentation des Résultats	48
1.1	Présentation du terrain de recherche	48

1.2	Le financement de la CNR.....	49
1.3	La situation financière de la CNR	50
1.4	Étude de l'équilibre financier du système de retraite	51
2.	Discussion des résultats	53
2.1	Analyse des données	53
	CONCLUSION	44
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52
	ANNEXES.....	55

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: pourcentage des plus de 65 ans dans la population totale	18
Tableau 2 : les projections en matière de taux de dépendance démographique illustrent ce phénomène.....	18
Tableau 3 : Évolution du nombre de bénéficiaires entre 2001 et 2015.....	28
Tableau 4 : La couverture du risque vieillesse en Algérie par les pensions de droit direct	30
Tableau 5 : Évolution des espérances de vie par sexe à des âges spécifiques (en années)	32
Tableau 6 : principales phases de l'évolution de la veille stratégique.....	34
Tableau 7 : taux de cotisations dans la Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs Salariés/CNAS en 2018.....	50
Tableau 8 : Tableau synoptique de la population active (En milliers) 2018	52
Tableau 9 : population en chômage selon le niveau d'instruction, le diplôme obtenu et le sexe (en milliers).....	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1: projet de réforme des retraites	16
<i>Figure 2 : Régimes de retraite au Maroc</i>	21
Figure 3:Dimension financière CMR.....	22
Figure 4 : Les trois piliers de l'intelligence économique.....	36
Figure 5:Caisse nationale des retraites de Constantine	48
Figure 6 :évolution des résultats de la CNR Duran la période 1995-2018 (milliards DZD)	51

LISTE DES ABREVIATIONS DES SIGLES ET ACRONYME

- % : Pourcentage.
- **CAAV** : La caisse Algérienne d'assurance vieillesse.
- **CACOBATPH** : La caisse des congés payés des travailleurs du bâtiment.
- **CAPAS** : La caisse d'assurance et de prévoyance des agents de SONELGAZ.
- **CASNOS** : La caisse nationale de sécurité sociale des non salarié.
- **CAVNOS** : La caisse d'assurance vieillesse des non-salariés.
- **CGRA** : La caisse générale des retraites algérienne.
- **CIMR** : La Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraites.
- **CMR** : La Caisse Marocaine des Retraites.
- **CNAC** : La caisse nationale d'assurance chômage.
- **CNAS** : La caisse nationale d'assurance sociale des travailleurs salariés.
- **CNASAT** : La caisse nationale d'assurance sociale, accidents de travail et des maladies professionnelles.
- **CNAVTS** : La caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés.
- **CNMA** : La caisse nationale de mutualité agricole.
- **CNR** : La caisse nationale des retraites.
- **CNSS** : La Caisse Nationale de Sécurité Sociale.
- **CSSM** : La caisse de sécurité sociale des mineurs.
- **ENSM** : Ecole nationale supérieure de Management.
- **EPSGM** : Entreprise de couverture des travailleurs sociaux chargés de la mer et de la fondation d'accorder la retraite aux travailleurs mer.
- **IRG** : Impôt sur le revenu global.
- **N°** : Numéro.
- **ONS** : Office nationale des statistiques.
- **RCAR** : Le Régime Collectif d'Allocation de Retraite.
- **SNMG** : Le salaire national minimum garanti.
- **SNTF** : Société nationale des transports ferroviaires.
- **SS** : Sécurité Sociale.

INTRODUCTION

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information et de la connaissance est un immense défi pour l'organisation pour la création de la valeur et le maintien et le développement d'un avantage compétitif soutenable. Cependant, les rapides mutations de l'environnement, des technologies et des règles de la concurrence ont imposé des réactions rapides et aggravé les problèmes de l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs. Cette situation met en exergue le rôle important joué par le concept de l'information et de la connaissance. La Caisse nationale algérienne de retraite, et à l'image de l'ensemble des organismes et entreprises Algériens publics ou privés doivent adopter de nouvelles méthodes capables d'absorber et d'analyser les informations et les connaissances dispersées qu'elles doivent collecter inlassablement et de manière permanente, afin de pouvoir s'adapter à ce nouvel environnement et assurer ainsi leur rentabilité.

Dans ce contexte, la démarche de la veille stratégique est devenue un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente de l'environnement des organisations. Elle doit être organisée d'une manière à enrichir l'organisation en information qui pourrait être considérée comme ressource stratégique.

Actuellement, la veille est sous les feux de l'actualité. La prise de conscience de ses enjeux se développe dans toutes les organisations, tant au niveau de l'État que dans les entreprises.

Le système de veille stratégique peut se définir selon (Jakobiak, 2009) comme « une observation de l'environnement suivie de la diffusion bien ciblée des informations analysées, et traitées utiles à la prise de décision stratégique ».

L'objectif principal de cette recherche est d'aider les dirigeants des organisations à prendre conscience de l'importance des activités de veille stratégique et de les amener à la création d'un système de veille stratégique efficace. En deuxième lieu, ce travail va dans le but d'enrichir la bibliographie scientifique par un sujet de première importance et d'actualité, sachant que peu sont les ouvrages qui mettent le lien entre le système de veille stratégique, la veille stratégique et l'intelligence économique.

Selon cette logique d'action, notre travail de recherche vise à proposer un système de veille stratégique pour l'un des plus importants organismes Algériens à savoir la Caisse Nationale de Retraite (CNR). Aussi, afin de mener à bien cette étude, des bases théoriques

tirées des plus rigoureuse bases de données existantes ont été choisies, et une pluralité méthodologique adoptée.

Ainsi, notre travail se subdivise en quatre grandes parties :

Une 1ère partie consacrée à la formulation de la problématique et à la pertinence de la recherche.

La 2ème partie, quant à elle, est un voyage temporel dans la revue de littérature qui est consacrée à la situation économique et sociale de la CNR et à l'exposé des définitions liées au système de veille.

Le 3ème chapitre détaille le cadre méthodologique, pour mener à bien ce travail.

Enfin le dernier chapitre, expose et commente les résultats obtenus à partir d'une méthode inductive. Pour conclure, nous proposons une démarche et les étapes essentielles à la mise en place d'un système de veille stratégique.

CHAPITRE I :
PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et objectifs de la recherche

« Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision ». (Rouach.D, 2010)

Surveiller son environnement est une nécessité pour l'homme, depuis bien longtemps de nombreux travaux se sont inscrites dans ce sujet, où il faisait remarquer que l'homme a commencé à observer son environnement, il y a bien longtemps, pour repérer les prédateurs et ses proies. L'information était alors synonyme de survie.

L'homme fait de la veille sans le savoir depuis des siècles, le concept de veille a seulement émergé dans les années 80. Avec l'essor de la mondialisation, et le développement des technologies, les entreprises ont commencé à comprendre qu'il fallait surveiller leur environnement pour anticiper les risques et les opportunités.

Le système de veille permet de détecter les signaux faibles et la recherche de l'information utile aux actions et aux décisions à caractère stratégique de l'organisation.

Fruit de l'économie de la connaissance, la démarche de la veille stratégique exige de favoriser la circulation de l'information et le gout du travail en équipe.

En Algérie, la caisse nationale des retraites (CNR) rencontre actuellement des difficultés de toutes sortes, et afin de répondre aux besoins et préoccupations stratégiques des décideurs, la création d'une cellule de veille, vient répondre à ses besoins en termes de recueil et de maîtrise de l'information stratégique bien qu'adaptée aux contextes de l'organisme en question, elle pourra être utile à tout professionnel souhaitant améliorer la diffusion des résultats de la veille.

2. Pertinence de la recherche

Cette recherche permet de mener une enquête bibliographique approfondie ainsi qu'une enquête terrain, On entend ici la nécessité de faire appel de plus en plus à des techniques de management moderne telles que le système de veille stratégique. De ce fait, on se rend compte que ce dernier offre une méthodologie adéquate pour trouver des solutions ou/et des mécanismes au problème de déficit auquel la caisse nationale des retraites fait face,

en améliorant la connaissance et réduisant l'incertitude, en aidant les gestionnaires en matière de prévision des risques éventuels.

3. Question de recherche

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et s'articule autour de la question principale suivante :

Comment la veille stratégique peut-elle être un moyen efficace de redressement de la situation de la CNR ?

Pour répondre à cette problématique, nous posons un ensemble de sous-questions conductrices :

- Comment peut-on définir un système de veille stratégique au sein de la CNR ?
- Quels sont les composantes de la veille ?
- Peut-on considérer la méthode de système de veille stratégique comme une meilleure façon de bien gérer la CNR ?

4. Aperçu Historique

L'assurance vieillesse n'a été instituée pour l'ensemble des salariés qu'en 1953 ; avant cette date, quelques corporations bénéficiaient déjà de régimes de retraite : ce sont les fonctionnaires et les travailleurs jouissant de statuts similaires à ceux des fonctionnaires tels les cheminots, les tramwayistes et les employés de la société d'Etat « Electricité et Gaz d'Algérie ». (CNR.DZ, s.d.)

L'assurance vieillesse pour les travailleurs non-salariés (indépendants) des professions industrielle, commerciale, artisanale, libérale et agricole instituée en 1956 n'a été mise en œuvre qu'en 1958 et constitue au départ l'unique branche de ce régime particulier. (CNR.DZ, s.d.)

En juillet 1983, il a été mis fin aux régimes de retraite de base ainsi qu'au régime de retraite complémentaire existants. Ainsi, l'avènement de la réforme de juillet 1983 s'est traduit par la fusion des régimes à base professionnelle existants en un régime unifié. (CNR.DZ, s.d.)

La Caisse Nationale des Retraites (CNR) a été créée par décret n° :85-223 du 20 août 1985 abrogé et remplacé par le décret N° : 92-07 du 04 janvier 1992 portant statut juridique des Caisses de Sécurité Sociale et organisation administrative et financière de la Sécurité Sociale.

La CNR est le résultat de la fusion de sept (7) caisses (la CAVNOS devenue CASNOS pour les travailleurs non-salariés) en place en 1985, chargée de la gestion des différents régimes de retraite existants avant l'institution, en 1983, d'un régime national unique de retraite, offrant les mêmes avantages à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité.

Il s'agit de

- La CAAV Chargée de la gestion des pensionnés du régime général ;
- La CGR chargée de la gestion des pensionnés fonctionnaires ;
- La CNMA Chargée de la gestion des pensionnés du régime agricole ;
- La CSSM Chargée de la gestion des pensionnés du secteur des mines ;
- La CAVNOS. Chargée de la gestion des pensionnés non-salariés ;
- L'EPSGM Chargé de la gestion des pensionnés gens de mer ;
- La CAPAS Chargée de la gestion des pensionnés de la SONELGAZ ;
- La Caisse de Retraite des personnels de la SNTF. (CNR.DZ, s.d.)

4.1 L'humanisation des Statut Juridique

La Caisse Nationale des Retraites est un établissement public à gestion spécifique régi par les lois applicables en la matière. Le décret N°92-07 du 04 Janvier 1992 précise dans son article 2 que la caisse est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

4.2 Fonctionnement Administratif

Les organes essentiels chargés d'assurer le fonctionnement de la caisse sont :

- Le conseil d'administration.
- Le Directeur Général.

4.2.1 Le Directeur Général de la Caisse

Le DG de la caisse est chargé notamment

- D'organiser, de planifier, de coordonner et de contrôler : les activités des agences de wilaya et d'antennes d'administration ou d'entreprise, la gestion des équipements et des moyens humains et matériels de la caisse ; de gérer le budget de la caisse, de coordonner les opérations financières et de centraliser la comptabilité générale ;
- De coordonner le recouvrement des cotisations de retraite ;
- De gérer et de reconstituer les carrières des assurés sociaux ;
- D'organiser l'information des assurés sociaux et des employeurs ;
- De suivre l'application des conventions et accords en matière de retraite.

Sous l'autorité du Directeur Général, assisté d'un directeur général adjoint, le siège de la Caisse comprend

- La direction des retraites ;
- La direction de la gestion des carrières des assurés sociaux ;
- La direction des finances ou l'agent chargé des opérations financières ;
- La direction de l'informatique et de l'organisation ;
- La direction de l'administration générale ;
- L'inspection générale.

Le Directeur Général est, en outre, assisté de conseillers et d'assistants pour la prise en charge de dossiers particuliers et de travaux d'étude, de recherche et d'analyse dictés par la conjoncture. (CNR.DZ, s.d.)

4.3 Mission

Elles sont fixées par l'Article 9 du décret N° : 92-07 du 04 janvier 1992. Elles sont les suivantes :

- Gérer les pensions et allocations de retraite, ainsi que les pensions et allocations des ayant-droit,
- Gérer jusqu'à extinction des droits, les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er Janvier 1984,

- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retraite,
- Mettre en application les dispositions prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale,
- Assurer, l'information des bénéficiaires et des employeurs,

Gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite, modifiée et complétée.

Entreprendre, en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 susvisée ; dans le cadre des procédures établies, les actions telles que prévues à l'article 92 de la Loi N° : 83-11 du 02 Juillet 1983 relative aux assurances sociales modifiée et complétée et par ses textes d'application.

NOTE : les tâches liées à l'affiliation et au recouvrement sont assurées par la CNAS pour le compte de la CNR.

4.3.1 Autres Missions

4.3.1.1 Cellules d'écoute

Une cellule d'écoute et de communication est mise en place dans chaque agence C.N.R de wilaya, dans le but de la prise en charge des doléances des assurés sociaux (actifs et retraités). (CNR.DZ, s.d.)

Les objectifs de ces cellules d'écoute tels qu'ils sont définis par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS) consistent en la satisfaction des usagers par :

- 1 La contribution à l'amélioration de la qualité des prestations servies au niveau des structures du secteur.
- 2 Rapports du service public avec le citoyen.
- 3 La restauration de la confiance entre le citoyen et les institutions publiques.

Les missions de la cellule d'écoute sont :

- 1 Accueillir les usagers, les écouter et de prendre en charge leurs doléances.
- 2 Orienter les usagers, les accompagner dans leurs démarches.
- 3 Les informer de leurs droits, leurs obligations
- 4 Transmettre à la cellule d'écoute principale les statistiques relatives aux requêtes en mentionnant la nature de ces requêtes.

4.3.1.2 Aide à domicile

- 5 Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'humanisation des relations avec les retraités, la C.N.R, en collaboration avec les services du ministère du travail et de la sécurité sociale, a lancé depuis le 2eme semestre de l'année 2003 en direction de certaines catégories de retraités (notamment invalides et handicapés dépendants), une action dite d'aide et d'assistance à domicile.
- 6 Cette action consiste à soulager les retraités des contraintes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement d'un certain nombre d'actes touchant leur vie quotidienne notamment ceux en relation avec les services publics.
- 7 Par ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'institution de retraite de ses bénéficiaires, il a été procédé à l'ouverture de centres d'accueil, d'information et d'orientation en direction des retraités au niveau des grands centres urbains et des zones éloignées de certaines agences.

CHAPITRE II : RÉVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1. Contexte économique et social

Dans cette section nous présentons des modèles de retraite dans deux pays d'Afrique du nord (l'Algérie et le Maroc) ainsi deux autres pays européens (la Finlande et la France).

1.1 Le système de retraite en France

Dans l'Union européenne, l'espérance de vie augmente, la fécondité baisse et les baby-boomers partent à la retraite. Le rapide vieillissement de la population a un impact important sur la protection social et les finances publiques. La diminution de la population active et donc celle des cotisations ont fortement affecté les régimes de retraite par répartition. Des réformes étaient devenues indispensables et la plupart des pays ont tenu compte de l'accroissement de l'espérance de vie en accroissant l'âge du départ à la retraite. En favorisant un accroissement des taux d'emploi et l'allongement de la vie active, beaucoup de pays pourraient réduire les effets du vieillissement de la population sur les pensions de retraite, mais il serait alors nécessaire de prendre des mesures favorisant le maintien des personnes âgées sur le marché du travail. Ce dossier propose un rapide aperçu des différents systèmes de retraites.

En France, La vieillesse a longtemps été considérée comme un risque : celui de devenir, avec l'âge, incapable de travailler et de subvenir à ses besoins.

Le mécanisme de la retraite, en réponse à ce risque, est à l'origine des régimes de sécurité sociale. L'architecture du système actuel est le fruit de l'histoire économique et sociale de ce pays. (info-retraite, 2014)

En 1945, la création de la sécurité sociale répondait à l'ambition de construire un régime d'assurance vieillesse couvrant l'ensemble de la population. Toutefois, l'existence antérieure de pensions de retraite pour les salariés du secteur public et les cadres du secteur privé, combinée aux réticences des non-salariés à l'instauration d'un régime unique, ont conduit à construire un système de retraite basé sur les catégories socioprofessionnelles. (info-retraite, 2014)

Pour autant, ni la diversité ni l'autonomie des différents régimes créés n'empêchent la mise en place de mécanismes de solidarité entre les régimes et au sein d'eux. (info-retraite, 2014)

Plus tard, pour garantir aux personnes âgées un minimum de ressources, des filets de sécurité sont créés en complément des systèmes de retraite obligatoire, ou pour assurer ceux qui ne relèvent pas de tels dispositifs.

En un siècle, la couverture vieillesse de base est étendue à toute la population ; il faut 30 ans pour généraliser la retraite complémentaire. (info-retraite, 2014)

1.1.1 Le système de retraite en 4 notions clés

- **OBLIGATOIRE**

Si une personne travaille, elle cotise donc obligatoirement pour sa retraite. La plupart des régimes de retraite de base et complémentaires sont également obligatoires, puisque la personne y est affiliée d'office dès qu'elle travaille. (info-retraite, 2014)

Dès lors qu'une personne travaille, elle-même et son employeur, cotisent pour la retraite. Cette cotisation est définie à la mesure du salaire que la personne perçoit. (reformeretraite.gouv.fr, 2018) .

- **PAR RÉPARTITION**

Les régimes obligatoires (de base et complémentaires) fonctionnent par répartition. Cela signifie que les cotisations versées par les actifs chaque année sont immédiatement utilisées pour financer les pensions des retraités au titre de la même année. C'est donc un système qui s'organise au tour de la solidarité intergénérationnelle.

Les systèmes par répartition s'opposent aux systèmes par capitalisation, dans lesquels les actifs mettent régulièrement des sommes de côté, pour récupérer, au moment de la retraite, l'ensemble de l'épargne accumulée (sous forme de capital ou de rente).

La capitalisation est utilisée dans les régimes facultatifs que les actifs peuvent souscrire pour accroître leur retraite. On parle alors d'épargne-retraite. (la-retraite-en-clair, 2018)

- **SOLIDAIRE**

Le système français n'est pas uniquement contributif. Des dispositifs permettent aussi d'augmenter sa pension ou de prendre sa retraite plus tôt sans avoir versé de cotisation pour cela. Il s'agit, dans ces cas, de rendre le système plus solidaire. Les chômeurs, les salariés en arrêt maladie, les parents en congé parental, autrefois les appelés du service militaire, ne paient pas de cotisations pour la retraite, mais acquièrent des droits à la retraite.

Les personnes âgées d'au moins 65 ans qui n'ont pas suffisamment cotisé ou qui n'ont jamais travaillé, perçoivent depuis 1956 une allocation : le « minimum vieillesse ».

Le système français est donc le résultat d'une évolution longue et complexe. Il mélange notamment la logique contributive (je reçois en fonction de ce que j'ai donné) avec la logique de solidarité (je reçois un peu plus selon mes besoins). (la-retraite-en-clair, 2018)

- **CONTRIBUTIF**

Le système de retraite français est un système dit « contributif » : les retraités touchent une pension proportionnelle au montant des cotisations versées au cours de leur carrière (leur « contribution » au système). Ces cotisations étant prélevées sur les revenus, le niveau de retraite dépend de l'activité professionnelle au cours de la vie (périodes travaillées et niveau de revenus d'activité).

Le système français est généreux par rapport aux systèmes de retraite des pays développés. D'autres pays, comme le Royaume-Uni, ont mis en place des fonctionnements très différents : le système de retraite est financé par l'impôt, et verse aux personnes âgées une pension modeste, simplement destinée à permettre leur survie. Il n'y a donc pas de rapport entre ce que l'on verse et ce que l'on reçoit.

Pour percevoir davantage, la personne doit épargner par ses propres moyens. La part des revenus issus de l'épargne réalisée à titre individuel dans le revenu global des retraités est plus élevée dans les pays où les pensions sont faibles comme le Royaume-Uni (43,8 %) qu'en France (8,6 %).

Il n'est cependant pas certain que le niveau des pensions connu aujourd'hui puisse se maintenir à l'avenir. L'épargne retraite est donc vouée à se développer également en France. (la-retraite-en-clair, 2018)

1.1.2 L'actuel régime par répartition

Le système français fonctionne comme une assurance collective. Les travailleurs (et les employeurs) financent les caisses de retraite en s'acquittant de cotisations prélevées sur leurs revenus. Ces sommes servent ensuite à payer les pensions de retraite.

La durée d'activité (calculée par trimestre), le niveau de revenus et toute une série de facteurs sont pris en compte dans le calcul de la pension. Elle n'est pas directement payée par les sommes que le retraité a versées au cours de sa carrière professionnelle. C'est le « pot commun » alimenté par la population active qui paie les pensions. (france-monde, 2019)

1.1.3 L'âge légal et la pension

L'âge légal du départ à la retraite est fixé actuellement à 62 ans dans le régime général. Il est possible de partir plus tôt dans certains cas (carrière longue, handicap, pénibilité). Des règles différentes existent cependant dans d'autres régimes.

Ne pas confondre âge légal et pension à taux plein. Pour en bénéficier, il faut avoir cotisé suffisamment longtemps : de 41 ans et 9 mois pour les actifs nés en 1958, la durée atteint 43 ans pour ceux qui sont nés en 1973 et après. La retraite à taux plein est cependant automatique à partir de 67 ans (pour les personnes nées en 1955 et après).

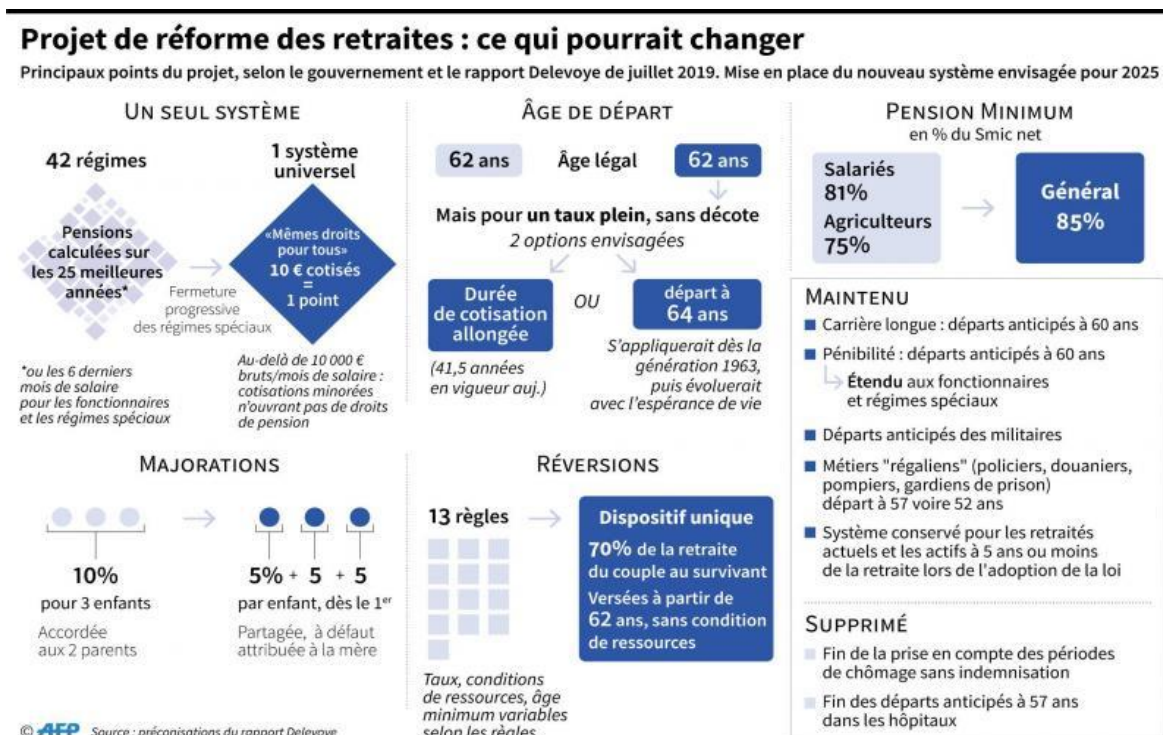
La pension de base tient compte des salaires : les vingt-cinq meilleures années dans le privé, les six derniers mois dans la fonction publique. Si vous avez suffisamment cotisé, un taux de 50 % est appliqué au salaire annuel moyen brut dans le privé, il est de 75 % dans la fonction publique. La pension peut être minorée s'il n'y a pas le nombre de trimestres requis.

Les retraites complémentaires reposent, elles, sur des systèmes par points, convertis ensuite en euros, et s'ajoutent aux pensions de base. (france-monde, 2019)

1.1.4 Ce que propose le gouvernement : vers un régime « universel »

Créer un système universel vise à simplifier cette situation, mais ce n'est qu'une partie de la réforme envisagée par Emmanuel Macron. Elle vise également à gommer les particularités des anciens régimes pour que les mêmes règles s'appliquent à tous. Le gouvernement défend une formule où les cotisations de retraite des travailleurs sont converties en points de retraite suivant la même formule pour tous. Le rapport Delevoye propose d'accorder un point pour 10 euros cotisés. Des points « bonus » peuvent également être accordés dans certaines situations (chômage, congé maternité, accompagnement d'un proche, etc.). (france-monde, 2019)

Figure 1: projet de réforme des retraites



Source : (france-monde, 2019, p. 01 le 01/09/2020 18:35)

Un travailleur accumule des points tout au long de sa carrière dans une sorte de cagnotte fictive, et c'est sur la base de celle-ci qu'est calculée sa pension de retraite lorsqu'il cesse de travailler.

Le système universel tel qu'il est envisagé aujourd'hui reste un système par répartition: les pensions de retraite en France seront financées par les cotisations des actifs. Il n'a jamais

été question d'adopter un système par capitalisation, où c'est l'épargne constituée par le travailleur lui-même qui finance plus tard sa propre retraite. (france-monde, 2019)

1.2 Le système de retraite finlandais

La Finlande est le pays d'Europe où le déséquilibre démographique frappera le plus tôt. Dans les vingt ans à venir, ce pays nordique de 5,3 millions d'habitants aura le taux de personnes âgées le plus élevé de l'Union européenne (UE). "En 2010, nous voyons pour la première fois plus de gens qui quittent le marché du travail que de gens qui y entrent. C'est un tournant historique", note Tomi Hussi, chercheur spécialiste en organisation du travail à TTL, l'Institut finlandais de médecine du travail. (Truc, Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie, 11 octobre 2010) .

Mais c'est aussi le pays qui, ces dernières années, a vu le taux d'emploi des seniors croître le plus rapidement. Alors que la Finlande était, à la fin des années 1990, dans la moyenne des pays de l'UE avec un taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans de 36 %, ce taux s'élevait à 53 % en 2005, quand la moyenne européenne atteignait 43 %. (Truc, Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie, 11 octobre 2010, p. 03).

Les deux dernières années de récession ont laissé leur marque, puisque le taux d'emploi des seniors a reculé de 2 %, même s'il a continué d'augmenter chez les femmes, moins employées que les hommes dans les industries très dépendantes des exportations. Mais le succès est indiscutable. (Truc, Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie, 2010).

Il a été obtenu en travaillant sur deux fronts "d'égale importance, précise Hannu Uusitalo, directeur de l'Agence des retraites : la réforme des retraites et la promotion de la qualité de vie au travail. Sur la retraite, nous avons utilisé la méthode de la carotte et du bâton". (Truc, Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie, 2010)

Dès 1994, l'âge de la préretraite avait été progressivement augmenté de 55 à 58 ans, les retraites du public ont commencé à être ajustées à la baisse pour s'aligner sur celles du privé. La réforme la plus importante fut adoptée en 2005. Au lieu d'augmenter l'âge de la retraite, comme le font la plupart des pays, la Finlande a choisi la flexibilité, permettant aux actifs de prendre leur retraite entre 63 et 68 ans. (Truc, Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie, 2010)

1.2.1 La réforme 2005 du système de retraite finlandais

Une réforme des régimes de retraite du secteur privé entrera en vigueur 2005, et ce, de manière progressive. Une extension aux régimes du secteur public est prévue ultérieurement. Elle a été très inspirée par la réforme suédoise, et vise à assurer la viabilité à long terme du système. Deux objectifs principaux se dégagent du processus. Il s'agit, d'une part, de garantir un niveau minimal de revenu aux personnes âgées, et d'autre part, de resserrer le lien entre les revenus versés par les individus tout au long de leur carrière et le montant des prestations versées lors de la période de retraite. La réforme est ciblée principalement sur la population des plus de 55 ans et complète les programmes ambitieux de retour à l'emploi en faveur des travailleurs âgés lancés à la fin des années 1990. Les autorités cherchent en particulier à modifier les comportements des acteurs sur le marché du travail, en développant les incitations financières au recul de l'âge de départ. Les motifs de la réforme sont à chercher du côté de la question démographique. Soulignons par ailleurs qu'elle a été élaborée dans un contexte de coopération étroite entre les partenaires sociaux, et que le consensus dégagé a été relativement fort. Elle fait suite à l'inquiétude suscitée par le départ à la retraite des baby-boomers ; mais pour l'instant, la structure des âges est plutôt favorable en Finlande. Cette tendance devrait s'inverser aux alentours de 2020, avec une accélération du vieillissement qui conduirait, selon les projections, à une augmentation du poids des pensions de l'ordre de 4 à 5 points de PIB à l'horizon 2030 si le système n'était pas réformé)

Tableau 1: pourcentage des plus de 65 ans dans la population totale

1980	1990	2000	2010	2020	2030
12%	14%	15%	17%	23%	26%

(Source : (MISSOC, 2004)

Tableau 2 : les projections en matière de taux de dépendance démographique illustrent ce phénomène

1980	1990	2000	2010	2020	2030
17,8%	20%	22,4%	26,1%	37,3%	45%

(Source : (Vernière, 2003)

Par ailleurs, les gains d'espérance de vie à 65 ans devraient être importants, de l'ordre de 3,1 ans pour les hommes entre 2000 et 2030 et de 3,5 ans pour les femmes.

Les grands objectifs de la réforme se structurent autour des axes suivants :

- Rendre les régimes complètement contributifs afin d'étendre les possibilités de choix individuels, en particulier en matière d'âge de départ à la retraite en incorporant des incitations dans les barèmes.
- Augmenter l'âge effectif de départ à la retraite de 2 à 3 ans à l'horizon 2030, tout en laissant une grande liberté à chacun quant à l'âge de départ à la retraite, à travers une large flexibilité. - Diminuer légèrement les besoins de financement.
- Renforcer le pilotage des régimes par l'introduction d'un mécanisme correcteur prenant en compte les gains d'espérance de vie au moyen d'un coefficient qui s'appliquera aux taux de liquidation des pensions à partir de 2009. Ce mécanisme devrait annuler l'impact financier de l'allongement régulier de la durée de versement des pensions. Pour éviter une diminution mécanique du taux de liquidation, les assurés devront retarder leur départ à la retraite.

Au total, selon le gouvernement finlandais, la réforme devrait diminuer les besoins de financement des régimes grâce à l'extension de l'assiette des cotisations induite par des liquidations plus tardives, tout en introduisant une certaine flexibilité dans le choix de l'âge de départ. En 2050, 50 000 cotisants supplémentaires sont attendus dont plus de 20 000 de plus de 65 ans. L'augmentation de l'assiette des cotisations devrait entraîner, en 2050, une réduction des besoins de financement équivalant à environ 4 points de cotisation du régime TEL. De plus, pour la quasi-totalité des profils de carrière, on s'attend à une amélioration du montant de la pension ainsi qu'à une augmentation du taux de remplacement du dernier salaire d'activité. Les mesures relatives aux modalités de liquidation des annuités devraient améliorer les pensions servies par les régimes du deuxième étage, dans l'hypothèse où leur liquidation intervient à partir de 63 ans. Par rapport à la législation actuelle, la seule mesure qui devrait avoir un effet négatif sur le montant de la pension est le changement de la période de calcul du salaire, lorsque les carrières professionnelles sont fortement ascendantes. L'expérience finlandaise montre que les politiques de résorption des déséquilibres ne sont pas incompatibles avec amélioration des droits individuels des futurs retraités en contrepartie de l'effort demandé en termes de durée du travail. Toutefois, les effets escomptés de la réforme dépendent largement de la variation des taux d'emploi, ce qui laisse subsister une certaine incertitude quant aux résultats finaux. L'organisme de la « social insurance institution » évalue de la manière suivante les effets de la réforme en termes d'âge de départ

à la retraite : Estimation de la variation de l'âge de départ à la retraite (point de comparaison, 2002)

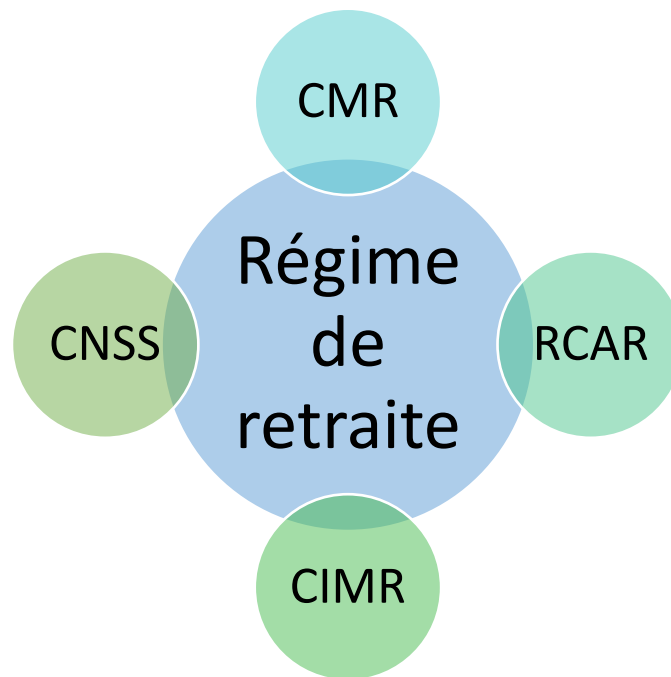
1.3 Système de retraite au Maroc

Au Maroc comme dans de nombreux pays, la pérennité des systèmes de retraite est remise en question et leur réforme se pose avec acuité, l'initiation depuis quelques années d'un processus visant la réforme des régimes de retraite et la mise en place, en janvier 2004, d'une commission nationale chargée de concevoir l'architecture du nouveau système et de proposer les mesures de la réforme à entreprendre. En effet, la problématique des équilibres financiers des régimes de retraite marocains constitue une menace pour leur avenir. A la base de cette menace, le système de « répartition », système choisi par les différents régimes et l'amorce d'une transition démographique marquée notamment par la baisse de la fécondité et l'allongement de l'espérance de vie. Dans le présent « Dossier », et partant d'une rétrospective de l'évolution qu'a connu le système de retraite au Maroc, ainsi que les contraintes et les limites qui convergent vers la nécessité de sa réforme. Cette réforme sera abordée en second lieu en termes d'efforts consentis par les pouvoirs publics, et notamment à travers la commission nationale instituée à cet effet. (meziane, 2007, p. 21)

1.3.1 Secteur de la retraite au Maroc

Diversité Institutionnelle et panoplie des prestations Se composant de 4 régimes, le secteur de la retraite au Maroc se caractérise par sa diversité ; chaque régime applique des règles propres aussi bien en matière de financement que de calcul des prestations et des conditions de leur octroi.

Figure 2 : Régimes de retraite au Maroc

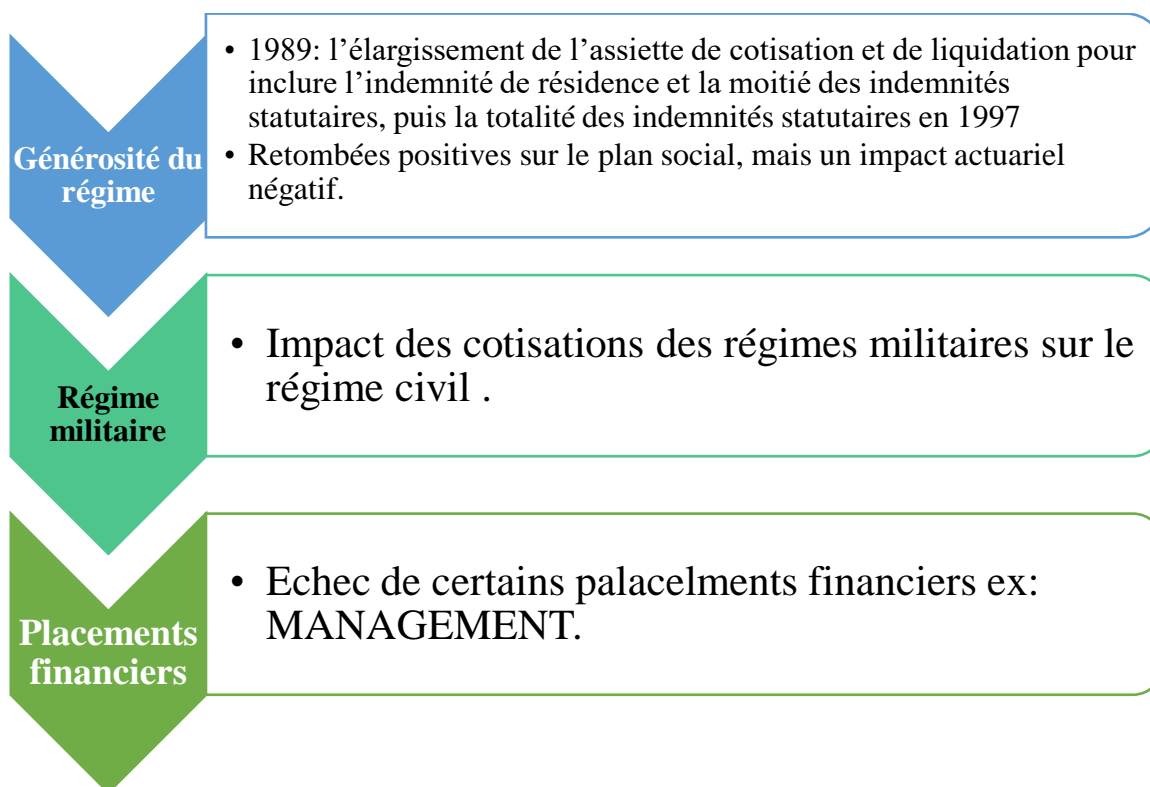


Source (Achour, 2016, p. 04)

La Caisse Marocaine des Retraites (CMR) Instituée en 1930 en faveur des fonctionnaires civils français et étendu en 1950 aux fonctionnaires marocains, ce régime va être remplacé par les dispositions des Lois n° 011-71 et 013-71 instituant respectivement les régimes des pensions civiles et militaires. Les dispositions du Dahir n° 1-96-106 du 7 Août 1996 ont érigé la CMR en établissement public jouissant de l'autonomie administrative et financière. (meziane, 2007, p. 23)

1989 : l'élargissement de l'assiette de cotisation et de liquidation pour inclure l'indemnité de résidence et la moitié des indemnités statutaires, puis la totalité des indemnités statutaires en 1997.

Figure 3: Dimension financière CMR



Source (Achour, 2016, p. 05)

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) La CNSS est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Ce régime s'applique aux salariés travaillant dans le commerce, l'industrie, les professions libérales, les associations, les syndicats, les coopératives, les entreprises artisanales, aux marins pêcheurs, aux travailleurs temporaires ou occasionnels du secteur privé, aux employeurs et travailleurs des exploitations agricoles, forestières et de leurs dépendances.

Le Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR) Le RCAR, institution dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, est un régime de retraite qui a été créé par le Dahir portant loi n° 1-77-216 du 4 octobre 1977 au profit des salariés non titulaires de l'Etat et des collectivités locales et de tous les employés des établissements publics soumis au contrôle financier de l'Etat. Le RCAR se distingue par son Financement, puisqu'il est un régime mixte (2/3 capitalisation, 1/3 répartition). Le taux de cotisation est fixé actuellement à 18% supporté à 2/3 par l'employeur et à 1/3 par le salarié sur la base d'un salaire plafonné en 2006 à 12 050 dhs /mois.

La Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraites (CIMR) La CIMR a été créée en 1949 sur l'initiative d'un ensemble d'employeurs du secteur privé. Elle est gérée par une association patronale et régie par le Dahir du 15 novembre 1958 relatif aux associations. Le régime de la CIMR, dont l'affiliation est facultative, est ouvert aux salariés du secteur privé à titre de régime complémentaire à celui de la CNSS. (meziane, 2007, p. 23 à 26)

- Problèmes de gouvernance

- Défaut d'harmonisation et de coordination
- Absence de tutelle gouvernementale unique
- Diversité des cadres juridiques régissant ces régimes
- Multiplicité des intervenants au niveau administratif
- Diversité des mécanismes de fonctionnement et de financement des régimes

Promotion d'un système de gouvernance efficace et progressif qui assure une paix sociale, un équilibre économique, une équité intergénérationnelle et la création de nouvelles richesses (Achour, 2016, p. 12)

1.3.2 Réforme des systèmes de retraite

- Augmentation des cotisations salariales et des contributions patronales (augmenter les recettes.)
- Augmentation de l'âge de départ à la retraite : (allonger la durée, accroître les recettes, réduire la durée de bénéfice des pensions).
- Révision du mode de calcul des pensions (ajuster le salaire de base et le taux servi par année de cotisation.
- Elargissement de la protection sociale aux catégories non assujetties (Commerçants, Artisans, Indépendants et travailleurs non-salariés). (Achour, 2016, p. 22)
- Nécessité d'introduire des réformes urgentes pour consolider les équilibres des régimes de retraite
 - Création de 2 pôles : pôle public (intégration de la CMR et du RCAR) et pôle privé (intégration de la CNSS et de la CIMR) ;
- Création d'un régime unique qui va intégrer l'ensemble des régimes existant. (meziane, 2007, p. 33)

1.3.2.1 L'augmentation de l'âge de la retraite

Le premier scénario de réforme se traduit par un recul de l'âge de départ à la retraite pour le personnel civil de l'Etat de 60 ans à 65 ans. Celui des magistrats et des enseignants supérieurs sera maintenu.

Ceci serait de nature à améliorer sensiblement le résultat de nos projections, car en touchant à l'âge de la retraite, on fera gagner au régime plus d'années de cotisation, même si cela affectera négativement le marché de travail en faisant accroître le taux de chômage. En parallèle, les dépenses de pension seront moins

Importantes vu qu'une telle réforme fait intégrer à l'effectif des cotisants, une partie de la population âgée de 60 à 64 ans, qui est selon le régime actuel une population pensionnée et qui deviendrait grâce à cette réforme une population active cotisante. (ECHAOUI, 2014, p. 10)

Cette mesure est nommée « le retard du bénéfice de prestation ». Il produit des effets directs pour repousser le déficit des caisses de quelques années, en allongeant la période de versement des cotisations, et aussi en diminuant la durée de service des prestations.

Cet ajustement paramétrique qu'ont connu de nombreux pays est une conséquence logique de l'allongement de l'espérance de vie qui augmente dans les pays industrialisés d'un an tous les cinq ans. (Achour, 2016).

1.3.2.2 La réduction du taux d'annuité :

- Hausse du taux de remplacement= payer plus cher pour avoir sa retraite
- CMR :2,5% se basant sur le dernier salaire par année de service
- RCAR :2% du salaire moyen de carrière revalorisée
- Cette mesure est plus favorable aux actifs, puisqu'elle n'applique la mesure que sur les droits acquis postérieurement à la réforme, ce qui veut dire que ce sont uniquement les taux des années futures qui seront modifiés.

Réforme « mécanique » par excellence, dont les conséquences sont directes mais différentes d'une caisse à une autre. (Retard l'avènement des déficits ou maintien de l'équilibre à long terme). (Achour, 2016, p. 22)

1.4 Système de retraite en Algérie

Le système de retraite algérien a été unifié pour les salariés du privé et du public (dont la gestion est assurée par la Caisse nationale des retraites, CNR) dès 1983 mais n'exclut pas pour autant les travailleurs indépendants, la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) couvrant cette population. Face aux difficultés économiques et politiques qu'a connues l'Algérie dans les années 1990 et dans le cadre d'une politique de l'emploi conjoncturelle, la CNR avait alors décidé d'offrir des possibilités de départ en retraite avant 60 ans voire avant 55 ans. Ces dispositions étant couplées à des taux de pension relativement élevés, ce système de retraite présente un caractère plutôt généreux. Il exclue cependant une frange très importante de travailleurs du secteur informel. En effet, les taux de couverture de la population restent faibles, inférieurs à 50 % aussi bien pour les actifs que pour les personnes âgées actuelles. Face à ce constat et dans un contexte d'allongement de l'espérance de vie, des réformes paraissent inévitables, d'autant que la chute des prix du pétrole a remis en cause les équilibres budgétaires déjà fragiles. (Hammouda & Moudden, 2018., p. 309)

1.4.1 Il existe plusieurs types de retraite en Algérie qui sont

La retraite à 60 ans : Elle est souvent connue sous le nom de la retraite directe, s'applique à toute personne ayant cotisé au moins 15 années, et atteint l'âge de 60ans pour homme et 55ans pour les femmes. La femme travailleuse peut, à sa demande, être admise à la retraite à l'âge de 55 ans, elle bénéficie également d'une réduction d'une année par enfant élevé pendant au moins 09 ans et ce, dans la limite de 03 enfants. Les travailleurs occupant des postes présentant des conditions particulières de nuisance, bénéficient d'une réduction d'âge conformément aux dispositions prévues par voies réglementaires. Exemple : Les mineurs de fond. Dans ce cas, le nombre d'annuités servant au calcul de la pension ne peut être inférieur à 15 ans.

Allocation de retraite, « loi 83-12 du 02 juillet 1983 » : Si à 60 ans le travailleur ne réunit les 15 années de cotisations mais justifie au moins 5ans (20 trimestres) d'activité, et il peut prétendre à une allocation de retraite. Le montant de cette allocation est proportionnel

au nombre d'années. Ce montant peut être augmenté d'une majoration pour conjoint à charge. Les allocations de retraite ne sont pas concernées par les mesures d'alignement au montant minimum de retraite représentent 75% du SNMG en rigueur.

La retraite anticipée, « loi 94-10 du 26 mai 1994 » : Les licenciements pour cause économique d'un salarié remplissant les conditions d'admission au bénéfice des prestations de la retraite anticipé est interdit.

Les conditions d'ouverture des droits :

- Être âgé de 50 ans pour un travailleur de sexe masculin.
- Être âgé de 45 ans pour un travailleur de sexe féminin.

Le salarié doit réunir un nombre d'années de travail ou assimilées validables au titre de la retraite égale à 20 ans au moins et avoir cotisé à la sécurité sociale pendant au moins 10 ans de façon pleine, dont trois années précédant la fin de la relation de travail.

Figurer sur la liste des travailleurs devant faire l'objet d'une compression d'effectifs, laquelle doit être visée par l'inspection du travail territorialement compétente.

Ne pas bénéficier d'un revenu procuré par une activité professionnelle quelconque.

La retraite proportionnelle, « loi 97-13 du 31 mai 1997 » : À condition d'avoir au moins 50 ans pour les hommes, 45 ans pour les femmes et avoir réuni une durée de travail au moins égale à 20 ans de travail et de cotisation pour les premiers et 15 ans pour les seconds (Kamel, 2008, p. 06).

La retraite sans condition d'âge : « loi 97-13 du 31 mai 1997 » : Si le travailleur salarié réunit une durée de travail au moins égale a 32 ans de travail et d'assurance. Le travailleur peut bénéficier sur sa demande d'une pension de retraite complète avec jouissance immédiate.

1.4.2 Calcul du montant d'une pension de retraite

Le montant de la pension de retraite est calculé sur la base de trois éléments :

- Le Salaire de référence ;

- Le taux de validation des années d'assurance : 2,5 % ;
- La durée d'assurance.

Le salaire de référence

C'est le salaire soumis à cotisation de sécurité sociale. Le salaire servant de base de calcul de la pension de retraite est égal :

- Soit au salaire mensuel moyen des 60 derniers mois précédant la mise à la retraite ;
- Soit, si c'est plus favorable, au salaire mensuel moyen déterminé sur la base des cinq (05) meilleures années au cours de la carrière de l'intéressé.

Pension et allocation de réversion

La pension et /ou l'allocation de retraite de réversion, est attribuée aux ayants droit de l'assuré décédé.

Les bénéficiaires de la retraite de réversion :

Considérés comme ayants droit :

a) Le conjoint de l'assuré décédé, quel que soit son âge, du moment qu'il ait contracté un mariage légal avec le défunt.

b) Les enfants à charge (conformément à l'article 67 de la loi 83-11 du 02 juillet 1983 relative aux assurances sociales modifiée et complétée) à savoir :

- Les enfants à charge, au sens de la réglementation de sécurité sociale, et âges de moins de 18 ans.
- Les enfants de moins de 21 ans pour lesquels il a été passé un contrat d'apprentissage prévoyant une rémunération inférieure à la moitié du salaire national minimum garanti.
- Les enfants de moins de 21 ans qui poursuivent leurs études.
- Les personnes du sexe féminin, sans revenu, quel que soit leur âge.
- Les enfants, quel que soit leur âge, qui sont par suite d'infirmité ou de maladie chronique, dans L'impossibilité permanente d'exercer une activité rémunérée quelconque.
- Les collatéraux au 3ème degré (tante, sœur, nièce etc.)

c) **Les ascendants à charge** :(lorsque leurs ressources personnelles appréciées séparément ne dépassent pas le montant minimum de la pension de retraite).

d) Modalités d'attribution

L'intéressé décède alors qu'il est titulaire d'une retraite ; Les ayants droit doivent exprimer leur demande à l'agence de la C.N.R de wilaya et constituer le dossier nécessaire à l'obtention de la pension de réversion.

- Cas où l'intéressé décède en activité, avant d'être titulaire d'une pension de retraite. Les ayants droit doivent s'adresser à l'agence C.N.R de wilaya pour la constitution du dossier de réversion, dont une partie est à renseigner par l'employeur. (CNR.DZ, s.d.)

Les pensionnés des régimes : nombre et caractéristiques principales

1 Millions de bénéficiaires en 2015 Les régimes de retraite algériens versent une pension à un peu plus de 3 millions de bénéficiaires dont plus de 90 % sont affiliés à la CNR.

En près de 15 ans, entre 2001 et 2015, ce nombre de bénéficiaires a doublé (Tableau 3).

Tableau 3 : Évolution du nombre de bénéficiaires entre 2001 et 2015

	2001	2006	2012	2013	2015
Nombre de bénéficiaires CNR	1 341 161	1 771 596	2 319 531	2 482 454	2 773 615
Nombre de bénéficiaires CASNOS	134 908	185 791	223 121	231 466	243 241
Nombre de bénéficiaires CNR + CASNOS	1 476 069	1 957 387	2 542 652	2 713 920	3 016 856

Source : ONS

1.4.3 Le système de retraite algérien : co-existence de deux régimes

Le système de retraite algérien a été unifié en 1983, la refonte ayant eu comme objectif de mettre fin à la pluralité des régimes (il en existait 8 auparavant) et aux différences entre assurés. Actuellement, seuls deux régimes existent, séparant dans la couverture retraite les salariés (du secteur public et du secteur privé) des non-salariés. La gestion en revient respectivement à la CNR (Caisse nationale des retraites) et à la CASNOS (caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés). Pour les salariés l'âge légal de départ à la retraite est de 60 ans pour les hommes et de 55 ans pour les femmes ; il est de 65 et 60 ans pour les non-

salariés. Tant pour les salariés que pour les non-salariés il est nécessaire d'avoir réuni au moins 15 ans d'assurance. En ce qui concerne les salariés, la pension de droit direct²¹⁶ peut ainsi être accordée aux salariés à l'âge légal mais elle peut aussi être accordée dans le cadre de dispositifs de préretraite (Tableau 4). La retraite anticipée peut être accordée au salarié s'il perd son travail à l'âge de 50 ans (45 ans pour la femme) pour des raisons économiques (licenciement ou cessation légale d'activité de l'employeur). De plus, le nombre d'années de cotisations exigées dépend du nombre d'années d'anticipation (nombre d'année pour atteindre l'âge légal). Par exemple, une femme pourra bénéficier d'une retraite anticipée à 50 ans (5 ans d'anticipation par rapport à l'âge légal de 55 ans) si elle a cotisé 20 ans. Les salariés peuvent aussi partir en retraite proportionnelle sur demande s'ils ont atteint l'âge de 50 ans pour les hommes (de 45 ans pour les femmes) et justifient de 20 ans de cotisations effectives (15 ans pour les femmes). Quant à la retraite sans condition d'âge, elle permet au salarié de partir en retraite s'il a cotisé 32 ans.

Pour l'ensemble des travailleurs (salariés et non-salariés) ne remplissant pas les conditions de durée minimale de cotisation requises, mais justifiant d'une cotisation effective de 20 trimestres, il existe des allocations de retraite. Ces deux régimes sont financés en répartition avec un objectif de constitution de provision (Merouani, 2004), un Fonds National de Réserves de Retraite (FNRR) ayant vu le jour par décision du conseil des Ministres du 9 juillet 2006. Le financement du FNRR est assuré essentiellement par l'affectation annuelle de 3 % du produit de la fiscalité pétrolière (ce taux de 2 % est passé à 3 % en 2012). Les régimes se présentent comme assurantiels et donc contributifs (Dupuis J-M, *Retraite et développement au Maghreb*, 2008)(Dupuis et al., 2009 (Merouani, 2004) (Dupuis J-M, *Les systèmes de retraite du Maghreb face au vieillissement démographique*, 2010). Le principe fondamental de ce système est de garantir aux personnes cessant leur activité un revenu de remplacement proportionnel aux salaires. Cela se traduit par une assiette de cotisations dé plafonnées, constituée de la quasi-totalité des éléments de salaire, et par une assiette de calcul de prestation qui correspond à l'assiette des cotisations. Le principe de calcul de pension est semblable pour les salariés et les non-salariés. Pour les salariés, chaque année validée donne droit à 2,5 % du salaire de référence. Ce dernier correspond aux cinq dernières ou aux cinq meilleures années si ce dernier calcul est plus favorable. La réglementation fixe un taux maximum de pension à 80 %, il correspond à 32 ans d'activité. Ce taux de pension « théorique » est souvent présenté comme généreux, même

si la réalité des pensions versées impose de nuancer ce propos((Benallah S., 2012); (Ben Braham M., 2011)).

Tableau 4 : La couverture du risque vieillesse en Algérie par les pensions de droit direct

	Salarié du public et du privé – CNR					Non-salariés - CASNOS	
	Pension d'âge légal	Allocation de retraite	Pension de retraite anticipée	Retraite proportionnelle	Retraite sans condition d'âge	Pension d'âge légal	Allocation de retraite
Conditions d'âge	Homme : 60 ans Femme : 55 ans	60 ans		Homme : 50 ans Femme : 45 ans	aucune	Homme : 65 ans Femme : 60 ans	65 ans
Durée minimale d'activité	15 ans	5 ans	Aucune	Homme : 20 ans Femme : 15 ans	32 ans	15 ans	5 ans
Autres conditions		Rachat de trimestres d'assurance	licenciement économique et versement contribution forfaitaire				
Base de calcul (salaire de référence)	Soit au salaire mensuel moyen des cinq dernières années précédant la retraite ; Soit, si c'est plus favorable, au salaire mensuel moyen déterminé sur la base des cinq années ayant donné lieu à la rémunération la plus élevée au cours de la carrière professionnelle					10 meilleures années des revenus plafonnés à 8 SNMG	
Taux d'annuité	2,5 % par an						
Autres éléments de calcul			Minoration de 1 % de la retraite par année d'anticipation tant que l'assuré n'a pas atteint l'âge légal				
Minimum de la pension	75 % du SNMG			aucun		75 % du SNMG	aucun
Maximum	80 % du salaire soumis à cotisation et 15 fois le SNMG					80 %	
Revalorisation des pensions	Indice suivant les salaires jusqu'en 1999, fixé par CA de la CNR depuis.					Fixé par arrêté ministériel	

Source : (Office National des Statistiques, 2017)

La retraite et la demande de travail :

La demande de travail répond au concept de l'offre d'emploi découlant des entreprises. Ces dernières ne recrutent de nouveaux travailleurs qu'en cas d'extension des capacités de production.

Nous allons aborder selon deux aspects la question de l'impact du système de retraite sur la demande de travail. D'abord les droits qu'accorde un système de retraite pour encourager l'employeur à conserver la main d'œuvre âgée et l'impact du système de retraite sur le coût de travail.

Les systèmes de retraite sont parfois utilisés par les pouvoirs publics comme un instrument général de contrôle du marché du travail par la mise en retraite prévue des travailleurs âgés, afin de les faire remplacer par les jeunes demandeurs d'emploi. Cette mesure vise à diminuer le taux de chômage puisque le travailleur âgé, une fois au chômage, aura plus de difficultés qu'un jeune à reprendre un emploi ; ainsi il part à la retraite. (Idem, p. 03)

La retraite anticipée est l'un des exemples d'instrumentalisation de la retraite par les politiques de l'emploi. Il est alors questionné ce niveau, de l'influence d'un système de retraite sur la décision de l'employeur de conserver ou de se séparer d'un travailleur âgé.

Dans le milieu dans lequel les entreprises ne peuvent pas observer l'effort produit par les travailleurs ni mesurer d'une disposition juste leur productivité, il est logique d'établir des rémunérations croissantes avec l'ancienneté. Donc certains âgés peuvent avoir, du fait de l'ancienneté des salaires élevés même avec une productivité constante. (Idem, p. 06)

Cette survalorisation peut mener l'employeur à remplacer les travailleurs âgés par les jeunes travailleurs diplômés et adaptables. Plus l'écart entre le coût du travail d'un salarié jeune et d'un salarié vieillissant est important, moins le salarié âgé sera attractif à l'embouche, et plus son maintien dans l'entreprise sera coûteux. D'une autre part, l'entreprise cherchera à garder le travailleur âgé, comme son départ entrainera un coût de remplacement. (Idem)

1.4.4 Une perspective de vieillissement accéléré

L'Algérie, comme l'ensemble des pays du Maghreb a connu en quelques décennies des évolutions démographiques majeures caractérisées à la fois par leur ampleur et leur rapidité. L'indice conjoncturel de fécondité (ICF) est ainsi passé de plus de 7 enfants par femme en 1950 à moins de 3 enfants par femme dans les années 2000 et 2010 avant de remonter légèrement pour s'établir à 3,1 enfants par femme en 2015 et 2016²²¹. Quant à l'allongement de l'espérance de vie à la naissance, son évolution est tout autant spectaculaire : en 60 ans, le gain d'espérance de vie à la naissance est en effet de 29 ans. Du fait du recul de la mortalité à tous les âges, l'espérance de vie aux grands âges s'est également accrue. Ainsi, l'espérance de vie à 60 ans est passée, pour les hommes, de 15,4 ans en 1977 à 22,3 ans en 2015. Pour les femmes, ces chiffres sont respectivement de 16,6 et 22,6 ans. Quant à

l'espérance de vie à 70 ans, elle est passée, pour les hommes, de 9,3 ans en 1977 à 14,7 ans en 2015. Pour les femmes, elle est passée de 9,8 à 14,5 ans (Tableau 05).

Tableau 5 : Évolution des espérances de vie par sexe à des âges spécifiques (en années)

EX hommes	1977	1987	1998	2008	2009	2010	2011	2015
e0	54,1	65,7	68,5	74,9	74,7	75,6	75,6	76,4
e20	48	51,5	54	57,8	57,6	58,3	58,3	59,1
e25	43,7	46,9	49,4	53,1	52,8	53,6	53,5	54,3
e50	22,8	24,4	27	29,9	29,6	30,2	30,2	30,9
e55	19,0	20,2	22,8	25,5	25,3	25,8	25,8	26,5
e60	15,4	16,3	18,8	21,3	21,1	21,6	21,6	22,3
e65	12,2	12,7	15,1	17,5	17,3	17,7	17,7	18,4
e70	9,3	9,3	11,6	13,8	13,6	14	14	14,7
EX femmes	1977	1987	1998	2008	2009	2010	2011	2015
e0	56,06	66,34	70,7	76,6	76,3	77	77,4	77,8
e20	50,2	52,92	55,8	59,3	58,9	59,5	59,7	60,1
e25	45,99	48,3	51,1	54,4	54	54,6	54,9	55,2
e30	41,93	43,71	46,3	49,6	49,2	49,8	50	50,4
e35	37,68	39,12	41,7	44,8	44,4	45	45,2	45,5
e40	33,33	34,67	37,1	40,1	39,7	40,3	40,5	40,8
e45	29	30,2	32,6	35,5	35	35,6	35,8	36,1
e50	24,73	25,73	28,2	30,9	30,5	31	31,2	31,5
e55	20,57	21,44	23,9	26,5	26	26,5	26,8	27,0
e60	16,63	17,46	19,7	22,1	21,7	22,2	22,4	22,6
e65	13,04	13,69	16	18	17,6	18,1	18,3	18,5
e70	9,82	10,06	12,4	14,1	13,7	14,2	14,4	14,5
e75	7,23		9,2	10,7	10,3	10,6	10,8	10,8
e80	5,09		6,6	7,7	7,3	7,6	7,7	7,6

Source (Office National des Statistiques, 2017)

2. Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires ont constituer une tâche importante des armées pour préparer leur bataille. Sun TZU écrivait que : « Connaissez bien votre ennemi et connaissez – vous vous – même, et vous survivrez à des centaines de batailles.

Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales.

Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque bataille ».

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 environ. Elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des « Unités d'information », de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité.

Mais la veille elle-même à une origine militaire. Et comme le dit justement napoléon, « se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable ». Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte. (Costa, 2008,, p. 48)

A l'instar des guerriers, les entreprises en cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920 – 1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plans prévisionnels de résultat à long terme (5-10 ans). Les japonais ont commencé à pratiquer la veille technologique dès le début des années 50, ils ont déjà forgé une grande réputation surtout en Europe et aux Etats-Unis.

D'après (Jakobiak, 2009), ce n'est qu'en 1950 que les grandes entreprises américaines auraient commencé à implanter les premiers services de veille réellement structurés : cet engouement serait attribuable à une forte réaction face à la menace étrangère et en particulier celle du Japon.

En Europe le développement de la veille revient au début des années 80 (Il faut mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence).

Les chocs pétroliers des années 1970, les différentes mutations sociales, politique, technologique ... ont amené les entreprises à revoir leurs modèles de prévision devenues inopérants et à mettre en place à la fin des années 1980 des cellules de veille (souvent technologique) et de prospective. C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont développées.

A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle est conçue de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable, (Nathalie, 2008, p. 48) Les

principales phases d'évolution de la veille sont illustrées au tableau 6. Il faut toutefois noter que le développement de la veille tel qu'on le connaît dans les organisations est relativement récent et qu'il ne s'est pas produit au même rythme dans tous les pays (Bergeron, 2000) .

Tableau 6 : principales phases de l'évolution de la veille stratégique

Période	Phase	Particularités de la veille				
		Mode	Orientation	Analyse	Lien avec décisions	Personnel
1960- 1970	Recherche de données sur les concurrents	Informel	Tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	Bibliothécaire /marketing
1980	Analyse des concurrents et de l'industrie	Formel	Tactique	Quantitative	Moyen	Marketing/ Planification
1990-2000	Intelligence de l'entreprise pour des décisions stratégiques	Formel	Tactique et stratégiques	Quantitative et qualitative	Élevé	Marketing / planification / cellule de veille

Source : (BROUARD, 2004, p. 29)

2.1 VEILLE STRATÉGIQUE

Cette partie définit la veille stratégique, décrit les types et les rôles de la veille stratégique, décrit l'environnement dans lequel s'insère la veille stratégique, souligne brièvement les déterminants et les impacts de la veille stratégique, précise le processus de la veille stratégique et discute de certaines pratiques de la veille stratégique.

- **Veille** : selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une :

« Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »

- **Stratégique** : le mot « stratégique », s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision n'est pas répétitive ; elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot „stratégique“ est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des

ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise. (hassen, 2014, p. 47) .

L'expression « veille stratégique » est suggérée pour décrire le processus et l'expression « intelligence de l'entreprise » est suggérée pour décrire le résultat final de ce processus ; les expressions anglaises « environmental scanning » et « business intelligence » sont utilisées pour décrire respectivement le processus et le résultat. (hassen, 2014)

(Lesca, 1997, p. 27), La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce (que nous définirons plus loin). Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. Les anglo-saxons utilisent les expressions Environmental Scanning et Compétitive Intelligence pour désigner des concepts très voisins.

En effet, la Veille est un processus dynamique et organisationnel. Une des caractéristiques importantes de la notion de surveillance de l'environnement est qu'il s'agit d'un processus Organisationnel, mis en œuvre dans l'entreprise.

De ce fait plusieurs auteurs ont écrit sur la veille stratégique la définition retenue du concept de veille stratégique est la suivante :

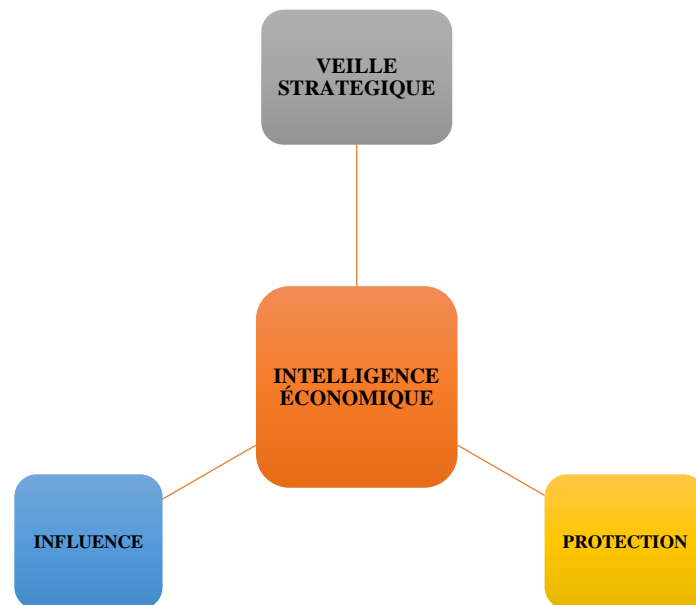
La veille stratégique est un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs.

2.1.1 La veille stratégique : un pilier de l'intelligence économique

L'intelligence économique consiste à « collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche ». La veille stratégique, en tant que démarche de collecte, d'analyse, de valorisation et de diffusion de l'information, est donc un des trois piliers de l'intelligence économique, au même titre que la sécurisation de l'information stratégique d'une entreprise et la promotion de son activité. Une fois mis en

place, ce dispositif confère à toute entreprise un avantage compétitif indéniable puisqu'elle lui permet de saisir les opportunités d'affaire avant ses concurrents et d'anticiper les éventuelles crises et ruptures technologiques sur son marché. (Moigne, 2014)

Figure 4 : Les trois piliers de l'intelligence économique



Source : réalisé par l'étudiant

2.2 Types et rôles de la veille

Peu importe sous quel angle la veille est abordée, l'enjeu central « reste toujours la survie de l'entreprise. » Cette survie est menacée par la turbulence des changements et l'incertitude.

La prise de décision pour assurer cette survie est au cœur des activités de veille. Comme le souligne Amabile (1999, p.20) : « ... il apparaît que la plupart des auteurs justifient les activités de veille par "l'incertitude" qui caractérise "l'environnement" ».

La veille sert principalement quatre fonctions :

- 1) Appuyer la prise de décision stratégique,
- 2) Servir d'avertissement (radar) pour les occasions et les menaces,
- 3) Évaluer les compétiteurs et les suivre,

- 4) Appuyer la planification stratégique et sa mise en œuvre. (BROUARD, 2004)

La veille stratégique englobe l'ensemble des veilles particulières.

Chaque type de veille penne de combler des besoins particuliers. Ces types de veille ne sont pas exhaustifs.

2.2.1 Types de la veille

Veille stratégique

Selon (Lesca, 1997), la veille stratégique constitue le dispositif par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement socio-économique et technologique en vue de capter aussitôt que possible les signaux annonciateurs de changements pouvant avoir des conséquences sur l'évolution de l'entreprise. Pour ces auteurs, la veille stratégique est voulue aussi générique que possible. Elle comprend les veilles de tous type.

Veille technologique

Avec l'état de développement de la recherche scientifique et des innovations technologiques de plus en plus rapides, une politique de recueil et de gestion des informations relatives aux nouvelles créations, constitue un atout non négligeable pour accroître la performance des entreprises.

La veille technologique se propose ainsi de rechercher, de traiter et de diffuser, en vue de son exploitation des renseignements, et données relatives aux informations technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux procédés de fabrication des produits. La veille brevet peut être affiliée à la veille technologique.

Elle s'occupe de la surveillance des innovations technologiques des concurrents à partir des dépôts des brevets (Rouach, 1998).

Veille concurrentielle

De l'information relative à la concurrence, la veille concurrentielle surveille les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. Elle consiste à « pister les démarches actives, les actions de développement, déploiement vers d'autres secteurs, et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinées à égarer les curieux, intrusions diverses etc., et ceci de la part des concurrents »

De manière pratique, la veille concurrentielle a pour principales cibles la stratégie des concurrents, leurs pratiques tarifaires, leurs nouveaux produits ou services, leur recrutement, leurs clients, leurs contrats, communiqués ou articles de presse.

A ceux-là s'ajoutent les accords et partenariats, les achats, alliances etc.

Veille commerciale

La veille commerciale est définie comme : « l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... »

Mais aussi défini comme suite : « La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial »

Donc la veille commerciale regroupe l'ensemble d'activités de recherche, de traitement et de diffusion de leur exploitation et de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs. (hassen, 2014, p. 60).

2.3 Mode de fonctionnement et enjeux de la veille stratégique

La veille stratégique regroupe l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions.

Se pendant le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode « commande » et le mode « alerte ».

1) Le mode commande signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).

2) Le mode alerte signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.
- Passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation).
- Découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction.
- Eviter les menaces soient dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents.
- Trouver de nouvelles idées, possibilités industrielles et Commerciales ...etc.
- Accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies.
- Identifier, anticiper, participer aux décisions stratégiques.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

2.4 Les éléments à mesurer pour une introduction réussite de la veille

Après avoir identifié la veille stratégique comme un processus répondant à plusieurs besoins des entreprises pour affronter les défis de l'économie du savoir, la question qui se pose à un intervenant, interne ou externe, est de savoir comment aider les organisations en matière de veille stratégique ; Il importe de s'attarder au contexte particulier dans lequel cette aide s'insère.

L'intervention auprès des entreprises, se heurte à deux types de situations relativement à la veille stratégique. Dans le premier type de situation, l'organisation prétend qu'elle est à l'écoute de son environnement, mais elle ne peut ni décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique, ni évaluer sa performance à cet égard. Dans le deuxième type de situation, l'organisation n'est tout simplement pas sensibilisée à la veille stratégique et à ses avantages.

Il faut noter que la veille stratégique est un concept très abstrait. Un troisième type de situation pourrait être l'organisation qui est à l'écoute de son environnement et qui peut décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique et évaluer sa performance à cet égard. Cette situation pose peu de problème, sauf peut-être le secret les entourant, mais elle peut être riche d'enseignement pour la théorisation et être utile pour les autres entreprises.

Pour préparer le terrain à l'introduction d'une cellule de veille, il est recommandé de commencer à se poser des questions sur la recevabilité de la veille par l'organisation.

Mais surtout sur les apports effectifs de la veille pour la gestion. (ROMDHANE, 2005)

Ainsi, le sommet stratégique dressera la liste des informations nécessaire pour perfectionner la gestion. En même temps connaître les moyens d'obtenir ses renseignements riches. Ensuite il faut connaître les moyens d'effectuer une utilisation efficace de l'information avec des choix de circonstance qui vont permettre d'optimiser le retour sur investissement. Par ces utilisations de l'information

Ont donc fournit des questions que la direction doit se poser en introduisant la cellule de veille concernant quatre éléments qui sont les suivantes.

L'information : qu'est-ce que nous avons besoin de savoir et comment ?

L'exécution : comment utiliser cette information ?

Le choix des circonstances : est-ce que les actions sont prises trop tôt ou trop tard ?

Est-ce qu'il est possible de prévoir l'évolution du marché ?

L'organisation du temps : Combien de temps est-il nécessaire pour atteindre

L'objectif ? (ROMDHANE, 2005, p. 49)

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique, soit les stratégies et les tactiques privilégiées lors de la recherche. Les stratégies de recherche font référence aux « grandes orientations générales adoptées pour résoudre le problème de recherche », alors que les tactiques réitèrent aux « méthodes spécifiques de l'investigation » (Robson C. , 1993, p. 37). Les aspects méthodologiques traduisent les « procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche », procédures utilisées sur le terrain (BROUARD, 2004).

Dans ce chapitre, nous allons expliquer le choix du terrain, du sujet et de l'objectif de recherche portant sur la veille stratégique, qui comprend également une synthèse des aspects méthodologiques. Les objectifs s'attardent plus précisément à la compréhension et à l'intervention.

1.1 Choix du thème de recherche

Vu l'importance de la gestion de la caisse nationale des retraites au niveau national et que le nombre de retraites augment d'année en année et qui a engendré un déficit chronique et un dysfonctionnement budgétaire, nous nous sommes intéressés depuis longtemps à l'étude du sujet relatif à la mise en place d'un système de veille stratégique qui aide à la prise de décision au sein de la CNR, afin de dissiper les problèmes ci-dessus cités.

1.2 Objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche consiste à proposer un système de veille stratégique pour bien gérer la caisse nationale des retraites pour :

- Une bonne gouvernance.
- Absorber le déséquilibre financier pour la CNR en général.
- Essayez de clarifier ce concept et proposer un système de veille stratégique à l'agence nationale des retraites de Constantine.

1.3 Type de recherche

La recherche dans laquelle nous nous inscrivons, pour la résolution des problèmes de l'organisation entant que participant actif, et de type « Recherche-action ».

Les questions visées par la recherche portant sur la veille stratégique s'attardent à la compréhension et à l'intervention. La stratégie la plus porteuse pour comprendre et changer une situation est la recherche-action (Lavoie, Marquis, & et Laurin, (1996). La recherche-action correspond à une approche mixte. Ainsi, la recherche-action s'insère entre la recherche quantitative et la recherche qualitative.

(Greenwood & et Levin) Ancrent la recherche-action dans le paradigme du pragmatisme et la théorie des systèmes. La recherche-action se fonde sur la « conviction que la recherche et l'action peuvent être réunies ».

1.4 La méthode de recherche

L'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique.

La méthodologie que nous allons utiliser afin de rassembler les informations est la méthodologie de recherche qualitative.

La recherche qualitative basée sur s'est fortement établie au cours des années 1990 dans le domaine des sciences administratives, avec son emploi par des auteurs tels que PORTER, MINTZBERG Ce type de recherches s'est montré flexible et approprié dans l'étude des stratégies et d'autres sujets intéressants les chercheurs.

Dans le but de recueillir les informations nécessaires, il est possible de procéder des différentes façons : observations, observations participatives, entrevues, etc.

1.4.1 Technique de Collecte des données

La réalisation d'une recherche-action amène la détermination de tactiques de collecte de données afin de réaliser le prototype du système expert. Ainsi, (Robson C. , 1993) indique que l'étude de cas est plus appropriée pour le volet exploratoire. Cette tactique est

donc retenue. Pour compléter les tactiques de recherche, les outils de collecte de données retenus sont l'entrevue, l'analyse documentaire.

En particulier, les choix retenus sont la recherche-action et l'étude de cas multiples appuyée par l'entrevue, le questionnaire et l'analyse documentaire.

1.4.2 Tactique de collecte : étude de cas

L'étude de cas est la tactique privilégiée, notamment pour tester les différentes versions du prototype, pour enrichir la base de connaissances et pour procéder à l'évaluation du système expert développé. (Robson C. , 1993) définit l'étude de cas comme le « développement d'une connaissance détaillée et intensive à propos d'un cas ou de plusieurs cas reliés ». Lors d'une étude de cas, plusieurs sources d'information sont analysées. L'étude de cas peut notamment se faire par observation, par entrevue, par consultation de documents et par questionnaire (Robson C. , 1993). L'observation n'est pas spécifiquement retenue dans la présente étude, mais a été utilisée à l'occasion, par exemple, lors d'une visite des installations d'une entreprise.

IL existe plusieurs types d'étude de cas (Robson C. , 1993). L'analyse de cas se divise en cas unique, en cas multiples (plusieurs entreprises) et en cas multisites (une entreprise, mais plusieurs unités d'analyse). L'étude de cas présente comme avantages de fournir un éclairage multiple en incorporant plusieurs points de vue d'une même situation et permet l'énoncé d'un jugement plus global pour orienter les recherches futures, mais présente comme inconvénients de fournir de l'information possiblement biaisée et de poser des difficultés dans la vérification des résultats, car le nombre de cas semblables est limité (Lamoureux, 1995). Le choix retenu est l'étude de plusieurs entreprises (étude de cas multiples), afin de valider l'outil diagnostic avec une diversité de situation. L'unité d'analyse correspond à l'entreprise et en particulier à l'ensemble des activités liées à la veille stratégique.

La collecte de données s'effectue en utilisant des sources de preuves multiples, en créant une banque de données sur les cas et en maintenant la chaîne de preuves. Tout au long du développement, différents outils ont été utilisés pour faciliter le travail du chercheur. Au niveau de l'étude de cas et des itérations, notons principalement le journal de bord, le calendrier de travail, les dossiers par entreprise et par itération, des fiches idées par thème et les cartables. Ces outils permettent notamment de retracer les différentes tâches effectuées

et les raisons des choix effectués, bref à étayer le développement du système expert. (BROUARD, 2004).

1.4.3 Outils de collecte : entrevue, et analyse documentaire

Deux principaux outils de collecte sont utilisés parmi les tactiques de recherche. Il s'agit de l'entrevue, et de l'analyse documentaire. D'autres tactiques secondaires comme l'observation peuvent aussi être utilisées, mais pas d'une manière systématique comparativement aux autres outils. Par exemple, lors d'une visite d'entreprise, certains faits supplémentaires peuvent être recueillis.

En général, l'entrevue constitue la technique privilégiée lors des études de cas. L'entrevue vise à « recueillir le témoignage verbal de personnes » (Lamoureux, 1995, p. 142) L'entrevue peut prendre plusieurs formes, notamment être structurée, semi structurée et non structurée, se faire face à face (individuellement ou en groupe) et par téléphone, être directe ou indirecte et en profondeur ou superficielle (Lamoureux, 1995).

L'analyse documentaire « concerne la mise au point et l'utilisation de modèles systématiques de lecture qui reposent sur le recours à des règles explicites d'analyse et d'interprétation de textes ». L'analyse documentaire est utilisée principalement pour réaliser l'acquisition de connaissances et la représentation de celles-ci. Dans une moindre mesure, et lors des études de cas. Justement, au moment des études de cas, l'analyse de la documentation permet d'avoir une meilleure connaissance des organisations étudiées. (BROUARD, 2004).

CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION

1. Présentation des Résultats

1.1 Présentation du terrain de recherche

CNR Constantine Caisse Nationale Des Retraites

Activités : CNR Caisse Nationale Des Retraites :

- Gérer les pensions et allocations de retraite, ainsi que les pensions et allocations des ayant-droit ;
- Gérer jusqu'à extinction des droits, les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er Janvier 1984 ;
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retraite ;
- Mettre en application les dispositions relatives prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;
- Assurer l'information des bénéficiaires et des employeurs ;
- Gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite ;

Lieu du CNR Constantine : Adresse : 18, Rue Docteur Laveran Belle Vue
CONSTANTINE

Figure 5:Caisse nationale des retraites de Constantine



Source : Photo prise par l'étudiant

La caisse nationale des retraites constitue une branche de la sécurité sociale algérienne. Nous pouvons considérer la situation financière précaire depuis des années, comme un échec stratégique des politiques économiques et sociales, appliquées par les gouvernements successifs, qui n'ont pas su suivre le rythme et la cadence des multiples transitions : économique, démographique et épidémiologique, amorcées depuis le début des années 90e. Parmi les résultats de cette recherche, nous relevons un déficit important enregistré par la Caisse Nationale des retraites/CNR qui monte en flèche depuis 2013. Cela est dû essentiellement à plusieurs causes, parmi elles : la retraite proportionnelle, qui permet au bénéficiaire de payer moins de cotisations pendant ladite période, en contrepartie, il reçoit presque les mêmes privilèges ; le travail informel, qui gangrène l'économie algérienne, par conséquent, menace les principes de la solidarité nationale et de la sécurité sociale. Face à cette réalité, le contribuable se trouve pénaliser, en contrepartie, d'autres profitent de cette situation (gratuité des soins, éducation pour tous, logement sociale, etc.). (AISSAOUI, 2018)

1.2 Le financement de la CNR

Plus de la moitié des recettes de la Caisse Nationale des Assurés Salariés/CNAS vont au financement de la retraite directe, c'est pratiquement 53% des cotisations des travailleurs salariés (voir tableau). Les recettes de la Caisse sont composées essentiellement des cotisations (travailleurs et employeurs), ainsi une contribution de l'Etat, qui consiste en une ponction de 3% sur la fiscalité pétrolière.

Tableau 7 : taux de cotisations dans la Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs Salariés/CNAS en 2018.

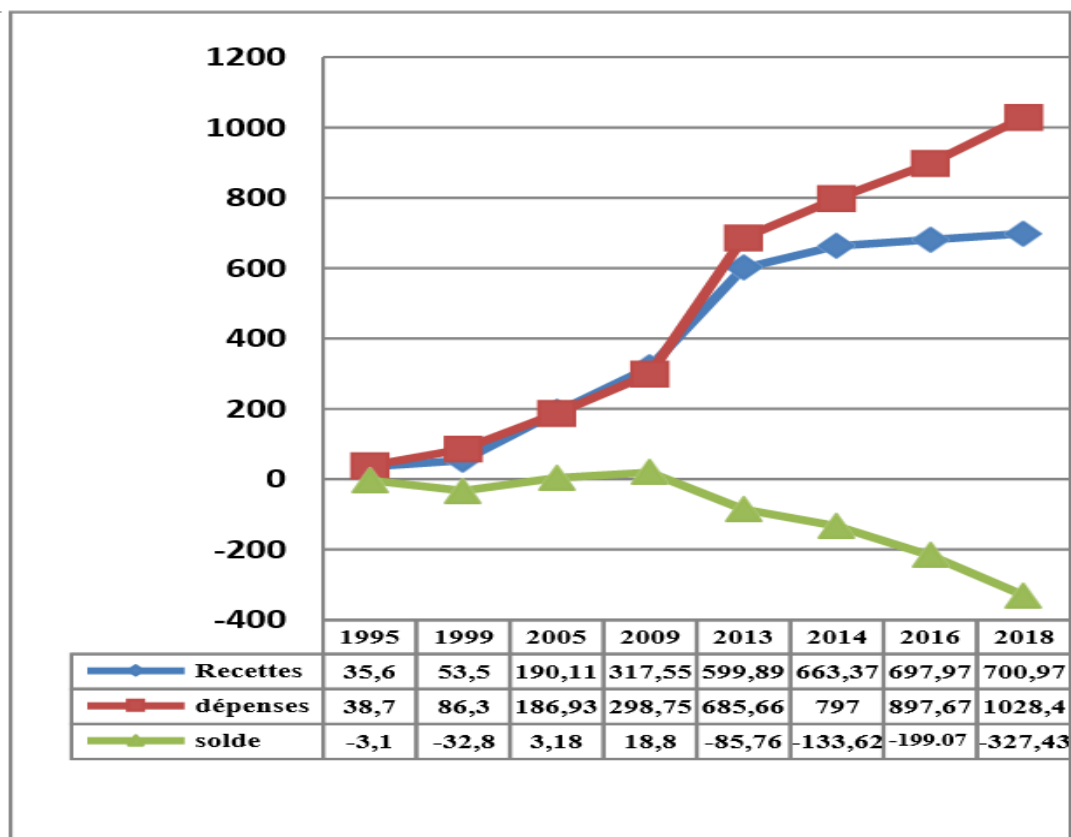
Branche	A la charge de l'employeur	A la charge du salarié	A la charge du fonds des œuvres sociales	Total
Assurances sociales: (maladie, maternité, invalidité et décès)	11,50 %	1,50 %	-	13 %
Accidents du travail et maladies professionnelles	1,25 %	-	-	1,25 %
Retraite	11 %	6,75 %	-	17,75 %
Assurance chômage	1 %	0,5 %	-	1,50 %
Retraite anticipée	0,25 %	0,25 %	-	0,50 %
Logement social	-	-	0,50 %	0,50 %
Total	25 %	9 %	0,50 %	34,5 %

Source : chiffre de la caisse nationale des retraités de Constantine. Décembre 2018.

1.3 La situation financière de la CNR

La CNR a enregistré des déficits temporaires dans les périodes de crises, en l'occurrence Durant les périodes de mutations ou de transitions. Depuis 2013 cet organisme enregistre des résultats négatifs, ou plutôt un déficit chronique, de plus en plus important. Ce déficit qui a presque triplé (une augmentation de 285%) en trois ans (entre 2013 et 2018).

Figure 6 : évolution des résultats de la CNR Duran la période 1995-2018 (milliards DZD)



Source : données de CNR de Constantine.

1.4 Étude de l'équilibre financier du système de retraite

Comme tout système de retraite, le financement des retraités est assuré par les cotisations des salariés en activité ; le système de retraite algérien est basé sur une redistribution des types intergénérationnels. Le rapport actif cotisant et retraité est donc un élément très important pour la capacité du système à assurer le financement des retraites, tout en maintenant le montant des pensions versées et sans augmenter les cotisations des actifs. La caisse des retraités de Constantine a connu une progression annuelle continue, ce qui engendre l'augmentation des dépenses de la CNR.

Tableau 8 : Tableau synoptique de la population active (En milliers) 2018

	Population active (En milliers)			Taux d'activité économique (En %)		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
15 – 19 ans	314	31	345	18,8	1,9	10,6
20 – 24 ans	1093	232	1324	59,2	13,0	36,5
25 – 29 ans	1560	599	2160	85,5	35,1	61,1
30 – 34 ans	1577	491	2068	92,1	29,0	60,7
35 – 39 ans	1313	378	1691	91,9	24,9	57,3
40 – 44 ans	1128	304	1432	91,7	22,9	56,0
45 – 49 ans	1036	212	1248	92,3	18,7	55,3
50 – 54 ans	820	141	961	79,6	13,9	47,0
55 – 59 ans	499	57	557	59,8	8,0	35,9
60 ans & +	282	24	306	15,6	1,3	8,5
TOTAL	9623	2470	12092	66,3	17,3	42,0

Source : Données de la CNR de Constantine

Tableau 9 : population en chômage selon le niveau d'instruction, le diplôme obtenu et le sexe (en milliers).

	Masculine		Féminine		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Niveau d'instruction						
Sans instruction	26	3,3	13	3,2	39	3,3
Supérieur	103	13,0	195	47,9	298	24,9
Diplôme obtenue						
Aucun diplôme	528	66,9	110	27,1	639	53,3
Diplômé de la formation professionnelle	179	22,7	110	26,9	289	24,1
Diplômé de l'enseignement supérieur	83	10,5	188	46,0	270	22,6
Total	790	100	408	100	1198	100

Source : Données de la CNR de Constantine

2. Discussion des résultats

2.1 Analyse des données

D'après les analyses des entretiens sur les différentes enquêtes faites dans la CNR de la Wilaya de Constantine, on est sorti avec des réponses confiantes sur toutes les questions posées.

L'interview a été établit sur une population restreinte au sein de la direction régionale de CNR Constantine. Nos questions posées touchent plusieurs dimensions : économiques, démographiques, sociologiques...etc. Nous allons voir les réponses recueillies sur les questions posées en interview.

1. **Sur la première question la personne interrogée a répondu que** le déficit financier de la caisse nationale des retraites (CNR) serait d'un ordre avoisinant les 800 milliards Da/an en 2021, estimant qu'il ne serait pas possible de couvrir ce montant entièrement et en permanence à partir du budget de l'Etat.

2. Concernant la deuxième question sur les causes de ce déficit la réponse :

- Lois : la retraite proportionnelle et sans condition d'âge ;
- La crise économique du pays (une économie rentière axé sur le prix du baril de pétrole) ;
- L'inspection du travail (Faiblesse totale du suivi). Le gros problème du suivi des collections ;
- Manque de couverture et de ressources juridiques au niveau de l'inspection du travail ;
- Mauvaise gouvernance ;
- La CNR dépend principalement de la caisse nationale des assurances sociales (CNAS) ainsi que des subventions de l'État ;
- Problèmes au niveau de la CNAS (Responsable de la protection des travailleurs) ;
- Un système d'information caduc ;
- Le taux de chômage élevé qui crée un déséquilibre financier entre de la population active et en chômage (manque de cotisation des salariés) ;

3. Question numéro trois sur le déséquilibre de la caisse national des retraités les dernières années :

Depuis longtemps que le déséquilibre de la caisse existe et augmente d'une année à une autre, ce déséquilibre et entre les nombres de cotisants qui n'évolue pas, par contre le nombre des retraités qui évolue considérablement, à cause de la mise à la retraite massive qui provoque un écart entre les recettes et les dépenses de la caisse de retraite.

4. La quatrième question afférente au mode de fonctionnement et enjeux de la veille stratégique au niveau de l'institution est-ce elle existe ou pas. La réponse est :

- Inexistence d'un système ou d'une cellule de veille stratégique.

5. La cinquième question y a-t-il des réformes à venir, et des solutions pour faire face à ces problèmes. La personne interrogée nous a répondu que oui il y a :

- Une proposition de projet qui réglerait la retraite anticipée, en imposant de nouvelles conditions et en procédant à la libéralisation du marché du travail.
- Créer des emplois efficaces dans l'économie qui crée de la richesse.
- Encourager les investissements directs étrangers.
- La possibilité d'augmenter le taux d'assurance (qui serait facultatif) exemple de 9% à 15%.
- La possibilité d'affiliation des résidents à l'étranger dans le système national de retraite.

6. La sixième question sur le rôle du Fonds national de réserve des retraites (FNRR), et s'il est toujours alimenté. La réponse :

- (FNRR) créé depuis 2006 et alimenté par le versement annuel de 3% des recettes de la fiscalité pétrolière. Ce fonds est destiné aux générations futures de retraités. Il n'a jamais été touché »,
- Ce fonds reste bloqué et ne peut être utilisé qu'en cas de grave crise financière qui empêcherait le paiement des pensions de retraite.

7. La dernière question a été posée sur l'assurance de la caisse la retraite des générations futures. La réponse a été affirmative, la caisse des retraitées assure la retraite des générations future. Avec la relance économique et la création de nouveaux postes d'emplois pour équilibrer arriver à équilibrer le nombre des assurés par rapport au nombre de retraités, cela assura la pérennité et l'équilibre financé de la CNR et à celui des générations futures.

Après avoir mené cette étude au niveau de la CNR on peut déduire **les résultats** suivants :

- 1. Le terme de veille stratégique n'est pas connu au sein de CNR, la chose qui explique l'ambigüité de ce dernier.**
- 2. Les cadres exercent un ensemble des taches sans qu'ils sachent que le regroupement de ces taches représentent en réalité la veille stratégique.**
- 3. Mal gouvernance.**

CONCLUSION

La forte baisse des prix du pétrole a été compensée par une production accrue d'hydrocarbures et des niveaux élevés de dépenses publiques. La hausse des taux d'inflation et de chômage s'accompagne de graves déficits à deux chiffres de la balance extérieure. À mesure que le gouvernement met en œuvre des mesures d'assainissement budgétaire, la croissance devrait ralentir au cours des prochaines années.

Sur la base de l'analyse du système de retraite algérien et de ses problèmes financiers, nous pouvons apporter quelques propositions pour des solutions structurelles susceptibles de restaurer le système de retraite :

- Par la numérisation et la modernisation de ses modes de gestion.
- La nécessité d'un système de veille stratégique au niveau du ministère de tutelle pour aide à la gestion de ce secteur de retraite.
- Création d'une cellule de veille stratégique au niveau de chaque direction régionale.
- Dynamiser et numériser l'inspection du travail.
- Création des postes d'emplois (agriculture, mines, des starts up, etc.).
- Faire avancer l'âge de retraite à 65 ans pour avoir plus de cotisations.

Une couverture d'un retraité est de cinq emploi actif,

Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de collecte, analyse, valorisation, diffusion et de protection de l'information Economique stratégique utile aux acteurs économiques obtenue légalement, afin de renforcer la compétitivité d'un état, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. L'efficacité de cette méthode dépend principalement du déploiement d'un véritable système de veille stratégique. Jakobiak se définit comme une « observation stratégique », c'est-à-dire « observer et analyser l'environnement, puis diffuser les informations sélectionnées et traitées de manière ciblée, Ceci est très utile pour les décisions stratégiques ». De ce fait est comme réponse a notre problématique Comment la veille stratégique peut-elle être utile dans la réussite de bien gérer la CNR, elle est d'une importance cruciale et impérative, pour une bonne gouvernance.

De nombreux pays étrangers ont mis en œuvre des projets de réforme de leurs systèmes de retraite dont l'Algérie peut tirer des expériences. Pour cela il faut les adapter à notre contexte économique et social lorsque cela est nécessaire et possible, ils ont permis de

fournir plutôt une aide complémentaire, Cependant nous avons souligné les problèmes et les questionnements découlant de l'activité de veille. D'abord la nécessité d'une motivation permanente, à la fois de la direction et aussi des traqueurs potentiels.

Or le problème principal auquel doit faire face une cellule de veille est de pouvoir compter sur des veilleurs à la fois motivés et surtout disponibles. Ensuite nous avons constaté la difficulté de mettre en œuvre les moyens humains, notamment, afin d'avoir un réseau d'information pertinent. Enfin, rappelons les problèmes de choix d'outils (de recherche de l'information et de stockage) et des sources, les uns et les autres évoluant sans cesse.

Pour conclure Nous sommes tous d'accord sur la nécessité de cette méthode, nous invitons donc les futures chercheuses de sensibiliser les acteurs économiques par la pratique de la veille stratégique, gage de progrès et de stabilité économique pour notre pays, nous leur proposons entre autres de se concentrer sur la création de cellules de veille au niveau local et un système de veille stratégique au niveau du ministère tutelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achour, O. (2016, 01 23). Réformes des régimes de retraite au Maroc. Maroc.
- Benallah S., B. C. (2012). Comment mesurer la «générosité» des systèmes de retraite ? Une application aux pays de la Méditerranée. Région et développement.
- Dupuis J-M, E. M. (2008). Retraite et développement au Maghreb . ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité. .
- ECHAOUI, A. (2014, 07). REFORME DU REGIME DE RETRAITE DE LA FONCTION PUBLIQUE: BILAN ET PERSPECTIVES. rabat, Aït Attab , Maroc.
- Hammouda, N.-E., & Moudden, C. E. (2018., 12). Le système de retraite algérien à la croisée des chemins. p. 309.
- La-retraite-en-clair. (2018, 12 14). Récupéré sur la-retraite-en-clair:
- <https://www.la-retraite-en-clair.fr/retraite-france-monde/systeme-retraite-france-grands-principes/systeme-retraite-francais-principes-fonctionnement>
- lunion.fr. (2019, 12 06). Cinq points pour comprendre le système actuel des retraites en France. Récupéré sur lunion.fr: <https://www.lunion.fr/id114326/article/2019-12-06/cinq-points-pour-comprendre-le-systeme-francais-des-retraites-defendu-dans-la>
- Meziane, O. F. (2007). AL MALIYA. Rabat Morocco: Ministère des Finances et de la Privatisation.
- MISSOC. (2004).
- Récupéré sur info-retraite: <https://www.info-retraite.fr>
- Reforme-retraite.gouv.fr. (2018, 06 27). reforme-retraite.gouv.fr. Récupéré sur <https://www.reforme-retraite.gouv.fr/la-retraite-aujourd-hui/article/comment-fonctionne-notre-systeme>
- Régimes de retraite, inégalités de revenu et redistribution au Maghreb », Région et développement, 30, p. 175-194. - 2010, « Les systèmes de retraite du Maghreb face au vieillissement démographique », Revue Française d'économie, XXV, p. 79-116.
- Truc, O. (2010). Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie. lemonde, 03. Récupéré sur
- https://www.lemonde.fr/economie/article/2010/10/11/retraites-la-finlande-trace-la-voie-d-une-reforme-reussie_1423421_3234.html

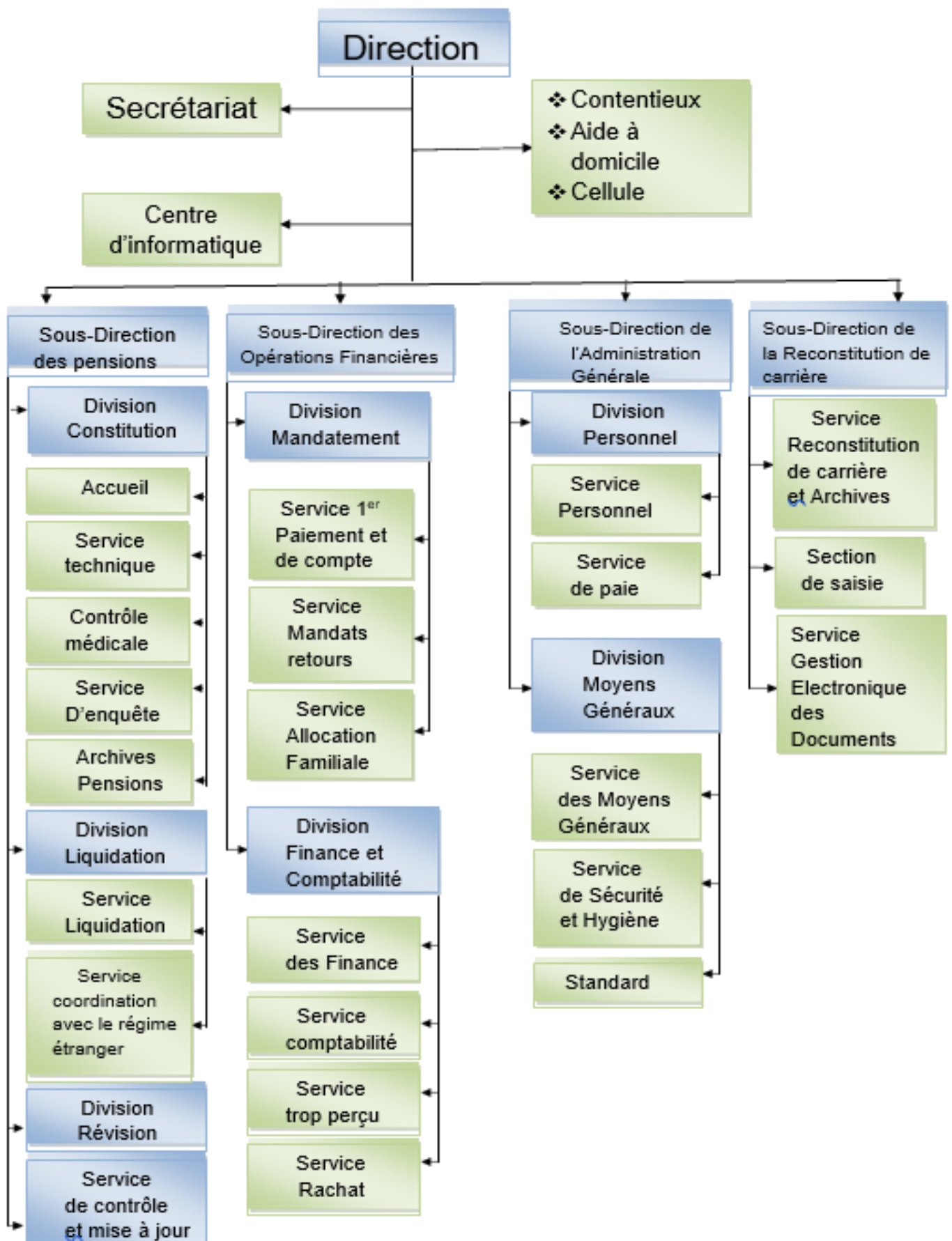
- Vernière, L. (2003). Caisse des Dépôts et Consignations. . la réforme 2005 du système de retraite.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

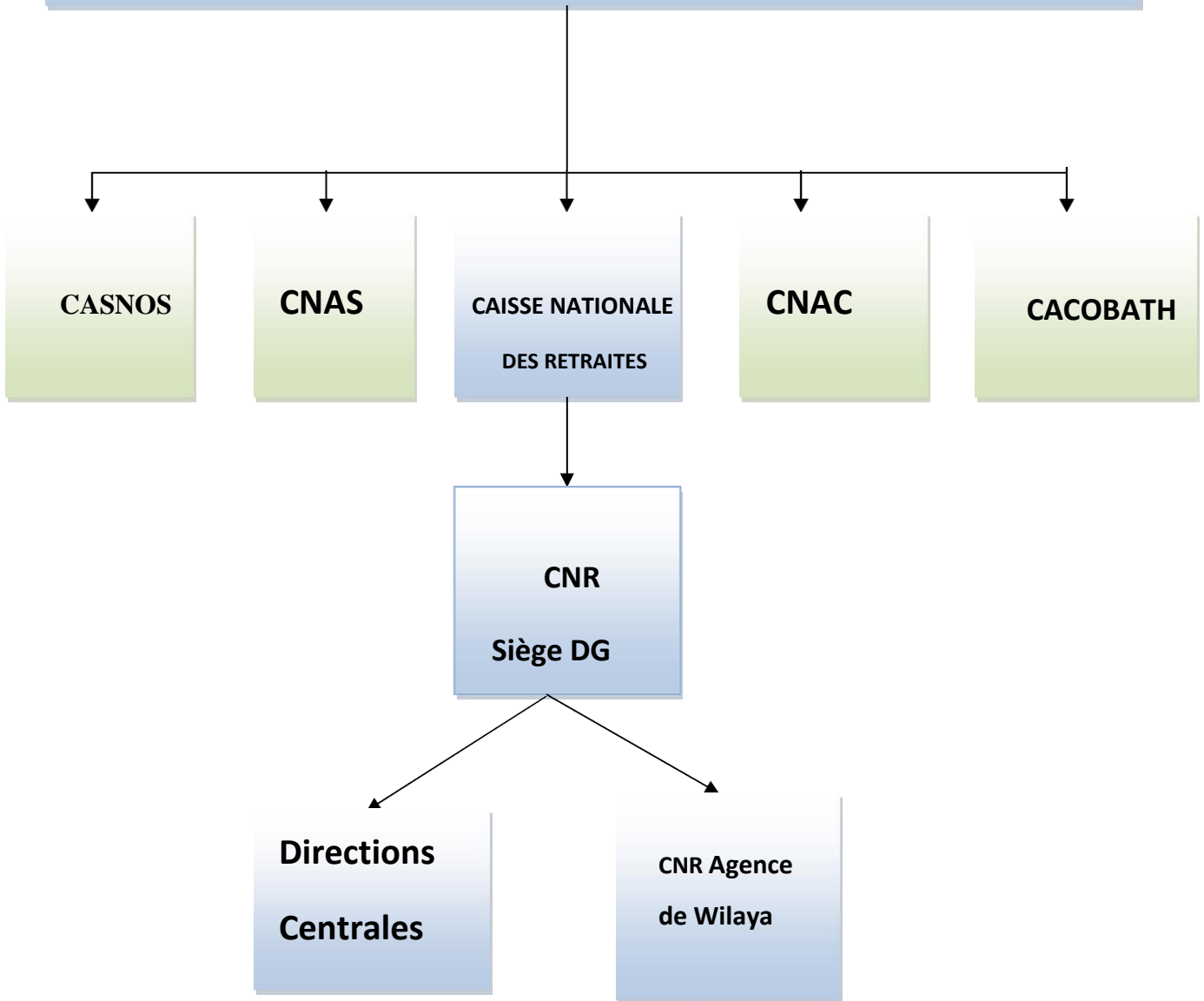
- 1) Comment expliquez-vous le déficit de la caisse nationale des retraites ?
- 2) Quelle sont les causes de ce déficit ?
- 3) Comment expliquez-vous le déséquilibre de la caisse national des retraités les dernières années ?
- 4) Est-ce que Y a-t-il des réformes à venir, et des solutions pour faire face de ces problèmes ?
- 5) C'est quoi le rôle de fond national de réserve des retraites ? le FNRR et toujours alimenté ?
- 6) Quelle est le mode de fonctionnement de la veille stratégique au niveau de votre institution et si elle existe ou pas ?
- 7) Es que le nouveau système de retraite assure la retraite des générations futures ? et Pourquoi ?

ORGANIGRAME DE LA CNR



Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité

sociale



Ordonnance n° 95-01 du 21 janvier 1995 fixant l'assiette des cotisations et des prestations de sécurité sociale, p.5.

(JORA N° 5 du 01-02-1995)

Article 1er. - L'assiette des cotisations de sécurité sociale est constituée de l'ensemble des éléments du salaire ou du revenu proportionnel aux résultats du travail, à l'exclusion des prestations à caractère familial, des indemnités représentatives de frais, des primes et indemnités à caractère exceptionnel et des indemnités liées à des conditions particulières de résidence et d'isolement.

Un décret exécutif fixera la définition des éléments du revenu exclu de l'assiette des cotisations de sécurité sociale.

Art. 2. - L'assiette servant au calcul des prestations de sécurité sociale et l'assiette des cotisations tel que définie à l'article 1er ci-dessus.

Art. 3. - Le salaire servant d'assiette au calcul des cotisations de sécurité sociale, tel que défini à l'article 1er ci-dessus, est substitué au salaire de poste dans les dispositions des lois n° 83-11, 83-12 et 83-13 du 2 juillet 1983, susvisées.

Art. 4. - Les dispositions de la présente ordonnance ne sont applicables aux personnes visées aux articles 4 et 76 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, susvisée.

Art. 5. Toutes dispositions contraires à la présente ordonnance sont abrogées.

Art. 6. - La présente ordonnance sera publiée au Journal Officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 21 janvier 1995.

Liamine ZEROUAL.