

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Koléa**

---

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**Diagnostic et la configuration organisationnelle  
de la Caisse Nationale des Assurances Sociales  
des Travailleurs Salariés. C.N.A.S**

**Président du jury : Pr : MESSAID.H.Amina**

**Examineur : M.C : Mme CHAHED Amina**

**Rapporteur: Dr AZZOUZ Abderrezak**

**Présenté par l'étudiant: DIB Nourredine**

**2014/2015**



# SOMMAIRE

## Remerciement

Introduction .....	1
Démarche .....	5

## Chapitre I: BREF HISTORIQUE ET ETAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION DE LA C.N.A.S

▪ Historique et missions .....	12
▪ Les aspects des entités organisationnelles .....	21

## Chapitre II : LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ORGANISATION ACTUELLE DE LA C.N.A.S

▪ Analyse de l'organisation actuelle .....	48
▪ Système d'information et procédures .....	49
▪ Ressources humaines .....	51

## Chapitre III : SYNTHESE GENERALE DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

▪ Recommandations .....	64
▪ Propositions d'ajustement organisationnels .....	68

CONCLUSION .....	82
------------------	----

## BIBLIOGRAPHIE



## Remerciement

Je tiens à remercier vivement le professeur **MESSAID.H. Amina, Directrice** Générale de l'**ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**, Pôle universitaire Koléa, pour la confiance qu'elle m'a témoignée, je lui suis reconnaissant de m'avoir fait bénéficier tout au long de mon parcours de master de sa grande compétence, de sa rigueur intellectuelle, de son dynamisme, et de son efficacité.

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie **Docteur AZZOUZ ABDERAZZAK** En tant qu'encadreur de mémoire, il m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer.

A titre personnel, je remercie chaleureusement **ma femme**, pour la grande patience, l'encouragement et la confiance qu'elle m'a témoignée. Je tiens à la remercier surtout pour son soutien moral ininterrompu et ses nombreux conseils tout au long du présent travail.

Je remercie aussi le Directeur Général de la CNAS, qui m'a aidé en me fournissant des données précises sur l'activité de la CNAS.

## Résumé en trois langues

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و في إطار تحسين أداءه تجاه المؤمنين لهم اجتماعيا، أقنتى معدات و وسائل تكنولوجيا حديثة جدا، على غرار بطاقة الشفاء و التي تعتبر المشروع الأول بين البلدان العربية و الإفريقية، حيث تعمل البطاقة على تسهيل عملية تعويض المؤمنين دون التنقل إلى مراكز الضمان الاجتماعي، و هو ما يسمى بعملية الدفع من قبل الغير.

إلا أن هذه التكنولوجيا المكتسبة لها آثار على تنظيم الصندوق، بما في ذلك هيكله التنظيمي و كذا تكوين و ترقية أداء موارده البشرية. و في هذا الصدد فإن المديرية العامة للصندوق كان و لابد عليها إجراء تشخيص لطاقتها التنظيمية حتى يتسنى لها التلائم مع محيطها التكنولوجي الجديد.

و في هذا الإطار طلب منا إعداد تشخيص واقعي لاستبيان مواطن الضعف و مواطن القوة و اقتراح توصيات في شكل هيكل تنظيمي يتماشى و متطلبات التكنولوجيا المكتسبة.

The National Social Insurance Fund C.N.A.S, has initiated an innovative project based on the use of advanced technology the " smart card "called CHIFA card, it fits into the overall framework of the modernization of the sector. Complex project technical, functional, operational and aimed more multidimensional objectives that have structural impacts on the functioning of the institution and the environment.

It is in this context that the major and recurring question was raised by the leaders of the CNAS to the effect whether the current organization of the latter can it adapted to the new mode of operation? And to allow proper management of organizational change in sound, in what would be the target organizational structure most appropriate?

So processes of organizational diagnosis for confirm or refute the concern of top management of the CNAS one hand, and their proposed new second was initiated chart.

The path of study aims to:

- Conduct an inventory and an analysis of the existing,
- To bring out the strengths and weaknesses of the organization in force,
- The analysis of the strengths and weaknesses of the organizational CNAS,
- The recommendations should allow establishing the envisaged solutions.

"La Caisse Nationale des Assurances Sociales " a initié un projet novateur s'appuyant sur l'utilisation d'une technologie de pointe « la carte à puce » appelée carte CHIFA, il s'inscrit dans le cadre global de la modernisation du secteur. Un projet complexe tant au plan technique, fonctionnel, opérationnel et qui vise plusieurs objectifs multidimensionnels qui ont des impacts structurels sur le fonctionnement de l'institution et sur l'environnement

C'est dans cet ordre d'idées que la question principale et récurrente a été posée par les dirigeants de la C.N.A.S. à l'effet de savoir si l'organisation actuelle de la CNAS peut-elle s'adapter au nouveau mode de fonctionnement ? Et si non, quelle serait la structure organisationnelle cible la plus adéquate ?

Ainsi un processus de diagnostic organisationnel pour confirmer ou infirmer la préoccupation de la haute direction de la CNAS a été entrepris.

Le chemin d'étude vise à:

- Réaliser un inventaire et une analyse de l'existant,
- Faire ressortir les forces et les faiblesses de l'organisation en vigueur,
- L'analyse des forces et faiblesses organisationnelles de la CNAS,
- Les recommandations devraient permettre d'établir les solutions envisagées.



# **INTRODUCTION**

L'environnement d'aujourd'hui, avec la montée en puissance des forces du marché, impose aux organismes et institutions publiques de devoir s'adapter aux règles de fonctionnement, en rationalisant autant que possible leur mode d'organisation, en élaborant des procédures d'action, de hiérarchie et de circulation d'informations entre les différents acteurs et en distribuant les responsabilités de manière efficace.

"La Caisse Nationale des Assurances Sociales " a initié un projet novateur s'appuyant sur l'utilisation d'une technologie de pointe « la carte à puce » appelée carte CHIFA, il s'inscrit dans le cadre global de la modernisation du secteur. Un projet complexe tant au plan technique, fonctionnel, opérationnel et qui vise plusieurs objectifs multidimensionnels qui ont des impacts structurels sur le fonctionnement de l'institution et sur l'environnement

Les objectifs stratégiques et enjeux étant :

- Socle et support technique des projets et axes de travail du secteur;
- Levier puissant de la modernisation des organismes par l'utilisation des TIC;
- Introduction de nouvelles méthodes et techniques de travail;
- Instauration de nouveaux rapports entre les acteurs du système (sécurité sociale-Santé- Assurés- Employeurs...);
- Instrument efficace dans l'e-administration;
- Obligation de gestion de données fiables et actualisées.

C'est dans cet ordre d'idées que **la question principale et récurrente a été posée par** les dirigeants de la C.N.A.S. à l'effet de savoir si l'organisation actuelle de la CNAS peut-elle s'adapter au nouveau mode de fonctionnement ? Et si non, quelle serait la structure organisationnelle cible la plus efficace ?

L'hypothèse : le profil de la structure organisationnelle actuelle de la CNAS, ne peut supporter le projet technologique carte à puce CHIFA du fait que le projet exige de par sa complexité une structure d'organisation flexible, un comportement professionnel plus réactif et le travail à distance.

A ce titre, et lors de notre stage au sein de cet établissement public, il nous été demandé d'entreprendre un processus d'évaluation de l'organisation de la CNAS (structure) et ce, afin d'aider ses responsables à faire face à la contrainte technologique suite à l'évolution des missions de cet établissement.

L'objectif de ce mémoire est donc d'entreprendre une démarche de diagnostic organisationnel dont la remise d'un rapport à l'issue.

Le choix du thème se justifie doublement, d'une part, par sa relation pédagogique directe avec le management des organisations, d'autre part, c'est un sujet lié à la pratique professionnelle.

Le contenu du travail est le suivant : Il se décompose de trois chapitres :

Le premier chapitre comme pré-diagnostic, sera consacré au rappel de l'historique et l'ancrage juridique de la Caisse, ainsi qu'un état des lieux de l'organisation dans son aspect structurel. Dans le deuxième chapitre, il sera question de caractériser les autres aspects organisationnels, à savoir le système d'information et les pratiques R.H, pour enfin conclure par un troisième chapitre portant une synthèse du diagnostic avec des recommandations portant sur des solutions envisageables.



**METHODOLOGIE  
ET DEMARCHE**

## **A. LITTÉRATURE SUR LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL**

A la lecture de plusieurs ouvrages sur l'étymologie et l'épistémologie du concept diagnostic organisationnel et son évolution dans le temps, nous sommes tombé tombé sur une œuvre scientifique très riche synthétisant tout les aspects relatifs au cadre théorique du concept, de ce fait « l'université du QUEBEC A TROIS RIVIERES avait l'autorisation de diffuser, à des fins non lucratifs une thèse sur le diagnostic organisationnelle dans la PME » dont je me suis imprégné, sans aucune intention de reproduction, et que les droit intellectuels reviennent naturellement à CATHERINE POISON, dont la thèse appartient.

« Le diagnostic est défini, au sens figuré, comme suit: « prévision, jugement tiré de l'analyse de signes ». Dans un sens plus médical, il est définit aussi le diagnostic comme la « détermination (d'une maladie ou d'un état) d'après ses symptômes et l'examen clinique du patient ». **Le Petit Larousse**, quant à lui, donne aussi deux définitions du diagnostic, soit 1'« identification d'une maladie par ses symptômes» et 1'« identification de la nature d'un dysfonctionnement, d'une difficulté ».

En fait, selon **Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud ouvrage profession consultant (2003, p. 137)**, le simple choix d'utiliser le mot diagnostic présuppose « l'établissement d'un rapport causale entre des symptômes observés et une déficience ». Sans nécessairement aller jusqu'à la causalité, il est possible de remarquer une relation associative entre les symptômes et les problèmes organisationnels. D'ailleurs, **Le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française** souligne la distinction entre les termes « signe» et « symptôme ». En effet, un signe serait observé par le praticien alors que le symptôme serait signalé par le patient. S'il semble exister une définition officielle du terme diagnostic en médecine, du moins dans le dictionnaire, il en est tout autre en gestion. En effet, il n'y a pas de consensus quant à la définition du diagnostic organisationnel ou quant à la façon de procéder (**Chanal, Claveau et Tannery, 1997; Levinson, 1972c; Marmuse, 1999**). Selon le **Dictionnaire du français des affaires(Rigaud, 2005, p. 236)**, le diagnostic est défini comme suit:

Recherche des caractéristiques d'une situation par interprétation d'éléments d'information. Effectuer un diagnostic, c'est identifier la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, etc. par l'interprétation des manifestations, de signes extérieurs. Le travail exécuté se traduit par la rédaction d'un rapport sur la situation organisationnelle de l'entreprise. [ ... ]

Outre les différentes définitions du diagnostic organisationnel, certains diagnostics s'intéressent à un aspect spécifique à l'organisation. Le plus connu est sans doute le

diagnostic financier. **Meier (2011, p. 37)**, quant à lui, s'intéresse au diagnostic stratégique qu'il définit comme un outil d'aide à la décision, une étape essentielle à la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés.

**Luc et Rondeau (2002)**, quant à eux, font une distinction intéressante entre deux utilités du diagnostic en gestion du changement. En effet, ils mentionnent qu'il peut servir à prendre une décision stratégique quant au changement, notamment en évaluant la capacité de changement d'une organisation, mais aussi lors de l'implantation, en appréciant la progression de la situation.

Peu importe l'objectif précis derrière la réalisation d'un diagnostic organisationnel, il est habituellement lié à l'efficacité organisationnelle. En fait, tel qu'il a été mentionné précédemment, le diagnostic est souvent associé à une démarche de développement organisationnel. Selon **Cummings et Worley (2005)**, le développement organisationnel vise justement l'efficacité par le développement planifié, l'amélioration et le renforcement des stratégies, de la structure et des processus.

Selon (**Morin, 1989, cité dans Savoie et Morin, 2002**) « L'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». Selon cette définition, l'efficacité organisationnelle repose sur le jugement des acteurs, ce qui implique que leurs préférences axiologiques, leurs intérêts politiques et leurs prises de position influenceront leur perception de l'efficacité organisationnelle (**Savoie et Morin, 2002**).

### *1- L'utilisation d'un modèle*

**Pour Harrison (1994)**, la clé d'un diagnostic pour un intervenant est de trouver l'équilibre entre trois facettes: un processus durant lequel l'intervenant travaille avec les membres de l'organisation à la planification et à la réalisation d'un diagnostic et rétroaction sur les résultats); une interprétation où il utilise un modèle des sciences behavioristes afin d'encadrer les questions, d'identifier les conditions derrière le problème présenté par les membres de l'organisation et d'analyser les résultats du diagnostic; et des méthodes qui permettent de collecter des données et de les résumer.

**Burke (1994)** considère aussi qu'un modèle doit être utilisé lors d'un diagnostic organisationnel puisqu'il facilite la compréhension, la catégorisation des données et leur interprétation. Un modèle permet aussi de trouver un langage commun. Cependant, il ya un

certain risque pour l'utilisateur d'être emprisonné par son modèle. Comme l'indiquent **Freedman et Zackrisson (2001)**, un modèle met en évidence certaines variables et en néglige d'autres. Ainsi, un intervenant aura avantage à choisir stratégiquement le modèle utilisé. Pour sélectionner un modèle approprié, **Burke (1994)** énumère trois conditions devant être réunies. D'abord, l'intervenant doit être à l'aise avec le modèle et bien le comprendre.

Le modèle doit aussi être suffisamment complet pour permettre de couvrir l'ensemble des données pertinentes. Mais, il doit aussi être suffisamment simple pour permettre une compréhension rapide par les membres de l'organisation. Enfin, il doit être possible d'accorder les données recueillies aux paramètres du modèle, sans négliger aucune donnée pertinente. (**Burke, 1994**) Il faut cependant rappeler que le modèle n'est qu'une représentation de la réalité. Il ne peut être complet. **Postma et Kok (1999)**, quant à eux, se sont intéressés aux divergences entre les recherches académiques et les pratiques utilisées par les intervenants en management, notamment de l'utilisation de leur expérience et leur formation. Partant du principe que les décisions «le choix stratégique» du dirigeant affectent les résultats de l'organisation, ils indiquent que les choix stratégiques de l'intervenant en management, quant à l'utilisation d'un modèle conceptuel ou d'un soutien informatique, sont influencés par ses caractéristiques ainsi que le contexte interne et externe. Leurs conclusions abondent dans le même sens que **Burke (1994)**: l'utilisation d'un modèle conceptuel est un élément central d'un diagnostic organisationnel. En effet, l'étude de **Postma et Kok (1999)** a révélé que 80 % des intervenants utilisent un modèle, dont 20 % utilisent un modèle qu'ils ont fabriqué, 50 % utilisent un logiciel existant et 10 % utilisent un système d'information sur mesure. Enfin, leurs résultats impliquent également que le type de modèle est lié à la taille de l'organisation, à la formation et l'expérience de l'intervenant et que la nature du modèle est liée à l'expérience de l'intervenant. Néanmoins, l'intervenant en management doit impérativement maîtriser le modèle qu'il utilise. (**Postma et Kok, 1999**).

Malgré la variété de techniques, méthodes, heuristiques, théories et concepts disponibles afin d'identifier, diagnostiquer et résoudre les problèmes organisationnels, les gestionnaires ne sont parfois pas en mesure de réaliser l'investigation, d'interpréter correctement les informations ou encore, de répondre convenablement aux signaux de changement (**Postma et Kok, 1999**). Selon **Postma et Kok (1999)**, il est alors préférable de chercher l'appui d'un intervenant en management qui utilisera pragmatiquement les théories, concepts et modèles. Cette affirmation doit cependant être nuancée.

Contrairement aux membres de l'organisation, l'intervenant externe n'est pas impliqué émotionnellement dans le problème organisationnel. Cependant, il ne peut pas faire abstraction de sa subjectivité (**Lapierre, 1992b, 2010**) puisqu'il a lui aussi ses propres représentations mentales et sa propre construction de la réalité organisationnelle.

Selon **Wichard (1994 cité dans Postma et Kok, 1999)**, l'appui d'un intervenant en management, lors d'un diagnostic, peut être particulièrement intéressant puisque les intervenants sont reconnus pour utiliser leur expérience passée au détriment des modèles de la littérature. Pour **Postma et Kok (1999)**, l'intervenant interne ou externe dispose d'outils variés afin de mener cette activité (parfois appelé boîte à outils). Par contre, les intervenants se basent souvent sur un modèle conceptuel, comprenant les composantes organisationnelles et les relations entre celles-ci, appuyées par des théories organisationnelles et/ou leur expérience. **Rafferty et Griffin (2001)** rappellent que l'intervenant ne doit pas privilégier l'action au détriment d'une analyse complète. Il risquerait ainsi d'aller trop vite et d'établir un mauvais diagnostic, entraînant un échec.

En fait, l'utilisation d'un modèle permet de résumer et catégoriser l'information recueillie lors du diagnostic organisationnel.

En outre, selon **Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003)**, l'utilisation d'un modèle donne souvent un processus qui permet d'avoir une méthodologie claire et efficace. Ainsi, un modèle peut favoriser l'atteinte des résultats visés.

De plus, les modèles présentés dans la littérature sont grandement hétéroclites: **Alderfer (1980)** préfère effectuer un diagnostic indépendamment d'un processus de changement organisationnel, alors que plusieurs auteurs considèrent le diagnostic comme une étape d'un processus de changement (**Burke, 1973; Cummings et Worley, 2005; Postma et Kok, 1999**), certains adoptent plutôt une approche facilitateur (**Bartee et Cheyanski, 1977; Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud, 2003; Lundberg et Glassman, 1983**) alors que d'autres agissent davantage comme des intervenants experts (**Levinson, 1972c; Lucas, 1987; Weisbord, 1976**), certains tentent d'intégrer l'ensemble des composantes organisationnelles (**Burke, 1994; Burton et Obel, 2004**) alors que les autres, plutôt des outils, portent sur un thème organisationnel précis (**Meier, 2011 ; Nelson, 1988; Rondeau, 1990; St-Pierre, 2007**). Selon (**Burke, 1994**), il est probable que 100 intervenants différents utilisent 100 modèles différents. Cependant, 99 % de ceux-ci ne sont pas publiés, demeurant uniquement dans la tête de ces intervenants. Ces résultats confirment que le diagnostic organisationnel relève davantage de l'art que de la science. Certains intervenants se servent d'une approche empirique basée sur leur expérience de

terrain en utilisant un modèle qu'ils ont eux-mêmes créé, en modifiant un modèle existant ou en n'en utilisant tout simplement pas (**Burke, 1994; Postma et Kok, 1999**). D'ailleurs, **Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud (2003)** conseillent à l'intervenant de personnaliser le modèle utilisé au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience afin d'arriver à créer son propre modèle qui reflètera ses valeurs et sa personnalité. »

Enfin puisque le diagnostic organisationnel tente de reproduire l'image la plus fidèle possible de la réalité organisationnelle perçue par les acteurs, il est donc en faveur de notre démarche de construire avec les membres de l'établissement « objet de l'étude », en l'occurrence la C.N.A.S un processus d'intervention alliant l'expérience des acteurs d'une part, et le cadre théorique pour le cadrage du diagnostic d'autre part.

## **B. OBJET DE L'ETUDE**

### ➤ **Les termes de références (Volet Organisation) :**

Les objectifs visés par l'étude engagée peuvent être traduits dans les termes de référence suivants et relatifs au volet organisation :

- ★ Mettre en place un schéma d'organisation (organigramme), permettant à la CNAS de préciser la position, le rôle et les missions de chaque structure, leurs principales tâches, les interfaces entre les différentes structures ainsi que les relations avec l'extérieur,
- ★ Cette étude exprime la volonté des dirigeants de la CNAS de mettre en place une organisation appropriée et adaptée à son environnement économique et social,

Ce volet Organisation, vise comme objectifs principaux :

- ★ D'évaluer la situation de l'organisation en vigueur permettant d'atteindre les zones de performance souhaitées.
- ★ L'organisation y gagnera en capacité à se réajuster en fonction des enjeux identifiés, pour lui permettre de s'inscrire dans un processus d'amélioration continu.

## **C. CHEMINEMENT DE L'ETUDE**

### ➤ **Diagnostic organisationnel**

- Réaliser un état des lieux et procéder à une analyse de l'existant,
- Faire émerger, les forces et les faiblesses de l'organisation en vigueur,
- L'analyse des forces et des faiblesses organisationnelles de la CNAS,
- Les recommandations devant permettre d'asseoir la ou les solutions envisagées.

Par axes de solutions envisagées, nous entendons :

- Mesures d'adaptation,
- Axes de réajustements,
- Ou, proposition d'un schéma d'organisation cible mieux adapté pour la caisse.

➤ **Approche adoptée**

Pour réaliser la mission impartie, l'intervention a adopté la démarche suivante :

- ✓ Investigations préliminaires à des fins de meilleur cadrage des interventions à effectuer sur le terrain,
- ✓ Exploitation des données et informations disponibles, des rapports et tout autre document ou étude, en relation avec le sujet,
- ✓ Recueil de données et d'informations auprès des structures et responsables concernés pour compléter la recherche documentaire,
- ✓ Réalisation d'entretiens ciblés avec l'ensemble des responsables, à des fins d'enrichissement ou de précision des données récoltées,
- ✓ Traitement et analyse exhaustive des documents, des données et des informations recueillies,
- ✓ Consolidation des résultats obtenus, permettant de tirer les enseignements utiles et d'émettre des recommandations d'ordre pratique,
- ✓ Formulation de propositions basées sur l'expérience capitalisée par l'expertise dans les études diagnostics, notamment sur les sujets d'organisation structurelle, de management stratégique ou opérationnel et de transfert des connaissances.

**CHAPITRE I :**  
**BREF HISTORIQUE ET ETAT DES LIEUX**  
**DE L'ORGANISATION ACTUELLE**  
**DE LA C.N.A.S**

## **I.1. LA CNAS : HISTORIQUE ET MISSIONS**

### **I.1.1. Le système de sécurité sociale en Algérie : bref aperçu <sup>1</sup>**

Le système algérien de sécurité sociale se caractérise par :

- L'unification des régimes basée sur les principes de la solidarité et de la répartition;
- L'affiliation obligatoire de tous les travailleurs, salariés, non-salariés, assimilés à des salariés. L'affiliation est également obligatoire pour d'autres catégories de personnes dites catégories particulières ;
- L'unification des règles relatives aux droits et obligations des bénéficiaires ;
- L'unicité du financement.

Le système comprend toutes les branches de la sécurité sociale prévues par les conventions internationales, à savoir : l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, la branche accidents de travail et maladies professionnelles, la retraite (l'assurance vieillesse), l'assurance chômage et les prestations familiales.

Le mode de financement du système découle directement de son caractère professionnel.

Les sources de financement sont donc essentiellement des cotisations à la charge des employeurs et des travailleurs. Cependant, en 2006 et en 2010, des réformes du financement du système ont été introduites à travers les lois de finances, par de nouvelles ressources dites additionnelles issues de la fiscalité, à travers les taxes et prélèvements sur le produit de la fiscalité pétrolière et sur les produits ayant un lien avec les dépenses de la sécurité sociale.

Durant la décennie 2000-2010, un important programme de réforme de la sécurité sociale a été lancé et dont les principaux axes ont été :

- a. L'amélioration de la qualité des prestations avec notamment le développement des structures de proximité, le développement du système tiers payant, le développement des actions sanitaires dont les centres régionaux d'imagerie médicale et les cliniques spécialisées ;
- b. La modernisation des outils, avec notamment la généralisation de l'outil informatique et surtout l'introduction de la carte électronique "CHIFA" qui est déjà au stade de 10 000 000 de cartes établies pour plus de 30 000 000 de bénéficiaires y compris les ayants droit ;

---

<sup>1</sup>Source : Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale

- c. La préservation des équilibres financiers des organismes de sécurité sociale avec notamment la réforme des instruments de recouvrement des cotisations, la réforme structurelle du financement de la sécurité sociale, la politique de remboursement du médicament visant la rationalisation des dépenses de l'assurance maladie à travers la promotion du médicament générique et de la production pharmaceutique locale.

### **I.1.2. Missions de la CNAS**

Le système de sécurité sociale est, dans l'opinion générale, identifié à travers la Caisse Nationale des Assurances sociales des Travailleurs Salariés (**C.N.A.S**).

C'est parce que la C.N.A.S constitue la pièce maîtresse et la pierre angulaire de tout le système algérien de protection sociale.

En effet, elle concerne et protège plus de 80 % de la population contre la quasi-totalité des risques de la vie quotidienne et verse des revenus substantiels de subsistance sous forme de prestations diverses à près de 8 millions de bénéficiaires directs.

Avec leurs ayants-droit, ce sont plus de 30 millions de personnes qui bénéficient des avantages servis par la C.N.A.S.

Pour une grande majorité des citoyens, ce sont encore les anciens sigles et appellations qui continuent de constituer pour eux la sécurité sociale. Bien souvent, on désigne encore par CASORAL, CASOREC, CASORAN ou, plus récemment, CNASSAT pour parler de l'assurance.

Le système comprend toutes les branches de la sécurité sociale prévues par les conventions internationales, à savoir l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, la branche accidents du travail et maladies professionnelles, la retraite (L'assurance vieillesse), l'assurance chômage et les prestations familiales.

Le régime de sécurité sociale géré par la CNAS couvre les salariés de tous les secteurs d'activité et un grand nombre de catégories particulières que la Loi a fait bénéficier d'une assimilation à des salariés en termes d'avantages et d'accès à certaines prestations.

L'organisation actuelle des assurances sociales gérées par la C.N.A.S résulte de la Loi n°83.11 du 02 Juillet 1983 relative aux assurances sociales et de la Loi n°88.01 du 17 Janvier 1988 portant loi d'orientation de l'entreprise publique économique.

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 a précisé les attributions et le rôle de la C.N.A.S qui se voit, notamment confier :

- La gestion des prestations, en nature et en espèces des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- Les prestations en nature représentent les remboursements d'une partie des dépenses de soins (consultation chez le médecin ; achat de médicaments ; frais d'analyses et d'exploration etc.).
- Les prestations en espèces sont la compensation d'une partie de la perte de revenu salarial en cas d'arrêt de travail (indemnités journalières versées pendant la maternité, la maladie ou l'accident du travail ...).
- La gestion, pour le compte de l'État, des prestations familiales.
- Le recouvrement, le contrôle et le contentieux de recouvrement des cotisations de sécurité sociale.

A cet endroit, il y a lieu de signaler que la C.N.A.S assure également cette fonction pour le compte d'autres caisses qui gèrent d'autres risques tels :

- La retraite et la retraite anticipée pour le compte de la Caisse Nationale des Retraites (C.N.R).
- Le chômage pour le compte de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (C.N.A.C).
- De plus, la quote- part des œuvres sociales versée au Fonds National de Péréquation des Œuvres Sociales (F.N.P.O.S chargé du logement social) est également recouvrée par la C.N.A.S.

Tout comme elle a procédé au recouvrement des cotisations dues respectivement :

- à la CASNOS jusqu'en 1997
  - à la CACOBATP jusqu'en 1998 (congrés payés, chômages intempéries).
- La promotion de la politique de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
  - La gestion des prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
  - L'organisation, la coordination et le contrôle médical.

- Le lancement d'actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social.
- Le lancement d'actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire.
- L'immatriculation des assurés sociaux et des employeurs.
- L'information des bénéficiaires et des employeurs.

Établissement public à gestion spécifique, catégorie soumise au droit public dans ses relations avec l'État et au droit privé dans ses relations avec les tiers, la C.N.A.S est administrée par un Conseil d'Administration.

La C.N.A.S dispose :

- de services centraux
- d'agences locales ou régionales
- de centres de paiement et d'antennes d'entreprises ou d'administrations
- d'établissements
- de correspondants d'entreprise ou d'administration membres représentant le personnel de la C.N.A.S.

Autant de démembrements, de fonctions complexes, de moyens divers qu'il faut prévoir, organiser, coordonner et contrôler sans cesse pour rendre convergents les actions et actes accomplis quotidiennement.

En effet, la complexité, le volume et le nombre des activités à la charge de la C.N.A.S découlent de toutes les missions qui lui incombent et de l'interdépendance de celles-ci avec tout l'environnement, en amont et en aval, et avec tous ceux qui composent et font cet environnement.

Les changements profonds que connaît la société dans son évolution et leurs répercussions sur les responsabilités des différents acteurs et intervenants ont une influence directe sur les méthodes, moyens et exigences de gestion de la sécurité sociale.

La **C.N.A.S**, en tant que Caisse-mère ou organisme de base du système de sécurité sociale, se doit de répondre et de suivre tous ces changements qui se font bien souvent, sous forme de ruptures brutales.

A chaque étape ou période qui correspond à des changements dans les attributions et prérogatives dévolues à la CNAS, celle-ci s'organise et s'adapte graduellement pour honorer les engagements auxquels on la souscrit.

S'agissant essentiellement d'une institution financière, les efforts se concentrent avant tout sur la gestion des ressources, en entrées et en sorties.

Une dimension particulière a donc toujours été accordée à la gestion de l'information et, notamment, celle se rapportant aux problèmes liés :

- Au suivi administratif des divers fichiers, dossiers, comptabilités etc.
- Aux phénomènes d'évasion des cotisations (non-paiement par les assujettis, non déclaration ou fausses déclarations...)
- A la fraude, etc.

Les efforts entrepris en matière de rationalisation et de modernisation de la gestion des différentes fonctions sont faits pour éviter des graves dérapages à l'institution.

Depuis 1996, des progrès ont été enregistrés en matière de prévision en ce qui concerne la sécurité sociale en général, et la gestion de la CNAS, en particulier.

Une maîtrise améliorée des flux, en amont et en aval, a permis de se rapprocher d'un équilibre au niveau financier global, de diminuer le niveau des déficits annuels observés et de se rapprocher de l'équilibre financier.

## **I-2. LES ORGANES DE GESTION DE LA CNAS**

(Décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992)

La caisse est dotée d'organes délibérant (le conseil d'administration) et d'organes exécutifs (le directeur général et l'agent chargé des opérations financières).

Le conseil d'administration a d'importantes attributions dans tous les domaines de la gestion et du fonctionnement dont notamment :

- Vote du budget,
- Approbation des marchés,
- Acquisition, aliénation ou location de l'immobilier de la caisse,
- Placement des fonds,
- Contrôle de l'exécution des textes législatifs et réglementaires en matière de : convention collective, avis sur la nomination de certains cadres supérieurs, recours usagers, etc.).

La tutelle est exercée par le Ministère chargé de la Sécurité Sociale et revêt plusieurs formes :

- Sur les personnes (pouvoir de nomination et de révocation) ;

- Sur les actes : approbation ou annulation des décisions des conseils d'administration (budgets, marchés, actes contraires à la législation).

Il a aussi :

- Un pouvoir de substitution en cas de défaillance de la caisse, exemple : inscription d'office des crédits nécessaires au fonctionnement ;
- Un pouvoir de contrôle général et ou ponctuel sur le fonctionnement des caisses.

Par ailleurs, la Sécurité Sociale est soumise à d'autres contrôles de l'Etat (contrôle de l'IGF et de la cour des comptes).

### **I-2-1. Attributions du directeur général de la CNAS**

La CNAS est dirigée par un directeur général nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la sécurité sociale, le conseil d'administration consulté.

Il est mis fin aux fonctions du directeur général dans les mêmes formes.

- Le directeur général assure le fonctionnement de la caisse sous le contrôle du conseil d'administration.
- Le directeur général soumet, chaque année, au conseil d'administration, les documents se rapportant à la gestion de la caisse : divers budgets, états prévisionnels, rapport sur le fonctionnement administratif de la caisse, l'état des cotisations restant à recouvrir ainsi qu'un rapport justifiant les mesures prises en vue du recouvrement des cotisations, des garanties ou sûretés prises pour la conservation de la créance et sur tous renseignements sur la solvabilité des débiteurs.
- Le directeur général représente la caisse en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il peut déléguer, sous sa responsabilité une partie de ses pouvoirs à certains agents de la caisse. Il peut donner mandat à des agents de la caisse en vue de le représenter en justice et dans les actes de la vie civile.
- Le directeur général est ordonnateur des recettes et des dépenses de la caisse.

En cas de vacance d'emploi, d'absence momentanée ou d'empêchement du directeur général, ses fonctions sont exercées par le directeur général adjoint.

En cas d'absence simultanée ou d'empêchement du directeur général et du directeur général adjoint et de l'agent chargé des opérations financières, l'intérim est exercé par un agent de direction de la caisse désigné dans les mêmes conditions prévues par le texte de loi (pouvoir de la tutelle et consultation du conseil d'administration).

### **I-3. ORGANISATION INTERNE DE LA CNAS (arrêté du 11 mars 1998)**

#### **I-3-1. La direction générale :**

La direction générale de la caisse est chargée, notamment :

- d'organiser, de coordonner et de contrôler :
  - les activités des agences de wilaya, d'antennes d'administration, d'entreprise et des établissements ;
  - la gestion 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.
- d'organiser le contrôle médical.
- d'attribuer un numéro d'immatriculation national aux assurés sociaux et aux employeurs.
- d'organiser l'information des assurés sociaux et des employeurs.
- de suivre l'application des conventions et accords en matière de sécurité sociale.
- de conclure les conventions relatives aux assurances sociales.
- de coordonner et de suivre la réalisation des investissements tels que prévus par la loi.
- de contribuer à la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles et de gérer leurs fonds de prévention et le fonds d'aide et de secours tels que prévus par la loi.

#### **I-3-2. Les directions centrales :**

Sous l'autorité du directeur général, assisté du directeur général adjoint, la direction générale comprend les structures suivantes :

- la direction des prestations
- la direction du recouvrement et du contentieux
- la direction du contrôle médicale
- la direction de l'inspection générale
- la direction de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
- la direction des études, de l'organisation et des statistiques

- la direction de l'informatique
- la direction des opérations financières
- la direction des réalisations, équipements et moyens généraux
- la direction des personnels et de la formation
- la direction de l'action sociale et sanitaire

Il est à noter que la direction générale, outre les directions centrales précitées, prévues par l'arrêté de 1998, a été renforcée pour des besoins de fonctionnement et de renforcement de ses structures par cinq (5) entités (cellules et commission) rattachées directement au directeur général :

- Actuariat
- Communication
- Accueil du citoyen, communication et écoute sociale
- Conventionnement
- Recours préalables

### **I-3-3. Les agences de wilaya :**

Les agences de wilaya de la caisse de la CNAS sont chargées, d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités des centres de commune et des antennes d'entreprise et, le cas échéant d'antennes d'administration.

Les agences de wilaya sont classées en trois (3) catégories :

- 1<sup>ère</sup> catégorie : agences gérant au moins 200.000 assurés sociaux ;
- 2<sup>ème</sup> catégorie : agences gérant moins de 200.000 et au moins 100.000 assurés sociaux ;
- 3<sup>ème</sup> catégorie : agences gérant moins de 100.000 assurés sociaux.

Le réseau actuel de la CNAS est constitué de :

- 49 agences
- 374 centres de paiement
- 424 antennes

Pour un nombre d'environ 11 000 000 assurés affiliés. (Source :**DG.CNAS 2013**).

## Organisation Générale de la C.N.A.S

## **I-4. LES ASPECTS DES ENTITES ORGANISATIONNELLES**

### **✚ Constat général en entrée à l'étude de l'organisation**

La caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés CNAS, est régie par 02 textes principaux qui ont défini :

- Son statut juridique et son organisation administrative et financière à travers le Décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale ;
- Son fonctionnement interne à travers l'Arrêté du 11 mars 1998 portant organisation interne de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés.

Il est à constater qu'hormis ces 2 textes règlementaires, la CNAS n'a pas accompagné leur application par l'élaboration d'instruments de gestion nécessaires au pilotage de ses activités et de ses emplois.

Ces instruments de gestion sont : l'organigramme, la nomenclature des emplois et les fiches descriptives des postes de travail.

### **✚ L'organigramme :**

La caisse, n'a pas formalisé cet outil de gestion de base pour asseoir son organisation interne. L'organigramme qui est toujours un outil d'organisation prévisionnel, permet de définir :

- La configuration et le découpage de l'organisme ;
- La répartition des activités à travers les différentes structures ;
- L'allocation des ressources humaines en quantité et en qualité (ratios d'occupation) affectée à chacune des structures de la caisse.

Les organigrammes une fois formalisés, deviennent, l'instrument et le référentiel de base pour l'ensemble des actes de gestion de la ressource humaine : vacance de postes, affectations, recrutements, mutations, promotions, etc.

### **✚ La nomenclature des emplois :**

La caisse ne gère pas ses postes de travail sur la base d'une nomenclature des emplois validée et formalisée.

Dans sa gestion au quotidien la CNAS, puise l'information d'un état ou inventaire (servant pour la paie essentiellement).

La nomenclature de référence existante et annexée à la convention collective est d'ailleurs dépassée car, ne permettant plus de donner une situation exhaustive des postes de travail réels de la caisse.

Un nombre important de postes de travail sont tombés en désuétude, ne sont plus utilisés réellement, de même que beaucoup d'agents sont positionnés sur des postes de travail ne correspondant pas réellement aux fonctions exercées.

Les postes de travail répertoriés dans la nomenclature doivent respecter l'organisation interne en vigueur et les relations hiérarchiques et fonctionnelles que fournit l'organigramme.

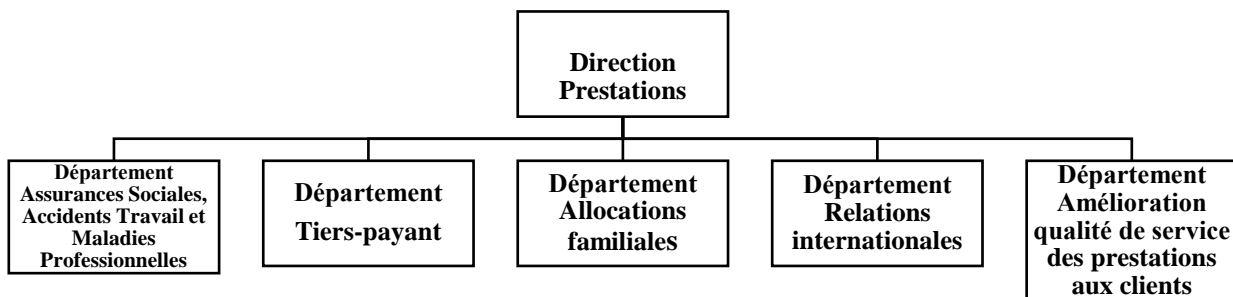
#### ✚ **Les fiches descriptives des postes de travail :**

Les fiches de postes de travail permettant de clarifier le " **qui fait quoi ?** " ne sont pas disponibles.

Ce vide engendre nécessairement sur le terrain, beaucoup d'*opacité* et de *flou*, dans la clarification des rôles, missions et attributions des employés de la caisse à tous les niveaux.

### **I-4.1. CONSTAT RELATIF AUX DIRECTIONS OPERATIONNELLES**

#### **A. Direction des Prestations**



#### ➤ **Missions principales :**

- Organiser et suivre la gestion des prestations des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles et, à titre transitoire, des prestations familiales;
- Payer pour le compte d'autres organismes de sécurité sociale, des prestations dans le cadre de conventions ;
- Assurer le fonctionnement de la commission d'aide et de secours et de gérer le fonds d'aide et de secours prévus par la loi ;
- Conclure les conventions prévues par la loi ;

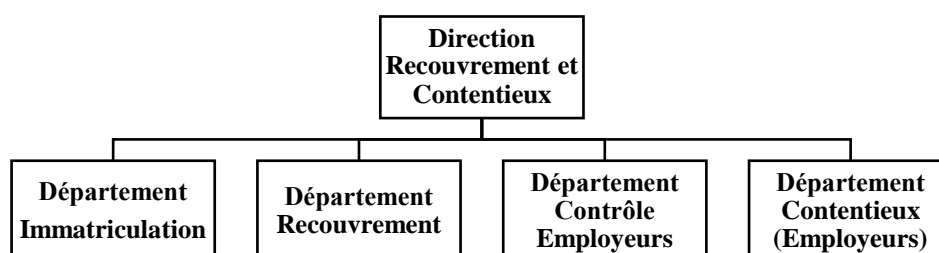
- Veiller à l'application des dispositions prévues par les accords bilatéraux de sécurité sociale et d'effectuer les apurements des comptes nés de l'application de ces accords.
- Suivre l'application des mesures arrêtées en matière de transfert pour soins à l'étranger, de centraliser les factures en ce domaine, d'effectuer les opérations de paiement au profit des établissements de soins et d'en établir des bilans périodiques dans le cadre conventionnel.

➤ **Constats :**

Cette direction est au cœur des missions dévolues à la caisse. Ses 5 départements couvrent le champ des activités en matière de prestations fournies aux assurés. Il est cependant à noter :

- L'existence d'un certain déséquilibre entre les 5 structures en volume d'activités et de plan de charge.
- Le département AS/AT-MP constitue la "méga structure" de la direction alors que le département qualité des prestations, en est "la micro structure". Cette dernière remarque est valable aussi pour le département allocations familiales.
- Le département tiers payant est la structure phare en ce moment. C'est une activité en plein développement.
- La prise en charge du contentieux "assurés sociaux" normalement dévolu à la direction des prestations, n'apparaît pas dans l'organisation de cette direction. Il semblerait qu'il ne soit même pas pris en charge au niveau de cette direction. La question de *qui doit le faire?* est posée.
- Les missions dévolues au département "amélioration de la qualité de service des prestations", semblent se rejoindre avec ceux de la cellule "accueil, écoute sociale et orientation du citoyen". Un chevauchement dans les prérogatives est perceptible.
- Les responsables de cette direction considèrent qu'il y a lieu peut être de réétudier l'organisation des départements en terme d'équilibre. Dans ce cadre, ils considèrent qu'il y a lieu peut être de penser à fusionner le département amélioration prestations et celui des allocations familiales, mais aussi, de scinder le département AT/AS-MP, du fait de son importance, en deux structures distinctes.
- Les missions dévolues à cette direction sont bien encadrées sur le plan des textes juridiques et règlementaires mais il est constaté (au-delà du manuel des imprimés officiels) des insuffisances au plan des procédures de gestion normalisées.

## B.Direction du Recouvrement et du Contentieux



### ➤ Missions principales :

- Suivre le recouvrement des cotisations dues conformément aux lois et aux règlements en vigueur ;
- Veiller au respect par les assujettis des obligations mises à leur charge ;
- Attribuer un numéro d'immatriculation national à chaque assuré social et à chaque employeur, et de gérer le fichier national ;
- Suivre les questions relatives aux contentieux général, technique et médical prévus par la loi ;
- Assurer le fonctionnement de la commission de recours préalable prévue par la loi.

### ➤ Constats :

Son organisation en termes de structures est jugée adéquate par les responsables rencontrés.

Cependant, le système de gestion du recouvrement en place (saisie, contrôle, édition des documents...), est considéré comme ayant atteint ses limites. Les contraintes auxquelles fait face le système actuel sont d'ordre : technique, d'environnement, de fonctionnement et d'identification des employeurs.

L'amélioration du système actuel, nécessite selon les responsables de la fonction et ceux de l'informatique, des solutions dont les objectifs les plus importants sont la prise en charge de nouvelles fonctions :

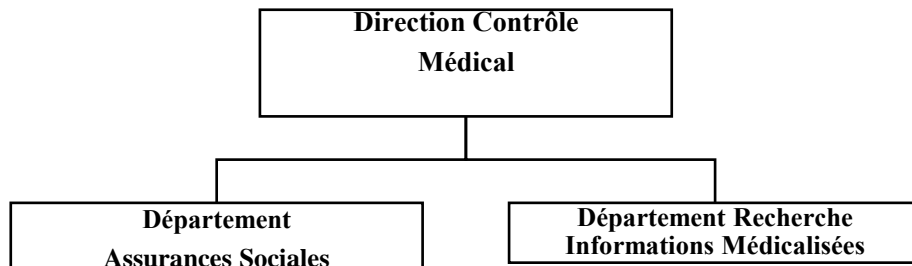
- le suivi du contrôle employeur
- la gestion du contentieux
- la gestion des DAS
- les services web (télé déclarations)

Il est préconisé ainsi de penser réellement à prendre en charge les axes de développement suivants :

- la mise en place d'un identifiant national des employeurs et d'une procédure d'immatriculation ;

- la révision des codes utilisés en recouvrement et mise en place d'un recueil de codes ;
- préparer des cahiers de charges pour la prise en charges des améliorations à apporter :
  - à la fonction recouvrement
  - à la fonction contrôle des employeurs
  - à la fonction gestion du contentieux
  - à la fonction déclaration des salaires
- les responsables de la fonction recouvrement, insistent aussi, sur le renforcement du potentiel humain en personnel qualifié et compétent à même de pouvoir répondre aux exigences de la fonction d'une part, et d'autre part, le conseil et l'assistance des agences dans leurs missions.
- Un encadrement de la fonction par des procédures de gestion normalisées et des tableaux de bord (permettant un meilleur suivi des différents paramètres de gestion) est fortement aussi préconisé.
- Une priorité devra être accordée au système de gestion du recouvrement en raison de son rôle déterminant dans l'équilibre financier de la caisse.

### **C. Direction du Contrôle Médical**



➤ **Missions principales** : (dirigée par un médecin)

- Assurer le rôle de conseil médical auprès de la direction général ;
- Organiser, uniformiser le contrôle médical et en coordonner les activités ;
- Participer, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, à la commission technique à caractère médical ;
- Effectuer toute étude relative :
  - au barème des incapacités de travail,

- à la nomenclature générale des actes professionnels et à la liste des produits pharmaceutiques remboursables prévus par la loi ;
- aux appareillages et prothèses ;
- aux tableaux des maladies professionnelles prévues par la loi.

➤ **Constats :**

Cette direction est avec celles des prestations et du recouvrement, la 3<sup>ème</sup> entité organisationnelle au cœur de la stratégie de la caisse.

Son champ de performance est celui d'être une force de prévention et d'action visant à développer la maîtrise médicalisée des dépenses de santé (responsabilisation du patient, renforcement du contrôle, lutte contre la fraude...).

Le contrôle médical s'appuie aujourd'hui (au plan des systèmes de gestion) sur 02 applications : le SIGCM (système intégré de gestion du contrôle médical) et le SIGAS (système intégré de gestion des assurances sociales).

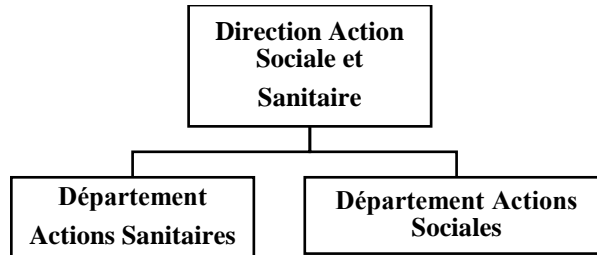
Cependant, il n'existe pas encore une base de données informatique purement médicale.

Au plan de l'encadrement juridique, le texte de base est le Décret exécutif n°05-171 du 07 mai 2005 fixant les conditions de fonctionnement du contrôle médical des assurés sociaux.

En accompagnement à ce décret, la direction a élaboré des textes qui régissent l'activité dans ses différents volets (notes, circulaires et même des "formes de procédures" ...).

La direction qui est organisée en 02 départements, l'un dédié aux assurances sociales, et l'autre, aux accidents du travail et maladies professionnelles, devra, selon les responsables rencontrés, être renforcée par une 3<sup>ème</sup> entité dédiée aux études, à large spectre d'objectifs, visant essentiellement la maîtrise de la sphère du contrôle médical.

## D. Direction de l'Action Sociale et Sanitaire



### ➤ **Missions principales :**

Entreprendre des actions sous forme de réalisations dans les domaines suivants et dans les limites règlementaires :

- Centre médico-social ;
- Réadaptation fonctionnelle et rééducation professionnelle des victimes d'accidents du travail ainsi que des diminués physiques assurés sociaux ;
- Education et protection sanitaire de l'enfance et de la famille ;
- Service social ;
- Aide à l'enfance inadaptée ;
- Action sociale en faveur des personnes âgées.

### ➤ **Constats :**

Organisée en deux structures, le département actions sanitaires bénéficie d'un apport en personnel plus important que celui des actions sociales (10 agents pour 2 seulement).

Ce déséquilibre, est motivé selon les responsables de cette direction, par l'importance des structures sanitaires gérées (cliniques spécialisées, centres d'imagerie médicale, centres de diagnostic, de dépistage et de soins, les officines pharmaceutiques), dont la gestion est lourde à supporter, comparativement aux structures sociales (crèches et jardins d'enfants).

La direction, pilote cette gestion (encore nettement centralisée) des structures sanitaires et sociales en relation avec les sous directions de l'action sociale et sanitaire des agences.

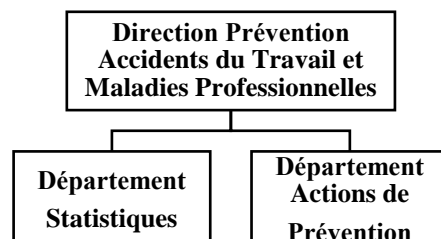
Un effort d'élaboration des supports de travail pour les établissements appartenant à la caisse a été entamé : règlements intérieurs, contrats de travail, contrats de vacation,...). Cependant, au-delà des textes règlementaires, les animateurs et les gestionnaires de cette fonction, ne s'appuient pas sur des procédures de gestion normalisées et

formalisées. De même qu'un besoin de modernisation de la gestion des structures sanitaires et sociales s'impose.

Un effort de promotion de l'information médicale à travers la tenue à jour, le traitement et l'analyse des données statistiques, est fourni par cette direction. Cependant, des améliorations sont attendues dans le domaine des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire.

Cette mission, qui ne se reflète pas aujourd'hui dans les 02 départements existants, devrait être dédiée à une 3<sup>ème</sup> structure, insistent les responsables de cette direction.

### **E. Direction de la Prévention des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles**



#### ➤ **Missions principales :**

- Contribuer à mettre en œuvre les mesures arrêtées en matière de prévention des risques professionnelles prévues par la loi ;
- Elaborer et proposer le programme d'action de la caisse en matière de prévention ;
- Gérer le fonds de prévention prévu par la loi ;
- Centraliser et exploiter les enquêtes effectuées auprès des entreprises ;
- Organiser des séminaires de sensibilisation sur les questions relevant de ses attributions.

#### ➤ **Constats :**

Cette direction centrale, avec celles représentatives des missions dévolues à la CNAS (prestations, recouvrement, contrôle médical et action sociale et sanitaire), est la seule qui est sous représentée au niveau des agences. Elle n'est pas déployée en sous-direction, mais essentiellement en cellule ou simplement intégrée au niveau d'autres structures comme la sous-direction prestations.

Cette situation engendre des difficultés en matière de pilotage des activités et des flux d'information entre le niveau central et le niveau régional.

Un renforcement du potentiel humain affecté à cette activité est en train de s'opérer par l'injection d'universitaires avec le profil souhaité (hygiène et sécurité).

Le volet relatif à la tenue, le traitement et l'analyse des données statistiques a un enjeu important pour cette direction. Cependant, il est noté l'absence d'un système d'exploitation statistique moderne. Celui utilisé aujourd'hui, est une vieille application, fonctionnant encore en mode MS DOS.

De même que le flux informationnel en réel entre la direction centrale et les agences, ne se réalise pas encore. Face à cette situation, la direction a quand même engagé un processus d'informatisation, par ses moyens propres, pour constituer une base de données (en Access) des maladies professionnelles (environ 1000 maladies).

La direction réalise des publications relatives à son activité comme : la publication annuelle des accidents du travail et des maladies professionnelle ainsi que des bulletins trimestriels.

Les responsables et les animateurs de cette direction, ont fait l'effort aussi, d'élaborer un recueil des textes fondamentaux relatifs à la prévention des risques professionnels, un petit guide des procédures en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnels ainsi qu'un guide à l'intention des membres des commissions paritaires et des préposés à l'hygiène et à la sécurité.

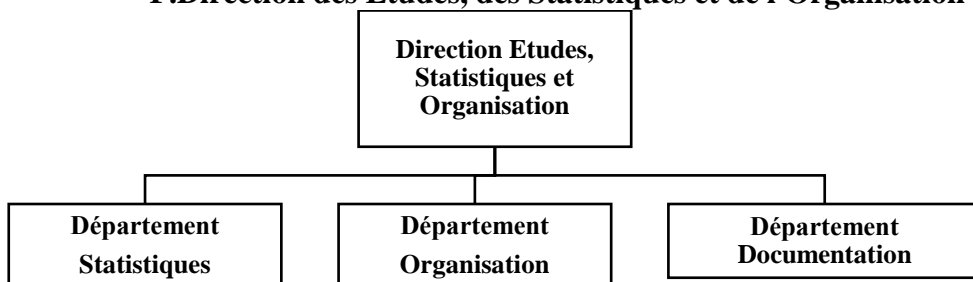
Un effort, en matière d'actions de sensibilisation, d'information et de prévention est mené aussi en relation avec les agences régionales de la caisse (25 agences déjà se sont lancées dans ce genre d'opérations).

L'activité "**gestion bonus/malus**" n'est toujours pas opérationnelle en dépit de sa pertinence et son importance en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Si cette structure venait à être créée, la responsable de cette direction, considère qu'il faut prévoir à sa tête, un actuair, pour développer la prospection qui est synonyme de prévention.

## I-4-2. CONSTAT RELATIF AUX DIRECTIONS FONCTIONNELLES

### F.Direction des Etudes, des Statistiques et de l'Organisation



#### ➤ Missions principales :

- Effectuer des études et faire des propositions en matière d'investissements dans le cadre des procédures établies ;
- Etudier, élaborer et proposer des ratios-types de gestion ;
- Effectuer des études actuarielles ;
- Collecter, centraliser et traiter les données et les informations statistiques ;
- Elaborer et mettre en œuvre des programmes d'information en direction des assurés sociaux et des employeurs ;
- Mettre en place des procédures d'information en direction des travailleurs de la caisse;
- Définir des méthodes d'organisation en vue d'unifier et d'homogénéiser les procédures et les documents et de mettre en œuvre les méthodes arrêtées ;
- Constituer et gérer une documentation dans l'ensemble des domaines d'activités de la caisse et de son environnement.

#### ➤ Constats :

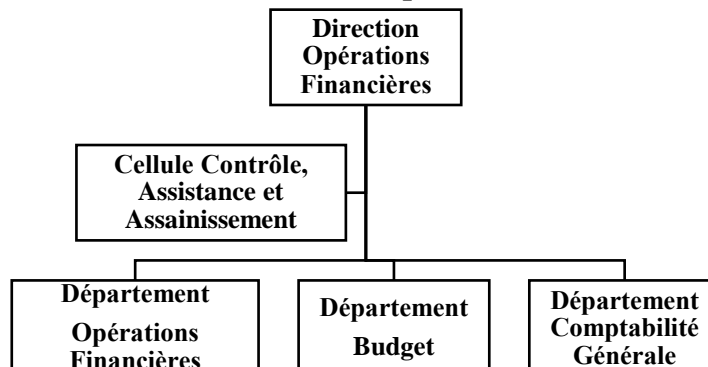
Comme il a déjà été cité précédemment, le constat principal est que la caisse :

- N'a pas élaboré et formalisé les organigrammes de ses structures avec des ratios-types de gestion et d'allocation des ressources.
- La nomenclature des emplois qui devrait être le reflet des organigrammes, est devenue obsolète car ne répondant plus à la situation réelle des postes de travail.
- Des insuffisances pour ne pas dire, un vide en matière de procédures de gestion normalisées et unifiées est constaté au niveau de beaucoup de structures de la caisse.

Ces constats, laisse penser que le volet "études" dévolu à cette direction est resté *embryonnaire*, même si, selon le premier responsable, il est pris en charge au niveau du département organisation.

- Le département des statistiques, qui est l'entité d'exploitation, d'analyse et de consolidation des données statistiques pour l'ensemble des structures de la caisse, semble rencontrer des difficultés pour mener à bien cette mission.
- La non disponibilité d'un logiciel spécifique pour les traitements statistiques en est la cause essentielle. La collecte de l'information et son traitement se réalisant par des logiciels classiques (Excel), n'offre pas l'occasion de traiter l'information en temps réel et de manière complète.
- Le centre de documentation rattaché à cette direction, en plus de ses missions, continue de gérer les archives au plan de la procédure de leur destruction en relation avec la direction des archives de l'Etat.
- La direction des études, des statistiques et de l'organisation, en collaboration avec les structures centrales de la direction générale, a élaboré un avant projet de réorganisation de la CNAS au mois de septembre 2001. Ce document, a traité les directions centrales du niveau siège sans les niveaux déconcentrés. De même, que le schéma d'organisation proposé en termes de structures, ne donne pas d'indications sur la composante de chaque structure identifiée (par directions) en termes de postes de travail et de ratio-types d'allocation des personnes ressources.

### G. Direction des Opérations Financières



#### ➤ Missions principales :

- Préparer en liaison avec les structures concernées, le projet de budget de la caisse et d'en suivre l'exécution ;
- Tenir la comptabilité de la caisse et de centraliser celle des agences de wilaya, établissements spécialisés et, la cas échéant, des antennes d'entreprise et d'administration;
- Veiller à la bonne exécution des opérations financières et à leur régularité, conformément aux lois et règlements en vigueur ;

- Assurer la coordination financière et tenir à jour les documents de gestion financière et comptable nécessaires aux contrôles auxquels est assujettie la caisse.

➤ **Constats :**

Les activités de base généralement assignées à une fonction finances et comptabilité dans les organisations sont identifiées dans cette entité et semblent être prises en charge.

Les unités déconcentrées fonctionnent comme de véritables unités comptables. Il existe 55 démembrements : 49 agences, le siège et les établissements sanitaires et sociales.

La délimitation des prérogatives en matière de finances et de comptabilité semble être identifiée et mise en œuvre. La comptabilité utilisée reste la comptabilité générale. L'analytique n'est pas encore exercée bien que la direction élabore des TCR (tableau des comptes de résultat) par domaines de gestion et par risque.

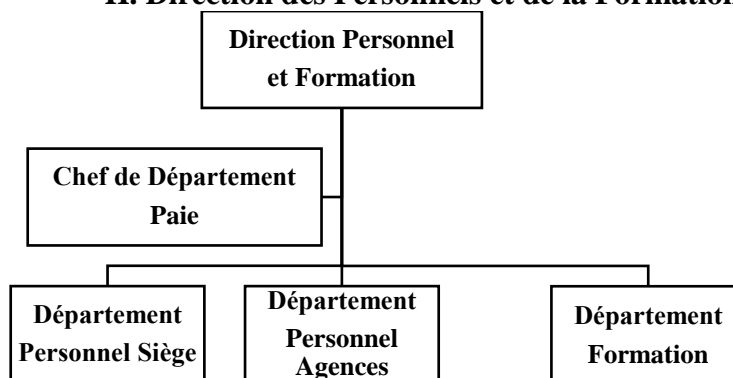
Le contrôle de gestion n'est pas encore réellement exercé comme entité distincte au sein de la direction en particulier, et de la caisse en général et cela, en dépit de son importance.

Les gestionnaires de cette fonction, utilisent un vieux logiciel de comptabilité qui a atteint ses limites. Cette situation engendre des difficultés dans la gestion au quotidien et dans la consolidation des informations en provenance des agences.

La nécessité de disposer d'un nouveau logiciel moderne type ERP avec des fonctionnalités propre à un système de gestion intégré s'impose. L'option d'achat est prévu par les responsables. Un cahier des charges pour son acquisition est déjà prêt.

Le besoin aussi de s'approprier tous les instruments modernes de gestion financière et comptable par des procédures de gestion normalisées et des procédures d'interface est tout aussi ressenti, sachant l'interpénétration des responsabilités pour cette fonction à tous les niveaux.

## H. Direction des Personnels et de la Formation



### ➤ Missions principales :

- Assurer la gestion des ressources humaines dans le cadre des dispositions législatives, règlementaires et conventionnelles en vigueur ;
- Etablir, en liaison avec les structures concernées, le plan de formation des personnels et d'organiser les actions de perfectionnement et de recyclage devant assurer la valorisation des ressources humaines de la caisse ;
- Etudier et proposer les mesures nécessaires à l'amélioration des conditions de travail des personnels de la caisse dans le cadre de la négociation collective ;
- Animer les commissions compétentes en matière de gestion des carrières, de valorisation des compétences et de respect de l'organisation du travail ;
- Suivre la gestion des œuvres sociales de la caisse ;
- Gérer le contentieux des relations de travail.

### ➤ Constats :<sup>2</sup>

- Confinée dans des tâches purement administratives, la fonction RH a peu d'occasions d'exprimer l'importance de la dimension humaine dans le processus de gestion du personnel et d'engager une politique des ressources humaines et de développement des compétences.
- Le diagnostic révèle un vide en matière de procédures formalisées dans pratiquement tous les domaines d'activité de gestion des ressources humaines. Les documents règlementaires prévus par la loi existent (la convention collective, le règlement intérieur et les registres règlementaires), cependant, ils ne peuvent pallier au vide constaté en matière d'outils et de procédures de gestion.
- Au plan des structures de la direction, la distinction qui est faite entre le poste de travail de chef de département paie et le département personnel siège, n'a pas lieu d'exister. La

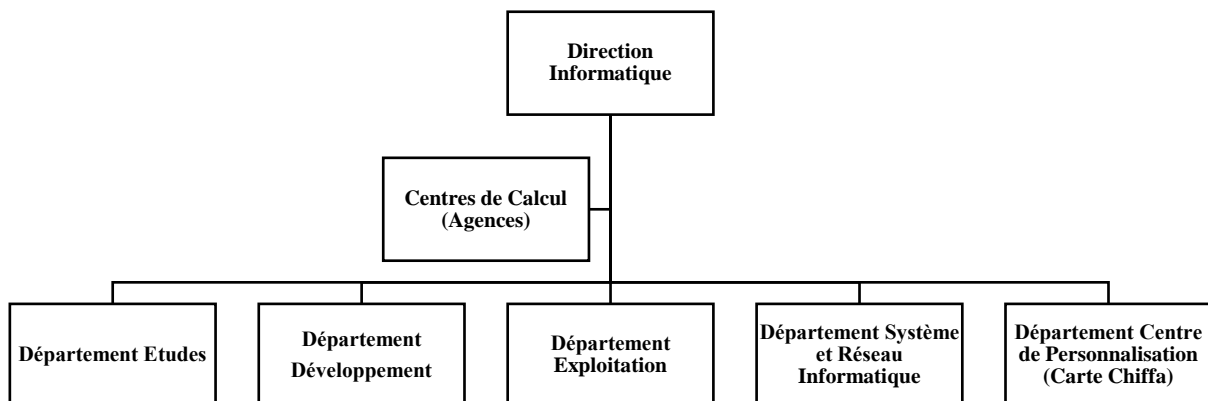
---

<sup>2</sup>Une analyse plus approfondie des pratiques de GRH au sein de la caisse fera l'objet d'un chapitre à part.

paie n'étant qu'un processus parmi tous les autres qui constituent le socle des activités de gestion administrative du personnel.

- Le traitement de l'information RH n'est pas soutenu par une base de données interactive permettant une gestion dynamique, prévisionnelle et en temps réel des flux d'information que génère une gestion moderne des ressources humaines. La nécessité de remplacer le logiciel utilisé aujourd'hui par un autre plus moderne (SIRH) s'impose plus que jamais.
- La problématique de la gestion centralisée du personnel des "centres de calculs", (environ 600 agents) répartis sur les 49 agences de la caisse, est pour le moins qu'on puisse dire, inopportune et injustifiée.

## I. Direction de l'Informatique



### ➤ Missions principales :

- Elaborer le plan informatique de la caisse et de mettre en œuvre le dispositif adopté et de l'adapter aux besoins de la caisse ;
- Mener des études informatiques et d'assurer la réalisation des applications informatiques;
- Gérer les centres de calcul ainsi que l'ensemble des moyens informatiques ;
- Assurer la maintenance des équipements informatiques et l'assistance technique pour leur manipulation ;
- Contribuer aux activités de formation et de perfectionnement dans le domaine informatique initiées par la caisse.

➤ **Constats :**

Un effort important a été consenti au niveau de cette direction pour implémenter au sein de la caisse une plateforme informatique à même de répondre aux besoins des acteurs et des utilisateurs. L'introduction du système CHIFA a induit des changements importants dans les procédures de travail. Ceci, a nécessité l'adaptation de beaucoup de logiciels et la conception de nouveaux logiciels pour pouvoir utiliser le système à tous les niveaux :

- Les assurés
- Les professionnels de la santé
- Les agences
- Les centres payeurs
- Le centre de personnalisation CHIFA

La généralisation de l'interconnexion des sites CNAS et tiers permet d'atteindre différents objectifs :

- Un traitement proche du temps réel des transactions
- Une visibilité instantanée depuis le centre payeur jusqu'au siège
- Une meilleure qualité des opérations en évitant les manipulations des données
- La mise à disposition des employés d'outils de productivité mettant la caisse à la pointe de son secteur
- Une meilleure satisfaction des parties prenantes
- Une contribution au respect de l'environnement en évitant des déplacements physiques inutiles (pharmaciens, employés).

Le bilan des applications développées (au mois d'octobre 2011) par la direction de l'informatique, couvre un large spectre d'activités :

- le système SIGAS (liquidation et paiement des prestations en espèce et en nature).
- le système SIGCM (traitement des dossiers soumis au contrôle médical)
- l'enrôlement des assurés (logiciel permettant d'enrôler les assurés sociaux et les professionnels de santé pour la production des cartes CHIFA et des clés PS.
- CHIFA-PHARM : convention CNAS-Pharmaciens (logiciel destiné aux pharmaciens)
- CHIFA-MED : convention CNAS-Médecins traitant (logiciel destiné aux médecins)

- IDAAS (identification automatique des assurés sociaux).
- logiciel de contractualisation des hôpitaux
- attestations d'affiliation et non affiliation
- logiciel de gestion d'une clinique
- portail FTP (pour transférer ou télécharger des fichiers d'une structure à une autre)
- gestion des flux
- gestion des CRIM et leur régionalisation (centres régionaux d'imagerie médicale)
- dépistage du cancer des seins
- un réseau intranet performant (1200 centres payeurs connectés en réel)

D'autres projets sont en cours de développement, et concernent :

- la gestion des dossiers invalidités
- la gestion des prises en charge pour l'ONAAPH
- la gestion d'une clinique CNAS
- convention CNAS-Centre d'hémodialyse
- portail des professionnels de la santé
- convention CNAS-Laboratoire de biologie
- refonte du site web actuel.

➤ **Améliorations attendues :**

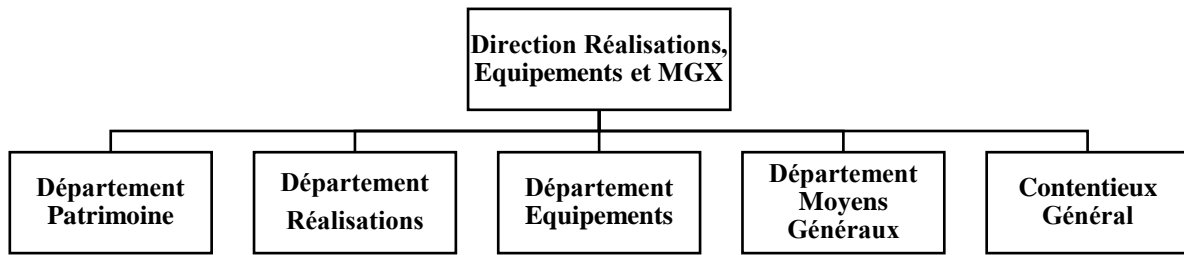
Au-delà des constats positifs relevés ci-dessus, le processus d'informatisation est encore à développer.

Il existe aujourd'hui plusieurs bases de données, couvrant des domaines d'activités diversifiées mais sans interaction entre elles. L'effort attendu dans ce sens, est de mettre en place une base de données consolidée nationale fonctionnant avec un seul outil de développement.

D'autre part, le processus d'informatisation devra aussi prendre en charge les besoins de toutes les autres directions (les directions ressources), particulièrement, celles qui gèrent des flux d'information de nature importante et pointue et dont l'outil statistique est l'instrument de gestion de base.

L'objectif attendu étant de développer toutes les applications indispensables au pilotage des activités de la caisse pour en constituer un système global intégré de gestion (SIG)

## J.Direction des Réalisations, des équipements et des moyens généraux



### ➤ Missions principales :

- Coordonner et suivre les investissements tels que prévus par les textes de lois ;
- Suivre la gestion des investissements réalisés ;
- Arrêter les besoins en équipements pour l'ensemble des structures de la caisse et d'en assurer l'acquisition et la gestion ;
- Réaliser les opérations d'approvisionnement de la caisse en matière de fournitures, mobiliers et matériels de fonctionnement ;
- Dresser les inventaires des biens et immeubles de la caisse et de les tenir à jour ;
- Assurer la maintenance et l'entretien des biens meubles et immeubles de la caisse ;
- Gérer les fichiers du patrimoine et veiller à la conservation de l'ensemble des archives de la caisse.

### ➤ Constats :

Cette direction au plan des structures qui la compose, couvre 02 types d'activité ou pôles de compétence de nature différente.

D'une part les départements (trois) dont le champ d'action concerne la gestion du patrimoine et des investissements. Et d'autre part, le département des moyens généraux. Leur regroupement dans une même direction, est-il judicieux ?

La gestion du patrimoine de la caisse reste quand même une fonction importante et sensible.

L'ériger en entité autonome avec ses propres pôles de compétence (de type opérationnel) nous paraît plus intéressant sur le plan organisationnel.

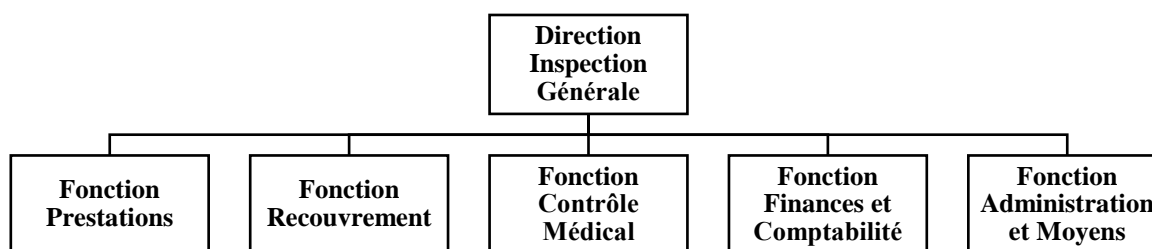
Pour le contentieux rattaché à cette direction, des précisions devront être apportées à la nature de l'entité qui doit prendre en charge cette entité. " **le contentieux général** " reste un concept vague. De quel contentieux s'agit-il ? Si les responsables rencontrés sont d'accord pour dire que le contentieux lié aux moyens généraux et au patrimoine est de leur

domaine, le contentieux des assurés sociaux ou du conventionnement par contre, ne devrait pas être pris en charge par eux.

La problématique du rattachement de l'activité "archives" est aussi posée.

Enfin, comme déjà cités dans les parties précédentes, des insuffisances en termes de procédures de gestion normalisées sont constatées à ce niveau aussi.

## K. Direction de l'Inspection Générale



### ➤ Missions principales :

Effectuer des missions d'inspection et de contrôle :

- sur l'état d'application de la législation et de la réglementation dans les domaines liés aux missions de la caisse ;
- sur les prestations payées ;
- sur le fonctionnement financier et comptable des agences de wilaya et annexes ;
- sur l'organisation et le fonctionnement général des agences de wilaya et annexes.

### ➤ Constats :

L'organisation du travail au sein de cette direction est structurée autour de 05 pôles d'activités, donc 05 pôles de compétences distincts.

L'importance de la fonction inspection en termes de couverture de toutes les entités organisationnelles de la caisse, ne s'est pas accompagné par un renforcement du potentiel humain (inspecteurs et contrôleurs) affecté à cette fonction.

La direction intervient sur la base d'un plan d'action annuel approuvé par le directeur général. En moyenne, une quinzaine d'agences font l'objet de missions d'inspection par an.

Il est très difficile, voire impossible, de pouvoir couvrir toutes les structures et unités de la caisse vu le démembrement important des entités organisationnelles sur le plan géographique.

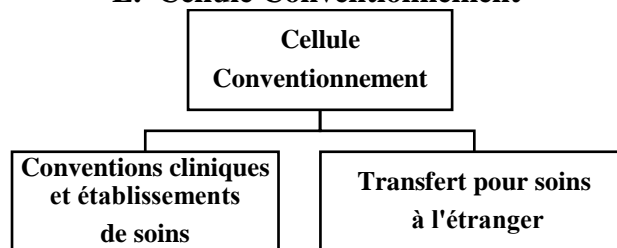
Les inspecteurs dans leurs missions d'inspection, utilisent des canevas et élaborent des rapports d'inspection transmis au directeur général pour orientations et diffusion au sein des unités concernées pour la mise en œuvre des mesures arrêtées.

Concernant le volet des procédures, le premier responsable de cette direction considère, que dans la pratique les procédures existent, mais elles ne sont pas écrites et formalisées.

Le corps des inspecteurs, avec le processus d'informatisation que connaît la caisse, doivent faire l'objet d'une mise à niveau par des formations sur l'outil informatique et toutes les applications que génère aujourd'hui le système carte CHIFA.

### **I-4-3. AUTRES CONSTATS RELATIF AUX ENTITES RATTACHEES AU DIRECTEUR GENERAL**

#### **L. Cellule Conventionnement**



#### ➤ **Missions principales :**

Entité créée en 2005, ses activités étaient auparavant assurées par la direction des prestations. Ces missions aujourd'hui, s'articulent autour de 02 pôles d'activités : le conventionnement avec les établissements de soins et le transfert pour soins à l'étranger.

A ce titre, elle est chargée :

- d'organiser et mettre en œuvre la politique de la caisse en matière de conventionnement avec les cliniques, établissements de soins et les prestataires de service et de soins ;
- de délivrer les prises en charge et suivre l'application des mesures techniques arrêtées en matière de transfert pour soins à l'étranger ;
- de suivre le contentieux relevant de son activité.

#### ➤ **Constats :**

Le conventionnement qui était jusqu'à l'année 2000 une activité peu importante, a commencé à prendre de l'ampleur par la suite. L'apparition de pathologies importantes comme la cardiologie ou la dialyse a entraîné une forte demande en matière de

conventionnement avec les cliniques et les établissements de soins spécialisés. (12 cliniques de chirurgie cardiaque et 130 cliniques de dialyses conventionnées, à titre d'exemple).

La caisse paye des sommes énormes pour la prise en charge de ces prestations médicales.

Les conventions sont signées par le directeur général.

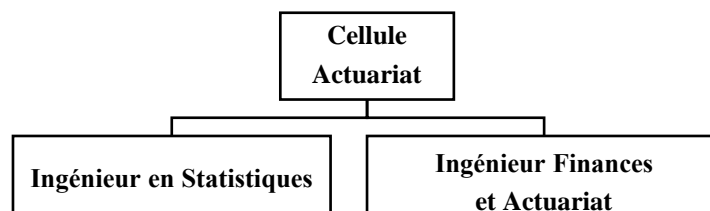
Un suivi technique et statistique des prestations est réalisé en collaboration avec les agences dans le but de normaliser l'activité et détecter tout "abus".

Le transfert pour soins à l'étranger est centralisé au niveau de la direction générale. Tout le processus est pris en charge par cette cellule, de l'ouverture des dossiers jusqu'à la facturation.

Les procédures de gestion applicable à ce type d'activités se limite jusqu'à aujourd'hui à des textes règlementaires (circulaires, notes) qui décrivent le processus de conventionnement.

Les cas de contentieux qui apparaissent, sont transférés au contentieux général de la direction réalisations, équipements et moyens généraux.

### M. Cellule Actuariat



#### ➤ Missions principales :

Instituée par l'arrêté ministériel du 28/11/2006, complétant l'article 6 de l'arrêté du 11 mars 1998 (portant organisation de la CNAS), cette cellule est chargée :

- de collecter l'information nécessaire à la réalisation des études actuarielles en matière de sécurité sociale ;
- de mener les études et analyses qui permettent aux gestionnaires de sécurité sociale de disposer de normes et règles de gestion relative à chacune des branches de sécurité sociale relevant de la caisse, à court, moyen et long terme de nature à assurer la pérennité du système de sécurité social ;
- d'évaluer les incidences financières de toute nouvelle législation ou réglementation en matière de sécurité sociale.

➤ **Constats :**

Dans la sphère des métiers des assurances et de la sécurité sociale, l'actuariat s'impose de plus en plus comme un pôle de compétence stratégique.

Les actuaires sont des professionnels du monde des affaires, qui appliquent les mathématiques aux problèmes financiers. Les actuaires font appel à leurs connaissances spécialisées en mathématique financière, en statistiques et en théorie des risques afin de résoudre des problèmes spécifiques (par exemple dans le domaine des assurances et de la sécurité sociale).

La cellule actuariat est ainsi une entité qui supportera et aidera la caisse, à mieux se préparer pour l'avenir en réduisant les risques associés : à la retraite, à la maladie, à l'invalidité, au chômage, aux placements, à l'espérance de vie, aux taux de mortalité, etc.

L'actuaire est pour ainsi dire, un professionnel spécialisé dans l'analyse, la modélisation et la gestion des conséquences financières découlant d'évènements incertains ou de risques.

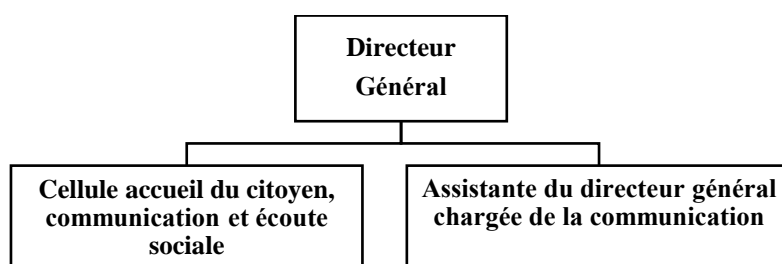
Pour cela, les évaluations et les études actuarielles, nécessitent un système d'information adapté à leurs caractéristiques. Ce qui ne semble pas encore le cas aujourd'hui au sein de la CNAS.

Le responsable de cette cellule a d'ailleurs engagé un diagnostic du système d'information de la caisse pour identifier ses besoins spécifiques pouvant lui permettre de déployer ses activités conformément aux objectifs d'une structure d'actuariat.

En attendant, l'équipe en charge de cette cellule, développe ses propres applications (surtout mathématiques et statistiques) pour effectuer les études en cours.

Parallèlement, et considérant le manque constaté au sein de la caisse, de référentiels stratégiques comme le TBGS (tableau de bord de gestion stratégique), la cellule a engagé une réflexion dans ce sens.

## N. La Fonction Communication au sein de la CNAS



### ✚ **Assistante du directeur général chargée de la communication :**

➤ **Missions principales :** Opérationnelle depuis deux années, elle est chargée :

- de proposer la stratégie de communication interne et externe de la caisse ;
- de traiter et suivre la revue de presse quotidienne ;
- de contribuer à la conception de supports de communication et d'information ;
- coordonner l'organisation et le déroulement des actions de communication médiatisée (interviews, reportages, émissions de radio et de télévision) ;
- rédiger des dossiers de presse ;
- accompagner les journalistes et encadrer les médias lors d'évènements ou reportages au sein des structures de la CNAS ;
- participer à l'enrichissement du site web de la CNAS.

### ✚ **Cellule accueil du citoyen, communication et écoute sociale :**

Instituée par l'arrêté du 28/11/2006, article 7, cette cellule dans son fonctionnement actuel, est organisée en 02 niveaux d'intervention : la cellule principale (du niveau central) et les cellules de wilaya (49 au niveau national). Cette entité, a pour objectifs primordiaux :

- de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations fournies au niveau des structures de la CNAS,
- d'humaniser les rapports du service publics avec le citoyen,
- de restaurer la confiance entre l'usager et l'administration de la CNAS.

➤ **Missions principales :** l'arrêté du 28/11/2006, a défini ses principales missions comme suit :

- accueil, écoute, orientation et accompagnement des citoyens usagers de la sécurité sociale pour le règlement de leurs requêtes ;
- synthèse des informations recueillies ;

- analyse de l'objet des requêtes en vue de repérer les éventuels dysfonctionnements afin de proposer les mesures nécessaires à l'amélioration de la qualité des prestations dues aux usagers du secteur de la sécurité sociale.

L'effectif global des cellules du niveau central et de wilaya est de **95 agents**.

➤ **Constats :**

La fonction communication telle que structurée aujourd'hui au sein de la caisse, semble chevaucher en termes d'appellation et au plan des missions (existence de 02 entités parallèles pour la même appellation "communication").

Cependant, en examinant de près les missions dévolues aux 02 entités, nous remarquerons, que la première cellule (l'assistante du directeur générale chargée de la communication) est surtout portée vers des missions de relations avec les médias (presse écrite, radio, télévision,...).

Le domaine d'activité par contre de la deuxième cellule (écoute sociale), est plus large et plus pointu en termes de prérogatives et de compétences liées aux missions d'une structure de communication.

Cette cellule d'écoute sociale de la direction générale a aussi une déclinaison régionale, à travers les cellules de wilaya qui dépendent hiérarchiquement du directeur de l'agence.

Pour celles-ci, il nous a été notifié, que dans certaines agences, on observe une incompréhension des missions, objectifs et prérogatives des chargés des cellules d'écoute.

Cette situation provoque des réactions de rejet de la part du personnel de l'agence.

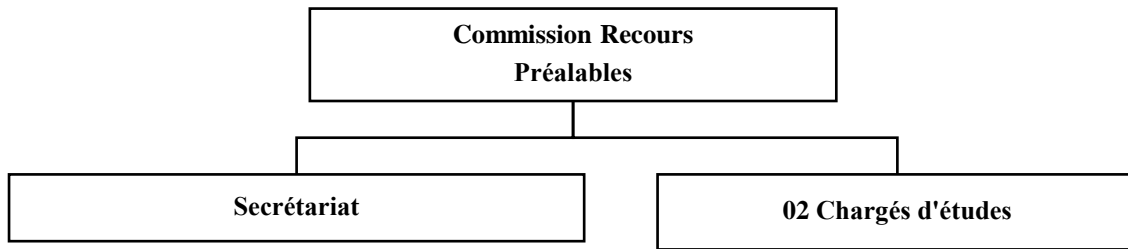
De même, que le problème de la non distinction entre les différentes structures existantes au sein des agences (accueil, orientation, réclamations) et la cellule écoute semble être aussi posé.

➤ **Mesures à prendre :**

L'organisation de la fonction "communication" au sein de la caisse, est à consolider par un ajustement en termes de prérogatives des 02 entités existantes.

L'importance accordée par les pouvoirs publics et le directeur général à cette fonction dans un secteur aussi sensible que la sécurité sociale, doit favoriser son plein épanouissement et son ancrage organisationnel comme une structure à forte valeur ajoutée.

## O. La Commission des Recours Préalables



### ➤ Missions principales :

Instituée par un texte de loi (08-08 du 23/02/2008), cette commission dépendait auparavant de la direction du recouvrement.

Cette entité, est organisée dans son fonctionnement en 02 paliers : les cellules locales rattachées directement aux directeurs d'agences de wilaya et la cellule nationale (centrale) rattachée organiquement au directeur général.

Cette commission appelée "recours préalables" est habilitée à statuer sur les recours déposés par les assurés sociaux sur toute décision prise par les services de l'administration de la CNAS.

Les prérogatives des cellules locales (1<sup>er</sup> niveau d'examen des recours déposés) et la cellule centrale (2<sup>ème</sup> niveau de recours pour les assurés sociaux) sont fixés par les dispositions contenues dans :

- la loi 08-08 du 23 février 2008 et ;
- le décret exécutif 08-415 du 24 décembre 2008.

### ➤ Constats :

Le seul constat sur cette cellule est la problématique de son rattachement. L'arrêté du 24 juin 1998, identifie son rattachement à la direction du recouvrement et du contentieux. Mais depuis 1999, elle a été mise sous l'autorité directe du directeur général.

Faut-il lier cela à la composante humaine de cette commission, dont le président est le représentant personnel du ministre (et non du ministère) ?

Faut-il lier cela aussi, à son statut juridique important (instituée par un texte de loi et un décret exécutif) ?

En tout état de cause, il faut noter quand même que les pouvoirs publics accordent un intérêt particulier au mandat de cette commission, du fait qu'elle instruit les recours ou requêtes émanant directement des assurés sociaux, donc des citoyens qui ont des droits à faire valoir.

## **I-4-5. CONSTAT SUR LES UNITES DECONCENTREES**

### **I-4-5-1. Les Agences de Wilaya (49 agences)**

#### ➤ **Missions principales :**

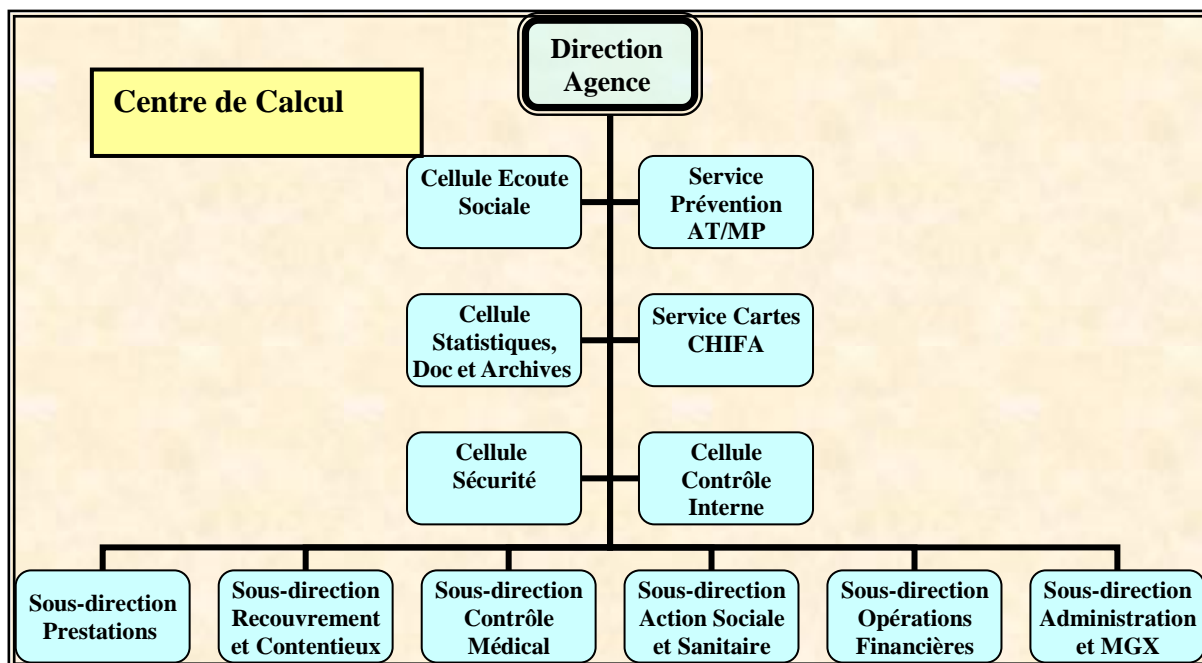
Les agences de wilaya de la CNAS sont chargées, outre leur rôle d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités des centres de communes et des antennes d'entreprise et, le cas échéant, d'antennes d'administration :

- d'assurer :
  - le service des prestations dues au titre des assurances sociales des travailleurs salariés et à titre transitoire, des prestations familiales ;
  - le service des prestations dues au titre des congés payés, conformément aux lois et règlements en vigueur ;
  - les actions mises à leur charge en matière de prévention ;
- d'assurer le recouvrement des cotisations, le contrôle des obligations des assujettis et d'effectuer, en ce qui les concerne, les opérations du contentieux du recouvrement des cotisations ;
- d'exercer le contrôle médical ;
- de tenir la comptabilité, d'assurer l'exécution des opérations financières et leur coordination ;
- d'assurer la gestion courante des moyens matériels et humains de l'agence, l'exécution des investissements mis à sa charge et la gestion des structures à caractère sanitaire et social relevant de sa compétence.

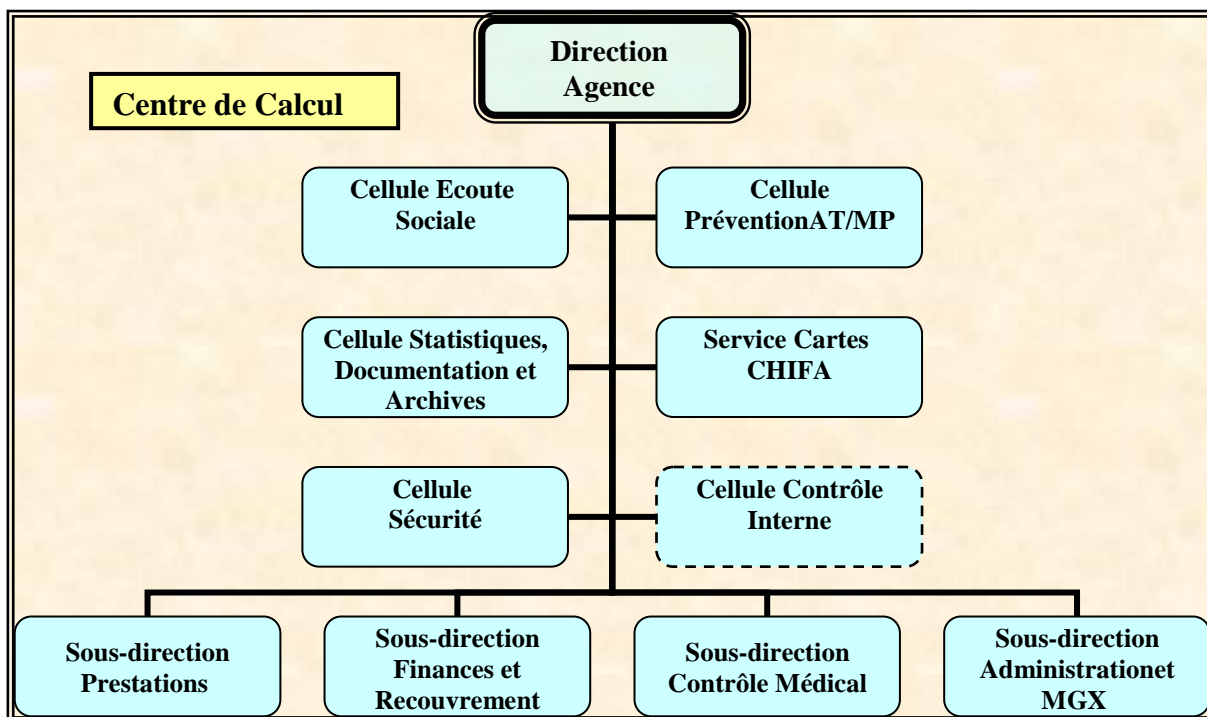
L'arrêté du 24 juin 1998 a défini la typologie des agences de wilayas en trois (3) catégories ainsi que leur mode d'organisation (sous-structures).

Leur organisation sur le terrain se présente dans les formes suivantes :

### A. Agence de Wilaya de 1<sup>ère</sup> catégorie



### B. Agence de Wilaya de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie



#### ➤ Constats

Le classement des agences en 3 catégories tel que défini dans l'arrêté du 24 juin 1998 est aujourd'hui dépassé.

Les ratios de gestion (nombre d'assurés sociaux) ayant été définis pour classer les agences en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> catégorie ne sont plus les mêmes. Beaucoup d'agences aujourd'hui, ont largement dépassé les seuils en termes de ratios ouvrant droit au classement catégoriel précité.

Pour l'organisation interne des agences, les directions du niveau centrales (en termes de fonctions) sont déclinées au niveau des agences en sous directions.

Les agences de 1<sup>ère</sup> catégorie sont constituées de 06 sous directions alors que celles du 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie sont pourvues de 04 sous directions.

Au niveau des agences de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie, le recouvrement et les finances sont regroupés au sein d'une seule structure, alors que la fonction "action sociale et sanitaire" n'est pas identifiée comme structure autonome (ce qui n'est pas le cas des agences de 1<sup>ère</sup> catégorie, où cette fonction est érigée en sous-direction).

De toutes les fonctions appartenant aux métiers de la caisse, seule la fonction "prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles" reste sous représentée (au maximum un service ou une simple cellule).

Les agences au fil du temps, ont été renforcées par d'autres cellules qui sont venues se greffer à leur organisation : écoute sociale, statistiques et documentation, Chifa, contrôle interne, sécurité, etc.

Cependant des disparités existent entre les agences dans le déploiement de ces structures.

Chaque agence s'adaptant comme elle peut à la réalité du terrain. Le même constat est valable pour ce qui concerne les procédures internes de travail.

En l'absence d'un manuel de procédures de gestion, unifié et normalisé, il est constaté des différences en matière d'interprétation, d'application ou de gestion des différentes prestations que fournissent les agences.

En matière de liaisons hiérarchique et fonctionnelle, les agences travaillent directement avec les directions du niveau central, chacune dans son domaine de compétences. Cependant, sur le plan hiérarchique, les directeurs d'agence sont sous l'autorité du directeur général.

#### **I-4-5-2. Les Centres de Paiement**

Au nombre d'environ 380, les centres de paiement constituent l'interface directe avec les assurés sociaux.

Rattaché hiérarchiquement aux agences de wilaya, leur déploiement organisationnel n'est pas uniforme.

La taille et l'importance relative de chaque agence déterminent leur mode d'organisation. Les processus (en termes d'activités) déclinés au niveau de ces entités, ne sont pas identique d'un centre de paiement à un autre (centralisation au niveau des agences ou décentralisation au niveau des CP).

Il en est ainsi par exemple des processus liés aux :

- contrôle médical
- la gestion des gros risques
- les prestations aux guichets
- l'accueil, réception et orientation
- ...

Véritable cheville ouvrière de la CNAS, le centre de paiement est placé en première ligne face aux usagers et à leurs multiples besoins.

**CHAPITRE I :**  
**BREF HISTORIQUE ET ETAT DES LIEUX**  
**DE L'ORGANISATION ACTUELLE**  
**DE LA C.N.A.S**

## **I.1. LA CNAS : HISTORIQUE ET MISSIONS**

### **I.1.1. Le système de sécurité sociale en Algérie : bref aperçu <sup>1</sup>**

Le système algérien de sécurité sociale se caractérise par :

- L'unification des régimes basée sur les principes de la solidarité et de la répartition;
- L'affiliation obligatoire de tous les travailleurs, salariés, non-salariés, assimilés à des salariés. L'affiliation est également obligatoire pour d'autres catégories de personnes dites catégories particulières ;
- L'unification des règles relatives aux droits et obligations des bénéficiaires ;
- L'unicité du financement.

Le système comprend toutes les branches de la sécurité sociale prévues par les conventions internationales, à savoir : l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, la branche accidents de travail et maladies professionnelles, la retraite (l'assurance vieillesse), l'assurance chômage et les prestations familiales.

Le mode de financement du système découle directement de son caractère professionnel.

Les sources de financement sont donc essentiellement des cotisations à la charge des employeurs et des travailleurs. Cependant, en 2006 et en 2010, des réformes du financement du système ont été introduites à travers les lois de finances, par de nouvelles ressources dites additionnelles issues de la fiscalité, à travers les taxes et prélèvements sur le produit de la fiscalité pétrolière et sur les produits ayant un lien avec les dépenses de la sécurité sociale.

Durant la décennie 2000-2010, un important programme de réforme de la sécurité sociale a été lancé et dont les principaux axes ont été :

- a. L'amélioration de la qualité des prestations avec notamment le développement des structures de proximité, le développement du système tiers payant, le développement des actions sanitaires dont les centres régionaux d'imagerie médicale et les cliniques spécialisées ;
- b. La modernisation des outils, avec notamment la généralisation de l'outil informatique et surtout l'introduction de la carte électronique "CHIFA" qui est déjà au stade de 10 000 000 de cartes établies pour plus de 30 000 000 de bénéficiaires y compris les ayants droit ;

---

<sup>1</sup>Source : Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale

- c. La préservation des équilibres financiers des organismes de sécurité sociale avec notamment la réforme des instruments de recouvrement des cotisations, la réforme structurelle du financement de la sécurité sociale, la politique de remboursement du médicament visant la rationalisation des dépenses de l'assurance maladie à travers la promotion du médicament générique et de la production pharmaceutique locale.

### **I.1.2. Missions de la CNAS**

Le système de sécurité sociale est, dans l'opinion générale, identifié à travers la Caisse Nationale des Assurances sociales des Travailleurs Salariés (**C.N.A.S**).

C'est parce que la C.N.A.S constitue la pièce maîtresse et la pierre angulaire de tout le système algérien de protection sociale.

En effet, elle concerne et protège plus de 80 % de la population contre la quasi-totalité des risques de la vie quotidienne et verse des revenus substantiels de subsistance sous forme de prestations diverses à près de 8 millions de bénéficiaires directs.

Avec leurs ayants-droit, ce sont plus de 30 millions de personnes qui bénéficient des avantages servis par la C.N.A.S.

Pour une grande majorité des citoyens, ce sont encore les anciens sigles et appellations qui continuent de constituer pour eux la sécurité sociale. Bien souvent, on désigne encore par CASORAL, CASOREC, CASORAN ou, plus récemment, CNASSAT pour parler de l'assurance.

Le système comprend toutes les branches de la sécurité sociale prévues par les conventions internationales, à savoir l'assurance maladie, l'assurance maternité, l'assurance invalidité, l'assurance décès, la branche accidents du travail et maladies professionnelles, la retraite (L'assurance vieillesse), l'assurance chômage et les prestations familiales.

Le régime de sécurité sociale géré par la CNAS couvre les salariés de tous les secteurs d'activité et un grand nombre de catégories particulières que la Loi a fait bénéficier d'une assimilation à des salariés en termes d'avantages et d'accès à certaines prestations.

L'organisation actuelle des assurances sociales gérées par la C.N.A.S résulte de la Loi n°83.11 du 02 Juillet 1983 relative aux assurances sociales et de la Loi n°88.01 du 17 Janvier 1988 portant loi d'orientation de l'entreprise publique économique.

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 a précisé les attributions et le rôle de la C.N.A.S qui se voit, notamment confier :

- La gestion des prestations, en nature et en espèces des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- Les prestations en nature représentent les remboursements d'une partie des dépenses de soins (consultation chez le médecin ; achat de médicaments ; frais d'analyses et d'exploration etc.).
- Les prestations en espèces sont la compensation d'une partie de la perte de revenu salarial en cas d'arrêt de travail (indemnités journalières versées pendant la maternité, la maladie ou l'accident du travail ...).
- La gestion, pour le compte de l'État, des prestations familiales.
- Le recouvrement, le contrôle et le contentieux de recouvrement des cotisations de sécurité sociale.

A cet endroit, il y a lieu de signaler que la C.N.A.S assure également cette fonction pour le compte d'autres caisses qui gèrent d'autres risques tels :

- La retraite et la retraite anticipée pour le compte de la Caisse Nationale des Retraites (C.N.R).
- Le chômage pour le compte de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (C.N.A.C).
- De plus, la quote- part des œuvres sociales versée au Fonds National de Péréquation des Œuvres Sociales (F.N.P.O.S chargé du logement social) est également recouvrée par la C.N.A.S.

Tout comme elle a procédé au recouvrement des cotisations dues respectivement :

- à la CASNOS jusqu'en 1997
  - à la CACOBATP jusqu'en 1998 (congrés payés, chômages intempéries).
- La promotion de la politique de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
  - La gestion des prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
  - L'organisation, la coordination et le contrôle médical.

- Le lancement d'actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social.
- Le lancement d'actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire.
- L'immatriculation des assurés sociaux et des employeurs.
- L'information des bénéficiaires et des employeurs.

Établissement public à gestion spécifique, catégorie soumise au droit public dans ses relations avec l'État et au droit privé dans ses relations avec les tiers, la C.N.A.S est administrée par un Conseil d'Administration.

La C.N.A.S dispose :

- de services centraux
- d'agences locales ou régionales
- de centres de paiement et d'antennes d'entreprises ou d'administrations
- d'établissements
- de correspondants d'entreprise ou d'administration membres représentant le personnel de la C.N.A.S.

Autant de démembrements, de fonctions complexes, de moyens divers qu'il faut prévoir, organiser, coordonner et contrôler sans cesse pour rendre convergents les actions et actes accomplis quotidiennement.

En effet, la complexité, le volume et le nombre des activités à la charge de la C.N.A.S découlent de toutes les missions qui lui incombent et de l'interdépendance de celles-ci avec tout l'environnement, en amont et en aval, et avec tous ceux qui composent et font cet environnement.

Les changements profonds que connaît la société dans son évolution et leurs répercussions sur les responsabilités des différents acteurs et intervenants ont une influence directe sur les méthodes, moyens et exigences de gestion de la sécurité sociale.

La C.N.A.S, en tant que Caisse-mère ou organisme de base du système de sécurité sociale, se doit de répondre et de suivre tous ces changements qui se font bien souvent, sous forme de ruptures brutales.

A chaque étape ou période qui correspond à des changements dans les attributions et prérogatives dévolues à la CNAS, celle-ci s'organise et s'adapte graduellement pour honorer les engagements auxquels on la souscrit.

S'agissant essentiellement d'une institution financière, les efforts se concentrent avant tout sur la gestion des ressources, en entrées et en sorties.

Une dimension particulière a donc toujours été accordée à la gestion de l'information et, notamment, celle se rapportant aux problèmes liés :

- Au suivi administratif des divers fichiers, dossiers, comptabilités etc.
- Aux phénomènes d'évasion des cotisations (non-paiement par les assujettis, non déclaration ou fausses déclarations...)
- A la fraude, etc.

Les efforts entrepris en matière de rationalisation et de modernisation de la gestion des différentes fonctions sont faits pour éviter des graves dérapages à l'institution.

Depuis 1996, des progrès ont été enregistrés en matière de prévision en ce qui concerne la sécurité sociale en général, et la gestion de la CNAS, en particulier.

Une maîtrise améliorée des flux, en amont et en aval, a permis de se rapprocher d'un équilibre au niveau financier global, de diminuer le niveau des déficits annuels observés et de se rapprocher de l'équilibre financier.

## **I-2. LES ORGANES DE GESTION DE LA CNAS**

(Décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992)

La caisse est dotée d'organes délibérant (le conseil d'administration) et d'organes exécutifs (le directeur général et l'agent chargé des opérations financières).

Le conseil d'administration a d'importantes attributions dans tous les domaines de la gestion et du fonctionnement dont notamment :

- Vote du budget,
- Approbation des marchés,
- Acquisition, aliénation ou location de l'immobilier de la caisse,
- Placement des fonds,
- Contrôle de l'exécution des textes législatifs et réglementaires en matière de : convention collective, avis sur la nomination de certains cadres supérieurs, recours usagers, etc.).

La tutelle est exercée par le Ministère chargé de la Sécurité Sociale et revêt plusieurs formes :

- Sur les personnes (pouvoir de nomination et de révocation) ;

- Sur les actes : approbation ou annulation des décisions des conseils d'administration (budgets, marchés, actes contraires à la législation).

Il a aussi :

- Un pouvoir de substitution en cas de défaillance de la caisse, exemple : inscription d'office des crédits nécessaires au fonctionnement ;
- Un pouvoir de contrôle général et ou ponctuel sur le fonctionnement des caisses.

Par ailleurs, la Sécurité Sociale est soumise à d'autres contrôles de l'Etat (contrôle de l'IGF et de la cour des comptes).

### **I-2-1. Attributions du directeur général de la CNAS**

La CNAS est dirigée par un directeur général nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la sécurité sociale, le conseil d'administration consulté.

Il est mis fin aux fonctions du directeur général dans les mêmes formes.

- Le directeur général assure le fonctionnement de la caisse sous le contrôle du conseil d'administration.
- Le directeur général soumet, chaque année, au conseil d'administration, les documents se rapportant à la gestion de la caisse : divers budgets, états prévisionnels, rapport sur le fonctionnement administratif de la caisse, l'état des cotisations restant à recouvrir ainsi qu'un rapport justifiant les mesures prises en vue du recouvrement des cotisations, des garanties ou sûretés prises pour la conservation de la créance et sur tous renseignements sur la solvabilité des débiteurs.
- Le directeur général représente la caisse en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il peut déléguer, sous sa responsabilité une partie de ses pouvoirs à certains agents de la caisse. Il peut donner mandat à des agents de la caisse en vue de le représenter en justice et dans les actes de la vie civile.
- Le directeur général est ordonnateur des recettes et des dépenses de la caisse.

En cas de vacance d'emploi, d'absence momentanée ou d'empêchement du directeur général, ses fonctions sont exercées par le directeur général adjoint.

En cas d'absence simultanée ou d'empêchement du directeur général et du directeur général adjoint et de l'agent chargé des opérations financières, l'intérim est exercé par un agent de direction de la caisse désigné dans les mêmes conditions prévues par le texte de loi (pouvoir de la tutelle et consultation du conseil d'administration).

### **I-3. ORGANISATION INTERNE DE LA CNAS (arrêté du 11 mars 1998)**

#### **I-3-1. La direction générale :**

La direction générale de la caisse est chargée, notamment :

- d'organiser, de coordonner et de contrôler :
  - les activités des agences de wilaya, d'antennes d'administration, d'entreprise et des établissements ;
  - la gestion 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.
- d'organiser le contrôle médical.
- d'attribuer un numéro d'immatriculation national aux assurés sociaux et aux employeurs.
- d'organiser l'information des assurés sociaux et des employeurs.
- de suivre l'application des conventions et accords en matière de sécurité sociale.
- de conclure les conventions relatives aux assurances sociales.
- de coordonner et de suivre la réalisation des investissements tels que prévus par la loi.
- de contribuer à la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles et de gérer leurs fonds de prévention et le fonds d'aide et de secours tels que prévus par la loi.

#### **I-3-2. Les directions centrales :**

Sous l'autorité du directeur général, assisté du directeur général adjoint, la direction générale comprend les structures suivantes :

- la direction des prestations
- la direction du recouvrement et du contentieux
- la direction du contrôle médicale
- la direction de l'inspection générale
- la direction de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
- la direction des études, de l'organisation et des statistiques

- la direction de l'informatique
- la direction des opérations financières
- la direction des réalisations, équipements et moyens généraux
- la direction des personnels et de la formation
- la direction de l'action sociale et sanitaire

Il est à noter que la direction générale, outre les directions centrales précitées, prévues par l'arrêté de 1998, a été renforcée pour des besoins de fonctionnement et de renforcement de ses structures par cinq (5) entités (cellules et commission) rattachées directement au directeur général :

- Actuariat
- Communication
- Accueil du citoyen, communication et écoute sociale
- Conventionnement
- Recours préalables

### **I-3-3. Les agences de wilaya :**

Les agences de wilaya de la caisse de la CNAS sont chargées, d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités des centres de commune et des antennes d'entreprise et, le cas échéant d'antennes d'administration.

Les agences de wilaya sont classées en trois (3) catégories :

- 1<sup>ère</sup> catégorie : agences gérant au moins 200.000 assurés sociaux ;
- 2<sup>ème</sup> catégorie : agences gérant moins de 200.000 et au moins 100.000 assurés sociaux ;
- 3<sup>ème</sup> catégorie : agences gérant moins de 100.000 assurés sociaux.

Le réseau actuel de la CNAS est constitué de :

- 49 agences
- 374 centres de paiement
- 424 antennes

Pour un nombre d'environ 11 000 000 assurés affiliés. (Source :**DG.CNAS 2013**).

## **Organisation Générale de la C.N.A.S**

## **I-4. LES ASPECTS DES ENTITES ORGANISATIONNELLES**

### **+ Constat général en entrée à l'étude de l'organisation**

La caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés CNAS, est régie par 02 textes principaux qui ont défini :

- Son statut juridique et son organisation administrative et financière à travers le Décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale ;
- Son fonctionnement interne à travers l'Arrêté du 11 mars 1998 portant organisation interne de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés.

Il est à constater qu'hormis ces 2 textes règlementaires, la CNAS n'a pas accompagné leur application par l'élaboration d'instruments de gestion nécessaires au pilotage de ses activités et de ses emplois.

Ces instruments de gestion sont : l'organigramme, la nomenclature des emplois et les fiches descriptives des postes de travail.

### **+ L'organigramme :**

La caisse, n'a pas formalisé cet outil de gestion de base pour asseoir son organisation interne. L'organigramme qui est toujours un outil d'organisation prévisionnel, permet de définir :

- La configuration et le découpage de l'organisme ;
- La répartition des activités à travers les différentes structures ;
- L'allocation des ressources humaines en quantité et en qualité (ratios d'occupation) affectée à chacune des structures de la caisse.

Les organigrammes une fois formalisés, deviennent, l'instrument et le référentiel de base pour l'ensemble des actes de gestion de la ressource humaine : vacance de postes, affectations, recrutements, mutations, promotions, etc.

### **+ La nomenclature des emplois :**

La caisse ne gère pas ses postes de travail sur la base d'une nomenclature des emplois validée et formalisée.

Dans sa gestion au quotidien la CNAS, puise l'information d'un état ou inventaire (servant pour la paie essentiellement).

La nomenclature de référence existante et annexée à la convention collective est d'ailleurs dépassée car, ne permettant plus de donner une situation exhaustive des postes de travail réels de la caisse.

Un nombre important de postes de travail sont tombés en désuétude, ne sont plus utilisés réellement, de même que beaucoup d'agents sont positionnés sur des postes de travail ne correspondant pas réellement aux fonctions exercées.

Les postes de travail répertoriés dans la nomenclature doivent respecter l'organisation interne en vigueur et les relations hiérarchiques et fonctionnelles que fournit l'organigramme.

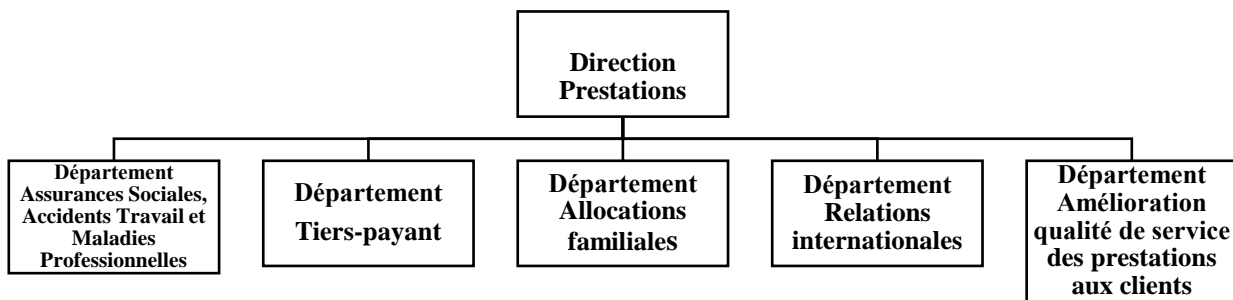
#### ✚ **Les fiches descriptives des postes de travail :**

Les fiches de postes de travail permettant de clarifier le " **qui fait quoi ?** " ne sont pas disponibles.

Ce vide engendre nécessairement sur le terrain, beaucoup d'*opacité* et de *flou*, dans la clarification des rôles, missions et attributions des employés de la caisse à tous les niveaux.

### **I-4.1. CONSTAT RELATIF AUX DIRECTIONS OPERATIONNELLES**

#### **A. Direction des Prestations**



#### ➤ **Missions principales :**

- Organiser et suivre la gestion des prestations des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles et, à titre transitoire, des prestations familiales;
- Payer pour le compte d'autres organismes de sécurité sociale, des prestations dans le cadre de conventions ;
- Assurer le fonctionnement de la commission d'aide et de secours et de gérer le fonds d'aide et de secours prévus par la loi ;
- Conclure les conventions prévues par la loi ;

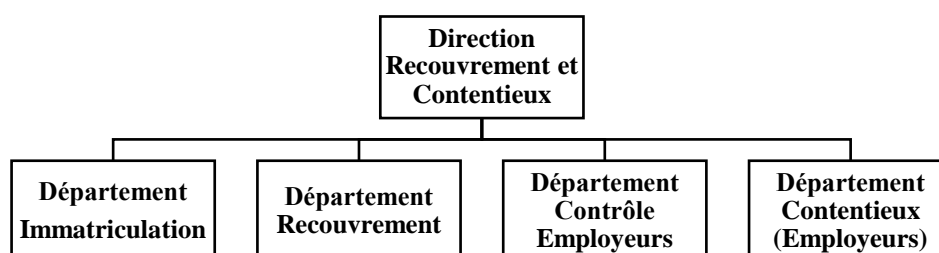
- Veiller à l'application des dispositions prévues par les accords bilatéraux de sécurité sociale et d'effectuer les apurements des comptes nés de l'application de ces accords.
- Suivre l'application des mesures arrêtées en matière de transfert pour soins à l'étranger, de centraliser les factures en ce domaine, d'effectuer les opérations de paiement au profit des établissements de soins et d'en établir des bilans périodiques dans le cadre conventionnel.

➤ **Constats :**

Cette direction est au cœur des missions dévolues à la caisse. Ses 5 départements couvrent le champ des activités en matière de prestations fournies aux assurés. Il est cependant à noter :

- L'existence d'un certain déséquilibre entre les 5 structures en volume d'activités et de plan de charge.
- Le département AS/AT-MP constitue la "méga structure" de la direction alors que le département qualité des prestations, en est "la micro structure". Cette dernière remarque est valable aussi pour le département allocations familiales.
- Le département tiers payant est la structure phare en ce moment. C'est une activité en plein développement.
- La prise en charge du contentieux "assurés sociaux" normalement dévolu à la direction des prestations, n'apparaît pas dans l'organisation de cette direction. Il semblerait qu'il ne soit même pas pris en charge au niveau de cette direction. La question de *qui doit le faire?* est posée.
- Les missions dévolues au département "amélioration de la qualité de service des prestations", semblent se rejoindre avec ceux de la cellule "accueil, écoute sociale et orientation du citoyen". Un chevauchement dans les prérogatives est perceptible.
- Les responsables de cette direction considèrent qu'il y a lieu peut être de réétudier l'organisation des départements en terme d'équilibre. Dans ce cadre, ils considèrent qu'il y a lieu peut être de penser à fusionner le département amélioration prestations et celui des allocations familiales, mais aussi, de scinder le département AT/AS-MP, du fait de son importance, en deux structures distinctes.
- Les missions dévolues à cette direction sont bien encadrées sur le plan des textes juridiques et règlementaires mais il est constaté (au-delà du manuel des imprimés officiels) des insuffisances au plan des procédures de gestion normalisées.

## B.Direction du Recouvrement et du Contentieux



### ➤ Missions principales :

- Suivre le recouvrement des cotisations dues conformément aux lois et aux règlements en vigueur ;
- Veiller au respect par les assujettis des obligations mises à leur charge ;
- Attribuer un numéro d'immatriculation national à chaque assuré social et à chaque employeur, et de gérer le fichier national ;
- Suivre les questions relatives aux contentieux général, technique et médical prévus par la loi ;
- Assurer le fonctionnement de la commission de recours préalable prévue par la loi.

### ➤ Constats :

Son organisation en termes de structures est jugée adéquate par les responsables rencontrés.

Cependant, le système de gestion du recouvrement en place (saisie, contrôle, édition des documents...), est considéré comme ayant atteint ses limites. Les contraintes auxquelles fait face le système actuel sont d'ordre : technique, d'environnement, de fonctionnement et d'identification des employeurs.

L'amélioration du système actuel, nécessite selon les responsables de la fonction et ceux de l'informatique, des solutions dont les objectifs les plus importants sont la prise en charge de nouvelles fonctions :

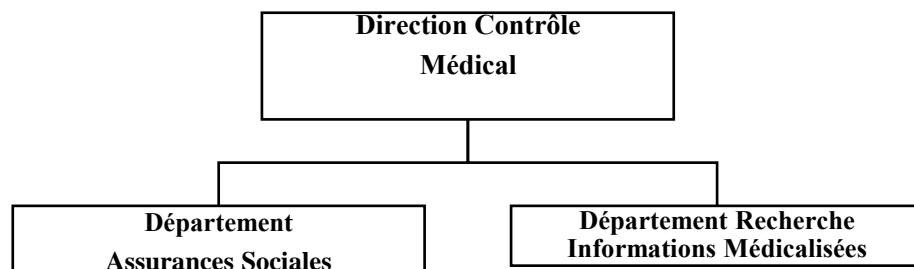
- le suivi du contrôle employeur
- la gestion du contentieux
- la gestion des DAS
- les services web (télé déclarations)

Il est préconisé ainsi de penser réellement à prendre en charge les axes de développement suivants :

- la mise en place d'un identifiant national des employeurs et d'une procédure d'immatriculation ;

- la révision des codes utilisés en recouvrement et mise en place d'un recueil de codes ;
- préparer des cahiers de charges pour la prise en charges des améliorations à apporter :
  - à la fonction recouvrement
  - à la fonction contrôle des employeurs
  - à la fonction gestion du contentieux
  - à la fonction déclaration des salaires
- les responsables de la fonction recouvrement, insistent aussi, sur le renforcement du potentiel humain en personnel qualifié et compétent à même de pouvoir répondre aux exigences de la fonction d'une part, et d'autre part, le conseil et l'assistance des agences dans leurs missions.
- Un encadrement de la fonction par des procédures de gestion normalisées et des tableaux de bord (permettant un meilleur suivi des différents paramètres de gestion) est fortement aussi préconisé.
- Une priorité devra être accordée au système de gestion du recouvrement en raison de son rôle déterminant dans l'équilibre financier de la caisse.

### **C. Direction du Contrôle Médical**



➤ **Missions principales** : (dirigée par un médecin)

- Assurer le rôle de conseil médical auprès de la direction général ;
- Organiser, uniformiser le contrôle médical et en coordonner les activités ;
- Participer, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, à la commission technique à caractère médical ;
- Effectuer toute étude relative :
  - au barème des incapacités de travail,

- à la nomenclature générale des actes professionnels et à la liste des produits pharmaceutiques remboursables prévus par la loi ;
- aux appareillages et prothèses ;
- aux tableaux des maladies professionnelles prévues par la loi.

➤ **Constats :**

Cette direction est avec celles des prestations et du recouvrement, la 3<sup>ème</sup> entité organisationnelle au cœur de la stratégie de la caisse.

Son champ de performance est celui d'être une force de prévention et d'action visant à développer la maîtrise médicalisée des dépenses de santé (responsabilisation du patient, renforcement du contrôle, lutte contre la fraude...).

Le contrôle médical s'appuie aujourd'hui (au plan des systèmes de gestion) sur 02 applications : le SIGCM (système intégré de gestion du contrôle médical) et le SIGAS (système intégré de gestion des assurances sociales).

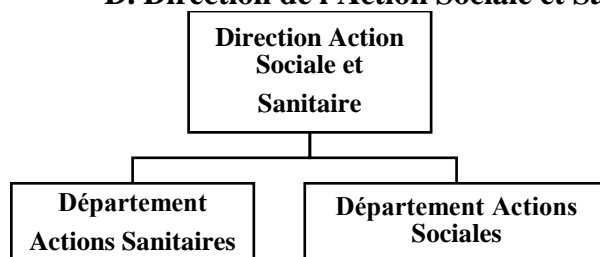
Cependant, il n'existe pas encore une base de données informatique purement médicale.

Au plan de l'encadrement juridique, le texte de base est le Décret exécutif n°05-171 du 07 mai 2005 fixant les conditions de fonctionnement du contrôle médical des assurés sociaux.

En accompagnement à ce décret, la direction a élaboré des textes qui régissent l'activité dans ses différents volets (notes, circulaires et même des "formes de procédures" ...).

La direction qui est organisée en 02 départements, l'un dédié aux assurances sociales, et l'autre, aux accidents du travail et maladies professionnelles, devra, selon les responsables rencontrés, être renforcée par une 3<sup>ème</sup> entité dédiée aux études, à large spectre d'objectifs, visant essentiellement la maîtrise de la sphère du contrôle médical.

## D. Direction de l'Action Sociale et Sanitaire



### ➤ **Missions principales :**

Entreprendre des actions sous forme de réalisations dans les domaines suivants et dans les limites règlementaires :

- Centre médico-social ;
- Réadaptation fonctionnelle et rééducation professionnelle des victimes d'accidents du travail ainsi que des diminués physiques assurés sociaux ;
- Education et protection sanitaire de l'enfance et de la famille ;
- Service social ;
- Aide à l'enfance inadaptée ;
- Action sociale en faveur des personnes âgées.

### ➤ **Constats :**

Organisée en deux structures, le département actions sanitaires bénéficie d'un apport en personnel plus important que celui des actions sociales (10 agents pour 2 seulement).

Ce déséquilibre, est motivé selon les responsables de cette direction, par l'importance des structures sanitaires gérées (cliniques spécialisées, centres d'imagerie médicale, centres de diagnostic, de dépistage et de soins, les officines pharmaceutiques), dont la gestion est lourde à supporter, comparativement aux structures sociales (crèches et jardins d'enfants).

La direction, pilote cette gestion (encore nettement centralisée) des structures sanitaires et sociales en relation avec les sous directions de l'action sociale et sanitaire des agences.

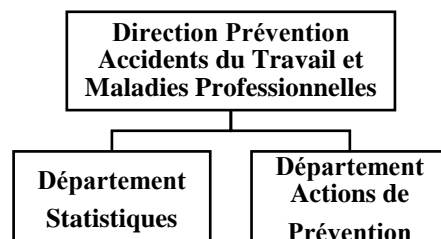
Un effort d'élaboration des supports de travail pour les établissements appartenant à la caisse a été entamé : règlements intérieurs, contrats de travail, contrats de vacation,...). Cependant, au-delà des textes règlementaires, les animateurs et les gestionnaires de cette fonction, ne s'appuient pas sur des procédures de gestion normalisées et

formalisées. De même qu'un besoin de modernisation de la gestion des structures sanitaires et sociales s'impose.

Un effort de promotion de l'information médicale à travers la tenue à jour, le traitement et l'analyse des données statistiques, est fourni par cette direction. Cependant, des améliorations sont attendues dans le domaine des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire.

Cette mission, qui ne se reflète pas aujourd'hui dans les 02 départements existants, devrait être dédiée à une 3<sup>ème</sup> structure, insistent les responsables de cette direction.

### **E. Direction de la Prévention des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles**



#### ➤ **Missions principales :**

- Contribuer à mettre en œuvre les mesures arrêtées en matière de prévention des risques professionnelles prévues par la loi ;
- Elaborer et proposer le programme d'action de la caisse en matière de prévention ;
- Gérer le fonds de prévention prévu par la loi ;
- Centraliser et exploiter les enquêtes effectuées auprès des entreprises ;
- Organiser des séminaires de sensibilisation sur les questions relevant de ses attributions.

#### ➤ **Constats :**

Cette direction centrale, avec celles représentatives des missions dévolues à la CNAS (prestations, recouvrement, contrôle médical et action sociale et sanitaire), est la seule qui est sous représentée au niveau des agences. Elle n'est pas déployée en sous-direction, mais essentiellement en cellule ou simplement intégrée au niveau d'autres structures comme la sous-direction prestations.

Cette situation engendre des difficultés en matière de pilotage des activités et des flux d'information entre le niveau central et le niveau régional.

Un renforcement du potentiel humain affecté à cette activité est en train de s'opérer par l'injection d'universitaires avec le profil souhaité (hygiène et sécurité).

Le volet relatif à la tenue, le traitement et l'analyse des données statistiques a un enjeu important pour cette direction. Cependant, il est noté l'absence d'un système d'exploitation statistique moderne. Celui utilisé aujourd'hui, est une vieille application, fonctionnant encore en mode MS DOS.

De même que le flux informationnel en réel entre la direction centrale et les agences, ne se réalise pas encore. Face à cette situation, la direction a quand même engagé un processus d'informatisation, par ses moyens propres, pour constituer une base de données (en Access) des maladies professionnelles (environ 1000 maladies).

La direction réalise des publications relatives à son activité comme : la publication annuelle des accidents du travail et des maladies professionnelle ainsi que des bulletins trimestriels.

Les responsables et les animateurs de cette direction, ont fait l'effort aussi, d'élaborer un recueil des textes fondamentaux relatifs à la prévention des risques professionnels, un petit guide des procédures en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnels ainsi qu'un guide à l'intention des membres des commissions paritaires et des préposés à l'hygiène et à la sécurité.

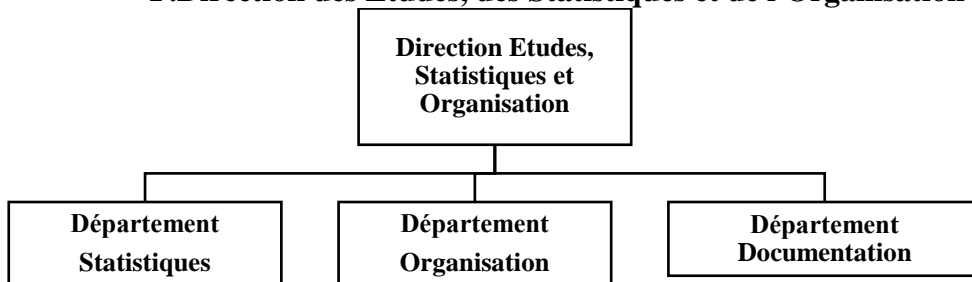
Un effort, en matière d'actions de sensibilisation, d'information et de prévention est mené aussi en relation avec les agences régionales de la caisse (25 agences déjà se sont lancées dans ce genre d'opérations).

L'activité "**gestion bonus/malus**" n'est toujours pas opérationnelle en dépit de sa pertinence et son importance en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Si cette structure venait à être créée, la responsable de cette direction, considère qu'il faut prévoir à sa tête, un actuair, pour développer la prospection qui est synonyme de prévention.

## I-4-2. CONSTAT RELATIF AUX DIRECTIONS FONCTIONNELLES

### F.Direction des Etudes, des Statistiques et de l'Organisation



#### ➤ Missions principales :

- Effectuer des études et faire des propositions en matière d'investissements dans le cadre des procédures établies ;
- Etudier, élaborer et proposer des ratios-types de gestion ;
- Effectuer des études actuarielles ;
- Collecter, centraliser et traiter les données et les informations statistiques ;
- Elaborer et mettre en œuvre des programmes d'information en direction des assurés sociaux et des employeurs ;
- Mettre en place des procédures d'information en direction des travailleurs de la caisse;
- Définir des méthodes d'organisation en vue d'unifier et d'homogénéiser les procédures et les documents et de mettre en œuvre les méthodes arrêtées ;
- Constituer et gérer une documentation dans l'ensemble des domaines d'activités de la caisse et de son environnement.

#### ➤ Constats :

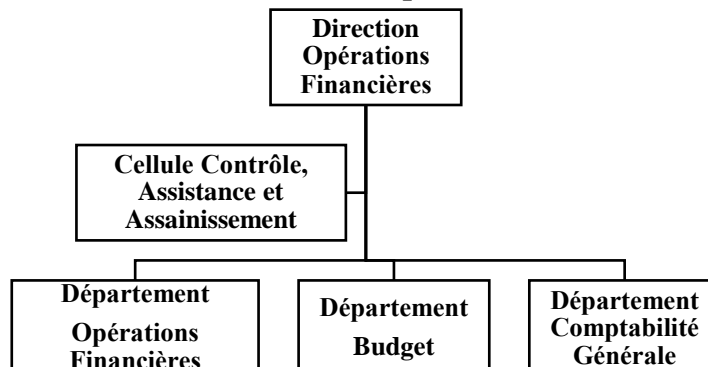
Comme il a déjà été cité précédemment, le constat principal est que la caisse :

- N'a pas élaboré et formalisé les organigrammes de ses structures avec des ratios-types de gestion et d'allocation des ressources.
- La nomenclature des emplois qui devrait être le reflet des organigrammes, est devenue obsolète car ne répondant plus à la situation réelle des postes de travail.
- Des insuffisances pour ne pas dire, un vide en matière de procédures de gestion normalisées et unifiées est constaté au niveau de beaucoup de structures de la caisse.

Ces constats, laisse penser que le volet "études" dévolu à cette direction est resté *embryonnaire*, même si, selon le premier responsable, il est pris en charge au niveau du département organisation.

- Le département des statistiques, qui est l'entité d'exploitation, d'analyse et de consolidation des données statistiques pour l'ensemble des structures de la caisse, semble rencontrer des difficultés pour mener à bien cette mission.
- La non disponibilité d'un logiciel spécifique pour les traitements statistiques en est la cause essentielle. La collecte de l'information et son traitement se réalisant par des logiciels classiques (Excel), n'offre pas l'occasion de traiter l'information en temps réel et de manière complète.
- Le centre de documentation rattaché à cette direction, en plus de ses missions, continue de gérer les archives au plan de la procédure de leur destruction en relation avec la direction des archives de l'Etat.
- La direction des études, des statistiques et de l'organisation, en collaboration avec les structures centrales de la direction générale, a élaboré un avant projet de réorganisation de la CNAS au mois de septembre 2001. Ce document, a traité les directions centrales du niveau siège sans les niveaux déconcentrés. De même, que le schéma d'organisation proposé en termes de structures, ne donne pas d'indications sur la composante de chaque structure identifiée (par directions) en termes de postes de travail et de ratio-types d'allocation des personnes ressources.

### G. Direction des Opérations Financières



#### ➤ Missions principales :

- Préparer en liaison avec les structures concernées, le projet de budget de la caisse et d'en suivre l'exécution ;
- Tenir la comptabilité de la caisse et de centraliser celle des agences de wilaya, établissements spécialisés et, la cas échéant, des antennes d'entreprise et d'administration;
- Veiller à la bonne exécution des opérations financières et à leur régularité, conformément aux lois et règlements en vigueur ;

- Assurer la coordination financière et tenir à jour les documents de gestion financière et comptable nécessaires aux contrôles auxquels est assujettie la caisse.

➤ **Constats :**

Les activités de base généralement assignées à une fonction finances et comptabilité dans les organisations sont identifiées dans cette entité et semblent être prises en charge.

Les unités déconcentrées fonctionnent comme de véritables unités comptables. Il existe 55 démembrements : 49 agences, le siège et les établissements sanitaires et sociales.

La délimitation des prérogatives en matière de finances et de comptabilité semble être identifiée et mise en œuvre. La comptabilité utilisée reste la comptabilité générale. L'analytique n'est pas encore exercée bien que la direction élabore des TCR (tableau des comptes de résultat) par domaines de gestion et par risque.

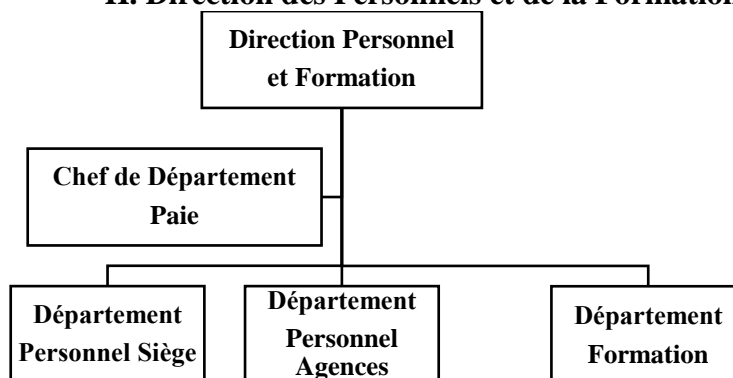
Le contrôle de gestion n'est pas encore réellement exercé comme entité distincte au sein de la direction en particulier, et de la caisse en général et cela, en dépit de son importance.

Les gestionnaires de cette fonction, utilisent un vieux logiciel de comptabilité qui a atteint ses limites. Cette situation engendre des difficultés dans la gestion au quotidien et dans la consolidation des informations en provenance des agences.

La nécessité de disposer d'un nouveau logiciel moderne type ERP avec des fonctionnalités propre à un système de gestion intégré s'impose. L'option d'achat est prévu par les responsables. Un cahier des charges pour son acquisition est déjà prêt.

Le besoin aussi de s'approprier tous les instruments modernes de gestion financière et comptable par des procédures de gestion normalisées et des procédures d'interface est tout aussi ressenti, sachant l'interpénétration des responsabilités pour cette fonction à tous les niveaux.

## H. Direction des Personnels et de la Formation



### ➤ Missions principales :

- Assurer la gestion des ressources humaines dans le cadre des dispositions législatives, règlementaires et conventionnelles en vigueur ;
- Etablir, en liaison avec les structures concernées, le plan de formation des personnels et d'organiser les actions de perfectionnement et de recyclage devant assurer la valorisation des ressources humaines de la caisse ;
- Etudier et proposer les mesures nécessaires à l'amélioration des conditions de travail des personnels de la caisse dans le cadre de la négociation collective ;
- Animer les commissions compétentes en matière de gestion des carrières, de valorisation des compétences et de respect de l'organisation du travail ;
- Suivre la gestion des œuvres sociales de la caisse ;
- Gérer le contentieux des relations de travail.

### ➤ Constats :<sup>2</sup>

- Confinée dans des tâches purement administratives, la fonction RH a peu d'occasions d'exprimer l'importance de la dimension humaine dans le processus de gestion du personnel et d'engager une politique des ressources humaines et de développement des compétences.
- Le diagnostic révèle un vide en matière de procédures formalisées dans pratiquement tous les domaines d'activité de gestion des ressources humaines. Les documents règlementaires prévus par la loi existent (la convention collective, le règlement intérieur et les registres règlementaires), cependant, ils ne peuvent palier au vide constaté en matière d'outils et de procédures de gestion.
- Au plan des structures de la direction, la distinction qui est faite entre le poste de travail de chef de département paie et le département personnel siège, n'a pas lieu d'exister. La

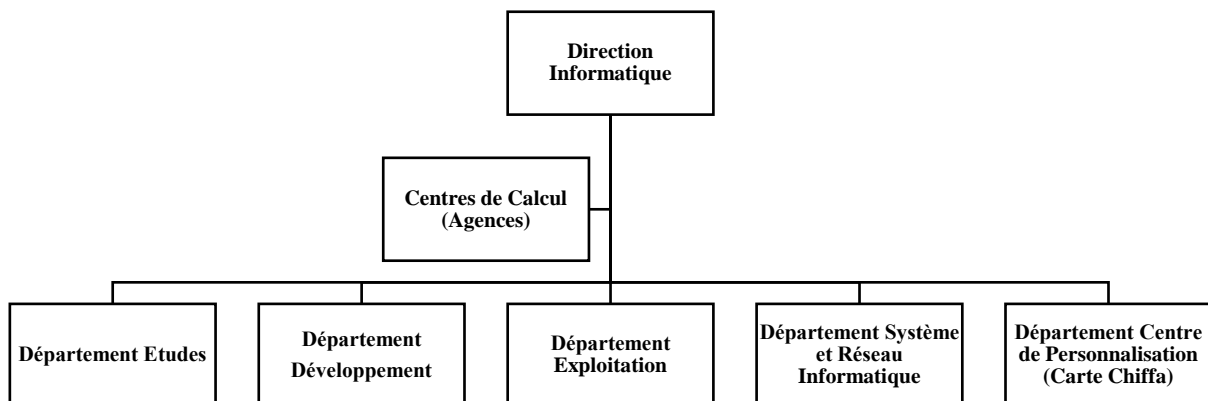
---

<sup>2</sup>Une analyse plus approfondie des pratiques de GRH au sein de la caisse fera l'objet d'un chapitre à part.

paie n'étant qu'un processus parmi tous les autres qui constituent le socle des activités de gestion administrative du personnel.

- Le traitement de l'information RH n'est pas soutenu par une base de données interactive permettant une gestion dynamique, prévisionnelle et en temps réel des flux d'information que génère une gestion moderne des ressources humaines. La nécessité de remplacer le logiciel utilisé aujourd'hui par un autre plus moderne (SIRH) s'impose plus que jamais.
- La problématique de la gestion centralisée du personnel des "centres de calculs", (environ 600 agents) répartis sur les 49 agences de la caisse, est pour le moins qu'on puisse dire, inopportune et injustifiée.

## I. Direction de l'Informatique



### ➤ Missions principales :

- Elaborer le plan informatique de la caisse et de mettre en œuvre le dispositif adopté et de l'adapter aux besoins de la caisse ;
- Mener des études informatiques et d'assurer la réalisation des applications informatiques;
- Gérer les centres de calcul ainsi que l'ensemble des moyens informatiques ;
- Assurer la maintenance des équipements informatiques et l'assistance technique pour leur manipulation ;
- Contribuer aux activités de formation et de perfectionnement dans le domaine informatique initiées par la caisse.

➤ **Constats :**

Un effort important a été consenti au niveau de cette direction pour implémenter au sein de la caisse une plateforme informatique à même de répondre aux besoins des acteurs et des utilisateurs. L'introduction du système CHIFA a induit des changements importants dans les procédures de travail. Ceci, a nécessité l'adaptation de beaucoup de logiciels et la conception de nouveaux logiciels pour pouvoir utiliser le système à tous les niveaux :

- Les assurés
- Les professionnels de la santé
- Les agences
- Les centres payeurs
- Le centre de personnalisation CHIFA

La généralisation de l'interconnexion des sites CNAS et tiers permet d'atteindre différents objectifs :

- Un traitement proche du temps réel des transactions
- Une visibilité instantanée depuis le centre payeur jusqu'au siège
- Une meilleure qualité des opérations en évitant les manipulations des données
- La mise à disposition des employés d'outils de productivité mettant la caisse à la pointe de son secteur
- Une meilleure satisfaction des parties prenantes
- Une contribution au respect de l'environnement en évitant des déplacements physiques inutiles (pharmaciens, employés).

Le bilan des applications développées (au mois d'octobre 2011) par la direction de l'informatique, couvre un large spectre d'activités :

- le système SIGAS (liquidation et paiement des prestations en espèce et en nature).
- le système SIGCM (traitement des dossiers soumis au contrôle médical)
- l'enrôlement des assurés (logiciel permettant d'enrôler les assurés sociaux et les professionnels de santé pour la production des cartes CHIFA et des clés PS.
- CHIFA-PHARM : convention CNAS-Pharmaciens (logiciel destiné aux pharmaciens)
- CHIFA-MED : convention CNAS-Médecins traitant (logiciel destiné aux médecins)

- IDAAS (identification automatique des assurés sociaux).
- logiciel de contractualisation des hôpitaux
- attestations d'affiliation et non affiliation
- logiciel de gestion d'une clinique
- portail FTP (pour transférer ou télécharger des fichiers d'une structure à une autre)
- gestion des flux
- gestion des CRIM et leur régionalisation (centres régionaux d'imagerie médicale)
- dépistage du cancer des seins
- un réseau intranet performant (1200 centres payeurs connectés en réel)

D'autres projets sont en cours de développement, et concernent :

- la gestion des dossiers invalidités
- la gestion des prises en charge pour l'ONAAPH
- la gestion d'une clinique CNAS
- convention CNAS-Centre d'hémodialyse
- portail des professionnels de la santé
- convention CNAS-Laboratoire de biologie
- refonte du site web actuel.

➤ **Améliorations attendues :**

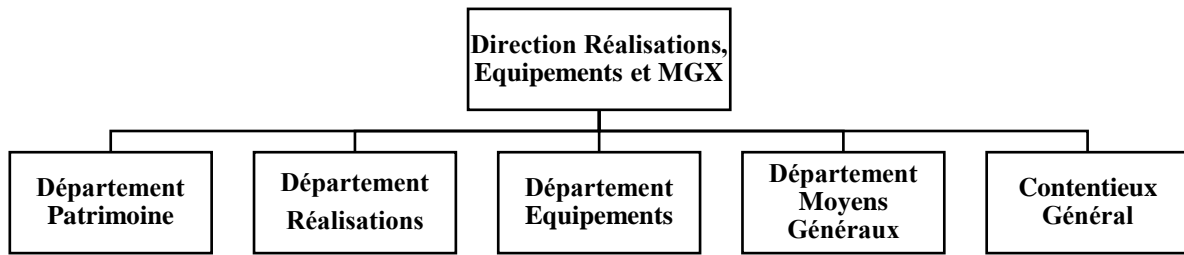
Au-delà des constats positifs relevés ci-dessus, le processus d'informatisation est encore à développer.

Il existe aujourd'hui plusieurs bases de données, couvrant des domaines d'activités diversifiées mais sans interaction entre elles. L'effort attendu dans ce sens, est de mettre en place une base de données consolidée nationale fonctionnant avec un seul outil de développement.

D'autre part, le processus d'informatisation devra aussi prendre en charge les besoins de toutes les autres directions (les directions ressources), particulièrement, celles qui gèrent des flux d'information de nature importante et pointue et dont l'outil statistique est l'instrument de gestion de base.

L'objectif attendu étant de développer toutes les applications indispensables au pilotage des activités de la caisse pour en constituer un système global intégré de gestion (SIG)

## J.Direction des Réalisations, des équipements et des moyens généraux



### ➤ Missions principales :

- Coordonner et suivre les investissements tels que prévus par les textes de lois ;
- Suivre la gestion des investissements réalisés ;
- Arrêter les besoins en équipements pour l'ensemble des structures de la caisse et d'en assurer l'acquisition et la gestion ;
- Réaliser les opérations d'approvisionnement de la caisse en matière de fournitures, mobiliers et matériels de fonctionnement ;
- Dresser les inventaires des biens et immeubles de la caisse et de les tenir à jour ;
- Assurer la maintenance et l'entretien des biens meubles et immeubles de la caisse ;
- Gérer les fichiers du patrimoine et veiller à la conservation de l'ensemble des archives de la caisse.

### ➤ Constats :

Cette direction au plan des structures qui la compose, couvre 02 types d'activité ou pôles de compétence de nature différente.

D'une part les départements (trois) dont le champ d'action concerne la gestion du patrimoine et des investissements. Et d'autre part, le département des moyens généraux. Leur regroupement dans une même direction, est-il judicieux ?

La gestion du patrimoine de la caisse reste quand même une fonction importante et sensible.

L'ériger en entité autonome avec ses propres pôles de compétence (de type opérationnel) nous paraît plus intéressant sur le plan organisationnel.

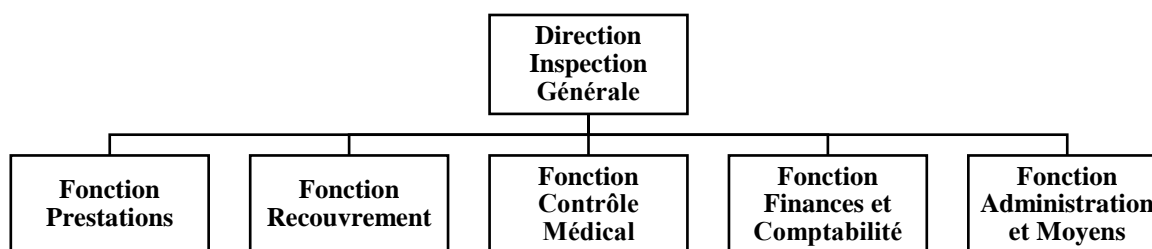
Pour le contentieux rattaché à cette direction, des précisions devront être apportées à la nature de l'entité qui doit prendre en charge cette entité. " **le contentieux général** " reste un concept vague. De quel contentieux s'agit-il ? Si les responsables rencontrés sont d'accord pour dire que le contentieux lié aux moyens généraux et au patrimoine est de leur

domaine, le contentieux des assurés sociaux ou du conventionnement par contre, ne devrait pas être pris en charge par eux.

La problématique du rattachement de l'activité "archives" est aussi posée.

Enfin, comme déjà cités dans les parties précédentes, des insuffisances en termes de procédures de gestion normalisées sont constatées à ce niveau aussi.

## K. Direction de l'Inspection Générale



### ➤ Missions principales :

Effectuer des missions d'inspection et de contrôle :

- sur l'état d'application de la législation et de la réglementation dans les domaines liés aux missions de la caisse ;
- sur les prestations payées ;
- sur le fonctionnement financier et comptable des agences de wilaya et annexes ;
- sur l'organisation et le fonctionnement général des agences de wilaya et annexes.

### ➤ Constats :

L'organisation du travail au sein de cette direction est structurée autour de 05 pôles d'activités, donc 05 pôles de compétences distincts.

L'importance de la fonction inspection en termes de couverture de toutes les entités organisationnelles de la caisse, ne s'est pas accompagné par un renforcement du potentiel humain (inspecteurs et contrôleurs) affecté à cette fonction.

La direction intervient sur la base d'un plan d'action annuel approuvé par le directeur général. En moyenne, une quinzaine d'agences font l'objet de missions d'inspection par an.

Il est très difficile, voire impossible, de pouvoir couvrir toutes les structures et unités de la caisse vu le démembrement important des entités organisationnelles sur le plan géographique.

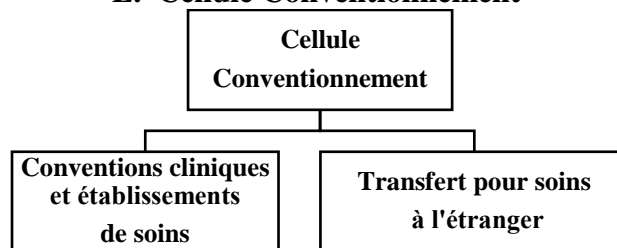
Les inspecteurs dans leurs missions d'inspection, utilisent des canevas et élaborent des rapports d'inspection transmis au directeur général pour orientations et diffusion au sein des unités concernées pour la mise en œuvre des mesures arrêtées.

Concernant le volet des procédures, le premier responsable de cette direction considère, que dans la pratique les procédures existent, mais elles ne sont pas écrites et formalisées.

Le corps des inspecteurs, avec le processus d'informatisation que connaît la caisse, doivent faire l'objet d'une mise à niveau par des formations sur l'outil informatique et toutes les applications que génère aujourd'hui le système carte CHIFA.

### **I-4-3. AUTRES CONSTATS RELATIF AUX ENTITES RATTACHEES AU DIRECTEUR GENERAL**

#### **L. Cellule Conventionnement**



#### ➤ **Missions principales :**

Entité créée en 2005, ses activités étaient auparavant assurées par la direction des prestations. Ces missions aujourd'hui, s'articulent autour de 02 pôles d'activités : le conventionnement avec les établissements de soins et le transfert pour soins à l'étranger.

A ce titre, elle est chargée :

- d'organiser et mettre en œuvre la politique de la caisse en matière de conventionnement avec les cliniques, établissements de soins et les prestataires de service et de soins ;
- de délivrer les prises en charge et suivre l'application des mesures techniques arrêtées en matière de transfert pour soins à l'étranger ;
- de suivre le contentieux relevant de son activité.

#### ➤ **Constats :**

Le conventionnement qui était jusqu'à l'année 2000 une activité peu importante, a commencé à prendre de l'ampleur par la suite. L'apparition de pathologies importantes comme la cardiologie ou la dialyse a entraîné une forte demande en matière de

conventionnement avec les cliniques et les établissements de soins spécialisés. (12 cliniques de chirurgie cardiaque et 130 cliniques de dialyses conventionnées, à titre d'exemple).

La caisse paye des sommes énormes pour la prise en charge de ces prestations médicales.

Les conventions sont signées par le directeur général.

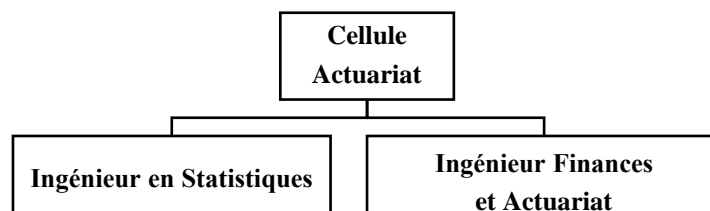
Un suivi technique et statistique des prestations est réalisé en collaboration avec les agences dans le but de normaliser l'activité et détecter tout "**abus**".

Le transfert pour soins à l'étranger est centralisé au niveau de la direction générale. Tout le processus est pris en charge par cette cellule, de l'ouverture des dossiers jusqu'à la facturation.

Les procédures de gestion applicable à ce type d'activités se limite jusqu'à aujourd'hui à des textes règlementaires (circulaires, notes) qui décrivent le processus de conventionnement.

Les cas de contentieux qui apparaissent, sont transférés au contentieux général de la direction réalisations, équipements et moyens généraux.

### M. Cellule Actuariat



#### ➤ **Missions principales :**

Instituée par l'arrêté ministériel du 28/11/2006, complétant l'article 6 de l'arrêté du 11 mars 1998 (portant organisation de la CNAS), cette cellule est chargée :

- de collecter l'information nécessaire à la réalisation des études actuarielles en matière de sécurité sociale ;
- de mener les études et analyses qui permettent aux gestionnaires de sécurité sociale de disposer de normes et règles de gestion relative à chacune des branches de sécurité sociale relevant de la caisse, à court, moyen et long terme de nature à assurer la pérennité du système de sécurité social ;
- d'évaluer les incidences financières de toute nouvelle législation ou réglementation en matière de sécurité sociale.

➤ **Constats :**

Dans la sphère des métiers des assurances et de la sécurité sociale, l'actuariat s'impose de plus en plus comme un pôle de compétence stratégique.

Les actuaires sont des professionnels du monde des affaires, qui appliquent les mathématiques aux problèmes financiers. Les actuaires font appel à leurs connaissances spécialisées en mathématique financière, en statistiques et en théorie des risques afin de résoudre des problèmes spécifiques (par exemple dans le domaine des assurances et de la sécurité sociale).

La cellule actuariat est ainsi une entité qui supportera et aidera la caisse, à mieux se préparer pour l'avenir en réduisant les risques associés : à la retraite, à la maladie, à l'invalidité, au chômage, aux placements, à l'espérance de vie, aux taux de mortalité, etc.

L'actuaire est pour ainsi dire, un professionnel spécialisé dans l'analyse, la modélisation et la gestion des conséquences financières découlant d'évènements incertains ou de risques.

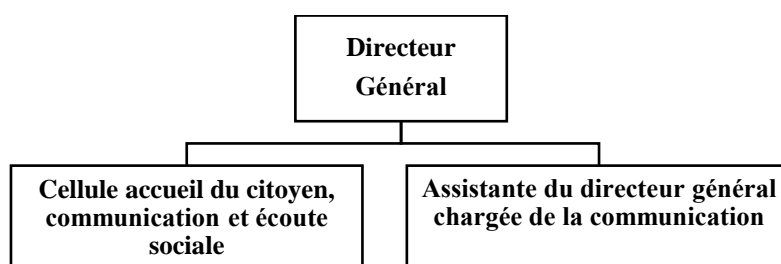
Pour cela, les évaluations et les études actuarielles, nécessitent un système d'information adapté à leurs caractéristiques. Ce qui ne semble pas encore le cas aujourd'hui au sein de la CNAS.

Le responsable de cette cellule a d'ailleurs engagé un diagnostic du système d'information de la caisse pour identifier ses besoins spécifiques pouvant lui permettre de déployer ses activités conformément aux objectifs d'une structure d'actuariat.

En attendant, l'équipe en charge de cette cellule, développe ses propres applications (surtout mathématiques et statistiques) pour effectuer les études en cours.

Parallèlement, et considérant le manque constaté au sein de la caisse, de référentiels stratégiques comme le TBGS (tableau de bord de gestion stratégique), la cellule a engagé une réflexion dans ce sens.

## N. La Fonction Communication au sein de la CNAS



### ✚ **Assistante du directeur général chargée de la communication :**

➤ **Missions principales :** Opérationnelle depuis deux années, elle est chargée :

- de proposer la stratégie de communication interne et externe de la caisse ;
- de traiter et suivre la revue de presse quotidienne ;
- de contribuer à la conception de supports de communication et d'information ;
- coordonner l'organisation et le déroulement des actions de communication médiatisée (interviews, reportages, émissions de radio et de télévision) ;
- rédiger des dossiers de presse ;
- accompagner les journalistes et encadrer les médias lors d'évènements ou reportages au sein des structures de la CNAS ;
- participer à l'enrichissement du site web de la CNAS.

### ✚ **Cellule accueil du citoyen, communication et écoute sociale :**

Instituée par l'arrêté du 28/11/2006, article 7, cette cellule dans son fonctionnement actuel, est organisée en 02 niveaux d'intervention : la cellule principale (du niveau central) et les cellules de wilaya (49 au niveau national). Cette entité, a pour objectifs primordiaux :

- de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations fournies au niveau des structures de la CNAS,
- d'humaniser les rapports du service publics avec le citoyen,
- de restaurer la confiance entre l'usager et l'administration de la CNAS.

➤ **Missions principales :** l'arrêté du 28/11/2006, a défini ses principales missions comme suit :

- accueil, écoute, orientation et accompagnement des citoyens usagers de la sécurité sociale pour le règlement de leurs requêtes ;
- synthèse des informations recueillies ;

- analyse de l'objet des requêtes en vue de repérer les éventuels dysfonctionnements afin de proposer les mesures nécessaires à l'amélioration de la qualité des prestations dues aux usagers du secteur de la sécurité sociale.

L'effectif global des cellules du niveau central et de wilaya est de **95 agents**.

➤ **Constats :**

La fonction communication telle que structurée aujourd'hui au sein de la caisse, semble chevaucher en termes d'appellation et au plan des missions (existence de 02 entités parallèles pour la même appellation "communication").

Cependant, en examinant de près les missions dévolues aux 02 entités, nous remarquerons, que la première cellule (l'assistante du directeur générale chargée de la communication) est surtout portée vers des missions de relations avec les médias (presse écrite, radio, télévision,...).

Le domaine d'activité par contre de la deuxième cellule (écoute sociale), est plus large et plus pointu en termes de prérogatives et de compétences liées aux missions d'une structure de communication.

Cette cellule d'écoute sociale de la direction générale a aussi une déclinaison régionale, à travers les cellules de wilaya qui dépendent hiérarchiquement du directeur de l'agence.

Pour celles-ci, il nous a été notifié, que dans certaines agences, on observe une incompréhension des missions, objectifs et prérogatives des chargés des cellules d'écoute.

Cette situation provoque des réactions de rejet de la part du personnel de l'agence.

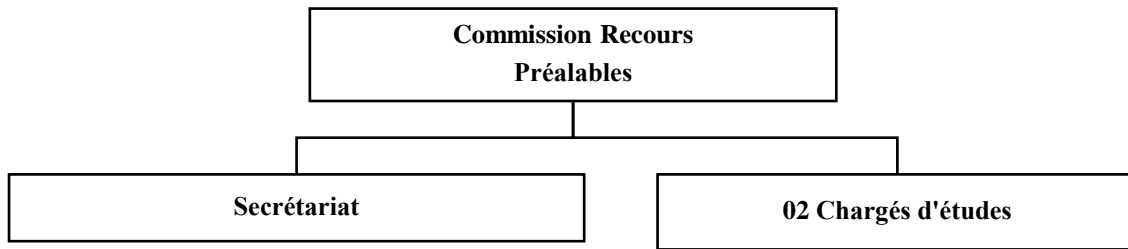
De même, que le problème de la non distinction entre les différentes structures existantes au sein des agences (accueil, orientation, réclamations) et la cellule écoute semble être aussi posé.

➤ **Mesures à prendre :**

L'organisation de la fonction "communication" au sein de la caisse, est à consolider par un ajustement en termes de prérogatives des 02 entités existantes.

L'importance accordée par les pouvoirs publics et le directeur général à cette fonction dans un secteur aussi sensible que la sécurité sociale, doit favoriser son plein épanouissement et son ancrage organisationnel comme une structure à forte valeur ajoutée.

## O. La Commission des Recours Préalables



### ➤ Missions principales :

Instituée par un texte de loi (08-08 du 23/02/2008), cette commission dépendait auparavant de la direction du recouvrement.

Cette entité, est organisée dans son fonctionnement en 02 paliers : les cellules locales rattachées directement aux directeurs d'agences de wilaya et la cellule nationale (centrale) rattachée organiquement au directeur général.

Cette commission appelée "recours préalables" est habilitée à statuer sur les recours déposés par les assurés sociaux sur toute décision prise par les services de l'administration de la CNAS.

Les prérogatives des cellules locales (1<sup>er</sup> niveau d'examen des recours déposés) et la cellule centrale (2<sup>ème</sup> niveau de recours pour les assurés sociaux) sont fixés par les dispositions contenues dans :

- la loi 08-08 du 23 février 2008 et ;
- le décret exécutif 08-415 du 24 décembre 2008.

### ➤ Constats :

Le seul constat sur cette cellule est la problématique de son rattachement. L'arrêté du 24 juin 1998, identifie son rattachement à la direction du recouvrement et du contentieux. Mais depuis 1999, elle a été mise sous l'autorité directe du directeur général.

Faut-il lier cela à la composante humaine de cette commission, dont le président est le représentant personnel du ministre (et non du ministère) ?

Faut-il lier cela aussi, à son statut juridique important (instituée par un texte de loi et un décret exécutif) ?

En tout état de cause, il faut noter quand même que les pouvoirs publics accordent un intérêt particulier au mandat de cette commission, du fait qu'elle instruit les recours ou requêtes émanant directement des assurés sociaux, donc des citoyens qui ont des droits à faire valoir.

## **I-4-5. CONSTAT SUR LES UNITES DECONCENTREES**

### **I-4-5-1. Les Agences de Wilaya (49 agences)**

#### ➤ **Missions principales :**

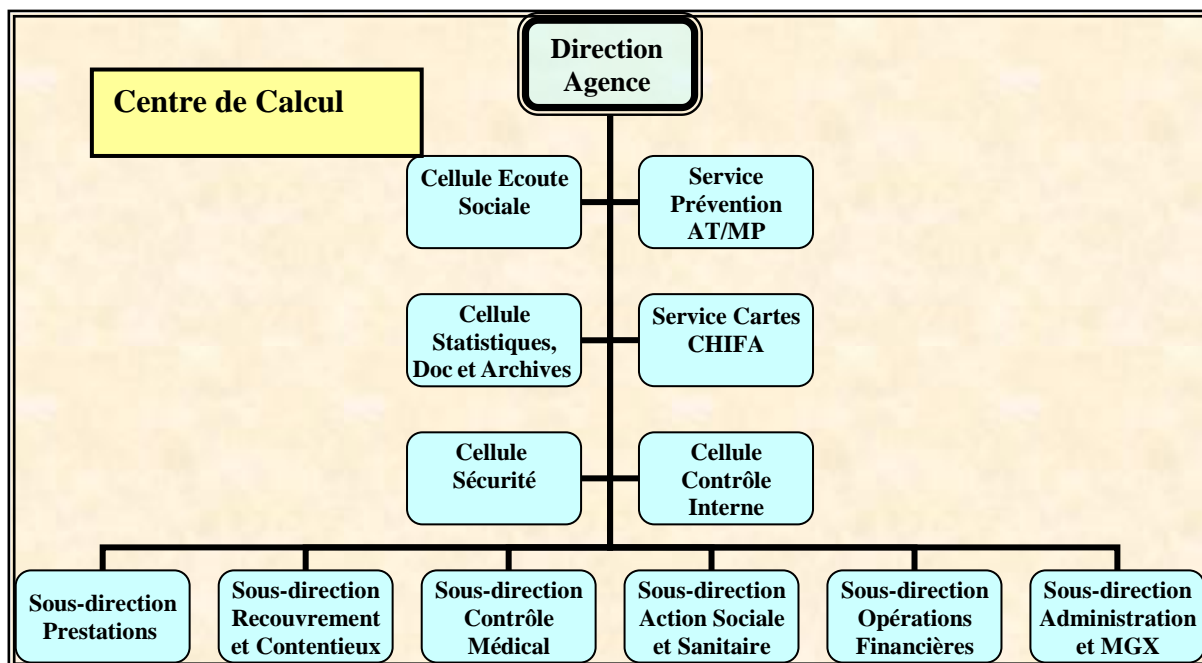
Les agences de wilaya de la CNAS sont chargées, outre leur rôle d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités des centres de communes et des antennes d'entreprise et, le cas échéant, d'antennes d'administration :

- d'assurer :
  - le service des prestations dues au titre des assurances sociales des travailleurs salariés et à titre transitoire, des prestations familiales ;
  - le service des prestations dues au titre des congés payés, conformément aux lois et règlements en vigueur ;
  - les actions mises à leur charge en matière de prévention ;
- d'assurer le recouvrement des cotisations, le contrôle des obligations des assujettis et d'effectuer, en ce qui les concerne, les opérations du contentieux du recouvrement des cotisations ;
- d'exercer le contrôle médical ;
- de tenir la comptabilité, d'assurer l'exécution des opérations financières et leur coordination ;
- d'assurer la gestion courante des moyens matériels et humains de l'agence, l'exécution des investissements mis à sa charge et la gestion des structures à caractère sanitaire et social relevant de sa compétence.

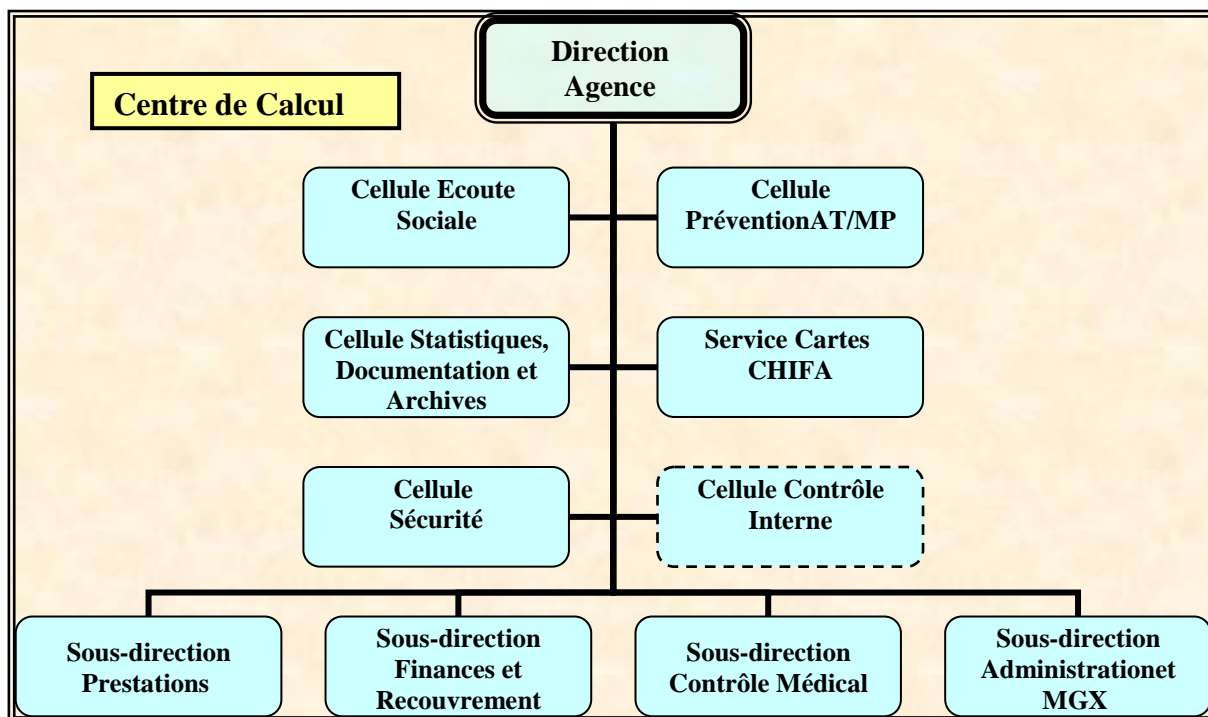
L'arrêté du 24 juin 1998 a défini la typologie des agences de wilayas en trois (3) catégories ainsi que leur mode d'organisation (sous-structures).

Leur organisation sur le terrain se présente dans les formes suivantes :

### A. Agence de Wilaya de 1<sup>ère</sup> catégorie



### B. Agence de Wilaya de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie



#### ➤ Constats

Le classement des agences en 3 catégories tel que défini dans l'arrêté du 24 juin 1998 est aujourd'hui dépassé.

Les ratios de gestion (nombre d'assurés sociaux) ayant été définis pour classer les agences en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> catégorie ne sont plus les mêmes. Beaucoup d'agences aujourd'hui, ont largement dépassé les seuils en termes de ratios ouvrant droit au classement catégoriel précité.

Pour l'organisation interne des agences, les directions du niveau centrales (en termes de fonctions) sont déclinées au niveau des agences en sous directions.

Les agences de 1<sup>ère</sup> catégorie sont constituées de 06 sous directions alors que celles du 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie sont pourvues de 04 sous directions.

Au niveau des agences de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie, le recouvrement et les finances sont regroupés au sein d'une seule structure, alors que la fonction "action sociale et sanitaire" n'est pas identifiée comme structure autonome (ce qui n'est pas le cas des agences de 1<sup>ère</sup> catégorie, où cette fonction est érigée en sous-direction).

De toutes les fonctions appartenant aux métiers de la caisse, seule la fonction "prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles" reste sous représentée (au maximum un service ou une simple cellule).

Les agences au fil du temps, ont été renforcées par d'autres cellules qui sont venues se greffer à leur organisation : écoute sociale, statistiques et documentation, Chifa, contrôle interne, sécurité, etc.

Cependant des disparités existent entre les agences dans le déploiement de ces structures.

Chaque agence s'adaptant comme elle peut à la réalité du terrain. Le même constat est valable pour ce qui concerne les procédures internes de travail.

En l'absence d'un manuel de procédures de gestion, unifié et normalisé, il est constaté des différences en matière d'interprétation, d'application ou de gestion des différentes prestations que fournissent les agences.

En matière de liaisons hiérarchique et fonctionnelle, les agences travaillent directement avec les directions du niveau central, chacune dans son domaine de compétences. Cependant, sur le plan hiérarchique, les directeurs d'agence sont sous l'autorité du directeur général.

#### **I-4-5-2. Les Centres de Paiement**

Au nombre d'environ 380, les centres de paiement constituent l'interface directe avec les assurés sociaux.

Rattaché hiérarchiquement aux agences de wilaya, leur déploiement organisationnel n'est pas uniforme.

La taille et l'importance relative de chaque agence déterminent leur mode d'organisation. Les processus (en termes d'activités) déclinés au niveau de ces entités, ne sont pas identique d'un centre de paiement à un autre (centralisation au niveau des agences ou décentralisation au niveau des CP).

Il en est ainsi par exemple des processus liés aux :

- contrôle médical
- la gestion des gros risques
- les prestations aux guichets
- l'accueil, réception et orientation
- ...

Véritable cheville ouvrière de la CNAS, le centre de paiement est placé en première ligne face aux usagers et à leurs multiples besoins.

**CHAPITRE II.  
LES PRINCIPALES  
CARACTERISTIQUES  
DE L'ORGANSIATION ACTUELLE  
DE LA C.N.A.S**

Les principales **caractéristiques de l'organisation** actuelle peuvent être résumées ainsi :

- Les fonctions stratégiques sont du ressort du staff de la direction générale (directeur général, directeur général adjoint, directeurs centraux et conseillers).
- Les fonctions de pilotage sont exercées par les directions centrales qui sont chargées chacune dans son domaine de compétence de la mise en œuvre des orientations de la direction générale,
- Le niveau opérationnel peut être assimilé aux "Unités déconcentrées", constituées par les agences de wilaya et les centres de paiement, bien qu'elles ne soient pas encore dotées de réelles prérogatives en matière de responsabilité et de prise de décision.

## **II-1. ANALYSE DE L'ORGANSIATION ACTUELLE**

### **II-1-1. Au niveau global**

L'analyse critique de l'organisation actuelle nous permet d'identifier les éléments suivants :

- ✦ L'organisation de la CNAS, présente plutôt une pyramide «plate» comportant 15 liaisons hiérarchiques directes au Directeur Général (directeurs centraux), auquel il faudra ajouter les 49 agences de wilaya (qui hiérarchiquement, sont sous l'autorité du directeur général). l'éventail de subordination est ainsi très large, pouvant causer de réelles difficultés de direction, de coordination et de management pour le premier dirigeant.
- ✦ La vacance du poste de directeur général adjoint, à qui incombe d'après les textes, une mission d'assistance et de coordination des activités de la caisse.
- ✦ Les niveaux stratégique, pilotage et opérationnel ne sont pas perceptibles au niveau des pratiques de gestion.
- ✦ La caisse, au-delà des textes de lois et documents élaborés par les pouvoirs publics, ne dispose pas encore d'un manuel de procédures de gestion propre à elle et couvrant ses domaines d'activités.
- ✦ De même que les relations tant verticales qu'horizontales entre les structures organisationnelles ne sont pas formellement identifiées par des procédures d'interface.

- ✦ Les organigrammes de la caisse ne sont pas formalisés. De même que la nomenclature des emplois est devenue avec le temps "obsolète" car ne reflétant plus la situation réelle des activités exercées à tous les niveaux.
- ✦ Les fiches descriptives des postes de travail permettant de clarifier le "**qui fait quoi ?**" ne sont pas disponibles.

## **II-1-2. Au niveau de la Direction Générale**

- ✦ Les fonctions stratégiques sont exercées au niveau de la direction générale (DG et Staff) à travers les directeurs centraux selon leur domaine de compétences.
- ✦ Si ces directions exercent les tâches de pilotage de type centralisé, ils assurent aussi et souvent des activités de type opérationnel. Cette situation peut avoir des effets négatifs, si le management opérationnel est mis en avant par rapport au management de pilotage. Le management de pilotage (directeurs centraux) censé être un niveau de conception et de normalisation, se retrouve "**noyé**" dans l'opérationnel et la gestion quotidienne de tous les jours.
- ✦ Au plan du potentiel humain, ces directions centrales sont sensiblement "**dégarnies**" en effectif et ne sont pas suffisamment dotés en personnel de profil pointu pour la bonne exécution de toutes leurs attributions (définition des politiques et leur mise en œuvre, suivi, assistance et contrôle...).
- ✦ La fonction Contrôle de gestion, n'existe pas encore tant au plan des méthodes que des outils propres à cette activité.
- ✦ De même que la fonction d'Audit interne n'est pas encore mise en œuvre.
- ✦ La fonction gestion du patrimoine, en dépit de l'importance du réseau, est diluée dans sa plus simple expression au niveau des moyens généraux.
- ✦ La fonction gestion des ressources humaines se limite à une fonction purement administrative, sans un réel ancrage règlementaire et sans optique prévisionnelle.

## **II-2. LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE PROCEDURES**

### **II-2-1. Constat général**

La direction générale exerce ses pouvoirs directement ou à travers ses structures centrales fonctionnelles et/ou opérationnelles, en fonction des prérogatives attribuées à chacune d'elles.

La caisse est caractérisée par un mode de management basé sur la concertation, à travers ses Conseils de Gestion (Conseil de Direction, Conseil d'Administration). Elle affiche néanmoins une tendance vers la centralisation.

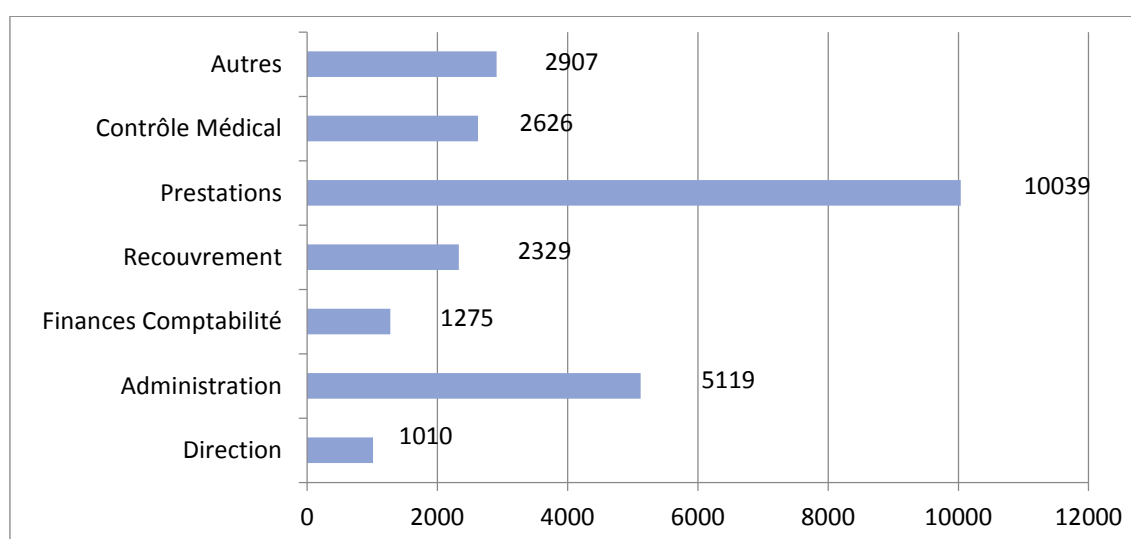
Les constats suivants relatifs au système d'information et des procédures de gestion, peuvent être résumés ainsi :

- En dépit d'un riche encadrement juridique et réglementaire, la caisse n'a pas élaboré un manuel de procédures de gestion normalisé et unifié. Il a été constaté que pour beaucoup de directions, les procédures sont amalgamées avec les textes réglementaires.
- L'insuffisance au plan des outils, des procédures de gestion intra et inter structures (en vertical et en horizontal, niveau siège et régional), de l'absence des fiches de postes permettant la détermination et la délimitation des responsabilités, fait que le **"verbal"** et la culture de **"l'oral"** dans le management actuel continue d'occuper une place non négligeable.
- En dépit des efforts très pertinents en matière d'informatisation, un retard est toujours enregistré dans le développement d'un système global d'information, intégrant l'ensemble des directions, pour constituer un système intégré de gestion (SIG).
- A titre d'exemple, les fonctions RH et Comptable, ne disposent pas encore d'un système d'information propre à leurs activités, hormis quelques applications locales n'atteignant pas encore le rang d'un système d'information RH ou Comptable, avec ses propres procédures et ses propres outils de reporting.
- L'absence d'une comptabilité analytique permettant d'apprécier la gestion des recettes et des dépenses par type d'assurés sociaux et par type de risque à l'effet de situer les raisons des déséquilibres.
- En dépit de l'existence d'une direction dédiée à l'inspection générale, le contrôle de gestion et l'audit interne ne sont pas encore pris en charge. Ces deux fonctions, si elles étaient mises en œuvre, favoriseraient la connaissance au moment opportun, des paramètres clés de performance des prestations fournies par la caisse par rapport au prévu et au prescrit (procédures).
- la faiblesse de l'outil statistique qui renseigne mal et en tout cas de manière incomplète sur les réalités complexes que couvre le système de sécurité sociale.

## II-3. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA RESSOURC HUMAINE

Situation générale des effectifs arrêtée au 30/06/2013	
A. EFFECTIFS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES	
Effectifs des agences locales	21562
Effectifs du siège (D.G)	492
Effectifs informatique (national)	638
<b>TOTAL = 22692</b>	
B. EFFECTIFS CONTRACTUELS A DUREE DETERMINE	
Agences	67
Siege	02
Etablissements	0
<b>TOTAL = 69</b>	
C. EFFECTIFS AFFECTES A L'A.S.S.	
Structures sanitaires(Structures Sanitaires Agences, Messerghine et CMCI Bouismail)	1392
Etablissements(CFB Aknoun, Impr.Const.Melbou )	295
Crèches et jardins d'enfant	857
<b>TOTAL = 2544</b>	
<b>TOTAL GENERAL = 25305 dont (Hommes = 15257 Femmes = 10048)</b>	

### Les effectifs CNAS par filières



## Constats généraux :

Au plan des effectifs :

- les agences (avec les centres de calcul) représentent à elles seules 87,72 % du total des effectifs de la caisse ;
- le siège (DG) ne représente que 1,94 %.

Le siège semble quelque peu "*dégarni*" par rapport aux agences, considérant la place qu'il continue d'occuper dans la gestion au quotidien où la centralisation des activités de la caisse est encore très forte.

- La fonction prestations se détache nettement des autres filières par sa représentativité qui est de l'ordre de 39,67 %
- Le contrôle médical est à 10,37% et les recouvrements 9,20 %

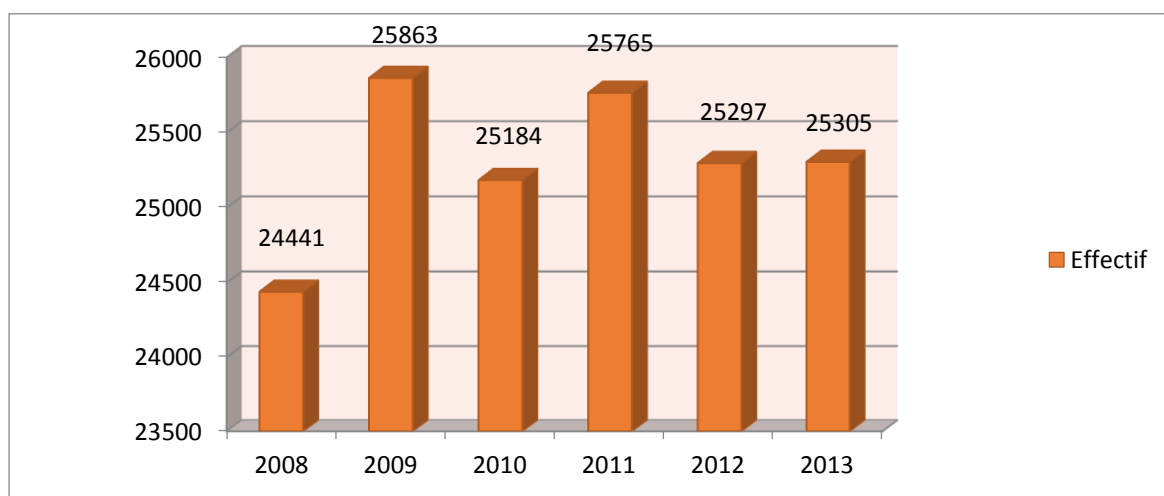
Pour dire que, entre les 3 segments représentatifs des missions de la caisse, un certain *déséquilibre* est constaté.

- L'administration elle, englobe quand même 20,22 % des effectifs de la caisse. Un "*surplus administratif*" semble perceptible.

Enfin, le poids du personnel féminin est quand même appréciable avec 39,70 % des effectifs, comparativement au personnel masculin qui représente lui 60,30 %.

## **Evolution des effectifs CNAS sur les cinq dernières années**

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Effectif	24441	25863	25184	25765	25297	25305



### Constats :

Au regard de l'évolution des effectifs de 2008 à 2013, on est en droit de supposer que la caisse affiche sa volonté de diminuer, de stabiliser ou de "rationaliser" ses effectifs.

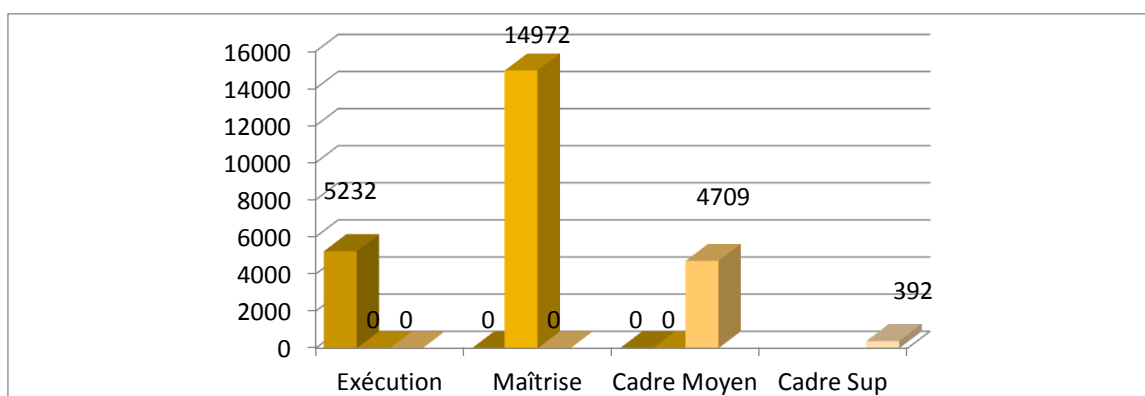
Les pratiques poursuivies par la caisse dans ce domaine semblent s'orienter, depuis ces dernières années, sur une rationalisation des recrutements.

La caisse, semble appliquer le principe du recrutement « utile », à moindre coût et quand il le faut.

La maîtrise des recrutements s'inscrit dans cette volonté des décideurs de rationaliser et de stabiliser les effectifs.

### **Effectifs CNAS par Catégories Socio-Professionnelles**

<b>GROUPE</b>	<b>Exécution</b>	<b>Maîtrise</b>	<b>Cadres moyens</b>	<b>Cadres supérieurs</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 232</b>	<b>14 972</b>	<b>4 709</b>	<b>392</b>	<b>25 305</b>



### Constats :

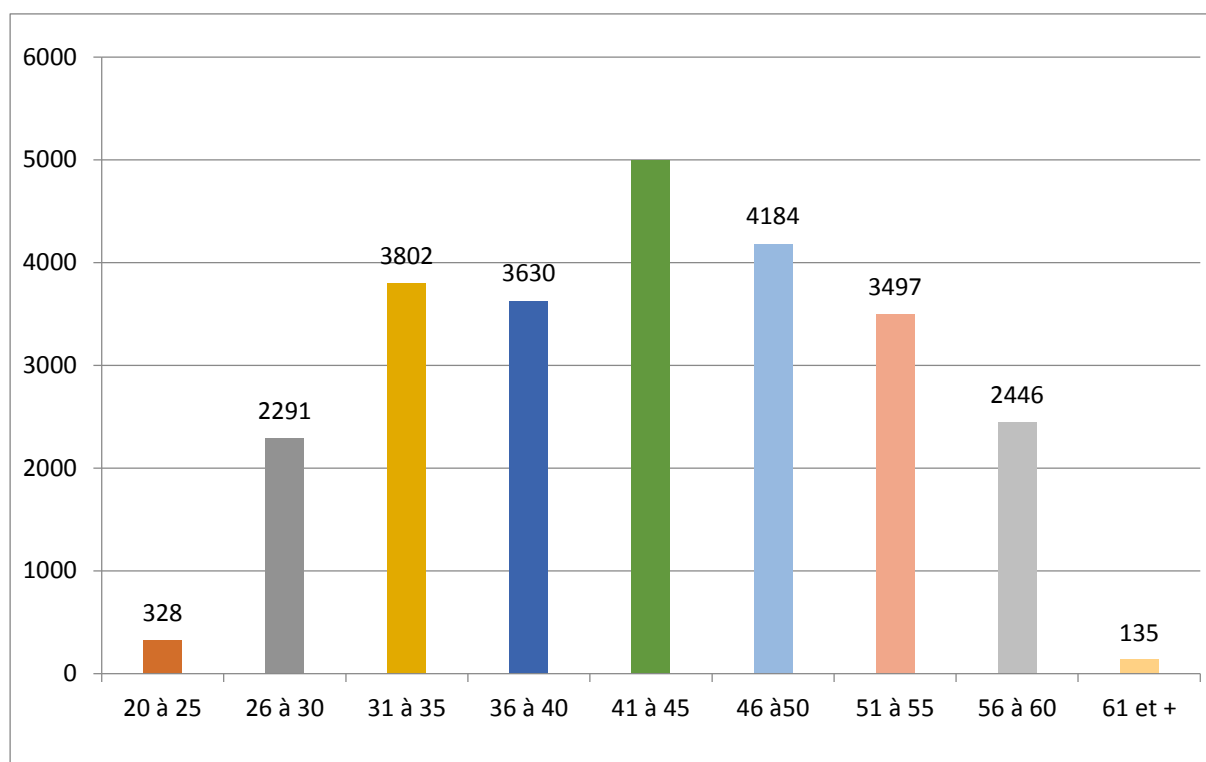
La répartition des effectifs sur les groupes socio-professionnels semble traduire par les chiffres :

- Un net déséquilibre dans la pyramide d'appartenance. Le gros des effectifs se concentre dans le groupe maîtrise avec presque 60 % du total général.
- Le taux d'encadrement paraît beaucoup moins important avec seulement 20,15 %.

Ce taux est *sensiblement "faible"* au regard de la nature des métiers de la caisse dans lesquels l'organisation et les processus clé, requièrent un encadrement (sur le plan quantitatif et qualitatif) universitaire et à forte valeur ajoutée.

- Le groupe exécution, se rapproche de celui des cadres avec 20,67 %

## Pyramide des âges

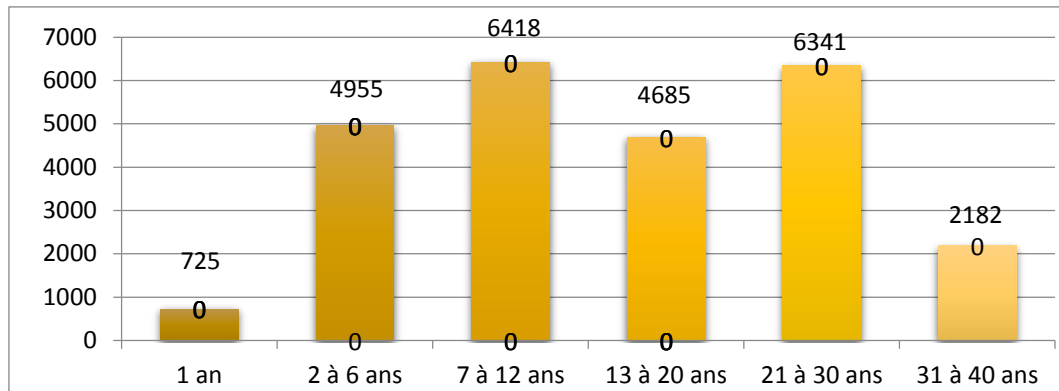


### Constats :

La pyramide des âges du personnel présente une forme plutôt équilibrée.

- La génération médiane des 36 à 45 ans représente 34,07%, ce qui représente du point de vue des équilibres, un taux correct mais cependant à surveiller, même si la moyenne d'âge avoisine les 42 ou 43 ans.
- En effet, on constate que le personnel se situant dans la tranche des 46 à 60 ans et plus, représente quand même 40,55 % (tendance vers le vieillissement de la population) donc, une population potentiellement près de la retraite d'où ***un besoin de renouvellement futur*** de la ressource humaine...
- Les plus jeunes, ceux qui ont un âge entre 20 et 35 ans représentent 25,37%
- Il est quand même utile de noter aussi, la présence de **135 agents** encore en activité malgré qu'ils aient atteint et même dépassé l'âge légal de départ à la retraite (**60 ans**)?

## Pyramide des anciennetés



### Constats :

Comme pour les âges, la pyramide des anciennetés du personnel de la caisse, paraît aussi équilibrée. Bien que la tendance vers un taux important des **"anciens"** est nettement perceptible:

- 43,87% ont une ancienneté entre 7 et 20 ans
- 33,68% ont une ancienneté entre 21 et 40 ans

La proportion des « nouveaux » pour ainsi dire (ceux qui ont entre 1 et 6 ans), représente 22,44% de l'ensemble du personnel.

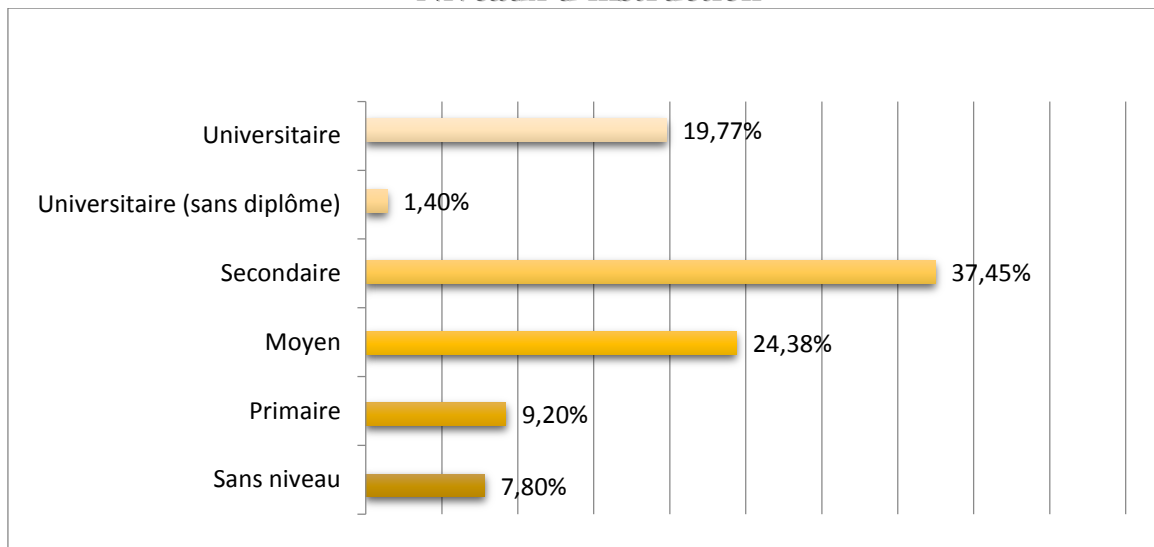
Cette pyramide des anciennetés croisée avec celle des âges peut se traduire en ces termes :

- Une tendance plutôt jeune du potentiel humain ayant capitalisé une ancienneté respectable de 10 années soit environ 30%
- Une grande fidélité à la caisse est nettement constatée à la lecture de ces données statistiques.

### Niveaux d'instruction des effectifs par filières et par sexes

	AUCUN		PRIMAIRE		MOYEN		SECONDAIRE		UNIVERSITAIRE				TOTAL HOMME	TOTAL FEMME	TOTAL GENERAL
									NON DIPL		DIPLÔME				
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F			
<b>DIRECTION</b>	25	4	44	9	149	67	192	155	20	14	159	172	<b>589</b>	<b>421</b>	<b>1 010</b>
<b>ADM</b>	683	667	876	248	1 154	140	715	278	39	12	165	142	<b>3 632</b>	<b>1 487</b>	<b>5 119</b>
<b>FINANCE</b>	14	4	52	14	304	67	311	213	9	6	147	134	<b>837</b>	<b>438</b>	<b>1 275</b>
<b>RECOUVREMENT</b>	15	2	56	24	368	145	528	345	40	22	415	369	<b>1 422</b>	<b>907</b>	<b>2 329</b>
<b>PRESTATIONS</b>	102	106	512	151	2 084	663	2 961	2 078	99	59	530	694	<b>6 288</b>	<b>3 751</b>	<b>10 039</b>
<b>C. MEDICAL</b>	14	15	41	42	203	207	260	493	4	18	669	660	<b>1 191</b>	<b>1 435</b>	<b>2 626</b>
<b>AUTRES</b>	176	148	146	111	324	295	336	612	6	6	310	437	<b>1 298</b>	<b>1 609</b>	<b>2 907</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 029</b>	<b>946</b>	<b>1 727</b>	<b>599</b>	<b>4 586</b>	<b>1 584</b>	<b>5 303</b>	<b>4 174</b>	<b>217</b>	<b>137</b>	<b>2 395</b>	<b>2 608</b>	<b>15 257</b>	<b>10 048</b>	<b>25 305</b>
<b>TOTAL H+F</b>	<b>1 975</b>		<b>2 326</b>		<b>6 170</b>		<b>9 477</b>		<b>354</b>		<b>5 003</b>		<b>25 305</b>		<b>25 305</b>

## Niveaux d'instruction



### Constats :

Selon les informations recueillies, il semblerait que la courbe des qualifications ou des niveaux d'instruction, s'est sensiblement améliorée.

Bien que nous constatons, que la proportion du personnel qui n'ont aucun niveau et ceux n'ayant que le niveau moyen, reste quand même important : 41,38 % du total des effectifs.

Le niveau secondaire est à 37,45 %.

Pour les universitaires, ils sont 19,77 %. Ce taux semble se rapprocher de celui de l'encadrement (comme vu précédemment 20,15 %).

A signaler, le chiffre relatif aux *universitaires non diplômés* ?! et dont l'interprétation (selon nous) ne peut être que le personnel n'ayant pas terminé leurs études universitaires et qui ont quand même été recrutés sur des postes de cadres.

Nous considérons, que cette pyramide des niveaux de qualification est à surveiller, bien que la tendance soit vers l'amélioration depuis quelques temps, pour le personnel possédant un diplôme universitaire.

## **II-4. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA CNAS**

### **II-4-1. RECRUTEMENT**

➤ **Constat :**

- Faute d'un organigramme formalisé, donnant l'estimation et le positionnement de l'effectif **optimal** (ratios d'effectif par structures), il est fait le constat de l'absence d'une planification annuelle et pluriannuelle des recrutements en fonction de la stratégie du développement de la caisse.

➤ **Recommandations :**

- Sur la base de l'organigramme cible de toutes les structures de la caisse, définir un plan annuel et au besoin pluriannuel de recrutement visant une amélioration quantitative et qualitative de toutes les fonctions et particulièrement celles les plus stratégiques,
- Elaborer un plan ou programme de relève pour l'encadrement et pour les postes considérés clés ou sensibles pour le bon fonctionnement des activités de la caisse,
- Mettre en place un dispositif d'insertion et de suivi des cadres et agents de maîtrise nouvellement recrutés, pour une bonne intégration dans l'organisme.

### **II-4-2. GESTION DES CARRIERES ET DES COMPETENCES**

➤ **Constat :**

Le constat sur le terrain est que ce domaine est encore vierge. Il n'existe pas encore de pratiques et encore moins une vision propre à la gestion des carrières et des compétences :

- Aujourd'hui, la progression des salariés est laissée à la stricte appréciation de la hiérarchie, sans une assise procédurale ou sur la base d'outils de référence en la matière,
- Il n'existe pas encore de plans de carrières ou de succession.

De ce vide, il en résulte :

- Des pratiques de mobilité professionnelle non codifiées par des instruments de gestion appropriées (mutations, promotions, changement de postes..).
- Des pratiques de gestion des compétences encore inconnues, y compris, pour les postes clés ou sensibles de la caisse.

➤ **Recommandations :**

« **Disposer à tout moment d'une ressource humaine compétente pour l'occupation des emplois** » est un objectif fondamental. Cet objectif est d'autant plus délicat au regard de l'environnement d'aujourd'hui.

L'équilibre quantitatif mais aussi qualitatif, tant à court terme qu'à moyen terme, dépendra pour la caisse de sa volonté de mettre en place des mécanismes de « gestion des carrières et des compétences ».

Il s'agira de mettre en place les outils et moyens d'adaptation suivants :

- Définir des plans de carrières et de parcours professionnels,
- Mettre en place des plans de relève pour les postes clés ou stratégiques,
- Elaborer les « référentiels de compétences » qui sont les inventaires des compétences techniques et comportementales (savoir, savoir-faire et savoir être) pour les emplois et métiers de l'entreprise, **ou tout au moins à court terme**, pour ceux parmi les plus sensibles.

Ces outils de base permettront à l'entreprise d'inscrire ses pratiques de GRH (recrutement, promotion, mobilité professionnelle, besoins en formation..) dans une optique prévisionnelle et de doter la DRH d'instruments de gestion appropriés.

### **II-4-3. EVALUATION ET APPRECIATION DE LA RH**

#### **Constat :**

Notation, appréciation, évaluation sont autant de notions qui expriment un même objectif à atteindre par des moyens différents. Inscrites dans le temps, ces notions renvoient à une évolution des concepts et des pratiques de GRH.

Dans ce domaine aussi, la caisse ne dispose pas d'un système d'appréciation de la RH, ou tout au moins, une procédure adaptée à cet acte important de GRH.

#### **Recommandations :**

Il est recommandé de consacrer à l'évaluation de la ressource humaine une place prépondérante dans les pratiques de GRH.

En ce sens, la volonté de changement devrait être affirmée à travers les idées forces suivantes :

- Mettre en place une procédure d'appréciation pour l'ensemble du personnel ; celle-ci visera à apprécier le rendement des agents sur leurs postes de travail par rapport à des objectifs et sur un exercice donné (généralement chaque trimestre et une appréciation globale annuelle),

- L'appréciation de la RH a plusieurs sorties. Il s'agit dans ce contexte, d'identifier puis d'introduire les liaisons entre l'évaluation et les prises de décision sur la ressource humaine (carrière de l'agent, promotion, redéploiement, formation, rémunération, ...),
- Donner à la ligne hiérarchique un « rôle actif » dans le processus d'évaluation,
- Mettre en place et formaliser « l'entretien d'évaluation » et le considérer comme un moment privilégié de dialogue et de communication entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

#### **II-4-4. FORMATION**

##### ➤ **Constat sur le processus de gestion de la formation :**

Un dispositif encadre l'expression des besoins annuels en formation, de même qu'un budget est alloué annuellement.

L'entreprise élabore donc des plans de formation annuels. Il existe donc des pratiques de gestion de la formation et des volontés sont consenties dans ce sens.

Cependant, le principal constat à noter dans ce domaine, comme faiblesse, résulte du caractère "**administratif**" des conditions d'élaboration du plan de formation.

Le dispositif de formation appliqué, n'est pas conforme aux normes pratiques admises en matière de gestion d'un processus de formation.

La procédure appliquée, ne s'inscrit pas dans le cadre d'un processus "**d'ingénierie de la formation**" dont le soubassement essentiel est : l'identification des besoins de formation, leur traduction en actions de formation (plan), leur réalisation, l'évaluation (post-formation) de leur efficacité et de leur rentabilité sur le rendement du personnel formé.

Sur cet aspect fondamental de toute procédure de formation, la caisse est encore défaillante.

L'acte de formation n'a de sens que par rapport à une politique et des perspectives de développement de l'institution et de sa ressource humaine. « **On forme pour répondre à des besoins** ». L'acte de former ne semble pas encore répondre à un processus de planification.

##### ➤ **Recommandations :**

- La recommandation de base est que la caisse se doit de définir et de mettre en œuvre une pratique de gestion de la formation adaptée à sa politique de développement, par l'élaboration et la mise en œuvre d'un véritable processus d'ingénierie de la formation.

- La formation doit être perçue comme un investissement et un outil de gestion de la RH faisant appel à des moyens, des procédures et des intervenants. C'est à cette condition qu'il sera possible d'insérer la formation dans la stratégie de la caisse et sa politique de développement et de professionnalisation de son potentiel humain.
- La formation, comme acte de management de la RH, doit nécessairement avoir des liens avec les autres actes de GRH, et principalement avec : l'appréciation de la ressource humaine et la gestion des carrières.
- La gestion de la formation doit être structurée autour des 03 phases reconnues à tout plan de formation :
  - L'avant formation (préparation du plan),
  - Le pendant formation (réalisation du plan),
  - L'après formation (évaluation des résultats).

Pour chaque phase les outils correspondants doivent être mis en place.

Le plan de formation doit s'appuyer dans son élaboration sur les étapes suivantes :

- **Les objectifs** : l'organisme doit connaître et savoir identifier ses besoins,
- **Les priorités** : double finalité : **besoins de l'organisation et attentes du personnel**,
- **Les bénéficiaires** : choix par l'organisme des bénéficiaires selon des critères préétablis,
- **Les modalités** : durées, moyens, formules horaires, modes de formation, etc.

#### **II-4-5. PROCEDURE RH**

Confinée dans des tâches administratives, la fonction ressources humaines a peu d'occasions d'exprimer l'importance de la dimension humaine dans le processus de management de la caisse et d'engager une politique de ressources humaines et de développement des compétences.

Il est constaté ainsi, un manque en matière de procédures formalisées dans les principaux domaines de gestion de la ressource humaine. Cette situation peut donner lieu à des interprétations et des pratiques diverses.

Le répertoire des procédures opérationnelles ou administratives RH, doit couvrir tous les domaines d'activités reconnues à une structure de gestion et de pilotage du facteur humain. L'évolution attendue dans ce domaine tend à privilégier l'émergence de procédures normalisées pour harmoniser les règles et renforcer la qualité de gestion.

Exercées dans une vision dynamique et intégrée, ces missions devraient correspondre à celles d'une véritable structure des ressources humaines, à laquelle incombe, au premier chef, une fonction de pilotage et de veille sociale.

Toutefois, il apparaît, que faute de système d'information propre à la fonction et d'outils de gestion RH appropriés (appréciation, gestion des carrières et des compétences, ingénierie de formation, classification, ...), la fonction Ressources Humaines ne joue encore que partiellement le rôle attendu d'une telle fonction au sein d'une organisation.

Les recommandations de cette étude devraient d'ailleurs permettre de mettre en évidence les enjeux de son développement et les moyens qui doivent être mobilisés pour qu'elle soit en mesure de contribuer efficacement à la réalisation de la stratégie sociale de la caisse.

Dans ce contexte, les attentes sont convergentes et très fortes pour élaborer le fond documentaire des procédures de gestion et des textes réglementaires régissant les principaux actes de management des ressources humaines.

Une nouvelle dynamique devra être impulsée au niveau de cette structure.

Cette dynamique de changement devra cibler les limites et faiblesses constatées sur les principales pratiques de GRH abordées par le présent diagnostic : le recrutement, la gestion des emplois, la gestion des carrières et des compétences, l'appréciation et évaluation du personnel, la formation.

Les recommandations émises pour chacune de ces pratiques sont **fortement préconisées**.



**CHAPITRE III.  
SYNTHESE GENERALE DU  
DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL  
ET RECOMMANDATIONS**

### III-1. SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU DIAGNOSTIC

Principales Forces	Principales Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts entrepris en matière de rationalisation et de modernisation de la gestion des différentes fonctions pour éviter des dérapages à l'institution.</li> <li>• Une maîtrise améliorée des flux, en amont et en aval, permettant de se rapprocher d'un équilibre au niveau financier global, de diminuer le niveau des déficits annuels observés et de se rapprocher de l'équilibre financier.</li> <li>• Professionnalisme et prise de conscience des enjeux par le management et leur dévouement dans l'exercice de leurs responsabilités en dépit de beaucoup de contraintes et de difficultés du contexte et de l'environnement.</li> <li>• Développement du processus d'informatisation au sein de la caisse et efforts soutenus de mettre en place une plate-forme informatique moderne et performante.</li> <li>• Modernisation des outils, avec notamment la généralisation de l'outil informatique et surtout l'introduction de la carte électronique "CHIFA".</li> <li>• Réseau Internet et Intranet existant.</li> <li>• Volonté des décideurs de diminuer, de stabiliser et de "rationaliser" les effectifs.</li> <li>• Au regard de l'ancienneté du personnel, on est</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode ou style de management centralisé ne favorisant pas la délégation des pouvoirs de décisions, de responsabilités et la liberté des initiatives.</li> <li>• Eventail de subordination et de liaisons hiérarchiques "<b>large</b>", pouvant limiter les effets des actions de coordination et de contrôle inter-structures pour le premier dirigeant de la caisse.</li> <li>• Le management de la CNAS (structures centrales) quelque peu "<b>dégarni</b>" en potentiel humain et semble plutôt "<b>noyé</b>" dans l'opérationnel et la gestion quotidienne au détriment de ses missions de normalisation et de pilotage.</li> <li>• Insuffisance en matière de procédures de gestion normalisées et unifiées.</li> <li>• Pas d'organigrammes et de fiches de postes.</li> <li>• Pas de comptabilité analytique.</li> <li>• Le contrôle de gestion et l'audit interne non encore mis en œuvre.</li> <li>• Faiblesse de l'outil statistique.</li> <li>• Bases de données informatiques éparses couvrant plusieurs domaines d'activités de la caisse mais non</li> </ul>

<p>en droit de supposer une <i>fidélité</i> à la caisse et l'existence d'une forme de <i>culture institutionnelle</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement intéressant et pertinent de la fonction communication et écoute sociale envers les usagers de la caisse.</li> <li>• La volonté du premier dirigeant de la caisse d'orienter ses efforts vers 3 axes stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérenniser le système</li> <li>• Moderniser la gestion de la caisse</li> <li>• Humaniser la relation avec les assurés sociaux et les usagers de la caisse.</li> </ul> </li> </ul>	<p>encore consolidées par une base de données nationale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En dépit du développement de l'informatique, un système intégré de gestion, incluant les directions ressources (RH, finances-comptabilité, statistiques, etc.) n'est pas encore développé.</li> <li>• Les études prospectives et actuarielles encore au stade de lancement.</li> <li>• Fonction RH très administrative et peu portée sur le management du potentiel humain.</li> </ul>
---	--

## **III-2. RECOMMANDATIONS**

### **III-2-1. Organisation et management**

- Formaliser les organigrammes de l'ensemble des entités organisationnelles de la CNAS.
- Définir les missions et les responsabilités de toutes les structures : centrales et régionales.
- Elaborer les fiches descriptives de l'ensemble des postes de travail en termes de missions et tâches des titulaires à tous les niveaux (Exécution, Maîtrise et Cadre).
- Définir de manière précise, les obligations et les limites d'autorité des responsables des trois niveaux : stratégique, pilotage et opérationnel.
- Rapprocher les centres de décision des niveaux opérationnels.
- Déléguer aux unités régionales des compétences plus élargies pour gérer les ressources humaines, les finances et les prestations
- Mettre en place une procédure de contractualisation claire portant sur les objectifs et les moyens.

- Renforcer l'image de marque de la caisse par la poursuite des efforts en matière de communication, d'écoute sociale et d'humanisation de la relation avec les assurés et les usagers sociaux.

### **III-2-2. Systèmes de gestion**

Un aspect essentiel du management, repose sur le fait que celui-ci doit être éclairé par un ensemble d'informations permettant aux responsables de prendre les décisions appropriées, de suivre et contrôler les résultats. Pour cela, il est fortement recommandé de :

- Moderniser les outils de gestion de la caisse par : La mise en place de la fonction audit et le développement du contrôle de gestion. Cet objectif devra se réaliser en parallèle avec l'élaboration puis la formalisation des procédures, normes et méthodes de travail.
- Cet objectif devra s'accompagner par l'accélération du processus d'informatisation et l'implémentation d'un système d'information de gestion intégré performant couvrant l'ensemble des domaines d'activités de la caisse.
- La surveillance, l'identification et la correction des écarts se feront par le biais d'un système pyramidal de tableaux de bord pour chaque direction, comportant pour chacune d'elle, leurs propres indicateurs de performance.

### **III-2-3. Procédures de gestion**

Il s'agira à ce niveau de :

- D'élaborer les procédures de gestion normalisées relatives à l'ensemble des fonctions de la caisse.
- Préciser les relations entre les entités organisationnelles dans le processus d'enchaînement des activités, par les procédures d'interface.
- Le but ultime, étant de regrouper ces documents dans un manuel de procédures de gestion propre à la CNAS.

### **III-2-4. Management des ressources humaines**

- La direction des ressources humaines, reste confinée essentiellement dans des tâches administratives. Une nouvelle dynamique devra être impulsée au niveau de cette structure.
- Exercée dans une vision dynamique, il y'a lieu de confier à cette direction, une mission de veille réglementaire, d'animation et de pilotage du facteur humain dans la stratégie globale de la caisse.

- Sur la base de l'organigramme cible de toutes les structures de la caisse, instaurer une pratique de définition de plans annuels et au besoin pluriannuels de recrutement visant une amélioration quantitative et qualitative de toutes les fonctions et particulièrement celles les plus stratégiques.
- Elaborer un plan ou *programme de relève* pour l'encadrement et pour les postes considérés sensibles ou stratégiques pour le bon fonctionnement des activités de la caisse,
- Implanter au niveau de l'agence une "politique de gestion des carrières et des compétences" par des outils appropriés : plans de carrière, programme de préparation à la relève, procédure définissant les règles d'accès à des postes supérieurs et aux promotions, ainsi que celles codifiant les mouvements du personnel (mutations, changements de postes, réaffectations, etc.).
- Mettre en place une procédure d'appréciation pour l'ensemble du personnel ; celle ci visera à apprécier les performances et les compétences des agents sur leurs postes de travail par rapport à des objectifs et sur un exercice donné (généralement chaque trimestre et une appréciation globale annuelle). L'intérêt d'une telle démarche, est d'identifier puis d'introduire les liaisons entre l'évaluation des personnes et les prises de décision sur la ressource humaine (carrière de l'agent, promotion, redéploiement, formation, rémunération, ...)
- La caisse, se doit de définir et de mettre en œuvre une pratique de gestion de la formation adaptée à sa politique de développement, par l'élaboration et la mise en œuvre d'un véritable processus "**d'ingénierie de la formation**". La formation, comme acte de management de la RH, doit nécessairement avoir des liens directs avec les autres actes de GRH, et principalement avec : l'appréciation de la ressource humaine et la gestion des carrières.

### III-3-3. PROPOSITIONS D'AJUSTEMENT ORGANISATIONNEL

#### III-3-3-1. Objectifs stratégiques et performance organisationnelle

La caisse, confrontée à un contexte socio-économique de plus en plus difficile se doit de définir ou de tracer des objectifs stratégiques.

Ces objectifs, permettront à la fois de clarifier la vision du projet que l'organisation s'efforcera de réaliser et d'assurer la cohérence des actions à mener, puisqu'ils amèneront les dirigeants et leurs collaborateurs à répondre aux questions suivantes :

1. Où veut-on aller ?
2. Comment peut-on y arriver ?
3. Avec quels moyens ?

Du coup, les objectifs stratégiques adoptés, faciliteront l'engagement, puisqu'ils clarifieront le processus de décision et le rôle des personnes qui seront impliqués dans leur réalisation.

Le couple Stratégie/Organisation, suppose de chercher à définir une organisation au service d'une stratégie, puis piloter cette organisation pour le succès.

L'objectif ultime d'une organisation performante est de faire converger les efforts individuels et collectifs vers trois grands buts :

- la réalisation de la mission de l'institution,
- la mise en œuvre de sa vision et...
- la poursuite des objectifs stratégiques.

Pour que ces buts soient atteints toutefois, ils doivent être communiqués aux employés qui, en définitive, sont ceux à qui il incombe de les réaliser.

L'organisation structurelle n'est qu'un élément d'un ensemble plus vaste et indissociable qui est le management général, intégrant le système d'information, la planification stratégique, la planification tactique (englobant les procédures), le schéma d'organisation, la gestion des ressources humaines et financières et le système de contrôle des activités.

Pour réaliser pleinement sa mission et pouvoir atteindre ses objectifs, la caisse doit disposer de « **moyens humains et matériels** » nécessaires et adéquats, adaptés à ses « missions et son environnement » mais aussi, animer un personnel compétent et pleinement motivé...

La caisse, face à des exigences de plus en plus accrues des pouvoirs publics et de ses usagers, se doit d'impulser à son management général les impératifs d'adaptabilité (aux potentialités et contraintes de l'environnement).

Ces impératifs devront nécessairement être accompagnés d'un investissement de formation du personnel dans les fonctions et les emplois les plus sensibles.

### **III-3-3-2. Axes d'ajustements organisationnels**

L'analyse de l'état des lieux contenu dans le premier chapitre, nous a amené à proposer des recommandations générales d'organisation et de management, des propositions d'amélioration des procédures, des systèmes d'information et de gestion.

Concernant les propositions, celles-ci reposent sur une refonte de la structure d'organisation de certaines structures, des réaménagements apportés à certaines et le maintien d'autres en tenant compte bien sûr :

- des perspectives de développement de la caisse,
- des conditions d'exercice des activités et de ses modes de gestion,
- de l'équilibre des différentes fonctions dans le souci de rationalisation et d'optimisation des ressources de celles-ci.

### **III-3-3-3. Principes d'organisation retenus :**

Les objectifs et principes retenus pour les réaménagements et la refonte de certaines structures reposent sur un certain nombre d'éléments dynamiques induits par les perspectives de développement que pourrait connaître la caisse.

Il s'agira donc dans cette perspective d'apporter des correctifs à certaines structures organisationnelles et la refonte d'autres à même de :

- Favoriser à travers les structures proposées, la création de “ **pôles de Compétence** ” en y concentrant les ressources présentant les mêmes types de savoir-faire,
- Doter chaque structure de moyens (humains et matériels), de systèmes d'information et de gestion lui permettant d'optimiser son exploitation et de contrôler ses performances et ses résultats,
- Eviter que les structures de pilotage soient impliquées quotidiennement dans des processus opérationnels, en limitant leurs rôles à ceux d'orientation, de contrôle, de suivi et d'assistance,

Les réaménagements proposés ont aussi pour argumentaires de base, les principes d'organisation relatifs à :

- La délégation d'autorité,
- La coordination horizontale,
- L'étendue du management.

Le mode d'organisation proposé a tendance, à poser le préalable de doter les principales activités, de procédures fiables et formalisées.

Ce qui permettra :

- De réaliser une productivité élevée si les procédures sont bien conçues et mises en œuvre,
- De pouvoir fonctionner avec une main d'œuvre pas nécessairement qualifiée car les salariés n'auront besoin surtout que de savoir respecter les procédures.

#### **III-3-3-4. Schéma directeur d'organisation proposé**

Les propositions d'ajustements organisationnels s'appuient sur 02 entrées fondamentales :

- ✓ une redéfinition des 3 paliers de l'organisation : le niveau stratégique, le niveau de pilotage et le niveau opérationnel.

Cette configuration se présentant comme suit :

- le niveau opérationnel : constitué par les centres de paiement. Ceux-ci sont perçus comme un espace d'accueil, de proximité et de service direct aux usagers : un **Front Office** ;
  - le niveau de pilotage (intermédiaire) : constitué par les agences, qui assureront la supervision, l'animation, le pilotage et le support logistique au réseau : un **Middle Office** (ou middle management). Dans cette optique, la nouvelle configuration des agences proposée, modifie d'une part leurs appellations, et leur typologie (catégorisation). Elles seront (dans le schéma directeur proposé) des "*Directions Régionales*" classées en 4 types selon leur importance.
  - Le niveau stratégique : constitué par le siège et les structures centrales, qui se chargeront de la normalisation, le pilotage stratégique, la supervision et le support (ressources et traitements de masse) : un **Back Office**.
- ✓ la création de 5 pôles d'activités et de compétences, constitués pour chacun d'eux des ressources présentant les mêmes types de savoir faire où présentant une complémentarité en termes d'activité et de champs d'intervention.

Ces pôles au nombre de cinq sont :

- le pôle réseau
- le pôle exploitation
- le pôle médico-social
- le pôle ressources
- le pôle pilotage.

Chaque pôle regroupera un certain nombre de directions

### III-3-4. LES POLES D'ACTIVITES ET DE COMPETENCES

#### A. Le Pôle Réseau

Il regroupe les directions suivantes :

- les directions régionales type 1
- les directions régionales types 2
- les directions régionales type 3
- les directions régionales type 4

→ La typologie du réseau structuré en **directions régionales des assurances sociales (DRAS)** par ratios d'importance est proposée dans le tableau qui suit :

Typologie	Wilayas	Nombre d'affiliés
<b>Direction régionale type 1</b>	<b>Alger</b>	<b>1 025 712</b>
<b>Directions régionales type 2</b>	<b>Oran</b>	<b>584 097</b>
	<b>Tizi ousou</b>	<b>472 149</b>
	<b>Constantine</b>	<b>432 522</b>
	<b>Sétif</b>	<b>423 818</b>
	<b>Fonctionnaires</b>	<b>380 048</b>
	<b>Bejaia</b>	<b>361 546</b>
	<b>Boumerdès</b>	<b>339 639</b>
	<b>Blida</b>	<b>326 873</b>
	<b>Tipaza</b>	<b>308 493</b>
	<b>Annaba</b>	<b>297 543</b>
	<b>Batna</b>	<b>295 613</b>
	<b>Tlemcen</b>	<b>285 478</b>
	<b>Ouargla</b>	<b>274 007</b>
	<b>Skikda</b>	<b>272 449</b>
	<b>Tiaret</b>	<b>241 741</b>
	<b>M'sila</b>	<b>240 415</b>
	<b>Médéa</b>	<b>216 178</b>
	<b>Chlef</b>	<b>203 891</b>
<b>Mascara</b>	<b>203 461</b>	
<b>Jijel</b>	<b>200 763</b>	
<b>Directions régionales type 3</b>	<b>Bouira</b>	<b>195 433</b>
	<b>Biskra</b>	<b>192 873</b>
	<b>Tébessa</b>	<b>190 808</b>
	<b>Oum El Bouaghi</b>	<b>182 384</b>
	<b>Sidi Bélabès</b>	<b>180 856</b>
	<b>Mostaganem</b>	<b>180 814</b>
	<b>Mila</b>	<b>179 899</b>
	<b>Ain Defla</b>	<b>174 784</b>
	<b>Djelfa</b>	<b>169 159</b>
	<b>BBA</b>	<b>167 209</b>
	<b>Guelma</b>	<b>162 266</b>
	<b>Relizane</b>	<b>160 482</b>
	<b>El Oued</b>	<b>138 854</b>
<b>Khenchla</b>	<b>129 045</b>	

	<b>Laghouat</b>	<b>127 725</b>
	<b>Ain Témouchent</b>	<b>125 783</b>
	<b>El Taref</b>	<b>113 321</b>
	<b>Souk Ahras</b>	<b>112 462</b>
	<b>Saida</b>	<b>110 828</b>
	<b>Ghardaïa</b>	<b>105 412</b>
	<b>Béchar</b>	<b>105 490</b>
<b>Directions régionales type 4</b>	<b>Tissemsilt</b>	<b>89 642</b>
	<b>El Bayadh</b>	<b>71 941</b>
	<b>Adrar</b>	<b>66 225</b>
	<b>Naama</b>	<b>64 503</b>
	<b>Tamanrasset</b>	<b>47 970</b>
	<b>Illizi</b>	<b>45 950</b>
	<b>Tindouf</b>	<b>18 342</b>

#### **Organisation des directions régionales : exposé des motifs**

- L'organisation des structures composant les **directions régionales des assurances sociales**, repose sur le principe de base que ces entités doivent refléter au plan des structures, une déclinaison des fonctions exercées au niveau du siège de la direction générale. Leur rôle sera d'être l'interface entre le niveau central et le niveau opérationnel. Un niveau intermédiaire et de pilotage, qu'elles jouent d'ailleurs tant bien que mal déjà aujourd'hui.
- La représentativité des fonctions, techniques ou de support, doit apparaître sous une forme plus équilibrée que celle en vigueur aujourd'hui. La prédominance de certaines par rapport à d'autres, ne doit se refléter qu'en terme de statut et de taille des structures (sous-direction, département, division, service).
- Le principe de regrouper certaines fonctions (finances et recouvrement, RH et moyens généraux) ou de diluer d'autres (action social et sanitaire, prévention des AT/MP) est peu recommandable.
- Le principe de séparation est au contraire recommandable et pertinent à mettre en œuvre.

Par séparation nous visons les fonctions suivantes :

- Entre le recouvrement et les finances
- Entre la RH et les affaires générales ou moyens généraux

Cette séparation d'autant plus logique au plan du fonctionnement, permet à chaque fonction de déployer ses propres processus, sans interférence ou empiètement entre elles.

- L'organisation préconisée permet aussi d'impulser à certaines fonctions une nouvelle dynamique en termes d'animation et de responsabilisation. Elles constitueront des relais

intéressants avec les structures fonctionnellement d'appartenance, ce qui favorisera à coup sûr une meilleure circulation des flux d'information et une clarification des centres de responsabilisation. Ces fonctions sont :

- La communication et l'écoute sociale (avec option de décliner cette fonction au niveau même des centres de paiement pour en faire une structure de proximité).
  - Le contrôle interne
  - Le juridique et le contentieux
  - L'informatique et les statistiques
- Enfin, la proposition de réorganiser les agences de wilaya en directions régionales doit s'accompagner parallèlement avec une volonté politique de :
- Rapprocher les centres de décision des niveaux opérationnels.
  - Déléguer aux directions régionales des compétences plus élargies pour gérer les ressources humaines, les finances et les prestations.
  - Mettre en place une procédure de contractualisation (direction générale / directions régionales) claire portant sur les objectifs et les moyens.
- L'organisation préconisée pour les centres de paiement se veut être une "organisation type" sans distinction en termes de catégories. Les structures qui modulent leur organisation couvrent l'ensemble des processus devant être pris en charge par ces entités de proximité.

## **B. Le Pôle Exploitation**

Il regroupe les directions suivantes :

- la direction des prestations
- la direction du recouvrement des cotisations
- la direction du conventionnement
- la direction du contrôle médical

➔ la cellule **conventionnement** est érigée en direction centrale du fait :

- de l'introduction du processus de contractualisation
- le renforcement de la politique de la caisse en matière de conventionnement avec les prestataires et les établissements de soins spécialisés et les entreprises de transport sanitaire
- la délivrance et le suivi des prises en charge pour transfert pour soins à l'étranger.

Cette direction est constituée des structures suivantes :

- cliniques et établissements de soins conventionnés

- prestataires de services conventionnés
- transfert pour soins à l'étranger

➔ Pour la **direction des prestations**, un léger remaniement est proposé concernant son 5<sup>ème</sup> département : amélioration de la qualité de service des prestations, que nous jugeons plus opportun de le rattacher à la nouvelle entité dédiée à la communication (comme nous le verrons plus loin).

Cette direction regroupe les structures suivantes :

- assurances sociales
- accidents de travail et maladies professionnelles
- tiers payant
- prestations pour compte
- relations internationales

➔ Pour la **direction du recouvrement des cotisations**, cette structure est maintenue en attendant l'achèvement de la mise en place de la caisse nationale du recouvrement des cotisations de sécurité sociale (décret n° 06-370 du 19 octobre 2006). L'organisation de cette direction ne subira pas de changement par rapport à l'existant.

Cette direction regroupe les structures suivantes :

- immatriculation
- recouvrement
- contrôle employeurs
- contentieux employeurs

➔ pour la **direction du contrôle médical**, une 3<sup>ème</sup> structure renforcera son organisation interne. En plus de celles déjà prévues aujourd'hui, les assurances sociales et les accidents du travail et des maladies professionnelles, une structure dédiée aux études et à la normalisation est proposée à la création.

Cette direction regroupe les structures suivantes :

- assurances sociales
- accidents du travail et maladies professionnelles
- études et normalisation

### **C. Le Pôle Médico-Social**

Il regroupe les directions suivantes :

- la direction de l'action sociale et sanitaire
- la direction de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnels

➔ Pour la **direction de l'action sociale et sanitaire**, c'est le même principe, en plus des 2 structures existantes aujourd'hui, l'action sanitaire et l'action sociale, une 3<sup>ème</sup> structure dédiée à la prévention, à l'éducation et l'information sanitaire est proposée à la création.

Cette direction regroupe les structures suivantes :

- action sanitaire
- action sociale
- actions de prévention, d'éducation et d'information

➔ Pour la **direction de la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles**, une réorganisation des structures de cette direction est proposée (04 structures) prenant en charge les processus liés à ce domaine d'activité autant important que sensible. La "**gestion du bonus/malus**" devrait exister maintenant (en structure) sachant l'intérêt que présente celle-ci en matière d'aide à la prévention des accidents de travail au sein des entreprises nationales.

Cette direction regroupera ainsi les structures suivantes :

- statistiques
- actions de prévention
- information et sensibilisation
- gestion bonus/malus

#### **D. Le Pôle Ressources**

Il regroupe les directions suivantes :

- la direction des ressources humaines
- la direction des finances et comptabilité
- la direction des systèmes d'information
- la direction des affaires générales
- la direction de la gestion du patrimoine

➔ pour la **direction des ressources humaines**, une réorganisation de cette direction est nécessaire au vu de la situation actuelle que connaît cette fonction dont le centre d'objet est "le potentiel ou capital humain" de la caisse.

Cette réorganisation en termes de structures est proposée dans la forme suivante :

- une structure administration du personnel
- une structure réglementation, assistance et contrôle
- une structure gestion prévisionnelle de la RH
- une structure formation

➔ pour la **direction des finances et de la comptabilité**, son organisation restera conforme à une organisation type prenant en charge le fonction dans sa triple dimension : comptabilité, finances et budget/contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion, est lui, un support d'aide et de pilotage de la direction générale dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle se fixe. Il participe à la définition des objectifs et anticipe les résultats. Il établit le schéma directeur des budgets et constituera une force de proposition des actions correctives à mettre en œuvre.

Les structures ne subiront pas de modification notable :

- la structure comptabilité (générale mais aussi prévoir l'analytique dans le futur)
- la structure finances
- la structure budget et contrôle de gestion
- une structure dédiée à l'assistance et à l'assainissement.

➔ pour la **direction des systèmes d'information**, sa configuration sera conforme à une structure centrale qui gère des processus et des procédés informatiques :

- une structure études et développement SI
- une structure support et exploitation
- une structure réseau télécom et sécurité
- le centre de personnalisation (cartes Chifa)

Les centres de calcul eux, changeront d'appellation et de rattachement hiérarchique, comme nous le verrons plus loin.

➔ pour la **direction des affaires générales**, cette structure est proposée à la création. Elle sera une entité distincte de celle prenant en charge les investissements et le patrimoine. Cette direction regroupera 3 structures qui dans les formes d'organisation types relèvent généralement de l'administration générale (affaires générales ou moyens généraux) :

- les moyens généraux
- la documentation et les archives
- la prévention et sécurité
- le bureau d'ordre général

➔ La **direction de la gestion du patrimoine** qui s'érige en entité indépendante des moyens généraux considérant d'une part, que c'est un pôle de compétence distinct et d'autre part, son importance au plan du rôle et des missions.

Par gestion du patrimoine nous entendons 02 grandes missions :

- **Programmation et Planification**

Programmation et le suivi des plans d'investissement (projets touchant le patrimoine) annuels et pluriannuels.

- **Travaux et Maintenance**

Le suivi territorialisé des opérations et de la maintenance du patrimoine régional.

Cette direction regroupera les structures suivantes :

- Investissements
- Réalisations
- Gestion du patrimoine

### **E. Le Pôle Pilotage**

Il regroupe les directions suivantes :

- la direction de la stratégie et du développement
- la direction l'inspection et de l'audit
- la direction des affaires juridiques et du contentieux
- la direction de la communication et du développement de l'écoute sociale.

➔ pour la **direction de la stratégie et du développement**, elle constitue une entité de réflexion, d'études et de planification sur la (ou les) stratégie (s) et le développement de la caisse à court, moyen et long terme en rapport avec l'environnement économique et social du pays.

Cette direction, aura en charge, la définition des équilibres globaux, la coordination des travaux de prospective, l'analyse et le traitement des données statistiques ainsi que toutes études à caractère générale ou spécifique liées à l'organisation actuelle ou future de la caisse.

Elle sera constituée des structures suivantes :

- actuariat
- statistiques
- études et développement
- organisation.

➔ pour La **direction de l'inspection et de l'audit**, elle doit être rapprochée des structures d'animation et de pilotage du réseau. Cette structure orientée vers l'intervention sur le terrain (entité opérationnelle), jouera son rôle de "gendarme de proximité", consistant à :

- veiller au respect de l'application des dispositions légales
- développer la forme dissuasive et préventive du contrôle

- réduire le degré d'intervention en mettant en place au niveau régional des entités dédiées au contrôle et agissant en étroite collaboration avec la direction centrale.

Cette direction regroupera les structures suivantes :

- inspection et contrôle des prestations et conventionnement
  - inspection et contrôle du recouvrement et du contrôle médical
  - inspection et contrôle finances et comptabilité
  - inspection et contrôle administration et moyens généraux
  - audit
- L'audit interne, permet d'étudier l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes (suivant les procédures de gestion de l'institution et les référentiels d'audit). Cela, dans le but de mener des actions adéquates pour corriger les dysfonctionnements ou écarts. *Il sera attribué à cette entité organisationnelle, la mission d'élaboration du manuel des procédures de gestion de l'ensemble des domaines d'activités de la caisse.*
- ➔ pour la **direction des affaires juridiques et du contentieux**, entité d'expertise juridique, sa création est motivé par le souci d'homogénéiser les activités liées aux contentieux de la caisse, du fait que celui-ci aujourd'hui est quelque peu "**disséminé**" au niveau de plusieurs structures posant un sérieux problème d'identification de "*qui doit le faire?*" mais aussi de coordination et de synthèse.

La création de cette direction devrait permettre d'assurer un meilleur suivi des différentes affaires contentieuses (à l'exception du contentieux employeurs, rattaché à la direction du recouvrement) et une meilleure qualité du traitement des litiges.

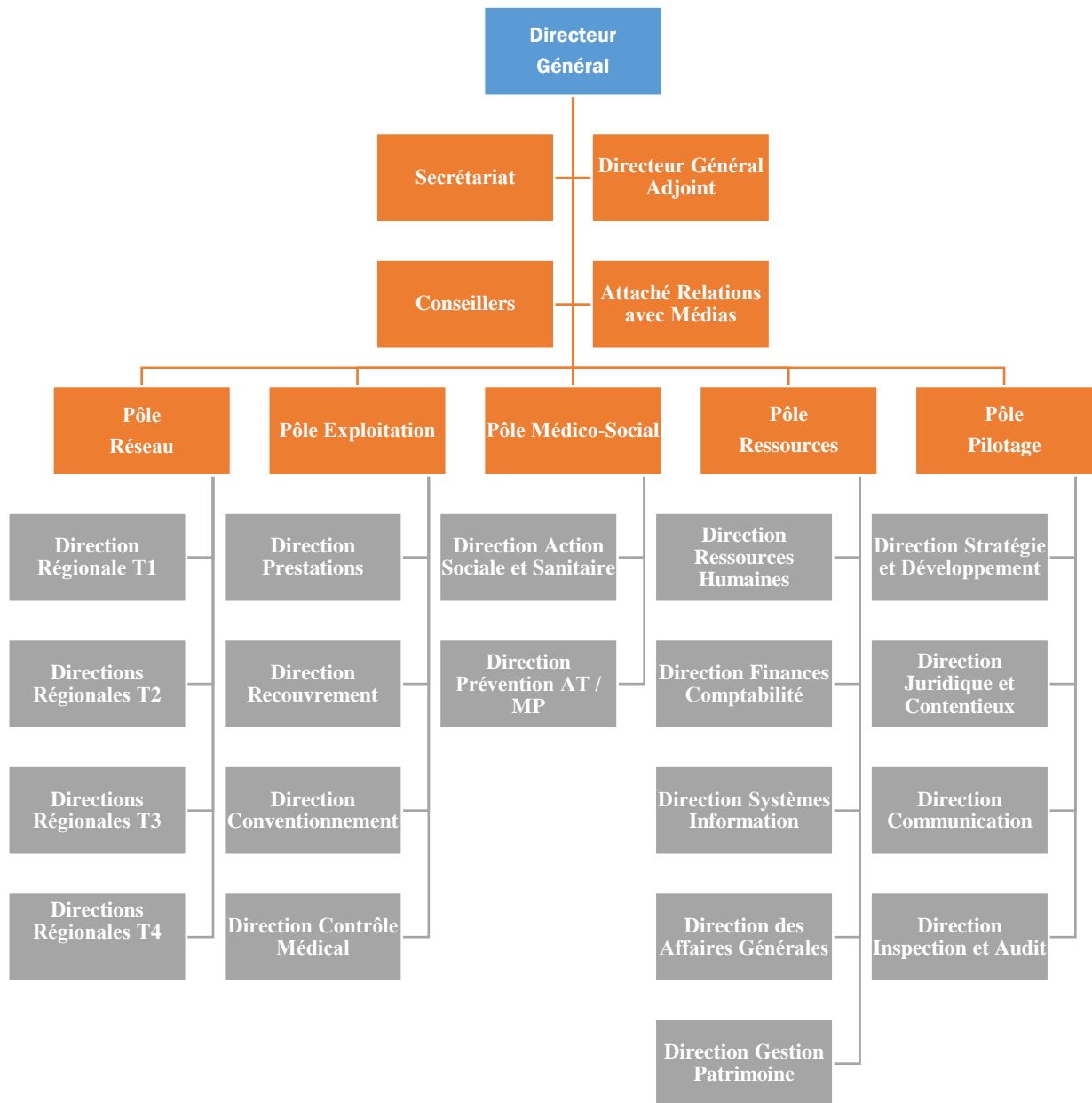
Cette direction sera constituée des structures suivantes :

- juridique
  - contentieux sécurité sociale
  - contentieux général
  - commission des recours préalables
- ➔ pour la **direction communication et développement de l'écoute sociale**, sa création s'avère nécessaire au regard d'une part, de l'importance accordée à cette fonction par les pouvoirs publics et le premier responsable de la caisse, et d'autre part, au souci d'assurer une homogénéité et une cohérence dans l'accomplissement des tâches éparpillées à travers plusieurs cellules et départements de la caisse.

Il est proposé que cette direction soit organisée autour des structures suivantes :

- communication (en interne et en externe)
- amélioration de la qualité de service des prestations
- accueil du citoyen et traitement des doléances
- collecte et traitement de l'information sociale

## ORGANISATION CIBLE (macro-structure)



# **CONCLUSION GENERALE**

Ce mémoire de fin d'études a eu pour objectif de répondre à la question de recherche, « L'organisation actuelle de la CNAS peut-elle s'adapter au nouveau mode de fonctionnement ? Et si non, quelle serait la structure organisationnelle cible la plus adéquate ? Pour conclure on commencera par l'analyse de l'hypothèse proposée pour guider ce mémoire.

Pour l'hypothèse à savoir le profil de la structure organisationnelle actuelle de la CNAS, ne peut supporter le projet technologique carte à puce CHIFA du fait que le projet exige de par sa complexité une structure d'organisation flexible, un comportement professionnel plus réactif et le travail à distance. Cependant, au cours du travail de recherche, nous nous sommes rendus compte que cette hypothèse s'est avérée assez confirmée et que la configuration actuelle de la CNAS en matière de structure ne permet pas la bonne coordination, concertation et collaboration (3C). Par conséquent, l'introduction de la CARTE CHIFA comme projet novateur au sein de la C.N.A.S, a révélé réellement l'inadaptation de la structure organisationnelle de cet organisme.

Toutefois, la limite de cette étude pourrait être que les autres volets de management ne sont pas évalués carrément ou suffisamment et qui pourront avoir un impact direct ou indirect sur la performance de la Caisse, entre autre, la culture de la caisse et le style de management des dirigeants.

Finalement l'objectif ultime d'une organisation performante est de contribuer à l'atteinte et la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels.

Pour cela, tout modèle d'organisation validé n'aura réellement d'impacts positifs que si les conditions suivantes sont réunies :

☞ **Avoir une orientation claire :**

La CNAS doit savoir où elle va. Les responsables se doivent de donner une orientation et des objectifs précis à tous les niveaux pour que chacun ait une perception claire de ce que la caisse cherche à accomplir et sache ce qu'il faut faire pour aider l'ensemble de l'organisation à y arriver.

Pour avoir un but et une orientation clairs, l'organisme doit ainsi partir d'une vision forte, d'une mission clairement formulée et d'une affirmation des valeurs partagées par l'ensemble de son personnel.

Les responsables de la caisse se doivent de les rappeler continuellement aux employés et de les valider régulièrement. Les valider par un processus d'évaluation du chemin accompli, pour pouvoir ensuite expliquer les écarts avec des chiffres et/ou des données

précises. Il en résultera, une mobilisation des énergies de chacun, tournées vers les mêmes objectifs.

☞ **S'assurer que le personnel possède les compétences voulues :**

Quand la caisse sait où elle va, elle doit s'engager à ce que sa ressource humaine détienne les qualifications et les compétences requises pour y arriver.

Une fois les objectifs fixés, elle devra s'engager dans une évaluation des compétences et aptitudes de son personnel et déterminer les écarts par rapport aux exigences des postes de l'organisation.

Les écarts identifiés seront l'expression des besoins de développement, de formation ou de perfectionnement du personnel que l'entreprise devra traduire en plans de formation à court, moyen ou long terme.

☞ **Améliorer l'efficacité des processus par les procédures :**

Le diagnostic révèle un certain "**vide**" en matière de procédures formalisées dans les domaines d'activités nécessaires à la réalisation des objectifs de la caisse.

Cette situation engendre des pratiques diverses. L'évolution attendue dans ce domaine, tend à privilégier l'émergence de procédures normalisées pour harmoniser les règles et renforcer la qualité de gestion.

Dans ce contexte, les attentes sont convergentes et très fortes pour disposer d'un manuel de gestion définissant les principales procédures pour tous les processus ayant un impact direct sur la performance de la caisse, son bon fonctionnement et l'atteinte de ses objectifs.

# Directeur Général

**Secrétariat**

**Directeur Général Adjoint**

**Assistant Directeur Général Prévention et Sécurité**

**Cellule communication**

**Cellule actuariat**

**Cellule accueil, communication et écoute sociale**

**Cellule Conventionnement**

**Commission recours préalables**

**Direction prestations**

**Direction recouvrement et contentieux**

**Direction contrôle médical**

**Direction inspection générale**

**Direction prévention accidents du travail et maladies  
professionnelles**

**Direction de l'action sociale et sanitaire**

**Direction des études, de l'organisation et des statistiques**

**Direction informatique**

**Direction opérations financières**

**Direction réalisations, équipements et moyens généraux**

**Direction du personnel et formation**

**Agences de Wilaya**

المدير العام يؤكد سعيه لتنفيذ مخطط الوزير

## كناس دفع كل مستحقات المستشفيات الفرنسية

874

قراءة

الجزائر: رشيدة دبوب / 27-22:45 مايو 2015

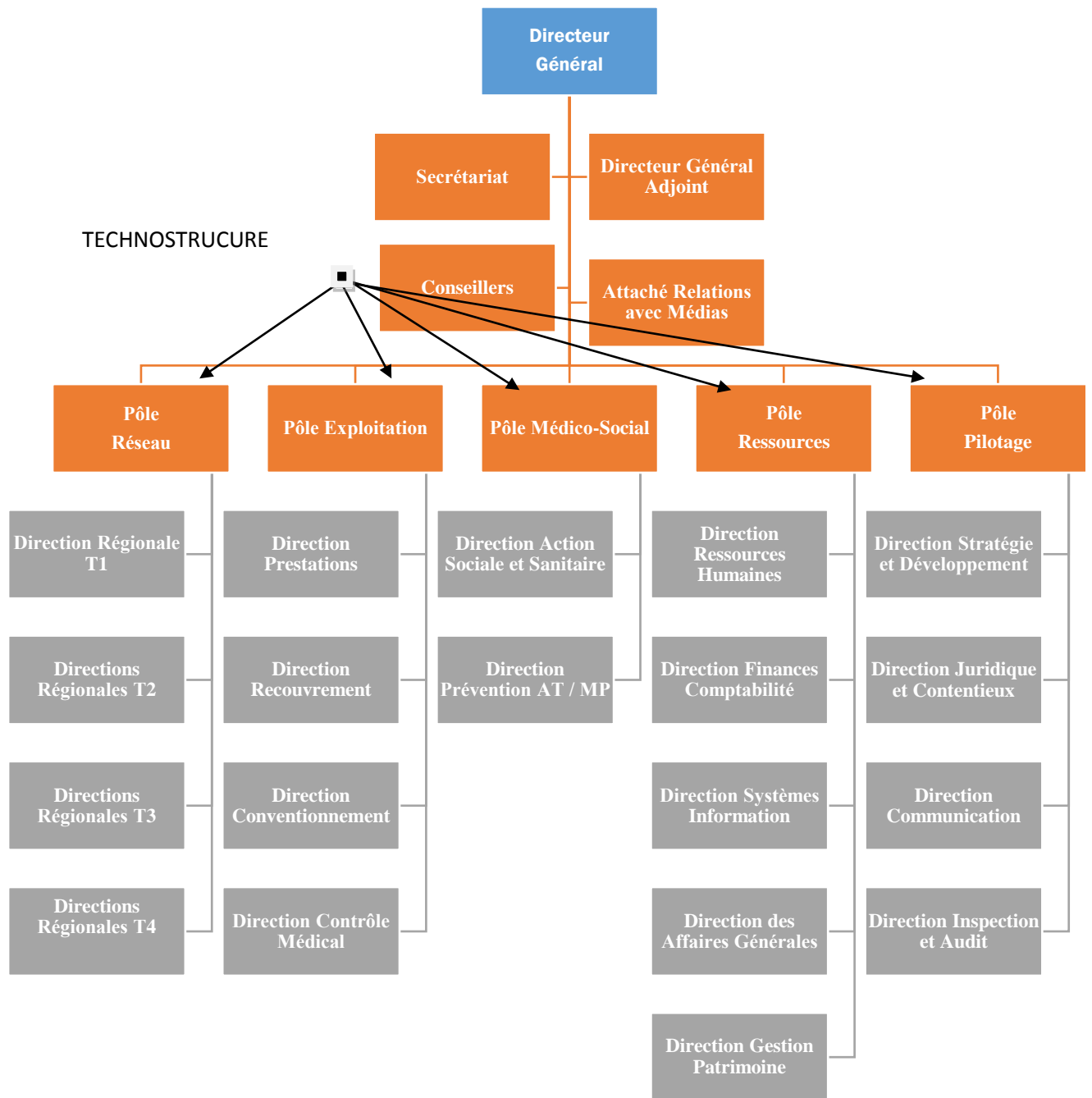


ع-ع+

أكد المدير العام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "كناس"، سليمان ملوكة، على دفع كل مستحقات المستشفيات الفرنسية الخاصة بأعباء العلاج التي سبق واتهمت السلطات الفرنسية بخصوصها الجزائر بأنها من بين الدول الأسوأ من حيث دفع مستحقات علاج مواطنيها، في الوقت الذي ذكر أن الوضع المالي لا يسمح بتوسيع تعويض مستحقات التحاليل الطبية. وأوضح المسؤول ذاته أن المبلغ الإجمالي لقيمة الديون المترتبة على السلطات الجزائرية لصالح المستشفيات الفرنسية وصلت 40 مليون أورو، رافضا تسميتها بالديون، بحكم أن الجزائر كانت ترسل مرضى إلى المستشفيات الفرنسية للعلاج، بعد ذلك ترسل لهم هذه الأخيرة الفواتير الخاصة بقيمة العلاج ليتم دفعها.

أما بخصوص واقع التأمين بالجزائر، فذكر المدير ذاته لدى تنشيطه، أمس، "فروم" جريدة "المجاهد"، أن الصندوق يؤمن الملايين من الأشخاص عبر مختلف القطاعات، وتم تسليم أكثر من 10 ملايين بطاقة شفاء، هذه الأخيرة التي ذكر بخصوصها أنها تخضع في كل مرة للتطورات المسجلة في هذا المجال، في الوقت الذي تحدث عن التعاقد مع 10 آلاف صيدلي عبر الوطن في إطار التعامل مع المؤمنين، بالإضافة إلى 3 آلاف طبيب عائلة. وعن إمكانية توسيع مجال التعويض على مستحقات التحاليل الطبية التي تقتصر الآن على الأمراض المزمنة والخطيرة على غرار مرض السرطان، استبعد المتحدث ذلك حاليا بسبب الوضع المالي للصندوق.

وعن المؤسسات التي لا تدفع مستحققاتها لدى صناديق الضمان الاجتماعي، فقال المسؤول ذاته إنهم وجهوا نداء لها من أجل جدولة ديونها ودفعها بالتقسيط من أجل تسوية وضعيتهم.



## ORGANISATION CIBLE

(macro-structure)

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **OUVRAGES**

- Hugues MARCHAT. Réaliser un diagnostic organisationnel. 4<sup>ème</sup> édition 2012. GERESO
- Roger Tessier & Yvan Tellier, Méthodes D'Intervention. Développement Organisationnel, Volume 8, Edition : PUQ, 1 janv. 1990
- Henry MINTZBERG « Structure et dynamique des organisations » EYROLLES -édition d'organisation

## **MEMOIRES ET TRAVAUX DE RECHERCHES**

- CATHERINE Poisson, Le diagnostic organisationnel dans la P.M.E : Une perspective discursive ; Octobre 2012. Université Du QUEBEC A TROIS-RIVIERES.
- Bernard Casimir Demba CISSE, le diagnostic organisationnel d'une entreprise « publique : cas de la direction de l'action sociale et de la solidarité nationale » année 2003/2005, Centre africain d'études supérieures en gestion.

## **ARTICLES DE PRESSE ET DOSSIERS THEMATIQUES**

- CELINE Bareil, École des Hautes Études Commerciales: Modèle diagnostique des phases de préoccupations : Une approche utile dans la gestion des changements, printemps-automne 1999.
- Pierre Romelaer, Université Paris Dauphine, Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic ,34 © P. Romelaer, version du 12/09/2011.
- Benoit DUPONT, Conseiller en management : Être un (meilleur) diagnostiqueur de changement organisationnel. 16 rue des Pins sud Sainte-Pétronille (Qc) G0A4C0.
- SARAH Methven & An Dewaele, Formation et note de synthèse réalisées par INTRAC et South Research « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire » sessions des 27,28 et 29 septembre 2006.
- Institut supérieur des arts appliqués « Lisaa management mode », module n°2, UE 5, 1<sup>ère</sup> année : réaliser un diagnostic organisationnel.

- Anne Carpentier, Formation : « méthodes de Diagnostic Organisationnel d'un partenaire du Sud » Prestataires INTRAC / GRETOrganisateurs F3E / Coordination SudParis 5-7 novembre 2003.

## **DOCUMENTS FOURNIS PAR LE LIEU DE STAGE** ▪

### **▪ Documents fournis par la direction du personnel et de la formation :**

- Recueil des textes législatifs et réglementaires de la sécurité sociale (1983 à 2008)
- Statut juridique de la CNAS (organisation administrative et financière). Décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale
- Arrêté du 11 mars 1998 portant organisation interne de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés.
- Convention collective.
- Répertoire des structures de la CNAS : agences, CP, ANT et CL (année 2009).
- Descriptif des attributions de l'encadrement et modalités de fonctionnement des structures de la caisse.
- Données statistiques sur le personnel de la caisse.
- Un état des postes de travail utilisés par directions (structures centrales)

### **▪ Document de la direction des études, des statistiques et de l'organisation :**

- Avant-projet de réorganisation de la CNAS (Direction Générale) septembre 2011
- Divers documents fournis par la direction de l'informatique.
- Divers documents fournis par la direction de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- Un document sur la fonction "recouvrement" fourni par la direction du recouvrement et du contentieux.

- Un document fourni par la cellule écoute portant "proposition d'un projet de réorganisation et de fonctionnement des cellules d'écoute et de communication sociale".
- Présentation du système de sécurité sociale en Algérie, document du ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale (2010).
- Données et informations puisées du site WEB de la caisse.

#### **SITES INTERNET CONSULTES**

- Hervé Goy& Robert Paturel, les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME consulté le 05/12/2014,[http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE)
- Centre québécois de développement durable : consulté le 17/01/2015 : <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication39.pdf>.