

**REVUE MAGHREBINE**

**MANAGEMENT**

**DES ORGANISATIONS**

**UNIVERSITE ABOUBEKR BELKAID  
- TLEMCEEN - ALGERIE -**

**PUBLICATION DU LABORATOIRE  
MANAGEMENT  
DES HOMMES & DES  
ORGANISATIONS**



**Volume 5, N°1  
Décembre 2021**

**ISSN 2437-0975  
EISSN 2710-818X**

***REVUE MAGHREBINE  
MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS***

***PUBLICATION***

***DU***

***Laboratoire Management des Hommes  
et des Organisations LARMHO***

***Université Abou Bekr Belkaid - Tlemcen  
Algérie***

---

**Volume 6, N°1**

**Décembre 2021**

**ISSN 2437-0975**

**EISSN 2710-818X**

## **Comité éditorial**

### **Editeur en chef**

Dr. Souhila Ghomari (Université de Tlemcen)

### **Editeurs associés**

Pr. Wassila Tabet (Université de Tlemcen)  
Pr Khaled Hussainey (Université de Portsmouth - Royaumes Unis)  
Pr. Fethi Benladghem (Université de Tlemcen)  
Pr. Abdeslam Bendiabdellah (Université de Tlemcen)  
Pr. Ahmed Silem (Université Jean Moulin Lyon 3 France)  
Pr. Belkacem Ferouani (Université de Tlemcen)  
Pr. Süleyman Barutçu (Université de Pamukkale - Turquie)  
Pr. Hassiba Djema (Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Koléa)  
Pr. Ahmed Belbachir (Université de Tlemcen)  
Pr. Houari Benchikh (Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2)  
Pr. Abderrezak Benhabib (Université de Tlemcen)  
Pr. Nadéra Bessouh (Ecole Supérieure de Management - Tlemcen)  
Pr. Assia Kara (Université de Tlemcen)  
Pr. Mohammed Benbouziane (Université de Tlemcen)  
Pr. Chaïb Bounoua (Université de Tlemcen)  
Dr. Sibel Tokatlıoğlu (Université de Kirklareli Turquie)  
Dr. Youcef Nasser (Université islamique internationale de Malaisie)  
Dr. Zouina Hallouane (Université de Bouira)  
Dr. Hind Hadj Slimane (Université de Tlemcen)  
Dr. Muhammad Salem Abu Yousef (Université Isra – Palestine)  
Dr. Tarek Sadraoui (Université de Monastir - Tunisie)  
Dr. Alromeedy Bassam (Université de Sadat City – Egypte)  
Dr. Farid Benyahia (Expert International)  
Dr. Houria Ouchallal (Université de Tizi-Ouzou)  
Dr. Lamia Hammadi (Université de Tlemcen)  
Dr. Mohammed Himrane (Université de Jijel)

## Editorial

La revue «Maghrébine Management des Organisations» est une revue académique qui publie une fois par an, sous la supervision du Laboratoire Management des Hommes et des Organisations de la Faculté des Sciences Economiques, de Gestion, des Sciences Commerciales et Finances de l'Université de Tlemcen. Elle est disponible en version électronique et en papier et tous les articles sont accessibles et téléchargeables gratuitement sur la Plate forme ASJP, sans frais de publication pour les auteurs.

On y trouve :

- Des articles présentant des résultats de recherche et leurs implications théoriques et pratiques.
- Des articles présentant des expériences ou des cas concernant des entreprises ou des marchés, rattachés à un cadre conceptuel de référence et conduisant à des applications de portée générale.
- Des articles de réflexion et de synthèse sur un problème donné, s'appuyant sur des concepts connus et des exemples concrets.
- Des articles de synthèse bibliographiques pouvant servir de référence aux chercheurs, enseignants, doctorants et managers.
- Des articles courts de réflexion ou d'opinion pour nourrir un débat ou formuler des propositions.

La Revue, à comité de lecture national et international, est ouverte pour recevoir les études et travaux de recherches émanant de tous les chercheurs du monde entier qui présentent leurs travaux dans l'une des trois langues : Anglaise, Arabe et Française. Elle privilégie les contributions originales, innovantes, qui reflètent les avancées scientifiques récentes dans le cadre des recherches conceptuelles et empiriques permettant ainsi de mettre en valeur les résultats des travaux, et de soumettre à la critique les réflexions et recherches en économie et gestion.

Cette rigueur a pour objectif de faire de la Revue Maghrébine Management des Organisations une tribune scientifique reconnue, dont la politique éditoriale privilégiera la diversité, la tolérance et la rigueur scientifique.

Editeur en Chef de la Revue  
Souhila GHOMARI

## SOMMAIRE

<b>La Transformation Digitale, un outil de reddition des comptes</b> YOUSRA DKIER, HANANE TILANI	6
<b>Cooptation et Réseaux sociaux : Outils d'Optimisation des Stratégies de Recrutement</b> LAMIA HAMMADI, HADJAR BENHACINE	19
<b>Droits et devoirs Ethiques entre Entreprises et Société Civile</b> MOHAMED DJAMIL MERAD-BOUDIA	31
<b>Le management Ecologique, Socio Sociétal et Educatif. de la politique Economique a la Politique Environnementale : Un passage d'une Politique a une autre et ses Retombées</b> MUSTAHA GUENAOU	40
55	تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2018 حسينة معاش
69	أثر الابتكار التسويقي في تحقيق التنمية المستدامة . دراسة حالة مؤسسة <b>Aloo Food</b> سارة دريهم ، هند حاج سليمان خرواع
81	وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر: الواقع والتحديات خولة قيمش ، جويذة بلعة

## **La Transformation Digitale, un outil de reddition des comptes : Quel impact sur la gouvernance financière locale**

### **Digital Transformation, an accountability tool: Impact on local financial governance**

Youssra DKIER \*

Enseignant chercheur à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques & Sociales

[Youssra.dkier@usmba.ac.ma](mailto:Youssra.dkier@usmba.ac.ma)

Imad ANDICH

Enseignant chercheur à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques & Sociales

[Imad.andich@usmba.ac.ma](mailto:Imad.andich@usmba.ac.ma)

\*Auteur Correspondant

Reçu 31-Août-2021	Accepté 03-Décembre-2021	Publié en ligne 27-Décembre-2021
-------------------	--------------------------	----------------------------------

#### **Résumé**

Le Maroc a connu un véritable tournant historique à travers l'adoption de la constitution 2011, qui aspire consacrer un meilleur équilibre des pouvoirs et une nouvelle organisation des modes de gestion des affaires publiques ainsi que la consécration des principes de transparence, de responsabilité et de reddition des comptes. Perçu sous cet angle, La reddition de comptes est conçue comme étant une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité, à l'égard des résultats obtenus et à la lumière des attentes convenues et des moyens employés surtout à l'ère de digitalisation permettant une transformation digitale tout au niveau des administrations publiques.

**Les mots clés :** la reddition des comptes, la transformation digitale, la gouvernance financière.

#### **Abstract**

Morocco experienced a real historic turning point with the adoption of the 2011 constitution, which aspires to establish a better balance of powers and a new organization of public affairs management methods as well as the consecration of the principles of transparency, accountability and accountability. Seen in this light, Accountability is conceived of as a relationship based on the obligation to demonstrate the performance, of the reviewer and to take responsibility for it, for the results achieved and in the light of agreed expectations and the means employed especially in the era of digitization allowing a digital transformation at the level of public administrations.

**The key words:** Accountability, Digital Transformation, Financial governance.

## Introduction Générale

L'intégration de la reddition des comptes comme exigence éthique et organisationnelle de la gestion publique découle principalement de la conjonction de deux facteurs :

- D'un côté, la montée des revendications soulignant la nécessité de renforcer le contrôle démocratique sur les systèmes de gouvernance publique, l'obligation de rendre compte étant alors considéré comme un moyen pour les citoyens de contrôler les gouvernants ;
- De l'autre, l'inscription de l'action publique dans une logique de gestion axée sur les résultats et de performance managériale des services de l'Etat et des collectivités territoriales.

A l'instar des principes de subsidiarité, de proportionnalité, de participation, de solidarité et de péréquation territoriale, la reddition des comptes se voit invoquée comme un mécanisme à même de contribuer à la réinvention des politiques de décentralisation et des dispositifs de l'action publique locale. L'institutionnalisation de l'obligation de rendre compte au niveau de la gestion des collectivités territoriales, a pris alors diverses formes : En passant des mécanismes classiques de contrôle, aux dispositifs d'audit et d'évaluation suivant la transformation digitale qu'a connu l'environnement surtout durant la période de la crise sanitaire (COVID19).

D'évidence, inciter les citoyens à intégrer le réflexe de reddition des comptes n'est pas sans retombées positives sur la qualité de la gestion publique locale. Excepté les périodes de mobilisation électorale, les populations ont d'ordinaire moins tendance à demander des comptes à leurs mandataires locaux et entretiennent souvent une attitude d'indifférence par rapport à la gestion publique locale. Le rapport de confiance en sera ainsi plus transparent et plus solide entre les citoyens et leurs mandataires locaux.

Cela explique pourquoi, au Maroc, la reddition des comptes a été érigée, ces dernières années, en une exigence fondamentale du système de gouvernance publique, l'obligation de rendre compte et les expressions équivalentes ayant acquis, à la fois comme concepts et pratique observable, une visibilité grandissante dans le discours politique, les textes de droit et le fonctionnement des institutions. Ceci ramène la problématique suivante : *Dans quelle mesure la reddition des comptes digitalisée peut induire à une gouvernance financière locale ?*

Pour répondre à cette problématique, cette recherche sera scindée en 3 axes principaux :

- I. *Aperçue générale sur la reddition des comptes digitalisée*
- II. *Analyse de la gouvernance financière locale*
- III. *La reddition des comptes digitalisée une pierre angulaire de la gouvernance des finances publiques*

## **Aperçue générale sur la reddition des comptes digitalisée**

Partout dans le monde, qu'il s'agisse de pays développés ou de pays en développement, la décentralisation occupe, à des degrés divers, le même espace d'intérêt, suscite les mêmes enthousiasmes et s'affirme au-delà de toute coloration politique et de toute appartenance partisane comme un projet de société. Au Maroc, le processus a été entamé dès les premières années de l'indépendance et s'est accentué avec la promulgation de la charte communale du 30 septembre 1976, puis s'est consolidé avec les textes de la troisième vague de décentralisation de 2002 et de 2009 et s'est affirmé, récemment, avec la consécration de la décentralisation territoriale par le texte constitutionnel du 29 juillet 2011.

La préoccupation centrale qui paraît véhiculer l'évolution de la décentralisation au Maroc, est celle de doter le territoire national de structures performantes et solidement ancrées dans la réalité locale, pour pouvoir assumer les tâches de développement économique et social de manière homogène et équilibrée sur toute l'étendue du territoire national et ce en partant de l'idée selon laquelle les collectivités territoriales jouent un rôle très important sur la scène administrative, politique et économique. L'objectif est de renforcer la gouvernance territoriale et de faire jouer au secteur local un rôle stratégique en matière de développement économique, social et culturel. La nouvelle constitution va, par ailleurs, couronner le processus de la démocratie locale en réaffirmant les principes universellement reconnus en matière de décentralisation, à savoir les principes de subsidiarité, de libre administration, de coopération et de solidarité.

Cependant malgré l'importance des attributions et des pouvoirs transférés, l'action de la plupart des conseils communaux reste confinée aux activités traditionnelles telles que l'état civil, la voirie, les réseaux de distribution de l'eau ou les ordures ménagères. Ces insuffisances au niveau de la gestion des collectivités territoriales posent un réel problème de gouvernance, de sorte que parmi les recommandations de la commission consultative de la régionalisation, les rédacteurs du rapport soulignent que «les collectivités doivent s'obliger à une gestion planifiée et programmée, répondant aux standards les plus modernes en matière d'organisation et de fonctionnement, suffisamment documentée en procédures et en descriptifs des missions et des tâches, recherchant efficacité et efficience, avec un sens généralisé des responsabilités et un souci permanent de transparence» (Rapport sur la régionalisation avancée, Livre I : 21). Ces lacunes au niveau de la gouvernance empêchent les citoyens de profiter des opportunités que peut offrir le développement de leurs communes. Aussi, pour faire des collectivités de véritables acteurs de développement, il faut construire la gouvernance locale sur de nouvelles bases et de nouveaux fondements.

L'accent était mis sur l'économique et le politique. Sur un plan économique, elle repose sur des principes universels, en particulier des politiques économiques transparentes, une stratégie de développement clairement définie et une utilisation efficiente des ressources locales. La dimension politique d'une bonne gouvernance est liée aux principes consacrés par la Constitution de 2011, à savoir, la moralisation de la vie publique, la transparence, l'information, la participation, la responsabilité et la reddition des comptes.



Donc il s'agit en fin de compte d'Instaurer une nouvelle logique de responsabilité managériale des territoires, qui s'appuie sur un modèle de gestion par les résultats et la performance. Il ne s'agit pas là, bien entendu, de remettre nécessairement en cause les valeurs qui doivent toujours fonder le service public territorial. Il est plutôt question de revisiter les modes de pilotage de l'action publique locale, à l'effet de leur insuffler une logique gestionnaire et managériale fondée sur la responsabilité, la transparence et la reddition des comptes. C'est du reste la même logique qui a été préconisée par l'Etat dans le cadre de la loi organique des Finances, en réorientant le budget de l'Etat d'une optique basée sur la consommation des crédits, à une culture plus valorisante, axée sur la programmation pluriannuelle, la performance et les résultats.

La consécration de la Constitution du 29 juillet 2011, et sa déclinaison au niveau des trois lois organiques relatives aux collectivités territoriales du 7 juillet 2015, peut être considérée comme l'un des moments les plus importants du processus de décentralisation, et ce au regard des innovations qu'elle a introduites sur les plans juridique, budgétaire, managériale et comptable. Mais, pas seulement ! Cela est dû également, au fait que cette réforme a implémenté dans la réalité juridique territoriale, des principes constitutionnels importants, comme ceux de libre administration, de subsidiarité et de reddition des comptes.

Le principe apparaît dans quatre endroits décisifs de la charte fondamentale du Royaume: d'abord comme un des fondements du régime constitutionnel marocain (article 1<sup>er</sup>) ; ensuite comme pilier de la gouvernance territoriale (article 146) et de la gouvernance des services publics (article 154) ; enfin comme mission stratégique assignée à la Cour des comptes et aux Cours régionales des comptes (article 147).

Schématiquement, l'articulation entre reddition des comptes et gouvernance territoriale peut s'opérer de deux manières :

- A l'échelle nationale. Le Maroc étant un Etat unitaire, les mécanismes de reddition des comptes peuvent être mobilisés par des institutions nationales dont, en premier lieu, la seconde Chambre du Parlement dont la représentation est éminemment territoriale. Ces mécanismes peuvent tout aussi être activés par des instances nationales ayant des missions de contrôle ou d'évaluation : Cour des comptes, les inspections des départements ministériels (IGAT, IGF...).
- A l'échelle des collectivités territoriales : en plus des dispositifs externes de reddition des comptes (élections, société civile, médias...), l'architecture institutionnelle propre à chaque échelon territorial (région, province, préfecture, commune) habilitera ce dernier à créer des missions d'audit et d'évaluation et à renforcer les mécanismes internes existants que ce soit pour approuver les comptes administratifs, contrôler l'exécution des dépenses publiques ou renforcer les contrepouvoirs au sein des assemblées locales (renforcer le statut de l'opposition, exiger des majorités qualifiées pour les questions décisives...).

L'articulation entre reddition des comptes et gouvernance territoriale étant aujourd'hui irréversiblement consacrée par le texte constitutionnel, il convient de rappeler qu'elle été auparavant investie par la Commission consultative de la régionalisation créée en janvier

2010. Comme recommandé par la Commission, le projet de régionalisation devrait s'appuyer sur, entre autres piliers, des pratiques

Saines en matière de reddition des comptes. Le Livre I du Rapport plaide à cet effet pour une acception extensive de l'obligation de rendre compte, laquelle devrait inclure, outre l'obligation légale de rendre annuellement compte aux cours régionales des comptes, la publication par les conseils élus de bilans circonstanciés de leur gestion et de celle de leurs administrations et organes d'exécution, dans le cadre de rapports périodiques destinés à l'Etat et à leurs partenaires et à travers des supports d'information adéquats destinés au public.

Le système de reddition des comptes, tel qu'il ressort du projet de régionalisation et suivant la transformation digitale qu'a connue l'administration publique, recommande enfin aux conseils élus de veiller à la mise en place de mécanismes de prévention et de gestion des risques, à l'instar des bonnes pratiques de certains départements et organismes publics en la matière. Elle renvoie donc à l'obligation qu'a un mandataire d'informer, d'apporter des preuves et de justifier l'administration d'un bien ou d'un processus sur la base de critères préétablis et souvent convenus avec la partie mandante. Saisie sous cet angle, la reddition de compte digitalisée est plus large que le compte en ce sens qu'elle implique toujours d'autres obligations destinées à éclairer la partie mandante sur la qualité des interventions et la manière dont est géré le compte, ce qui suppose le passage d'une comptabilité quantitative à une comptabilité qualitative.

Ceci leur permettra surtout de disposer d'éléments d'appréciation objectifs au lieu de vilipender les responsables sur la base de la rumeur. Le rapport de confiance en sera ainsi plus transparent et plus solide entre les citoyens et leurs mandataires locaux. La diffusion des pratiques de reddition des comptes au niveau local, provincial et régional contribuera enfin à la promotion de la culture d'évaluation participative des politiques publiques locales, l'acte d'évaluation étant par définition tributaire de l'existence de critères objectifs d'imputabilité et d'échange contradictoire des points de vue.

Cet exercice permettra ainsi aux conseils régionaux de présenter les résultats et impacts de la gestion et de l'exécution des différents programmes et politiques engagées, de s'expliquer, le cas échéant, des écarts constatés et de proposer les mesures correctives qui s'imposent. On s'en aperçoit bien, la voie préconisée par la Commission consultative sur la régionalisation et qui a plaidé implicitement pour le modèle de la « gestion axée sur les résultats » en ce sens que la reddition des comptes digitalisée est un tremplin efficace pour une évaluation réflexive des résultats obtenus, laquelle permettra de capitaliser sur les acquis de l'expérience et d'identifier les failles à combler.

Ainsi, le but de cette partie est de se pencher sur les méthodes de communication adoptées par les organisations parce qu'on constate que l'utilisation du média digital est désormais très répandue au sein de celles-ci, et particulièrement pour communiquer avec leurs investisseurs. Or la naissance de nouvelles approches de communication (transformation digitale) concerne forcément les auditeurs étant donné qu'ils sont chargés d'examiner si l'information est correctement et conformément communiquée à travers leurs comptes annuels.

## ***I. Analyse de la gouvernance financière locale***

Au cours des quarante dernières années le cadre juridique des finances locales a connu diverses révisions. Le législateur cherchait durant toute cette période à doter les collectivités territoriales de plus de ressources financières et de marges de pouvoir de décisions financières et budgétaire afin de les doter des moyens nécessaires pour répondre aux besoins et exigences de la décentralisation. Un chantier de grande ampleur, pour doter les collectivités territoriales des moyens suffisants mais aussi des outils techniques et managériaux performants dans le cadre d'une nouvelle gestion publique.

Un nouveau modèle de gouvernance financière locale est une exigence. Le nouveau modèle devrait permettre la rénovation du cadre budgétaire local, l'amélioration du processus d'exécution des finances locales et la mise en place de nouveaux outils de gestion budgétaire et financière locale.

### ***- Vers un cadre budgétaire de performance :***

Le cadre budgétaire annuel est dépassé. Il ne répond plus à l'ampleur des enjeux et des défis actuels. Une approche pluriannuelle est devenue un outil obligatoire de la bonne gestion des dépenses locales. Une programmation dans le temps des dépenses locales qui combine les moyens et les actions à réaliser, est nécessaire. Le recours aux partenariats et l'ouverture des collectivités territoriales sur leur environnement pour se procurer davantage de ressources est indispensable. La contractualisation des rapports entre les collectivités territoriales et l'Etat, d'un côté, et entre ces collectivités et ses partenaires locaux de l'autre, permet aux gestionnaires locaux d'instaurer les premiers jalons d'une démarche de performance orientée vers les résultats : une gestion à travers des indicateurs et des tableaux de bord permettant un pilotage efficace des dépenses.

La performance se situe au cœur des réformes des finances publiques de nos jours. Une culture qui structure l'action publique dans tous les domaines afin de garantir une meilleure utilisation des deniers publics. Les collectivités territoriales sont appelées à emprunter cette nouvelle approche axée sur les résultats. Elles doivent faire partie de la nouvelle politique qui vise « l'harmonie entre les différents acteurs, afin de construire un système cohérent fondé sur un contrat social »<sup>1</sup>. La gestion des dépenses locales doit s'adapter avec ce nouveau dispositif managérial qui vise l'efficacité et l'efficience du processus d'exécution et du contrôle.

### ***- Vers une exécution rigoureuse des finances locales***

Dans ce sens, la cohérence du processus d'exécution des dépenses des collectivités territoriales représente un des piliers de la réforme des dépenses locales. Une harmonie qui participe à la bonne gestion des deniers publics par une meilleure intervention et une meilleure affectation des ressources.

---

<sup>1</sup> BENSOUA, Nouredine : Trésorier Général du Royaume. La cohérence financière de l'Etat territorial au Maroc. Actes du 5ème Colloque International de Rabat le 9 et 10 Septembre 2011. LGDJ. L'extenso édition.

A ce titre, les nouvelles dispositions constitutionnelles de 2011, représentent un cadre de référence pour une meilleure harmonie entre les finances de l'Etat et celles des collectivités décentralisées. Un transfert des ressources humaines et financières de l'Etat à ces collectivités permettrait de créer une valeur ajoutée de l'action locale et de combler les lacunes dont elles souffrent.

De même, le système actuel du contrôle des finances locales est caractérisé par une exhaustivité en matière de contrôle des dépenses dans lequel la régularité des actes prime sur l'efficacité. La réforme du cadre actuel est indispensable afin de répondre aux exigences de la mise en œuvre du nouveau dispositif budgétaire et financier. Une réforme qui vise un allègement des contrôles administratifs a priori, en accordant plus de responsabilités et de pouvoirs aux gestionnaires locaux en matière budgétaire et financière, en contrepartie d'un renforcement du contrôle a posteriori exercé par les juridictions financières compétentes. Un renforcement qui doit être accompagné par un engagement sur la performance devant les organes politiques compétents sur les politiques publiques locales.

Le passage d'une gestion financière et budgétaire des collectivités territoriales centrée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats marquera un tournant majeur dans les finances locales. Cette mutation nécessitera sans nul doute, en plus de l'adoption d'un nouveau dispositif budgétaire, une révision des outils de gestion et du cadre comptable.

Ainsi, pour permettre la mise en valeur d'une politique de transparence des finances locales qui vise le renforcement de la démocratie locale et la reddition des comptes, il est nécessaire que la réforme doit concerner l'automatisation des systèmes de gestion des finances locales et l'adoption d'un nouveau cadre comptable qui s'inspire de la comptabilité des entreprises.

Aussi, l'évaluation de la gestion financière locale permet un outil fondamental de la bonne gestion et de la prise de décision. L'analyse financière et la gestion dynamique de la trésorerie des collectivités territoriales revêtent une grande importance. Ces outils aident les gestionnaires locaux à formuler des choix et des décisions budgétaires, et de déterminer d'une manière périodique les marges d'action dont ils disposent. C'est un nouveau mode de pilotage au service des gestionnaires locaux qu'il faut mettre en place.

En définitive, si la gestion financière locale reste, malgré les efforts consentis, soumise à un cadre juridique contraignant, le besoin d'introduire une nouvelle culture de gestion est devenu une nécessité. Un nouveau modèle de gouvernance locale est à préconiser. Toutefois, la mise en œuvre de ce nouveau modèle nécessite la réalisation d'un ensemble de préalables. Ces préalables concernent d'abord, l'institutionnalisation d'un équilibre dynamique du système local-national dans un environnement en transformation permanente. Ils concernent ensuite, la mise en place d'un dispositif qui permet d'organiser et d'assumer le pilotage d'un « ensemble complexe » (Bouvier, 2011 : ).

et de construire un système qui permettra de trouver les voies d'une intégration de l'ensemble national et local. Ils doivent enfin, concerner en plus des aspects liées aux dépenses, ceux relatifs aux recettes des collectivités territoriales ; autrement une réforme de la fiscalité locale, du dispositif de l'emprunt et de la péréquation qu'elle soit verticale ou horizontale.

## ***La transformation digitale de la reddition des comptes : une pierre angulaire de la gouvernance des finances publiques***

En plus de la digitalisation, on entend de façon plus récurrente une autre expression : la « transformation digitale », également dénommée « transformation numérique » ou « e-transformation ». Ce terme a évidemment des similitudes avec la digitalisation mais n'a pas pour autant les mêmes implications pour les organisations.

En réalité, la transformation digitale peut être plus vue comme un phénomène sociologique que technologique puisque cela implique le personnel, le mode de fonctionnement, la culture d'entreprise... Au final, cela équivaut à un véritable profond changement des méthodes managériales qui touche tous les départements et métiers, obligeant l'organisation à revoir son mode de travail et à ses employés leur mode de pensée !

Or le développement de l'aspect numérique devient une nécessité car cela représente la majorité du temps un atout concurrentiel non négligeable par rapport aux autres acteurs sur un marché donné.

Il est communément admis, dans le cas des Etats décentralisés unitaire, de constater une constante fuite en avant des acteurs dès lors qu'il s'agit de prendre des décisions ou de faire des choix stratégiques. Cependant le fait d'amener chaque acteur à faire face à ses responsabilités et à les assumer, est indiscutablement un moyen efficace de consacrer une gestion efficace des ressources. Autrement dit le fait de Connaître l'étendue de ses responsabilités et les assumer ne suffit pas à édifier les autres acteurs sur son bilan. Il faut en rendre compte.

La reddition de comptes permet ainsi d'évaluer les actions des uns et des autres sur la base d'objectifs clairement établis et des moyens fournis en vue de les atteindre. Il y a donc de fortes chances qu'avec la reddition de comptes, des changements importants soient notés dans le processus démocratique et partant dans le développement territorial. En d'autres termes Pour donner aux mécanismes mis en place l'effet souhaité, la responsabilité, l'imputabilité et la reddition de comptes doivent être "adossées" à des mesures qui permettront aux acteurs d'analyser leurs pratiques et leurs comportements professionnels. Il importe que ces mesures évitent le favoritisme ou l'abus d'autorité. Le but de ces mesures serait davantage d'encourager l'engagement des acteurs vers la voie de la bonne gouvernance qui soutient et promu la démocratie et surtout avec la transformation digitale qu'a connu l'administration publique lors de la pandémie.

- *Constat général sur la transparence et la gouvernance des finances publiques.*

L'état de transparence des finances publiques dans le monde est déplorable (ONG, 2008 : 4), les dysfonctionnements de la gestion publique tels que le gaspillage et la corruption frappent plus au moins lourdement, pratiquement tous les pays (Loïc, 1991 : 17).

et très peu d'entre eux échappent à la dilapidation des fonds publics et à la corruption. En fait la corruption freine le développement économique et la lutte contre la pauvreté.

Selon l'enquête réalisée par l'international budget Partnership (IBP), en 2008, le public n'a pas encore accès aux informations détaillées et opportunes nécessaires pour participer de façon significative au processus budgétaire et pour exiger du gouvernement qu'il rende des comptes. Ce manque de transparence, encourage les dépenses inappropriées, inutiles et liées à la corruption et comme il exclut le public de la prise de décision, réduit la légitimité et l'impact des initiatives de lutte contre la pauvreté (IBP, 1997 : 3).

Sur un échantillon de 85 pays, seuls cinq pays sur ces pays enquêtés, à savoir la France, la Nouvelle Zélande, l'Afrique du sud, le Royaume uni et les Etats unis mettent à la disposition du public des informations requises par les bonnes pratiques reconnues de gestion des finances publiques.

Aujourd'hui la gouvernance des finances publiques constitue l'un des piliers des systèmes d'intégrité nationale. En effet, les organisations internationales lui accordent la priorité, compte tenu des nouvelles missions qui lui sont assignées dans le processus de développement économique et social. Les études récentes et les normes et standards internationaux de transparence des finances publiques (IBP, 2001 : 19) ont tendance à se concentrer sur trois questions fondamentales :

- Premièrement, l'impact de la transparence sur la responsabilisation davantage de ceux qui sont chargé de l'élaboration et de l'application de la politique des finances publiques pour que celle-ci soit plus solide et crédible.
- Deuxièmement, ils examinent si et comment la transparence conduit à des améliorations dans la gouvernance et à une réduction de la pauvreté par biais de création de richesse (Wirtz, 2006 : 187).
- Troisièmement, ils examinent si et comment la participation du public dans le processus budgétaire augmente la transparence, améliore la gouvernance et réduit la pauvreté.

Un tel appui d'un public bien informé peut, note un rapport du FMI, assurer un « meilleur accès aux marchés des capitaux intérieurs et internationaux et réduire la fréquence et la gravité des crises » (FMI, 2013 : 1).

- *La mise en place des règles de bonne gestion et de contrôle par les lois organiques « cas de la région ».*

La mise en place de mécanismes de bonne gestion et de contrôle parait, en principe, répondre parfaitement aux fondements constitutionnels du pays. Aussi, et corrélativement à la marge

d'autonomie et des ressources assez importantes dont disposent les présidents, ils sont soumis aux règles constitutionnelles de reddition des comptes.

❖ Les préalables d'une bonne gestion

Ces préalables, ayant fait l'objet d'importantes recommandations de la commission consultative sur la régionalisation (Rapport de la commission consultative sur la régionalisation, 2010 : 99), ont bien été incorporés dans la LOR, qui leur a réservé un titre dédié aux «règles de gouvernance relatives à l'application du principe de libre administration».

Ces règles (Article 245 de la loi organique sur la région) peuvent être déclinées en trois grands préalables :

- La mise en place d'un code déontologique, devant régir l'action des régions. Il comporte aussi des règles de conduite inhérentes aux différents aspects de la vie financière, budgétaire et administrative.
- La soumission de toutes les composantes de la région aux impératifs de bonne gouvernance, qui, dans le cas de la LOR, ont une dimension plus concrète.
- La standardisation des tâches à exécuter par les différents services régionaux, en procédant préalablement à leur énumération, définition puis à leur regroupement dans des manuels de procédures pour des raisons de transparences, d'accessibilité et d'évaluation.

Ces préalables devant rehausser le niveau managérial, juridique et moral de la région, permettraient de soumettre les régions aux impératifs de l'évaluation.

❖ L'application de nouvelles méthodes de contrôles

Il est à signaler que ces nouveaux mécanismes de contrôle ne viennent pas suppléer ou faire obstacle à l'application des procédés classiques de contrôle, qui demeurent toujours en vigueur (IGF, IGAT, juridictions financières...). Par ailleurs, et comme l'a bien recommandé, la commission consultative sur la régionalisation (Rapport de la commission consultative sur la régionalisation, 2010 :100), ces procédés ont consacré le contrôle a posteriori qui confère aux décideurs la liberté nécessaire à toute action publique, sans pour autant porter atteinte au principe constitutionnel de corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

Ces contrôles introduits par la LOR, peuvent être classés en trois catégories : le contrôle interne, l'audit, et le contrôle des électeurs et de leurs représentations. S'agissant du contrôle interne, prévu par l'article 246 de la LOR, il relève des obligations auxquelles les régions sont soumises, et dont les présidents sont tenus de superviser.

À ce niveau, l'Etat est tenu à faire bénéficier la région des avantages de ce mode de contrôle, dont l'application au secteur public a donné des résultats très appréciables. Son extension au secteur public local constitue, donc, une innovation en matière de décentralisation, et permet d'instaurer au sein des différents services régionaux une véritable culture de conformité aux

dispositions légales et réglementaires, tout en les imprégnant de la culture de gestion des risques.

S'agissant du deuxième procédé de contrôle, soit l'audit, il y'a lieu de signaler que si la LOR lui a conféré un caractère obligatoire, au même titre que le contrôle interne, c'est parce que sa mise en œuvre aurait des conséquences sur l'appréciation de la gestion des présidents.

En effet tout audit, doit donner lieu à des rapports d'évaluation représentant le bilan de la gestion, ces mêmes rapports seront programmés au débat du conseil, et les procès-verbaux y afférents doivent être affichés au siège de la région dans un délai de dix jours, ils doivent, également, être publiés pour être portés à la connaissance du public.

Quant à l'audit financier, qui a un caractère purement technique, et ne peut être effectué que par les instances habilitées par la loi, il peut donner lieu, en cas de constatation de dysfonctionnements, à des conséquences juridiques graves, notamment, la saisine, par le wali, de la juridiction compétente, après avoir permis au concerné d'exercer son droit de réponse (Article 248 de la LOR).

En dernier lieu, la LOR a mis en place un nouveau mode de contrôle qu'on peut qualifier de populaire. Ce procédé ayant fait l'objet de proposition par la commission de régionalisation (Rapport de la CCR, 2010 : 98) a bien été repris par la LOR à travers :

- L'obligation d'afficher toutes les délibérations, et le droit des citoyennes et des citoyens et de la société civile de les consulter ;
- L'obligation de publier tous les rapports d'évaluation, d'audit et de contrôle ;
- L'obligation d'élaborer et de communiquer au public les états comptables et financiers afférents à la gestion des présidents et à leur situation financière.

A cette issue, le concept de gouvernance dans les collectivités territoriales rappelle une évidence à savoir que les élus sont responsables devant les citoyens des ressources collectées et de l'usage qui en a été fait et que d'autre part, ces mêmes citoyens doivent être en mesure de suivre l'emploi de la contribution publique pour s'assurer qu'une utilisation efficiente a été faite de ces ressources permettant d'atteindre les résultats escomptés.

Cependant au Maroc, la reddition des comptes, qui est donc un principe fondateur de la démocratie locale, est très insuffisante et souffre de deux principales lacunes :

- C'est une reddition des comptes qui s'inscrit dans une logique administrative, et par conséquent, les citoyens ne disposent ni d'informations sur la gestion de leur commune, ni de moyens de contrôle et d'évaluation de l'action des gestionnaires ;
- C'est une reddition budgétaire, qui permet de suivre l'allocation et la consommation des crédits mais qui ne permet pas d'appréhender les réalisations et les performances de la collectivité.



## **CONCLUSION**

En guise de conclusion, il est force de constater que la reddition des comptes digitalisée et la transparence sont les deux principaux piliers de la bonne gouvernance qui n'est que l'adhésion dans une perspective de bonne foi en termes de conception, de préparation, de respect de droit et de réalisation.

L'impact de la transformation digitale est devenu un phénomène sociétal à part entière, provoquant d'importants bouleversements pour n'importe quelle organisation. Depuis un certain temps, l'utilisation d'outils classiques comme Excel ou PDF fait partie du quotidien des ressources humaines.

Il est au final compliqué d'évaluer et quantifier rigoureusement l'impact de la numérisation sur la gouvernance financière, car les enjeux de beaucoup de nouvelles technologies ne sont pas encore véritablement connus ou universellement approuvés par l'ensemble des scientifiques.

Pour que cette gouvernance soit à la hauteur des objectifs assignés, Les collectivités territoriales devraient utiliser des outils d'analyse de plus en plus opérationnels pour mieux gérer leurs territoires, notamment des outils tel que les systèmes d'information communale stipulés dans la nouvelle charte communale et les Systèmes d'Informations Géographiques pour synthétiser et représenter l'information sur des cartes suivant la transformation digitale afin d'aider la prise de décision.

- **BIBLIOGRAPHIE** -

BASSERES, Jean, Les comptes de l'intercommunalité et des établissements publics locaux, 2004

BENSOUDA, Noureddine : Trésorier Général du Royaume. La cohérence financière de l'Etat territorial au Maroc. Actes du 5ème Colloque International de Rabat le 9 et 10 Septembre 2011. LGDJ. Lextenso édition.

BOUVIER, Michel. Les Finances locales. LGDJ. Lextenso éditions. 14ème édition.

BRAULT et GIGUERE, Comptabilité de gestion, 1997.

Décret royal n° 330.66 du 21-4-1967, B.O n° 2843 du 26-4-1967

Dembinski, Paul H. et Morais, Natasha (Coord.), Sortir du dédale de la financiarisation : pour une finance au service du Bien Commun, Observatoire de la Finance, novembre 2001.

FADAIRO, M. MASSARD, N., COURLET, C. (1999). Dynamique industrielle des territoires et politique régionale communautaire en Rhône-Alpes. Programme de recherche ARASSH : Globalisation et nouvelles dynamiques de l'organisation productive et des territoires

Germain, Randall, D., Financial Governance and Transnational Deliberative Democracy: Hard Case or Fluff and Waffle? 2008.

GILLY J-P. et PERRAT J. [2003], « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », Cahiers du GRES, n° 2003-5, mai.

Loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances du 26 novembre 1998

ORANGE, G. « Gouvernance territoriale et développement durable », rencontres Internationales « démocratie locale », Québec 20-23 Mai 2003.

Rapport de la Cour des comptes pour l'année 2012.

Rapport de synthèse de la Cour des comptes présenté devant le parlement, le 21 mai 2014 sur les activités de la Cour en 2012

RETAILLE D (dir.). 2006. « La ville ou l'État? Développement politique et urbanité dans les espaces nomades et mobiles ». Rouen: PURH.

## COOPTATION ET RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT

### CO-OPTATION AND SOCIAL NETWORKS: TOOLS FOR OPTIMIZING RECRUITMENT STRATEGIES

Lamia HAMMADI

Maître de conférence A, LARMHO, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie),

[lam\\_hammadi@yahoo.fr](mailto:lam_hammadi@yahoo.fr)

Hadjar BENHACINE\*

Doctorante, LARMHO, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion,  
Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie)

[hadjer.benhacine@univ-tlemcen.dz](mailto:hadjer.benhacine@univ-tlemcen.dz)

\*Auteur Correspondant

Reçu 09- Décembre-2021	Accepté 15-Décembre-2021	Publié en ligne 27-Décembre-2021
------------------------	--------------------------	----------------------------------

#### Résumé :

Dans un contexte marqué par la mondialisation, les évolutions technologiques et la compétitivité, la fonction RH est confrontée à une problématique d'évolution et d'adaptation de ses pratiques en vue d'être à la fois plus stratégique et efficace en termes de coûts et de qualité du service. La digitalisation et l'intégration des nouveaux outils du Web 1.0 et 2.0 dans les process RH semble être la solution appropriée à cette problématique. Notre étude ayant pour objectif de mettre en exergue l'impact de ces outils sur les stratégies de recrutement a montré que les réseaux sociaux ainsi que les nouvelles solutions de cooptation occupent désormais une place importante dans les stratégies de sourcing des entreprises leur permettant de décentraliser et d'optimiser leur processus de recrutement.

**Mots clés :** e-recrutement, Cooptation, Web 2.0, Réseaux sociaux, stratégie de sourcing

#### Abstract:

In a context marked by globalization, technological developments and competitiveness, the HR function is faced with the problem of changing and adapting its practices in order to be both more strategic and efficient in terms of costs and of service quality. The digitization and integration of new Web 1.0 and 2.0 tools into HR processes seems to be the appropriate solution to this problem. Our study aimed at highlighting the impact of these tools on recruitment strategies has shown that social networks as well as new co-optation solutions now occupy an important place in the sourcing strategies of companies allowing them to decentralize and to optimize their recruitment process.

**Keywords :** e-recruitment, Cooptation, Web 2.0, Social networks, sourcing strategy

## **1- Introduction :**

Depuis les années 1980, la fonction RH a évolué et s'est vu transformée d'une fonction d'administration du personnel vers un rôle de gestion des ressources humaines. L'informatisation de la fonction RH a accompagné cette évolution. Ainsi, les premiers logiciels de paie et les premiers progiciels se font adoptés. Depuis les années 1990, les Systèmes d'Information RH (SIRH) se développent ainsi que l'e-GRH avec l'essor d'Internet (Aurélié Girard, 2012 : 40).

A l'heure actuelle, tous les process de la GRH tels que le recrutement, la formation, l'évaluation sont concernés par l'informatisation.

Les activités de recrutement sont au cœur de la GRH. Elles constituent un enjeu central dans les stratégies de l'entreprise. Elles évoluent, à l'image de la fonction RH, face aux technologies.

Depuis de nombreuses années, les technologies du web 1.0 ont occupé une place importante dans le processus de recrutement et ont permis aux DRH d'exploiter des outils de recrutement en ligne leur apportant de nombreux avantages.

L'avènement des nouvelles technologies du web 2.0 ont offert aux entreprises et leurs DRH de nouvelles perspectives en matière de recrutement.

Malgré l'importance croissante de l'e-recrutement, la recherche dans ce domaine reste très limitée et axée sur le candidat. Notre étude portera sur la problématique suivante :

- L'apparition des nouvelles technologies du web 2.0 notamment les réseaux sociaux révèle elle de nouvelles pratiques et stratégies de recrutement des entreprises ?
- Comment ces technologies sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations pour optimiser le système de recrutement ?

L'étude sera divisée en deux axes : le cadre théorique et le cadre empirique. Elle fournira en premier lieu un historique sur l'évolution du recrutement puis traitera en second lieu la cooptation et réseaux sociaux comme stratégies d'optimisation du recrutement. L'étude empirique sera ensuite présentée en analysant les résultats des enquêtes de RegionsJob et de l'Association Privée pour l'Emploi des Cadres. Enfin, cette étude offrira quelques conclusions sur les canaux de sourcing utilisés en matière de recrutement.

## **2- Fondements théoriques**

### **2-1. Du recrutement à l'e-recrutement avec le web 2.0**

Le recrutement constitue une fonction stratégique pour l'entreprise. Il consiste à attirer envers celle-ci des ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes pour la gestion des capitaux financiers, matériels et humains de l'entreprise. L'aspect stratégique et le contexte

concurrentiel de l'entreprise exigent aux recruteurs de gérer ce processus délicat avec efficacité et efficience vu son influence sur son devenir.

L'arrivée des nouvelles technologies du web 1.0 et 2.0 ont favorisé l'apparition de nouveaux outils et pratiques managériales au niveau de l'entreprise et ont permis de faciliter ainsi la mission de la DRH lui permettant de se focaliser sur ses principales missions à valeur ajoutée.

#### 2-1-1. Le recrutement « traditionnel »

Barber en 1998, définit le recrutement comme « les pratiques et activités supportées par les entreprises, ayant pour but d'identifier et attirer les candidats potentiels ».

Selon Heneman et al, le recrutement est « une partie du processus de développement du personnel, où le candidat et l'entreprise s'allient pour former une relation de travail » (In, 2005 : 58).

Le processus de recrutement est articulé autour des quatre phases classiques : la recherche ou le «sourcing», le traitement et l'analyse des candidatures, la sélection et finalement l'intégration et la fidélisation des candidats.

Avant l'avènement du « e-recrutement », différentes méthodes traditionnelles de sourcing ont été utilisées par des responsables de la DRH, dont nous citons :

- La diffusion des offres d'emploi dans la presse ;
- La sous-traitance à des cabinets spécialisés dans la chasse de tête (approche directe) ou à des cabinets de recrutement (dits de publication d'annonces d'offres) ;
- La cooptation ;
- La participation à des salons de recrutement ;
- La mobilisation des intermédiaires institutionnels du marché du travail tels que l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) et l'APEC (Association Professionnelle pour l'Emploi des Cadres) en France ;
- La mobilisation du réseau personnel et professionnel ;
- La consultation des candidatures spontanées reçues par courrier.

Synthétiquement, les entreprises s'adressent à un public restreint pour recruter (membres de l'entreprise, à des ex-employés, stagiaires, à un réseau de connaissance personnel et aux personnes ayant envoyé leur candidature de manière spontanée), ou un large public en utilisant une adresse directe (en publiant une annonce) ou une adresse indirecte (en passant par un intermédiaire formel).

Le processus de recrutement peut alors être réalisé en totalité par l'entreprise ou externalisé par cette dernière et de ce fait sous-traité par des cabinets spécialisés.

#### 2-1-2. L'e-recrutement avec l'arrivée de l'internet

Depuis les années 1990/2000, Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement et a permis aussi bien aux entreprises qu'aux candidats de bénéficier des outils de recrutement en ligne : la messagerie, les sites d'emploi ou job boards, les sites « carrières » des entreprises ainsi que les logiciels de gestion des candidatures et faciliter ainsi la diffusion/accès aux offres d'emploi.

Ces outils en ligne, substituant en partie les outils traditionnels, occupent désormais une place importante dans les stratégies de recherche des candidats.

Internet a apporté de nombreux avantages dont la transparence du marché de l'emploi, la diffusion rapide, à grande échelle et au moindre coût des offres d'emploi. Néanmoins, certains auteurs tels que Fondeur (2006) parle de « dilemme transparence-bruit ».

Les candidats sont confrontés au problème de « bruit » du fait de l'accroissement du nombre d'offres d'emploi disponibles en ligne. D'autre part, les entreprises sont confrontés à l'accroissement des candidatures dites « non qualifiées ». Internet est perçu comme une véritable jungle (Beauvallet et al. 2006).

2-1-3. Du recrutement 1.0 au recrutement 2.0 avec l'évolution des technologies 2.0

Depuis plusieurs années, différentes expressions sont utilisées pour faire référence au « Web 2.0 » : « réseau social », « Réseaux Sociaux Numériques », « Médias sociaux », « Web Interaction »... Toutes ces expressions font référence à des sites « 2.0 » tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo ou YouTube.

Selon Kaplan et Haenlein (2010), le terme de « Médias Sociaux » est défini comme étant : « Un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technique du Web 2.0 et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ».

En effet, le concept de Web 2.0 (O'Reilly, 2005), signifie de nouvelles versions du web qui caractérisent l'évolution d'Internet, en favorisant aux utilisateurs les échanges, la création et le partage d'informations. La principale caractéristique du web 2.0 (web social), en opposition au web 1.0 (web de l'information), est que chaque utilisateur de l'internet est désormais aussi contributeur et co-développeur d'idées innovantes.

A. Les médias sociaux : Un enjeu important pour le recrutement

Aujourd'hui, ces nouveaux outils 2.0 et notamment les réseaux sociaux ont profondément révolutionné les pratiques RH. En effet, les entreprises mobilisent désormais davantage les réseaux sociaux dans le processus de recrutement du fait qu'ils leur offrent de nouvelles opportunités et de nouveaux usages. Leurs évolutions ont un effet considérable non seulement sur son processus RH mais également sur l'image de l'entreprise, son mode d'organisation et sur ses formes relationnelles.

Pour la fonction RH, ils deviennent un véritable outil de prospection « chasse des têtes » des profils recherchés et d'attraction des talents.

Deux sites professionnels sont principalement mobilisés dans le recrutement à savoir : LinkedIn et Viadeo. Il s'agit des réseaux sociaux numériques les plus utilisés au monde. LinkedIn cible les cadres supérieurs et a une approche plus internationale du recrutement. Viadeo cible quant à lui un public plus large avec une approche plus nationale du recrutement (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2015 : 15).

Ces réseaux sociaux proposent différentes solutions aux entreprises dont on peut citer :

- la création d'une page entreprise permettant à l'entreprise de gérer sa marque employeur ;
- la publication d'offres d'emploi sur le réseau ;
- un accès à la profil-thèque et à un outil de « sourcing » des candidats ;
- un service de gestion des recrutements.

Ces réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs l'accès aux profils des candidats potentiels aussi bien actifs que passifs et favorisent ainsi la mobilisation des techniques de «chasse» des candidats, techniques réservées essentiellement à des intermédiaires de recrutement spécialisés.

Des réseaux sociaux dits non professionnels bénéficiant d'une fréquentation très importante par les internautes sont également considérés comme des moyens de diffusion d'informations d'ordre professionnel par les employeurs. Les sites les plus connus sont Facebook, Twitter et Youtube. Ces réseaux, par comparaison avec les réseaux sociaux professionnels, permettent d'atteindre un public plus large vu leur notoriété et audience.

D'autres acteurs du «web 2.0» interviennent dans le domaine du recrutement. C'est le cas par exemple des sites de « e-cooptation» tels que Myjobcompany créée en 2011 ou Keycoopt créée en 2012.

L'utilisation de ces outils dans les processus de recrutement procurent de nombreux avantages : la méthode est rapide, peu onéreuse et permet de cibler et présélectionner des profils de qualité à travers des informations mis à jour et aisément vérifiables. Les DRH bénéficient ainsi du temps en entretien et le processus de recrutement sera de ce fait optimisé.

#### B. Objectifs d'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises

- Les médias sociaux sont d'abord utilisés dans une perspective de marque et réputation employeur/recruteur

Certains médias sociaux sont davantage utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur/recruteur. En effet, Chhabra et Mishra (2008) définissent la marque employeur comme « le procédé par lequel l'entreprise se crée une identité et gère son image induite par son rôle d'employeur». La marque employeur correspond à l'image voulue par l'entreprise, tandis que la réputation correspond à l'image interprétée par les candidats (Girard, 2011 : 6).

La marque employeur s'accroît à travers les interactions avec les candidats potentiels, les employés et les autres parties prenantes.

Développer la marque employeur a un effet indirect sur le processus de recrutement : attractivité, visibilité, animation d'une communauté de candidats potentiels, développement d'une réputation numérique.

- Les RSN professionnels sont ensuite mobilisés dans une perspective de recrutement

Certains médias sociaux sont davantage utilisés dans une perspective de recrutement. L'objectif est de détecter et de rentrer en contact avec des « pré-candidats » expérimentés mais également avec des jeunes diplômés (Girard, 2011 : 9).

Ces candidats, membres des RSN sont également considérés par les responsables RH comme des relais d'informations potentiels (bouche à oreille, cooptation) qui peuvent relayer l'offre à leur propre réseau social et avoir ainsi plus d'impact.

Les professionnels privilégient les RSN professionnels : LinkedIn et Viadeo que Facebook car les membres des RSN professionnels sont principalement des salariés en poste, des candidats proactifs, et des personnes qui connaissent les RSN et correspondent à leur cible. De plus, ils considèrent les profils de ces deux RSN professionnels comme plus crédibles, plus dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale car le profil est vérifié, validé par les relations établies dans le RSN (Girard, 2011 : 11).

Les RSN professionnels permettent aux responsables RH d'accéder à des informations professionnelles nouvelles et mises à jour, de voir comment le profil de la personne est présenté via les RSN professionnels et d'orienter la discussion sur certains points lors de l'entretien. Ils permettent de réduire la distance entre le recruteur et le candidat.

En conclusion, les médias sociaux sont mobilisés pour améliorer la visibilité de la politique RH et de la marque employeur afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (interne) (Girard, 2011 : 11).

## **2-2. Cooptation et réseaux sociaux : Stratégies d'optimisation du recrutement**

### **2-2-1. Notions et Principe de fonctionnement**

Le recrutement par cooptation connue sous les expressions suivantes : « recrutement par recommandation » ou encore « recrutement par parrainage » est un mode de recrutement qui a connu une forte popularité auprès des recruteurs depuis quelques années.

Il s'agit d'un moyen de sourcing qui consiste à faire appel au réseau professionnel des collaborateurs appelés également « coopteurs » pour accéder à un nouveau vivier de candidats potentiels. Les coopteurs doivent appartenir à une organisation interne et diffuser les offres de leur propre société auprès de profils ciblés et qualifiés. Il s'agit donc de se positionner sur un marché gris c'est-à-dire un marché non public. Ces profils recommandés doivent bien évidemment correspondre aux attentes du recruteur et aux compétences recherchées.

L'émergence des réseaux sociaux ont favorisé l'utilisation de ce canal. Les entreprises commencent à adopter cette pratique baptisée « e-cooptation » ou « cooptation numérique » ou encore « cooptation virtuelle » que ce soit de manière spontanée, assistée ou encore externe via des coopteurs professionnels.

Le principe de la cooptation est similaire au système de parrainage. Il consiste à valoriser ou à gratifier les salariés qui arrivent à trouver le candidat idéal pour le poste à pourvoir en leur accordant une prime ou un bon cadeau en guise de remerciement.



## 2-2-2. Les différentes formes de la cooptation et de la cooptation virtuelle

La cooptation peut être interne ou externe :

- La cooptation interne : Il s'agit de faire appel à ses collaborateurs pour qu'ils recommandent des personnes de leur réseau.
- La cooptation externe : Il s'agit de faire appel à son réseau, aux réseaux sociaux ou à des réseaux de coopteurs organisés pour obtenir des recommandations (Keycoopt, <https://www.keycoopt.com>).

La cooptation virtuelle peut prendre différentes formes :

- L'e-cooptation spontanée : Elle consiste en la diffusion des offres d'emploi par les employés d'une entreprise sur des sites de réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn ou encore Viadeo grâce à l'option « partager » ou « envoyer de manière ciblée » présente sur les applications dédiées au recrutement telles que Work@, OhMyJob, BranchOut ou encore Beknown. Le lien vers cette offre va ensuite circuler de manière virale (Agoumi, 2017).
- L'e-cooptation assistée ou « automatisée » : Il s'agit d'installer des outils tels que « Referral Engine » sur les médias sociaux afin de rechercher dans le réseau des collaborateurs de l'entreprise les profils avec le meilleur matching. Les collaborateurs ont ainsi le choix de recommander les meilleurs profils.
- L'e-cooptation externe : Il s'agit de faire appel à un réseau de coopteurs « professionnels » anonymes et extérieurs à l'entreprise, moyennant une rémunération financière. C'est l'exemple de MyJobCompany et Keycoopt, la plateforme créée en 2012 qui joue le rôle d'intermédiaire de recrutement et qui rassemblent 18 000 « coopteurs » inscrits début 2015.

## 2-2-3. Les Atouts et risques du recrutement par la cooptation

- La cooptation : Un système de recrutement très efficace :

Le processus de recrutement devient facilité et accéléré du fait que le recruteur peut consacrer plus de temps à la réception et l'évaluation des candidats présélectionnés au lieu de faire le tri d'une centaine de CV.

- La cooptation : une démarche qui procure la qualité :

Le recruteur peut accéder via cette méthode à des « talents rares » qui ne sont pas nécessairement en recherche active ni présents sur les sites d'emploi.

De nombreuses entreprises affirment que les nouvelles recrues cooptées assurent avec aisance et responsabilité leurs missions du fait qu'elles ont une dette morale envers le salarié parrain, ce qui contribue au développement de l'entreprise.

- La cooptation : une démarche à faible coût :

Cette pratique de recrutement fait plutôt appel à la mobilisation interne des salariés plutôt qu'à des prestations externes, ce qui contribue à réduire les coûts.

- Le recrutement par cooptation : un levier de fidélisation et d'engagement des salariés : Le processus de cooptation, basé sur un système de valorisation et de gratification des salariés « coopteurs », est un levier de motivation et d'implication des salariés dans la vie de l'entreprise. Cette gratification est indispensable à son bon fonctionnement.

Synthétiquement, la démarche de cooptation virtuelle est plus avantageuse **en termes de temps, plus ciblée** qu'une démarche de cooptation «traditionnelle» et **moins onéreuse**. La méthode permet une présélection de candidats en un délai très court, une recommandation des compétences plus susceptibles de correspondre à la culture de l'entreprise et permet également d'éviter les coûts imposés par les cabinets de recrutement.

Cependant, il subsiste toujours un risque de «confiance», nécessitant de filtrer minutieusement les candidats recommandés ainsi qu'un risque de création du « copinage » ou «clans» et des réseaux entre collaborateurs en cas de recrutement ce qui peut rapidement développer des conflits d'intérêts en interne. La démarche requiert de l'objectivité pour être réussie.

### 3- Etude empirique

Plusieurs études ont été menées sur les canaux de sourcing utilisés en matière de recrutement. Deux études retiennent l'attention : celle de RegionsJob et de l'Association Privée pour l'Emploi des Cadres (APEC).

RegionsJob est une société qui a été créée en l'an 2000. Elle dispose d'un réseau de 8 sites d'offres d'emploi pour chaque grande région française. Nommée « HelloWork » depuis 2018, elle devient le premier site emploi privé français.

L'APEC, Association Pour l'Emploi des Cadres, est une association française privée, créée en 1966 dont l'objectif est d'offrir un service de conseil aux entreprises, aux cadres ainsi qu'aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sur les sujets touchant à l'emploi. Le jobboard Apec.fr est l'un des sites emploi les plus consultés en France.

Selon l'enquête annuelle RegionJobs, sur les usages en matière de recrutement et recherche d'emploi, menée en 2018 auprès de plus de 300 recruteurs, les sites Internet d'offres d'emploi restent les moyens les plus utilisés, par 91% des recruteurs interrogés suivis par les réseaux sociaux professionnels (74% contre 70% en 2017). Les candidatures spontanées (73%) et le service public de l'emploi (73% contre 77% en 2017) occupent la troisième position, suivis par le réseau personnel et la cooptation à 67%. La presse est en revanche le moyen le moins utilisé (7%). Quant aux cabinets de recrutement et les sites carrières des entreprises, presque la moitié des professionnels des ressources humaines les utilisent (49%).

Les résultats de l'étude de l'édition 2018 de l'APEC sur les moyens de sourcing utilisés en 2017 par les entreprises, peuvent être résumés ainsi :

- Cinq canaux différents ont été mobilisés en moyenne par les recruteurs afin d'obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre ;

- 88% des recruteurs ont publié une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre, dont 82% l'ont diffusé sur un site externe de l'entreprise, 62% sur un site de l'entreprise et 7% dans la presse ;
- 61 % des employeurs ont examiné les candidatures spontanées ;
- 58% ont mobilisé le réseau de contacts personnels ou professionnels du recruteur ;
- La moitié soit 49% des recruteurs déclarent avoir utilisé les sites de réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Twitter, Facebook...) pour obtenir des candidatures. Cette progression est sans précédent puisqu'ils se situaient à 36 % en 2016.
- 42% des entreprises ont eu recours à la cooptation des salariés en 2017 (contre 40% en 2016)

Selon cette étude, les postes ont plus souvent été pourvus en 2017 par des moyens d'approche directe comme la cooptation, les réseaux sociaux ou la chasse et moins via l'offre et le réseau de relations du recruteur.

Toutefois, les offres restent le premier canal de recrutement des cadres, 47 % des postes ayant été pourvus par ce biais en 2017 (contre 50 % en 2016) (APEC, 2018 : 2).

En recul également, le réseau de relations du recruteur demeure le deuxième canal apportant la candidature du cadre recruté in fine, avec 15 % de postes pourvus grâce à ce moyen.

La cooptation des salariés, en hausse de 2 points à 9 %, se hisse au troisième rang des canaux permettant le plus d'embauches de cadres (APEC, 2018 : 2). La part des postes pourvus grâce à la cooptation est plus importante dans le commerce interentreprises, les activités informatiques, l'ingénierie-R&D (14 % chacun) et dans le secteur de la chimie-pharmacie-énergie (11 %). À l'inverse, elle est plus faible dans la distribution et la formation initiale et continue (APEC, 2018 : 14).

Les sites de réseaux sociaux, en hausse également, ont permis 8 % des embauches de cadres en 2017. C'est dans les secteurs des services aux entreprises et des activités informatiques que la part des postes pourvus par ce moyen est la plus élevée (12 %). À l'opposé, les recruteurs des entreprises de l'industrie agroalimentaire et de la santé-action sociale sont ceux qui finalisent le plus rarement via les sites de réseaux sociaux en 2017 (APEC, 2018 : 15).

L'efficacité du moyen de sourcing se mesure par le rapport entre la proportion de candidats recrutés grâce au moyen de recrutement et le taux d'utilisation de ce canal. Ainsi, les résultats de la même étude montrent que :

- lorsqu'une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 54 % des cas (58 % en 2016) ;
- L'utilisation du réseau du recruteur et l'approche directe de la chasse des candidats permettent respectivement le recrutement dans 26% (32% en 2016) et 25% (16% en 2016) des cas ;
- La cooptation et les réseaux sociaux permettent le recrutement dans 22% (18% en 2016) et 16% (18% en 2016) des cas.

Les résultats de cette même étude concernant la cooptation se résument ainsi :

- 48 % des entreprises ayant utilisé la cooptation des salariés pour recruter un cadre ont embauché une personne connue ou recommandée
- 64 % des recruteurs estiment que les meilleurs candidats sont ceux issus de la cooptation
- 23 % de candidatures pertinentes étaient issues de la cooptation en 2018 et 36% des réseaux sociaux
- 10,4 recommandations suffisent pour recruter 1 candidat
- Les entreprises économisent par ce biais 80% de leur temps, rien que pour l'étape de pré-sélection des candidats
- 43 % des candidats recrutés par le biais de la cooptation restent 3 ans en entreprise, contre 14% des candidats issus de jobboards. Cela contribue à faire baisser les taux de turnovers en entreprise (Roussel, 2018 : <https://www.keycoopt.com>).

Concernant la cooptation interne, l'étude Randstad France et Linkfluence (2015) révèle que le relais des offres d'emplois sur les réseaux sociaux est essentiellement effectué par les employés (pour 6 tweets sur 10 contre 4 effectués par des comptes spécifiques à la promotion de la marque employeur) ce qui place les employés comme les ambassadeurs de la marque employeur auprès de leur réseau personnel.

Concernant la cooptation externe, la plateforme de recrutement Keycoopt Talent créée en 2012, s'appuie sur un réseau de plus de 48 000 coopteurs qualifiés et plus de 850 entreprises, tous secteurs confondus.

Cet outil offre plusieurs avantages :

- Il est 3 fois plus rapide qu'un recrutement classique (des candidats qualifiés présentés au client recruteur dans les 2 à 3 semaines) ;
- Il est peu coûteux (en moyenne 2,5 fois moins cher qu'un cabinet de recrutement classique).

La plateforme Keycoopt a lancé également en 2014 une solution interne, keycoopt system, qui permet aux entreprises d'animer la recommandation de leurs collaborateurs.

Cet outil présente les avantages suivants :

- un recrutement moins cher (réduction de 50% des coûts),
- un recrutement plus rapide (recrutement en 20 jours contre 60 jours en moyenne),
- des collaborateurs devenus acteurs du recrutement et un développement de la marque employeur.

Depuis sa création, plus de 40 plateformes de cooptation ont été déployées, au sein d'entreprises reconnues parmi lesquelles Décathlon, OVH, Bouygues, Adecco ou encore SNCF (Roussel, 2018 : <https://www.keycoopt.com>).

#### **4- Conclusion :**

En dépit de la mobilisation des outils du Web 1.0, les nouveaux outils du Web 2.0, notamment les réseaux sociaux et les nouvelles solutions de cooptation interne et externe, occupent désormais une place importante dans les stratégies de sourcing des candidats des entreprises et semblent devenir incontournables.

Ces outils présentent de nombreux avantages pour les recruteurs en termes de rapidité et de capacité de diffusion des offres à grande échelle et également en termes de qualité des profils et de coûts.

Pour répondre à la problématique autour de laquelle s'articule cet article, il est nécessaire de résumer l'impact des outils du Web 2.0 sur les pratiques et stratégies de recrutement plus particulièrement de sourcing des candidats.

La DRH a désormais une panoplie d'outils à mobiliser dans le processus de sourcing à savoir : les réseaux sociaux professionnels, les réseaux sociaux personnels et des plateformes de cooptation interne et externe lui permettant de décentraliser ou d'externaliser le processus de recrutement.

La décentralisation interne consiste à impliquer davantage les collaborateurs internes de l'entreprise et les utiliser comme des relais des offres d'emplois sur les réseaux sociaux à travers l'adoption ou non d'une plateforme interne pour animer la recommandation des collaborateurs. Ces derniers deviennent de ce fait des acteurs du recrutement et des ambassadeurs de la marque employeur auprès de leur réseau personnel.

L'externalisation consiste à déléguer le sourcing à des coopteurs externes et bénéficier ainsi en termes de temps et de coûts.

S'agit-il d'une simple évolution de la fonction RH et de ses pratiques de recrutement ou s'agit-il d'une transformation profonde ?

En effet, l'intégration des outils web 2.0 notamment les médias sociaux procurent de nombreux avantages en termes de rapidité du processus de recrutement, de coût et de qualité des profils suggérés.

Ces outils ont un impact aussi bien sur le processus RH que sur l'image de l'entreprise, son mode d'organisation ainsi que sur ses formes relationnelles. Les médias sociaux sont ainsi mobilisés pour améliorer la visibilité de la politique RH, de la marque employeur afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (interne).

Ces outils favorisent également la communication interne, la collaboration et la cohésion d'équipe et permet d'instaurer ainsi une « culture de partage » entre salariés et recruteurs.

### **Bibliographie :**

Aurélié Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain, *L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement*, 16<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18, 2011.

Aurélié GIRARD, *L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement*, UNIVERSITE MONTPELLIER 2, 2012.

Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo, *L'e-RH : Un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris*, Management Prospective Ed.« Management & Avenir », N°13, 2007.

Gouanlong Kamgang , Nadège Ingrid, Abdou Nassirou, *e-RH et pratiques de recrutement : cas des entreprises camerounaises*, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018.

IN, L. (2005). The Evolution of e-recruiting: a content analysis of fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce of Organizations*, vol.n°3, Iss. 3, 2005.

Karim Agoumi, *E-cooptation : Le boom des recommandations virtuelles*, l'Economiste, Edition N°5015, 2017.

*L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail*, Conseil d'orientation pour l'emploi, 2015

Maud Dégruel, François Lecombe, *RH 2.0 : simple mise à jour ou véritable transformation ?*, Nadège Gunia, *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication*, Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002.

Philomène FORMERY, « *L'impact des nouvelles technologies sur les pratiques de recrutement des entreprises et la relation recruteur-candidat* », Université de Grenoble, 2014-2015.

*Sourcing cadres, Les études de l'emploi cadre de l'APEC*, N°14, APEC, Edition 2018.

**Sites Web :**

<http://www.keycooptsystem.com/>

<https://www.keycoopt.com/emploi-recrutement-cooptation/>

<https://www.regionsjob.com/actualites/enquete-recrutement-emploi-2018.html>

**DROITS ET DEVOIRS ETHIQUES  
ENTRE ENTREPRISES ET SOCIETE CIVILE**  
**ETHICAL RIGHTS AND DUTIES  
BETWEEN BUSINESS AND CIVIL SOCIETY**

Mohamed Djamil MERAD-BOUDIA  
LARMHO – Université de Tlemcen  
*meradboudia.univ@gmail.com*

Reçu 07-Décembre-2021	Accepté 08-Décembre-2021	Publié en ligne 27-Décembre-2021
-----------------------	--------------------------	----------------------------------

**Résumé**

L'entreprise est une structure économique et un acteur majeur de la société, elle est de plus en plus confrontée aux pressions exercées par les parties prenantes (actionnaires, salariés, consommateurs, ONG, cadre réglementaire,...).

Face à cette situation, l'entreprise n'a pas eu d'autres choix que de repenser à ses décisions d'affaires ou sa relation avec ces parties prenantes.

La notion de responsabilité sociale est fondée sur le droit de regard de ces diverses parties prenantes. Les enjeux se formulent en termes de transparence, de risque et de réputation, en intégrant des objectifs de développement durable en conciliant les exigences à la fois environnementales, sociales et économiques.

La prise de conscience des enjeux de la RSE et sa mise en pratique a considérablement progressé ces dernières années. Toutefois, il faut bien reconnaître qu'il reste du progrès à faire dans la mise en oeuvre et l'intégration stratégique de la RSE par les entreprises.

**Mots-clés :** Responsabilité Sociale, développement durable, Investissement Socialement Responsable, Consom'acteur

**Abstract**

The company is an economic structure and a major player in society, and is increasingly confronted with pressure from stakeholders (shareholders, employees, consumers, NGOs, regulatory framework, etc.).

Faced with this situation, the company has had no choice but to rethink its business decisions or its relationship with these stakeholders.

The notion of social responsibility is based on the right of access to these various stakeholders. The challenges are formulated in terms of transparency, risk and reputation, integrating sustainable development objectives by reconciling environmental, social and economic requirements.

Awareness of the challenges of CSR and its implementation has progressed considerably in recent years. However, it must be acknowledged that there is still progress to be made in the implementation and strategic integration of CSR by companies.

**Keywords :** Social Responsibility, sustainable development, Socially Responsible Investment, Consumer

## 1. Introduction

Une entreprise est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services économiques. Elle est un acteur majeur de la société et de plus en plus confrontée aux pressions exercées par les parties prenantes (actionnaires, salariés, consommateurs, ONG et le cadre réglementaire, ...).

On constate ainsi le pouvoir grandissant, ou du moins la visibilité accrue, des actionnaires et des groupes de pression dans les décisions des entreprises sur des questions qui sont susceptibles d'avoir un impact social. Parfois, ces acteurs arrivent à infléchir les décisions des gestionnaires ou des conseils d'administration.

La prise de conscience de la situation du travail des enfants dans certains pays en voie de développement est un exemple récent très éloquent. De grandes entreprises n'ont eu d'autres choix que de repenser leurs décisions d'affaires ou leurs relations avec des fournisseurs. Pour plusieurs observateurs, la recherche du profit occulte trop souvent la responsabilité sociale des entreprises ou des investisseurs.

La notion de responsabilité est fondée sur le droit de regard de ces diverses parties prenantes et les enjeux se formulent en termes de transparence, de risque et de réputation. En intégrant des objectifs de développement durable, le management des entreprises devient plus complexe et doit concilier des exigences à la fois environnementales, sociales et économiques. De nouveaux modes de pilotage et d'évaluation apparaissent et le foisonnement des outils de gestion de codes de conduite, normes et certifications, rapports sociétaux, notation - doit être déchiffré et analysé (Bodet, Lamarche, P9).

Etre responsable, signifie, en termes simples, assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en répondre.

Par conséquent, le débat actuel sur les modèles de gouvernance d'entreprise s'articule autour d'une distinction fondamentale : celle qui oppose une conception restreinte, tournée vers les intérêts des seuls actionnaires (Shareholders), à une conception élargie, qui ménage les attentes de l'ensemble des parties prenantes. C'est-à-dire entre un modèle orienté par la vision actionnariale, caractéristique des pays anglo-saxon d'une part; et un modèle ayant une vision plus partenariale, qui correspond au capitalisme allemand ou japonais (Bodet, Lamarche, P15), plus empreint de préoccupations sociales et de coopération entre les différentes catégories, d'autres part. La France, l'Italie, l'Espagne et d'autres pays développés occupent une position intermédiaire entre ces deux modèles de gouvernance.

Pour autant, il n'est pas certain, que ces deux conceptions soient totalement contradictoires, et que leur opposition soit irréductible. En effet, d'une part, les actionnaires peuvent être attentifs aux effets de l'activité de l'entreprise sur les autres parties intéressées, y compris sur les sujets de l'environnement ; et d'autre part, ces dernières peuvent elles-mêmes devenir actionnaires pour mieux se faire entendre, lors des Assemblées générales par exemple.

En réalité ; il semble bien qu'il n'existe pas d'opposition fondamentale entre les deux modèles de Gouvernance d'entreprise, mais bien plutôt une différence dans les moyens d'action utilisés par les acteurs concernées. Dans cette perspective, il devient envisageable de rechercher les voies d'une conciliation entre l'approche Shareholders et l'approche Stakeholders, (Wiedemann-Goiran, Perier, Lépineux, 2003, P.125) notamment à travers la prise en compte des critères du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise en prenant en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques du citoyen.



## 1. L'approche historique de la RSE

Au 19e siècle, les travailleurs faisaient l'objet d'exploitations systématiques (bas salaires, conditions inhumaines de travail, discipline militaire dans les entreprises, chômage fréquent et travail d'enfants). Ils étaient considérés comme des objets et méprisés. Aussi, jusque vers 1920, le patronat, soucieux de faire oublier ou d'atténuer l'exploitation et la misère sociale, multipliait les «bonnes oeuvres» (écoles privées, églises, ouvriers, sociétés sportives).

De ce point de vue, l'élimination du travail des enfants en Europe de 1850 à 1920 est très significative.

Toutefois, ce principe ne tiendra pas longtemps, dès lors que surviennent des circonstances défavorables, comme en témoigne l'histoire sociale européenne (Bodet, Malandain, Vidal, 2006, P.85), Codes de conduite vs accords cadres internationaux (ACI) : Un enjeu de renouvellement du syndicalisme international, Conférence RIOOD).

Les années qui ont suivi la fin de la guerre 1940-1945 ont vu la mise en place de différentes institutions internationales afin d'organiser le système monétaire et le commerce international et de s'acheminer dans le sens d'un meilleur encadrement des politiques commerciales et financières.

C'est dans ce climat qu'à l'issue de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et l'Emploi, que fut signée le 24 mars 1948 la Charte de La Havane qui a créé l'Organisation internationale du Commerce. Cette dernière traitait dans ses articles 16 et 40 à 54 des investissements internationaux et des pratiques commerciales restrictives.

Le GATT fut créé à sa place comme une «solution temporaire», laissant ainsi les activités du commerce international en dehors du cadre des Nations Unies. Ses activités étaient régies par des règles strictes sur le plan commercial, mais silencieuses en matière de droit du travail.

1964 a vu la création de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement - CNUCED -, dont la principale finalité était d'instaurer des relations commerciales plus équitables entre le Nord et le Sud et de favoriser les échanges Sud-Sud, en bref de concilier commerce international et développement.

De plus, en 1974, le Conseil économique et social des Nations Unies, ECOSOC, créait à la fois le Centre des sociétés transnationales et la Commission sur les sociétés transnationales dans le but d'élaborer une série de recommandations qui, prises ensemble, représenteraient la base d'un code de conduite pour les sociétés transnationales.

A la même époque, en décembre 1974, les Nations Unies adoptaient la Charte des droits et des devoirs économiques des Etats, qui stipule, dans son préambule, qu'elle *devrait constituer un instrument efficace en vue de la mise en place d'un nouveau système international de relations économiques.*(Arnaud, Garans, 2006, P 65).

Toutefois, les sociétés transnationales ne l'entendaient pas de cette oreille et ont répliqué rapidement. Ces sociétés ont pénétré le système des Nations Unies, en coopérant de façon institutionnalisée avec la FAO et le PNUD et en participant dans les délégations gouvernementales qui avaient lieu. De la sorte, elles défendaient leurs intérêts, d'ailleurs diamétralement opposés à ceux des pays du Sud.

La quasi-totalité des sociétés transnationales avaient leur siège dans les pays industrialisés et les trois quarts des activités commerciales et d'investissement s'opéraient dans la zone OCDE.

Néanmoins, comme les pays industrialisés se trouvaient en situation minoritaire aux Nations Unies, ils décidèrent de définir leur propre politique vis-à-vis des sociétés transnationales dans le cadre de l'OCDE. En effet, ils n'acceptaient pas un code contraignant

et adoptèrent en juin 1976, les «*Principes directeurs concernant l'investissement international et les entreprises multinationales*».(Aglietta, Rebérioux, 2004, P.37).

Ce qui s'est passé à l'OCDE eut une influence déterminante à l'OIT (Organisation internationale du travail). Lors de la «Réunion consultative tripartite sur les relations entre les entreprises multinationales et la politique sociale» (réunion d'experts) qui s'est tenue, dans un premier temps, en mai 1976, et qui concluait à la nécessité d'élaborer une Déclaration de principes tripartite de l'OIT concernant les entreprises multinationales et la politique sociale.

«Le consensus de l'OCDE fut imposé à l'OIT par la délégation américaine (employeurs, travailleurs et gouvernements réunis)»<sup>1</sup>. En effet, c'est en avril 1977, lors de la session de la Réunion consultative tripartite, que fut adoptée la *Déclaration de principes sur les multinationales et la politique sociale*.

En parallèle, émergent des réflexions menées par les milieux écologistes sur le thème de l'éco développement, notamment à l'occasion de la conférence de Stockholm en 1972, qui préconisait une meilleure prise en compte des considérations environnementales dans le développement.

Cette conférence fut la première d'une longue série de conférences axées sur l'environnement dont la plus significative fut celle tenue à Rio de Janeiro en 1992 et qui a mis sur la scène mondiale la notion de *Développement Durable* qui vise à concilier développement économique, protection de l'environnement et équité sociale. (Bodet, Lamarche, 2006, P.25).

## **2. L'émergence d'une demande sociale adressée aux entreprises**

Une demande sociale croissante est adressée aux entreprises, dans le sens d'une plus grande responsabilité attendue de leurs pratiques, sur le plan environnemental notamment, mais aussi sur le plan des droits de l'homme, du respect du salarié, etc. L'opinion publique exerce une pression grandissante sur les entreprises, qui sont obligées d'en tenir compte, pour ne pas risquer de voir leurs produits mis à l'index, en allant même à revoir leurs méthodes de production et en intégrant la notion d'éthique dans la vie de l'entreprise, à travers la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux. Ainsi les critères éthiques deviennent de plus en plus des éléments de différenciation des produits et d'arbitrage des consommateurs.

En tenant compte des exigences citées ci-dessus, un code de responsabilité sociale des entreprises est né.

## **3. La RSE et les parties prenantes**

Selon la Commission européenne, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leur activité commerciale et leur relation avec les parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux (Bardelli, 2006, P.38). La RSE permet aux entreprises quelque soit leur taille de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementale en coopération avec leur partenaires.

Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes (stakeholders) (Baron, 2001, P.35) qui sont concernées par l'entreprise mais qui veulent, à leur tour, influencer sur sa réussite.

Pour d'autres, la responsabilité sociale de l'entreprise implique de «tenir compte des conséquences des activités des sociétés anonymes sur l'être humain, la société et

---

<sup>1</sup> - Fonteneau G., A propos de la responsabilité sociale des entreprises, mars 2003, P48.

l'environnement, en particulier grâce à l'entretien par l'entreprise de relations loyales et équitables avec tous ses partenaires: actionnaires, autres bailleurs de fonds, employés, syndicats, fournisseurs, clients, concurrents, collectivités publiques et toutes les personnes ou collectivités touchées par les activités de l'entreprise» (Berger, Douce, 2007, P.58).

Précisons tout de même que la notion de responsabilité sociale des entreprises est aussi ancienne que les entreprises elles-mêmes. Elle portait simplement d'autres noms à d'autres époques : paternalisme, œuvres de charité ou encore éthique.

#### **4. Le Développement Durable**

Le développement durable est une expression qui est apparue à la suite du Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) intitulé rapport Brundtland en 1987 et qui définit le développement durable comme : *"la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs"* (Berger, Douce, 2007, P.63).

En 1970, la société venait de traverser plusieurs décennies de forte industrialisation et les impacts négatifs sur l'environnement se faisaient sentir de façon accrue. La nature se dégradait, les écarts entre les riches et les pauvres ne faisaient que s'accroître. L'Homme se rendait à l'évidence qu'il devait trouver une nouvelle façon de fonctionner permettant un meilleur équilibre entre lui et son milieu.

A l'issue de la conférence de Rio de Janeiro de 1992, les représentants de 150 pays ont adopté un programme visant à concilier développement économique, protection de l'environnement et équité sociale. Aussi, la démarche du développement durable doit s'appuyer sur trois types d'objectifs (Bardelli, 2006, P58) :

- la performance économique à long terme
- la performance sociétale,
- la performance environnementale

Les préoccupations relatives au développement durable tendent à être de plus en plus prises en compte par les entreprises, pour lesquelles elles ne représentent pas uniquement des contraintes supplémentaires mais aussi de nouvelles opportunités, voire de nouveaux métiers (Berger, Douce, 2007, P.163). Elles peuvent intégrer à différents niveaux et de différentes manières le management, dans le domaine :

- financier, par l'investissement socialement responsable
- marketing, à travers le cause-related marketing
- ressources humaines, aménagement / réduction de la durée de travail, implication des salariés
- communication, en élaborant des thématiques favorables à l'image de l'entreprise
- stratégie, le développement durable comme facteur d'innovation et de différenciation
- gouvernance d'entreprise, en tenant compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes.

#### **5. La prise en compte du développement durable dans la stratégie de l'entreprise**

La notion de développement durable, tient en deux conceptions assez différentes et qui font l'objet d'intéressants débats.

La première conception est centrée sur la dimension économique : la démarche du développement durable vise le développement économique à long terme de l'entreprise, l'innovation au sens classique du terme et la réduction des risques externes qui viendraient contrarier cette perspective. Pour la seconde conception, en revanche, la démarche du

développement durable consiste à rechercher la pérennité de l'entreprise tout en apportant un plus value sociétale ou environnementale.

Ces deux conceptions, au demeurant, ne semblent pas irréconciliables, elles renvoient plutôt à la capacité des dirigeants de chaque entreprise à élargir leurs deux visions et le périmètre de leur rationalité (Bonneveux, Saulquin 2009, P.181).

## **5. RSE et le développement durable : une opportunité stratégique**

L'exercice par les entreprises de leur responsabilité sociale et environnementale peut revêtir des formes différentes (Bonneveux, Saulquin 2009, P.183) :

- Favoriser l'emploi, par une gestion prévisionnelle accompagnée d'actions préventives visant à développer l'employabilité par l'embauche de jeunes, par l'accueil des chômeurs de longue durée dans le but de les réinsérer ;
- Réduire le temps de travail ;
- Gérer en tenant compte des conséquences sur l'environnement socio-économique et l'ensemble des parties prenantes.
- Contribuer à la vie des cités et quartiers défavorisés par le sponsoring des manifestations culturelles et sportives, ou la création d'une fondation d'entreprise.
- Favoriser la création d'emplois externes par le soutien au développement local ;
- Recourir à des entreprises d'insertion pour la sous-traitance de certaines tâches ;
- Mettre en place des partenariats avec des associations, s'impliquer dans la vie communautaire.
- Recycler les produits usagés, limiter la consommation d'énergie.

## **6. La composante financière de la RSE : L'Investissement Socialement Responsable (ISR)**

L'investissement socialement responsable (ISR) est un investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise sans occulter la performance financière.

Pour certains, l'ISR est même « la déclinaison financière et spéculative du développement durable » (Bardelli, 2006, P.41).

Autrement dit, l'investissement socialement responsable se définit comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers - rentabilité et risque - utilise également dans sa décision d'investissement des critères extra-financiers ; en l'occurrence les évaluations des engagements, des politiques mises en oeuvre et les performances de l'entreprise dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à ses activités. A partir de l'exploitation des informations communiquées par l'entreprise ou par d'autres parties prenantes (les ONG, les syndicats, les médias, etc...), l'analyse extra-financière appréhende le niveau de prise en compte des impacts extra-financiers -sociaux, environnementaux et de gouvernance- de l'activité économique d'une entreprise.

L'ISR peut prendre 3 formes principales (Berger -Douce 2011, P.65) :

- les fonds socialement responsables ou de développement durable : ils intègrent des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise cotée qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes d'un point de vue développement durable.

- les fonds d'exclusion : plus répandus dans les pays anglo-saxons, ils excluent, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac...

- l'engagement actionnarial : il consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.

Le terme de placements éthiques est couramment utilisé pour désigner ces différentes approches. Il s'applique aussi à une autre catégorie de produits financiers : les fonds de partage et les produits financiers solidaires. Les premiers consistent à rétrocéder une part des bénéfices générés par le fonds à des associations caritatives ou des ONG, les seconds sont des produits d'épargne destinés à financer des projets d'économie solidaire.

#### Motivation des investisseurs

L'Investissement Socialement Responsable se développe parce qu'un certain nombre de financiers ont acquis la conviction que la prise en compte de critères sociaux et environnementaux permet de mieux identifier les sociétés performantes, à moyen et long terme.

#### Enjeux et perspectives

Si l'ISR représente encore une part modeste des encours, il imprègne progressivement l'ensemble de la gestion financière. Des critères comme le gouvernement d'entreprise ou la gestion du risque environnemental, sont aujourd'hui couramment utilisés par la communauté financière. Même si l'ISR reste un domaine spécifique, il fait évoluer l'analyse financière.

Le risque est de voir se creuser l'écart entre les multinationales cotées, fortement incitées à adopter une politique de responsabilité sociale, et des entreprises non cotées et des PME peinant à intégrer cette dimension alors que leurs poids économique est déterminant.

## **7. Consommateur Responsable**

Un nombre croissant de consommateurs tend à devenir davantage acteurs de leurs pratiques de consommation et à leur donner du sens, plutôt que de se conformer passivement à des choix qui leur ont été imposés, d'une façon ou d'une autre.

La consommation responsable, ou « consom'action » est un néologisme qui exprime cette idée selon laquelle on peut "voter avec son caddie" en choisissant à qui l'on donne son argent, en choisissant de consommer de façon citoyenne et non plus seulement de manière consumériste (Baudrillard 1970, P.85).

Les actes de consommation quotidiens, loin d'être anodins, infléchissent les modes de production. Voter, consommer : la différence n'est pas si grande. En votant, les citoyens donnent le pouvoir à des personnes qui expriment des idées en accord avec les leurs. Celles qui devraient permettre de bâtir un monde juste, éthique et équitable. En consommant, c'est tout comme, car choisir des produits et des services qui portent certaines valeurs permet d'infléchir le monde dans lequel on vit. Et en l'absence de vote efficace, les citoyens utilisent alors leur seul autre moyen d'exercer un contre-pouvoir : leur pouvoir d'achat. En réfléchissant avant de brandir son porte monnaie, le consommateur entre dans le rang des consom'acteurs, dont la communauté s'élargit à grand pas.<sup>1</sup>

La consommation responsable s'inscrit dans la prise de conscience croissante des effets de la consommation sur l'environnement du consommateur et du rôle que ce dernier peut désormais jouer, par ses décisions et comportements de consommation, sur l'inflexion de ces effets. Depuis les travaux séminaux de Webster en 1975, le consommateur responsable se définit de façon relativement consensuelle comme un consommateur « qui achète des biens ou des services qu'il perçoit comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales » ou environnementales. La consommation responsable introduit à la fois une préoccupation

---

<sup>1</sup> - Holt D. B. (1995), How consumers consume: A typology of consumption practices, Journal of Consumer Research, 22, 1-16.

pour des conséquences d'ordre supraindividuel (Baudrillard, 1970, P.92), et d'autre part la prise en considération d'une perspective de long terme par le consommateur. Elle fait intervenir une dimension morale et éthique dans le fait de consommer et introduit les valeurs personnelles et les normes dans la compréhension du processus de décision du consommateur.

## **8. Le processus de décision du consommateur responsable**

En dépit d'une sensibilité grandissante à l'égard de la consommation responsable et d'une attitude positive envers les comportements responsables, les effets réels observés sur les comportements de consommation sont plus limités. L'étude du processus de décision et de l'influence des attitudes sur les intentions et les comportements responsables ont été largement discutés depuis les modèles séminaux de la littérature en marketing. La mise en parallèle des attitudes et intentions déclarées d'une part, et des pratiques et comportements effectifs de consommation d'autre part, dans un cadre générique et temporellement indéterminé, laisse percevoir une contradiction dont les raisons profondes restent à éclaircir. Certains freins ont été évoqués pour expliquer ce « attitude-behaviour gap ». L'un des premiers est le surcoût associé à la consommation responsable, les consommateurs résolvant leurs contradictions en évoquant la nécessité dans laquelle ils se trouvent de défendre leur pouvoir d'achat. Cette contrainte économique est une première justification de leurs comportements dissonants. Un autre frein mis en lumière dans la littérature réside dans l'imperfection de l'information dont dispose le consommateur à l'égard de la consommation responsable. L'information peut être incomplète : les consommateurs ne parviennent alors pas à distinguer les produits et les marques responsables de ceux qui ne le sont pas (Bardelli, 2011, P.42), ou ne comprennent pas, ni ne peuvent évaluer par eux-mêmes, le caractère responsable en raison de la méconnaissance de conditions de production responsable souvent complexes et multifactorielles. L'information peut également s'avérer peu crédible, et le consommateur être alors sceptique à l'égard d'une source, souvent l'entreprise productrice elle-même, et de ses messages, qu'il met en doute au vu de motivations perçues comme uniquement marchandes (Baron, 2008, P.35). Toutefois, ces justifications externes que sont le surpris déclaré ou le manque d'une information juste n'expliquent pas à elles seules la faiblesse conative des attitudes « responsables » (Berger-Douce, 2007, P.65). La théorie des attitudes explicites et implicites montre comment les attitudes explicites, exprimées et mesurées de façon directe et délibérée (Bonneveux, Saulquin, 2009, P.181), et empreinte notamment du poids des normes, peuvent se distinguer d'une dimension implicite, reposant sur des associations latentes ou inconscientes, mais avec des effets tout autant déterminants sur les intentions et les comportements (Holt, 1995, P.9).

## **9. Conclusion**

Les entreprises et leurs parties prenantes sont des acteurs clés dans la réalisation des objectifs de promotion de la croissance, de l'emploi et du développement durable. C'est un fait que nous assistons au développement d'un nombre croissant d'initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La prise de conscience des enjeux de la RSE et sa mise en pratique ont considérablement progressé ces dernières années, notamment en raison des actions soutenues par les différentes commissions internationales. Il faut toutefois bien reconnaître qu'il reste du progrès à faire dans la mise en oeuvre et l'intégration stratégique de la RSE par les entreprises.

Il est vrai que les entreprises s'engagent dans des démarches de RSE parce qu'elles en perçoivent l'intérêt économique, c'est aussi en réponse aux demandes et attentes des acteurs du marché, notamment les consommateurs.

Les parties prenantes, à savoir les salariés, les consommateurs, les investisseurs, les médias et les citoyens en général, ont un rôle important à jouer lorsqu'il s'agit d'amener des entreprises à adopter la RSE. Il conviendrait de sensibiliser les parties prenantes à leur propre responsabilité sociale et aux possibilités qu'elles ont d'influencer le comportement des entreprises par les décisions qu'elles prennent en tant que salariés, consommateurs, investisseurs, etc, mais aussi sensibiliser les citoyens à la notion de RSE, de les rendre attentifs à l'incidence sociale de leurs décisions, de les aider à apprendre à trouver et à utiliser des informations sur l'incidence sociale et environnementale des produits et services.

### Bibliographie

1. **Bodet C, Lamarche T., (2008)**, « *La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste* ». URL : <https://journals.openedition.org/regulation/1283#authors>. (Consulté le 7/12/2021)
2. **Wiedemann-Goiran T., Perier F., Lépineux F. (2003)**, « *Développent durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur* », Editions d'Organisation, Paris.
3. **Aglietta, M. et Reberieux, A., (2004)**, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
4. **Gérard Fonteneau (2003)**, « *A propos de la responsabilité sociale des entreprises* ».
5. **Bodet, C. et Lamarche, T., (2006)**, "*Le Bilan Sociétal : un processus participatif multi parties prenantes pour la responsabilité sociale des entreprises*", Septentrion, Lille.Commission européenne.
6. **Bodet, C., Malandain, E. et Vidal, E., (2006)**, *Codes de conduite vs accords cadres internationaux (ACI) : Un enjeu de renouvellement du syndicalisme international*, Conférence RIODD.
7. **Philippe Arnaud et Anne Garans (2006)**, *Lancement des principes pour des investissements responsables*, Organisation des Nations unies, Environnement et technique, n° 257, juin 2006, p. 59-60
8. **Bardelli, P., (2006)**, "*La Responsabilité Sociale des Entreprises, argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités*", *Les cahiers de la Chaire-collection recherche* 01-2006, 38-48.
9. **Baron D. (2001)**, « *Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy* », *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 10, p. 7-45.
10. **Berger -Douce S. (2007)**, « *Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6(1), p. 53-71.
11. **Berger -Douce S. (2011)**, « *Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?* », *Revue Française de Gestion*, Vol. 6(215), p. 147-166.
12. **Bonneveux E., Saulquin J.-Y. (2009)**, « *L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial* », *Management & Avenir*, Vol. 3(23), p. 170-186.
13. **Baudrillard J. (1970)**, « *La Société de consommation* », ed. Gallimard, Paris.
14. **Holt D. B. (1995)**, "*How consumers consume: A typology of consumption practices*", *Journal of Consumer Research*, 22, 1-16.

## LE MANAGEMENT ECOLOGIQUE, SOCIO SOCIETAL ET EDUCATIF. DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE A LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE : UN PASSAGE D'UNE POLITIQUE A UNE AUTRE ET SES RETOMBEES

ECOLOGICAL, SOCIO, SOCIETAL AND EDUCATIONAL MANAGEMENT.  
FROM ECONOMIC POLITIC TO ENVIRONMENTAL POLITIC : A SHIFT FROM  
ONE POLITIC TO ANOTHER AND ITS AFFECTS

Mustapha GUENAOU

Enseignant-chercheur et Chercheur associé au Centre de  
Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle -Oran  
[guemustapha31@gmail.com](mailto:guemustapha31@gmail.com)

Reçu 08- Septembre -2021

Accepté 22-Novembre-2021

Publié en ligne 27-Décembre-2021

### Résumé :

Cette contribution entre dans un cadre de l'explication des étapes de passage d'une politique à une autre afin de pouvoir mettre en avant la théorie d'Arnold Van Gennep et son applicabilité dans le secteur de l'économie et de sa relation avec la société et la politique. Ce travail vise, principalement, la mise en place des principes de passage pour pouvoir parler du triptyque, le social, l'économique et le politique.

Pour la réussite de cette mise en place, il est nécessaire de porter haut l'importance de l'acceptabilité pour pouvoir avancer dans la politique qui, qu'elle soit sociale, économique et/ou environnementale, porte sur le bien-être des individus, des animaux et de la nature et surtout pour insister sur l'écosystème. Il est à noter l'importance du nombre de victimes de la pollution environnementale et les fortes dépenses allouées pour la couverture médicale, entre soins et médicaments.

**Mots clés :** politique publique, politique économique, situation politiquement environnementale, politique sociale

**ملخص:** تدخل هذه المساهمة في اطار شرح مراحل مرور من سياسة إلى أخرى من أجل اعتبار نظرية أرنولد فان جينيب وإمكانية تطبيقها في قطاع الاقتصاد وعلاقتها بالمجتمع و السياسة و البيئة . ويهدف هذا العمل ، أساسا ، إلى إنشاء مبادئ المرور لتكون قادرة على التحدث عن الثلاثية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ومن أجل نجاح هذا التنفيذ ، و من الضروري زيادة أهمية القبول من أجل التقدم في السياسة التي تركز على رفاهية الأفراد سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية و / أو بيئية و حماية الحيوانات والطبيعة



وخاصة للتأكيد على النظام البيئي. وتجدر الإشارة إلى عدد ضحايا التلوث البيئي وارتفاع المصروفات المخصصة للتغطية الطبية، ما بين الرعاية والأدوية.

تجدر الإشارة أيضا إلى الأسباب الرئيسية التي أثرت على المجتمع البشري والحيوانات والبيئة لعدة عقود في العالم ، على الرغم من أن بعض المجموعات الاجتماعية لا تزال تتأثر بالتلوث بسبب قرب و جوار أماكن انتشار التلوث. وسيمكّن هذا العمل صانعي القرار ، سواء كانوا محليين أو مركزيين ، من اتخاذ الترتيبات اللازمة للحد من النفقات الطبية.

كلمات المفتاحية: السياسة العامة ، السياسة الاقتصادية ، الوضع البيئي سياسيا ، السياسة الاجتماعية

## 1- Introduction :

Dans le cadre d'une réflexion, depuis quelques années, sur le management écologique, socio sociétal et éducatif, nous entamons les démarches d'ordre scientifique, culturel et managérial afin de pouvoir mettre en avant les premiers éléments d'analyse, précédemment évoqués dans une publication<sup>1</sup>. Notre prévision vise l'année 2030.

A cet effet, l'analyse d'une situation de passage dans un pays revêt plusieurs marqueurs qui peuvent toucher plusieurs domaines ou secteurs de l'économie. A cet effet, nous pouvons parler de situation sociopolitique avant d'aborder le thème de la socio économie. Sachant bien que l'économique a pour base le politique dont l'Homme, qu'il soit une femme ou un homme, reste le principal acteur et promoteur de sa propre politique qui, sans nul doute, fait appel à quelques approches où s'impliquent le socioéconomique , le politique et le management. Nous avons déjà abordé le sujet de l'environnement dans nos précédents travaux<sup>(2)</sup>.

Cette ébauche ne sera, pour nous, qu'une tentative d'explication du passage d'une politique à une autre, tout en mettant en avant le triptyque, regroupant le social, l'économique et le politique<sup>(3)</sup>. Pour cette raison nous faisons appel à la théorie des rites de passage, qu'Arnold Van Gennep(1873-1957)<sup>(4)</sup> avait développée dans un cadre socio ethnographique<sup>(5)</sup> que nous cherchons à utiliser dans notre démarche<sup>(6)</sup>, en faveur d'un projet de réduction des dépenses publiques, en matière de santé publique et autres.

Par le biais de cette perspective, qui porte sur une décennie, nous cherchons à mettre en avant toute une série de questionnements que nous avons utilisés, lors de notre pré enquête auprès du milieu des opérateurs économiques, pendant la période (2014-2017)<sup>(7)</sup> qui avait touché

<sup>1</sup> Mustapha Guenaou, 2021, L'introduction progressive de l'outil informatique dans le cadre de la formation et de l'apprentissage des langues étrangères en Algérie. in Paradigmes vol IV, n° 01, pp135-153

Mustapha Guenaou , Le capital humain et l'éducation pour l'Algérie 2030 :l'exemple de l'éducation socialisanteIn Tarbiya fi El Djazair . Abhats wa dirassat , pp.355- 400 Alger, Centre Assala, 2021, 400 p – ouvrage collectif coordonné par Omar Nakib

<sup>2</sup> Cf .M.Guenaou, bibliographie à la fin de ce travail.

<sup>3</sup> Cf Bibliographie à la fin de ce travail.

<sup>4</sup> A. Van Gennep, Les Rites de passage, 1909

<sup>5</sup> Cf Bibliographie à la fin de ce travail.

<sup>6</sup> Cf Les travaux sur la méthodologie, bibliographie à la fin de ce travail.

<sup>7</sup> Idem.

plus d'opérateurs économiques que de politiciens, bien que l'économique et le politique soient les piliers fondamentaux du triptyque évoqué plus haut. A la suite des résultats de cette pré enquête, nous sommes arrivés à poser les bases de la problématique, ainsi formulée : **Quels sont les principes de passage de la politique économique à la politique environnementale ?**

Bien que le thème soit très peu étudié puisqu'il s'agit d'un passage d'une politique économique à une politique environnementale, nous émettons quelques vœux relatifs à la prise en considération des idées avancées afin de pouvoir mettre le lecteur dans une situation de recul pour lui faciliter la relecture des grandes lignes, constituant la passerelle qui nous encourage à suggérer les hypothèses suivantes :

- La mise en relief des principes des rites de passage
- La mise en avant du cadre socioéconomique favorable à une acceptabilité des retombées
- La mise en place du cadre respectueux des dispositifs règlementaires de la politique environnementale.

## **2 -La mise en relief des principes des rites de passage**

Pour parler du rite de passage de la politique économique à la politique environnementale, il est nécessaire de faire valoir un ou plusieurs sacrifices puisqu'il s'agit d'un ensemble qui réunit le politique, le social, le sociétal, l'économique et l'environnemental pour passer à un stade, nouveau par rapport au précédent. Dans ce contexte socio politique, nous faisons appel à une coordination entre les principes de la politique économique, devenus exigeants et ceux de la politique environnementale, classés comme revendicateurs.

Dans ce même contexte, nous sommes, dans l'obligation de nous référer à la théorie des rites de passage, prônés, depuis 1909, par le père du concept <sup>(1)</sup>, en l'occurrence Arnold Van Gennep (1873-1957). A cet effet, nous utilisons les trois phases ou étapes, successivement et chronologiquement organisées, pour parler du « schéma tripartite des rites de passage »<sup>(2)</sup>. Nous pouvons parler de l'apport d'Arnold Van Gennep pour les sciences sociales et humaines <sup>(3)</sup> que nous pouvons adapter à la manière de penser politique, dans les sens économique et environnemental.

Par conséquent, nous adaptons les principes des rites de passage et la définition, avec toutes les fonctions et les portées qui touchent directement les enjeux, qu'ils soient économiques, sociaux et environnementaux. Les principes de passage sont adaptables et valorisables dans le passage de la politique économique à la politique environnementale.

Nous reprenons les trois étapes dans leur contexte respectif pour les adapter à notre analyse qui porte, principalement, sur le passage de la politique économique à la politique environnementale. A cet effet, le respect de la succession est requis pour pouvoir avancer

---

<sup>1</sup> Arnold Van Gennep , Les rites de passage , 1909

<sup>2</sup> Cf . définition Encyclopédia Universalis

<sup>3</sup> Ahovi Jonathan, Moro Marie Rose, « Rites de passage et adolescence », *Adolescence*, 2010/4 (n° 74), p. 861-871

dans cette ébauche d'analyse qui touche, directement, une économie industrielle polluante<sup>1</sup> à une économie verte<sup>2</sup>.

Les rites de passage transmettent des valeurs, qu'elles soient locales ou universelles. Pour cette raison, nous cherchons à adapter leurs principes dans les sciences économiques et l'environnement. Ils s'annoncent, dans le contexte, par le duel qui regroupe la théorie et la pratique (<sup>3</sup>).

Pour la première phase de la schématisation du modèle de passage, codifié par Arnold Van Gennep, nous parlons de séparation ou de rite de séparation. Par considération au principe de l'analyse, il est nécessaire de parler, pour cette première étape, de séparation dans le sens d'abandonner quelques principes économiques pour rejoindre ceux de l'économie verte. Pour cette raison, le sacrifice est recommandé pour pouvoir répondre aux attentes de la politique environnementale.

Pour la deuxième phase qui se limite à la fin de la séparation, exprimée, dans l'esprit économique ou de l'homo economicus, et surtout avant d'atteindre la phase qui revêt les marqueurs d'un passage, effectif et réalisable. Il s'agit d'une phase du point mort, avec l'esprit de ne pas reculer mais d'attendre un moment de passage, bien qu'il soit très court, voire matériellement invérifiable. Nous conservons la notion de marge dans ce passage de l'économique à l'environnemental.

La troisième et dernière phase ou phase terminale revêt, principalement, des marqueurs d'agrégation par rapport à l'abandon ou la séparation et la marge. Cette étape permet d'observer et de relever des marqueurs du changement, évalués et valorisés. Cette phase se démarque par rapport aux deux précédentes. A cet effet, le passage est constaté pour reprendre la notion d'agrégation, formulée par les attentes de la politique environnementale.

Peut-être, les rites de passages sont, difficilement, adaptés au système économique d'abandon de certaines pratiques, d'ordre socioéconomique ou d'ordre purement économique puisqu'il s'agit d'industrie productrice et/ou source de pollution. Bien que le secteur soit producteur d'une plus-value ou un secteur porteur, il peut assurer des effets qui, néfastes ou plus ou moins néfastes, engendrent une situation de personnes, victimes de l'industrie polluante.

Dans la mesure où les rites de passages demeurent porteurs d'une ambition et des perspectives de réduction des maladies et des dépenses, il est temps de penser et faire valoir la question. Nous parlons des dépenses allouées à la santé publique dont les budgets restent, parfois, incapables de pouvoir couvrir tous les frais et l'achat des produits pharmaceutiques. Donc, le montant peut être exorbitant, pour tous les pays, devenus aujourd'hui, très sensibilisés par la dégradation de la santé des peuples dans le monde, en plus de la pauvreté qui rongent plusieurs millions de personnes, à travers tous les continents.

### **3-Les marqueurs du passage**

Le passage de la politique économique à la politique environnementale présente quelques marqueurs qui reprennent les points forts depuis l'économique à l'environnemental. Il reprend

---

<sup>1</sup> Charlotte Touzot 2015, Pollutions industrielles, in Revue Juridique de l'environnement, n° 3 vol 40, pp571-2

<sup>2</sup> Edouard B Barbier, 2012, Economie verte et développement durable : enjeux de politique économique. In reflets et perspectives de la vie économique, n° 4, vol LI, pp97-117

<sup>3</sup> Fabrice Hervieu-Wane. Les nouveaux rites de passage, une transmission expérientielle.. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles., Jul 2012, Paris, France

les effets du changement, de l'amélioration, du développement et de la réduction des charges et des dépenses <sup>(1)</sup>.

### **3-1-Le changement de situation économique**

Par définition et dans ce cas, le changement est un passage d'une situation économique à une autre, qu'elle soit évolutive ou contraire à l'évolution et/ ou à l'amélioration dans le sens d'une variabilité acceptée. Pour y rester dans le cas de notre étude, nous cernons notre démarche pour faire valoir l'amélioration des conditions ou de la situation. Nous ne pouvons prendre en considération la constance, l'invariabilité et/ou l'immobilité, surtout dans le cadre de notre problématique.

Pour assister ce changement et cette gravité de la situation, la recommandation, à la suite des suggestions, impose la révision des lois ou plutôt la réglementation en vigueur relative à l'environnement et à la lutte contre la pollution. Elle est nécessaire, voire recommandée. Le changement ne peut commencer que par la révision des précédentes lois et des anciens décrets, mis en application dans un passé lointain ou proche.

Le changement radical ne peut, en aucun cas, faire valoir les objectifs de cette contribution qui cherche à minimiser les dégâts, qu'ils soient d'ordre économique financier ou étroitement lié à la santé publique et ses fortes budgétisations, supportées par l'Etat et le gouvernement.

Le changement, dont il est question dans cette étude, vient chercher à mettre en valeur des corrections des erreurs, enregistrées au niveau de la gestion <sup>(2)</sup> par un management répondant aux urgences signalées et des perspectives. D'ailleurs, les erreurs deviennent inévitables dans toute forme de gestion, qu'elle soit au niveau local ou national. Le fait d'y penser reste une perspective à mettre en avant pour faire valoir les objectifs à atteindre tels que l'amélioration.

### **3-2- L'amélioration**

Par l'amélioration, il faut noter les perspectives et l'amélioration de la santé publique qui se base, principalement, sur le bien-être de la population, avec la réduction des maladies, ayant pour source l'industrie polluante, et surtout de minimiser les coûts et les dépenses allouées pour la couverture médicale et sociale. Il est nécessaire de penser aux programmes de réformes qui peuvent toucher le secteur socioéconomique <sup>(3)</sup>. Il est impératif de prendre en compte la situation actuelle au niveau international pour pouvoir comprendre la situation au niveau local.

En effet, « la quasi-totalité des programmes de réformes structurelles en œuvre à l'heure actuelle tente de transformer les institutions économiques pour que les marchés déréglementés deviennent la norme dans un nombre sans cesse croissant d'activités : la finance bien sûr, mais aussi la relation de travail, la concurrence interentreprises ou même les activités scientifiques ou d'éducation. » <sup>(4)</sup>.

---

<sup>1</sup> Mustapha .Guentaou , op.cit. et Le capital humain et l'éducation pour l'Algérie 2030 :l'exemple de l'éducation socialisante. In Tarbiya fi El Djazair . Abhats wa dirassat , pp.355- 400 Alger, Centre Assala, 2021, 400 p – ouvrage collectif coordonné par Omar Nakib

<sup>2</sup> Cf Bruno Amable , Vers un changement de modèle ?. <http://www.revue-projet.com>

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem

Il ne peut y avoir d'amélioration que sur la base d'un diagnostic du contexte d'un passé dans son passé afin de mettre en avant les premiers jalons d'un avenir meilleur pour une amélioration effective et valorisante. Cette situation nous conduit à un développement, qu'il soit économique, social ou dans le secteur de la santé publique, objet de cette contribution, celle qui vise le développement.

### **3-3- Le développement**

Dans le cadre du développement, plusieurs facteurs sont pris en considération pour satisfaire, dans notre cas, deux secteurs qui doivent rester étroitement liés : le secteur de la production et le secteur de la santé publique. Il est nécessaire d'écarter toute forme de contradiction dans les deux secteurs afin de pouvoir rester dans le cadre du développement.

Pour cette raison, nous suggérons aux décideurs de rester très proches de la situation actuelle et réelle. Plusieurs facteurs interviennent dont les spécialistes ont pu les relever et les enregistrer pour une expertise et de pouvoir trouver des alternatives afin de contourner le problème ou les difficultés. A titre illustratif, nous rappelons :

« La désyndicalisation et la mondialisation combinées ont remis en cause les conditions de la croissance du revenu réel d'une fraction non négligeable des travailleurs. L'appauvrissement relatif, voire absolu, d'une partie grandissante de la population conduit les ménages à un endettement d'autant plus insoutenable qu'il s'appuie sur des actifs dont les prix sont gonflés par une bulle financière. » <sup>(1)</sup>

Si nous parlons de développement des conditions, nous insistons sur le fait de penser à la mise en avant des bases pour un développement, celui de prendre en considération les attentes de cette contribution : l'écologie, le socio sociétal et l'éducation. D'ailleurs, celle – ci vise la réduction des charges sociales et des dépenses budgétaires, orientées vers le bien –être de l'humanité, depuis la population en contact avec les industries polluantes jusqu'aux personnes qui seraient touchées d'une maladie, à la suite d'un lointain contact avec la pollution. Nous insistons sur la réduction des différentes charges et dépenses.

### **3-4- la réduction des charges et dépenses**

Pour répondre aux questions de réduction des charges sociales et médicales, sans oublier les autres dépenses y afférentes, ils peuvent y avoir des compromis politiques <sup>(2)</sup>. Cette situation nous conduit à assimiler cette question d'industrie polluante à une crise qui touche l'industrie et l'économie d'une part et la santé de la population humaine (humanité), animale (faune) et végétale (flore) d'autres parts. Cette question devient donc primordiale :

« La question est de savoir quel système économique peut lui succéder. Il est à présent impossible pour la - science économique - de répondre de manière satisfaisante à cette question : elle est tout sauf une science exacte, en admettant même que ce soit une science, et, par ailleurs, il ne s'agit pas que d'économie. En effet, la mise en place d'un nouveau mode de régulation appelle

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Cf Bruno Amable , Vers un changement de modèle ?. <http://www.revue-projet.com>

d'importantes transformations institutionnelles, qui reposent directement ou indirectement sur des décisions politiques. » <sup>(1)</sup>

Il est nécessaire de penser à une discipline qui peut mettre en avant les apports des différentes spécialités et impliquer les décideurs pour répondre à leur demande tout en prenant en considération les problèmes relevés et enregistrés avant de les faire passer à des expertises de spécialistes. Quant à nous, nous avons pensé à la socio anthropologie des sociétés humaines, des entreprises, des cultures et de la communication <sup>(2)</sup> pour parler du management écologique, socio sociétal et éducatif.

L'ampleur du problème de la pollution dans le monde est alarmante. Cette situation est signalée et continue à être signalée : elle est en perpétuelle continuité. Plusieurs personnes, entre décideurs et chercheurs, sont fortement impliquées au niveau international. Dans ces conditions, il faut aller vers un changement de modèle <sup>(3)</sup> économique financier pour les industries polluantes.

Il faut, comme le prouve l'expérience de l'Etat belge <sup>(4)</sup> avec des aménagements, une mise en place d'une cellule de la stratégie environnementale, au niveau du gouvernement afin de pouvoir répondre à un ensemble de questions qui touche la santé publique, les affaires sociales et les budgets de l'Etat, etc. Cette cellule pourra regrouper les prérogatives gouvernementales des Ministères de la santé publique, de l'environnement et de l'industrie.

Les aménagements associés à l'expérience belge doivent prendre en considération la maîtrise des dépenses publiques de la santé à tous les niveaux. L'impact des industries polluantes sur la société humaine (humanité), animale (faune) et végétale (flore) renvoie à cette maîtrise qui cherche à réduire dans le but d'endiguer, de juguler et d'éradiquer les maladies dues à la pollution environnementale et à minimiser les conséquences dont la hausse des dépenses et le montant global du budget annuel, alloué à la santé publique. <sup>(5)</sup>

Dans ce cadre, sont pris en considération les facteurs influents et responsables de la croissance, jugée importante au niveau international des dépenses <sup>(6)</sup>, sources d'éventuel déséquilibre budgétaire au niveau gouvernemental ou du haut niveau de l'Etat. Cette prise en considération renvoie, principalement, à des recommandations, suivies d'exécution de nouvelles lois ou décrets complémentaires à la réglementation en vigueur.

Les recommandations sont suivies à partir d'une plateforme qui, avec le recours aux Technologies de l'information et la Communication, met en avant toutes les mesures <sup>(7)</sup> qui, favorables et réalisables, visent l'amélioration des conditions de vie sociale et professionnelle par un management adéquat, avec les réductions budgétaires relatives aux dépenses publiques pour la couverture sociale des malades ou victimes de la pollution sans porter atteinte à

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Cf. travaux à la fin de ce travail de M. Guenaou

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Le communiqué de presse du 10 octobre 2015 : Affaires sociales, Santé publique et budget - Réduction des charges patronales, taxe santé, non-marchand: emplois et bouffée d'oxygène pour les hôpitaux. [www.deblock.belgium.be](http://www.deblock.belgium.be)

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Maîtriser la hausse des dépenses publiques de santé. Etudes économiques de l'OCDE 2005/5 (n° 5) pp.77-96/[www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2005](http://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2005)

<sup>7</sup> Idem.

l'économie nationale. La réduction doit être progressive et continue, sans pouvoir négliger les retombées.

#### **4-La mise en avant du cadre socioéconomique favorable à une acceptabilité des retombées**

La politique environnementale permet, en pratique et par le management, de faire valoir un terrain d'entente pour pouvoir avancer dans un cadre qui reste, étroitement, lié à l'économie du pays, dans le sens de retrouver les secteurs, fortement touchés par la pollution industrielle et les séquelles que peut subir la population de zone de proximité des lieux de l'industrie polluante.

Dans quelques situations économiques, l'acceptation pourrait être dure puisque l'objectif porte, essentiellement, sur le faire-valoir du monde environnant. Il peut y avoir des retombées qui, bien qu'elles soient très difficiles, doivent être acceptées. Pour éviter toute forme de mécontentement avec beaucoup de séquelles, il est nécessaire de cadrer les retombées afin de pouvoir les gérer, dans de bonnes conditions, socioéconomiques et financières.

Il est important à le rappeler : l'avenir doit impérativement être fondé sur les ambitions de la réussite et l'espoir dans la perspective. Le passé garde ses marqueurs, difficiles à accepter, avec un espoir de retrouver une nouvelle situation, meilleure malgré les retombées négatives qu'il faut accepter. Ces retombées peuvent toucher, directement, les recettes qui assurent des pertes, d'ordre économique financier.

Nous ne pouvons oublier le passé avec ses avantages, en matière d'entrées financières, au détriment de la santé publique : l'humanité est, comme la faune et la flore, victime de la pollution des industries, productives faisant de nombreuses victimes dans les environnements et milieux pollués. La prise de conscience, à partir d'un management adéquat, commence à partir du moment où les décideurs, informés ou non, prennent en charge le problème afin de se pencher sur la situation dans un cadre d'amélioration de la santé et de réduction des dépenses, orientées vers les médicaments, les soins et l'éradication des maladies, ayant pour source et origine, la pollution environnementale, qu'elle soit locale, régionale, ou nationale, etc.

Cette situation engendre un cadre, difficile à accepter, mais nécessite une bonne volonté des décideurs pour réduire les effets négatifs de la pollution, celle qui touche directement la population dont plusieurs membres sont des acteurs – producteurs. Pour un revenu, un acteur – producteur peut faire une aventure, au détriment de sa santé et parfois celle des membres de sa famille, de son entourage professionnel et/ ou socio sociétal. Cette situation peut être fatale, avec toutes les conséquences qu'elle pourrait engendrer.

L'acceptation en question retrouve ses sources dans un cadre, bien défini : il s'agit du cadre du sacrifice que les décideurs peuvent faire valoir dans leurs positions vis-à-vis des conséquences, étroitement liées à la perte, d'ordre économique financier. Ce sacrifice se concrétise avec une mise en avant pour une bonne mise en relief des valeurs socio sociétales, économiques, éducatives et humaines. Celles – ci peuvent influencer les décisions, qu'elles soient individuelles ou collégiales.

Bien qu'il soit difficile à accepter, un sacrifice reste toujours un sacrifice et une douleur interne à supporter, qu'elle soit économique ou financière. Il s'agit de porter haut les valeurs d'une décision politique, en matière de gestion et de management au sein d'une industrie polluante.

La décision, en elle-même, provient d'une prise de conscience du problème et de ses conséquences, à pouvoir imaginer ; et surtout d'aller chercher une solution qui transcende et qui cherche à contrecarrer les difficultés rencontrées ou à rencontrer ultérieurement. La peine est de savoir accepter, sans remord aucun. Ces problèmes, engendrant des difficultés importantes ou moins importantes, peuvent être à l'origine d'une tourmente économique.

Pour pouvoir accepter, la décision encourage les décideurs à se rapprocher de ces difficultés pour les étudier, cas par cas, et sortir avec des résultats probants. Ceux –ci mettent, dans une corrélation ambiante et valorisante, les portées qui, socio sociétales, humaines, éducatives et économiques, réduisent les dépenses budgétaires à allouer à la santé publique. A cet effet, il est nécessaire de réduire les maladies, surtout celles qui proviennent de la pollution environnementale.

Pour atteindre l'objectif, la décision doit mettre en valeur l'agilité des décideurs qui cherchent le bien – être de la population résidente dans un environnement touché par les industries polluantes. Cette agilité est une source du faire valoir les valeurs sociales et humaines, celles qui encouragent la détermination des décideurs vis-à-vis de leurs industries, productrices de pollution.

La détermination est l'expression fiable de la prise de conscience des décideurs qui, malgré les grandes pertes économique financières, cherchent à maintenir leurs entrées financières mais avec moins de risques, liés à la santé publique de la population exposée à la pollution dont la principale source est l'industrie polluante. La réduction est doublement comptabilisée : la réduction des recettes économique financières et la réduction des dépenses allouées à la santé publique.

L'agilité et la détermination conjuguent leurs efforts respectifs pour atteindre le stade de la prise de conscience, qui devient maîtresse de la situation économique de l'industrie polluante et du bien –être des êtres humains, au niveau local en premier lieu. Puis, cette prise de conscience peut s'élargir au niveau national pour atteindre le haut niveau de la politique gouvernementale.

Dans le cadre d'une politique gouvernementale, des décisions seraient prises pour l'implication de plusieurs ministères dans la promulgation des lois, des décrets et des décisions d'application et de suivi. En effet, le cadre socioéconomique serait favorable à l'acceptation des retombées énumérées plus haut. Il s'agit, principalement, de prendre en considération l'impact économique et le changement climatique <sup>(1)</sup>. Cette question interpelle l'opinion internationale.

---

<sup>1</sup> A titre illustratif, cf. Stephane Hallegatte & Daniel Théry , Les impacts économiques futurs du changement climatique sont-ils sous-estimés ?In Revue d'économie politique , pp. 507- 522 , Vol. 117, 2007/4www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2007



## 5-La réaction internationale face au trou dans la couche d'ozone

Pour retourner à l'expérience française afin de pouvoir mettre en relief les dangers auxquels la population mitoyenne des industries polluantes, nous voulons rappeler les marqueurs de l'impact et de l'incidence de la pollution qui, progressivement observable, interpelle les décideurs pour une éventuelle comparaison avec la grille d'évaluation du taux d'augmentation de la pollution dans les régions, à travers tout le territoire étudié. A cet effet, nous reprenons la progression de la pollution <sup>(1)</sup>, à titre indicatif, présentée par l'étude qui s'est étendue sur quatre décennies successives :

**Tableau n° 01 distribution des marqueurs de la pollution, observés en France**

Décennies	Les marqueurs de la pollution	Observations
1960-1970	- Les poussières - Les fumées noires	
1970-1980	- Le dioxyde de soufre	
1980-1990	- L'oxyde d'azote	
1990-2000	- Les différentes particules - L'ozone	
2000 – à ce jour	- Le dioxyde de carbone	

Source : Lacroix Valérie, Zaccari Edwin, pp.205-232

Ce tableau permet aux décideurs nationaux, voire internationaux et des ONG en matière de lutte contre la pollution, de reprendre les enquêtes dans le sens de pouvoir évaluer les incidents qui, d'ordre environnemental, touchent directement la santé publique. Pour un simple constat, ces éléments sont évocateurs d'indices et de marqueurs d'une menace dont les effets sont à prendre en compte dans le sens de réduire, progressivement, les dépenses allouées à la santé et à la forte consommation des médicaments, constatée à travers le monde. L'interpellation des décideurs gouvernementaux est fortement rappelée.

Cette interpellation revêt des critères d'interrogation et de questionnement puisqu'il s'agit non seulement des indices et des marqueurs d'un danger qui menace l'humanité en général mais de faire valoir les points décidés pour mener une enquête, qu'elle soit locale ou nationale pour un pays, un gouvernement et un Etat.

En effet, « *la complexité pour parvenir à réduire les émissions atmosphériques croît avec l'extension géographique de la pollution. La transition s'opère de l'échelon local (fumées noires) où le problème peut être résolu avec de simples cheminées équipées de filtres, à l'échelon régional (pluies acides) et mondial (changement climatique) qui nécessitent la mise en place d'accords internationaux ainsi qu'une gestion intersectorielle de la problématique au niveau national. Nous verrons que la lutte contre la pollution atmosphérique se complexifie également avec l'évolution des sources d'impact prises en considération.* » <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>D.D CARON, La protection de la couche d'ozone stratosphérique et la structure de l'activité normative internationale en matière d'environnement in Annuaire Français de Droit International. Année 1990 : pp. 704-726

<sup>2</sup> Cf. Lacroix Valérie, Zaccari Edwin, pp.205-232

Par ailleurs, l'opinion internationale avait commencé à se faire interpellé par le biais des études et des résultats d'enquêtes qui, nombreuses et diversifiées, ont mis en avant les marqueurs de menaces. La réaction n'a pas été uniquement locale puisqu'elle a été internationale. La source de cette réaction internationale a été le trou dans la couche d'ozone <sup>(1)</sup> : « *Vers la fin des années 80, le trou dans la couche d'ozone représente le premier défi environnemental à susciter l'action de la communauté internationale. Les problématiques considérées selon un cadrage mondial s'imposent progressivement : biodiversité, organismes génétiquement modifiés, changements climatiques.* » <sup>(2)</sup>

L'interpellation devient, de plus en plus importante, puisque la situation de l'environnement commençait à devenir progressivement grave. A cet effet, cette situation présente des marqueurs de la complexité. Deux thématiques ont été mise en avant, pour reprendre l'idée des chercheurs <sup>(3)</sup>. Il s'agit de :

- L'incertitude scientifique.
- L'irréversibilité de l'impact.
- 

Selon la même source, les deux problématiques ont été prises en compte par des chercheurs scientifiques afin de trouver des solutions au problème du trou dans la couche d'ozone <sup>(4)</sup>. Ces thèmes avaient beaucoup interpellé des spécialistes pour suggérer des propositions. La rapidité, relative à la prise en compte des marqueurs, portés sur le trou dans la couche d'ozone <sup>(5)</sup>, a été la source de la prise en charge de ces deux thématiques :

« *La rapidité de la réaction de la communauté internationale face au problème des émissions portant atteinte à la couche d'ozone contraste avec le manque d'urgence dans la réponse face au changement climatique.* » <sup>(6)</sup>

Plusieurs équipes auraient été désignées pour prendre en charge le problème de l'environnement, et plus particulièrement, le trou dans la couche d'ozone <sup>(7)</sup>. La sensibilisation prit de l'ampleur au niveau international afin de trouver des réponses plus fiables devant le problème de l'impact et de l'irréversibilité, prouvé par les scientifiques <sup>(8)</sup>.

D'autres sources furent utilisées dans le cadre de la mise en avant des réponses au problème de l'environnement, et surtout les dangers qui menacent l'humanité. C'est d'une proposition d'une bibliographie <sup>(9)</sup> pour se placer dans les différents contextes, définis, expliqués et enrichis par Lacroix Valérie et Zaccàï Edwin. Notons, par conséquent, les contextes en question dans cette approche :

---

<sup>1</sup> DD.CARON, op.cit.

<sup>2</sup> Cf. Lacroix Valérie, Zaccàï Edwin, op.cit.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> DD.CARON, op.cit.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Lacroix Valérie, Zaccàï Edwin, op.cit.

<sup>7</sup> DD.CARON, op.cit.

<sup>8</sup> Une orientation est souhaitable puisque une source a été utilisée dans la recherche de Lacroix Valérie, Zaccàï Edwin : PNUE, *Global Environment Outlook : L'environnement pour le développement (GE04)*, Nairobi, Earthprint, 2007

<sup>9</sup> Cf. les notes et la bibliographie de Lacroix Valérie, Zaccàï Edwin, pp.205-232

- Le contexte politique. <sup>(1)</sup>
- Le contexte mondial. <sup>(2)</sup>
- Le contexte socioéconomique. <sup>(3)</sup>
- Le contexte du militantisme. <sup>(4)</sup>
- Le contexte médiatique. <sup>(5)</sup>

Convaincus par leur travail de recherche, ils nous orientent vers des sources, favorables à la connaissance du problème de l'environnement et des réponses qui pourraient être, éventuelles en premier lieu et/ ou définitives en second lieu. Ces rapports font valoir les résultats des enquêtes au niveau international <sup>(6)</sup> qui portent sur les différents dispositifs réglementaires de la politique environnementale.

## **6-La mise en place du cadre respectueux des dispositifs règlementaires de la politique environnementale**

Selon une étude effectuée par des chercheurs étrangers, l'analyse de la politique de l'environnement, sur un moyen terme, permet d'encourager un dégageant des grandes lignes politiques en termes d'évolution <sup>(7)</sup>. A cet effet, les indices deviennent des marqueurs sociopolitiques qui favorisent la contribution des décideurs, en termes de politique d'environnement ou politique environnementale : « *L'évaluation des politiques environnementales se décline le plus souvent au travers de rapports sur l'état de l'environnement et d'analyses d'experts couvrant des périodes limitées.* » <sup>(8)</sup>

Sur la base de l'expérience française qui s'étend sur quatre décennies consécutives, nous relevons quelques informations qui permettent non seulement de faire valoir la politique environnementale mais de mettre en avant :

- Les différents changements relevés sur la période étudiée.
- Les enjeux socioéconomiques vis-à-vis de la politique économique.
- Les enjeux environnementaux.
- L'implication des institutions et des dispositifs gouvernementaux.
- 

Ces marqueurs d'une évolution, progressive et efficace, fournissent une base pour une plateforme favorable à la schématisation d'un processus évolutif de l'intégration de l'environnement par le triptyque, exprimé par le socio sociétal, l'économique et le politique. Ce processus doit répondre aux besoins, en moyen terme, du pays afin de pouvoir mettre fin aux fortes dépenses, allouées à la santé publique <sup>(9)</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. Lacroix Valérie, Zaccari Edwin,, op.cit.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Lacroix Valérie, Zaccari Edwin nous rappellent :  
Les notes de l'article.

<sup>7</sup> Cf. Lacroix Valérie, Zaccari Edwin, pp.205-232

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem

Les efforts conjugués des décideurs conduisent les institutions et les dispositifs impliqués à mettre en application une feuille de route. Celle-ci tentera de mettre en place la succession respectée des principales étapes ou phases afin de pouvoir instaurer l'impulsion institutionnelle et de la mettre en étroite liaison avec les contextes politique, socio sociétal, économique, politique et environnemental.

Ces différents contextes permettent de mettre en harmonie les marqueurs de l'évolution, en matière d'environnement et de réduction de charges et de dépenses allouées au secteur de la santé publique. Par le biais de cette harmonie progressive et évolutive, l'avancement dans la politique environnementale fait connaître, voire mettre en avant les critères de sélection des administrations et des services de l'Etat, favorables à la mise en application des directives du gouvernement en matière de politique environnementale, sans pouvoir oublier ses enjeux managériaux .

L'implication des administrations et des services de l'Etat sélectionnés permet à la politique de l'environnement de mettre en place des bases d'une démarche fiable et prometteuse pour aboutir aux objectifs, déjà soulevés lors des réunions de réflexion et discutés pour les introduire dans la feuille de route. Bien qu'elle soit mise en phase exécutoire, cette même feuille révèle, pour les uns comme pour les autres observateurs, chargés du suivi de la feuille de route, les indicateurs qui touchent, principalement, les attentes du gouvernement ou de l'Etat du pays, concerné par cette mise en place de cette politique environnementale.

Il est à noter que l'impulsion institutionnelle est une forme d'implication de plusieurs partenaires qui, en relation avec les différents secteurs de l'économie du pays, cherchent à mettre en valeur les résultats obtenus par le biais du contexte évolutif de la politique environnementale à mettre en place. Ces résultats présentent des marqueurs de :

- L'évolution des administrateurs et dispositifs impliqués par le management.
- Le respect des principes de la mise en place de la gouvernance <sup>(1)</sup>.
- La mise en place des instruments d'intervention des partenaires impliqués.
- 

## **7-Conclusion**

Les résultats de cette contribution cherchent à mettre en avant l'applicabilité des directives, exposées, débattues et décidées pour une meilleure prise en charge du passage de la politique économique à la politique environnementale. Parfois, la politique économique de développement d'un pays n'arrive pas à prendre en compte les effets et les conséquences qui portent, directement, atteinte à la santé de la population, mitoyenne aux lieux de la propagation progressive de la pollution dont l'origine et la source sont l'industrie polluante.

Les résultats de ce travail s'orientent, d'une manière graduelle et progressive, vers l'économie verte pour les uns et la politique économique verte qu'il faut faire valoir par la multiplication des rencontres scientifiques. Ces manifestations permettent l'ouverture d'un débat pour enrichir les discussions scientifiques en vue d'un apport aux différentes questions d'actualité, en matière de politique économique et de politique environnementale.

---

<sup>1</sup> Cherif .Lahlou , La gouvernance et l'entreprise privée. Entretiens préparés, réalisés et annotés par Mustapha Guenaou. 2017, Oran, université Oran 2 et E. Nadar,185 p

Pour y rester dans le même contexte, il est temps de faire valoir l'apport des technologies anciennes et traditionnelles par rapport aux perspectives des démarches, déjà entamées par des spécialistes dans les domaines de l'économie traditionnelle, de l'industrie polluante, de l'environnement et de la santé publique. Cette perspective conduit, dans un avenir promoteur, à mettre en avant les principes du management afin de se rapprocher de la politique de réduction du taux de consommation de médicaments, des maladies et des dangers, une menace de la santé publique dans le monde.

Il est nécessaire de penser à l'application des textes relatifs à l'environnement, la prise en charge des maladies ayant pour source la pollution et le recensement des dangers de l'impact de l'environnement pollué. Puis, il est recommandé de reprendre l'expérience des gouvernements et des Etats pour retrouver la facilité de pouvoir s'orienter vers l'usage des principes et l'adaptation des techniques anciennes dans le sens de rejoindre la technologie évolutive en matière d'économie verte et du verdissement de la politique environnementale.

D'ailleurs, certains chercheurs scientifiques parlent de « technologies vertes »<sup>(1)</sup>. Celles-ci rappellent les principes du passage de la politique économique à la politique environnementale, tout en passant par la forme de la substitution pour pouvoir atteindre les nouvelles techniques de substitution, une passerelle pour ce passage des « technologies vertes ».

Dans le même contexte, il est important de reprendre les enjeux de ces nouvelles technologies afin de pouvoir entrer dans l'espace du Big Data<sup>2</sup>. Ce domaine prend, au fil des années, une ampleur considérable pour venir en aide à l'étude, aux enquêtes de terrain et à l'analyse des données. Il s'agit des « grosses données », collectées dans le domaine des chiffres en relation avec les thèmes économiques dont les fortes dépenses allouées à la santé publique.

### BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- ADDI, H, *Les mutations de la société algérienne, famille et lien social dans l'Algérie contemporaine*, Paris, La découverte, 1999
- BARBIER E.B., *Economie verte et développement durable : enjeux de politique économique*. In reflets et perspectives de la vie économique, 2012,n° 4, vol LI, pp97-117
- BEAUD M, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence*. Alger, Casbah éditions,1999,
- BEAUD S & WEBER F, *Guide de l'enquête de terrain* Paris, La Découverte, 2003
- BENAISSA H., *Tradition et identité .Introduction à l'anthropologie traditionnelle*. Alger, 2ditions El Maarifa,2001,199 p
- BERGER P. & THOMAS L., *La construction sociale de la réalité*. Paris, Armand Colin, 2006
- CAILLE A, *Anthropologie du don*. Paris, La Découverte, 2007
- CARON ,D.D, *La protection de la couche d'ozone stratosphérique et la structure de l'activité normative internationale en matière d'environnement*. In Annuaire Français de Droit International. Année 1990 : pp. 704-726
- CAZENEUVE J. *Sociologie du rite*. Paris PUF,1971
- COMBESSIE J-C, *La méthode en sociologie*. Alger, Casbah éditions,1998
- COPANS J, *L'enquête et ses méthodes. L'enquête ethnologique de terrain*. Paris Armand Colin,2005
- CUCHE D.,*La notion de culture dans les sciences sociales*.Alger, Casbah Editions,1998
- GOFFMAN E. *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit,1974(1993)

<sup>1</sup> Cf. Lacroix Valérie, Zaccai Edwin, pp.205-232

<sup>2</sup> Mustapha Guenaou 2021, Contribution et connaissances. Culture à l'ère du numérique et pratiques juvéniles :IVA entre expressions et Big Data enrichi. Chisinau, Generis Publishing, 44 p

GUENAOU M, 1-*L'introduction progressive de l'outil informatique dans le cadre de la formation et de l'apprentissage des langues étrangères en Algérie*. in Paradigmes vol IV, 2021, n° 01, pp135-153  
2-*Le capital humain et l'éducation pour l'Algérie 2030 :l'exemple de l'éducation socialisante*,In Tarbiya fi El Djazair . Abhats wa dirassat , pp.355- 400 Alger, Centre Assala, 2021, 400 p – ouvrage collectif coordonné par Omar Nakib

3-*Contribution et connaissances. Culture à l'ère du numérique et pratiques juvéniles :IVA entre expressions et Big Data enrichi*. Chisinau, Generis Publishing, 2021

GUITTET A, *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris, Arnaud Colin,2008, 219 p (7<sup>ième</sup> édition)

LAHLOU C. *La gouvernance et l'entreprise privée*. Entretiens préparés, réalisés et annotés par Mustapha GUENAOU.Oran, E.Nadar,2017

LAPLANTINE F. *La description ethnographique*. Paris, Nathan, 1996

MAISONNEUVE J. *Les conduites rituelles*. Paris, PUF, 1999, (3<sup>ed.</sup>, Collection QSJ)

MAUSS M,1-*Manuel d'ethnographie*. Paris Payot et Rivages, 2002

2-*Œuvres. I.les fonctions sociales du sacré* .Paris, Les Editions de Minuit, 2005

3- *Essai sur le don, suivi de rapports de la psychanalyse et de la sociologie*. Alger, ENAG éditions, 1989(Présentation de Houria Benbarkat)

4- *Essais de sociologie*.Paris, éditions de Minuit, 1971

5-*Sociologie et anthropologie* .Introduction de Claude Levy Strauss. Paris, PUF, 1968

ROCHER G, *Introduction à la sociologie, 1-L'action sociale*. Paris, Le seuil, 2003

2-*L'organisation sociale*. Paris, Le seuil, 2001

3-*Le changement social*. Paris, Le seuil,

SCELLES –MILLIE (J.)

*Traditions algériennes*. Paris ,G-P ; Maisonneuve et Larose, 1979

SINGLY, F. de, *L'enquête et ses méthodes. Le questionnaire*. Paris, Armand Colin,2006

TOUZOT C,*Pollutions industrielles*, in Revue Juridique de l'environnement, 2015n° 3vol40, pp571-2

VAN GENNEP A.*Les rites de passage*. .Paris,E.Nourry,1909.réédité en 1981

WEBOGRAPHIE

AHOVI J & MORO M-R,« *Rites de passage et adolescence* », Adolescence, 2010/4 (n° 74), p. 861-871. <https://www.cairn.info/revue-adolescence1-2010-4-page-861.htm>

AMABLE B , *Vers un changement de modèle ?*. <http://www.revue-projet.com>

ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS

HALLEGATTE S & THERY D., *Les impacts économiques futurs du changement climatique sont-ils sous-estimés ?*In Revue d'économie politique , pp. 507- 522 , Vol. 117, 2007/4[www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2007](http://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2007)

HERVIEU –WANE F., *Les nouveaux rites de passage, une transmission expérientielle.. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Jul 2012, Paris, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00802654>

LACROIX V & ,EDWIN Z, « *Quarante ans de politique environnementale en France : évolutions, avancées, constante* », *Revue française d'administration publique*2/2010 (n° 134) , p. 205-232 .[www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2010-2-page-205.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2010-2-page-205.htm).

OCDE , *Maîtriser la hausse des dépenses publiques de santé. Etudes économiques de l'OCDE 2005/5* (n° 5) pp.77-96/[www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2005](http://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2005)

XX, *Le communiqué de presse du10 octobre 2015 : Affaires sociales, Santé publique et budget - Réduction des charges patronales, taxe santé, non-marchand: emplois et bouffée d'oxygène pour les hôpitaux*. [www.deblock.belgium.be](http://www.deblock.belgium.be)

CONFERENCES

GUENAOU (Mustapha)

1-« *la méthode : théorie et pratique* »(Journée d'étude organisée par le département de sociologie, Université Cheikh Abdelhamid Ibn Badis , Mostaganem, 2007)

2-« *Relations publiques et management environnemental. Pour une politique d'adaptation et de culture au sein de l'entreprise algérienne.* »(Colloque national, « Politique environnementale et entreprises en Algérie. Etats des lieux et perspectives», Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, 28 & 30 novembre 2011)

3-« *La femme, les relations publiques et le management environnemental en Afrique du Nord .Le cas de l'Algérie* ».Conférences du 12 au 14 juin 2012 à Ashgabad (Turkemenistan)

## تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2018

### Evaluating the Financial Performance of Commercial Banks Based on The Return On Equity Model - a case study of the National Bank of Algeria During The Period 2014-2018

الاسم واللقب\*: حسينة معاش

الانتماء (المخبر والجامعة): وحدة تنمية الموارد البشرية/ جامعة فرحات عباس سطيف1

البريد الإلكتروني: maachehassina@univ-setif.dz

\*المؤلف المراسل

Reçu 06-Décembre-2021

Accepté 08-Décembre-2021

Publié en ligne 27-Décembre-2021

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، وكذلك إبراز أهمية تقييم الأداء المالي، وتم إسقاط هذه الدراسة على البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2018، وقمنا باستخدام أحد نماذج تقييم الأداء المالي نموذج العائد على حقوق الملكية لتقييم الأداء المالي للبنك، وذلك بالاعتماد على القوائم المالية والمتمثلة في الميزانية، حسابات خارج الميزانية وجدول حسابات النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم مؤشرات العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري تميزت بعدم الاستقرار والتذبذب خلال فترة الدراسة 2014-2018، مع تسجيل معدلات مقبولة ضمن ربحية مستمرة للبنك ولو بنسب متفاوتة.

الكلمات الرئيسية:

تقييم الأداء المالي، نموذج العائد على حقوق الملكية، بنك وطني جزائري.

#### Abstract :

This study is aimed at assessing the financial performance of commercial banks, as well as to highlight the importance of assessing financial performance. This study was presented to the Algerian National Bank during the 2014-2018 period. We used one of the financial performance appraisal models as the Return On Equity model (ROE) to assess the Bank's financial performance, drawing on the balance sheets of the budget, extra budgetary accounts and the results account table. The study found that most of the Return On Equity model (ROE) of the Algerian National Bank were characterized by instability and volatility during the 2014-2018 study period, with acceptable rates that ensured continued profitability for the Bank in even varying proportions.

#### Key words:

Assessing Financial Performance, Return On Equity Model (ROE), The Algerian National Bank.

## مقدمة:

يحتل موضوع تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في البنوك في الوقت الحالي نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة واشتداد المنافسة، ويهدف تقييم الأداء المالي للبنوك إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المالية وحسن إدارتها، ويختلف الغرض من التقييم من بنك لآخر، إذ نجد أن المودعين يركزون على السيولة عكس المساهمين فهم يركزون على الربحية. إن استعمال تقييم الأداء المالي بطريقة جيدة يؤدي إلى استدراك نقاط الضعف بغرض تعظيم أرباح البنك باستمرار، ويتم ذلك باستخدام نماذج تقييم كنموذج العائد على حقوق الملكية، ليتم مقارنة النتائج المتحصل عليها بنتائج السنوات السابقة أو بنتائج بنوك أخرى مماثلة، وذلك يمكن من تحديد المركز المالي للبنك بوضوح.

لذلك استهدفت الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

### كيف يتم تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية؟

وعلى أساس هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ماذا يقصد بعملية تقييم الأداء المالي؟
- ماهي نماذج تقييم الأداء المالي للبنوك؟
- كيف يتم تقييم الأداء المالي في البنك محل الدراسة باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية؟

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، والذي يتطلب العديد من محاولات الإحاطة بمختلف جوانبه موضوعيا ومنهجيا، ومن جهة أخرى فإن ما تعرفه البيئة المصرفية المحلية أو العالمية من تحولات على العديد من الأصعدة خصوصا ما يتعلق منها بتكنولوجيات الاتصالات والإعلام الآلي تفرض ضرورة البحث في هذا الموضوع في ظل معطيات البيئة الحالية بما تعرفه من تقلبات وتغيرات على مختلف المجالات.

**منهج الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنقوم باستخدام المنهج الوصفي من أجل دراسة المفاهيم العامة حول تقييم الأداء المالي في البنوك والتطرق لأهم نماذج تقييمه، كما سنقوم باستخدام المنهج التحليلي لدراسة حالة البنك الوطني الجزائري.

**محتوى الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول يناقش مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

المحور الثاني يناقش نماذج تقييم الأداء المالي في البنوك.

المحور الثالث ويناقش دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2018.

**المحور الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية**

### أولا: تعريف الأداء المالي

عرف السعيد فرحات جمعة الأداء المالي على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف" (دادن و حفصي، 2014، صفحة 24).



يعرف أيضا بأنه: "أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها" (الخطيب، 2010، صفحة 45).

كما تم تعريفه بأنه: "العملية التي يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يساهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وخواصها، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات" (شعوي و التجاني، 2015، الصفحات 30-31).

### ثانيا: تعريف تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه "تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا" (جمعة، 2000، صفحة 38).

ويعرف أيضا "بمدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى هي قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما الثانية فمعناها قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها لأجل مكافحة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة" (دادن ع.، 2007، الصفحات 34-35).

من خلال ماسبق يمكن تعريفه بأنه قياس الأداء المالي المنجز ومقارنته بالأداء المخطط بواسطة مجموعة من المؤشرات والمعايير، للوقوف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

### ثالثا: أهمية تقييم الأداء المالي للبنوك

تحتل عملية تقييم الأداء المالي للبنوك أهمية بالغة في جوانب عدة يمكن إبراز أهمها فيما يلي (بشناق، 2011، صفحة 21):

- يبين قدرة البنك على تنفيذ الأهداف المخططة، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، واكتشاف الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لذلك، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرارية في العمل؛
- يساعد في الكشف عن التطور الذي يحققه البنك على مدار عدة سنوات وذلك من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمنيا من مدة إلى أخرى، ومكانيا مقارنته بالبنوك الأخرى المماثلة؛
- يوضح كفاءة تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها؛
- يقدم صورة واضحة وشاملة لمختلف المستويات عن أداء البنك وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزها.

### المحور الثاني: نماذج تقييم الأداء المالي

تختلف مؤشرات قياس الأداء للبنوك باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، لذا استخدمت عدة نماذج لهذا الغرض.

#### أولا: نموذج العائد على حقوق الملكية

يعتبر نموذج دوبونت (Dopunt Model) واحد من أهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء، بدأ استخدامه في بداية القرن العشرين اقتصر في البداية على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه من نسبتين تعبر الأولى عن كفاءة

الإدارة بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح إلى إجمالي المبيعات، وتعتبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام مواردها وهي نسبة صافي المبيعات إلى إجمالي الموجودات. وفي عام 1970 تم تطوير النموذج ليتحول من معدل العائد على الاستثمار إلى معدل العائد على حقوق الملكية عن طريق إضافة نسبة ثالثة له تخص المخاطرة وهي النسبة المتعلقة بمضاعف الرفع المالي وهي أحد نسب هيكل رأس المال والمتمثلة بنسبة إجمالي الأصول إلى حقوق الملكية (العراي، 2019، صفحة 564).

إن معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك (ROE)، يقيس معدل العائد المتحقق لاستثمار أموال المالكين وهو مقياس لأداء الإدارة، فإذا كان هذا المعدل مرتفعاً فهو دليل للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية أما انخفاضه فيشير إلى تمويل متحفظ بالقروض (لعراف و فرحات، 2017، صفحة 350).

**مؤشرات العائد على حقوق الملكية:** نميز خمس مؤشرات لنموذج العائد على حقوق الملكية كالتالي:

- **مؤشر العائد على حقوق الملكية:** يقيس هذا المؤشر قيمة العائد التي يتحصل عليها البنك من خلال استثمار وحدة واحدة من حقوق الملكية، كلما ارتفع هذا العائد كان الأمر أفضل. ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الدخل} \div \text{حقوق الملكية}$$

- **مؤشر العائد على الأصول:** يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة خلال هذه الفترة ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي الأصول}$$

- **مؤشر العائد على الرافعة المالية:** هذا المؤشر يقوم بمقارنة الأصول بحقوق الملكية، كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة ويحسب وفق العلاقة:

$$\text{العائد على الرافعة المالية} = \text{إجمالي الأصول} \div \text{حقوق الملكية}$$

- **مؤشر هامش الربح:** تقيس هذه النسبة صافي الدخل المحقق من كل وحدة من إجمالي الإيرادات، كما تبين قدرة البنك على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض التكاليف، وتحسب من خلال العلاقة:

$$\text{هامش الربح} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي الإيرادات}$$

- **مؤشر منفعة الأصول:** تعبر عن نسبة إجمالي الإيرادات لوحدة واحدة من الأصول، وتحسب وفق العلاقة:

$$\text{منفعة الأصول} = \text{إجمالي الإيرادات} \div \text{إجمالي الأصول}$$

**الجدول رقم 1: مؤشرات العائد على حقوق الملكية**

المؤشر	النسب	الكفاءة
العائد على حقوق الملكية ROE	صافي الدخل ÷ حقوق الملكية	كفاءة الأرباح
العائد على الأصول ROA	صافي الدخل ÷ الأصول	
معدل منفعة الأصول AU	إجمالي الإيرادات ÷ إجمالي الأصول	
الرفع المالي EM	إجمالي الأصول ÷ إجمالي الإيرادات	
هامش الربح PM	صافي الدخل ÷ إجمالي الإيرادات	كفاءة التكاليف

المصدر: العراي مصطفى 2019، تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي والمصرف التقليدي - دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وسوسيتي جنرال الجزائر باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، المركز الجامعي لتمنراست، الجزائر، ص 564.

## ثانيا: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة من أهم النماذج الحديثة في مجال تقييم الأداء المالي للمؤسسات خاصة المدرجة منها في البورصة، وقد حقق النموذج نجاح من خلال القدرة على تقويم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة، يعتبر من أكثر المقاييس المالية قدرة على تحديد الربح الاقتصادي الحقيقي للمؤسسة (الحوارني، 2018، الصفحات 18-19)، تقيس القيمة الاقتصادية المضافة المردودية الاقتصادية للأصول من خلال ربط النتائج بالأموال المستثمرة، وتعرف كذلك على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أحيانا في الحسبان الخطر المصاحب له (لعراف و فرحات، 2017، صفحة 349).  
وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة للبنوك على النحو التالي (الغالي، 2017، صفحة 3):

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)} = \text{الربح التشغيلي المعدل} - (\text{حقوق الملكية} \times \text{كلفة حقوق الملكية})$$

يحسب الربح التشغيلي المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{الربح التشغيلي المعدل} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} + \text{التخصيصات}$$

## ثالثا: نموذج CAMELS

هو عبارة عن نظام للإنذار المبكر، ظهر بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1979، يعتبر من أهم أنظمة التصنيف المستخدمة من قبل الهيئات الرقابية في العالم لتقييم سلامة البنوك (القيسي، 2017، صفحة 465). ويعمل عن طريق التفتيش الميداني لمعرفة المركز المالي للبنك، وقد استخدم من طرف خمس جهات رقابية في الولايات المتحدة الأمريكية على رأسها الاحتياطي الفدرالي (شنانني و أورزيق، 2020، صفحة 189).

يعرف نموذج CAMELS أنه مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك ومعرفة درجة تصنيفه، ويتكون من ستة مؤشرات تتمثل أساسا في العناصر التالية (بورقبة، 2011، صفحة 144):

Capital Adequacy	- كفاية رأس المال
Asset Quality	- جودة الأصول
Management Quality	- جودة الإدارة
Earning Management	- إدارة الربحية
Liquidity Position	- درجة السيولة
Sensitivity to Market Risk	- الحساسية اتجاه مخاطر السوق

المحور الثالث: تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية

## أولا: مقدمة حول البنك الوطني الجزائري BNA

### 1- تعريف البنك الوطني الجزائري BNA

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم (SPA) تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري وبالضبط في 1966/06/13. يعتبر البنك الوطني الجزائري بحكم الزمن أقدم بنك وطني، إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف

فئاتها كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب، الشيء الذي منحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري، مما يدفعه للتجديد والحداثة قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدمائية.

## 2- أهداف البنك الوطني الجزائري: يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تقديم الخدمات المصرفية بأحسن الطرق وأسرعها سعيا لتحقيق أقصى ربح؛
- تسهيل المعاملات لسرعة أداء العمليات البنكية؛
- تقديم القروض الخاصة بالاستثمارات الفعالة في الاقتصاد القومي من خلال خلق مناصب شغل والمساهمة في الاقتصاد الوطني؛
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية؛
- فرض الرقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية.

## 3- مهام البنك الوطني الجزائري: يمكن تلخيص أهم وظائفه فيما يلي:

- تقديم خدمات مالية للأفراد والمؤسسات؛
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصراف والقروض في إطار التشريع البنكي القيمم والقواعد الخاصة به؛
- القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا أو عن طريق الاعتمادات والتحويلات البنكية؛
- منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- خصم الأوراق التجارية والمالية؛
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب أو لأجل، وكل أنواع القروض، الرهن الحيازي وتحويلات العملة الأجنبية.

## ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات العائد على حقوق الملكية

### 1- مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE) يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الدخل} \div \text{حقوق الملكية} \times 100$$

- صافي الدخل = النتيجة السنوية الصافية (البند الأخير في جدول حسابات النتائج)
  - حقوق الملكية = رأس المال + الاحتياطات + أرباح محتجزة (مجموع من البند 13 إلى البند 18 في جانب الخصوم).
- الجدول رقم 02: مؤشر العائد على حقوق الملكية  
الوحدة: النسبة المئوية (%)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
ROE	17.46	15.15	14.90	12.74	14.20

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول، انخفاض في معدل العائد على حقوق الملكية، حيث:

- تم تسجيل أعلى معدل سنة 2014 بمقدار 17.46 في المائة، مع تسجيل تراجع ملحوظ سنة 2015 بمقدار 2.31 في المائة مقارنة بسنة 2014، ليبلغ 15.15 في المائة، وبمقدار 0.25 في المائة سنة

2016 مقارنة بسنة 2015، ليبلغ 14.90 في المائة، وبمقدار 2.16 في المائة سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، ليبلغ 12.74 في المائة، في حين سجل ارتفاع في سنة 2018 بمقدار 1.46 في المائة مقارنة بسنة 2017، ليبلغ 14.20 في المائة. ويفسر ذلك الانخفاض في معدل العائد على حقوق الملكية إلى الزيادة المستمرة في حقوق الملكية مع تذبذبات لقيمة صافي الدخل.

## 2- مؤشر العائد على الأصول (ROA) يحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر العائد على الأصول} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي الأصول} \times 100$$

- صافي الدخل = النتيجة السنوية الصافية (البند الأخير في جدول حسابات النتائج)

- إجمالي الأصول = مجموع الأصول (البند الأخير من جانب الأصول)

الجدول رقم 03: مؤشر العائد على الأصول الوحدة: النسبة المئوية (%)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	1.13	1.08	1.10	1.06	1.16

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول، تذبذبا في معدل العائد على الأصول للفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض

حيث:

- تم تسجيل أعلى معدلين سنتي 2014 و 2018 بمقدار 1.13 و 1.16 في المائة على التوالي، مع تسجيل تراجع ملحوظ سنة 2015 بمقدار 0.05 في المائة مقارنة بسنة 2014، ليبلغ 1.08 في المائة ثم سجل ارتفاع طفيف سنة 2016 بمقدار 0.02 في المائة مقارنة بسنة 2015، ليبلغ 1.10 في المائة، لينخفض مجددا في سنة 2017 بمقدار 0.04 في المائة مقارنة بسنة 2016 ليبلغ 1.06 في المائة.

- وتفسير ذلك قد يكون مرتبطا بعدم الاستغلال الجيد لمصادر التمويل المتوفرة أو سوء توظيفها في البنك الوطني الجزائري تلك الفترة، فكانت العائد يتساوى تقريبا مع قيمة الموجودات.

## 3- مؤشر العائد على الرافعة المالية يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر العائد على الرافعة المالية} = \text{إجمالي الأصول} \div \text{إجمالي حقوق الملكية}$$

الجدول رقم 04: مؤشر العائد على الرافعة المالية الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
EM	15.36	13.95	13.48	12.02	12.21

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول، انخفاض في مؤشر العائد على الرافعة المالية حيث:

- تم تسجيل أعلى معدل سنة 2014 بمقدار 15.36 دج، مع تسجيل تراجع ملحوظ سنة 2015 بمقدار 1.41 دج مقارنة بسنة 2014، ليبلغ 13.95 دج، وبمقدار 0.47 دج سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، ليبلغ 13.48 دج، وبمقدار 1.46 دج سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، ليبلغ 12.02 دج، وفي سنة 2018 عرف ارتفاع طفيف بمقدار 0.19 دج مقارنة بسنة

2017 ليبلغ 12.21 دج. يرجع سبب الانخفاض إلى انخفاض نسبة المديونية في البنك خلال الفترة المدروسة أي أن البنك اعتمد على موارد المالية (أمواله الخاصة) لتمويل الأصول.

#### 4- مؤشر هامش الربح ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر هامش الربح} = \text{صافي الدخل} \div \text{إجمالي الإيرادات} \times 100$$

- إجمالي الإيرادات = البند 1، 3، 5، 6، و 7 في جدول حسابات النتائج.

الجدول رقم 05: مؤشر هامش الربح الوحدة: النسبة المئوية (%)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
PM	26.18	20.73	23.87	25.53	25.25

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول، تذبذبا في مؤشر هامش الربح للفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض حيث:

- تم تسجيل أعلى معدلين سنتي 2014 و 2017 بمقدار 26.18 و 25.53 في المائة على التوالي، مع تسجيل تراجع ملحوظ سنة 2015 بمقدار 5.45 في المائة مقارنة بسنة 2014، ليبلغ 20.73 في المائة، ثم سجل ارتفاع طفيف سنة 2016 بمقدار 0.05 في المائة مقارنة بسنة 2015، ليبلغ 23.87 في المائة، وسجل انخفاض مجددا في سنة 2018 بمقدار 0.28 في المائة مقارنة بسنة 2017 ليبلغ 25.25 في المائة.

- يفسر ذلك على قدرة البنك على السيطرة والرقابة على النفقات وتخفيض الضرائب، والتي من شأنها أن تعطي صورة جيدة عن مردودية البنك.

#### 5- مؤشر منفعة الأصول ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر منفعة الأصول} = \text{إجمالي الإيرادات} \div \text{إجمالي الأصول} \times 100$$

الجدول رقم 06: مؤشر منفعة الأصول الوحدة: النسبة المئوية (%)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
AU	4.34	5.23	4.62	4.15	4.60

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول، تذبذبا في مؤشر منفعة الأصول للفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض حيث:

- تم تسجيل معدل 4.34 في المائة سنة 2014، ليرتفع سنة 2015 بمقدار 0.89 في المائة مقارنة بسنة 2014، ليبلغ 5.23 في المائة، مع تسجيل انخفاض ملحوظ سنتي 2016 و 2017 بمقدار 0.61 و 1.08 في المائة على التوالي مقارنة بسنة 2015، ليبلغ 4.62 و 4.15 في المائة على التوالي، ثم سجل ارتفاع طفيف سنة 2018 بمقدار 0.45 في المائة مقارنة بسنة 2017، ليبلغ 4.60 في المائة.

- تفسير ذلك قد يعبر على تحقيق البنك لنسب نمو متفاوتة، وتعتبر هذه النسب مشجعة.

## خاتمة:

يعتبر تقييم الأداء المالي للبنوك أمرا ضروريا، وهذا للأهمية البالغة له لإبراز الوضع المالي للبنك ومراقبة نشاطه وتحقيق أهدافه المحددة، وقد اعتمدنا من خلال هذه الدراسة على أحد أهم نماذج تقييم الأداء المالي وهو نموذج العائد على حقوق الملكية، وحاولنا مناقشة هذه الدراسة من أجل الإجابة على الإشكالية: كيف يتم تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية؟

من خلال الجانب النظري والتطبيقي يمكن تلخيص أهم ماتوصلت إليه الدراسة فيما يلي:

- تقييم الأداء المالي يساعد في الكشف عن التطور الذي يحققه البنك على مدار عدة سنوات وذلك من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمنيا من مدة إلى أخرى، ومكانيا مقارنة بالبنوك الأخرى المماثلة؛
- يقدم تقييم الأداء المالي صورة واضحة وشاملة لمختلف المستويات عن أداء البنك؛
- يتم تقييم الأداء المالي باستخدام عدة نماذج من أهمها نموذج العائد على حقوق الملكية، نموذج CAMELS، نموذج القيمة الاقتصادية المضافة؛
- من خلال اعتمادنا على نموذج العائد على حقوق الملكية في تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري، تبين أن معظم المؤشرات تميزت بالتذبذب من سنة إلى أخرى؛
- تبين من حساب مؤشر العائد على حقوق الملكية للبنك أنه في انخفاض وفسر ذلك إلى الزيادة المستمرة في حقوق الملكية مع تذبذبات لقيمة صافي الدخل؛
- مؤشر العائد على الأصول سجلنا تذبذب وتفسير ذلك قد يكون مرتبطا بعدم الاستغلال الجيد لمصادر التمويل المتوفرة أو سوء توظيفها في البنك الوطني الجزائري تلك الفترة، فكانت العائد يتساوى تقريبا مع قيمة الموجودات؛
- سجل مؤشر العائد على الرافعة المالية انخفاضا خلال الفترة المدروسة، ويرجع سبب الانخفاض إلى انخفاض نسبة المديونية في البنك خلال الفترة المدروسة أي أن البنك اعتمد على موارد المالية (أمواله الخاصة) لتمويل الأصول؛
- سجل تذبذبا في مؤشري هامش الربح ومنفعة الأصول للفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض، وتفسير هذا التذبذب هو قدرة البنك على السيطرة والرقابة على النفقات وتخفيض الضرائب، والتي من شأنها أن تعطي صورة جيدة عن مردودية البنك.

المراجع: نوع الخط: Traditional Arabic , حجم الخط 14 , خط غليظ

1. ف. جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000، ص38.
2. ز. ص. بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية -دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص21.
3. ز. لعراف، و. ع. فرحات، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، العدد 3، 2017، ص350.
4. س. شناتي و. أ. أورزيق، مدى توافق نماذج تقييم الأداء المالي للبنوك مع البنوك الإسلامية قراءة في نموذج CAMELS، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، 2020، ص189.

5. ش. بورقية، طريقة **CAMELS** في تقييم أداء البنوك الإسلامية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، العدد1، 2011، ص144.
6. ع. دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية- حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف خدة الجزائر1، الجزائر، 2007، ص.ص34-35.
7. ع. دادن و ر. حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات والدراسات، العدد2، 2014، ص24.
8. ف. ع. القيسي، تحليل العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج **CAMELS** دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة 2009-2014، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، 2017، ص465.
9. م. أ. الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمييار لتقييم الأداء المالي -دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، 2018، ص.ص18-19.
10. م. العرابي تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي والمصرف التقليدي- دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وسوسيتي جنرال الجزائر باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 1، 2019، ص564.
11. م. ف. شعوبي، و إ. التجاني، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري" للفترة 2005-2011، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد17، 2015، ص.ص30-31.
12. م. م. الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.
13. م. م. م. الغالي، موجهاات القيمة الاقتصادية المضافة في المصارف العراقية دراسة تطبيقية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد26، 2017، ص3.



الملاحق: القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA لسنوات 2018-2017-2016-2015-2014

Bilan au 31 décembre 2014 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 14
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	318 233 779
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	212
Actifs financiers disponibles à la vente	230 569 742
Prêts et créances sur les institutions financières	55 145 087
Prêts et créances sur la clientèle	1 831 665 625
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 032 319
Impôts courants - Actif	12 678 581
Impôts différés - Actif	643 381
Autres actifs	39 924 437
Comptes de régularisation	77 806 314
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	17 467 981
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	22 190 068
Immobilisations incorporelles nettes	261 760
Ecart d'acquisition	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 620 619 286</b>
PASSIF	Déc - 14
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	162 789 197
Dettes envers la clientèle	1 742 545 916
Dettes représentées par un titre	18 698 362
Impôts courants - Passif	9 958 741
Impôts différés - Passif	389 090
Autres passifs	288 693 599
Comptes de régularisation	91 192 610
Provisions pour risques et charges	23 990 196
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	68 044 201
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	106 245 349
Ecart d'évaluation	2 862 137
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 142
Résultat de l'exercice (+/-)	29 784 457
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 620 619 286</b>

Compte de résultats de l'exercice 2014

En milliers de Dinars	Déc - 14
+ Intérêts et produits assimilés	111 560 106
- Intérêts et charges assimilées	-24 588 757
+ Commissions (produits)	1 785 268
- Commissions (charges)	-47 262
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	19
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	265 133
+ Produits des autres activités	132 073
- Charges des autres activités	-
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>89 106 580</b>
- Charges générales d'exploitation	-15 871 056
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 325 244
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>71 910 280</b>
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-74 801 315
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	42 787 301
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>39 896 266</b>
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	-153 068
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>39 896 266</b>
- Impôts sur les résultats et assimilés	-9 958 741
<b>EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>29 784 457</b>

HORS BILAN AU 31 décembre 2014

En milliers de Dinars	Déc - 14
<b>ENGAGEMENTS</b>	
<b>ENGAGEMENTS DONNES :</b>	<b>1 201 719 003</b>
Engagements de financement en faveur des institutions financières	25 797 563
Engagements de financement en faveur de la clientèle	328 584 847
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	568 253 621
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	279 082 972
Autres engagements donnés	
<b>ENGAGEMENTS REÇUS :</b>	<b>1 096 270 618</b>
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	530 975 045
Autres engagements reçus	565 295 573

### Bilan au 31 décembre 2015 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 15
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	325 840 983
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	219
Actifs financiers disponibles à la vente	234 935 457
Prêts et créances sur les institutions financières	503 338 888
Prêts et créances sur la clientèle	1 515 052 812
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	9 352 557
Impôts différés - Actif	765 351
Autres actifs	29 769 699
Comptes de régularisation	44 652 322
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	19 477 640
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 621 980
Immobilisations incorporelles nettes	229 482
Ecart d'acquisition	
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 719 081 219</b>
PASSIF	Déc - 15
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	419 633 547
Dettes envers la clientèle	1 732 218 308
Dettes représentées par un titre	19 020 482
Impôts courants - Passif	12 143 540
Impôts différés - Passif	533 280
Autres passifs	107 120 613
Comptes de régularisation	64 619 063
Provisions pour risques et charges	33 960 614
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	91 380 217
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	131 029 808
Ecart d'évaluation	2 458 804
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 537 515
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 719 081 219</b>

### Compte de résultats de l'exercice 2015

En milliers de Dinars	Déc - 15
+ Intérêts et produits assimilés	140 202 778
- Intérêts et charges assimilés	-25 634 023
+ Commissions (produits)	2 060 095
- Commissions (charges)	-156 343
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	22
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	35 661
+ Produits des autres activités	153 871
- Charges des autres activités	-20 814
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>116 641 247</b>
- Charges générales d'exploitation	-18 353 445
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 377 532
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>41 703 274</b>
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-59 647 052
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4 440 056
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>41 703 274</b>
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>41 703 274</b>
- Impôts sur les résultats et assimilés	-12 165 759
<b>EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>29 537 515</b>

### HORS BILAN AU 31 décembre 2015

En milliers de Dinars	Déc - 15
<b>ENGAGEMENTS</b>	
<b>ENGAGEMENTS DONNES :</b>	<b>1 129 826 423</b>
Engagements de financement en faveur des institutions financières	6 080 789
Engagements de financement en faveur de la clientèle	332 213 411
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	508 441 444
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	283 090 779
Autres engagements donnés	
<b>ENGAGEMENTS REÇUS :</b>	<b>1 108 724 815</b>
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	543 429 242
Autres engagements reçus	565 295 573

1.الميزانية ( بالاف دينار الجزائري)

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الأصول
337 316 817	298 863 421	305 734 845	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية
270	250	238	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل
379 543 232	265 053 415	788 082 331	أصول مالية جاهزة للبيع
407 271 144	277 338 267	166 797 057	سلفيات و حقوق على الهيئات المالية
1 806 662 078	1 622 181 004	1 384 912 137	سلفيات و حقوق على الزبائن
14 043 819	194 043 819	14 043 819	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق
10 145 906	11 176 286	10 929 186	الضرائب الحالية - الأصول
691 309	611 969	715 320	الضرائب المؤجلة - الأصول
28 926 710	38 681 034	78 034 835	أصول أخرى
51 160 554	75 010 175	49 986 094	حسابات التسوية
23 761 261	23 741 477	22 813 283	اشتراكات في الفروع، المؤسسات المشتركة و الشركاء عقارات استثمارية
-	-	-	
22 680 606	21 791 299	21 150 516	الأصول الثابتة المادية
95 644	140 856	171 517	الأصول الثابتة غير المادية
			فارق الحيازة
<b>3 082 299 350</b>	<b>2 828 633 272</b>	<b>2 843 371 178</b>	<b>المجموع</b>

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الخصوم
-	-	340 355 168	البنك المركزي
243 452 166	158 992 098	195 741 959	ديون تجاه الهيئات المالية
1 982 925 888	1 834 455 739	1 673 844 881	ديون تجاه الزبائن
18 685 076	16 428 533	14 245 846	ديون ممثلة بورصة مالية
14 282 865	11 273 229	12 418 096	الضرائب الجارية - خصوم
537 377	536 812	535 633	الضرائب المؤجلة - خصوم
117 077 585	110 962 924	140 671 583	خصوم أخرى
70 894 144	104 668 088	79 065 313	حسابات التسوية
30 088 761	30 045 156	38 172 236	مؤونات لتغطية المخاطر و الأعباء
		-	إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات
108 112 786	102 041 054	92 063 068	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
208 002 425	194 000 000	14 000 000	ديون تابعة
150 000 000	41 600 000	41 600 000	رأس المال
	-	-	علاوات مرتبطة برأس المال
90 573 966	178 987 219	155 567 323	الاحتياطيات
(-) 7 991 301	(-) 5 169 755	(-) 6 155 252	فارق التقييم
14 122 289	14 122 289	14 122 289	فارق إعادة التقييم
5 703 139	5 703 139	5 703 139	(+/-) ترحيل من جديد
35 832 184	29 986 747	31 419 896	(+/-) نتيجة السنة المالية
<b>3 082 299 350</b>	<b>2 828 633 272</b>	<b>2 843 371 178</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

## 2. خارج الميزانية ( بالآف دينار الجزائري )

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الالتزامات
979 354 019	909 150 776	873 975 119	الالتزامات المقدمة
9 266 640	8 383 244	10 451 808	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية
540 106 873	453 177 269	274 487 762	التزامات التمويل لفائدة الزبائن
170 956 732	181 193 033	317 972 415	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية
259 023 774	266 397 230	271 063 134	التزامات ضمان بأمر من الزبائن
		-	التزامات أخرى ممنوحة
871 072 833	909 258 521	995 757 495	التزامات محصل عليها
-	-	-	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
305 777 260	343 962 949	430 461 923	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
565 295 273	565 295 572	565 295 572	التزامات أخرى محصل عليها

## 3. حساب النتائج ( بالآف دينار الجزائري )

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الالتزامات
138 968 599	115 094 180	129 177 236	+ فوائد و نواتج مماثلة
(-)46 126 936	(-)39 130 790	(-) 27 955 586	- فوائد وأعباء مماثلة
2 111 057	2 107 888	2 685 271	+ عمولات (نواتج)
(-)56 129	(-)42 708	(-) 81 443	- عمولات (أعباء)

50	14	35	+/- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل
571 993	16 994	(-) 468 723	+/- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع
236 307	236 245	214 322	+ نواتج النشاطات الأخرى
	0	(-) 12 287	- رسوم للنشطة الأخرى
95 704 941	78 281 823	103 558 825	صافي الدخل المصرفي
(-) 20 548 066	(-) 21 334 309	(-) 22 787 304	- أعباء استغلال عامة
(-) 1 556 861	(-) 1 550 437	(-) 1 415 820	- مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية
73 600 014	55 397 077	79 355 701	النتائج الإجمالي للاستغلال
(-) 45 566 838	(-) 45 735 249	(-) 56 431 055	- مخصصات المؤونات، خسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد
22 003 097	31 702 679	20 965 730	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة
50 036 273	41 364 507	43 890 376	نتائج الاستغلال
-	-	-	+/- أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى
-	-	-	+ العناصر غير العادية (نواتج)
-	-	-	- العناصر غير العادية (أعباء)
50 036 273	41 364 507	43 890 376	نتائج قبل الضريبة
(-) 14 204 089	(-) 11 377 760	(-) 12 470 480	ضرائب على النتائج وما يماثلها
35 832 184	29 986 747	31 419 896	النتائج الصافية للسنة المالية

## « AlooFood » دراسة حالة مؤسسة . تحقيق التنمية المستدامة . أثر الابتكار التسويقي في تحقيق التنمية المستدامة .

### THE IMPACT OF MARKETING INNOVATION ON ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT. CASE STUDY «AlooFood »

دريهم سارة

مخبر POLDEVA ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان

drihem.sarra@gmail.com

حاج سليمان خرواع هند\*

مخبر LARMHO ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان

hinde.kheroua@univ-tlemcen.dz

\*المؤلف المراسل

Reçu 15-Octobre-2021	Accepté 08-Décembre-2021	Publié en ligne 27-Décembre-2021
----------------------	--------------------------	----------------------------------

ملخص:

إن الأوضاع البيئية و الاجتماعية الراهنة أصبحت عاملا مهما يتحكم في نجاح المؤسسات و استمرارها، فنشاط هذه الأخيرة لم يعد يقتصر على تحقيق العوائد المالية و الأرباح، بل صار يتعدى ذلك إلى ضرورة تحقيق التنمية الاجتماعية و المحافظة على البيئة المحيطة، و من هنا يظهر جليا أهمية توجيه المؤسسات نحو تطبيق مبادئ التنمية المستدامة للحصول على أفضل النتائج في مختلف الجوانب على المدى الطويل. و بناء على ذلك كانت دراستنا حول مدى تأثير الابتكار على تحقيق مبادئ التنمية المستدامة بالمؤسسة، و بالأخص الابتكار التسويقي تماشيا مع نشاط مؤسسة AlooFood الخاصة بخدمة توصيل الأكل الجاهز، أين قمنا .، بجمع المعلومات عن طريق المقابلة و الأسئلة المفتوحة مع الممثل التجاري للمؤسسة بولاية تلمسان . و من النتائج التي تم التوصل إليها : وجود علاقة قوية بين الابتكار و التنمية المستدامة فقد يكون أحدهما دافعا من أجل القيام بالآخر، الابتكار التسويقي مهم للمؤسسة بنفس أهمية الابتكار التكنولوجي، مؤسسة AlooFood تقوم بتطبيق بعض مبادئ التنمية المستدامة بطريقة اختيارية. **الكلمات الرئيسية:** الابتكار ، الابتكار التسويقي ، التنمية المستدامة، خدمة توصيل الأكل

#### Abstract :

The current environmental and social conditions have become an important factor that controls the success and sustainability of institutions. The latter is no longer confined to achieving financial returns and profits, but rather to the necessity of achieving social development and preserving the environment. Hence, it is clear the importance of guiding firms to apply the principles of sustainable development to achieve the best results in various aspects in the long term. Accordingly, our study is based on the impact of innovation on the achievement of the principles of sustainable development in the firm, in particular the marketing innovation in line with the activity of AlooFood which is the delivery service, where we collected information through the interview and open questions with the commercial representative of the institution in Tlemcen. From the results reached: There is a strong relationship between innovation and sustainable development. One may be motivated to do the other. Marketing innovation is as important to the enterprise as technology innovation. AlooFood applies some principles of sustainable development in an optional way.

**Keywords :** Innovation, Marketing Innovation, Sustainable Development, Food Delivery Service

## 1- مقدمة:

إن المتبع لتطور الحياة البشرية يلاحظ بحث الإنسان الدائم عن طرق تسمح له بالتكيف مع محيطه مستخدما قدراته العقلية و البدنية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة له، فابتكار كل ما هو جديد ما هي إلا طبيعة بشرية تطورت بتطور احتياجات الإنسان، و لعل أهم دليل على حتمية الابتكار ما شهده العالم من خلال الثورة الصناعية، التي كانت نقلة نوعية في حياة المجتمعات و أدت نتائجها للوصول إلى ما نحن عليه الآن. فإن نشاط الابتكار، يعتبر من النشاطات الأساسية و المهمة في حياة المنظمات، فقدره المؤسسة على توليد الأفكار الجديدة و العمل بما يعد أمرا ضروريا و مهما يساهم في تطورها، خاصة في ظل تحديات التنمية المستدامة .

فالابتكار كلمة لاتينية تعني " التجديد" و كان استعمالها كمفهوم أو عملية لأول مرة من قبل " ميكيايلي" (1513) الذي عرف الابتكار بأنه " إعطاء انطباع بتحديد نظام سياسي من أجل الحفاظ على قوته في أوقات الشدة"، و تم استخدامه في الحياة الاقتصادية من قبل الاقتصادي " جوزيف شامبيتر" في أوائل الأربعينيات ثم شاع استخدامه في مختلف المجالات لاحقا. أما مفهوم التنمية المستدامة فظهر خلال السبعينيات من خلال مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية البشرية (1972)، الذي كانت قضيته الأساسية " تدهور البيئة" خاصة في البلدان المتقدمة التي تعرف نموا متسارعا، ثم تبلورت معالم هذا المفهوم سنة (1987) بصدر التقرير العالمي الشهير " مستقبلنا المشترك" عن اللجنة العالمية للبيئة و التنمية و المسماة بـ" لجنة برناتلاندا"، التي أكدت بأن التنمية المستدامة هي عملية تغيير يتم من خلالها استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات والتنمية التكنولوجية والتغيرات المؤسسية و تتم بطريقة تتوافق فيها متطلبات الحاضر مع المستقبل. وعليه فإن التنمية المستدامة هي حاجة للمجتمع ككل بصفة عامة و على المؤسسات بصفة خاصة السعي نحو تطبيقها، حيث إن الابتكار في سياق التنمية المستدامة يعني الهدف إلى التوازن بين نمو الاقتصاد الأخضر والعدالة الاجتماعية والمساواة والحماية البيئية بطريقة جديدة ومبتكرة.

و من هذا المنطلق كانت فكرة دراستنا، و التي تركز بصفة خاصة على الابتكار التسويقي، نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسات الباحثة عن التميز و في ظل صعوبة القيام بالابتكار التكنولوجي خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة النشأة. تتمحور فكرة البحث حول تبيان الدور الذي يلعبه الابتكار و خاصة التسويقي بالنسبة للمؤسسة عن طريق إبراز أهميته و أثره في تحقيق التنمية المستدامة، و من هذا المنطلق نتساءل: " ما هو أثر الابتكار التسويقي على تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة؟" - دراسة حالة مؤسسة توزيع الأكل الجاهز " Aloofood

## 2- تعريف الابتكار و أهميته:

تتعدد مفاهيم الابتكار و تختلف باختلاف الباحثين و مدارسهم و مناهجهم و كذا الأفكار التي تأثروا بها

### 1-2 تعريف الابتكار من منطلق صفات شخصية :

تطرق " سيمسون" إلى تعريف الابتكار من باب الصفات الشخصية، فعرّفه بأنه "المبادرة التي يبديها الفرد في التفكير بطرق جديدة و غير عادية"، و رأى ضرورة استخدام مصطلحات في مناقشة مفهوم الابتكار كالاكتشاف، الاختراع، الخيال، حب الاستطلاع. فهذا التعريف يقدم نظرة لصفات المبتكر، و التي تحتوي على عدة تناقضات، فالمبتكر يتميز بصفات النائر لكنه لا يخالف المعايير يتميز بالفردية و الانطواء، لكنه يشارك في الأنشطة الجماعية و قد يتولى القيادة، يعتمد على الخيال من أجل تطوير الواقع.

## 2-2 تعريف الابتكار على اساس الإنتاج Production :

من هذا المنطلق يعرف روجرز (Rogers, 1995) الابتكار على أنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد والخبرة. أما إيلين بيرس Piers<sup>1</sup> عرفه بقدرة الفرد على تجنب الروتين و الطرق التقليدية من أجل تحقيق إنتاج جديد و غير شائع. فالابتكار من منظور الانتاج يقضي بخلق إنتاج جديد، من أجل إشباع حاجة موجودة ، أو كامنة، و يكون نتيجة اعتماد الفرد على الخبرة التي يجوز عليها.

## 2-3 تعريف الابتكار كعملية Process :

قدم " ماكينون Mac inon " التعريف التالي للإبتكار : "هو عملية تمتد عبر الزمن، تتميز بالأصالة و القدرة على التحقق"، أما " تورانس" فعرف الابتكار على أنه " عملية لمعرفة الثغرات و عدم التوازن في المعلومات و العناصر المفقودة ". فالابتكار كعملية هو موجه لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين، و كون ذلك باتباع مجموعة من العمليات، مثل وضع الفرضيات و اختبارها، و استنباط نتائجها و من ثم نشرها و تبادلها، وقد تقوم بإجراء تعديلات بناء على النتائج المتحصل عليها. بالنسبة لشمبتر Schumpeter (1942) " الابتكار هو مجموعة من التغييرات للنتائج الغير متوقعة و العمليات المتواصلة، و خلق الحاجة إلى منهجية الابتكار للمنتجات و العمليات الممارسات الادارية، كما يعرفه أيضا بأنه عملية و نتيجة خلق شيء جديد.

## 2-4 الفرق بين الابتكار، و كل من الإبداع - الاختراع - العلم :

هنالك العديد من المفاهيم و المرادفات التي قد تستخدم للتعبير عن الابتكار، لذا يجب التعريف الدقيق لكل مفهوم، حتى لا يكون هناك خلط بين كلمة الابتكار و مفاهيم أخرى  
يمكن ان نعرف الإبداع على أنه " عملية فكرية، تجمع بين المعرفة و العمل الخلاق ". و يعرف " Richard Daft " الإبداع على أنه " القدرة على جمع المعلومات، بطريقة تؤدي إلى خلق أفكار جديدة".  
و طبقا لقاموس " بنجوين The Penguin Dictionary of Psychology " يعرف الإبداع على أنه " عملية عقلية تؤدي الى حلول و افكار و مفاهيم و أشكال فنية و نظرية، تتسم بالتفرد و الحداثة ".  
فالابداع ، و من خلال التعاريف المقدمة يحتوي على عدة أوجه تشابه بينه و بين الابتكار، سنقوم بتبيان أوجه الاختلاف بين المصطلحين بطريقة أدق من خلال الجدول التالي :

### جدول رقم 01: الفرق بين الابداع و الابتكار

الابتكار	الإبداع
الابتكار تنفيذي	الابداع فكري أكاديمي
الابتكار هو استجابة للإبداع	الابداع محفز للابتكار
الابتكار هو ترويج و تنفيذ الفكرة	الابداع هو صناعة فكرة
المبتكر هو مستثمر للفكرة، مدعما، منميها و منفذا	الشخص المبدع هو مصدر الفكرة و صانعها

المصدر : مترجم من Metaiche Mohammed El Amine(2011), page 05

<sup>1</sup> أسامة خيري محمد، مرجع سابق، ص68

و مما سبق، نستنتج أن الابداع هو تلك المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة، بينما الابتكار هو الجانب الملموس من خلال تنفيذ الفكرة و تحويلها إلى منتج .

أما الاختراع فعرّفه " Robbins & Coutler"<sup>2</sup> على أنه يهدف على التوصل على فكرة جديدة، ترتبط بالتكنولوجيا، و يكون لها أثر على المنظمات المجتمعية.

فقام " F.M.Scherer"<sup>3</sup> (1967) بالتفريق بين كل من الاختراع و الابتكار، حيث قال بأن " الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد فكرة جديدة، حيث أن المتغيرات الملموسة يمكن أن تكون على شكل نقود أو مهندسين"، أما الابتكار، فهو يحقق أثرا اقتصاديا، فيكون تخصيص الموارد البشرية و المادية من أجل حل المشكلات الفنية، و التجربة و الخطأ هي العناصر الأكثر أهمية . فالاختراع يجب أن يحقق عائدا اقتصاديا، أي أن يكون قابلا للتسويق و البيع، و الوصول إلى المستهلك النهائي، أما إذا لم يتحقق هذا الشرط فسيبقى اختراعا و يحافظ على براءة الاختراع .

و أخيرا يعرف العلم، على أنه " تحويل المال إلى معارف"، و يعرفه قاموس " Larousse" بأنه " مجموعة متماسكة من المعرفة بفئات معينة من الوقائع أو الأشياء، أو الظواهر التي تطيع القوانين، و/أو التحقق منها بطرق تجريبية"<sup>4</sup>. فعلى عكس العلم، فإن "الابتكار هو تسخير المعارف و تحويلها إلى مال".

### 3- الابتكار و أثره على التنمية المستدامة

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح اثر الابتكار على التنمية المستدامة، و سوف نتطرق لتوضيح مفهوم التنمية المستدامة، أبعادها و الأطراف الفاعلون فيها و كيفية تطبيقها في المؤسسة، و أخيرا أثرها على المؤسسة. من خلال ذلك سنقوم بالتعريف بالتنمية المستدامة و مختلف الجوانب المتعلقة بها.

#### 3-1 مفهوم التنمية المستدامة و مبادئها

إن التنمية المستدامة مفهوم نشأ بالتدريج و تبعاً لحتميات تعقد الحياة البشرية في ظل الموارد المحدودة، فظهر هذا المفهوم في مؤتمر ستوكهولم للبيئة سنة 1792 ثم بدأت معالمه بالتبلور بعد تقرير اللجنة العالمية للبيئة و التنمية "لجنة بروتلاند" سنة 1987 هذا التقرير الذي أفضى بعدم إمكانية تحقيق تنمية اقتصادية دون وجود تنمية اجتماعية . و كتعريف للتنمية المستدامة، نقدم تعريف " لجنة بروتلاند" التي عرفت التنمية المستدامة على أنها " التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الحالي، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتهم"<sup>5</sup> . و عليه يمكن أن نستنتج النقاط التالية :

- تركز التنمية المستدامة على الجانب الاجتماعي، حيث أن للفقراء نفس الحظ في الحصول على الموارد التي تسمح بتحقيق التنمية.
- تستند التنمية المستدامة على عنصر طول الزمن أو الاستدامة الزمانية.
- ضرورة وجود تضامن بين الأجيال الحالية و المستقبلية.
- ضمان التوازن في النمو الاقتصادي بين بلدان الشمال (الغنية) و دول الجنوب (الفقرية).

#### 3-2 مبادئ التنمية المستدامة



فحسب ميثاق "ريو دي جانيرو" سنة 1992 فإن التنمية المستدامة تعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية وهي<sup>6</sup> :

- 1- **مبدأ المسؤولية الاجتماعية** : حيث أنه على المؤسسات و الافراد و المجتمع، تحمل نتائج قراراتهم و أعمالهم، و من وجهة نظر مارك وإقتصادية، فالمسؤولية الاجتماعية هي استجابة المؤسسات لطلبات مختلف الأطراف الفاعلين في المجتمع، فعلى المؤسسات ان تتحمل التكاليف الناتجة عن نشاطاتها.
- 2- **مبدأ الاحتياط** : المبدأ الوقائي هو مبدأ فلسفي يهدف إلى وضع تدابير لمنع المخاطر ، عندما لا يكون العلم والمعرفة التقنية قادرين على توفير اليقين ، لا سيما في مجال البيئة والبيئة .الصحة.
- 3- **مبدأ الحوكمة، الشفافية و المشاركة** : فالتنمية المستدامة تركز على مشاركة المجتمع، في كل المستويات، حيث انه لكل فرد الحق في معرفة المعلومات التي تمكنه من أخذ قرارات رشيدة و أن يساهم في عملية التنمية.

بالإضافة إلى مبادئ أخرى و هي :

- معالجة النفايات بمختلف أنواعها
- الحد من الانبعاثات
- التوظيف الأمثل للموارد الاقتصادية
- العمل على إطالة الموارد و التخطيط الاستراتيجي لها.
- التوفيق بين حاجات الأجيال الحالية و المستقبلية.

### 3-3 أبعاد التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية و هي : البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي.

- ✓ **البعد البيئي**: يتمثل البعد البيئي في المحافظة على الموارد الطبيعية المحدودة و استخدامها بشكل أمثل، مثل ترشيد استهلاك الماء، الكهرباء، الغاز، المحافظة على الغابات، إعادة التدوير النفايات...إلخ. حيث يشير تقرير منظمة السلام الأخضر ، أنه ستكون تغيرات بيئية كبيرة بحلول سنة 2080 بسبب ارتفاع درجة حرارة الأرض و ذوبان أجزاء من القطب الجليدي، و هذا نتيجة للتنمية التقليدية التي تعتمد على أغلب الدول.
- ✓ **البعد الاقتصادي** : حيث أنه من خلال تطبيق التنمية المستدامة نسعى إلى تحقيق معدلات نمو اقتصادية و تطوير الانتاج الوطني، و تحسين القدرات التنافسية و تعبئة الادخار الوطني و تشجيع الاستثمار و تقليص الاعتماد على الاقتراض الأجنبي.
- ✓ **البعد الاجتماعي** : تعتبر التنمية المستدامة البشر كثرية يجب الاهتمام بها و تلبية الحاجات الضرورية من صحة و تعليم و محارب للفقر، حرية التعبير و وصولا إلى اسهام الموظفين في إتخاذ القرارات.

### 3-5 كيفية تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات

- من أجل تطبيق و ظيفة التنمية المستدامة تعتمد المؤسسات على مجموعة من المعايير و المواصفات و النماذج :
- ✓ **معياري إيزو 14001** : الصادر سنة 2004، و تختص هذه المواصفة بترشيد استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية، الحد من التلوث

- ✓ **معيار إيزو 9001** : الصادر سنة 2015، تختص هذه المواصفة بتطوير أسلوب الإدارة، تحسين نشاط الإنتاج و جودته و تخفيض التكاليف، و الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ **معيار OHSAS 18001** : و يسمى بمعيار الصحة و السلامة المهنية صدر سنة 2007، و هو خاص بتسطير نظام للتحكم في المخاطر المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية.
- ✓ **مواصفة SA8000** : و تسمى بنظام المسائلة الاجتماعية، تهدف إلى تحسين ظروف العمال و محاربة عمالة الأطفال و تقديم الأجور العادلة للعمال، بالإضافة إلى ضمان حرية التعبير و التجمع و عدم التمييز.
- ✓ **معيار إيزو 26000** : و تسمى المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، صدرت سنة 2008 و دخلت التطبيق الفعلي سنة 2010 و تركز على المبادئ التالية :
  - تقديم المساعدة للمنشآت من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
  - التعرف على أصحاب المصالح و العمل و الاشتراك معهم.
  - العمل على نشر تقارير حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية
  - زيادة رضا و ثقة العملاء
  - العمل على تطبيق المعاهدات و الاتفاقيات القائمة و عدم التعارض معها.

#### من بين المبادرات الصادرة عن المنظمات و الجمعيات و نماذج التميز الإداري:

- ✓ **مبادرة منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي**: قامت هذه المنظمة بمبادرات من أجل توجيه المنشآت إلى المسؤولية الاجتماعية، كما أنه تقوم بمفاوضات من أجل تحقيق اتفاقيات حول شروط العمل، كما أنه تعنى بالجانب البيئي و الصحي.
- ✓ **العقد العالمي**: و تسمى بمبادر "كوفي عنان" ، وهو عبارة عن مبادرات تلقائية لمؤسسات تطمح على ترقية التعاون بين مختلف الأطراف من أجل النهوض بالشركات.
- ✓ **المبادرة العالمية للإفصاح** : أنشئت سنة 1997 ، تهدف إلى تحديد طرق وضع تقارير حول تطبيق مبادئ التنمية المستدامة .
- ✓ نماذج التميز الإداري : هناك عدة نماذج لكن النموذج الذي يعتبر هو الأساس و مرجعا للنماذج الأخرى هو نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة و يشتمل على عدة معايير ترى بأن نجاح المؤسسة يتعدى احترام النظم القانونية بل يجب عليها ان تتصرف بطريقة مسؤولة تجاه أصحاب المصالح و القيام بالإفصاح عن نشاطاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية.

#### 4- الدراسة الميدانية :

##### 4-1 تطور سوق خدمة توزيع الأكل الجاهز و نماذجه الاقتصادية

نشأت خدمة توصيل الأكل إلى المنازل لأول مرة بتوصيل الأكل للمنازل لفائدة الأشخاص المسنين، ثم سنة 1956 قامت المؤسسة العائلية API بإطلاق خدمة لتوصيل مأكولات جاهزة و ساخنة من مطعم محلي إلى عمال المنطقة . أما الابتكار الأهم في هذا المجال ظهر مع ابتكار خدمة توصيل البيتزا الساخنة إلى المنازل " Pizza Delevery" ، و يرجع الفضل في ذلك إلى مؤسس سلسلة مطاعم "دومينوز بيتزا" chaîne Domino's Pizza " توم مونغان Tom Monaghan" سنة 1960 الذي

قام بتوصيل أول بيتزا للمنازل في الولايات المتحدة الأمريكية. فيمكن اعتبار عملية توصيل البيتزا مفتاحا لهذا السوق، كما أنها تعد إلى غاية اليوم المنتج الأكثر طلبا في إطار هذه الخدمة

#### 4-2 النماذج الاقتصادية لخدمة توصيل الأكل الجاهز :

تشتمل خدمة توصيل الأكل الجاهز عادة على ثلاثة ميادين : الإطعام السريع، المقاهي، المطاعم العادية أو التقليدية، و من أجل تنفيذ هذه الخدمة هنالك ثلاثة (03) نماذج اقتصادية وهي <sup>7</sup> :

#### 4-2-1 خدمة التوصيل باستعمال الوسائل الخاصة :

و نعني بهذا النموذج قيام المطعم بتولي خدمة توصيل الأكل إلى الزبائن بنفسه و استخدام وسائله الخاصة، و في هذه الحالة نجد المطعم يمتلك الأشخاص و المعدات اللازمة لذلك عادة ما تتم بواسطة الدراجات النارية ( Scooters). من مميزات هذا النموذج وجود علاقة مباشرة بين الزبون و المطعم، و لكن من الناحية الاقتصادية فهذا النموذج يحمل معه العديد من الأعباء المكلفة بالنسبة للمطعم ( أجرة عمال خدمة التوصيل، كلفة اقتناء الدراجات النارية و صيانتها، كلفة البنزين،... إلخ)، كلها تكاليف تضاف إلى مهام مسير المطعم الذي يجب أن يحرص بنفسه على عملية توصيل الأكل .

#### 4-2-2 النموذج نصف- مدمج :

في هذا النموذج تقوم مؤسسة مستقلة بعمل وساطة بين المطعم و الزبون، يقوم هذا الأخير بالدخول إلى الموقع الإلكتروني للوسيط أو تحميل تطبيقه على الهاتف الذكي و يمكنه الاضطلاع على قائمة المطاعم و كذا قائمة الأكل مع الأسعار و من ثم اختيار طلبته، في هذه الحالة تتوفر المطاعم التي تتعامل مع الوسيط على تطبيق خاص Application من أجل تمرير الطلبات و تأكيد جاهزيتها و تعتمد على خدمة الإنترنت، و ما إن يقوم الزبون بتأكيد الطلبية و إدخال بياناته ( الهاتف و العنوان المحدد )، يقوم الوسيط بإرسال الطلبية إلى المطعم المعني الذي يتكلف بتحضيرها و من ثم إعلام الوسيط بجاهزية الطلبية ما يسمى ب " Cilck and Eat " . و عند جاهزية الطلبية ترسل المؤسسة الوسيطة إلى عمالها بواسطة تطبيق خاص يعمل كذلك بواسطة الانترنت، طلب توصيل مع رقم هاتف الزبون، فيقوم عامل التوصيل بأخذ الطلبية من المطعم و توصيلها للزبون مع أخذ أجرة الطلبية + مصاريف خدمة التوصيل.

و من أمثلة هذه المؤسسات الوسيطة " Aloo Resto " 1998، " Deliveroo " البريطانية التي أنشئت سنة 2013 ، " Resto-in " سنة 2006، " Foodora " الألمانية سنة 2014، " Uber Eats " سنة 2014، و مؤخرا بالجزائر Jumia food .

#### 4-2-3 نموذج العلاقات :

نجد كذلك في هذا النموذج مؤسسة وسيطة بين المطعم و الزبون، لكنها لا تقوم بخدمة توصيل الأكل، و قد أنشئ هذا النموذج من قبل " Sébastien Forest " عندما ابتكر خدمة " Aloo Resto " سنة 1998 ، أو ما يسمى ب " فهرس المطاعم Annuaire des restaurants "، فبواسطة هذه الخدمة تقوم المؤسسة الوسيطة بإعداد قائمة بأسماء المطاعم التي تمتلك خدمة خاصة بما لتوصيل الأكل، عناوينها، عروضها ( قائمة الأكل، الأسعار، التخفيضات )، و كذا رقم الهاتف، ليقوم الزبون بالاتصال مباشرة بالمطعم و تحديد طلبته.

### 3-4 بمؤسسة AlooFood

كان من الصعب إيجاد مؤسسة تقوم بالابتكار على مستوى ولاية تلمسان، و بعد بحث طويل قمنا بحصر الدراسة في قطاع الخدمات و بالأخص نشاط التسويق، و تم اختيار مؤسسة AlooFood لدراسة حالتها من ناحية النشاط الابتكاري و دراسة مدى قدرتها على تكييفه من أجل العمل بمبادئ التنمية المستدامة .

من أجل القيام بهذه الدراسة تم استخدام عدة طرق و أدوات من أجل الحصول على المعلومات اللازمة، و تم التركيز على نوعين من البيانات :

**البيانات الأساسية :** تم الحصول عليها من مصادر متنوعة للإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها و ذلك عن طريق :

**المقابلة الشخصية :** حيث تم إجراء مقابلة مباشرة مع الممثل التجاري للمؤسسة بولاية تلمسان و كذا مبرمج الموقع الإلكتروني و تطبيق المؤسسة على الهواتف الذكية، أين تم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة من أجل التعرف على طبيعة المؤسسة و كيفية عمل خدمة توصيل الأكل الجاهز، بالإضافة إلى نشاطها من ناحية تطبيق المبادئ الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية للتنمية المستدامة

**الرسائل الإلكترونية :** تم الاعتماد على التواصل عبر الرسائل الإلكترونية مع المقر الرئيسي للمؤسسة، من أجل استكمال بعض المعلومات التي لم نستطع الحصول عليها من خلال المقابلة.

**الملاحظة و المقارنة :** نظرا لصعوبة الحصول على بعض المعلومات تم الاعتماد على الملاحظة الشخصية و مقارنة تجربة المؤسسة بتجارب المؤسسات أخرى ( دراسة لمؤسسات فرنسية من نفس النشاط).

**البيانات الثانوية :** و تشمل مختلف المعلومات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري و كذا الدراسات السابقة، و التي تم استخدامها في توجيه الدراسة الميدانية و إثرائها .

و للقيام بالدراسة تم الاعتماد على منهجين، يتمثل المنهج الأول في **الوصفي التحليلي** حيث تم جمع العديد من المعلومات الخاصة بالابتكار بشكل عام و الابتكار التسويقي بشكل خاص و كذا التنمية المستدامة، أما بخصوص الدراسة الميدانية فسيتم الاعتماد على **المنهج النوعي** من خلال المقابلة التي أجريت مع ممثل مؤسسة Aloofood فرع تلمسان.

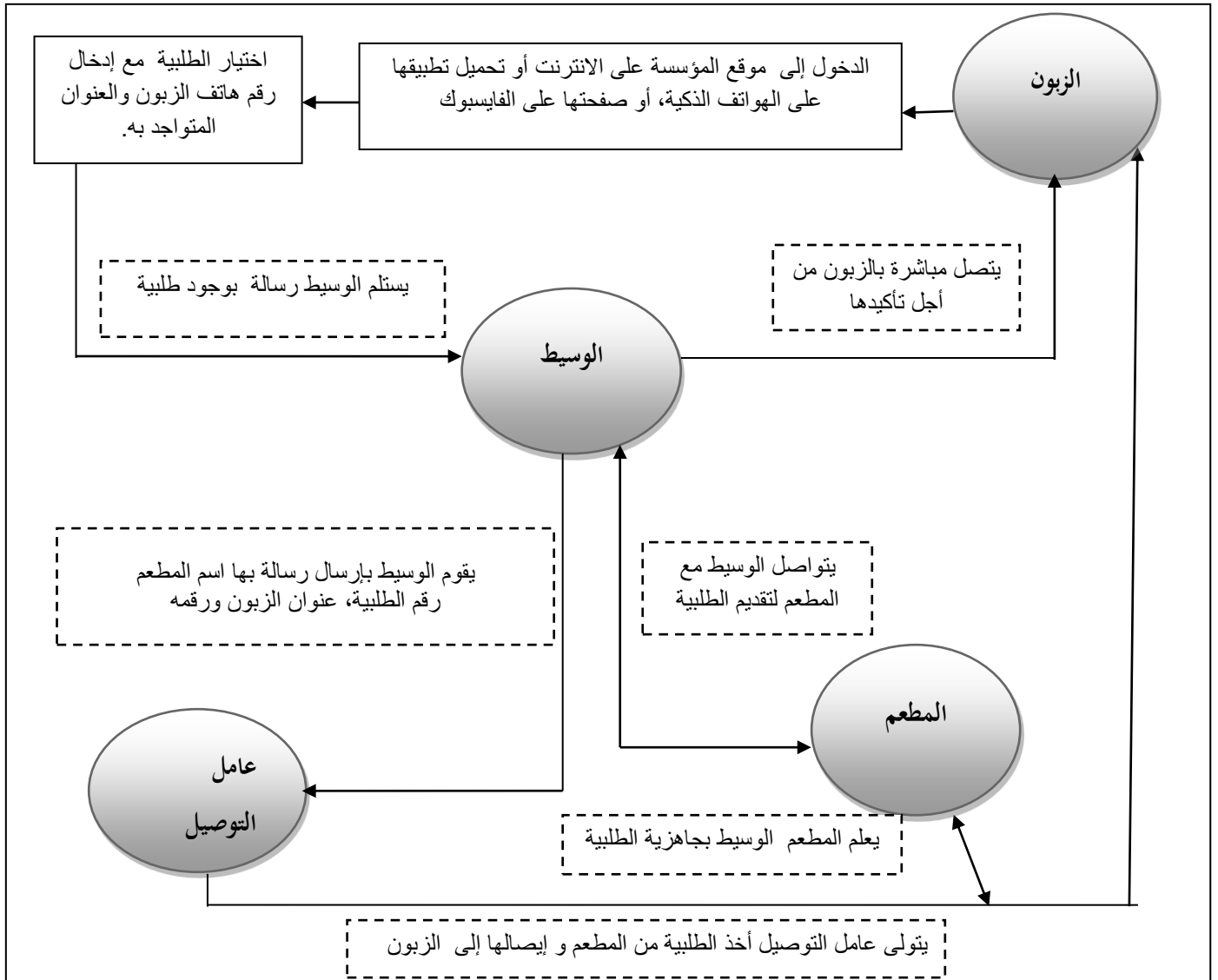
### 1-3-4 التعريف بالمؤسسة

مؤسسة AlooFood هي مؤسسة خدمات أسست في 26 نوفمبر 2016، مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، تنشط في مجال توصيل الأكل الجاهز. اختارت المؤسسة ثلاث ولايات كبدية لنشاطها و هي : تلمسان، مستغانم و سطيف ، على أن تشمل في خطوات لاحقة عددا أكبر من ولايات الجزائر، و جاء اختيار هذه الولايات ضمن إستراتيجية المؤسسة في إطلاق خدماتها. نشاط المؤسسة يتمثل في خدمة توصيل الأكل الجاهز إلى المنازل و مكان العمل و غيرها من الأماكن التي يحددها الزبون و تتم هذه العملية كما يلي :

- توفر المؤسسة عبر موقعها الإلكتروني و تطبيقها بالهواتف الذكية، معلومات خاصة بأسماء المطاعم التي تتعامل معها و قائمة الأطباق المقدمة مع السعر، و كذلك تخفيضات إن وجدت.
- إذا أراد الزبون أن يقدم طلبية فإنه يقوم بتصفح موقع المؤسسة على الإنترنت أو تحميل تطبيقها على الهاتف، و من ثم يختار المطعم من بين قائمة المطاعم المتاحة و بعد ذلك يقوم باختيار طلبيته.
- بعد تحديد الطلبية يطلب من الزبون إدخال رقم هاتفه و عنوانه و تأكيد الطلبية.
- في نفس الوقت تقوم مؤسسة AlooFood بتبليغ الطلبية إلى المطعم المعني لكي يتكفل بتحضيرها .

- عندما تجhez الطلبية يتصل المطعم بالمؤسسة و يعلمها بذلك.
  - تقوم مؤسسة AlooFood بتمرير اتصال إلى عمال التوصيل من أجل أخذ الطلبية و إيصالها إلى العنوان المعني.
  - عند التوصيل يدفع الزبون مبلغ الطلبية إضافة إلى مصاريف خدمة التوصيل.
- و فيما يلي شكل يوضح سير العملية :

الشكل البياني رقم 01 : طريقة عمل خدمة توصيل الأكل الجاهز



المصدر : من إعداد الباحثان بناء على المعلومات المقدمة من طرف الممثل التجاري للشركة

#### 4-4 عرض النتائج و مناقشتها

4-4-1 نتائج الدراسة: إن نوعية مؤسسة AlooFood في حد ذاتها تعتبر ابتكارا، حيث انه لا توجد مؤسسات من هذا النوع ( خاصة بولاية تلمسان)، فخدمة توصيل الأكل كانت تمارس من قبل قلة قليلة من المطاعم و بصفة غير منتظمة، كون هذه

العملية تتطلب وسئل مادية و مالية مكلفة . اعتمدت المؤسسة على الابتكارات التكنولوجية في عملها، كاستخدام الخوذة الواقية Casque moto avec micro integrer التي تسمح باستقبال اتصال المؤسسة عند جاهزية الطلبة، بالإضافة إلى إنشاء تطبيق خاص بالمؤسسة على الهواتف الذكية. لجأت المؤسسة كذلك إلى التواصل مع زبائنها عبر صفحات التواصل الاجتماعي بصفتها على الفاييسوك التي تضم أكثر من تسعة آلاف معجب، حيث أتاحت لها الفرصة للتقرب من الزبائن و الترويج لعروضها و خدماتها، وكذا استقبال الاقتراحات أو الشكاوي.

أما بخصوص هذا النوع من الابتكار و كيفية تأثيره على قدرة المؤسسة في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة، صرح الممثل التجاري أن مؤسسة AlooFood على دراية بمفهوم التنمية المستدامة و أهميتها بالنسبة لأي شركة تريد التطور و التفرد على المدى البعيد و قدم لنا أمثلة سعت من خلالها المؤسسة إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية :

- المؤسسة تمنح حرية التصرف لعمال خدمة التوصيل، حيث أنه و عند جاهزية الطلبة و اتصال المؤسسة بعمالها في خدمة التوصيل فإن لهم حق استقبال الاتصال أو رفضه، فإن رفض أحد العمال استقبال المكالمة فإنه يتم إرسالها لعمال آخر.

- تقوم المؤسسة أيضا بالأعمال الخيرية عن طريق المشاركة مع الجمعيات الخيرية المحلية في توزيع الأكل الجاهز مجاناً.  
- المؤسسة على دراية بأثر التلوث الذي تحدثه الدراجات النارية، لهذا فهي تستخدم كلما سمحت الفرصة الدراجات الهوائية.

- كما صرح ممثل الشركة فإنها تحرص على تنظيم دورات تكوينية لفائدة عمالها.  
- سعت المؤسسة إلى إشراك أصحاب المصالح و بالتحديد المطاعم التي تتعامل معها، في مبادرة لجمع الأكل المتبقي و إعادة تقديمه مجاناً و في صورة لائحة إلى الأشخاص ذوي الحاجة، لاقت الفكرة استحساناً و لكن بقيت غير قابلة للتنفيذ كون أن الأكل المتبقي في غالب الأحيان يفتقر لمعايير النظافة.

- من ناحية العلاقة مع الزبون تحرص المؤسسة على ضرورة المعاملة الجدية من طرف عمال التوصيل سواء عند أخذ الطلبة من المطعم، أو عند إيصالها إلى الزبون.

- و حسب تصريحات الممثل التجاري فإن مؤسسة AlooFood تهتم بالشكاوي المقدمة من طرف الزبائن، حيث انه و عند حدوث خطأ في التوصيل تقوم الشركة بتحمل نفقة إعادة إعداد الطلبة و توصيلها مجدداً.

- من ناحية حماية الأكل و الحفاظ عليه تستخدم المؤسسة في خدمة التوصيل معدات خاصة بجودة عالية ( خالية من مادة البلاستيك) تسمح بالحفاظ على الأكل ساخناً بدون تلويثه عند النقل ( Sac isothermique )

#### 4-4-2 مناقشة النتائج

إن تحقيق مبادئ التنمية المستدامة اقتصادياً كما تم التطرق إليه في الفصل النظري، يكون بتحقيق المؤسسة للتنمية الاقتصادية على مستوى المجتمع المحلي الذي تنشط فيه. إن مؤسسة AlooFood و بإختيارها لولاية تلمسان ضمن الثلاث ولايات التي تنشط بها تكون قد ساهمت في توفير مناصب شغل للعديد من الشباب بالولاية ( المؤسسة امتنعت عن تقديم العدد المحدد لعمالها)، خاصة و أن ولاية تلمسان أصبحت تعاني ركوداً كبيراً من حيث وجود مؤسسات خاصة تساهم في توفير مناصب شغل و تنمية اقتصادية للمجتمع المحلي. كما صرح ممثل المؤسسة أن AlooFood ساهمت في الرفع من هامش الربح بالنسبة للمطاعم التي تتعامل معها، فاعتماد المطاعم على خدمة الوسيط قد مكنتها من التواصل بشكل أفضل مع شريحة من الزبائن الجدد الذين يفضلون طلب الأكل الجاهز، زيادة على تخفيض تكاليف القيام بهذه الخدمة بواسطة وسائلها الخاصة.

من الناحية الاجتماعية يكون تحقيق التنمية المستدامة بتحسين المستوى المعيشي للعمال و المساهمة بطريقة إيجابية في ترقية المجتمع المحلي. صرح ممثل مؤسسة AlooFood أنها تقوم بتوفير دورات تكوينية لفائدة عاملها، زيادة على منحهم مساحة من الحرية الشخصية فتلقي الاتصال من أجل توصيل طلبية جاهزة قد يقبل أو يرفض من العامل، فالمؤسسة تراعي ظروف عامل التوصيل (يتواجد في مكان بعيد ، متعب ...إلخ) فهي لا تفرض توصيل طلبية ما و إنما تترك الحرية للعمال، مع الحرص على تحسيسهم بتحمل روح المسؤولية من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن. كذلك فإن المؤسسة تقوم بالمشاركة في الفعاليات الخيرية بالإضافة إلى العمل مع الجمعيات الخيرية على المستوى المحلي.

تعتمد المؤسسة كذلك على الكفاءات المحلية في نشاطها، فتطبيق مؤسسة AlooFood على الهواتف الذكية و موقعها على الانترنت تمت برمجتهما من طرف شاب متخرج من جامعة تلمسان و حامل لشهادة ماستر في الإعلام الآلي، كذلك ممثلها التجاري على مستوى ولاية تلمسان شاب متخرج من نفس الجامعة. أما فيما يخص علاقتها مع أصحاب المصالح فتبقى مبهمة، نظرا لعدم تصريح المؤسسة بوجود مساهمين من عدمه.

بيضا إن نشاط المؤسسة يقتضى استخدام الدراجات النارية لأنها سريعة و يسهل مرورها بين السيارات في حالات الازدحام، لكن حسب تصريح ممثل الشركة فهي تقوم باستخدام الدراجات الهوائية عندما يسمح الأمر بذلك، الأمر الذي لم تتم أبدا مشاهدته. قيام المؤسسة بتجنب المواد البلاستيكية في نقلها للأكل الجاهز يعد أمرا ضروريا للحفاظ على جودة الأكل، كذلك فإنها تحرص على نقل الأكل بطريقة محكمة الإغلاق حتى لا يتعرض للتلوث.

## 5. الخاتمة

إن الابتكار و التنمية المستدامة من المواضيع المهمة و التي تشكل تحديا كبيرا سواء بالنسبة للمؤسسات على المستوى الجزئي أو الدول على المستوى الكلي، فتطور المجتمعات أصبح مرهونا بالقيام بالابتكار و لكن هذا الأخير أصبح محددًا بواسطة التنمية المستدامة فلا فائدة من ابتكار يحمل الجديد و لا يحمي الموجود. و من هذا المنطلق كانت دراستنا محاولة معرفة أثر الابتكار في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة

إن الابتكار بصفة شاملة هو التطبيق الفعلي للأفكار الجديدة و الخروج عن المألوف، و من ناحية الابتكار التسويقي فهو تطبيق الأفكار الجديدة في مختلف جوانب المزيج التسويقي. ويكون الابتكار في عدة مجالات ( إنتاج منتج جديد، فتح أسواق جديدة، استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية، التوصل إلى تنظيمات جديدة أو بإدخال طرق إنتاج جديدة، و قد يتم بطريقة تدريجية أو جذرية.

هناك مجموعة من العوامل تساعد على دعم الابتكار داخل المؤسسة و عوامل أخرى تحول دون القيام به و على المؤسسة معرفتها من أجل تدعيم مراكز قوتها و تصحيح نقاط الضعف. و يمر الابتكار التسويقي بمجموعة من المراحل بدأ بمرحلة البحث عن الأفكار و وصولا إلى مرحلة تطبيق الابتكار و تقييم نتائجه، و له مجموعة من المتطلبات لضمان حسن سير عملية الابتكار. إن التنمية المستدامة هي تسطير مجموعة من المبادئ في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، تسمح باستغلال الموارد الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة في تلبية حاجاتهم . يكون تطبيقها داخل المؤسسة باعتماد المعايير و المواصفات القياسية العالمية المتخصصة في هذا المجال، و يعد الابتكار وسيلة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.:

المؤسسة AlooFood تطبيق بعضا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية بمبادرات شخصية، و لها آثار إيجابية من النواحي الاقتصادية الاجتماعية و البيئية، بالمقارنة مع الفترة القصيرة لتواجدها في السوق الجزائرية . و بناء على ذلك نعتبر المؤسسة مطبقة

لبعض من مبادئ التنمية المستدامة، و لكن عليها العمل من أجل الحصول على المصادقة من الهيآت المخولة بذلك و نشر تقارير مفصلة عن نتائجها في هذا المجال.

### المراجع

- 1- م أسامة خيري ، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الـراية للنشر و التوزيع، الأردن 2012، ص
- 2- م ع الصيرفي ، الإدارة الـرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003
- 3- س جلدة بطرس ، زم عويي ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006
- 4- م أخيري ، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الـراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012
- 5- إـ عبد الفتاح النـسور ، ع بن عبد الله الصغـير ، قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014
- 6- كينج نيـجيل و أندرسون نيل ، إدارة أنـشطة الابتكار و التغيير ، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004
- 7- ع العايب ، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 01، العدد 11، 2011
- 8- ن سعودي ، التسويق الابتكاري أداة للمنافسة في الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور، بمجلة الابتكار و التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 03، 2015
- 9- ي سالم ابراهيم ، ه يحي ، الإطار المتكامل للتنمية المستدامة و عواملها المتجددة، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، العدد السادس، جامعة سطيف 01، 2017
- 10- ر دراجي ، الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات بمؤسسة موبيليس من خلال إدخال تكنولوجيا الجيل الثالث، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 14، جامعة البليدة 02 جوان 2016
- 11- ن بيطاط ، ص بوالزليفة ، آليات تدعيم و تنمية الابتكار و الإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة الجزائر، جوان 2017

### باللغة الأجنبية

- 12- AVEZARD E. , BELLOCO R. et autres, 2017, la livraison de repas a domicile par intermediaires, université de Toulouse, France.
- 13- METAICHE M. E. A. (2011), The role of marketing in initiating and enhancing innovation within Algerian firms, Magister, Tniversité de Tlemcen
- 14- TEKFI S (2013), Survie innovation et performance de l'entreprise, Thèse de Doctorat, université de Tlemcen, 2013
- 15- GEDDAMUDROV K., (2015), Innover par le Développement Durable, L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, Nancy, France, 7 May.



## وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر: الواقع والتحديات

### The reality and challenges of modern payment methods in Algeria Post

قيمش خولة

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الاورو-مغاربي .

Khaoula.kimeche@univ-setif.dz

بلعة جويدة \*

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - مخبر تقييم أسواق رؤوس الأموال الجزائرية في ظل العولمة LEMAC.

البريد الإلكتروني: djaouida.belaa@univ-setif.dz

\*المؤلف المراسل

Reçu 11-Décembre-2021

Accepté 15-Décembre-2021

Publié en ligne 27-Décembre-2021

ملخص:

يحتل القطاع المالي الحصة الأكبر من عملية التحول الرقمي نظرا لارتباط السوق المالية بالسوق العالمية وما يفرضه ذلك لمسايرة آخر التطورات التكنولوجية في هذا القطاع. ظهرت وسائل الدفع الإلكتروني من أجل تقديم خدمات أفضل للزبائن الحاليين والمستقبليين وبأقل تكاليف. ويهدف هذا البحث إلى إبراز واقع وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر والتحديات التي تواجهها.

الكلمات الرئيسية:

وسائل الدفع الإلكتروني، بريد الجزائر، مخاطر الدفع الإلكتروني.

**Abstract :**

The financial sector occupies the largest share of the digital transformation process due to the financial market link with the global market and what this imposes to keep pace with the latest technological developments in this sector.

Electronic payment methods have emerged in order to provide better services to current and future customers and at the lowest costs. This research aims to highlight the reality of electronic payment methods in Algeria Post and the challenges they face.

**Keywords :** electronic payment methods, Algeria Post, electronic payment methods risks.

## 1- مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في المجال الإلكتروني و المعلوماتي في العالم، أدت إلى ظهور التجارة الإلكترونية مما استدعى توفير وسائل حديثة للدفع تماشى مع هذا النمط من التجارة. ولذلك كان نظام الدفع الإلكتروني الوسيلة الأمثل لإتمام عمليات التجارة الإلكترونية وتسوية المعاملات عبر الانترنت.

إن الجزائر تعرف تأخرا في هذا المجال مقارنة مع باقي الدول، ومن أجل ذلك شرعت في إصلاحات مست جميع المؤسسات المالية ومنها بريد الجزائر، حيث عملت على اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك تطوير وتشغيل الدفع الإلكتروني بريد الجزائر، وعليه يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما هو واقع وتحديات وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر؟

فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تقضي وسائل الدفع الإلكتروني على النقائص التي واجهتها وسائل الدفع التقليدية؛

- يتطلب نجاح تطبيق وسائل الدفع الإلكترونية توفير بيئة قانونية ملائمة.

هدف وأهمية البحث:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور وأهمية وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر والتحديات التي تواجهها سواء من ناحية تطبيقها أم من ناحية المخاطر التي تحيط بها.

الطريقة والأدوات:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لعرض كل ما يتعلق بوسائل الدفع الإلكتروني، وعلى المنهج التحليلي لتحليل أسباب وصعوبة تطبيق هذه الوسائل والمخاطر المرتبطة بها.

ولالإلمام بالموضوع تم تقسيم البحث إلى:

أولا: مفاهيم عامة حول وسائل الدفع الإلكتروني؛

ثانيا: واقع وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر؛

ثالثا: تحديات ومستقبل نظام الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر.

## 2- مفاهيم عامة حول وسائل الدفع الحديثة:

سيتم تناول مفهوم وأهمية ومميزات وسائل الدفع الحديثة وأهم أنواعها.

### 1-2. مفهوم الصيرفة الإلكترونية :

تعرف الصيرفة الإلكترونية بأنها " كافة العمليات أو النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية كالهاتف والحاسوب والانترنت والتلفزيون الرقمي وذلك من قبل البنوك" (بن عمر و بورزامة، 2019، صفحة 96).

وفي تعريف آخر " هي إجراء المعاملات البنكية الكترونيا، عن طريق آلات الصرف الأوتوماتيكية وشبكة الانترنت والتي تعتبر قناة جديدة لتقديم الخدمات البنكية، وبالتالي أصبح هناك إمكانية الحصول على الخدمة على مدار الأربع والعشرين ساعة وبسرعة وأين ما كان العميل ". (بلعاش و حسيبة، صفحة 304)

## 2-2. مفهوم وسائل الدفع الالكترونية :

يتم أولاً تعريف وسائل الدفع الالكترونية ثم يتطرق إلى أهم هذه الوسائل.

### 2-2-1. تعريف وسائل الدفع الالكترونية :

عرفت وسائل الدفع الالكترونية بأنها " وسيلة لتحويل الأموال وفق تقنية الكترونية مما يسهل عملية التبادل بطريقة آمنة وسريعة، وبأقل التكاليف الممكنة " (محمد عبد الكريم و بن لدغن، 2019، صفحة 119).

وجاء في تعريف آخر بأنها " هي عبارة عن الأدوات التي تقوم المؤسسات المالية والبنوك بإصدارها للعملاء بحيث تضمن انتقال الأموال التي هي في الأساس ثمن سلعة أو خدمة، من طرف إلى طرف آخر بشكل الكتروني، باستخدام التقنيات الحديثة المعدة من طرف مصدر هذه الأدوات " (صحراوي و لعراف، 2020، صفحة 111).

### 2-2-2. وسائل الدفع الالكترونية :

عرفت وسائل الدفع الالكترونية العديد من الأنواع منها ما يلي:

#### ● البطاقات البنكية :

" هي بطاقات شخصية صغيرة تصدرها بنوك أو مؤسسات تمويل دولية، وتمنحها لأشخاص لديهم حسابات مصرفية مستمرة (حساب الشيكات أو الحساب الجاري)، وكل بطاقة حمل اسم الزبون وعنوانه ورقم البطاقة، ويستطيع حاملها تسديد قيمة مشترياته الجارية بها إلى حد معين، دون أن يضطر إلى دفع نقود أو تحرير شيك، كما يمكنه أن يسحب بها نقوداً من البنك أو من جهاز الصراف الآلي". (ناصر، 2015، صفحة 40)

وتنقسم البطاقات البنكية إلى نوعين رئيسيين وهما البطاقات الائتمانية والبطاقات الغير ائتمانية، ويمكن عرض أهم الفروقات بينهما

من خلال الجدول التالي (bankbazaar, 2017) :

جدول رقم 1: مقارنة بين البطاقات الائتمانية والبطاقات غير ائتمانية .

البطاقات الائتمانية	البطاقات غير ائتمانية	الخاصية
تسمح بالاقتراض لدفع ثمن المنتجات والخدمات.	الخصم المباشر من حساب التوفير أو الحساب الجاري.	التعريف
يمكن الحصول على ائتمان من طرف مصدر البطاقة والذي هو ليس ملك لصاحب البطاقة.	الحساب الجاري أو حساب الادخار	مصدر الأموال
يمكن الإنفاق بقدر يفوق رصيد الحساب	يمكن الإنفاق بقدر ما يوجد بالحساب	خصائص الإنفاق
تدفع شركة البطاقة الائتمانية للبائع مقابل المبلغ الذي تقوم بدفعه لها.	صاحب البطاقة	المسؤول عن عملية الدفع
يلزم دفع فاتورة كل شهر بما انه يجري اقتراضها.	لا يوجد أي مبلغ يلزم دفعه بما انه يتم استخدام الأموال الخاصة بصاحب البطاقة فقط.	الدفع
يتم احتساب الفائدة على المبلغ المستحق إذا لم يتم سداه بحلول تاريخ الاستحقاق	لا توجد فائدة يتم تحصيلها	الفائدة

Source : Difference Between Credit Card and Debit Card, online available at : <https://www.bankbazaar.com/credit-card/difference-between-debit-and-credit-card.html>

• النقود الالكترونية :

جاء في تعريف النقود الالكترونية على أنها " مجموعة من البروتوكولات والتوقعات الرقمية التي تتيح للرسالة الالكترونية أن تحل فعليا محل تبادل العملات التقليدية ". (شايب، 2006-2007، صفحة 2)

• الشيك الالكتروني :

يمكن تعريف الشيك الالكتروني على انه " المكافئ الالكتروني للشيكات الورقية التقليدية التي اعتدنا التعامل بها والشيك الالكتروني هو رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة، يتضمن الشيك الالكتروني ملف الكتروني امن يحتوي على معلومات خاصة لمحرر الشيك ووجهة صرف هذا الشيك بالإضافة إلى المعلومات الأخرى، كتاريخ صرف الشيك، قيمته، المستفيد منه، رقم الحساب والمحول إليه. (زواش، 2010-2011، صفحة 40)

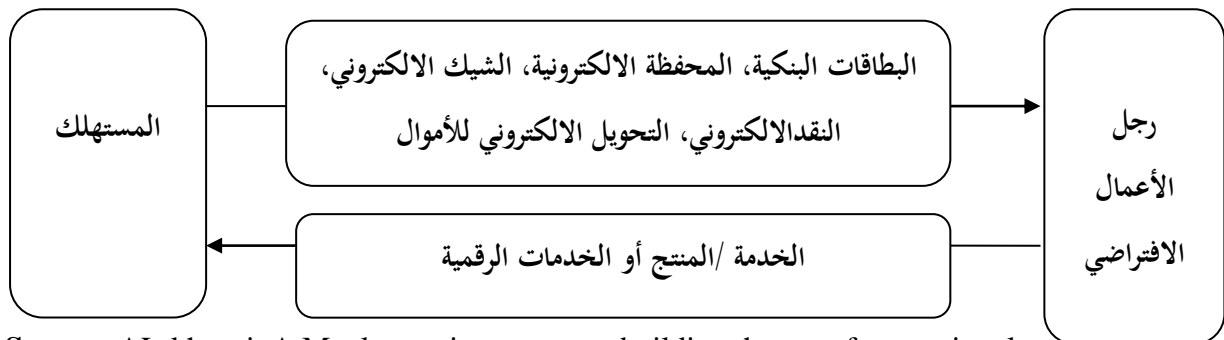
• المحفظة الالكترونية:

هي نظام الدفع المسبق عبر الانترنت، الذي يمكن الفرد من الاحتفاظ بالأموال في شكل رقمي، واستخدام هذه الأموال للمدفوعات اليومية، التسوق، الحجوزات... الخ، (G, 2017, p. 151) ويمكن أن تكون كوبونات رقمية، مال رقمي أو بطاقات رقمية. (bezhovski, 2016, p. 128)

• التحويلات المالية الالكترونية:

"عملية نقل الأموال من حساب مصرفي لحساب مصرفي آخر، سواء كان هذا الحساب لنفس الشخص أو لشخص آخر، كذلك إذا كان في نفس البنك أو في بنك آخر أو عدة بنوك أخرى عن طريق استخدام أدوات التقنية الشبكية والعمليات الالكترونية، وهنا تجرد العمليات المادية وتنقل إلى العمليات الرقمية بما يسمى البنوك الالكترونية التي يكون جل نشاطها عبر قنوات الاتصال ومراسلات بيانية على شبكة الانترنت". (زخوفي و زمالة، 2018، صفحة 256) والشكل التالي يوضح أنواع وسائل الدفع الالكترونية (al-khouri, 2014, p. 177).

الشكل رقم 01: وسائل الدفع الالكترونية .



Source: AL-khouri, A.M, electronic payments: building the case for a national initiative, advances in social sciences resarch journal, vol1, issue 3,2014, p :177.

2-3. أهمية وسائل الدفع الالكترونية :

لعبت التجارة الالكترونية دورا بارزا في تطوير أدوات الدفع الالكترونية، وتتجسد أهمية وسائل الدفع الالكترونية في النقاط التالية:

2-3-1. اختصار المسافات الجغرافية؛

2-3-2. خفض النفقات التي كانت تتحملها البنوك جراء تقديمها للخدمة بالوسائل التقليدية؛

- 2-3-3. مواكبة مستجدات العمل البنكي العالمي؛  
2-3-4. التعريف بالبنوك والترويج لخدماتها؛ (محاد و خاوي، 2017، صفحة 141)  
2-3-5. القضاء على مشكلة الأوراق النقدية المزورة وحماية الزبائن من عمليات السرقة؛  
2-3-6. حماية المؤسسات الكبرى من أخطاء الموظفين التي تكلف بعض الشركات خسائر كبيرة؛ (حمودة و لبوخ، 2018، صفحة 421)

#### 2-4. خصائص وسائل الدفع الالكترونية :

تتميز وسائل الدفع الالكترونية بعدة خصائص نذكر فيما يلي منها:

- 2-4-1. يتسم الدفع الالكتروني بالطبيعة الدولية أي انه وسيلة مقبولة من جميع الدول، حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر فضاء الكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم.  
2-4-2. يتم الدفع من خلال استعمال النقود الالكترونية (بركات و طيب، 2019، صفحة 126).  
2-4-3. يتم الدفع من خلال نوعين من الشبكات، شبكة خاصة ويقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد ويفترض ذلك وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم، وشبكة عامة حيث يتم التعامل بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك روابط معينة. (بوسعيد، 2019، صفحة 96)  
2-4-4. يتم الدفع الالكتروني بأحد الأسلوبين:

\* من خلال نقود مخصصة سلفا لهذا الغرض، ومن ثم الدفع لا يتم إلا بعد الخصم من هذه النقود، ولا يمكن تسوية المعاملات الأخرى عليها بغير هذه الطريقة، ويشبه ذلك العقود التي يكون الثمن فيها مدفوع مقدما.  
\* من خلال البطاقات البنكية العادية، حيث لا توجد مبالغ مخصصة مسبقا لهذا الغرض، بل إن المبالغ التي يتم السحب عليها بهذه البطاقات قابلة للسحب عليها بوسائل أخرى كالكاشيك لتسوية أي معاملة (رابح حمدي و عبد الرحيم، 2011، صفحة 171).

#### 3- واقع وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر:

سيتم تناول واقع وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر.

##### 3-1. نبذة عن مؤسسة بريد الجزائر :

أنشئت مؤسسة بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 43/02 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002، امتدادا لبرنامج عصرنة قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000 ويقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وهذا بإنشاء البريد كمؤسسة عمومية، والاتصالات كشركة ذات أسهم. بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتولى المهام التالية: نقل المراسلات الشخصية والرسمية، الخدمات المالية البريدية (الصكوك البريدية، الحوالات)، مسك الحسابات البريدية الجارية، كشف رصيد الحساب البريدي عبر الخدمة الصوتية أو الانترنت، تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية، التحويل الإلكتروني للأموال، عمليات الموازنة عن بعد (المقاصة).  
يتضح أن بريد الجزائر يقدم خدمات بريدية وخدمات مالية وخدمات أخرى؛ ويهتم هذا البحث بالخدمات المالية التي تقدمها هذه المؤسسة والتي تشكل أهم مصادر إيراداتها، وبهذا فهي تلقى منافسة من قبل البنوك في تقديم بعض الخدمات.

### 3-2. بوابد الصيرفة الإلكترونية في الجزائر :

من أجل تحسين الخدمة البنكية وتسهيل تسيير المعاملات النقدية بين البنوك الجزائرية وتزويدها بالموزعات الآلية DAB أنشأت شركة ذات أسهم ما بين البنوك العمومية SATIM سنة 1995، تقوم بصناعة البطاقة البنكية الخاصة بالسحب حسب المقاييس الدولية، وطبع الإشارة السرية، بموجب عقد شراكة مع الشركة الفرنسية Ingenico Data Systems بهدف تعميم النقد الإلكتروني.

كما تم إنشاء شركة مختلطة سميت بـ " الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية (AEBS) Algeria E-Banking service بعقد شراكة ما بين المجموعة الفرنسية Diagram-Edi المختصة في البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية مع ثلاث مؤسسات جزائرية هي Soft Engineering, Multimédia Magact ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني Cerist بهدف تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في الجزائر. (بلعاش و بن اسماعيل، مشروع الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، 2014، صفحة 74).

وفي سنة 2006 بدأ استعمال نظام المقاصة الإلكترونية والعمل بنظام جديد للمدفوعات للمبالغ الكبيرة، وفي بداية 2013 شرعت المؤسسات المالية في التحضير لمشروع الجزائر الإلكترونية بإدخال خدمة الدفع عن طريق الأنترنت والهاتف النقال بالنسبة لعدد من الخدمات على غرار تسديد فواتير الهاتف والكهرباء والماء. واقترح خدمة اقتناء التذاكر الخاصة بالرحلات الجوية والبحرية وإتمام التعاملات المالية عن طريق الأنترنت.

ففي إطار تطبيق مشروع الصيرفة الإلكترونية فقد التزمت مؤسسة بريد الجزائر بالتحضير والتخطيط لتنفيذ المشروع من قبلها بالتعاون مع بنك الجزائر والبنوك التجارية.

### 3-3. القنوات المساعدة على تنفيذ الصيرفة الإلكترونية في الجزائر :

يتم توزيع الخدمات البنكية الإلكترونية عبر عدة قنوات تتمثل في:

#### 3-3-1. شبكة الاتصالات الإلكترونية :

بدأت بعض المؤسسات البنكية والمالية بتطوير شبكات إلكترونية للدفع والتسديد منتشرة بشكل محدود عبر التراب الوطني، لكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته وذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة وغير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية وعدم وجود إقبال على هذه الخدمات. كذلك قامت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل بطاقة السحب من الصرافات أو الموزعات والشبابيك الآلية DAB و GAB وأجهزة الدفع الإلكتروني TPE.

#### 3-3-2. الأنترنت :

بدأت الجزائر تطوير آليات الدفع الإلكتروني المختلفة، عبر الأنترنت وهو ما فتح المجال للعديد من المواقع الإلكترونية التي توفر للمستهلكين قنوات دفع مريحة، آمنة وسهلة، وعلى مدار الساعة. رغم ذلك إلا أن استعمال الأنترنت في البنوك الجزائرية بقي محدودا، لا يتعدى النمط المعلوماتي.

ولقد عرفت خاصية الدفع عبر الأنترنت عبر منصة بريد الجزائر، زيادة من حيث عدد العمليات. فتم تسجيل معدل نمو يقدر بـ +48%، حيث تم تسجيل 3939623 عملية خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 التي سجلت 671199 عملية.

### 3-3-3. الهاتف البنكي:

تم إنشاء الهاتف البنكي لتسهيل إدارة العملاء لعملياتهم البنكية وتفادي البنوك لطوابير العملاء للاستفسار عن حساباتهم وتستمر هذه الخدمة 24/24 ساعة. إلا أن البنوك الجزائرية لا تستعمل الهاتف في تقديم خدماتها سواء الهاتف الثابت أو المحمول. فحتى وإن استعمل فهو لبعض العمليات المحدودة فقط كالاطلاع على الرصيد.

### 3-3-4. واقع وسائل الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر:

تتمثل وسائل الدفع الإلكتروني المطبقة في بريد الجزائر في:

- **بطاقة السحب الإلكترونية (البطاقة الكلاسيكية):** هي بطاقة بلاستيكية بما شريحة مغناطيسية تحمل جميع المعلومات المتعلقة بالعميل (رقم الحساب، الاسم، الرقم السري...)، تمكن العميل من القيام ب:
    - إجراء عمليات سحب الأموال على مستوى الموزعات الآلية الخاصة بريد الجزائر والبنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في شبكة النقد الآلي؛
    - الاطلاع على الرصيد عبر الشبايك الآلية التابعة للبريد الجزائري؛
    - استخراج كشف الهوية البريدي.
- وقد سعت بريد الجزائر إلى تعميم استعمال البطاقة الكلاسيكية، حيث بلغ عدد حاملي هاته البطاقة سنة 2016 ما يعادل 7924142 شخص.

- **البطاقة الذهبية:** هي بطاقة دفع أطلقها بريد الجزائر في جانفي 2017 وهي مطابقة لمعيار الأمان الدولي EMV (يوروباد-ماستر كارد-فيزا)، تحمل الرسم البياني لبريد الجزائر. ويمكن لحامل هذه البطاقة أن يجري مختلف العمليات بواسطتها كعملية سحب لأموال، العمليات الخاصة بالخدمات البنكية الذاتية، وعمليات دفع الأموال عبر نفايات الدفع الإلكتروني. ولقد بلغ عدد حاملي البطاقة الذهبية 749258 شخص في سنة 2017 وتم توزيع 3840433 بطاقة ذهبية خلال سنة 2020 بزيادة قدرها 335.45% مقارنة بسنة 2019 التي شهدت توزيع 881947 بطاقة.

تسمح بطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" بإجراء المعاملات التالية في كل أرجاء القطر الجزائري:

- عند استعمالها عبر الشبايك البنكية الآلية:
- \* سحب الأموال نقدا بالعملة الوطنية؛
- \* الخدمة الذاتية البنكية: الاطلاع على رصيد الحساب، طلب إعداد كشف مصغر عن العمليات الـ10 الأخيرة التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة، طلب دفتر الصكوك؛
- \* تحويل الأموال؛ \* دفع الأموال؛ \* تسديد الفواتير؛ \* تعبئة رصيد مكالمات الهاتف النقال.
- عند استعمالها عبر أجهزة إدخال رقم التعريف الشخصي بمكاتب البريد:
- \* تحديد هوية الزبون لتمكينه من سحب الأموال نقدا بالعملة الوطنية؛ \* سحب الأموال نقدا بالعملة الوطنية؛ \* الاطلاع على رصيد الحساب.
- عند استعمالها عبر نفايات الدفع الإلكتروني بالمناجر:
- \* دفع وتسديد قيمة المشتريات و / أو الخدمات؛ \* تعبئة رصيد الهاتف النقال.
- عند استعمالها عبر الهاتف النقال:
- \* دفع وتسديد قيمة المشتريات والخدمات؛ \* تسديد الفواتير؛ \* تعبئة رصيد الهاتف النقال؛ \* طلب إعداد كشف مصغر عن العمليات الـ10 الأخيرة التي تم إجراؤها بواسطة البطاقة.

- عند استعمالها عبر مواقع التجارة الإلكترونية:  
\* دفع وتسديد قيمة المشتريات و / أو الخدمات؛\* تسديد الفواتير.  
ولقد تم تحديد الشروط الخاصة لبطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" كالتالي: (بريد الجزائر E-CCP، 2020)

**جدول رقم 2 : رسوم وأسعار الاستعمال.**

التعريف المطبقة (دج)	الرسم / السعر
1200.00	خدمة PREMIUM (الطلب والتوصيل السريع)
350.00	صناعة البطاقة، تجديدها واستبدالها
200.00	إعادة إعداد الرقم السري (PIN)
100.00	الشكاوى غير ثابتة الصحة
30.00	الاعتراض المؤقت أو النهائي عن البطاقة
30.00	تجميد البطاقة
10.00	إشعار برسالة قصيرة

المصدر: الشروط العامة لبطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" حسب بريد الجزائر.

**جدول رقم 3 : العمليات المنجزة بواسطة بطاقة "الذهبية".**

التعريف المطبقة	العملية المنجزة
30.00	سحب الأموال عبر الشبائيك البنكية الآلية لبريد الجزائر
35.00	سحب الأموال عبر الشبائيك البنكية الآلية للبنوك
تسعيرة ثابتة بقيمة 18 دج يضاف إليه: 2 دج عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج وحتى 18.000 دج ما يفوق 18.000 دج، 3 دج عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج، وحتى 1000.000 دج ما يفوق 1000.000 دج، 6 دج عن كل 1000 دج أو كسر 1000 دج تضاف إلى التعريف الخاصة بـ1000.000 دج الأولى.	سحب الأموال عبر جهاز إدخال الرقم السري PINPAD
مجانا	الدفع عبر تهايات الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر
مجانا	الدفع عبر شبكة الإنترنت - سعر الرسالة النصية القصيرة (SMS)



تعبئة رصيد الهاتف النقال	10.00 دج + سعر الرسالة النصية القصيرة (SMS)
تحويل الأموال	إضافة 12 دج وحتى 10.000 دج، ما يفوق 10.000 دج وكسر 10.000 دج، تضاف 3 دج إلى التعريف الخاصة بـ 10.000 دج الأولى.

المصدر: الشروط العامة لبطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" حسب بريد الجزائر.

#### جدول رقم 4 : عمليات الخدمة البنكية الذاتية المنجزة بواسطة بطاقة "الذهبية".

التعريف المطبقة (دج)	نوع العملية
10.00	إعداد الكشف الخاص بالعمليات العشر (10) الأخيرة المنجزة على الحساب
10.00	الاطلاع على الرصيد
مجانا	إعداد كشف التعريف البريدي RIP
مجانا	طلب دفتر الصكوك

المصدر: الشروط العامة لبطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" حسب بريد الجزائر.

#### جدول رقم 5 : الحد من قيمة العمليات المالية المنجزة بواسطة البطاقة .

القيمة القصوى (دج)	التردد	نوع العملية
	يومية	سحب الأموال عبر الشبايك البنكية الآلية لبريد الجزائر
	أسبوعيا	سحب الأموال عبر الشبايك البنكية الآلية للبنوك
	يومية	الدفع عبر نهائيات الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر
	أسبوعيا	الدفع عبر نهائيات الدفع الإلكتروني للبنوك
	يومية	الدفع عبر شبكة الإنترنت

المصدر: الشروط العامة لبطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" حسب بريد الجزائر.

#### • طرق أخرى للدفع الإلكتروني في بريد الجزائر:

يقدم بريد الجزائر وسائل أخرى منها:

#### - تطبيق بريدي ويب:

تطبيق بريدي ويب، يسمح لزبائن بريد الجزائر الاستفادة من باقة متنوعة من الخدمات المالية البريدية عبر البوابة الإلكترونية [www.poste.dz](http://www.poste.dz)، تسمح هذه الخدمة بتنفيذ العمليات بسرعة فائقة وفي أي وقت 7 أيام /7، و24 ساعة/24.

تطبيق بريدي ويب، هي خدمة موجهة حصريا لزبائن بريد الجزائر الحاملين للبطاقة الذهبية، وذلك عبر إتباع المراحل التالية:

- إذا سبق الاشتراك في التطبيق الهاتفي بريدي موب، يتم إدخال اسم المستخدم وكلمة السر للاستفادة من خدمات بريدي ويب وذلك من خلال موقع بريد الجزائر [www.poste.dz](http://www.poste.dz) على الرابط <https://baridiweb.poste.dz> :

- أما في حال عدم الاشتراك بعد في خدمة بريدي موب، يجب إتباع خطوات التسجيل على الرابط [https://edcarte.poste.dz/adhesion\\_mobile.php](https://edcarte.poste.dz/adhesion_mobile.php) من أجل الاشتراك في خدمة بريدي ويب.

- بمجرد استكمال عملية التسجيل، تصل رسالة نصية قصيرة تؤكد الاشتراك في الخدمة، مما يمكن من الاستفادة من جميع الخدمات المتاحة عبر بريدي ويب. يتم الحصول على التطبيق الهاتفي بريدي موب بمجرد إدخال اسم المستخدم وكلمة السر. يسمح بريدي ويب بالاستفادة من الخدمات التالية:

- الاطلاع على الحساب البريدي الجاري؛ تسيير البطاقة الذهبية؛ التحويل من حساب إلى حساب آخر؛ الاطلاع على العمليات المنجزة بالبطاقة؛ طلب إعادة إصدار الرقم السري الخاص بالبطاقة الذهبية؛ البرمجة الدورية لتحويل الاموال من حساب بريدي جاري إلى حساب بريدي جاري آخر.

#### - تطبيق بريدي موب :

هي عملية تطبيقية على الهاتف النقال، تضع تحت تصرف الزبائن الخدمات النقدية والمالية لبريد الجزائر، وبالتالي فهي تساهم في تحسين الاستخدام الأكفأ للوقت، والتسيير الأحسن للحساب البريدي الجاري وللمعاملات الماليّة.

يسمح بريدي موب بتقديم الخدمات التالية:

- الاطلاع على حسابكم البريدي الجاري؛ تسيير البطاقة الذهبية الخاصّة بكم؛ التحويل من حساب إلى حساب آخر؛ تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالمورّج الآلي؛ تقديم المعلومات المكانية الخاصة بالمكتب البريدي؛ إعادة تفعيل البطاقة بعد تجميدها بطلب من الزبون؛ الحصول على كشف مصغر خاص بالعمليات العشر الأخيرة التي تمّ إجرائها باستخدام بطاقة الذهبية؛ حفظ عمليات التحويل كنماذج حتى يتسنى استعمالها لاحقاً.

ويمكن الاستفادة من خدمات بريدي موب عن طريق تحميل التطبيق بريدي موب انطلاقاً من قوقل بلاي أو أبل ستور على الهاتف النقال.

إن الصفحة الرئيسية لبريدي موب مقسّمة إلى أيقونات تضم:

\* الحساب البريدي الجاري: تسمح هذه الميزة العملية بما يلي: إظهار رصيد الحساب البريدي الجاري، وحالة الحساب البريدي الجاري، والعمليات التي تمّ إجرائها على الحساب بواسطة البطاقة الذهبية.

\* البطاقات: تسمح هذه الميزة العملية بإظهار ما يلي: رصيد الحساب البريدي الجاري، وحالة البطاقة النقدية الذهبية، والعمليات التي تمّ إجرائها بواسطة البطاقة الذهبية، وتسقيف المبالغ على البطاقة، وتجميد وإعادة تفعيل البطاقة بعد عملية تجميد بطلب من الزبون.

\* التحويل: القيام بعمليات تحويل للأموال من حساب الزبون إلى حسابات أشخاص آخرين، حيث يجب أن:

- يكون لدى الشخص المستفيد من عملية التحويل البطاقة النقدية الذهبية؛

- لا يتجاوز مجموع عمليات التحويل السقف اليوميّ المحدّد في تسقيف المبالغ المشار إليه في البطاقة؛

- تخضع كل عملية تحويل إلى رسم متغير وفقاً للمبلغ المحدّد؛

- تتم عملية التحويل بإذن من صاحب الحساب؛

- التعريف المطبقة على كلّ عملية تحويل من حساب هي تلك التي تمّ تحديدها من خلال المرسوم التنفيذي رقم 14-299 المؤرخ في 27 ذو الحجة 1435 الموافق لـ 21 أكتوبر 2014.

- تطبيق أو خدمة "بريد باي" :

"بريد باي" هو عبارة عن وسيلة دفع جديدة، عن طريق الهاتف النقال، من ميزاتهما أنّها سهلة الاستعمال وغاية في الأمان. وهي خدمة مبنية على تكنولوجيا تقنية قراءة الرمز الشريطي ثنائي الأبعاد وهي التقنية المعروفة باسم كيو. آر. كود أي بمعنى (رمز الإجابة السريع).

هذا النوع من طرق الدّفع يتم إجراءه دون أيّ اتصال، أي (بدون البطاقة الذهبية وبدون سيولة) بحيث يتم إجراء عملية مسح ضوئيّ انطلاقاً من تطبيق "بريدي موب" ليتّم بعدها منح رمز الإجابة السريع للتاجر أو يتّولد بموجب إجراء المعاملة المالية. وهو الرّمز الذي يسمح للزّبون بالقيام بعملية تحويل الأموال من حسابه إلى حساب التّاجر بكلّ أمان وفي وقت فوريّ. للاستفادة من خدمة "بريد باي" أو خدمة الدّفع الجوّارية من خلال رمز الإجابة السريع الثابت، يجب أن تتوقّف في الزّبون الشروط التالية:

- أن يكون للزبون البطاقة النقدية لبريد الجزائر؛
  - يجب على الزّبون أن يصرّح برقم هاتفه وهذا على مستوى مؤسسة بريد الجزائر. ولتقديم رقم هاتفه ما عليه إلا إدخاله في أي موزع آلي من شبكة الموزعات الآلية لبريد الجزائر؛
  - يجب على الزبون أن يقوم بتحميل وتثبيت تطبيق "بريدي موب" على هاتفه الذكي.
- إن عملية الدفع عن طريق الهاتف النّقال باستعمال رمز الإجابة السريع، عملية جدّ بسيطة تتم بإتباع الخطوات التالية:
- تشغيل التطبيق "بريدي موب"
  - اختيار خدمة بريد باي ؛

- القيام بعملية المسح الضوئي لرمز الإجابة الظاهر في شاشة هاتف التاجر؛

- إذا كان رمز الإجابة السريع الظاهر في شاشة هاتف التاجر يحتوي على مبلغ ثابت، فإنّه ليس من الضروريّ للزّبون إدخال المبلغ، وإذا كان الأمر عكس ذلك، أي إذا كان رمز الإجابة السريع لا يظهر المبلغ، فإنّه يتوجب على الزّبون إدخال مبلغ مشترياته؛

- الإقرار بقبول المعاملة الماليّة وهذا من خلال إدخال رمز التأكيد الذي يتم تلقيه من خلال رسالة نصيّة؛

- يتم إرسال إشعار بالدّفع إلى الزّبون من خلال رسالة نصيّة تظهر على هاتفه الذكيّ، في حين يتلقى التاجر رسالة نصيّة تظهر رصيد مبلغ المشتريات.

لا زالت مؤسسة بريد الجزائر تواصل الإجراءات الرامية على عصرنه وسائل الدفع الإلكتروني حيث شهد عدد العمليات المنفذة على أجهزة الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر ارتفاعاً كبيراً، حيث بلغ معدل النمو نسبة +773%، وارتفاع كبير في عدد التحويلات عبر "بريدي موب"، حيث بلغ نسبة +557% مقارنة بسنة 2019.

كما دخلت قابلية التشغيل البيئي للمنصات النقدية التابعة للشبكات البريدية والبنكية حيز التنفيذ، مما يسمح للمواطنين الحاملين لبطاقات الذهبية وبطاقات الدفع البنكية بإجراء عمليات السحب أو التحويل عبر موزعات مكاتب البريد والبنوك. كذلك تم إطلاق خدمة إنتاج وتوزيع البطاقات الذهبية (خدمة PREMIUM)، خلال أجل مخفض يقدر بـ 5 أيام. أيضاً تم إطلاق خدمة السحب بدون بطاقة (Cardless)، والتي تسمح لزبائن بريد الجزائر الحاملين للبطاقة الذهبية، إجراء عمليات سحب الأموال عبر جميع شبائيك الدفع دون استعمال بطاقة السحب، حيث سجلت هذه الخدمة 54327 عملية بمبلغ يقدر بـ 580526000 دينار جزائري. (بريد الجزائر E-CCP، 2020)

واستكمالاً لمسيرة بريد الجزائر في عملية العصرية وتكثيف نموذجها الاقتصادي مع التطورات التكنولوجية الحديثة باشرت في إستراتيجيتها الجديدة الرامية إلى تسريع وتيرة تعميم خدمات الدفع الإلكتروني وترقيتها وذلك بالاعتماد على شبكة المؤسسات الناشئة والمصغرة. حيث أطلقت مشروع دمج المؤسسات الناشئة والمصغرة بصفة أعوان نقديين معتمدين، وهي الشراكة التي تستند على شبكة قبول وطنية مكونة من عدة مؤسسات ناشئة ومصغرة يتم انتقاؤها وتأهيلها ثم اعتمادها من طرف بريد الجزائر.

وتتلخص مهام هؤلاء الأعدوان النقديين المعتمدين في التسويق ومرافقة المتعاملين الاقتصاديين في مسار التعاقد مع بريد الجزائر للاستفادة من خدمات الدفع الإلكتروني، وتثبيت وصيانة وسائل الدفع الإلكتروني الجوارية، وربط مواقع البيع للتجارة الإلكترونية بالمنصة النقدية لبريد الجزائر، علاوة على ضمان خدمة ما بعد البيع، لفائدة العملاء المتعاقدين مع مؤسسة بريد الجزائر، المستفيدين من وسائل الدفع الإلكتروني.

تتجسد أهم مظاهر أمن المعاملات الإلكترونية في الاعتراف بالإثبات الإلكتروني والتوقيع والتصديق الإلكترونيين، (حمودي، 2020، صفحة 102).

لهذا اهتمت مؤسسة بريد الجزائر بمحور التصديق الإلكتروني وتم تطبيق المخطط الوطني للتصديق الإلكتروني ممثلا في السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني ANCE والسلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني AGCE. وبالفعل، تم تنصيب السلطتين سالفتي الذكر حسب عملية تقنية تتوافق ومعايير التدقيق WebTrust، وهما تشتغلان حاليا منذ الحصول على تقارير آنية من المدقق، مما سمح بوضع خدمات التصديق الإلكتروني على الخط وتقديمها.

#### 4- تحديات ومستقبل نظام الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر:

يواجه نظام الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر العديد من التحديات التي يجب القضاء عليها لضمان تطبيق هذه الوسائل بشكل أفضل مستقبلا.

#### 4-1. التحديات التي تواجه نظام الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر:

- 4-1-1. ضعف الإقبال على استعمال وسائل الدفع الإلكتروني بسبب غياب الثقافة البنكية؛
- 4-1-2. المشاكل المرتبطة باستعمال وسائل الدفع الإلكتروني سواء بسبب جهل كيفية الاستخدام أم كثرة الأعطاب على مستوى الموزعات الآلية أم نقص السيولة؛
- 4-1-3. عدم وضوح القوانين والتشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية إضافة إلى المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية؛

#### 4-1-4. المخاطر المرتبطة بوسائل الدفع الإلكتروني كالتقصير.

#### 4-2. مستقبل نظام الدفع الإلكتروني في بريد الجزائر:

حتى تتمكن بريد الجزائر من عصريته عمله وخدماته والانتقال إلى عصر المعلوماتية وتعظيم الاستفادة القصوى من ثورة العلم والتكنولوجيا يجب عليه اتخاذ عدة إجراءات لضمان التكيف مع المستجدات والتطورات الحاصلة بتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، ولعل أهم هذه الإجراءات ما يلي:

- 4-2-1. تحديد الأهداف بدقة كبيرة وتحديد آجال تحقيقها بشكل دقيق ومضبوط حتى لا يحدث تماطل في التنفيذ؛
- 4-2-2. توفير بيئة قانونية واضحة مع دعمها وتحفيزها بيئة صناعية وسياسية ملائمة؛
- 4-2-3. إعداد وتكوين العنصر البشري وتطوير إمكانيات مساندة التطورات التكنولوجية من خلال الاعتماد على مكاتب الخبرة والاستشارة الدولية في تدريب الإطارات على استخدام أحدث النظم؛
- 4-2-4. الاهتمام بالإتفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 4-2-5. التوسع في استخدام الانترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- 4-2-6. توفير أمن المعلومات الإلكترونية.

## خاتمة

إن تطبيق وسائل الدفع الحديثة في بريد الجزائر أصبح ضرورة ملحة لمسايرة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة العالمية، من خلال البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- ضعف حجم أدوات الدفع الإلكترونية؛
- إحجام الأفراد على استعمال وسائل الدفع الإلكتروني بسبب غياب الثقافة البنكية والتخوف من مخاطر هذه الوسائل؛
- صعوبة تطبيق وسائل الدفع الإلكتروني يرجع لغياب بيئة قانونية وتنظيمية واضحة؛

## التوصيات:

- تطوير البنية التحتية لتسهيل تطبيق وسائل الدفع الإلكتروني وتطوير التجارة الإلكترونية؛
- إصدار قانون خاص لحماية مستعملي بطاقات الدفع الإلكتروني للحد من النشاط الإجرامي وانتهاك الخصوصية؛
- ضرورة سن قانون يتعلق بالأمن المعلوماتي للقضاء على الإهمال والغموض الذي يميز القانون الموجود.

## المراجع العربية :

1. ام الخير حمودة، و نخلة لبوخ. (2018). تقييم استخدام وسائل الدفع الالكترونية في البنوك الجزائرية. *مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية-دراسة تحليلية للفترة 1999الى 2013* ، 421 .
2. باشا رابح حمدي، و هيبية عبد الرحيم. (2011). تطور طرق الدفع في التجارة الالكترونية. *مجلة علوم الاقتصاد و التسير و التجارة* ، 171 .
3. *بريد الجزائر E-CCP*. (2020). تاريخ الاسترداد 3 4 ، 2021، من بريد الجزائر: E-CCP: <https://eccp.poste.dz/ar/index.php>
4. بوسعيد محمد عبد الكريم، و محمد بن لدغن. (2019). تحديات البنوك الجزائرية في تطبيق وسائل الدفع الحديثة. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية* ، 119 .
5. خالد بن عمر، و جيلالي بورزامة. (2019). واقع الصيرفة الالكترونية في الجزائر. *مجلة بحوث اقتصادية عربية* ، 96 .
6. زهير زواش. (2010-2011). دور نظام الدفع الالكتروني في تحسين المعاملات المصرفية. ام البواقي، الجزائر.
7. سليمان ناصر. (2015). التقنيات البنكية وعمليات الائتمان. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
8. عبد العزيز صحراوي، و فائزة لعرف. (2020). فعالية استخدام وسائل الدفع الالكترونية الحديثة في الوقاية من جائحة كورونا. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية* ، 111 .
9. عماد الدين بركات، و حورية طيب. (2019). وسائل الدفع الالكترونية و دورها في تفعيل التجارة الخارجية. *مجلة القانون و التنمية المحلية* ، 126 .
10. فريد حمودي. (2020). الامن المعلوماتي في الجزائر بين التطورات التكنولوجية وضعف البيئة الرقمية - المجال المصرفي نموذجا. *مجلة جيل الابحاث القانونية المعقدة* ، 102 .
11. محاد ع & ،.خاوي م. (2017). واقع وسائل وانظمة الدفع الالكترونية في النظام البنكي الجزائري. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة* . 141 ،

12. محمد شايب. (2007-2006). اثر تكنولوجيا الاعلام و الاتصال على فعالية أنشطة البنوك التجارية الجزائرية. سطييف، الجزائر.
13. محمد عبد الكريم بوسعيد. (2019). وسائل الدفع الالكترونية في البنوك الجزائرية -الواقع و الافاق. مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي (2)، 96.
14. ميادة بلعائش، و حياة بن اسماعيل. (2014). مشروع الصيرفة الالكترونية في الجزائر. مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ، 74.
15. ميادة بلعائش، و زايد حسيبة. (بلا تاريخ). واقع الصيرفة الالكترونية في الدول المتقدمة. مجلة الباحث الاقتصادي ، 304.
16. نور الدين زخوفي، و عمر زمالة. (2018). التحويل المالي الالكتروني - اليات التعامل و المخاطر في ظل عصرنة وسائل الدفع. مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة ، 256.

### المراجع الأجنبية :

17. al-khoury. (2014). AM electronic payments -building the case for a national initiative. *social sciences research journal* , 177.
18. *bankbazaar*. (2017, 8 1). Consulté le 01 2, 2021, sur *bankbazaar*:  
<https://www.bankbazaar.com/credit-card/difference-between-debit-and-credit-card.html>
19. bezhovski, z. (2016). the future of the mobile payment as electronic payment system european. *journal of business and management* , 128.
20. G, a. (2017). E-wallets for future investments leading to digital economy of india. *international journal of research in management economics and commerce* , 151.

المجلة المغاربية

# مناجمنت المنظمات

منشورات مخبر  
مناجمنت الافراد  
والمنظمات



المجلد 5 ، العدد 1

ديسمبر 2021

ISSN 2437-0975

EISSN 2710-818X

جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان -  
الجزائر -