

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance d'Entreprise

Sujet :

*Analyse financière des actions de Responsabilité
Sociale des Entreprises de la fonction Ressources
Humaines :
Cas de l'Office National de l'Assainissement de la
zone de Tizi-Ouzou.*

Présenté par :

KAID Naima
HATCHABI ABOU Fadjimata

Dirigé par :

Mme BEKOUR Farida épouse AMOKRANE
Professeure à la FSECSG

Devant le Jury :

Présidente : BOUBEKEUR Saliha, Maitre Assistante A, UMMTO

Examinatrice : HAROUZ Lynda épouse MOULA, Maitre Assistante A, UMMTO

Directrice de recherche : BEKOUR Farida épouse AMOKRANE, Professeure, UMMTO

Année universitaire 2019/2020

Sommaire

SOMMAIRE

Remerciements	II
Dédicace	III
Liste des abréviations.....	V
Introduction générale	01

Chapitre I :

Les actions de RSE dans l'entreprise	04
Section 1 : Evolution historique et définition de la RSE.....	05
Section 2 : La mise en pratique de la RSE au sein des entreprises.....	16

Chapitre II :

Les actions de RSE envers les RH	30
Section 1 : Généralités sur les Ressources Humaines	31
Section 2 : Relation entre la RSE et les RH	38
Section 3 : Analyse de la RSE/RH de l'entreprise par le compte de résultats.....	45

Chapitre III :

Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou	55
Section1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil ...	57
Section 2 : Restitution des résultats de l'étude de cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou	63
Conclusion générale.....	75
Références bibliographiques	79
Table des illustrations.....	83
Annexes	84
Table des matières	106

Remerciements

Nous tenons à remercier « Dieu » le tout puissant qui nous a donné le courage, la patience et la volonté pour terminer ce travail.

Nous remercions Mme « AMOKRANE Farida » notre promotrice et Professeure à la FSECSG, d'avoir accepté de nous encadrer. Nous avons eu le grand plaisir de travailler sous sa direction, nous la remercions pour tout ses efforts, pour sa patience, sa disponibilité et pour tout ses conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous remercions également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Et sans oublier bien sûr le directeur de l'Office National de l'Assainissement de la zone de Tizi-Ouzou qui nous a accueillis dans son organisme, et nous remercions particulièrement le sous directeur des Ressources Humaines Mr « DJEBBAR Abdelaziz » pour le temps qu'il nous a accordé, son soutien et son aide.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien, et leurs prières tout au long de mes études ;

A mes chères sœurs, Sabrina et Hayat pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral, et à ma petite princesse Aya ;

A toute ma grande famille ;

A mes amis ;

Merci d'être toujours là pour moi.

Naima

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui me sont chers, tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à ma réussite.

FADJIMATA

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- BSR:** Business of Social Responsibility.
- CBOC:** Conférence Board du Canada.
- CDD :** Commission du Développement Durable.
- CR :** Compte de Résultats.
- DD :** Développement durable.
- EBE:** Excédent brut d'exploitation.
- ETI :** Entreprise de Taille Intermédiaire.
- GRH :** Gestion des Ressources Humaines.
- GSRH :** Gestion Stratégique des Ressources Humaines.
- IAS:** International Accounting Standards.
- IFRS:** International Financial Reporting Standards.
- ISO:** International Organization for Standardization.
- OCDE:** Organisation de Coopération et de Développement Economique.
- OIE:** Organisation Internationale des Employeurs.
- OIT :** Organisation Internationale du Travail.
- ONA :** Office National de l'Assainissement.
- ONG:** Organisation non gouvernementale.
- ONU :** Organisation des Nations Unies.
- OST :** Organisation Scientifique du Travail.
- PAS :** Plan d'Ajustement Structurel.
- PCN :** Points de Contact Nationaux.
- PCSC :** Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance.
- PME :** Petite Moyenne Entreprise.
- PP:** Parties prenantes.
- PSRE :** Plan de Soutien à la Relance Economique.
- RAO :** Résultat net des Activités Ordinaires.
- RH :** Ressources Humaines.

Liste des abréviations

ROAI: Résultat ordinaire Avant Impôts.

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

SAI: Social Accountability International.

Sht: stakeholder theory.

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion.

SME : Systèmes de Management Environnemental.

SRI: Standford Research Institute.

TPE : Très petite entreprise.

TPP : Théorie des parties prenantes.

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

DRH: Direction des Ressources Humaines

Introduction générale

La notion de responsabilité incombe de devoir répondre de ses actes. L'entreprise a, depuis toujours, eu des obligations envers ses parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les collectivités territoriales, les employés (ressources humaines), etc. mais depuis quelques années un nouveau type de responsabilité dite sociale : la RSE est apparue.

Cette notion existe depuis l'aube du 19^{ème} Siècle mais ce n'est qu'en 1953, lorsque Howard Bowen, un pasteur américain protestant, à la demande de l'église, publie son ouvrage "Social Responsibilities of the Businessman" que cette notion connut une émergence.

Howard Bowen est le premier à utiliser le terme "corporate social responsibilities" traduite sous la notion de responsabilité sociale de l'entreprise en français. Dans son ouvrage, Howard Bowen a donné une nouvelle définition du bon entrepreneur qui, selon lui, doit avoir le sens du paternalisme, gérer ses profits de manière économe et responsable.

Cependant, cette notion de RSE est restée en latence car jusqu'au début des années 1970, les entreprises ne se préoccupaient que de leurs performances économiques. D'ailleurs, Milton Friedman avait affirmé qu'il est dangereux pour une entreprise de se préoccuper d'autre chose que de la performance financière et de la recherche de profit pour les actionnaires. Plus tard, dans la même année, divers phénomènes, comme la guerre de Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du sud, les accidents environnementaux et les problèmes écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc), ont suscité une réflexion approfondie sur la RSE qui connaîtra une accélération dans les années 1990. Aujourd'hui, l'entreprise est devenue un acteur à part entière qui est investie d'une mission envers la société au sens large.

Plusieurs auteurs ont donné une définition de la RSE. Ainsi, selon Mc Guire (1963), « l'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au delà de ces obligations ».

Le Livre vert de la commission européenne (2001) définit la RSE comme: « L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au delà et investir d'avantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes». On peut alors retenir que l'entreprise est responsable envers la société, l'environnement, les clients, les fournisseurs, mais aussi envers les employés ; ces derniers étant l'objet de notre recherche.

Ainsi dans ce travail, nous allons nous intéresser aux *responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ses Ressources Humaines (RH)* c'est-à-dire aux actions faites par l'entreprise pour améliorer les conditions de travail et les qualifications de ses employés. Notre intérêt dans ce travail de recherche est particulièrement porté d'une part, sur le *rôle et la responsabilité de la fonction ressources humaines en termes de formation, de rémunération, de recrutement, de promotion, etc.* Et d'autre part, aux indicateurs à utiliser pour analyser les actions de gestion des RH dans le cadre de la RSE.

I. Problématique de recherche :

Auparavant, le terme RH n'existait pas. On parlait plutôt de l'administration du personnel dont se chargeait le chef du personnel. Il s'agit d'une mission purement administrative c'est-à-dire qu'il ne s'occupait que de la gestion de la paie et de l'établissement des contrats de travail, etc.

Ce terme s'est développé, par la suite, et a progressivement laissé place à la gestion des ressources humaines. Ce service, dirigé généralement par le Directeur des Ressources Humaines (DRH), se charge non seulement du cadre administratif mais aussi du développement du capital humain à savoir, la gestion des carrières, des compétences, des performances, etc.

La gestion des RH a un rôle essentiel pour ancrer véritablement la RSE dans la vie de l'entreprise. L'amélioration de l'engagement des salariés sur la RSE contribue à la motivation des employés et donc à leur productivité. D'ailleurs, la nouvelle norme ISO 9000 (établie en 2000), contrairement à celle de 1994, dans son chapitre « management des ressources » et « ressources humaines », replace les hommes au centre du processus qualité.

Aussi, selon Ballet et De-Bry (2001) «... que l'on parle de paternalisme, philanthropie, d'entreprise citoyenne, de développement durable ou encore de responsabilité sociale, l'entreprise s'est toujours sentie responsable de ses salariés et s'ouvre constamment à l'amélioration de leurs conditions de travail et de sécurité ».

En 1995, l'Algérie occupait la 124^{ème} place en ce qui concerne l'adaptation de la RSE par les entreprises ; mais elle se développe à une vitesse encourageante. Cela se concrétise à travers des actions comme le partenariat Franco-Algérien entre l'institut algérien de gouvernance des entreprises et l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE), qui est un organisme Français. Un site a d'ailleurs été lancé en 2014 à cet effet.

Aujourd'hui, un nombre croissant d'entreprises algériennes adopte les lignes directrices de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale des entreprises ; parmi elles, le groupe CEVITAL, Algérie Telecom, NCA Rouïba, CETIM, ENAC, Antar Trade Condor.

Pour étudier la RSE au sein de l'entreprise, notamment celle envers les ressources humaines, il est nécessaire de procéder à une analyse des actions de responsabilité sociale de la fonction RH. Parmi cette analyse figure l'analyse financière.

Selon E. Cohen (1997), « L'analyse financière est un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances ». Dans le cadre de notre sujet de recherche, cette analyse nous permettra alors de déterminer les effets des actions de la fonction RH en termes de responsabilité sociale de l'entreprise sur la santé financière de l'entreprise.

C'est de là que découle notre problématique de recherche que nous formulons par la question principale suivante :

Quels sont les indicateurs de mesure de l'impact des actions RSE/RH sur la situation financière de l'entreprise ?

Par cette question principale, nous soulevons deux (02) questions secondaires suivantes :

1. Quelles sont les actions RSE envers les RH ?
2. Comment mesurer l'impact des actions RSE/RH sur la situation financière de l'entreprise ?

II. Hypothèses de recherche :

Pour répondre aux questions ci-dessus, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- H1 : La gestion des RH dans le cadre de la RSE a un impact (positif ou négatif) sur la situation financière de l'entreprise.
- H2 : La motivation des RH et leur implication dans les démarches RSE permet l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

III. Méthodologie de recherche :

Pour l'élaboration de notre mémoire, nous avons suivi une démarche méthodologique de recherche basée sur :

- Une étude documentaire qui va consister à regrouper les informations significatives sur la RSE, la gestion des RH et sur l'analyse financière.
- Une collecte de données à travers un questionnaire pour l'étude du cas de l'Office National de l'Assainissement de la zone de Tizi-Ouzou.

Toutes les informations provenant de l'ONA et des différents documents traités seront exploitées et présentées sous forme de synthèse pour les besoins de rédaction de ce mémoire.

VI. Structure de recherche :

Nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre traite des actions de responsabilité sociale de l'entreprise,
- Le deuxième chapitre porte sur les actions de RSE envers les RH
- Le troisième chapitre est consacré à l'étude du cas pratique. Dans ce chapitre, nous allons présenter l'organisme étudié ainsi que les actions de RSE en termes de gestion des RH dans le cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou.

V. Intérêt et importance du sujet :

Notre intérêt par le choix de ce sujet se situe à :

- Pour nous mêmes, cette étude va nous permettre de comprendre et de maîtriser l'intégration des actions de RSE et son importance pour les employés.
- Pour la FSEGC, nous espérons que ce modeste travail va apporter un plus à la bibliothèque.
- Pour l'ONA, ce mémoire va lui permettre de cerner les avantages et les inconvénients de l'intégration d'une démarche RSE.

Chapitre I:
Les actions de RSE dans l'entreprise

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est souvent associée au concept de Développement Durable (DD) ou de mondialisation, mais cette notion est apparue bien avant sous d'autres acceptions. Ce concept est en pleine évolution et pour lequel, il n'existe pas de définition universellement reconnue à l'heure actuelle.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises ont adopté et intégré dans leur stratégie la RSE avec seulement l'objectif de rehausser leur image. Pour certaines autres entreprises ou organisations, son intégration est considérée comme un engagement sincère qui a pour objectif de mettre en avant toutes les préoccupations qu'elles soient d'ordre économique, environnemental et social dans leurs stratégies, leurs décisions, leurs activités et de manière totalement transparente et responsable.

Selon *Allouche et al. (2004)*, les tentatives pour définir la RSE, par les différents acteurs à savoir, les entreprises, les agences de notation et les chercheurs, ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion. De ce fait, plusieurs approches théoriques ont été mises en place à cet effet.

Ainsi, dans ce premier chapitre, que nous avons organisé en deux sections, nous allons aborder dans :

- La **première section**, l'évolution historique et la définition de la RSE depuis sa conception par *Howard Bowen*, considéré comme le père fondateur de la RSE, jusqu'à nos jours et mettre en exergue tous les éléments qui facilitent l'opérationnalisation, le développement et la pratique de la RSE au sein de l'entreprise ;
- La **deuxième section** porte sur la mise en pratique de la RSE au sein des entreprises. Dans cette section, nous allons présenter certaines organisations qui ont œuvré pour l'intégration de la RSE dans les pratiques de gestion des entreprises.

SECTION 1 : EVOLUTION HISTORIQUE ET DEFINITION DE LA RSE

Dans l'économie actuelle, l'intérêt est, de plus en plus, porté à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Il est alors nécessaire de se poser la question de savoir que signifie ce concept de responsabilité sociale des entreprises ? Comment est-il intégré dans la gestion des entreprises ? Pour répondre à ces questions, nous présentons dans un premier point son **évolution historique d'où sa genèse**, et dans un deuxième point **les approches théoriques de la RSE** pour terminer dans un **troisième point par les définitions de la RSE**.

I. Genèse et évolution du concept de RSE :

Ce concept est apparu et a évolué aux Etats Unis puis en Europe et par la suite, s'est propagé vers d'autres pays du monde. Aujourd'hui, la RSE est au centre de préoccupations, non seulement, mondiales mais aussi nationales et locales. Dans ce point, nous allons présenter l'évolution historique de la RSE à deux échelles :

1. Evolution historique de la RSE à l'échelle mondiale ;
2. Evolution historique de la RSE en Algérie.

1. Evolution historique de la RSE à l'échelle mondiale

La RSE n'est pas un concept nouveau et il n'y a pas de consensus sur son origine. Le débat est né aux Etats Unis au 19ème siècle. En effet, la révolution industrielle du 19ème siècle se caractérisait par un mode de gestion paternaliste de la main d'œuvre. Le patronat avait alors comme responsabilité la prise en charge totale des salariés et de leurs familles¹. Le patron assure de ce fait, à ses employés une certaine protection semblable à celle assurée par un père de famille. En effet, l'intérêt social est un élément très important et les paternalistes, en plus du paiement des salaires, sont tenus responsables des conditions de vie globales de leurs employés (habitat, éducation, vie de famille, etc.).

Par ailleurs, les terribles conditions de travail ont donné lieu à une législation sociale qui a conduit à la mise en place du système de sécurité sociale. A l'époque, les employeurs socialement responsables se sont opposés à une telle législation parce qu'ils rejetaient les obligations imposées par les pouvoirs publics.

Vers le 20ème siècle, il y a l'apparition des fonds d'éthiques qui convergeaient vers les objectifs des congrégations religieuses qui cherchaient à exclure de tout investissement l'alcool, le tabac et le jeu. En 1953, Howard Rothmann Bowen a introduit le concept de RSE qui met en relation le monde des affaires et l'éthique des affaires².

Aujourd'hui, la RSE a acquis une place significative dans les politiques de gestion des entreprises. Cette importance s'explique par plusieurs facteurs³ dont nous citons :

¹ HAMMACH MA., « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc », Thèse de Doctorat, Ecole doctorale Abbé-Grégoire. Laboratoire interdisciplinaire des Sciences de l'Action, soutenue en 2016, P 46, HAMMACH abdeljabbar(1).pdf.

² BENAMAR S., Responsabilité Sociale des Entreprises, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Mémoire de Magister, soutenue en 2011, P 12.

³ BENAMAR S., idem, PP 12-13.

- **Les catastrophes écologiques** : comme les marées noires causées par la pollution pétrolière ; la catastrophe industrielle de Bhopal en Inde, par exemple, qui a coûté la vie à 6000 personnes suite à un empoisonnement dû à un nuage de dioxine.
Avec ces catastrophes, il est, par conséquent, apparu l'aspect négatif de la technologie avec ses graves risques sur l'environnement, mais aussi la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre et particulièrement le gaz carbonique ;
- **Les maladies du siècle** telles que le sida, la vache folle ou la grippe aviaire qui ont permis la prise de conscience des dangers que les échanges internationaux pouvaient faire courir aux populations ;
- **Les entreprises multinationales** qui se retrouvent contraintes d'aider les populations dans les pays avec lesquels elles nouent des relations d'affaires ;
- **La crise de confiance** due aux scandales boursiers qui ont défrayé la chronique tels que Enron (2001), Anderson (2002), Vivendi (2002), Worldcom (2003), ce qui a accéléré la prise de conscience pour la RSE et a engendré l'exigence d'avantage d'intégrité et de vigilance éthique.

2. Evolution historique de la RSE en Algérie

« L'Algérie, partie prenante dès le début du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable, contribue à l'effort collectif qui vise à la mise en œuvre des différents traités et accords adoptés par la communauté internationale afin de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial. La Commission du Développement Durable (CDD) est le cadre approprié dans cette perspective »¹.

Par ailleurs, l'Algérie est confrontée à de nombreux défis environnementaux comme les changements climatiques, la dégradation de la biodiversité et la désertification qui constituent de graves menaces pour le développement durable et nécessitent, par conséquent, une action coordonnée au niveau national et régional, ce qui favorise une synergie entre toutes les conventions.

De ce fait, les enjeux environnementaux, la lutte contre la pauvreté, la préservation du patrimoine naturel, l'amélioration de la gouvernance et la restructuration économique, etc., constituent des préoccupations majeures pour l'Etat algérien qui a pour objectif de s'inscrire réellement dans le cadre du développement durable.

Ainsi, l'Algérie a intégré la dimension de *durabilité* dans sa politique de développement nationale. L'objectif est de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles. A cet effet, un réel engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles est visible au niveau du renforcement du cadre législatif et institutionnel et des nombreux programmes lancés en matière *d'éducation environnementale*, de *promotion des énergies renouvelables*, de *lutte contre la pauvreté*, de *protection des sols* et de *biodiversité* (Hadj Slimane Kheroua H et Ayad SD).

¹ RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, 19^{ème} session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Mai 2011, P 4.

II. Approches théoriques de la RSE

Les différents travaux effectués sur la RSE par les chercheurs suscitent de nombreuses divergences en termes de conception voire même de contradiction. Ceci s'explique par l'absence d'une base théorique capable de rendre moins complexe cette notion. Il est alors primordial de revenir sur les fondements théoriques et les disciplines de références desquels la RSE tire sa légitimité pour développer un cadre conceptuel adéquat. C'est ainsi que nous allons évoquer quelques cadres **théoriques** permettant d'appréhender la RSE dont celle des **parties prenantes**, la **théorie des néoclassiques** et la **théorie de l'agence**.

1. Théorie des parties prenantes

Il est important voire nécessaire pour les entreprises désirant mettre en place une démarche RSE dans leurs stratégies de se référer à la **théorie des parties prenantes (tpp)**. De plus, Callon et Al. (2001) ajoutent qu'au delà des entreprises, le concept de stakeholder semble aussi se diffuser dans l'ensemble de la société à travers la montée en puissance d'une démocratie participative.

Le terme de stakeholder est un mot anglais composé de deux mots stake qui veut dire « enjeu » ou « mise » et holder qui veut dire détenteur. Ainsi, étymologiquement, on peut traduire le mot stake holder par « détenteur d'enjeu » ou encore « porteur de mise » ce qui n'est pas vraiment évocateur en français. C'est pourquoi, il est plus d'usage de le traduire par partie prenante, ce qui correspond plus à la signification du terme stake holder.

A ce titre, on peut définir stakeholder comme « tout agent ou groupe d'agent homogène dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise » (Charreaux G., 1987).

Depuis 1963, les définitions du concept de parties prenantes (pp) se sont multipliées (*cf. tableau n°01*) allant de la plus large à la plus restreinte. La plus large et certainement la plus connue et la plus utilisée est celle de Freeman (1984) selon laquelle une partie prenante dans l'organisation est « par définition tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». L'importance de cette notion dans l'évolution du concept de RSE nous induit à présenter dans ce point :

- **Origine de la stakeholder theory ;**
- **Identification des parties prenantes ;**
- **Limites de la sht.**

1.1. Origine de la stakeholder theory

Les origines précises de la tpp sont très vagues voire impossible à déterminer avec exactitude. Ainsi, le plus souvent, la paternité de cette notion est attribuée à Freeman (1984) avec l'apparition de son ouvrage. Pourtant, ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant (Mercier, 2006).

Chapitre 1: Les actions de RSE dans l'entreprise

Tableau n°01 : Les tentatives de définition du concept de parties prenantes.

Source	Stake
Standford memo, 1963	« those groups without whose support the organization would cease to exist » (cité par Freeman & Reed, 1983 et Freeman, 1984).
Rhenman, 1964	« are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence » (cité par Näsi, 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	« driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending » (cité par Näsi, 1995).
Freeman & Reed, 1983	Large: « can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives » Etroite: « on which the organization is dependent for its continued survival ».
Freeman, 1984	can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives »
Freeman et Gilbert, 1987	« can affect or is affected by a business ».
Cornell & Shapiro, 1987	claimants » who have « contracts ».
Evan & Freeman, 1988	« have a stake in or claim on the firm ».
Evan & Freeman, 1988	« benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions.
Bowie, 1988	without whose support the organization would cease to exist ».
Alkhafaji, 1989	groups to whom the corporation is responsible ».
Carroll, 1989	« asserts to have one or more of these kinds of stakes » – « ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property ».
Freeman & Evan, 1990	contract holders.
Thompson et al, 1991	in « relationship with an organization ».
Savage et al, 1991	have an interest in the actions of an organization and.. the ability to influence it».
Hill & Jones, 1992	« constituents who have a legitimate claim on the firm... established through the existence of an exchange relationship » who supply « the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements) ».
Brenner, 1993	« having some legitimate, non-trivial relationship with an organization (such as) exchange transactions, actions impacts, and moral responsibilities ».
Carroll, 1993	asserts to have one or more of the kinds of stakes in business » – may be affected or affect...
Freeman, 1994	participants in « the human process of joint value creation ».
Wicks et al, 1994	« interact with and give meaning and definition to the corporation ».
Langtry, 1994	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral and legal claim on the firm.
Starik, 1994	« can and are making their actual stakes known » – « are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization ».
Clarkson, 1994	« bear some form of risks as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm » or « are placed at risk as a result of a firm activities.
Clarkson, 1995	« have or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities »
Näsi, 1995	interact with the firm and thus make its operation possible.
Brenner, 1995	are or which could impact or be impacted by the firm/organization.
Donaldson et Preston, 1995	« persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity ».

Source: Adapté de Mitchell, Agle & Wood, 1999.

En effet, Dodd (1932) ou encore Berle et Means (1932) avaient déjà évoqué dans leurs travaux l'idée que l'entreprise doit s'intéresser aux relations qu'elle entretient avec ses acteurs externes. Il est alors important de faire un recul et de s'intéresser aux développements de la tpp qui sont antérieurs à Freeman (1984) afin de mieux cerner son essence.

Selon Mercier (2006), un ensemble de réflexions qui se sont développées aux Etats Unis au début des années trente définit l'origine implicite de la sht. Parmi ces réflexions, nous avons celle de Berle et Means (1932) qui ont évoqué tacitement le concept dans leur conception institutionnelle de l'entreprise américaine des années trente sans jamais l'utiliser ; ou encore celle de Dodd (1932) qui conçoit l'entreprise comme une institution où les actionnaires sont des « propriétaires par correspondance » dont les intérêts peuvent être assujettis à ceux d'autres groupes de l'entreprise et de la société au sens large. Par ailleurs, Sturdivant (1979) affirme que les origines de la sht sont difficiles voire impossible à déterminer.

« Par ailleurs, l'origine de la sht, sous sa forme explicite, remonte vers la fin des années 50 et le début des années 60 »¹. En effet, pour certains auteurs, les premières pensées sur la sht ont débuté avec E. Penrose (1959), considéré comme l'un des pionniers de la stakeholder approche (Pitelis et Wahl (1998), et pour d'autres, avec I. Ansoff (1968, cité par Mercier, 2001) qui est le premier à évoquer la tpp dans sa définition des objectifs organisationnels.

Ainsi, I. Ansoff, selon Mercier (2001), avance que le rôle de l'entreprise est de concilier entre les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation avec elle c'est-à-dire les dirigeants, les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. Alors que d'autres renvoient la réflexion initiale à Standford Research Institute (SRI) qui écrit « those groups without whose support the organization would cease to exist » (Standford Mémo, 1963 cité par Freeman, 1984) qui signifie que sans le soutien de tous ces groupes, l'organisation va cesser d'exister.

Freeman (1984), à travers son livre « Strategic Management : a stakeholder approach », a contribué à l'ancrage du concept de pp dans la littérature du management. Dans ce livre, il définit les parties prenantes comme « tout individu ou groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

1.2. Identification des parties prenantes

La question de l'application de la sht nécessite l'identification des stakeholders. Cette question revient à s'interroger sur « to whom and to what actually pay attention » (Mitchell et al. 1997). A ce titre, plusieurs chercheurs ont tenté d'identifier les parties prenantes donnant lieu à plusieurs critères conduisant eux-mêmes à plusieurs typologies des sh.

Parmi ces chercheurs, nous évoquons Damak et Pesqueux (2003) qui distinguent les pp selon qu'elles soient internes, externes « classiques », et externes à pouvoir d'influence.

¹ BOUSSOURA E., ZERIBI S., « La stakeholder theory permet elle d'appréhender le concept RSE ? », Institut de Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC), LEG-FARGO, Université de Bourgogne.

Il y a aussi I. Pelle Culpin (1998) qui fait la distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes « éthiques » (qui émanent des organismes de pression éthique et politique). Ces parties prenantes éthiques sont plus difficiles à figurer.

Parallèlement, Mitchell et al. (1997) abordent la question de l'identification des parties prenantes sous un autre angle : comment certaines parties deviennent-elles « prenantes », autrement dit comment identifier les parties prenantes pertinentes pour une entreprise ? Quelles caractéristiques font qu'un groupe a toutes les chances d'être considéré par une entreprise comme partie prenante (pp) critique? « Ainsi, ces auteurs se basent sur trois (03) critères pour identifier les différentes pp :

1. **Le pouvoir** qui est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de l'entreprise ;
2. **La légitimité d'un groupe** qui correspond à sa reconnaissance par la société en vertu d'un contrat, d'un droit moral, ou d'un risque supporté du fait de l'activité de l'entreprise ;
3. **L'urgence** caractérise les parties prenantes qui demandent une attention immédiate »¹.

Ces trois critères offrent aux managers la possibilité d'identifier leurs sh et de prévoir ainsi, en fonction de ces critères, des classes de sh. Ceci permettra de faciliter la réponse à leurs diverses demandes.

Cette configuration traduit comment les concepts de *légitimité* et de *pouvoir* interagissent ensemble, et combinés avec la notion d'*urgence* génèrent différentes catégories de sh avec différents modèles de comportements organisationnels. Cette configuration fournit également aux managers l'opportunité d'identifier les parties qui ont réellement le pouvoir d'impacter la gestion de l'entreprise.

1.3. Les limites de la sht

La sht contribue à comprendre et à mieux apprendre les problèmes qui existent entre l'entreprise et les parties prenantes. Cependant, elle comporte beaucoup d'incompréhensions notamment celle liée à l'ambiguïté du concept de stakeholder, aux divergences entre les auteurs (Mercier, 2001) et aux divers problèmes conceptuels et opératoires.

Mercier (2001) a souligné divers problèmes parmi lesquels la non unanimité des auteurs quant à l'identification des parties prenantes qui ont suscité beaucoup de confusion vu qu'un individu peut être à la fois actionnaire, employé, consommateur et membre de la communauté. (Anane et mahieddine ferroudja).

¹ SERIR.N, « La responsabilité sociale de l'entreprise », Mémoire de Magister en management option stratégie, université d'Oran, 2011-2012, P 37.

Aussi, la sht pousse l'entreprise à être responsable vis-à-vis des pp mais ne précise ni les responsabilités en jeu et ni l'étendu de ces dernières. Sans oublier la question de priorité des pp à laquelle les auteurs ne parviennent pas à s'accorder. Pour Freeman (1988) cité par Mercier (2001), toutes les paries prenantes sont d'égales importances pour l'entreprise alors que Donaldson et Preston (1995) estiment que toutes les pp ne devraient pas être impliquées de la même manière au sein de l'organisation. Etzioni (1995, cité par Mercier, 2001) quant à lui stipule que l'importance accordée à un sh doit être proportionnelle à son investissement.

Par ailleurs, les objectifs organisationnels comportent aussi des disfonctionnements. Il est difficile d'être équitable envers les parties prenantes qui n'ont pas les mêmes intérêts ; surtout si la satisfaction des intérêts d'une partie entraîne l'insatisfaction de l'autre. Ainsi, pour s'en sortir l'entreprise doit gérer ce dilemme sinon elle risque la paralysie selon Goodpaster, (1991).

2. La théorie des néoclassiques

Selon la conception classique, la responsabilité de l'entreprise est exclusivement de nature économique. La fonction de l'entreprise est de produire des profits réguliers et de haut niveau car l'essence de l'entreprise libre est de rechercher le profit de toutes les manières qui soient cohérentes avec sa propre survie en tant que système économique (Levitt, 1958, cité par Lepineux, 2003). En d'autres termes, « les entreprises pérennes sont celles qui poursuivent leur seul objectif de maximisation du profit à long terme. Vu sous cet angle, les entreprises n'ont plus qu'à respecter le strict minimum de sincérité et de loyauté, et de rechercher le gain tangible et pécuniaire »¹.

Milton Friedman (1962) adhère à cette théorie. En effet, en 1970, l'auteur cite dans son propre livre « *the social responsibility of business is to increase its profits* », l'entreprise a une et une seule responsabilité sociale-utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits. Ceci se fait à la seule condition de respecter les règles du jeu c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie et ni fraude.

Selon Milton Friedman, la RSE, au delà de ses responsabilités pénales, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires.

En résumé, pour les adhérents à cette théorie, la démarche RSE n'est d'aucune utilité pour les entreprises car les principes de cette dernière ne s'alignent pas avec l'objectif des entreprises qui est principalement pécuniaire. Aussi, les actionnaires demeurent la seule partie prenante pour laquelle l'entreprise doit rendre des comptes.

3. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est celle qui explique clairement les relations qui existent entre les dirigeants et les actionnaires.

¹ TIONA WAMBA J.H., « pratiques de responsabilités sociales et création de valeur », université de Douala cameroun, diplôme de professeur d'enseignement technique grade 2, 2009, disponible sur https://www.memoireonline.com/01/14/8399/m_Pratiques-de-responsabilite-sociale-des-entreprises-industrielles-au-Cameroun5.html, consulté le 23/05/2020.

La relation d'agence est définie, en 1976 par M. Jensen et W. Meckling, comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes, mandant ou principal) a recours aux services d'une autre personne (mandataire ou agent) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent.

L'entreprise est alors perçue comme un nœud de contrats entre plusieurs individus ayant des objectifs différents et qui ne disposent pas des mêmes informations. Ces conflits trouvent leur origine dans la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise. La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des transactions.

Il incombe alors aux dirigeants de s'arranger pour créer un environnement harmonieux dans lequel toutes les parties prenantes auront leurs places. Ainsi, pour la survie de l'entreprise sur le long terme, les dirigeants ne doivent porter préjudice à aucune des pp.

Cependant, le système d'information n'étant pas parfait induit une asymétrie dans la communication avec les pp de sorte que les dirigeants ne rendent pas compte de leurs décisions aux pp, ceci fait que la mise en application de cette théorie s'avère difficilement réalisable.

III. Définitions de la RSE

Le sens de la Responsabilité Sociale des Entreprises varie selon les régions et les organisations. En terme simple, la RSE est un moyen de sensibiliser les entreprises aux conséquences de leur activité sur la planète. Une entreprise qui intègre la RSE dans sa gestion va donc chercher à avoir un impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable. Elle va construire un équilibre en collaboration avec toutes ses parties prenantes.

La revue de la littérature nous a permis de constater l'existence de plusieurs définitions de la RSE. Parmi ces définitions, nous allons présenter celles données par les :

1. Chercheurs ;
2. Organisations internationales.

1. Définitions des chercheurs

Nous avons recensé certaines définitions de la RSE que nous présentons successivement comme suit :

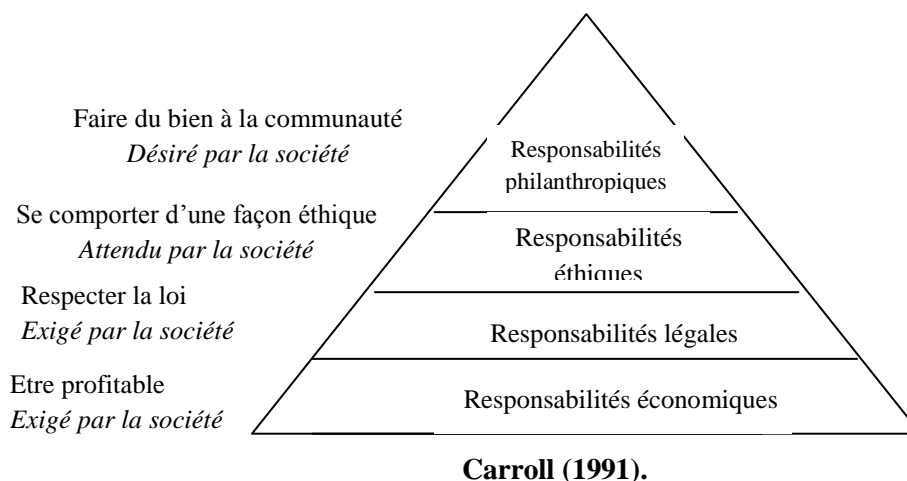
- Selon le père fondateur de la RSE, **Howard Rothmann Bowen (1953)**, « *La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* »¹ ;

¹ GOND J., IGALENS J., « Manager la responsabilité sociale de l'entreprise », Pearson Education France éditions, 2012, P 63.

Chapitre 1: Les actions de RSE dans l'entreprise

- **P. Drucker (1954)** affirme que la responsabilité sociale des entreprises est la maximisation des profits tout en croyant également qu'il est d'autant plus important pour les gestionnaires de considérer les impacts sociaux d'une quelconque décision stratégique¹ ;
- Pour **Davis (1960)**, la RSE s'identifie aux décisions ou actions dans lesquelles les entreprises s'engagent pour des raisons au moins partiellement au-delà de leurs intérêts économiques ou techniques² ;
- Selon **Milton Friedman (1970)**, « *La responsabilité sociale de l'entreprise est celle d'accroître ses profits. Elle consiste à utiliser des ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre* »³ ;
- Suivant **Jones (1980)**, *La responsabilité sociale des entreprises est une responsabilité extra-économique, selon lui, une entreprise a, en plus de ses obligations économiques et légales, de respecter, des engagements sociétaux à honorer envers la communauté dans laquelle elle opère.*
- **Wood (1991)** considère que « La RSE est avant tout un état d'esprit, une philosophie qui trouve son expression dans l'ensemble des processus décisionnels et comportementaux de l'entreprise »⁴ ;
- **Carroll (1991)** soutient que la RSE inclut les attentes de la société : économiques, éthiques, légales et philanthropiques vis à vis de l'entreprise (cf. figure n°01).

Figure n°01 : Pyramide de RSE (Carroll)



¹ BABA S., MOUSTAQUIM R., BRGIN E., « Responsabilité sociale des entreprises : Un regard historique à travers les classiques en management stratégique », 2016, journals.opendition.org, Revue électronique en sciences de l'environnement, consulté le 26 septembre 2020.

² LOGOSSAH K., HERVIEUX C., M'ZALI B., « La responsabilité sociale des entreprises : Pratiques et impacts », éditions Publibook, 2015, P 24.

³ DINIA J., CHAKOR A., « La responsabilité sociétale de l'entreprise : Les différentes approches conceptuelles », journal européen scientifique, avril 2018, p179, 10741-Article Text-30972-1-10-20180502.pdf.

⁴ Jurquet M, SCHOTT A, « Pilotage des ressources humaines en PME : Loin des modèles pour ne plus tarir », éditions d'Harmattan, 2013, P 28.

2. Définition des organisations internationales

A côté des définitions données par les chercheurs, nous avons aussi recensé d'autres définitions de la RSE données par des organisations internationales dont on trouve celle donnée par :

- **L'organisation Internationale des Employeurs (OIE)** qui définit la RSE comme les initiatives des entreprises qui intègrent volontairement des questions sociales et écologiques dans leurs opérations et dans leurs interactions avec les parties prenantes ;
- **La Conférence Board du Canada (CBOC)** la définit comme « La relation globale d'une compagnie avec toutes les parties prenantes : les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les concurrents.

La RSE comporte différents aspects tels que les investissements à vocation communautaire, les relations avec les employés, la création et le maintien de l'emploi, la gestion de l'environnement et le rendement financier »¹ ;

- **Le Business of Social Responsibility (BSR)**, cité dans le Livre Vert, définit la RSE comme des pratiques d'affaires qui « renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants ».

Le BSR propose également que des « pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel » et qu'en « aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires, les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise œuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise »² ;

- **The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)** qui la définit comme « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie »³ ;
- **La Commission européenne** donne, en 2011, la définition selon laquelle la RSE est la responsabilité de l'entreprise envers la société vis-à-vis des conséquences de ses activités ;

¹ LAPONTE A., GENDRON C., « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? », école des sciences de la gestion, Université du Québec, 2005, p8, 06-2005.pdf, www.crsdd.uqam.ca

² Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, p13, promouvoir-RSE.pdf.

³ « La Responsabilité Sociale d'Entreprises et le volet humain et du développement durable », 2005, kyos-conseil.blogs.com, consulté le 26 septembre 2020.

- **L'ISO**, en tant qu'organisation internationale de standardisation, s'est intéressée à ce domaine. Elle définit la RSE comme une « action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ces actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »¹.

La particularité de l'ISO est qu'elle montre les différents domaines d'actions de la RSE qui sont au nombre de sept (07) et qui constituent les principes fondamentaux de la RSE. On trouve :

1. La **redevabilité** (une organisation doit être capable de répondre à des décisions prises par les organismes ayant autorité à savoir, les parties prenantes) ;
2. La **transparence** (au niveau des informations relatives à l'impact sur la société, l'économie et l'environnement) ;
3. Le **comportement éthique** (tout ce qui concerne les principes de la conduite juste et bonne dans une situation particulière) ;
4. La **reconnaissance** des intérêts des parties prenantes ;
5. Le respect du principe de **légalité** ;
6. La prise en compte des **normes internationales de légalité** ;
7. Le respect des **droits de l'homme**.

En résumé, la RSE est une forme de réglementation d'entreprise qui est intégrée au modèle de l'entreprise. C'est une activité volontaire qui est mise en pratique par les entreprises afin de travailler de manière économique, sociale et écologiquement durable sous une forme plus organisée et plus responsable.

En effet, la RSE a pour objectif d'inciter l'entreprise à assumer la responsabilité des impacts de ses activités sur l'économie, l'environnement et sur la société. La RSE a aussi pour objectif d'encourager l'entreprise à veiller et à perdurer les impacts positifs de leurs activités sur toutes leurs parties prenantes.

De ce fait, la RSE est vue comme un idéal qui, son intégration dans la gestion de l'entreprise, est considérée comme un mécanisme d'autorégulation intégré par lequel l'entreprise peut garantir sa conformité avec la loi et les normes éthiques. La RSE est donc l'inclusion de la responsabilité sociale délibérée des entreprises d'intérêt public dans la gestion et la prise de décision dans les entreprises.

¹ CAPRON M, QUAIREL- LANOIZELEE F., « La Responsabilité Sociale d'Entreprise », melchior.fr, consulté le 26 septembre 2020.

SECTION 2 : LA MISE EN PRATIQUE DE LA RSE AU SEIN DES ENTREPRISES

Jusqu'à ce jour, il n'y a aucune loi ou norme qui obligent les entreprises à s'engager dans une démarche RSE. Cette dernière se fait sur une base totalement volontaire c'est-à-dire que les entreprises décident librement de prendre des engagements afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales au delà des obligations légales. Mais le contexte économique actuel, caractérisé par une forte compétitivité, contraint l'entreprise à tenir compte des changements climatiques et faire face durablement aux contraintes de l'environnement interne mais aussi externe afin d'assurer sa pérennité.

A cet effet, les entreprises, de toutes tailles, prennent aujourd'hui la mesure des enjeux écologiques et sociétaux. Les préoccupations écologiques et la recherche d'une nouvelle économie plus sociale donnent aujourd'hui naissance, dans certaines organisations, à un nouveau département portant la responsabilité sociale des entreprises.

La RSE devient ainsi une composante de politique, de pratiques de gestion et de mesure des conséquences des activités sur la protection de l'environnement et sur l'amélioration de la vie de la communauté. A ce titre, les principes de la RSE, les différentes procédures et les résultats qui en découlent constituent des dimensions sur lesquelles les stakeholders se basent pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE mise en œuvre par l'entreprise¹. Dans cette deuxième section, nous présentons deux principaux points, à savoir :

I. La mise en place d'une démarche RSE ;

II. Les leviers de la RSE.

I. La mise en place d'une démarche RSE

Selon Tahri (2010), l'engagement dans une démarche socialement responsable se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de bonnes pratiques qui touchent les domaines économique, environnemental et social. Ces bonnes pratiques sont communément désignées de dimensions de la RSE. La RSE comporte ainsi trois (03) principales dimensions qui sont relatives à la dimension :

- **Environnementale** qui constitue l'élément de base de la RSE. Son rôle consiste à étudier l'impact de l'entreprise et de ses produits sur l'environnement tels que la *production de déchets* et les *émissions polluantes*. Par cette dimension, l'objectif est de trouver un certain équilibre entre l'activité des entreprises et le maintien des écosystèmes ;
- **Sociale** qui vise à analyser les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes comme :
 - ✓ Les employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non discrimination, etc.) ;
 - ✓ Les fournisseurs et les clients (sécurité et impacts psychologiques des produits) ;
 - ✓ Les communautés locales (nuisance, respect des cultures) et la société en général ;

¹ DOMOA KOUASSI D., « Pratiques RSE motivant les salariés en cote d'ivoire », juin 2019, vol n°36, p. 17-41. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2019-6-page-17.htm> , consulté le 23/05/2020.

- **Economique** qui malgré la prise en compte des contraintes écologiques et sociales, la RSE n'a pas ignoré que la performance financière « classique » reste le facteur clé de la réussite et de la pérennité de l'entreprise. Cependant la RSE essaie d'améliorer la dimension économique en incitant les entreprises à respecter les principes d'une concurrence saine (absence de corruption, d'entente, de position dominante, etc.)¹.

Après avoir présenté les trois **dimensions** qui composent le concept de RSE et avant de présenter la **démarche RSE**, nous jugeons utile d'énumérer d'abord les **avantages de la mise en place d'une démarche RSE**.

1. Les avantages de la mise en place d'une démarche RSE

L'intégration de la RSE peut affecter l'entreprise de manière positive. Il serait alors de l'intérêt des entreprises d'intégrer les lignes directrices de la RSE dans leurs systèmes de gestion.

Ainsi, nous recensons, ci-dessous, quelques avantages que procure la mise en place d'une démarche RSE pour les entreprises :

- **La prévision des risques** : l'intégration d'une démarche RSE permet à l'entreprise de réduire les risques sociaux et environnementaux liés à son activité ;
- **L'amélioration de l'image de l'entreprise** : en effet, une entreprise soucieuse des normes sociales et environnementales jouit d'une plus grande crédibilité au sein de la population. Par exemple, en éliminant l'alcool des déodorants, les conservateurs nuisibles des aliments, les entreprises renvoient une bonne image des produits et prouvent qu'ils se soucient du bien être de leurs consommateurs ;
- **L'avantage concurrentiel** : la RSE constitue un excellent outil de marketing. Elle offre une image valorisante aux clients, ce qui est un véritable avantage concurrentiel ;
- **L'amélioration de la performance financière** : l'intégration de la RSE est considérée comme un des leviers d'amélioration de la performance d'une entreprise à long terme assurant, par la même occasion, la sécurité et la stabilité de l'entreprise. –
- **Un accès plus facile aux capitaux** : de plus en plus les institutions financières choisissent de privilégier les entreprises qui répondent à des critères RSE et qui respectent les normes environnementales et sociales ;
- **La réduire des coûts liés à l'activité de l'entreprise** : un autre avantage de la formalisation d'une démarche RSE qui est de réduire un certain nombre de coûts inhérents à l'activité de l'entreprise comme réduire les *risques sociaux (accidents de travail, absentéisme, conflits, etc.)* ; réduire les risques environnementaux, le traitement des ressources et des déchets ;

¹ Hamza K., « Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable ». Economie et finance. Ecole supérieur de commerce. 2010. Disponible sur https://www.memoireonline.com/03/12/5442/m_Essai-delaboration-dun-rapport-de-developpement-durable15.html. consulté le 12/05/2020.

- **La facilitation de l'accès à de nouveaux marchés** : une approche RSE permet à une entreprise de conquérir de nouveaux marchés que ce soit publics ou privés.

La sélection des entreprises et des produits se fait sur de nouveaux critères dits **ESG** (Environnementaux, Sociaux, et de Gouvernance) ;

- **La procuration d'une meilleure capacité d'adaptation aux changements** : une entreprise qui communique perpétuellement avec les parties prenantes est mieux informée de l'évolution des événements ce qui lui permet de connaître en avance et prendre ses dispositions sur les changements qui peuvent survenir sur le plan réglementaire, économique, social ou environnementale.

2. La démarche RSE

Dans son livre « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques », Vincent Commenne (2006) considère que la mise en œuvre de la RSE dans une entreprise se résume en cinq (05) étapes :

1. **La rédaction d'une charte éthique** ou d'un **code de bonne conduite** (une politique) où l'entreprise déclare un certain nombre d'intentions concernant les dimensions sociales et environnementales ;
2. **La mise en œuvre d'un plan de travail** qui vise des objectifs sociaux et environnementaux ;
3. **La mise en œuvre d'un système d'évaluation éthique et de contrôle des résultats réalisés** (*audit environnemental et social*) ;
4. **L'intégration de la RSE dans un véritable système de gestion** comme la *création d'un département spécial* pour contrôler l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société (*management environnemental*) ;
5. **L'engagement de l'entreprise dans un dialogue avec les pp** de manière à affiner sa perception des enjeux de sa démarche RSE (*reporting RSE/DD*)¹.

Comme nous l'avons déjà cité, la démarche RSE est une *action totalement volontaire*. Cet aspect volontaire est fortement remis en cause par certains partenaires sociaux et par les acteurs de la société civile.

Selon ces différentes parties prenantes de l'entreprise, la démarche RSE ne devrait pas laisser libre cours aux entreprises quant à la manière dont elles gèrent les aspects sociaux et environnementaux dans leurs activités. Il devrait y avoir un minimum de conditions et de réglementation qui va contraindre les entreprises à adopter un comportement responsable.

Par ailleurs, une démarche volontaire peut être un élément de succès car il permettra aux entreprises ayant des contraintes de trouver des solutions adéquates et aussi faire correspondre le concept RSE à leurs structures en fonction de ses caractéristiques (secteur d'activité, situation géographique ,etc.)

¹ Vincent C., « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques », Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2006, PP 67-69.

II. Les leviers de la RSE :

La RSE suppose que l'entreprise respecte les obligations légales des pays ou les régions dans lesquels elle opère et va au-delà du respect du code de conduite et de formulation de politiques plus ambitieuses dans les domaines social et environnemental. A ce titre et afin de promouvoir la RSE dans les entreprises et son intégration dans les pratiques de gestion, plusieurs normes ont été mises en place pour faciliter l'adoption de la RSE.

A cet effet, sur la base de nos recherches documentaires, nous optons pour la présentation de quelques références (textes de lois par exemple) qui encouragent et facilitent l'adoption et le développement de la RSE. Nous allons évoquer deux niveaux : au niveau mondial et au niveau national algérien.

1. Au niveau mondial

De nombreux textes internationaux visent à fournir aux entreprises des principes et des cadres d'action propices à l'adoption de la RSE.

Tous ces textes d'institutions différentes dont certains sont des organisations de renommée mondiale comme l'OCDE, d'autres relèvent d'organismes de normalisation internationale comme l'ISO. A ce titre, nous avons opté pour la présentation :

- **du Global compact ;**
- **de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) ;**
- **de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;**
- **de Social Accountability International (SAI) et de l'International Organisation for Standardisation (ISO) ;**
- **de l'Union Européenne (Le livre vert) ;**

1.1 Le Global compact

Le global compact ou pacte mondial a été lancé en janvier 2000 lors du forum économique mondial par Kofi Annan qui était alors le secrétaire général des nations-unies, dont le but est de promouvoir le respect des droits de l'homme, des travailleurs et de l'environnement dans les entreprises avec la coopération des entreprises, des organisations, des nations unies, des syndicats et des ONG. Ces dernières trouvent que ce dispositif manque de moyens de contrôle et dénoncent certaines sociétés qui, bien qu'ayant souscrit au Pacte Mondial, violent certains principes.

Le Pacte Mondial invite les entreprises à mettre en œuvre un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement et de lutte contre la corruption¹.

En d'autres termes, ce n'est que dans les domaines qui les concernent, que les entreprises sont tenues de faire de réels changements. Ainsi, dans le cadre de ce pacte mondial, on trouve dix principes, cités par E. Mazuyer (2009), sur lesquels s'engagent à respecter les entreprises (*cf. tableau n°1*).

¹ « Les dix principes du Global Compact », Dassaout-aviation.com, consulté le 02 Octobre 2020.

Tableau n°2 : Domaines et principes du pacte mondial.

Droits de l'Homme	<i>Promouvoir et respecter les droits humains reconnus sur le plan international.</i>
	<i>S'assurer que l'entreprise n'est pas complice d'abus des droits fondamentaux.</i>
Normes de Travail	<i>Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.</i>
	<i>Éliminer toute forme de travail forcé et obligatoire.</i>
	<i>Éliminer le travail des enfants.</i>
	<i>Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.</i>
Environnement	<i>Promouvoir une approche de précaution à l'égard des défis environnementaux.</i>
	<i>Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale.</i>
Corruption	<i>Encourager la mise au point et la diffusion de technologies écologiques.</i>
	<i>Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.</i>

Source : Emmanuelle MAZUYER, L'application des principes du travail du pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises, édition : halshs-01068318, 2009, pp. 7-8.

1.2. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) :

Les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), précurseurs car rédigés en 1976 et révisés en 2000, sont des simples recommandations. Ce sont des lignes directrices que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales sans aucun pouvoir contraignant.

Les principes directeurs énoncent les principes et les normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables. Ils visent à garantir la conformité des activités des entreprises multinationales avec les politiques gouvernementales, à renforcer la confiance entre les entreprises et le pays d'accueil, à améliorer les conditions pour les investisseurs étrangers et à renforcer la contribution des entreprises multinationales au développement durable ¹.

De l'avis de l'OCDE, la fonction première des entreprises, à savoir leur responsabilité principale, est d'exercer leur activité d'entreprise. Le rôle des entreprises dans la société est alors de mettre à profit les investissements dans l'intérêt des apporteurs de capitaux. C'est ainsi que les entreprises *créent des emplois* et produisent des biens et des services que les consommateurs veulent acheter.

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales cherchent à encourager et à renforcer les initiatives privées en faveur d'un comportement responsable des entreprises. A ce titre, les principales caractéristiques de ces principes sont les suivantes :

- Ils contiennent des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales sur toutes les principales *questions d'intégrité* ;
- Les gouvernements adhérents signent un engagement contraignant de promouvoir ces principes auprès des multinationales opérant sur leur territoire ou à partir de ce

¹ BOUYOUD F, « le management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises », Thèse de Doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), LIPSOR, Avril 2010, PP 39-40.

dernier. Ainsi, les principes directeurs représentent une association unique en ce genre d'éléments à la fois *volontaires* et *contraignants* ;

- L'OCDE a établi un mécanisme de mise en œuvre des principes directeurs relatif aux Points de Contact Nationaux (PCN). Le PCN est l'organe de référence national pour la mise en œuvre des principes directeurs ¹ ;
- Les PCN sont chargés d'améliorer l'efficacité des principes directeurs à travers des activités de publicité, la réponse aux demandes de renseignements et de participer à la résolution de problèmes liés aux principes directeurs ² ;

La mise en œuvre des principes directeurs, issue de la table ronde sur la responsabilité des entreprises organisée annuellement en conjonction avec la réunion annuelle des PCN, a également permis aux entreprises, aux syndicats et aux ONG d'échanger leurs points de vue sur les questions majeures d'intégrité dans les entreprises.

1.3. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) :

L'OIT est considérée comme la première à s'intéresser au développement de la RSE. Les *normes du travail* et le *dialogue social* sont deux caractéristiques de la RSE et qui sont au cœur même des activités de l'OIT.

L'OIT intervient en aidant à promouvoir le dialogue entre les gouvernements, les organisations des travailleurs et des employeurs et en apportant une aide et des instruments permettant de mieux appréhender la dimension de la RSE dans le travail. Pour l'OIT, les deux principaux points de référence de la RSE sont³ :

- La déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Elle crée l'obligation pour les gouvernements d'appliquer les principes des normes fondamentales du travail de l'OIT ;
- Une déclaration tripartite en 1997 sur les principes qui concerne les multinationales et la politique sociale. Cette déclaration a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social.

En Juin 1998, la 86^{ème} session de la Conférence Internationale du Travail a adopté la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, cette déclaration a contraint les Etats Membres à respecter et à promouvoir ces derniers qui sont classés selon quatre (04) catégories ⁴ :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;

¹ OCDE (2011), « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », édition OCDE, p3. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>, consulté le 02 octobre 2020.

² « Rapport annuel 2015 sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales 2015 », OCDE 2016, p8, 2015-Annual-Report-MNE-Guidelines-FR.pdf

³ Helpdesk du BIT, programme des Entreprises Multinationales Bureau International du Travail, assistance@ilo.org, consulté le 5 Juillet 2020.

⁴ Texte de la Déclaration et son suivi, <https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--fr/index.htm>, consulté le 4 octobre 2020.

- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

En 2000, l'OIT a accepté l'invitation du secrétaire général de l'ONU à participer à une initiative pour promouvoir une bonne *citoyenneté d'entreprise* : le pacte mondial des Nations Unies. Puis, en 2004, le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation a mis en exergue le travail de l'OIT en matière de RSE.

1.4. Social Accountability International (SAI) et de l'International Organization for Standardization (ISO)

Social Accountability International (SAI) est une organisation non gouvernementale qui est née en 1997, basée à New York, qui a pour mission principale *d'améliorer les droits des travailleurs* et les *conditions de travail éthiques* dans le monde. Sa mission est aussi d'améliorer le dialogue social et la responsabilité sociétale des entreprises ainsi que les partenariats entre les entreprises, les syndicats, les gouvernements et les ONG.

International Organisation for Standardisation (ISO) est une organisation non gouvernementale internationale composée de représentants d'organisations nationales de normalisation de 164 pays. Cette organisation est créée en 1947 et son secrétariat central est situé à Genève en Suisse. Elle a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. Ces normes sont désignées de *normes ISO*. Cette organisation compte environ 22 467 normes actives comme la norme ISO 14001 qui est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concerne le management environnemental.

Au niveau international, le SAI et l'ISO ont publié des normes et référentiels ayant un lien direct avec la RSE. Dans ce point, nous présentons :

- **D'abord, la norme du Social Accountability International (SAI) ;**
- **Ensuite, la norme de l'International Organization for Standardisation (ISO).**

1.4.1. La norme du Social Accountability International (SAI)

Cette norme est *SA 8000* qui porte sur un *engagement volontaire* de l'entreprise à demander la certification à cette norme. *L'objectif du SA 8000 est d'améliorer les conditions de travail des ouvriers* dans les usines de production. La SA 8000 couvre les domaines suivants de la responsabilité sociétale¹:

- Le travail des enfants ;
- Le travail forcé ;
- L'hygiène et la sécurité ;
- Les pratiques d'organisation ;
- La discrimination ;
- Le droit de réunion et de paroles (syndicats) ;
- Le temps de travail ;
- La rémunération ;
- Le système de gestion des ressources humaines.

¹ RSE MAGAZINE, « Le standard SA 8000 sur les conditions de travail : qu'est ce que c'est ? », https://www.rse-magazine.com/Le-standard-SA-8000-sur-les-conditions-de-travail-qu-est-ce-que-c-est_a33.html, consulté le 6 Juin 2020.

Il existe deux types d'engagements pour les entreprises :

- **Le premier engagement** est un certificat en cas de respect des normes pour la production ;
- **Le deuxième engagement** est relatif au statut membre si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

1.4.2. La norme de l'International Organization for Standardisation (ISO)

L'organisation internationale de normalisation (the International Organization for Standardisation, ISO) définit les *pratiques courantes de l'entreprise*, et se concentre également sur les questions de *management social, environnemental et énergétique*.

Par conséquent, cette organisation a établi des normes pour guider les entreprises qui souhaitent développer les domaines liés à la RSE. A ce titre, pour le management environnemental, cette organisation a développé des normes ISO 14000. La plus connue est la norme ISO14001, applicable aux systèmes de management environnemental (SME), lancée en 1996 et révisée en 2004, et qui a établi les différentes procédures de la norme : évaluation des risques ; mesures des impacts et définition de lignes directrices de progrès.

Le processus de certification à la norme ISO14001 contribue à la maîtrise des enjeux environnementaux. Ce processus aide à prendre des décisions importantes dans l'entreprise et à anticiper les problèmes liés à ses impacts environnementaux.

Par conséquent, l'intégration de la RSE est devenue un enjeu pour de nombreuses organisations. L'ISO a mis en place plusieurs normes dans le cadre de la RSE. Depuis 2010, les organisations peuvent s'appuyer sur *les lignes directrices de la norme ISO 26000* pour développer leur démarche RSE.

La norme a été publiée après cinq (05) ans de négociations entre de nombreuses parties prenantes à travers le monde. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont participé à son développement.

Il s'agit donc d'une norme internationale *d'application volontaire* pour tous types d'organisations quels que soient leur taille (TPE, PME, ETI, grandes entreprises), leur nature (privée, publique, semi-publique, associatif), ou leur secteur d'activité et/ou de missions (économiques, sociaux, etc.)¹.

La norme ISO 26000 est étroitement liée à la RSE. En effet, la RSE est une approche qui contient des consignes ou lignes directrices *incitant l'entreprise* lors de la prise de décision, à prendre en considération le volet *social, environnemental et économique*².

¹ SCHAFER P., PAULUS K., « La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme », édition : hal-01350014, 2016, P.3.

² « Quels sont les enjeux de la norme ISO 26000 et RSE ? », <http://www.audit-services.com/la-demarche-iso-26000/#:text=La%20norme%20ISO%206000%est,de%201a%20prise%20de%20C3%A9cision>, consulté le 6 Juin 2020.

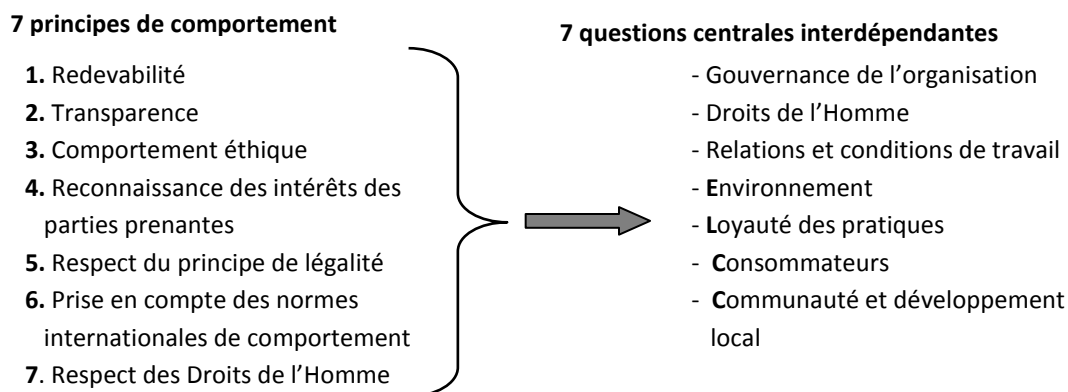
Chapitre 1: Les actions de RSE dans l'entreprise

L'application d'une démarche ISO 26000 apporte une série d'avantages à la société. En effet, elle *améliore son image de marque* en attirant des partenaires. Elle sert également à *fidéliser ses clients* et avoir ainsi un *avantage concurrentiel*. Cette norme *favorise la communication* au sein de la société.

La norme internationale ISO 26000 définit la responsabilité d'une organisation comme sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, et qui se traduit par un *comportement transparent et éthique* qui ¹:

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Figure n°2 : Principes de comportement et questions centrales



Source : « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale : une nouvelle source d'usages internationaux ».

Pour chaque question centrale, la norme ISO 26000 présente des domaines d'action pour expliciter les actions pouvant être mises en œuvre pour concrétiser sa démarche de RSE. Nous pouvons citer à titre d'exemple la **question centrale 3 : relative aux relations et conditions de travail**. Les domaines d'action portent alors sur :

- l'emploi et les relations employeur/employé ;
- les conditions de travail et la protection sociale ;
- le dialogue social ;
- la santé et la sécurité au travail ;
- le développement du capital humain.

¹ « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale : une nouvelle source d'usages internationaux », [https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2010-4-page-401.htm#:text=retient%20comme%20traduction%20de%20la,du%20rapport%20Brundtland%20\(Organisation%20des](https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2010-4-page-401.htm#:text=retient%20comme%20traduction%20de%20la,du%20rapport%20Brundtland%20(Organisation%20des), consulté le 6 Juin 2020.

1.5. L'Union Européenne (Le livre vert)

La Commission Européenne a publié un ensemble de propositions destinées à être discutées en vue de l'élaboration d'une politique. Cet ensemble de propositions sont publié dans le Livre vert qui est un rapport officiel. La publication de ce livre en 2001 pose la première pierre d'une politique européenne de RSE.

Le livre vert définissait la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes* »¹. Dans cette définition, la commission élabore une distinction entre les **dimensions interne** et **externe** de la RSE :

- La **dimension interne** porte sur la RSE dans l'entreprise. Il s'agit des *relations entre l'entreprise et les salariés* ;
- La **dimension externe** porte sur la RSE hors de l'entreprise. Il s'agit *des intérêts des tiers, des communautés locales, des fournisseurs, etc.*

Le Livre vert aborde, dans ce sens, la **question du contrôle des pratiques de RSE** et prend en faveur de l'utilité et de la fiabilité des rapports et des audits en défendant la nécessité de dégager un consensus mondial sur le type *d'information exigible* et les *procédures d'évaluation et d'audit*².

Le Livre blanc a été alors publié en **juillet 2002**. La communication de la Commission Européenne sous titrée « une contribution des entreprises au développement durable » publiée en juillet 2002 constitue le suivi du processus du livre vert. A partir de cette date, la RSE devient un élément important de la mission de l'Union Européenne sur le développement durable.

A cet effet, en octobre 2002, un « forum RSE » a été organisé regroupant un ensemble d'acteurs économiques et sociaux comme les organismes européens représentatifs des employeurs et des syndicats, les entreprises et les ONG³.

Le 22 mars 2006, la commission européenne a adopté la communication sur *l'Alliance européenne pour la RSE*. Il s'agit d'un cadre général ouvert sur une base volontaire sans obligation formelle pour que les entreprises *communiquent sur leurs réalisations en matière de RSE*.

2. Niveau national algérien

Comme d'autres pays du monde, l'Algérie occupe une position importante en matière de responsabilité sociale des entreprises. La réflexion est lancée au long terme pour une meilleure gestion des risques, une fidélisation de la clientèle et pour une amélioration de la rentabilité de l'entreprise⁴.

¹ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPEENNES, « Communication de la commission concernant une contribution des entreprises au développement durable », 2002, P 3.

² DAUGAREILH I, « Union Européenne », « Dictionnaire critique de la RSE », Presses universitaires du Septentrion, 2013, PP 471-474.

³ L'Union Européenne, « championne de la RSE », wikimemoires.net, consulté le 10 Juin 2020.

⁴ MECIF K, « La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation », revue des sciences humaines, 2018

S'agissant de la RSE, l'Algérie fait partie du projet **RS-MENA (Moyen-Orient-Afrique du Nord)** lancé en 2011 par l'organisation internationale de normalisation (ISO). L'objectif de cette participation dans ce projet est d'assurer une meilleure intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 et de réussir son adoption par les entreprises et autres organisations.

Pour ce faire, l'Algérie a mis en place des dispositifs pour promouvoir un contexte de responsabilité sociale et de développement durable basé sur le triptyque « *économique-social-environnemental* », qu'on peut définir au niveau :

- **économique** ;
- **environnemental** ;
- **social**.

2.1. Au niveau économique

La politique économique algérienne était une politique basée sur une économie fermée et protégée. Depuis ces dernières années on assiste à la mise en place d'une législation et des mécanismes opérationnels pour rendre la libéralisation économique plus dynamique et plus connue. Dans ce cadre, plusieurs actions ont été entreprises parmi les plus importantes on trouve :

- **le Plan de Soutien à Relance Economique** ;
- **le Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC)**.

2.1.1. Le Plan de Soutien à la Relance Economique (PSRE) (2001-2004)

En avril 2001, le gouvernement a annoncé un plan de relance de l'activité économique pour une période de 4 ans. L'objectif étant d'éliminer le chômage et de restaurer les activités de base de l'Etat.

Ce plan ne constitue pas un retour à la planification ou au dirigisme économique et ne doit pas être confondu avec le budget de l'Etat, même s'il est d'un montant équivalent à sept (7) milliards de dollars, et qui se présente en réalité comme un complément au budget¹. Il s'articule autour des activités productives agricoles, du renforcement du service public dans le domaine de l'hydraulique, de transports et d'infrastructures, du développement local et de la valorisation des ressources humaines. Les résultats prévus dans ce plan sont :

- la réalisation de 800 000 logements;
- la réalisation d'une richesse nationale allant de 48 à 84 milliards de dollars ;
- la baisse du taux de chômage de 30 à 17% ;
- l'amélioration du revenu par habitant passant de 1623 dollars à 2600 dollars en ;
- la réduction de la dette extérieure de 29 milliards de dollars à 18 milliards de dollars en 2004 ;
- l'enregistrement par la banque d'Algérie d'une dette extérieure de l'ordre de 21 milliards de dollars en 2004.

¹ MEDELCLIM ministre algérien des finances, « La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique », <http://www.senat.fr/ga/ga37/ga373.html>

2.1.2. Le Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC)

Le Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC) pour la période 2005-2009 a été élaboré sur la base des recommandations des schémas directeurs (2005-2025) qui prennent en charge le développement durable du pays.

Ce programme d'un montant de 150 milliards de dollars de dépenses publiques de développement a pour objectif principal l'amélioration des conditions de vie des populations. Comme ses principaux objectifs portaient aussi sur¹ :

- La réalisation d'un million de logements ;
- Le développement des établissements du système éducatif dans tous ses paliers ;
- Le renforcement des infrastructures du secteur de la santé (réalisation de 17 hôpitaux et 55 polycliniques) ;
- L'extension des réseaux d'électricité au profit de près de 400 000 nouveaux foyers, de gaz pour près d'un million (1) de nouveaux bénéficiaires, et de l'alimentation en eau potable (1280 projets d'AEP et d'assainissement et 1150 forages) ;
- La promotion de l'emploi et de la solidarité nationale, en particulier avec la construction de 150 000 locaux à travers toutes les communes du pays au profit des demandeurs d'emploi, le renforcement des programmes communaux de développement, et des programmes destinés aux régions du sud et des hauts plateaux.

Les résultats prévisionnels de ce plan sont :

- La réalisation d'une richesse nationale de plus de 100 milliards de dollars ;
- La réalisation d'un revenu par habitant de plus de 3000 dollars ;
- La diminution de la dette extérieure à moins de 10 milliards de dollars ;
- La réalisation d'investissements étrangers et nationaux de l'ordre de 40 milliards de dollars ;
- La réalisation d'un taux de chômage de 10%.

2.2 Au niveau environnemental

L'approche stratégique de l'Algérie en matière de protection de l'environnement durable s'articule à deux niveaux : national et international.

2.2.1. Au niveau national :

L'Algérie a mis en place un dispositif juridique dans lequel plusieurs lois ont été présentées parmi lesquelles nous citons² :

- La loi n° 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, le contrôle et l'élimination des déchets ;
- La loi n° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement ;
- La loi n° 04-09 du 14 août 2004 relative à la promotion des énergies renouvelables ;

¹ Ambassade d'Algérie à Varsovie, « Consolidation et soutien à la croissance économique », <http://www.algerianembassy.pl/consolidation.html>, consulté le 18 octobre 2020.

² KHOATRA D, MERIANE Y, « Mesure de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie : Le cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire, NCA ROUIBA », KHOATRA-2.pdf.

- La loi 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention et à la gestion des risques majeurs.

2.2.2. Au niveau international :

L'Algérie a ratifié la norme internationale ISO 26 000 en 2011 et le référentiel de reporting extra-financier GRI 2014.

« L'Algérie a également ratifié de nombreuses conventions de l'OIT : En 1962, la convention sur le travail forcé, la convention sur le droit d'organisation et de négociation collective ; en 1969, la convention concernant l'emploi et profession ; en 1984, la convention sur l'âge minimum d'admission à l'emploi ; ensuite en 2001, la convention concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination »¹.

2.3. Au niveau social

Depuis la fin des années 1980, le programme d'ajustement structurel a affecté le contexte socio-économique en Algérie. Cela a engendré la perte d'emploi dans le secteur public et la diminution de plus de 20% du revenu des salariés, ce qui conduit à une baisse de leur pouvoir d'achat².

Pour évoquer la situation sociale en Algérie, on doit analyser la question de l'emploi. **A ce titre, dans le cadre des réformes économiques, le développement de l'emploi a traversé trois périodes principales**³

- **La phase allant globalement de 1980 à 1994** : Cette phase a vu la mise en œuvre progressive de nombreuses réformes jetant la base institutionnelle d'une économie de marché. Pendant cette période, l'économie a été dominée par les entreprises étatiques.
Le pays a connu une progression du taux d'emploi jusqu'à 1986, année à laquelle le prix du pétrole a chuté. Ce contre choc a provoqué une baisse des investissements publics, ce qui a conduit à la suppression de plusieurs milliers de postes d'emploi ;
- **La phase de 1995 à 1999** : Celle-ci a vu la réalisation d'un plan d'ajustement structurel (PAS) en relation avec les organisations financières internationales (FMI, BM). Le pays accuse alors une forte perte d'emploi sous l'effet de ces opérations de restructuration ;
- **La phase de 2000 à 2011** : Le taux de chômage a amorcé une baisse continue passant de 29.3% en 2000 à 10% en 2011. C'est une baisse intéressante mais elle reste faible.

¹ KHOUATRA D, MERIANE Y, idem

² SI TAHAR A., MEZIANI Y, « la gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ) », 2018, P 5.

³ KERING, BASSE, KORCHI, « La responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Cas de Sonatrach », mémoire en ligne, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 2013, P18.

Chapitre 1: Les actions de RSE dans l'entreprise

Nous concluons dans ce premier chapitre que la responsabilité sociale de l'entreprise porte sur l'intégration des dimensions environnementale et sociale dans les pratiques de gestion économiques des entreprises.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes constitue un des fondements théoriques de la RSE. Il est, dans le cadre de cette théorie, mis en relation étroite la relation entre l'entreprise et son environnement et plus précisément, toutes ses parties prenantes.

Dans la théorie néoclassique, l'entreprise est présentée comme un nœud de contrats qui selon Friedman, la RSE ne s'exerce que par les décisions destinées à améliorer la rentabilité. Afin d'intégrer la prise en compte des objectifs sociaux dans la prise de décision de l'entreprise, il est alors nécessaire de prouver qu'il existe une corrélation positive entre la performance financière et la performance sociale.

La théorie de l'agence constitue aussi une autre clé explicative des relations entre dirigeants et actionnaires. Cette relation est définie par un contrat entre un mandant qui est l'actionnaire et un mandataire, le dirigeant. Les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme mais d'autres acteurs peuvent aussi subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes.

Cependant, de nombreuses entreprises pratiquent la RSE sans le savoir. En effet, toutes les procédures, qui consistent en la réduction des déchets, l'amélioration de l'efficacité des processus et du bien être des individus, font partie de la RSE. Ainsi, la démarche de RSE passe par plusieurs étapes qui permettent d'assurer la maîtrise des impacts positifs et négatifs des entreprises ainsi que la prévention des risques. Comme elle permet aussi d'améliorer la performance financière.

Chapitre II:

Les actions de RSE envers les RH

La RSE, comme nous l'avons déjà définie regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable et réaliser par conséquent un développement avec toutes ses dimensions : Social, environnemental et économique.

Par ailleurs, l'introduction des pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la gestion de l'entreprise, et de toute autre organisation, permet entre autres :

- d'améliorer le climat de travail ;
- de stimuler la motivation des salariés ;
- d'améliorer l'image de l'entreprise.

Aussi, l'aboutissement de la mise en place d'une démarche de RSE ne peut se faire sans la contribution de tout le personnel. Ainsi, la RSE est en lien direct avec les salariés de l'entreprise et de ce fait, la RSE fait partie intégrante de la fonction RH. En effet, la théorie des parties prenantes définit la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de toutes ses parties intéressées par son activité parmi lesquelles figurent ses Ressources Humaines (RH). C'est cette relation RSE-RH qui est l'objectif de ce deuxième chapitre de notre travail de recherche. Notre intérêt est alors de mettre en évidence la *responsabilité de l'entreprise envers ses ressources humaines*.

Avant de présenter en quoi consiste la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses ressources humaines, nous jugeons important de donner un bref aperçu sur l'évolution de la fonction RH qui avec le temps a beaucoup évolué pour devenir une fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

La GRH est définie comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'entreprise dans le but de développer les ressources humaines. C'est dans ce cadre que nous présentons dans ce chapitre :

Dans ce chapitre on va présenter la fonction RH, son évolution, et ses champs d'activité dans une première section, le lien entre la RSE et la GRH dans une deuxième section, et une analyse de la RSE/RH de l'entreprise par le compte de résultat :

- La **première section** porte sur les généralités sur les ressources humaines dans laquelle nous allons résumer l'évolution de la fonction ressources humaines ;
- La **deuxième section** porte sur la relation entre la RSE et les RH où nous présentons les différentes actions de l'entreprise afin d'assurer sa responsabilité vis-à-vis de son personnel.
- La **troisième section** porte sur le Compte de Résultats, ainsi l'analyse financière qui est faite sur la base des informations contenues dans cet état.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Depuis plusieurs années, des économistes et des gestionnaires s'intéressent de plus en plus à l'activité humaine, qui est une véritable créatrice de valeur. Ce qui fait la différence entre une entreprise performante et une entreprise non performante ce sont les hommes et leur créativité. En fin de compte, tout le reste peut être acheté, appris ou même copié. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur l'entreprise.

I. Historique de la fonction Ressources Humaines :

La fonction RH est née de l'intégration des individus et des groupes dans la vie et le fonctionnement de l'entreprise. Cette fonction a pour objectif de réaliser une adéquation efficace entre ses ressources et ses emplois, en termes d'employés, de qualification et de motivation.

Dans son évolution, selon Jean-Marie PERETTI, on peut distinguer cinq (05) phases :

- 1. Avant 1914 ;**
- 2. De la première guerre à 1936 ;**
- 3. De 1936 à la deuxième guerre ;**
- 4. Les trente glorieuses (1945-1974) ;**
- 5. La professionnalisation de la fonction depuis 1975.**

1. Avant 1914

La fonction RH n'existe pas dans la plupart des entreprises, et si elle existe, le rôle de chef du personnel est joué par les patrons eux-mêmes ou par un mandataire. En revanche, la direction s'occupait de la gestion des cadres, de la paie et de la comptabilité.

Dès la seconde moitié du 19^{ème} siècle, l'Etat développe des réglementations sociales avec des textes sur l'emploi des enfants 1841, le droit syndical en 1884, les accidents de travail en 1900 et 1905.

2. De la première guerre à 1936

La réglementation sociale continue de prendre de l'ampleur avec des lois qui concernent la négociation collective et la journée de huit heures en 1919, la taxe d'apprentissage en 1925, les allocations familiales en 1932. En outre, les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent par les services sociaux et par les entreprises. C'est à travers le développement des lois sociales, le renforcement syndical, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, etc.), que le service de personnel est apparu.

3. De 1936 à la deuxième guerre

La victoire du front populaire en France aux élections législatives en 1936 a déclenché un vaste mouvement de grèves, un renforcement syndical et un effort de réflexion du côté patronal.

Parmi les textes de la période, on peut citer la création des délégués ouvriers, les salariés bénéficient de hausse des salaires, la semaine légale de travail fixée à 40 heures et le droit à deux semaines de congés payés (les vacances annuelles). En effet, ce bouleversement social, de 1936, a induit les entreprises à se rendre compte de l'importance de leur rôle dans la création d'un climat de travail serein pour leurs salariés et dans le dialogue social.

4. Les trente glorieuses (1945-1974)

L'expression trente glorieuses désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au premier choc pétrolier. Cette phase se caractérise par une forte croissance économique, le plein emploi, la hausse du pouvoir d'achat et le manque de personnel qualifié. Dans cette phase, on distingue aussi deux périodes :

- **De 1945 à 1965** : cette période est caractérisée par l'accroissement de la population salariée, l'évolution du cadre réglementaire (textes relatifs à la création de comité d'entreprise, de la sécurité sociale, de la troisième semaine de congés payés), qui ont entraîné la professionnalisation de la fonction. A cette période, le *responsable de la fonction RH* est désigné par le *chef de personnel* ;
- **De 1965 à 1975** : cette période est marquée par l'entrée dans la vie active des « baby-boomers » sur le marché du travail qui sont des enfants nés après la guerre et qui ont bénéficié d'un solide niveau de formation; l'expansion de nouveaux courants socioculturels et par l'évolution du cadre réglementaire (textes relatifs à la retraite des non cadres, la quatrième semaine de congés payés, l'égalité dans la rémunération hommes-femmes et l'amélioration des conditions de travail).

5. La professionnalisation de la fonction depuis 1975

Plusieurs éléments expliquent la professionnalisation de la fonction chargée de la gestion du personnel de l'entreprise dont nous citons :

- L'évolution du cadre réglementaire :
- Les défis auxquels doit faire face l'entreprise comme les mutations technologiques, les évolutions démographiques, l'internationalisation de l'économie, le développement de l'image de l'entreprise, l'évolution des partenaires sociaux, l'évolution des courants socioculturels et l'émergence de nouveaux modes de management ;
- Le glissement de la fonction de personnel vers la fonction Ressources Humaines. Ce changement d'appellation est un changement de perspective. En effet, la *conception de l'homme comme une source de coûts* laisse place à la *conception de l'homme comme une ressource* dont il faut optimiser l'utilisation. La mission de la Direction des Ressources Humaines (DRH) se définit alors par les objectifs suivants ¹ :
 - L'adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;

¹J.M.Peretti, «Ressources Humaines », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P 17.

- L'intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH ;
- L'optimisation de la performance du personnel afin de participer aux objectifs de l'entreprise.

II. L'évolution de la GRH

L'évolution de la GRH résulte de plusieurs étapes importantes qu'il est nécessaire de connaître après avoir défini cette notion. Pour cela, deux points sont à développer :

- 1. La définition de la GRH ;**
- 2. Les étapes de l'évolution de la GRH.**

1. La définition de GRH

La fonction de personnel a évolué avec le temps pour devenir la GRH. Cette dernière peut être définie comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre dans le but de gérer et de développer les ressources humaines pour une meilleure participation dans l'activité de l'entreprise. L'objectif étant alors d'aboutir à une grande efficacité (atteinte des objectifs) et efficience (moindre coût) de l'organisation.

La GRH est l'ensemble des activités visant à développer la compétence collective du personnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise. L'atteinte de ces objectifs se fait par la définition des stratégies et des moyens en RH, des modes de fonctionnement organisationnels et de logistique de soutien.

2. Les étapes de l'évolution de la GRH

Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines, nous présentons les deux principales étapes qui ont marqué son évolution :

- **La révolution industrielle ;**
- **Les courants de pensée et leur influence sur l'évolution de la fonction RH.**

2.1. La révolution industrielle

Une étape très importante dans le développement de la GRH au 19^{ème} siècle est la révolution industrielle. Le sujet de la GRH à l'époque était porté sur les méthodes de travail qui étaient extrêmement dures. Ces méthodes ont délégué tout le pouvoir aux contremaîtres qui en abusaient souvent et obligeaient les salariés à travailler dur sous une surveillance constante, et parfois même sous la violence verbale et l'intimidation. Ces méthodes ont produit des résultats efficaces mais ont été responsables de la frustration croissante des travailleurs et de nombreuses rébellions sur le lieu de travail.

2.2. Les courants de pensée et leur influence sur l'évolution de la fonction RH

Les actes de violence étaient nombreux sur les lieux de travail. Cette mauvaise situation a conduit à une tendance de réformes qui propose trois solutions possibles :

- **L'organisation scientifique du travail ou bien le Taylorisme ;**
- **La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines ;**
- **L'approche institutionnelle et l'émergence des syndicats et du droit du travail.**

2.2.1. L'organisation scientifique du travail ou bien le Taylorisme

Le Taylorisme est une méthode de travail développée par Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Elle consiste en une organisation rationnelle du travail composée de tâches élémentaires, simples et répétitives et confiées à des travailleurs spécialisés.

L'objectif de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) est d'améliorer la productivité par un meilleur contrôle de l'activité des ouvriers. L'observation et l'analyse du comportement des ouvriers (gestes, rythmes, etc.) a permis d'organiser le travail. L'OST repose sur les dimensions suivantes :

- **Une division horizontale du travail :** C'est-à-dire une parcellisation maximale des tâches entre les différents postes de travail, ce qui permet de réduire les temps d'apprentissage ;
- **Une division verticale du travail :** C'est-à-dire une séparation stricte entre le travail de conception et le travail d'exécution, ce qui est à l'origine de la mise en place dans l'entreprise d'un bureau des méthodes dirigé par des experts en organisation.

Le Taylorisme a été critiqué dans une certaine mesure pour son manque de flexibilité, sa focalisation sur le travail humain et sa non-prise en compte de tous les autres facteurs qui peuvent affecter la productivité d'une organisation.

2.2.2. La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines

Les travaux qui ont donné naissance à ce mouvement sont ceux qu'Elton Mayo a effectué de 1927 à 1932 à l'Usine de la Western Electric, à Hawthorne. E. Mayo a introduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs.

Le mouvement considérait les salariés en termes de psychologie et de proportionnalité au travail et non pas comme des éléments interchangeables, ce qui a conduit à la création du système de gestion des relations humaines. E. Mayo a ajouté quelques avantages à l'hypothèse de Taylor (selon laquelle les conditions matérielles, techniques du travail influencent la productivité), qui sont :

- L'environnement agréable, des salaires acceptables, la sécurité de poste ainsi que l'emploi ;
- Le pouvoir des groupes naturels dans lesquels les aspects sociaux priment sur les structures organisationnelles fonctionnelles ;
- La nécessité d'une communication réciproque entre le travailleur et le directeur général ;
- Le développement d'un leadership de haute qualité pour communiquer les objectifs de l'entreprise et assurer une prise de décision efficace et cohérente.

2.2.3. L'approche institutionnelle et l'émergence des syndicats et du droit du travail

Selon les penseurs de l'approche de l'économie institutionnelle du travail, les problèmes de relations entre salariés et managers des organisations sont le résultat d'un déséquilibre des pouvoirs entre ces deux groupes, par l'autoritarisme des managers et par la faiblesse économique qui essayaient le personnel.

Particulièrement grâce à ce grand courant de pensée marqué par les contributions majeures de **Coase (1937)**, **Williamson (1985)**, et **North (1990)**, des programmes de formation relationnelle ont été construits, et dès le début du 20^{ème} siècle, le droit du travail est apparu, ce qui a permis l'essor du syndicalisme.

La gestion des ressources humaines a été alors influencée par trois courants de pensée :

- **L'approche du Taylorisme** où la GRH est conçue sous l'angle d'un ensemble de principes et règles à développer ;
- **L'approche de l'école des relations humaines** où la GRH est conçue comme une dynamique humaine et dans laquelle une grande importance est accordée aux connaissances des managers dans les relations interpersonnelles ;
- **L'approche institutionnelle du travail** dans laquelle la GRH se base sur les relations qui existent entre les syndicats et les représentants du personnel d'une part, et les représentants du personnel et les représentants de la direction, d'autre part.

III. Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines

La fonction Ressources Humaines est chargée de plusieurs activités (recrutement, formation, communication, information, rémunérations, etc.). Ses tâches sont donc de nature différente (opérationnelle, administrative, ou stratégique.). On peut ainsi diviser l'activité de la fonction RH en trois domaines qui reflètent le degré de formalisation et d'incorporation de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique. Les domaines d'intervention de la fonction ressources humaines sont alors au nombre de trois :

1. **L'administration du personnel ;**
2. **La gestion des ressources humaines ;**
3. **Le développement social.**

1. L'administration du personnel

L'administration du personnel a pour mission d'appliquer le dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. Cette mission comporte alors ¹ :

- la gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut du personnel ;
- l'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles ;
- le contrôle de la conformité des procédures de gestion du personnel ;
- la définition et la maintenance des différents fichiers liés aux bases de données (fichiers personnel, fichier paie, positions statutaires) ;
- la gestion des opérations de paie ;
- le fonctionnement des instances de représentations du personnel (élections des représentants du personnel, réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux).

¹ CITEAU J.P., « Gestion de RH, principes généraux et cas pratiques, 2^{ème} édition », Armand Colin/Masson, Paris, 1994-1997, P 32.

2. La gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines a pour mission de rechercher en permanence, pour l'entreprise, l'adéquation entre les besoins et les ressources en personnels. Elle consiste en :

- la gestion de l'emploi, la gestion prévisionnelle de l'emploi, la gestion des programmes de recrutement, de la gestion des carrières et des promotions, l'analyse des postes et l'évaluation du personnel ;
- la gestion des rémunérations en se basant sur l'analyse et l'évaluation des postes, des grilles de salaires et de la politique de rémunération.

3. Le développement social

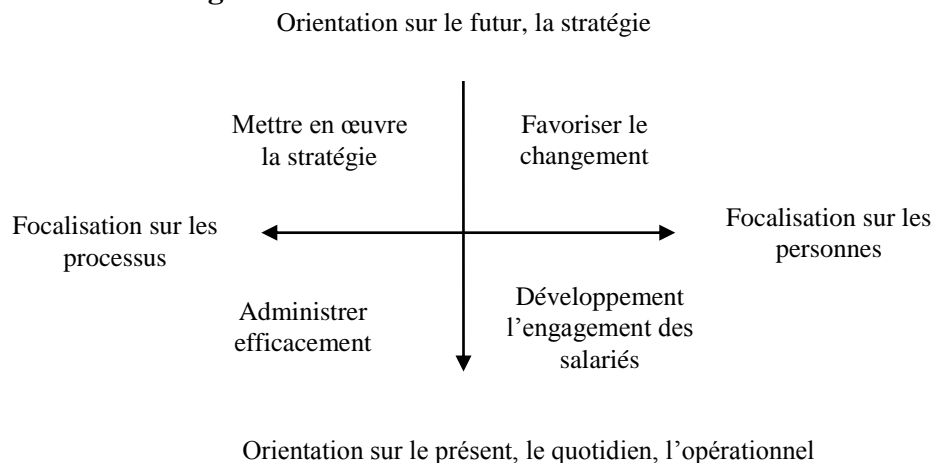
Il a pour but d'intégrer la composante RH à la stratégie de l'entreprise dans le moyen et le long terme. Ce développement social se fait par ¹ :

- l'analyse des actions à mettre en œuvre pour le développement des structures de travail ;
- la mise en place des opérations pour améliorer la qualification et la valorisation des RH ;
- la réflexion sur les perspectives d'évolution des modes de management et de responsabilisation sociale de l'encadrement ;
- la mise en place de systèmes de mobilisation des RH (politique de rémunération, de formation et de développement du management participatif).

Ainsi, les activités de la fonction RH peuvent se résumer aux différentes missions dont elle a la charge et qui sont examinées selon deux axes (*cf. Figure n°1*) :

- orientation sur le présent ou le futur ;
- focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Figure n°3: Les missions de la fonction RH



Source : J. M. Peretti, Ressources Humaines, 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, p. 30.

¹ CITEAU J.P., idem, P 33.

Ces missions sont alors :

- **d'administrer efficacement** la gestion des ressources humaines par la mise en œuvre d'une organisation décentralisée de la fonction RH et d'une responsabilisation de la ligne hiérarchique. L'administration du personnel doit être assurée de manière efficace vu que la performance des services de gestion des Ressources Humaines est dépendante de cette administration ;
- **de développer l'engagement des salariés** où le salarié doit être intégré, dans une démarche client-fournisseur, et considéré comme un facteur interne dont la satisfaction est essentielle à la nécessité de l'entreprise. Les salariés sont alors tenus de connaître les attentes et les besoins de l'entreprise ;
- **de favoriser le changement** par l'encouragement de comportements nouveaux et efficaces. Ceci par la mise en place de programmes de mobilisation et en favorisant une culture de changement et de transformation ;
- **de mettre en œuvre la stratégie** où la direction des ressources humaines aura pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie des ressources humaines sert de moyen pour atteindre la stratégie de l'entreprise.

SECTION 2 : RELATION ENTRE LA RSE ET LES RH

L'entreprise est un acteur qui met en œuvre des ressources financières, matérielles et humaines dans le cadre de son activité dans le but de créer de la valeur. Au delà de cette création de valeur, l'entreprise se doit d'agir de manière responsable en préservant l'environnement dans lequel elle opère.

A cet effet, beaucoup d'entreprises intègrent une démarche RSE dans leurs pratiques impliquant alors leurs responsabilités envers toutes les parties prenantes. Suivant la norme ISO 26000, la RSE est définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et ses activités sur la société et sur l'environnement. Cette responsabilité se traduit par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société ;
- prends en compte les attentes des parties prenantes, entre autres, de ses ressources humaines ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Dans ce travail de recherche, et comme nous l'avons déjà mentionné, notre intérêt a porté sur les obligations de l'entreprise envers ses RH. A ce titre, nous ne pouvons omettre de noter que les ressources humaines ont aussi un rôle important dans l'élaboration et la mise en pratique de la RSE au sein de l'entreprise.

Ainsi, la RSE, sensée avoir un impact positif dans l'entreprise, vient interroger la gestion des ressources et pose la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction stratégique. Il devient alors légitime de se poser la question à savoir dans quelle mesure la RSE peut-elle contribuer au renouvellement de la GRH ?

I. De la GRH à la GSRH ;

II. Principes de RSE liés à la GRH ;

III. Intégration des principes de la RSE à la GRH.

I. De la GRH à la GSRH

Depuis quelques années, on constate un intérêt accru de la part des entreprises pour la GRH et la RSE. En effet, la GRH qui, autrefois, n'était qu'un service purement administratif se basant sur l'aspect quantitatif de la gestion du personnel a évolué pour laisser place à un service plus axé sur l'aspect qualitatif des RH. Les RH ont alors pris une place plus importante dans la vie économique et surtout stratégique de l'entreprise.

Ceci vient à point nommé dans un monde de plus en plus exigeant ou « les organisations sont confrontées, d'une manière permanente, aux changements de leur environnement économique global » (François Pichault, 1993).

Plusieurs auteurs, cités par M. Bayad, G. Arcand, M. Arcand, N. Allani (2004), ont d'ailleurs démontré que les RH constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Flamholz,1971 ; Walker,1992 ; Fombrun et al.,1984 ; Henry et Pettigrew,1900 ; Arthur,1992 ; Huselid,1995 ; Pfeffer,1994 ; Becker et Gerhart,1996)¹.

Face aux nouvelles exigences de gestion tenant principalement à l'ampleur des changements et des transformations de l'environnement économique global des entreprises, au besoin des entreprises à créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles et à la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des RH au sein de l'organisation, il s'en est suivi que les politiques managériales clés entreprises, tournées de plus en plus vers des objectifs à moyen et long terme, attribuent à cette fonction une nouvelle dimension et lui permettent de trouver sa véritable place dans l'entreprise sous le vocable de Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH)²

1. Définition de la GSRH

R. ZGHAL (2000), dans son livre « Gestion des ressources humaines, les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique », situe les débuts de cette dimension « stratégique » vers 1980. La GSRH tente d'améliorer les performances organisationnelles grâce au capital humain. Elle est considérée, non seulement, comme un élément essentiel à la gestion de la compétitivité mais aussi un atout essentiel du management par les ressources.

Il existe beaucoup de définitions du concept de GSRH. Même si ces dernières viennent d'auteurs différents, on constate beaucoup de similarités dans le fondement de ces définitions.

Dans ce cadre, nous avons à travers nos différentes lectures repris certaines définitions données par des auteurs comme :

- **Miller (1989)** qui note que *la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable ;*
- **Walker (1992)** : *la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation ;*
- **Boxall (1994)** : *La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique ;*
- **Schuler (1992)** : *La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :*
 - *l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;*
 - *la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;*

¹ Mohamed BAYAD, Guy ARCAND, Michel ARCAND, Nada ALLANI, « Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles », vol2, PP 74-93, 2004.

² Idem

- *la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.*
- **Hendry et Pettigrew (1990)** : *la GSRH regroupe quatre éléments principaux :*
 - *l'utilisation de la planification ;*
 - *la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;*
 - *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché;*
 - *regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".*
- **Wright et McMahan (1992)** : *la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs ;*
- **Sisson (1990)** : *la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :*
 - *la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;*
 - *le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;*
 - *le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;*
 - *l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".*
- **Guest (1987)** : *la GSRH se donne quatre priorités :*
 - *l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;*
 - *une structure organisationnelle flexible ;*
 - *un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;*
 - *une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.*

Globalement, nous pouvons définir la GSRH comme un ensemble de pratiques qui motivent les salariés. Cette motivation les encourage ainsi à être plus performants et à s'impliquer dans l'entreprise. Elle peut être aussi un moyen pour l'entreprise de détecter les problèmes sociaux auxquels elle fait face, d'en connaître la portée et les risques encourus et d'évaluer les alternatives pour y mettre fin de manière stratégique.

2. Rôles et objectifs de la GSRH

Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique, sociale et environnementale ont induit la fonction RH à élargir son champ d'action, à agir comme un gestionnaire de ressources, à prendre en charge et à promouvoir la communication interne, à assurer l'optimisation des qualifications de son personnel et à créer un climat de travail social qui prend en considération toutes les parties prenantes de l'entreprise. L'objectif est d'être une entreprise socialement responsable.

Par ailleurs, pour assurer sa pérennité tout en restant socialement responsable, l'entreprise est tenue de prendre en considération certains piliers comme traiter les RH au même titre que les autres ressources, gérer l'aspect qualitatif (savoir faire, compétences, etc.) des RH aussi efficacement que le patrimoine industriel et technologique, améliorer la relation employeurs-employés. En conclusion, il s'agit d'accorder aux RH une place importante dans l'entreprise de sorte qu'elles ne soient pas lésées.

Pour maintenir ces piliers, la GSRH a alors comme rôles :

- l'harmonisation des pratiques et des activités de GRH dans les entreprises qui sont gérées dans une perspective stratégique ;
- l'alignement et l'intégration de la stratégie RH à la stratégie globale ;
- la contribution de la Direction des RH au processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise ;
- l'application de la démarche de gestion stratégique au domaine des RH.

Assurer tous ces rôles permettra à la GSRH d'atteindre son objectif principal qui, selon F. Jalbert (1989), est le développement et la valorisation du capital humain afin qu'ils créent de la valeur à l'entreprise et à tous ses partenaires.

II. Intégration des principes de la RSE à la GRH

L'intégration des principes de la RSE à la GRH se fait dans toutes les fonctions assurées par la direction chargée de la GRH. De ce fait, la RSE est intégrée dans :

- 1. le recrutement ;**
- 2. la rémunération ;**
- 3. les conditions de travail ;**
- 4. la gestion des carrières ;**
- 5. le licenciement.**

1. La RSE et le recrutement

La démarche de RSE implique pour l'entreprise l'adoption de manière volontaire les bonnes pratiques de gestion de son activité et aller au delà de celles imposées par les textes réglementaires. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, ces bonnes pratiques se situent au niveau du recrutement, de la formation, de la promotion, de l'intégration et au niveau du dialogue social.

En effet, la discrimination n'a pas de place dans une entreprise qui aspire à être une entreprise responsable. La discrimination ne doit pas être constatée ni au moment de l'embauche ni après (rémunération, accès à la formation, promotion, licenciement abusif). La discrimination est fondée sur des critères de race, de nationalité, d'origines sociales, de caste, de naissance, de religion, d'handicap, de sexe, d'orientation sexuelle, de responsabilités familiales, de situation de famille, d'appartenance syndicale, d'opinion politique, d'âge, etc.

L'entreprise qui est discriminatoire néglige la capacité intellectuelle des "discriminés", ce qui peut lui porter préjudice car en faisant cela, elle passe à côté d'éventuels employés compétents. Ce comportement pourrait aussi ternir son image.

2. La RSE et rémunération

La rémunération est le revenu que perçoit le salarié en contre partie du travail accompli. Cette rémunération est donc un droit absolu pour le travailleur. Ainsi, les entreprises sont tenues de payer raisonnablement leurs salariés suivant la législation ainsi que le paiement de toutes les heures supplémentaires tel que déterminé par la réglementation.

La rémunération est une des premières motivations des employés. Ainsi, des employés qui sont bien payés, travaillent efficacement augmentant ainsi la performance de l'entreprise. Dans le cas où le personnel est sous payé, il peut y avoir de mauvais comportements allant jusqu'à provoquer la grève.

Dans ce sens, un nombre considérable de sociétés a décidé de lier la RSE à la rémunération variable des dirigeants. Ces entreprises ont fait le choix de faire évoluer les rémunérations variables de leurs dirigeants en fonction des performances sociétales et/ou environnementales et non pas seulement en fonction de critères purement financiers. Ceci est une stratégie adoptée par les entreprises souhaitant créer de la valeur tout en restant socialement responsable.

3. La RSE et les conditions de travail

Conformément aux critères de travail forcé et obligatoire, les employés ne doivent pas être obligés, par n'importe quel moyen que ce soit, de rester dans une entreprise qui ne remplit pas sa part du contrat.

Par ailleurs, quelle que soit l'activité de travail, l'homme dans n'importe quelle organisation, met son organisme, sa personnalité et ses compétences en œuvre pour la réalisation des tâches demandées par son employeur. Il est donc une obligation pour l'employeur de veiller à la sécurité des lieux de travail, des machines et des agents (chimiques, physiques, et biologiques) ainsi que de veiller à la surveillance à la santé des travailleurs.

C'est ainsi que lorsque le poste présente d'éventuels dangers, l'entreprise est tenue de protéger ses employés avec des équipements adaptés tout en les mettant au courant des risques du métier et des gestes de sécurité.

Enfin, les critères de temps de travail requièrent que l'entreprise organise des heures de travail en respectant la législation. Les heures supplémentaires doivent être effectuées volontairement et ne peuvent pas dépasser un certain nombre.

Il ressort que les conditions de travail sont essentielles dans la gestion de ressources humaines. Elles influencent chaque maillon du fonctionnement de l'entreprise et les mauvaises conditions de travail nuisent, non seulement, au bien être des employés mais aussi à l'image de l'entreprise et donc aux relations avec ses partenaires (les autres parties prenantes). Citons par exemple le cas de Foxconn (fournisseur de composants électroniques pour Apple, Dell, HP, etc.). En 6 mois, 13 employés se sont suicidés à cause des mauvaises conditions de travail (stress intense, surcharge de travail, temps de repos insuffisants, salaires faibles...).

Le public, au courant de ce scandale par les médias, et l'opinion publique ont obligé l'entreprise à s'excuser publiquement et à s'engager pour améliorer les conditions de travail et augmenter la rémunération des salariés. Apple, Dell et HP ont également tous demandé qu'une enquête soit réalisée sur les conditions de travail chez Foxconn.

4. La RSE et la gestion de carrière

La politique de mobilité interne est un instrument essentiel des DRH dans la gestion des carrières des employés. Elle est censée aider les collaborateurs à se développer en leur apportant une variété de contextes et de challenges, sources d'enrichissement.

La gestion de carrière est un élément clé de la politique RSE pour le bien-être des salariés (Lastennet, 2010). Les accomplissements, la considération, la reconnaissance, les responsabilités, l'autonomie, l'attraction des tâches, l'avancement et l'évolution professionnelle sont des facteurs de satisfaction durable (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959).

Ces facteurs permettent de fidéliser les salariés en améliorant l'image et la performance de l'entreprise. Par cette démarche, la responsabilité de l'entreprise envers ses RH est bien assurée.

5. La RSE et le licenciement

Le licenciement est la mesure par laquelle, agit de manière unilatérale, un employeur en mettant fin au contrat de travail qui le lie à un salarié. Il y'a, en droit du travail, deux grands types de licenciement : le licenciement pour motif personnel et le licenciement pour motif économique. Ce licenciement peut provoquer chez le salarié et sa famille une situation extrêmement difficile pouvant avoir des conséquences sur leur vie sociale et économique.

L'entreprise "socialement responsable" est alors celle qui prend des dispositions pour accompagner le salarié dans un processus de réinsertion professionnelle. Elle pourra par exemple proposer au licencié de financer un outplacement de quelques mois ou illimité qui lui permettra de trouver rapidement un boulot et aussi d'atténuer la situation de stress qu'il vit.

III. Les indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises envers les RH

Selon l'ORSE, un indicateur est « une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il peut cependant être une forme d'indication ou de perception, c'est-à-dire un élément qualitatif » (ORSE, 2003).

L'indicateur peut aussi se définir en des termes économiques comme un « indice quantitatif permettant de mesurer les progrès accomplis au regard d'un objectif particulier » (Key Performance Indicator, KPI).

Plus simplement, on peut définir l'indicateur comme un outil qui permet d'apprécier l'évolution d'une action en vue de réaliser un objectif spécifique.

Chapitre II : Les actions de RSE envers les RH

L'indicateur RSE est très pratique dans la mesure où il permet de contrôler le caractère socialement responsable des actions d'une entreprise. Ces indicateurs, comparés à des normes, permettront de juger objectivement les entreprises et de dire si celles-ci sont socialement responsables ou non. Ils permettent aussi de suivre les évolutions d'une entreprise et de comparer les entreprises entre elles.

Selon D. Beaupré, J. Cloutier, C. Gendron, A. Jimenez et D. Morin (2008), les indicateurs permettant d'analyser et de suivre l'engagement de l'entreprise dans la RSE sont comme suit :

Tableau n°3 : Les indicateurs de RSE-RH

EMPLOI ET EMPLOYÉ	
<ul style="list-style-type: none">• Effectifs• Rémunération et avantages sociaux• Employés à temps plein/temps partiel• Femmes employées• Participants à l'actionnariat de la banque• Dépenses en formation• Employés appartenant aux minorités visibles• Employés handicapés• Accidents en milieu du travail• Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité.	<ul style="list-style-type: none">• Employés avec contrats à durée déterminée/indéterminée• Taux de satisfaction des employés• Ancienneté• Employés ayant des responsabilités parentales• Répartition des employés par groupe d'âge• Licenciement• Heures supplémentaires• Main d'œuvre extérieure• Temps de travail• Absentéisme• Participants au régime de pension de la banque.

Source : D. Beaupré, J. Cloutier, C. Gendron, A. Jimenez et D. Morin, « Gestion des Ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale », édition ESKA, Revue internationale de psychologie, <http://www.cairn.info/article.php?REVUE=RIPS&IDNUMPUBLIE=RIP>, 2008.

SECTION 3 : ANALYSE DE LA RSE/RH DE L'ENTREPRISE PAR LE COMPTE DE RESULTATS

Les états financiers traduisent la situation du patrimoine et de l'activité de l'entreprise par des données chiffrées et structurées qui sont présentées sous forme de tableaux et de notes. L'objectif est de fournir une information sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie d'une entreprise. Les états financiers comportent le bilan, le compte de résultats, le tableau de flux de trésorerie, l'état de variation de capitaux propres et les annexes.

Ces états financiers sont utilisés comme une source d'informations permettant de faire une analyse financière et d'apprécier la situation financière de l'entreprise. L'analyse financière est définie comme l'ensemble de méthodes et d'outils à appliquer afin de déceler les forces, les faiblesses et les perspectives de développement de l'entreprise. Autrement dit, l'analyse financière permet de connaître la situation financière de l'entreprise à une date déterminée et de prévoir l'évolution probable de cette situation.

Dans cette troisième section, notre intérêt est porté sur le deuxième état financier notamment le Compte de Résultats (CR). Ainsi, notre analyse financière est faite sur la base des informations contenues dans cet état.

Cette limitation dans ce présent travail à l'étude seulement du CR se justifie par le fait que cet état financier est celui qui comporte le plus d'informations financières liées au personnel de l'entreprise et par conséquent, aux ressources humaines qui est l'objet de notre travail de recherche. Ces informations sont relatives :

- au transport collectif du personnel ;
- aux charges de personnel relatives aux rémunérations du personnel ;
- aux cotisations aux organismes sociaux ;
- aux charges sociales ;
- aux autres charges de personnel ;
- aux impôts et taxes et versements assimilés sur rémunérations ;
- à la valeur ajoutée, à sa création et à sa répartition ainsi qu'à l'excédent brut d'exploitation, et bien entendu au résultat de l'exercice qu'on peut lire aussi sur le bilan comptable.

Toutes ces charges nous renseignent d'une part, sur la gestion du personnel et sur la contribution de ce personnel dans la création de richesse pour l'entreprise et d'autre part, la **responsabilité sociale de l'entreprise** vis-à-vis de ce **personnel** qui est une de ses parties prenantes.

De ce fait, cette responsabilité est beaucoup plus renseignée par l'analyse détaillée des charges de personnel et des impôts et taxes et versements assimilés sur rémunérations. Une analyse qui va nous permettre de savoir l'origine de ces charges c'est-à-dire :

- si les charges de personnel correspondent aux charges de rémunérations de nouvelles recrues (**recrutement**) ou de salaires versés au personnel de l'entreprise (**rémunération, promotion, motivation**) ;

- si les impôts et taxes et versements assimilés sur rémunérations correspondent aux charges de formation et de perfectionnement du personnel (**formation et perfectionnement**).

L'analyse de l'évolution de ces informations financières à laquelle s'ajoute l'analyse des informations contenues dans les autres comptes du tableau de CR, comme les charges liées au transport collectif du personnel, aux cotisations aux organismes sociaux ainsi qu'aux charges sociales, nous permettent de conclure sur la *responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses ressources humaines*. C'est dans ce cadre que nous présentons dans cette troisième section :

I. La définition du Compte de Résultats ;

II. La présentation des différents soldes du Compte de Résultats ;

III. L'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise envers ses Ressources Humaines par les indicateurs d'analyse du compte de résultats.

I. La définition du compte de résultats :

Selon **B. et F. Grandguillot (2015)**, le Compte de Résultats décrit l'activité ou le fonctionnement de l'entreprise pour une période donnée. Il présente les charges et les produits de l'exercice. Leur solde constitue le résultat de l'exercice. Il est établi à partir des soldes des comptes de charges et de produits de la balance après inventaire.

Selon **Delahaye (1995)**, le CR est un document de synthèse qui regroupe les produits et les charges de l'entreprise, et la différence exprime la perte ou le bénéfice réalisé.

En résumé, le CR est un document comptable obligatoire qui présente l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise durant un exercice comptable. Le CR permet d'apprécier la performance de l'entreprise pour une période donnée et de vérifier si l'entreprise enregistre un bénéfice ou une perte. Le CR fait partie des documents de synthèse et d'analyse comptable d'une entreprise. Les charges et les produits du compte de résultats se divisent en trois catégories :

- Charges et produits d'exploitation ;
- Charges et produits financiers ;
- Charges et produits exceptionnels.

Le CR, selon C. Deffains-Crapsky (2006), se présente comme suit :

Charges	Produits
Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Charges financiers	Produits financiers
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Participation des salariés	Total des produits
Impôt sur les sociétés	Perte de l'exercice
Total des charges	
Bénéfice de l'exercice	
Total	Total

Source : C. Deffains-Crapsky, « Comptabilité générale : principes, opérations courantes, opérations de régularisation, états financiers anglo-saxons », Editions Bréal, 2006, p.30.

II. Analyse du compte de résultats :

S'inscrivant dans l'approche de l'analyse patrimoniale et donc de l'analyse financière, nous présentons dans ce qui suit de manière brève le tableau de compte de résultats (CR) qui est un document financier permettant de faire une analyse financière détaillée de la formation des résultats.

Aussi, l'élaboration de ce tableau de CR nous permet d'analyser la création et la répartition de la richesse de l'entreprise notamment la valeur ajoutée ainsi que l'analyse de la contribution du facteur humain dans sa création et les charges de personnel que supporte l'entreprise. Toutefois, il est important de noter que dans les normes IAS/IFRS, c'est la norme IAS1 qui donne les différents soldes calculés. Dans le cadre algérien, la présentation du CR se fait de deux manières : une présentation par fonction et par nature.

Dans ce présent travail, nous privilégions la présentation du CR par nature vu que cette présentation est presque la même présentation que celle du tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion. Cette présentation nous permet alors de comprendre les différentes étapes de la formation du résultat net de l'exercice et des différentes politiques de gestion de l'entreprise. On distingue alors :

1. **La production de l'exercice ;**
2. **Les consommations de l'exercice ;**
3. **La valeur ajoutée d'exploitation ;**
4. **L'excédent brut d'exploitation ;**
5. **Le résultat opérationnel ;**
6. **Le résultat financier ;**
7. **Le résultat ordinaire avant impôts ;**
8. **Le total des produits des activités ordinaires ;**
9. **Le total des charges des activités ordinaires ;**
10. **Le résultat net des activités ordinaires**
11. **Le résultat extraordinaire ;**
12. **Le résultat net de l'exercice.**

1. La production de l'exercice :

Elle représente l'activité industrielle d'une entreprise, elle est définie comme l'ensemble des biens ayant subi une transformation lors de leur passage dans les locaux de l'entreprise. Ces biens sont par la suite soit vendus ou bien stockés ou bien même utilisés pour les besoins internes de l'entreprise. Dans ce premier solde, l'entreprise peut recevoir, des pouvoirs publics, des subventions lui permettant de poursuivre son activité d'exploitation et palier ainsi à des difficultés financières qui peuvent freiner son exploitation.

$$\begin{aligned} \text{Production de l'exercice} &= \text{Production vendue} \\ &+ \text{Production stockée} \\ &+ \text{Production immobilisée} \\ &+ \text{Subventions d'exploitation} \end{aligned}$$

2. Les consommations de l'exercice :

Ce poste permet d'évaluer la consommation intermédiaire et comprend tous les biens et services (hors marchandises) achetés à l'extérieur. Les consommations de l'exercice représentent ainsi les approvisionnements en matières et composants utiles à la production de biens finis. Celles-ci sont déterminées par la formule de calcul suivante :

$$\begin{aligned} \text{Consommations de l'exercice} &= \text{Achats consommés} \\ &+ \text{Services extérieurs} \\ &+ \text{Redevance} \\ &+ \text{Autres service extérieurs} \end{aligned}$$

3. La valeur ajoutée d'exploitation :

Elle représente la richesse produite par l'entreprise lors du processus de production ou de commercialisation de marchandises. Elle est partagée entre le personnel de l'entreprise, l'Etat, et l'entreprise. *La valeur ajoutée = Marge commerciale*

$$\begin{aligned} &+ \text{Production de l'exercice} \\ &- \text{Consommations en provenance des tiers} \end{aligned}$$

4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat qui nous renseigne sur la rentabilité économique de l'entreprise. *EBE = Valeur ajoutée*

$$\begin{aligned} &- \text{Impôts et taxes} \\ &- \text{Charges de personnel} \end{aligned}$$

5. Le résultat opérationnel :

Ce résultat est aussi désigné de résultat d'exploitation. Ce solde comprend des éléments qui ne sont pas pris en considération dans le calcul de l'EBE et qui sont assez proches de l'exploitation, en particulier les amortissements et les provisions.

$$\begin{aligned} \text{Résultat d'exploitation} &= \text{EBE} \\ &+ \text{Reprises sur amortissements et provisions d'exploitation} \\ &+ \text{Transfert de charges d'exploitation} \\ &+ \text{Autres produits de gestion courante} \\ &- \text{Autres charges de gestion courante} \\ &- \text{Dotations aux amortissements} \\ &- \text{Dotations aux provisions} \end{aligned}$$

6. Le résultat financier :

Le résultat financier est une compensation entre les produits et les charges liés aux opérations financières, il exprime (en valeur absolue) la rentabilité des opérations financières de l'entreprise. *Résultat financier = Produits financiers*

$$\begin{aligned} &+ \text{Reprises sur dotations financières} \\ &+ \text{Transferts de charges financiers} \\ &- \text{Charges financières} \\ &- \text{Dotations financières} \\ &+/- \text{Quote-part de résultat sur opérations} \\ &\quad \text{faites en commun.} \end{aligned}$$

7. Le résultat ordinaire avant impôts :

Ce résultat est mesuré par la somme du résultat opérationnel (d'exploitation), et du résultat financier, il exprime la rentabilité courante de l'entreprise.

$$\text{ROAI} = \text{Résultat Opérationnel} \\ + / - \text{Résultat financier}$$

8. Le total des produits des activités ordinaires :

Ce solde décrit les exigences comptables concernant le moment de comptabilisation des produits des activités ordinaires provenant de la vente de biens, de la prestation de services, ainsi que des intérêts, des redevances et des dividendes.

9. Le total des charges des activités ordinaires :

Ces charges entrent dans la composition des coûts des produits de l'entreprise, ainsi elles doivent être comptabilisées dans l'exercice au cours duquel ont pris naissance.

10. Le résultat net des activités ordinaires (RAO) :

C'est un solde significatif de gestion utilisé dans l'analyse des performances réalisées par l'exercice de l'activité d'exploitation de l'entreprise. Il résulte de la différence entre les produits et les charges enregistrés durant un exercice d'exploitation. Il est calculé comme suit :

$$\text{Résultat net des activités ordinaires} = \\ \text{Total des produits des activités ordinaires} \\ - \text{Total des charges des activités ordinaires}$$

11. Le résultat extraordinaire :

Le résultat extraordinaire résulte des produits et des charges correspondant à des événements ou à des transactions clairement distincts de l'activité ordinaire de l'entreprise et présentant un caractère exceptionnel, il est appelé aussi le résultat exceptionnel. Il est obtenu par la différence entre les produits et les charges qui résultent des activités non habituelles dans l'entreprise. On a :

$$\text{Résultat extraordinaire} = \\ \text{Produits exceptionnels} \\ - \text{Charges exceptionnelles}$$

12. Le résultat net de l'exercice :

Le résultat net de l'exercice indique ce qui reste à l'entreprise après le paiement de l'impôt.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{Résultat net des activités ordinaires} \\ + \text{Résultat extraordinaire} \\ - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

III. L'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise envers ses Ressources Humaines par des indicateurs de l'analyse du compte de résultats.

Les informations figurant dans le compte de résultat d'une entreprise permettent de calculer plusieurs ratios et indicateurs financiers importants pour l'analyse de toutes les politiques de gestion de l'entreprise.

Dans ce point précis, nous nous intéressons seulement, et plus précisément, aux informations contenues dans le Compte de Résultat qui nous renseignent sur la politique de l'entreprise en termes de gestion des Ressources Humaines.

De ce fait, nous ne présentons que les indicateurs qui peuvent nous permettre de déceler la démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise envers ses Ressources Humaines.

Pour cela, nous allons présenter des indicateurs prenant en compte toute charge ou produit en relation directe avec le facteur humain.

A ce titre, nous avons déjà mentionné, dans l'introduction de cette troisième section, toutes les charges qui nous renseignent sur la gestion du personnel, leur contribution dans la création de richesse ainsi que la **responsabilité sociale de l'entreprise** vis-à-vis de ce **personnel**. C'est par rapport à toutes ces informations que nous allons présenter les indicateurs d'analyse de la RSE/RH par l'analyse du CR.

Dans ce point, nous présentons alors les deux éléments suivants :

1. **Le contenu des charges de personnel ;**
2. **Les indicateurs d'analyse de la RSE/RH.**

1. **Le contenu des charges de personnel :**

Les charges de personnel constituent un élément important dans les charges d'exploitation figurant dans le Compte de Résultats. Ces charges comportent l'ensemble :

- les charges salariales ;
- les charges sociales.

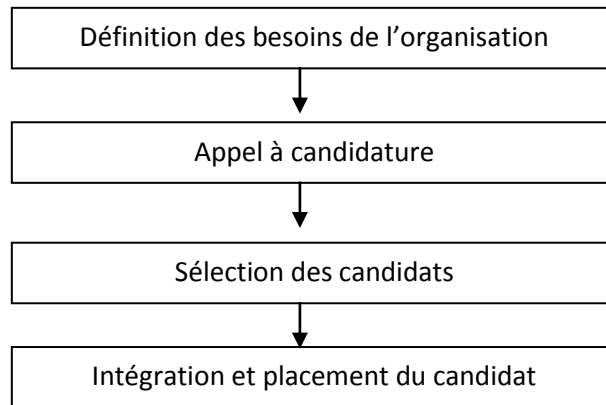
1.1. **Les charges salariales :**

Ces charges sont relatives aux rémunérations versées aux salariés et aux dirigeants. Mais avant d'arriver à l'étape de rémunération, on doit parler du recrutement qui est l'une des missions les plus essentielles de la fonction ressources humaines de chaque entreprise.

Le recrutement consiste à trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné. La procédure de recrutement est décomposée en quatre étapes fondamentales à savoir, la définition des besoins de l'organisation, l'appel à candidature, la sélection et le placement (cf. Schéma n°1).

Après le recrutement du candidat, l'entreprise va définir sa politique de rémunération qui fait partie du contrat de travail. L'employé reçoit donc un salaire en contrepartie de son travail. La rémunération est une variable de pilotage importante, et un outil essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels, elle contribue à l'amélioration des performances.

Schéma n° 1 : Les étapes de la procédure de recrutement.



Source : Laetitia Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », Edition Lextenso, 2014-2015, 8^{ème} édition, p.76.

Certainement, le salaire n'a pas les mêmes implications pour les employeurs et pour les employés. Pour les employeurs, il constitue un coût de base, mais aussi un moyen de motivation. Alors que pour les employés, le salaire représente leur niveau de vie, une incitation à se mettre à niveau et une source de satisfaction au travail. Ainsi, la rémunération doit se montrer à la fois : équitable, simple et transparente, attractive sur le marché, économique et efficiente, et aussi durable. En général, la rémunération se décompose en :

- Rémunération directe/indirecte ;
- Rémunération immédiate/différée ;
- Rémunération fixe/variable.

1.1.1. La rémunération directe/indirecte :

La rémunération directe est versée directement aux salariés en fonction de leur travail. Cette forme de rémunération comprend le salaire de base ou le salaire fixe, le salaire de performance, et les primes. La rémunération indirecte est sans lien étroit avec le travail effectué. On trouve dans ce cas, le paiement d'heures non travaillées et le logement de fonction.

1.1.2. La rémunération immédiate/différée :

La rémunération immédiate est celle reçue sans délai par le salarié. Par contre, la rémunération différée est liée aux statuts des personnes, elle est reçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ d'un salarié de l'entreprise.

1.1.3. La rémunération fixe/variable :

La rémunération est dite fixe quand le salarié perçoit le même montant, indifféremment des performances de l'entreprise, et la rémunération dite variable est celle que perçoit le salarié en fonction de plusieurs indicateurs comme la durée du travail (heures supplémentaires), les résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (primes ou bonus d'équipe).

1.2. Les charges sociales :

Ces charges sont relatives à des cotisations sociales et fiscales liées aux rémunérations versées. Ces cotisations permettent de financer des branches de la protection sociale. On distingue des cotisations versées par l'employeur pour couvrir :

- la vieillesse ;
- les maladies et la maternité ;
- les accidents de travail ;
- le chômage ;
- la formation professionnelle.

Ainsi, ces charges sont réparties entre employés et employeurs :

- **Pour les employés**, la liste des cotisations et des contributions sociales est la suivante :
 - les contributions sociales : Sont des prélèvements sur les salaires qui permettent de financer les grandes branches de la protection sociale : CSG (Contribution sociale généralisée). Cette contribution est un prélèvement à la source sur la plupart des revenus. Son taux varie selon le type de revenu et sert à financer une partie des dépenses de la sécurité sociale. Et la CRDS (Contribution au remboursement de la dette sociale) est un impôt qui sert à résorber l'endettement de la sécurité sociale ;
 - les cotisations de sécurité sociale : Elles désignent l'ensemble des paiements obligatoires versés aux administrations publiques qui donnent le droit de bénéficier d'une prestation sociale future : assurance vieillesse de base (plafonnée, déplafonnée) ;
 - la cotisation de retraite complémentaire : La retraite complémentaire est un régime de retraite obligatoire, mis en œuvre par les caisses de retraites, ou les organismes publics : AGIRC-ARRCO qui est un organisme qui gère le régime de retraite complémentaire de l'ensemble des salariés du secteur privé de l'industrie, du commerce, des services et de l'agriculture, contribution d'équilibre généralisée (CEG), permet de compenser les charges résultant des départs à la retraite avant 67 ans , contribution d'équilibre technique (CET) s'applique à tous les salariés dont le salaire est supérieur au plafond de la sécurité sociale ;
 - les cotisations de chômage : Elles désignent une assurance obligatoire qui sert à protéger les salariés lorsqu'ils perdent leur travail : la cotisation salariale d'assurance chômage.
- **Pour les employeurs**, la liste des cotisations sociales incluent :
 - la formation professionnelle : C'est un processus de formation qui vise à acquérir les connaissances et les compétences de base dans un domaine d'activité ;
 - la taxe d'apprentissage : Est un impôt payé par les entreprises pour financer des dépenses de l'apprentissage et des formations professionnelles ;

- la taxe sur les salaires : Est une taxe collectée par les services fiscaux et qui est reversée aux organismes sociaux. Cette taxe concerne l'ensemble des employeurs non assujettis à la TVA sur leur chiffre d'affaires.

2. Les indicateurs d'analyse de la RSE/RH :

Les gestionnaires d'entreprise s'intéressent en particulier à une analyse des charges de personnel, on peut citer :

- La productivité du personnel ;
- Le coût moyen du salarié ;
- Les indicateurs RH à partir de l'EBE.

2.1. La productivité du personnel :

La productivité du personnel est un indicateur clé de la productivité d'une entreprise. Celle-ci fait partie de la productivité globale et considérée comme un élément de comparaison entre entreprises. Elle peut être calculée grâce à deux ratios :

- **La Valeur ajoutée/effectif** : On utilise ce ratio dans le cas où le volume de travail est mesuré par le nombre de personnes en emploi ;
- **La Valeur ajoutée/nombre d'heures travaillées** : On utilise ce ratio dans cas où le volume de travail est mesuré par le nombre d'heures travaillées.

2.2. Le coût moyen d'un salarié :

Pour avoir une idée sur le coût moyen d'un salarié dans une entreprise, cette dernière utilise les deux indicateurs suivants :

- **Masse salariale/effectif (en équivalent temps plein)** : Ce ratio donne le montant du salaire brut moyen dans une entreprise ;
- **Charges de personnel ou coût de personnel/Effectif (en équivalent temps plein)** : Ce ratio permet d'obtenir le coût moyen d'un salarié dans l'entreprise en intégrant les cotisations sociales et autres charges liées aux ressources humaines.

2.3. Les indicateurs RH à partir de l'EBE :

Il correspond à la trésorerie potentielle d'exploitation dégagée par l'entreprise, on calcule régulièrement les indicateurs suivants :

- **EBE/Effectif (en équivalent temps plein)** : Ce ratio permet d'évaluer la trésorerie potentielle d'exploitation dégagée par chaque salarié ;
- **Résultat net/Effectif** : Ce ratio permet d'évaluer le bénéfice dégagé par salarié.

Dans ce chapitre, nous avons relaté les différentes phases de l'évolution de la GRH et sa transformation dans le temps pour devenir, de nos jours, une *fonction primordiale* dans la réalisation de tout projet d'entreprise.

Cette évolution n'a pas seulement concerné la structure organisationnelle de la fonction ressources humaines et de ses objectifs mais aussi la place de la ressource humaine dans la vie de l'entreprise. En effet, la ressource humaine, considérée comme capital humain, est de nos jours prise en compte comme une *ressource* permettant de mettre en place des stratégies innovantes pouvant leur procurer un avantage concurrentiel.

Ces ressources humaines sont aussi considérées comme un atout presque indispensable pour l'entreprise désirant mettre en place une démarche RSE. Il existe donc un lien étroit entre la RSE et les RH qui vise à satisfaire simultanément l'intérêt des employés et celui de l'entreprise. En effet, la réalisation de la performance sociale permet d'atteindre la performance économique de l'entreprise.

Ce lien positif entre la performance sociale et la performance économique est alors possible dans la mesure où la satisfaction des employés sur le lieu de travail permet de contribuer pleinement au succès de l'entreprise. Cela prend tout son sens dans le contexte économique actuel où les conditions de l'environnement global des entreprises font que les employés constituent une *partie prenante interne de l'entreprise* qui ont par conséquent, un pouvoir accru dans l'orientation de l'entreprise.

Ainsi, la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines) permet l'implication des employés dans les stratégies des entreprises, et la fonction RH bien qu'elle ne couvre pas, à elle seule, tous les aspects de la RSE mais elle demeure la seule fonction vraiment légitime pouvant permettre à la RSE de connaître un essor et de rester ancrée dans les pratiques de l'entreprise. *C'est pour cela que la responsabilité de l'entreprise est avant tout vis-à-vis de son personnel.*

Chapitre III:
Les actions de la RSE dans le cadre
de la gestion des ressources
humaines : Cas de l'ONA de la zone
de Tizi Ouzou

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

Dans la présentation de l'évolution historique du concept de **R**esponsabilité **S**ociale de l'**E**ntreprise, nous avons mis l'accent sur l'importance de la relation de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes en particulier sa relation avec ses **R**essources **H**umaines qui est l'objectif principal de ce présent travail de recherche.

Dans cette relation RSE-RH, nous avons évoqué le rôle de la fonction RH ainsi que l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte caractérisé par l'intégration de la RSE dans les pratiques de gestion des entreprises. Cette intégration de la RSE a permis à l'entreprise, non seulement, de sauvegarder sa position sur le marché mais aussi d'améliorer son image et sa réputation au sein de toute la société.

Par ailleurs, l'objectif d'intégrer la RSE dans les pratiques de gestion des ressources humaines est d'une part, d'assurer l'amélioration des conditions de travail des employés et d'autre part, de promouvoir le dialogue et la collaboration du personnel aux projets de l'entreprise. Ainsi, l'intégration de la RSE dans la gestion des RH consiste en :

1. la gestion de toutes les politiques liées à la gestion des ressources humaines, comme le recrutement, la formation, la promotion et l'intégration, de manière responsable ;
2. l'intégration et la participation du personnel dans la mise en œuvre du projet de l'entreprise relatif à l'adoption de la RSE.

Notre travail dans l'étude pratique que nous avons effectuée, au niveau de l'Office National de l'Assainissement situé dans la zone de Tizi-Ouzou, a porté sur le premier point relatif à la gestion des politiques liées à la gestion des ressources humaines. Nous avons à cet effet, étudié ce point par l'utilisation des notions liées à l'analyse financière.

A ce titre, nous tenons à mentionner que le sujet lié à l'étude de la RSE-RH a été abordé, dans la majorité des travaux de recherche que nous avons **consultés**, de **manière théorique touchant au management des ressources humaines**, ce que nous trouvons d'ailleurs à la fois comme un inconvénient et comme un avantage.

Un inconvénient car on n'a pas des éléments bien définis sur lesquels on peut se baser pour effectuer directement notre stage pratique, et comme un avantage car ceci nous a permis de travailler encore plus afin de trouver comment analyser l'intégration de la RSE dans la gestion des RH par l'utilisation des outils de l'analyse financière.

L'analyse financière est basée sur l'étude des états financiers (le bilan, les comptes de résultat, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variation des fonds propres, l'annexe) de l'entreprise par l'utilisation de certains outils de l'analyse financière. Parmi ces outils figurent l'analyse du bilan financier, les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios, les sources de financement, l'effet de levier, etc.

Ainsi, dans notre étude pratique nous nous sommes basés, pour étudier l'intégration de la RSE dans la gestion des RH, sur **l'analyse du tableau des Comptes de Résultat**. Nous justifions ce choix par le fait que ce tableau de CR :

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

1. comporte plus d'informations sur les actions de l'entreprise en termes de gestion de ses ressources humaines, d'une part,
2. fait ressortir la contribution de ces ressources humaines dans la création de richesse pour l'entreprise, d'autre part.

Pour cela, dans ce présent chapitre, nous allons présenter dans la :

- **première section**, la méthodologie de recherche pour effectuer notre cas pratique ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil ;
- **deuxième section**, la restitution des résultats de l'étude de cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Dans cette première section, nous allons présenter la **méthodologie de notre travail de recherche** comme un premier point, et **l'organisme de l'ONA** en général, puis la zone de Tizi-Ouzou en particulier comme un deuxième point.

I. Présentation de la méthodologie de recherche

L'Office National de l'Assainissement (ONA) de la zone de Tizi-Ouzou est celui qui a répondu favorablement à notre recherche de cas pratique. En effet, dans la situation sanitaire actuelle que vit l'Algérie, comme tous les autres pays du monde, il nous a été très difficile de trouver un cas pratique. De ce fait, ce n'est qu'après plusieurs déplacements dans des entreprises notamment l'Office National de l'Assainissement de la zone de Tizi-Ouzou que nous avons le **20 janvier 2021** eu un avis favorable pour effectuer une étude pratique par l'ONA.

Après avoir été acceptées, nous avons été directement mises en contact avec la sous-direction des Ressources Humaines et Formation où s'est déroulé notre stage jusqu'au **20 février 2021**. Ainsi, malgré que notre stage n'ait duré qu'un mois, nous avons tout de même pu collecter quelques informations qui nous ont permis de mettre en application les concepts définis dans la partie théorique. Cependant, nous notons la difficulté à avoir toutes les informations nécessaires pour réellement conclure sur l'intégration de la RSE dans la gestion des RH en raison :

- **d'une part**, de l'indisponibilité des responsables au motif d'un emploi du temps chargé ;
- **d'autre part**, de la confidentialité de certaines informations.

Notre étude de cas pratique a porté sur une **période de trois (03) années : 2017, 2018 et 2019**.

Pour réaliser cette étude pratique, nous avons suivi la méthodologie de recherche basée sur l'élaboration d'un questionnaire que nous avons distribué au responsable des Ressources Humaines et Formation.

Ce questionnaire comporte des questions fermées afin de faciliter les réponses aux questions et des questions ouvertes afin d'avoir les avis des responsables de l'organisme. Nous avons aussi intégré des questions nous permettant d'avoir des données chiffrées et certains états financiers notamment les comptes de résultats des années 2017, 2018 et 2019.

Afin de compléter et pouvoir interpréter les réponses obtenues dans le questionnaire, nous avons effectué aussi des interviews directes avec les responsables de l'ONA. Nous avons complété cette méthodologie de recherche, par questionnaire et interviews, par l'étude des documents internes de l'organisme comme les documents liés à la structure organisationnelle de l'ONA et le compte de résultat des trois exercices, 2017, 2018 et 2019.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

II. Présentation de l'organisme d'accueil

L'ONA est un établissement public qui a pour objectif d'absorber la pollution des effluents liquides urbains afin de protéger le milieu récepteur. Sa principale mission est de traiter les eaux usées : « **L'eau lave tout, l'ONA lave l'eau** ». L'ONA est organisé en zones dont la zone de Tizi-Ouzou que nous avons choisi comme lieu de notre étude pratique.

Avant de présenter cette zone, nous allons d'abord présenter l'ensemble de l'organisme de l'ONA en prenant en considération :

- 1. Son historique ;**
- 2. Son organisation ;**
- 3. Ses missions.**

1. Historique de l'Office National de l'Assainissement (ONA)

L'Office National de l'Assainissement (ONA) est un établissement public national à caractère industriel et commercial (E.P.I.C). Avant sa création, l'ONA était rattaché à l'Algérienne des eaux (ADE), puis ces deux parties sont devenues autonomes et c'est à ce moment là, que l'ONA fut naitre par décret exécutif n°01-102 en 21 Avril 2001.

Par ailleurs, on peut distinguer deux (02) phases de l'évolution de son organisation :

- La première phase qui concerne l'ancienne organisation ;**
- La deuxième phase qui porte sur la nouvelle organisation.**

1.1. La première phase :

Cette phase porte sur l'ancienne organisation de l'ONA. Cette organisation est marquée par plusieurs réaménagements allant de 2008 jusqu'à l'année 2012. Le premier réaménagement a commencé en **juillet 2008** relatif au réaménagement de l'organisation territoriale de l'ONA en zones par la circulaire N° 0957/DG/ONA du 13/07/2008 relative à l'organisation territoriale de l'ONA en zones. Ce premier réaménagement est par la suite suivi par plusieurs autres réaménagements que nous présentons comme suit :

- En septembre 2008**, le réaménagement de l'organisation territoriale de l'ONA est finalisé et confirmé par la lettre N° 1770/SG/MRE/08 du 15/09/2008 provenant du Secrétaire Général du Ministère des Ressources en eau ;
- En octobre 2008**, le réaménagement effectué comprend douze (12) zones et deux (02) directions de l'assainissement qui sont rapportées par la décision N°204/DG/ONA/KH/2008 du 12/10/2008 modifiant et complétant la décision N°175/DG/ONA/KH/2008 du 03/09/2008 relative au réaménagement de l'organisation territoriale de l'ONA ;
- En mai 2009**, la décision N°165/DG/ONA/KH/2009 a modifié et remplacé les décisions suscitées et a porté sur une réorganisation (mise en place de la zone de Saïda ainsi que la zone de Laghouat) pour un nouveau réaménagement de l'organisation territoriale initiale de l'ONA ;

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

- **En février 2012**, la décision N°021/DG/ONA/KH/2012, qui a pris effet le premier Avril 2012, a modifié et remplacé les décisions citées ci-dessus portant sur la réorganisation territoriale de l'ONA. Les changements qui ont été opérés consistent au transfert de l'unité de Boumerdes de la Zone de Tizi-Ouzou vers la Zone d'Alger et de l'unité de Bejaia de la Zone de Sétif vers la Zone de Tizi-Ouzou.
- **En mai 2012**, une décision N°075/DG/ONA/KH/2012 du 16/05/2012 portant le réaménagement partiel de l'organisation territoriale des Zones d'Alger, de Laghouat et de Tiaret. Ce réaménagement a donc porté sur le transfert :
 - des unités de Tamanrasset et d'Illizi de la Zone de Laghouat vers la Zone d'Alger ;
 - des unités d'El-Bayadh et de Nâama de la Zone de Saïda vers la Zone de Laghouat ;
 - de l'unité de Djelfa de la Zone de Tiaret vers la Zone de Laghouat ;
 - de l'unité de Saïda de la zone de Saïda vers la zone de Tiaret.

1.2. La deuxième phase liée à la nouvelle organisation :

La deuxième phase est liée à la nouvelle organisation de l'Office National de l'Assainissement, c'est donc l'organisation actuelle de l'ONA. Cette nouvelle organisation territoriale comprend :

- Un Conseil d'Orientation et de Surveillance ;
- Six directions centrales;
- Treize (13) zones ;
- Trois (3) Directions d'assainissement qui sont réparties sur l'ensemble du territoire national ;
- Cent soixante cinq (165) centres d'assainissement ;
- Deux (02) unités de travaux et réhabilitations.

2. Organisation de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou :

L'Office National de l'Assainissement de la zone de Tizi-Ouzou est créé le 01/04/2009 sous forme d'EPIC dont sa localisation se trouve à la Nouvelle Ville de Tizi-Ouzou. Son domaine d'activité porte sur l'épuration des eaux usées et l'exploitation des eaux d'assainissement. Son objectif est de gérer et d'exploiter les réseaux d'assainissement sur tout le territoire national.

En se basant sur le document que nous avons obtenu des responsables de l'ONA, son organisation est structurée en sous-directions dépendantes hiérarchiquement de la direction. L'ONA de Tizi-Ouzou gère trois (03) unités localisées à Tizi-Ouzou, Bejaia et à Bouira. Ces trois unités sont rattachées à la direction de Tizi-Ouzou. La Direction de Tizi-Ouzou est alors gérée par un directeur de zone qui a sous sa direction un personnel composé :

- D'un assistant chargé de la sécurité du patrimoine ;
- D'un coordinateur Hygiène-Sécurité-Environnement ;
- D'un chef de mission communication et Relations extérieures (Relex) ;

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

- D'un chef de mission Affaires juridiques et contentieux.

Les sous directions sont au nombre de quatre (*cf. schéma n°2*), à savoir :

- la sous direction Ressources Humaines et Formation ;
- la sous direction Finance et Comptabilité ;
- la sous direction Exploitation et Maintenance ;
- la sous direction Patrimoine et Moyens Généraux.

2.1. La sous direction Ressources Humaines et Formation :

Elle est gérée par un sous directeur qui est responsable de toutes les fonctions relatives à la gestion du personnel comme le recrutement, le licenciement, la formation et la planification des horaires de travail. Sous cette direction, il y a un chef de mission « Reporting et Consolidation » qui est chargé de gérer la consolidation des comptes, et un chef de mission « Formation » dont le rôle est d'assurer la formation des salariés tout au long de leur carrière et l'amélioration de leurs compétences au sein de l'organisme.

2.2. La sous direction Finance et Comptabilité :

La sous direction Finance et Comptabilité de la zone de Tizi-Ouzou a un rôle principal dans l'organisme. Son service comporte deux chefs : un chef de mission Comptabilité et un chef de mission Finance. Ces deux chefs ont pour missions de contrôler la comptabilité de l'organisme et la bonne gestion de sa trésorerie ainsi que d'anticiper les besoins et les ressources de financement.

2.3. La sous direction Exploitation et Maintenance :

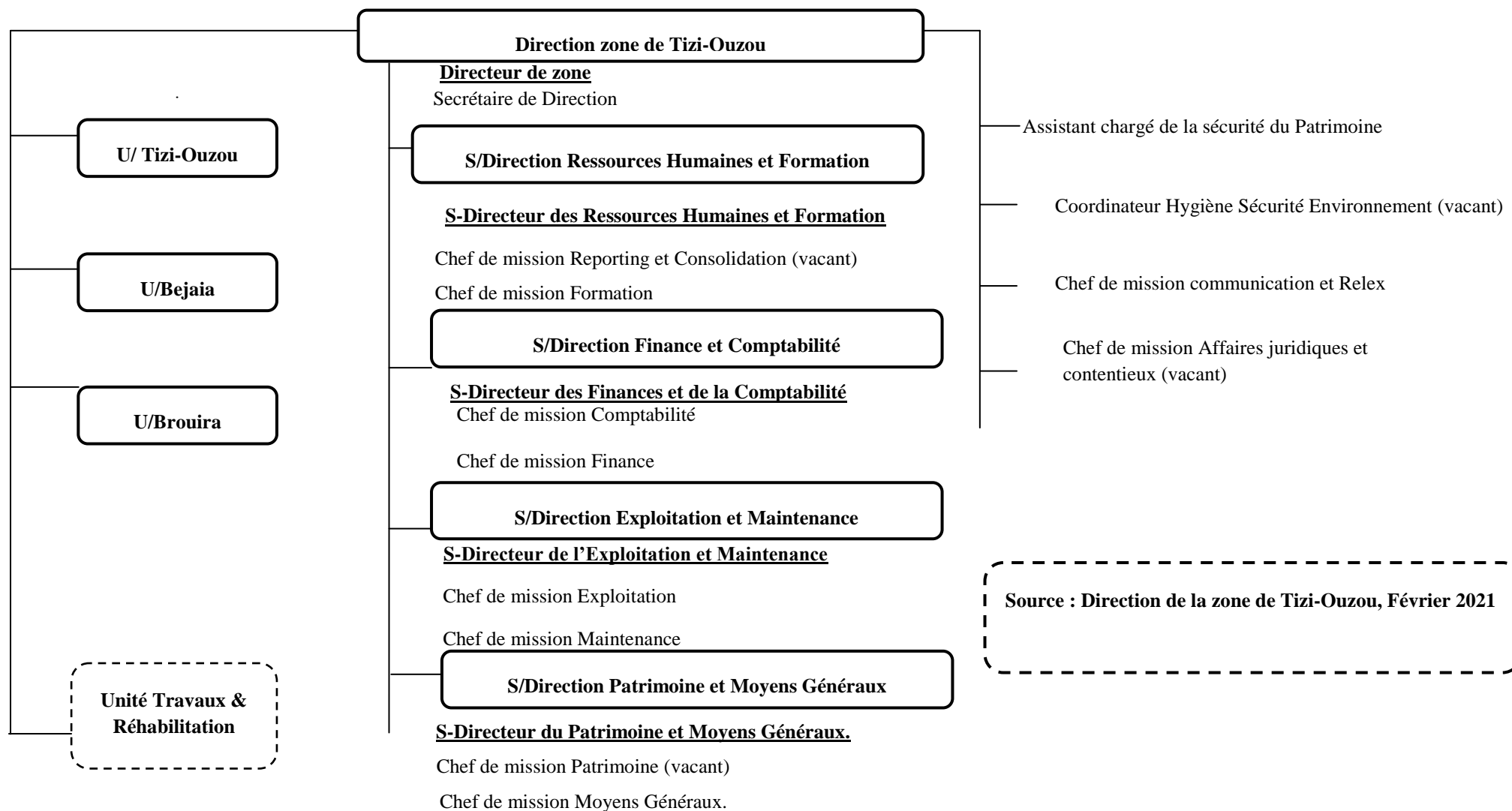
Cette sous direction comporte un sous directeur d'Exploitation et Maintenance, un chef de mission Exploitation et un chef de mission Maintenance. Ce service est chargé de définir les procédures et les traitements informatiques pour améliorer les performances d'information, et la mise en place d'un protocole de sécurité pour assurer un meilleur fonctionnement tout en garantissant la sécurité des données.

2.4. La sous direction Patrimoine et Moyens Généraux :

Elle est composée d'un sous directeur d'Exploitation, un chef de mission Patrimoine et un chef de mission Moyens Généraux. Leur rôle consiste à développer et à veiller sur la mise en œuvre des procédures permettant une gestion efficiente du service.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la

Schéma n°2: Structure organisationnelle de l'ONA, zone de Tizi-Ouzou



Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

3. Les missions de l'ONA :

L'office est chargé de la gestion, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages et des infrastructures d'assainissement. Ses missions sont résumées dans les points suivants :

- La protection des ressources en eau et de l'environnement ;
- La lutte contre les sources de pollution hydrique ;
- La protection de la santé publique ;
- L'élaboration d'un plan de développement des infrastructures d'assainissement relevant de son domaine d'activité ;
- L'élaboration et la réalisation des projets intégrés portant sur le traitement des eaux usées ;
- La proposition au ministre de tutelle des mesures d'encouragement de l'Etat ou des incitations à caractère technique ou financier dans le domaine de l'assainissement ;
- L'entreprise et le lancement de toute action de sensibilisation, d'éducation, de formation, d'étude et de recherche dans le domaine de la lutte contre la pollution hydrique ;
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des installations dont il a la charge.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

SECTION 2 : RESTITUTION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS DE L'ONA DE LA ZONE DE TIZI-OUZOU

Après avoir récupéré le questionnaire auprès du sous directeur des Ressources Humaines et Formation, nous avons procédé à l'interprétation des réponses obtenues au questionnaire nous permettant de conclure sur le degré d'intégration de la RSE au sein de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou, et de relever les actions mises en place dans le cadre de la GRH, ainsi que de présenter les outils d'analyse de l'intégration de la RSE dans la gestion des RH dans l'organisme. Cette étude va nous permettre de vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre question de recherche.

Se basant sur les principaux axes que nous avons intégrés dans le questionnaire, nous synthétisons les réponses obtenues suivant les trois (03) points ci-après :

- I. Définition et intégration de la RSE dans l'organisme ;**
- II. La RSE et la GRH ;**
- III. Les outils d'analyse de l'intégration des actions de RSE dans la gestion des RH**

I. Définition et intégration de la RSE dans l'organisme :

L'ONA de la zone de Tizi-Ouzou a pris connaissance du concept de la RSE de plusieurs manières, à savoir dans :

- les discours politiques ;
- les manifestations scientifiques ;
- ses relations avec les autres entreprises.

La prise de connaissance du concept de RSE est aussi faite par les médias. Sa signification pour le responsable de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou est à la fois :

- la maximisation des profits tout en croyant également qu'il est important pour les gestionnaires de considérer les impacts sociaux d'une quelconque décision stratégique prise par l'entreprise ;
- la responsabilité de l'entreprise envers la société par rapport aux impacts de ses activités ;
- la responsabilité de l'entreprise envers l'environnement (la protection de l'environnement) quant aux impacts de ses activités ;
- la *responsabilité de l'entreprise envers son personnel quant aux impacts de ses activités sur la santé, l'hygiène et la sécurité au travail* ;
- l'intégration des *préoccupations de toutes les parties prenantes*.

Ainsi, la zone de Tizi-Ouzou a intégré, en 2007, la RSE dans sa gestion de deux manières : *volontaire* (une décision librement choisie et non imposée) et *réglementaire* (le respect et l'application des textes réglementaires).

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

Selon la sous direction des RH et Formation, la raison de l'intégration de la RSE dans leur organisme est faite pour :

- assumer la responsabilité de l'organisme envers les parties prenantes ;
- donner une bonne image de l'organisme ;
- respecter la réglementation en vigueur ;
- éviter les plaintes déposées par les différentes parties prenantes.

Les parties prenantes de l'organisme se composent des clients, des fournisseurs, des dirigeants, du personnel et de l'Etat. D'après les réponses obtenues, la partie prenante la plus favorisée est son **personnel** qui, selon les responsables, constitue l'élément le plus important pour assurer la pérennité de l'organisme.

S'agissant des principes directeurs de la RSE, l'ONA essaye de les intégrer dans son mode de gestion. On trouve :

- la redevabilité ;
- la transparence ;
- le comportement éthique ;
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- le respect du principe de légalité ;
- la prise en compte des normes internationales de légalité ;
- le respect des droits de l'homme.

II. La RSE et la GRH :

L'organisme intègre les principes de la RSE dans toutes les phases de gestion des ressources humaines. Ainsi, dans :

- **le recrutement** qui consiste à intégrer de nouveaux salariés dans l'entreprise. La prise en considération du concept de RSE fait que l'organisme dans sa procédure de recrutement favorise le recrutement de personnes mariées qui ont à leur charge une famille plutôt que les célibataires. Ce choix est effectué quand l'organisme reçoit plusieurs demandes pour un même poste de travail, et bien sûr, sans oublier la prise en considération du principe de l'adéquation entre les qualifications de la personne et les exigences du poste de travail ;
- **la rémunération** qui constitue un des éléments du contrat de travail. Comme tous les organismes ou toutes les entreprises, la zone de Tizi-Ouzou rémunère ses salariés par le versement de salaires. L'intégration de la RSE s'explique par le fait, selon les responsables de l'organisme, que le salaire est garanti et préservé c'est-à-dire que l'organisme ne fait aucune sanction par une ponction sur le salaire en cas de faute ou de retard du personnel. La sanction se fait seulement par des avertissements ;

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

- **L'amélioration des conditions de travail** où l'organisme met en place toutes les conditions nécessaires pour mettre à l'aise ses employés. Les responsables sont aussi à l'écoute de ces employés et étudie et prend en considération leur revendications ;
- **la gestion des carrières** où l'organisme a mis en place un plan de carrière depuis le recrutement jusqu'à l'atteinte du poste mérité ;
- **le licenciement** qui selon le responsable est la chose la plus évitée dans l'organisme. Le licenciement est fait dans un cas très grave où par exemple un employé a volé ou divulgué par exemple des informations importantes sur l'organisme ;
- **le respect des droits de l'homme** qui est la chose à laquelle l'organisme tient toujours à assurer.

Par ailleurs, l'organisme a **mis en place un comité d'hygiène, de sécurité et de santé au travail** afin de prendre en charge son personnel. Ce comité est composé des représentants de la direction et des représentants des travailleurs. Selon les responsables de l'organisme, sa mission consiste à :

- contribuer à la protection de la santé physique et mentale du personnel et à la sécurité des employés ;
- effectuer une enquête à chaque accident de travail survenu ;
- appliquer les textes législatifs et réglementaires concernant l'hygiène et la sécurité.

En décomposant ce comité en trois concepts, *l'hygiène, la sécurité et la santé*, l'importance de chacun de ces concepts dans l'organisme apparaît comme suit :

- **L'hygiène** dans l'organisme est très importante vu que cela permet d'assurer aux employés un milieu de travail propre. Ce comité mobilise aussi les employés et les incite à laisser leur milieu de travail propre comme par exemple chaque employé dans son lieu de travail est tenu de séparer ses déchets en papier, en verre et en plastique. Dans le même sens d'idée, l'organisme œuvre pour toujours assurer l'hygiène et la propreté de ses employés travaillant dans des chantiers par exemple, en les fournissant par des tenues supplémentaires et des chaussures spéciales pour l'exercice de leur fonction ;
- **La sécurité** est considérée comme un facteur très sensible pour l'ONA de Tizi-Ouzou qui a installé des caméras de surveillance juste à l'entrée de l'organisme. L'objectif est de s'assurer qu'aucune personne dangereuse ou indésirable ne s'introduise. La responsabilité sociale de l'organisme se manifeste aussi par la protection des femmes contre le harcèlement ou tout autre désagrément causé par les collègues. Pour cela, il y a dans l'organisme une écoute attentive aux problèmes soulevés par chacun des employés ;
- **La santé** est celle pour laquelle l'organisme accorde une importance capitale. La santé des employés est considérée comme un élément qui est pris en considération dès la demande de travail.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

En effet, avant le recrutement, l'organisme demande un dossier médical lui permettant de vérifier l'aptitude et les capacités physiques de l'individu à effectuer les tâches du poste de travail offert. Pour cela, l'organisme compte parmi son personnel un médecin qui est chargé de s'occuper des candidats demandeurs d'emploi et de se prononcer sur leurs capacités.

Le médecin de l'organisme est aussi chargé du suivi de la santé de tous les employés. Nous notons également que, chaque année, le personnel est tenu de faire une consultation.

Par ailleurs, l'importance de la RSE dans la gestion de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou fait que ce dernier organise des sessions de formation pour mieux comprendre la RSE. Ces sessions de formation portent sur :

- les conditions de travail et les droits de l'homme ;
- la protection de l'environnement ;
- la maîtrise des normes de qualité et d'environnement.

De ce fait, depuis l'intégration de la RSE, l'organisme a enregistré une amélioration :

- de l'engagement du personnel et de leur motivation ;
- des conditions de travail ;
- de la relation employé/employeur ;
- de la productivité des RH.

Par ailleurs **l'organisme encourage le dialogue** avec son personnel en leur donnant une chance pour exprimer leurs points de vue, individuellement quand le sujet est personnel, et collectivement quand le problème concerne tout le service. Il est aussi important de noter que l'ONA, comme toute autre organisation, enregistre des grèves qui entraînent des arrêts de travail. Ces grèves peuvent être interprétées comme une certaine liberté qu'ont les employés pour s'exprimer, ce qui est communément défini comme le droit du travailleur ; un droit réglementaire reconnu par les pouvoirs publics, chose que l'organisme s'est engagé à respecter.

III. Les outils d'analyse de l'intégration des actions de la RSE dans la gestion des Ressources Humaines

Le premier outil qui est utilisé par les organisations, en général, et dans le cadre de notre étude de cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou en particulier, pour analyser l'intégration de la RSE dans les pratiques de gestion est celui de la certification. En effet, l'organisme est *certifié à la norme ISO 14001* relative à la protection de l'environnement. Conformément à cette norme, l'organisme vise l'atteinte des objectifs fixés et s'engage alors à :

- se conformer à la réglementation nationale en vigueur ;
- réduire toutes les formes de pollution causées par son activité ;
- assurer une bonne gestion des déchets ;
- assurer le suivi du dispositif d'optimisation de la consommation de l'énergie électrique ;

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

- assurer de manière continue la sensibilisation des parties prenantes sur les bonnes pratiques environnementales.

De plus, l'ONA a engagé des actions de RSE pour assurer le développement de ses ressources humaines. Ces actions ont porté sur la mise en place d'un plan de gestion des carrières, de formation et de perfectionnement ainsi que de promotion.

Le deuxième outil qui nous permet d'analyser l'intégration de la RSE dans les pratiques de gestion et particulièrement dans la gestion des ressources humaines est celui lié à l'étude des informations contenues dans le compte de résultats. Ceci constitue la dernière question que nous avons intégrée dans le questionnaire que nous avons remis aux responsables de l'ONA.

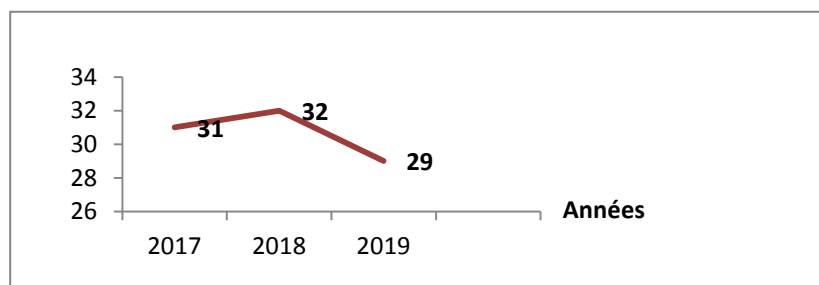
Cette question porte sur les informations à collecter pour pouvoir analyser l'évolution des actions de gestion des RH durant les *trois années étudiées : 2017, 2018 et 2019*. La collecte de ces informations nous ont permis :

1. **d'analyser l'évolution des charges salariales et sociales ;**
2. **de calculer et d'analyser certains ratios.**

1. L'analyse de l'évolution des charges salariales et sociales

L'analyse de l'évolution des charges salariales et sociales est faite sur la base de l'étude de l'évolution du nombre de personnel. Nous remarquons par le graphe n°1, ci-dessous, que l'ONA compte un bon nombre de travailleurs par rapport à sa superficie, ce qui est considéré comme un point fort pour l'organisme vu qu'il participe dans la création d'emplois. Nous constatons également que le nombre de personnel augmente de **31** à **32** employés de 2017 à 2018, mais qui diminue en 2019 de **32** à **29** travailleurs.

Graphe n°1 : Evolution du nombre de personnel au sein de l'organisme



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données de l'organisme, 2021.

Pour analyser de manière détaillée l'évolution de ces charges salariales et sociales, nous présentons ci-après :

- **L'évolution des recrutements, des licenciements et des départs volontaires ;**
- **L'évolution du nombre de femmes travailleuses, des employés à mobilité réduite et les employés ayant des compétences satisfaisantes pour le poste de travail ;**
- **L'évolution des promotions ;**
- **L'évolution du nombre de personnel assuré et retraité ;**

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

- L'analyse de l'évolution des accidents de travail ;
- L'analyse de l'évolution de la formation ;
- L'analyse de l'évolution des cotisations sociales.

1.1. L'évolution des recrutements, des licenciements et des départs volontaires

L'organisme n'a effectué aucun recrutement durant les années 2017 et 2019 contrairement à l'année 2018 où il est enregistré deux recrutements. Parallèlement, l'organisme, durant cette période, allant de 2017 à 2019, n'a procédé à aucun licenciement, et n'a enregistré aucun départ volontaire en 2017, contrairement en 2018 et 2019 où l'organisme a enregistré des départs volontaires respectivement de 01 et 03. Nous pouvons avancer que le fait que l'organisme n'ait enregistré aucun licenciement peut refléter la satisfaction de l'organisme de son personnel. S'agissant des départs volontaires, nous ne pouvons réellement faire une analyse vu que nous n'avons pas pu avoir les raisons de ces départs volontaires.

Quant aux recrutements durant les années 2017 et 2019, ceci peut s'expliquer par la plénitude de tous les postes de travail et du non ajout de nouvelles tâches à l'organisme.

Tableau n° 4: Evolution du nombre de recrutements, de licenciements et de départs volontaires

Indicateurs	2017	2018	2019
Nombre de recrutements	00	02	00
Nombre de licenciements	00	00	00
Nombre de départs volontaires	00	01	03

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données de l'organisme, 2021.

1.2. L'évolution du nombre de femmes travailleuses, des employés à mobilité réduite et les employés ayant des compétences satisfaisantes pour le poste de travail

Le nombre de femmes travailleuses a augmenté de 08 en 2017 à 09 travailleuses en 2018 et 2019, ceci peut être un élément qui montre que l'ONA ne fait pas de distinction entre les femmes et les hommes lors de la procédure de recrutement.

On remarque aussi que l'organisme n'a pas enregistré de personnes employées à mobilité réduite durant les trois années. Pour l'adéquation des qualifications aux exigences du poste de travail, nous avons constaté qu'au niveau de l'ONA il y'a réellement une satisfaction en termes de compétences et leur adéquation aux postes de travail. En effet, il est constaté que tous les salariés ont ce critère, ce qui montre d'une part, que les employés sont satisfaits et d'autre part, que l'ONA a mis en place toutes les conditions de travail nécessaires pour un bon climat de travail.

1.3. L'évolution des promotions

Il est enregistré au niveau de la zone, de cinq promotions durant les trois années : une promotion en 2017, une autre promotion en 2018 et trois promotions en 2019.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

Ceci montre qu'il y a une augmentation qui est considérée comme un point fort pour l'organisme, et qui montre aussi que la zone applique un plan de promotion pour ses travailleurs.

1.4. L'évolution du nombre de personnel assuré et retraité

Tous le personnel au sein de la zone de Tizi-Ouzou est assuré. Ce droit est alors assuré par l'organisme à chacun de ses employés, ce qui indique que l'ONA applique la réglementation de travail. Il est par ailleurs constaté que l'organisme n'a enregistré aucun retraité durant les trois années étudiées 2017, 2018 et 2019.

1.5. L'analyse de l'évolution des accidents de travail

La zone de Tizi-Ouzou a enregistré trois (03) accidents de travail en 2018 contrairement aux années 2017 et 2019 dans lesquelles aucun accident de travail n'a été enregistré. L'enregistrement des trois accidents en 2018 est considéré comme un chiffre important et un point faible pour l'organisme. Ceci montre que malgré les efforts déployés par l'organisme pour protéger le personnel, il n'en demeure pas moins que des accidents de travail ne peuvent être évités à 100%.

D'après nos entretiens avec les responsables de l'organisme, la sécurité ne peut se faire seulement par une organisation malgré la mise en place de tous les moyens de sécurité car celle-ci **dépend aussi de la contribution de tous les travailleurs à sa réalisation.**

1.6. L'analyse de l'évolution de la formation

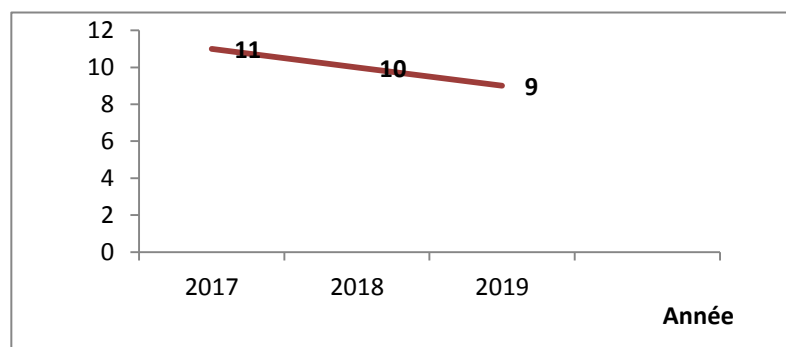
Dans le tableau n°5, ci-dessous, nous présentons le nombre de personnel formé ainsi que le coût consacré à cette formation (cf. graphe n°2).

Tableau n°5 : Evolution des coûts de formation

Indicateurs	2017	2018	2019
Nombre de personnel formé	11	10	09
Coûts de formation (DA)	2 369 26.00	2 419 48.00	2 263 21.00

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données de l'organisme, 2021.

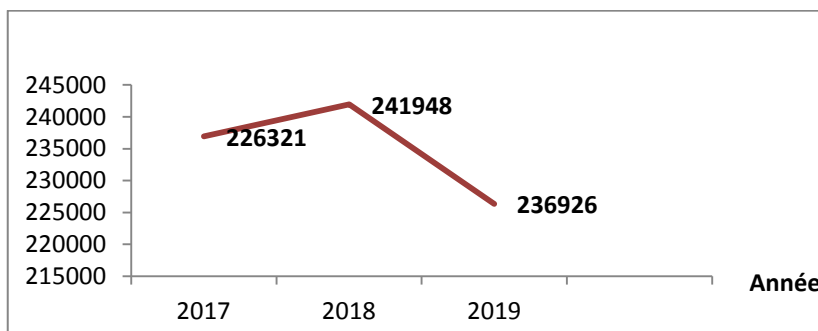
Graphe n°2 : Evolution du nombre de personnel formé au sein de l'organisme



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du Tableau n°5.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

Graphe n°3 : Evolution des coûts de formation (en DA)



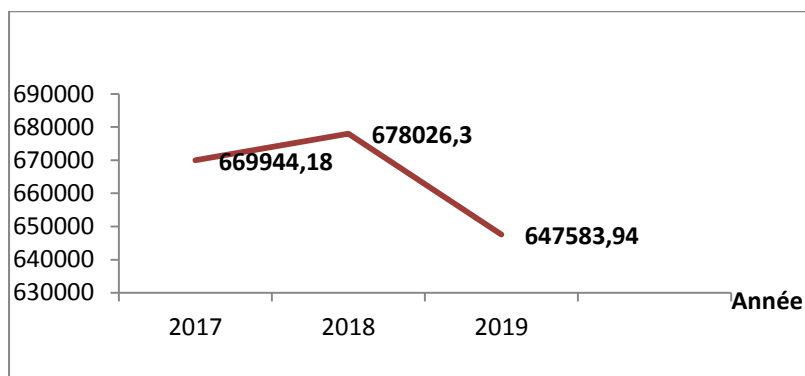
Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données de l'organisme, 2021.

Nous remarquons que le nombre de personnel formé au niveau de la zone de Tizi-Ouzou diminue de 2017 à 2018 pour baisser encore en 2019, ceci s'explique par le coût élevé de la formation qui est difficile à supporter par l'organisme. Par ailleurs, la tendance de ces coûts est l'inverse que celle enregistrée par le nombre de personnel formé de 2017 à 2018. Contrairement de 2018 à 2019, où la tendance est la même c'est-à-dire qu'il ya une diminution à la fois du nombre de personnel formé et des coûts de formation. Toutefois, il est important de noter, d'après nos entretiens avec les responsables, que l'organisme encourage la formation pour d'une part, réaliser une meilleure adéquation entre les qualifications du personnel et les exigences du poste et d'autre part, assurer la sécurité du personnel.

1.7. L'analyse de l'évolution des cotisations sociales

Les cotisations sociales au niveau de l'ONA enregistrent une augmentation de **669 944.18 DA** en 2017 à **678 026.30 DA** en 2018, puis sa diminution en 2019 jusqu'à **647 583.94 DA**. Ceci s'explique par l'augmentation du nombre de personnel employé qui passe de **31** en 2017 à **32** employés en 2018, et sa diminution en 2019 jusqu'à **29** employés (cf. graphe n°4).

Graphe n°4 : Evolution des cotisations sociales (en DA).



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données de l'organisme, 2021.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

2. Calcul et analyse des ratios

Dans ce deuxième point, nous allons nous baser sur le calcul et l'analyse des ratios pour les trois années étudiées 2017, 2018 et 2019 en utilisant les tableaux des CR récupérés auprès de l'organisme.

L'étude de ces CR nous permet de faire ressortir tous les indicateurs mettant en relation la Responsabilité Sociale de l'Entreprise avec les Ressources Humaines. Ces indicateurs portent sur l'étude :

1. De la productivité du personnel ;
2. Du coût moyen du salarié ;
3. De l'EBE.

2.1. La productivité du personnel :

Nous avons calculé deux ratios pour analyser la productivité du personnel : la **Valeur ajoutée/effectif** et la **Valeur ajoutée/nombre d'heures travaillées**. Les résultats obtenus sont comme suit :

Indicateurs	2017	2018	2019
Valeur ajoutée/effectif	47 088 675.91/31 = 1 518 989.545 DA/ salarié	173 034 158.60/32 = 5 407 317.46 DA/salarié	361 540 939.28/29 = 12 466 928.94 DA/salarié
Valeur ajoutée/nombre d'heures travaillées	47 088 675.91/8 = 5 886 084.5 DA/Heure	173 034 158.60/8 = 21 629 269.83 DA/Heure	361 540 939.28/8 = 45 192 617.41 DA/ Heure

La participation d'un salarié à la création de la VA est de **1 518 989.545 DA** en 2017 et qui augmente jusqu'à **5 407 317.46 DA** en 2018 pour augmenter encore en 2019 et atteindre une valeur de **12 466 928.94 DA**.

Pour la productivité de travail, celle-ci est de **5 886 084.5 DA/Heure** en 2017 et qui augmente en 2018 pour atteindre **21 629 269.83 DA/Heure** pour atteindre par la suite en 2019 un valeur de **45 192 617.41 DA/Heure**.

2.2. Le coût moyen du salarié :

Le coût moyen du salarié est calculé grâce à l'utilisation des deux ratios suivants : **Masse salariale/Effectif** et **les charges de personnel/Effectif**. L'application de ces deux ratios sur les données obtenues de l'organisme nous donne les résultats suivants :

Indicateurs	2017	2018	2019
Masse salariale/Effectif	23 692 600/31 = 764 277.42 DA	24 194 800/32 = 756 087.5 DA	226 321 00/29 = 780 417.24 DA
Les charges de personnel/Effectif	267 934 268.01/31 = 8 643 040.9 DA	265 483 075.78/32 = 8 296 346.12 DA	269 426 408.50/29 = 9 290 565.81 DA

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

Le montant du salaire moyen s'élève à **764 277.42 DA** en 2017 et qui diminue légèrement en 2018 jusqu'à **756 087.5 DA** suite à l'augmentation de l'effectif. Ce montant augmente par la suite légèrement de 2018 à 2019 pour une valeur de **780 417.24 DA**.

Pour les charges de personnel/Effectif, le coût moyen d'un salarié dans l'organisme pour la période étudiée, 2017 à 2019, est respectivement de **8 643040.9 DA**, **8 296 346.12 DA** et de **9 290 565.81 DA**. Ce ratio suit la même tendance que celui de la masse salariale sur l'effectif global.

2.3. L'EBE :

L'EBE est un indicateur de la rentabilité économique. Dans le cas de l'ONA, l'analyse de l'EBE est faite par le calcul de deux ratios à savoir : **EBE/Effectif** et le **Résultat net/Effectif**.

Indicateurs	2017	2018	2019
EBE/Effectif	-222 634 309.99/31 = -7 181 751.93 DA	-96 925 378.40/32 = -3 028 918.08 DA	83 901 460.93/29 = 2 893 153.83 DA
Résultat net/Effectif	-216 764 428.98/31 = -6 992 400.93 DA	-101 922 929.37/32 = -3 185 091.54 DA	75 430 030.76/29 = 2 601 035.54 DA

La rentabilité économique réalisée ainsi que le résultat net positif dégagé par chaque salarié sont négatifs. En effet, les valeurs enregistrées montrent que l'organisme a réalisé un déficit pour les deux années consécutives 2017 et 2018, contrairement à l'année 2019 où l'organisme a enregistré un résultat net réalisé par chaque salarié. Nous avons essayé de comprendre la raison de l'augmentation du rendement des employés et la réalisation du résultat net positif, nous avons alors aboutis au fait que :

- le personnel a bénéficié de promotions, ce qui les a motivés et réalisé par conséquent, un meilleur rendement ;
- l'importance des charges salariales, ce qui diminue la richesse créée et augmentent les coûts supportés par l'organisme et qui diminue par conséquent, l'EBE ;
- l'amélioration des conditions de travail par l'organisme particulièrement en termes de sécurité.

Nous concluons cette section en nous basant sur les résultats que nous avons obtenus par le calcul des ratios pour la période étudiée 2017 à 2019. Nous pouvons ainsi avancer que la participation du personnel à la création de la valeur ajoutée augmente d'une année à une autre passant de **1 518 989.55 DA** en 2017 à **5 407 317.46 DA** en 2018, puis à **12 466 928.94 DA** en 2019, ce qui est d'ailleurs semblable à la productivité de travail qui est importante en 2019 malgré que le nombre d'effectif, le personnel formé et les cotisations sociales soient les plus basses par rapport aux autres années 2017 et 2018.

Par ailleurs, nous pouvons lier cette augmentation à la motivation des salariés qui durant cette année, l'organisme enregistre **trois** salariés qui ont bénéficié d'une promotion soit par le versement de salaires élevés ou bien par l'amélioration des conditions de travail.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

S'agissant des coûts moyens des salariés, nous remarquons qu'en 2017 et 2018, ces coûts sont supérieurs aux valeurs ajoutées créées par chaque salarié, ce qui signifie que durant ces deux années, l'organisme a dépensé plus pour ses employés qu'ils ne créent de la valeur ajoutée. Par contre en 2019, le coût moyen des salariés est inférieur à la valeur ajoutée créée par chaque salarié, ce qui signifie que la productivité du personnel est supérieure aux dépenses consacrées aux employés.

Chapitre III : Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines : Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous avons traité la partie pratique de notre travail où on a pu mettre en pratique les différentes notions théoriques dans le cas de l'Office National de l'Assainissement de la zone de Tizi-Ouzou qui nous a bien accueillis et permis d'effectuer notre stage pratique qui a duré près d'un mois.

L'ONA est un établissement public national à caractère industriel et commercial (E.P.I.C) qui est passé par deux phases d'évolution. La première phase porte sur une ancienne organisation qui est marquée par plusieurs réaménagements qui ont commencé en Juillet 2008 pour se terminer en Mai 2012. La deuxième phase est liée à la nouvelle organisation. La zone de Tizi-Ouzou est l'une des treize zones de l'ONA qui gère trois unités localisées à Tizi-Ouzou, à Bejaia et à Bouira, ainsi que quatre sous directions qui sont rattachées à la direction.

L'ONA a pour mission de protéger les ressources en eau et l'environnement, la santé publique et la lutte contre les sources de pollution hydrique. Il est aussi chargé en général de la gestion, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages et des infrastructures d'assainissement. Il a débuté l'intégration des principes de la RSE dans sa gestion par la certification à la norme ISO relative à la protection de l'environnement (ISO 14001). Cette intégration est faite de manière volontaire. Son objectif est d'assumer sa responsabilité envers toutes ses parties prenantes et rehausser son image dans la société. De ce fait, la zone de Tizi-Ouzou intègre les principes de la RSE dans toutes les phases de gestion de ses ressources humaines dans : le recrutement, la rémunération, l'amélioration des conditions de travail, la gestion des carrières, le licenciement ainsi que l'intégration des principes relatifs au respect des droits de l'homme.

Aussi, après avoir analysé toutes les réponses obtenues dans le questionnaire, et les résultats obtenus par le calcul des ratios des trois années 2017, 2018 et 2019, nous avons constaté que :

- l'ONA prend en considération ses ressources humaines et essaie, avec tous les moyens, de leur offrir un bon environnement de travail ;
- L'ONA ne peut pas assurer la sécurité à 100%, mais il a besoin aussi de la contribution de tous les salariés à sa réalisation ;
- Tous les employés de l'organisme sont assurés ;
- Le nombre de personnel formé diminue d'une année à une autre malgré l'encouragement de l'organisme pour la formation. Cette diminution est justifiée par le coût élevé de la formation qui est difficile à supporter par l'organisme. Pour cela, la zone applique un plan de promotion pour ses travailleurs ;
- La participation du personnel à la création de la valeur ajoutée augmente d'une année à une autre ;
- Enfin, nous avons constaté que l'augmentation des dépenses consacrées aux employés ne contribue pas forcément à l'augmentation de la productivité dans l'immédiat.

Conclusion générale

Partant de la question principale de notre travail de recherche relative à la définition des indicateurs de mesure des actions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la gestion des Ressources Humaines (RSE/RH), nous avons alors effectué cette recherche pour étudier la relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise en utilisant les outils de l'analyse financière. Parmi ces outils, nous nous sommes basés sur l'analyse des états financiers en particulier le Compte de Résultats (CR). Cette analyse nous a permis de répondre à notre question et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de travail.

Dans un premier temps, nous avons débuté notre travail en donnant un bref aperçu sur la notion de RSE, ses origines, ses définitions, ses dimensions, etc. A travers ses origines, nous avons constaté que cette notion n'est pas si récente car elle existait, bien que sous forme implicite, depuis les années 30.

Cependant, cette notion a permis aux entreprises et à toute autre organisation d'ailleurs, qui sont toutes des acteurs de la vie économique, d'être plus responsable et de prendre de plus en plus en compte les besoins de l'environnement et plus amplement, des parties prenantes.

Par ailleurs, même si la notion de RSE est associée à celle de philanthropie et du paternalisme, les entreprises entreprenant cette démarche doivent s'assurer qu'elle soit financièrement viable car la RSE a trois dimensions sur lesquelles elle se base et qui sont indissociables : économique, sociale et environnementale.

La RSE est donc une démarche globale ayant des définitions très variées mais surtout évolutives, ce qui la rend difficile à approprier. Toutefois, des modèles théoriques, comme la Stakeholder theory et la théorie de l'agence, ont permis de lui donner un cadre l'ancrant dans l'activité de toute organisation.

Dans ce cadre, notre premier intérêt pour la compréhension de cette notion de RSE a suscité en nous une curiosité pour comprendre si l'analyse financière peut nous permettre d'analyser la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses ressources humaines. C'est à ce niveau aussi que se situe notre deuxième intérêt qui est la gestion des ressources humaines dans un nouveau contexte économique qui influe plus sur l'image et la place de l'entreprise dans sa société.

De ce fait, la recherche sur l'évolution théorique de la RSE nous a induites à la présentation, entre autres, de la théorie des parties prenantes qui a beaucoup apporté à la compréhension de cette notion. Cette théorie fait référence à la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de toutes ses parties prenantes : internes et externes. Parmi ses parties internes figurent les ressources humaines qui sont considérées comme la ressource capitale dans la vie de toute organisation.

Toutefois, si le lien entre la RSE et les RH semble à priori évident, il s'avère qu'il est encore peu conceptualisé. Toutefois, nos recherches sur l'histoire et les théories nous ont permis de constater l'existence d'une relation entre la RSE et la Gestion des RH. De cette relation est née la gestion stratégique des ressources humaines qui met en avant la valorisation du capital humain et son importance dans la réalisation des projets de l'entreprise.

Conclusion générale

En effet, une entreprise qui s'intéresse aux conditions de travail de ses salariés, qui leur fournit les facteurs de satisfaction et de motivation est celle qui préservera son personnel et attirera les compétences. Cependant, dans l'économie actuelle caractérisée de plus en plus par la gestion responsable des activités de l'entreprise, la fonction de gestion des RH est tenue d'œuvrer dans, non seulement, l'amélioration des conditions de travail mais aussi dans l'amélioration du dialogue social ainsi que dans l'amélioration des moyens de motivation du personnel et sa participation aux projets de l'entreprise. A ce titre, il est primordial que l'entreprise ou l'organisation considère le salarié comme un client interne dont la satisfaction et la motivation sont essentielles à sa réussite.

Par ailleurs, pour réussir l'intégration et la mobilisation du personnel autour des projets de l'entreprise, la fonction des ressources humaines a pour rôle d'intégrer la RSE dans tout le processus de gestion de ses ressources humaines à savoir, dans toutes les phases de recrutement, de formation, d'intégration et de promotion. L'engagement de l'entreprise ou de l'organisation dans la démarche de RSE et son aboutissement sont alors fonction du degré de compréhension et d'adhésion du personnel à cette démarche de RSE. Pour cela, c'est depuis le recrutement que toute organisation est tenue :

- **d'une part**, d'intégrer les actions responsables dans la gestion des ressources humaines ;
- **d'autre part**, d'expliquer aux employés cette notion de RSE et son projet RSE.

Après avoir mis en évidence la relation entre la gestion des ressources humaines et la notion de RSE, notre troisième intérêt est alors porté sur le comment analyser les actions de RSE en termes de gestion des ressources humaines en utilisant les outils de l'analyse financière. Nous avons alors opté pour une étude sur la base de l'analyse de l'état comptable et financier à savoir, le Compte de Résultats (CR).

Le choix de cet outil d'analyse financière résulte du fait que le CR est celui qui renferme le plus d'informations sur les actions relatives aux ressources humaines et par conséquent, sur les actions de l'entreprise en termes de gestion de son personnel. En effet, la lecture de cet état financier nous permet de savoir :

- l'évolution des charges de personnel ;
- l'évolution des charges sociales et donc de la responsabilité de l'entreprise à assurer au personnel de bonnes conditions de travail, d'assurance et de sécurité ;
- la nature des charges ;
- la contribution des ressources humaines dans la création de la richesse de l'entreprise ;
- la répartition de la richesse créée.

Après avoir présenté les éléments du CR à prendre en considération dans ce travail de recherche, nous avons présenté quelques ratios utiles à l'analyse de l'évolution de ces charges et des actions de l'entreprise en termes de RSE tels que les ratios de :

- productivité du personnel ;
- coût moyen du salarié ;
- l'EBE.

Conclusion générale

Dans un deuxième temps, nous avons essayé de vérifier tous les aspects que nous avons définis par la recherche documentaire dans un cas pratique. Notre étude pratique a porté sur l'Organisme National d'Assainissement (ONA) après plusieurs recherches de cas pratiques mais qui se sont soldées par des refus. Ainsi, l'ONA est le seul organisme qui a répondu favorable à notre demande de stage. Aussi, le domaine d'intervention de l'ONA répond bien à notre sujet de recherche vu que son activité est liée à la propreté de l'environnement et sa protection, au bien être des citoyens et de la société et aux conditions très favorable pour l'organisme pour mettre en place toutes les conditions nécessaires pour une meilleure gestion de ses ressources humaines et leur motivation pour leur adhésion et contribution aux projets de l'organisme. Ces conditions sont liées au fait que l'organisme ne gère qu'un petit nombre de personnel d'où une possible mise en place d'une gestion participative et collaborative.

C'est dans cette optique que nous avons élaboré un questionnaire que nous avons adressé au Directeur des Ressources Humaines de l'Office National d'Assainissement. Les réponses obtenues au questionnaire ainsi que nos divers entretiens avec le directeur nous ont permis de conclure sur la gestion responsable de l'organisme en général, et de la gestion responsable des ressources humaines en particulier.

En effet, l'ONA fait partie de ces organisations algériennes ayant choisi d'intégrer la RSE dans leur gestion pour des raisons diverses qui peuvent se résumer en deux points :

- assumer les conséquences de son activité envers les parties prenantes,
- redorer l'image de l'organisme.

S'agissant de l'application des principes de la RSE dans la gestion des RH, l'ONA a enregistré des améliorations au niveau des conditions de travail des employés mais aussi de leur productivité. Cette réalisation s'explique par d'une part, la mise en place d'un comité d'hygiène, de santé et de sécurité qui veille au bien être et à l'épanouissement physique et moral des employés, et d'autre part des différentes sessions de formations organisées par l'organisme pour comprendre le concept de RSE et la responsabilité de l'organisme.

De ce fait, pour répondre à notre problématique de recherche, nous restituons les résultats de notre recherche en avançant que l'organisme utilise des indicateurs pour mesurer l'impact des actions RSE/RH sur la situation financière de l'entreprise. Ces indicateurs sont déduits du Compte de Résultats et portent sur :

- les cotisations aux organismes sociaux ;
- les charges sociales ;
- les charges de personnel, etc.

C'est en nous basant sur l'analyse de ces charges que nous avons conclu sur les trois indicateurs de mesure de la RSE/RH à savoir :

- la productivité du personnel ;
- le coût moyen du salarié ;
- les indicateurs RH à partir de l'EBE.

Conclusion générale

Aussi, l'engagement de l'organisme dans la gestion responsable de ses ressources humaines se manifeste par des actions de gestion responsable de tout le processus de gestion des RH comme le recrutement, la rémunération, la motivation et la promotion ainsi que l'amélioration des conditions de travail. *C'est à ce niveau, que nous pouvons dire que notre première hypothèse de travail est vérifiée et que ceci constitue aussi la réponse à la première question secondaire de notre travail de recherche.*

Cette gestion responsable des RH a entraîné une amélioration du climat de travail et par conséquent, l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. La réalisation de ces objectifs est liée, entre autres, à la maîtrise des charges et à l'implication et la motivation du personnel ayant induit la baisse de certaines charges liées à la gestion des ressources humaines comme les charges relatives :

- aux accidents de travail ;
- aux départs et aux licenciements ;
- aux grèves et aux arrêts de travail ;
- au turn-over.

La maîtrise de ces charges ont alors un effet direct sur l'amélioration de la productivité du personnel et par conséquent, sur l'amélioration du rendement et donc de la rentabilité financière de l'organisme. La mesure de l'impact de la maîtrise de ces charges sur la situation financière de l'entreprise est faite par l'analyse de l'évolution des indicateurs préalablement définis. *Ceci constitue la réponse à la deuxième question secondaire de notre travail de recherche et nous mène à la confirmation de notre deuxième hypothèse.*

Pour l'intégration de la RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de l'ONA, d'après le responsable de l'organisme, celle-ci a un effet positif dans l'amélioration du climat de travail et de la situation financière de l'entreprise.

Nous finalisons notre conclusion en mettant le point sur l'importance de relier l'aspect financier et l'aspect gestion. En effet, notre formation dans la spécialité de finance d'entreprise nous a permis d'avoir des outils d'analyse nous permettant d'étudier des aspects liés à la gestion comme la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise. Plusieurs sujets sont à cet effet, intéressant d'étudier en mettant en relation la gestion et la finance d'entreprise comme :

- L'étude du processus d'approvisionnement par l'analyse des états financiers de l'entreprise ;
- Les éléments favorisant la création de richesse dans l'entreprise : étude par les outils de l'analyse financière ;
- Les éléments de formulation de la stratégie de l'entreprise : étude par les états comptables et financiers.

Références bibliographiques

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Ouvrages :

ANSOFF I., « Stratégie du développement de l'entreprise », Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968.

CITEAU J.P., « Gestion de RH, principes généraux et cas pratiques », 2^{ème} édition, Armand Colin/Masson, Paris, 1994-1997.

CRAPSKY C.D., « Comptabilité générale : principes, opérations courantes, opérations de régularisation, états financiers anglo-saxons », Editions Bréal, 2006.

FREEMAN R.E., « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston, 1984.

GOND J., IGALENS J., « Manager la responsabilité sociale de l'entreprise », Pearson Education France éditions, 2012.

JURQUET M., SCHOTT A., « Pilotage des ressources humaines en PME : Loin des modèles pour ne plus tarir », Editions d'Harmattan, 2013.

LETHIELLEUX L., « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », Edition Lextenso, 2014-2015, 8^{ème} édition.

LOGOSSAH K., HERVIEUX C., M'ZALI B., « La responsabilité sociale des entreprises : Pratiques et impacts », Editions Publibook, 2015.

MAZUYER E., L'application des principes du travail du pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises, édition : halshs-01068318, 2009.

PERETTI J.M., Ressources Humaines, 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010.

SCHAFER P., PAULUS K., « La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme », Edition : hal-01350014, 2016.

VINCENT C., « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques », Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2006.

Articles:

BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMENEZ A. et MORIN D., « Gestion des Ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale », édition ESKA, Revue internationale de psychologie.

BERLE A., MEANS G., « The Modern Corporation and the Private Property », New York, 1932.

BOUSSOURA E., ZERIBI S., « La stakeholder theory permet elle d'appréhender le concept RSE ? », Institut de Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC), LEG-FARGO, Université de Bourgoine.

CHARREAUX G., « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », revue économique, 1987.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, « Communication de la commission concernant une contribution des entreprises au développement durable », 2002.

DAMAK S., PESQUEUX Y., « La théorie des parties prenantes en perspective ». Journée Développement durable de l'AIMS, Angers, 15 mai 2003.

DAUGAREILH I., « Union Européenne », «Dictionnaire critique de la RSE », Presses universitaires du Septentrion, 2013.

DINIA J., CHAKOR A., « La responsabilité sociétale de l'entreprise : Les différentes approches conceptuelles », journal européen scientifique, avril 2018, 10741-Article Text-30972-1-10-20180502.pdf

DODD E.M., « For Whom Corporate Managers are Trustees? », Harvard Law Review, 45 :7, May, 1145-1163, 1932.

DONALDSON T., PRESTON L.E., «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, 20: 1, 65-91, 1995.

FRIEDMAN M., « The Social Responsibility of Business is to increase its profits », New-York Times Magazine, 13 septembre 1970.

FRIEDMAN M., « Capitalism and freedom », Chicago : University of Chicago Press, 1962.

GOODPASTER K.E., « Business Ethics and Stakeholder Analysis », Business Ethics Quarterly, vol 1, 53-73, 1991.

KHOUATRA D., MERIANE Y., « Mesure de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie : Le cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire, NCA ROUIBA », KHOATRA-2.pdf.

LEVITT T., « The dangers of Social Responsibility », Harvard Business Review, septembre – octobre, 1958.

LIVRE VERT, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001, promouvoir-RSE.pdf.

MECIF K., « La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation », Revue des sciences humaines, 2018.

MERCIER S, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature », Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin, 2001.

MERCIER S., Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950, Cahier du FARGO n° 10610, 2006.

MITCHELL R.K., AGLE B.R. & WOOD D.J., « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the Principle of who and what really counts », Academy of Management Review, vol 22, n° 4, octobre, 853-886, 1997.

OCDE, « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », édition OCDE, 2011, p.3.

OCDE, « Rapport annuel 2015 sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales 2015 », 2016, 2015-Annual-Report-MNE-Guidelines-FR.pdf

PITELIS G.N., WAHL M.W., « Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory », Long Range Planning, 31: 2, 252 – 261, 1998.

RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE, « 19^{ème} session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19) », Mai 2011.

STURDIVANT F.D., « Executives and Activists: Test of Stakeholder Management », California Management Review, 22: 1, 53-60, 197

Mémoires et thèses :

BENAMAR S., « Responsabilité Sociale des Entreprises », Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Mémoire de Magister en Sciences de Gestion, soutenue en 2011.

BOUYOUD F., « Le management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), LIPSOR, Avril 2010.

HAMMACH M.A., « L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc », Thèse de Doctorat, Ecole doctorale Abbé-Grégoire. Laboratoire interdisciplinaire des Sciences de l'Action, soutenue en 2016.

KERING, BASSE, KORCHI, « La responsabilité sociale des entreprises en Algérie. Cas de Sonatrach », Mémoire de Master 1 : Ingénierie Economique et Entreprise, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 2013.

SERIR N., « La responsabilité sociale de l'entreprise », Mémoire de Magister en management option stratégie, université d'Oran, 2011-2012.

Sites internet :

Ambassade d'Algérie à Varsovie, « Consolidation et soutien à la croissance économique », <http://www.algerianembassy.pl/consolidation.html>, consulté le 18 octobre 2020.

BABA S., MOUSTAQUIM R., BRGIN E., « Responsabilité sociale des entreprises : Un regard historique à travers les classiques en management stratégique », Revue électronique en sciences de l'environnement, 2016, journals.opendition.org, consulté le 26 septembre 2020.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., « La Responsabilité Sociale d'Entreprise », melchior.fr, consulté le 26 septembre 2020.

DOMOA KOUASSI D., « Pratiques RSE motivant les salariés en cote d'ivoire », juin 2019, vol n°36, pp. 17-41, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2019-6-page-17.htm> , consulté le 23/05/2020.

KERMICHE H., « Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable ». Economie et finance. Ecole supérieur de commerce. 2010. Disponible sur https://www.memoireonline.com/03/12/5442/m_Essai-delaboration-dun-rapport-de-developpement-durable15.html.

HELPDESK DU BIT, programme des Entreprises Multinationales Bureau International du Travail, assistance@ilo.org, consulté le 5 Juillet 2020.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr> , consulté le 02 octobre 2020.

<http://www.cairn.info/article.php?REVUE=RIPS&IDNUMPUBLIE=RIP>, 2008.

https://www.memoireonline.com/01/14/8399/m_Pratiques-de-responsabilite-sociale-des-entreprises-industrielles-au-Cameroun5.html, consulté le 23/05/2020.

KERMICHE H., « Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable ». Economie et finance. Ecole supérieur de commerce. 2010. Mémoire en ligne, https://www.memoireonline.com/03/12/5442/m_Essai-delaboration-dun-rapport-de-developpement-durable15.html, consulté le 12/05/2020.

LAPONTE A., GENDRON C., « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? », Ecole des Sciences de la Gestion, Université du Québec, 2005, 06-2005.pdf, www.crsdd.uqam.ca

« La Responsabilité Sociale d'Entreprises et le volet humain et du développement durable », 2005, kyos-conseil.blogs.com, consulté le 26 septembre 2020.

« La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociale : une nouvelle source d'usages internationaux », <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2010-4-page-401>, consulté le 6 Juin 2020.

« Les dix principes du Global Compact », Dassaoult-aviation.com, consulté le 02 Octobre 2020.

L'UNION EUROPEENNE, « Championne de la RSE », wikimemoires.net, consulté le 10 Juin 2020.

MEDELICI M. ministre algérien des finances, « La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique », <http://www.senat.fr/ga/ga37/ga373.html>

PELLE CULPIN C., (1998), Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.

« Quels sont les enjeux de la norme ISO 26000 et RSE ? », <http://www.audit-services.com/la-demarche-iso26000>, consulté le 6 Juin 2020.

RSE MAGAZINE, « Le standard SA 8000 sur les conditions de travail : qu'est ce que c'est ? », https://www.rse-magazine.com/Le-standard-SA-8000-sur-les-conditions-de-travail-qu-est-ce-que-c-est_a33.html, consulté le 6 Juin 2020.

Texte de la Déclaration et son suivi, <https://www.ilo.org>, consulté le 4 octobre 2020.

TIONA WAMBA J. H., pratiques de responsabilités sociales et création de valeur, université de Douala Cameroun, diplôme de professeur d'enseignement technique grade 2, 2009.

Table des illustrations

Table des illustrations

Liste des Figures :

Figure n°1 : Pyramide de RSE (Carroll)	13
Figure n°2 : Principes de comportement et questions centrales.....	24
Figure n°3: Les missions de la fonction RH	36

Liste des Graphes :

Graphe n°1 : Evolution du nombre de personnel au sein de l'organisme.....	67
Graphe n°2 : Evolution du nombre de personnel formé au sein de l'organisme	69
Graphe n°3 : Evolution de coûts de formation (en DA)	70
Graphe n°4 : Evolution des cotisations sociales (en DA)	70

Liste des Schémas :

Schéma n°1 : Les étapes de la procédure de recrutement	51
Schéma n°2: Structure organisationnelle de l'ONA, zone de Tizi Ouzou	61

Liste des Tableaux :

Tableau n°1 : Les tentatives de définition du concept de parties prenantes.....	08
Tableau n°2 : Domaines et principes du pacte mondial.....	20
Tableau n°3 : Les indicateurs de RSE-RH.....	44
Tableau n°4 : Evolution du nombre de recrutements, licenciements et de départs volontaires	68
Tableau n°5: Evolution des coûts de formation	69

Annexes

Annexe 01 :

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation de mon mémoire de Master en Finance d'entreprise. Pour cela, je vous prie de bien vouloir accepter de me répondre au questionnaire suivant :

Questionnaire :

I. Informations pour la présentation de l'organisme :	
Dénomination de l'organisme	
Domaine d'activité	
Forme juridique de l'organisme	
Date de création	
Localisation de l'organisme	
Objectif(s) de l'organisme	

II. Définition et intégration de la RSE dans l'organisme :

1. Connaissez-vous ou avez-vous entendu du concept de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ? Oui Non

2. Si votre réponse est oui, vous avez donc pris connaissance de ce concept dans :	Oui	Non
- les discours politiques		
- les manifestations scientifiques		
- les autres entreprises		
- les médias		
- Autres, précisez.....		

3. A votre avis, la RSE signifie :	Oui	Non
- La maximisation des profits tout en croyant également qu'il est d'autant plus important pour les gestionnaires de considérer les impacts sociaux d'une quelconque décision stratégique.		
- La responsabilité de l'entreprise envers la société par rapport à ses impacts de ses activités.		
- La responsabilité de l'entreprise envers l'environnement (protection de l'environnement) quant aux impacts de ses activités.		
- La responsabilité de l'entreprise envers son personnel quant aux impacts de ses activités sur la santé, l'hygiène et la sécurité au travail.		
- L'intégration des préoccupations de toutes les parties prenantes.		
- Autres, précisez.....		

4. Est-ce que vous intégrez la RSE dans votre gestion ?	Oui	Non
5. Si votre réponse est oui, est ce que vous l'avez intégrée de manière :		
- Volontaire		
- Réglementaire		
- Les deux		
- Autres, précisez.....		

6. En quelle année vous avez intégré la RSE?

.....

	Oui	Non
7. Selon vous, la raison de l'intégration de la RSE dans votre organisme est :		
- pour assumer la responsabilité de l'organisme envers les parties prenantes		
- pour donner une bonne image de l'organisme		
- pour respecter la réglementation en vigueur		
- pour éviter les plaintes qui seront déposées par les différentes parties prenantes		
- Autres, précisez		

8. Les parties prenantes de votre organisme sont :	Oui	Non
- les clients		
- les fournisseurs		
- les dirigeants		
- le personnel		
- l'Etat		
- Autres, précisez.....		

9. La partie prenante la plus favorisée dans votre organisme est :

.....

	Oui	Non
10. Est-ce que vous appliquez les principes RSE dans votre organisme ?		
11. Si votre réponse est oui, est-ce que c'est le principe de :		
- redevabilité		
- transparence		
- comportement éthique		
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes		
- le respect de l'égalité homme/femme		
- la prise en compte des normes internationales de légalité		
- le respect des droits de l'homme		
- Autres, précisez		
.....		

III. La RSE et la GRH :

1. Est-ce que votre organisme intègre les principes de RSE dans la Gestion de vos Ressources Humaines (GRH) ?	Oui	Non
2. Si votre réponse est oui, est-ce que l'intégration de la RSE se fait quand vous faites :		
- le recrutement		
- la rémunération		
- l'amélioration des conditions de travail		
- la gestion des carrières		
- le licenciement		
- pour le respect des droits de l'homme		
- Autres, précisez		
.....		

	Oui	Non
3. Pour prendre en charge votre personnel, votre organisme a mis en place un comité d'hygiène, de sécurité et de santé au travail.		
4. Si votre réponse est oui, sa mission est :		
- la contribution à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des employés		
- faire procéder une enquête pour chaque accident de travail		
- l'application des textes législatifs et réglementaires concernant l'hygiène et la sécurité		
- Autres, précisez		
.....		

	Oui	Non
5. Organisez-vous des sessions de formation pour mieux comprendre la RSE ?		
6. Si votre réponse est oui, ces formations portent sur :		
- les conditions de travail et les droits de l'homme		
- la protection de l'environnement		
- la maîtrise des normes de qualité et d'environnement		
- Autres, précisez		

	Oui	Non
7. Depuis l'intégration de la RSE, votre organisme a enregistré :		
- une amélioration de l'engagement du personnel et de leur motivation		
- une amélioration des conditions de travail		
- une amélioration de la relation employé/employeur		
- une amélioration de la productivité de vos RH		
- Autres, précisez		

	Oui	Non
8. Est-ce que votre organisme encourage le dialogue avec son personnel ?		

	Oui	Non
9. Est-ce que votre organisme a enregistré des grèves (arrêt de travail) ?		

III. Les outils d'intégration de la RSE au sein de l'organisme

	Oui	Non
1. Est-ce que votre organisme est certifié aux normes :		
- ISO qualité (9001)		
- ISO protection de l'environnement (ISO 14001)		
- OHSAS 18001 (Santé et sécurité au travail)		
- Norme de RSE (ISO 26000)		
- Autres, précisez		

2. Est-ce que votre organisme a engagé des actions pour assurer le développement de ses ressources humaines ?	Oui	Non
Si votre réponse est oui, ces actions ont porté sur la mise en place d'un plan :		
- de gestion des carrières		
- de formation et de perfectionnement		
- de promotion		
- Autres, précisez		
.....		

3. Informations sur l'évolution du personnel :

Informations sur le personnel	2017	2018	2019
Nombre de personnel			
Nombre de recrutement			
Nombre de licenciements			
Nombre de départs volontaires			
Femmes travailleuses			
Nombre de personnes employées à mobilité réduite			
Nombre des salariés blessés dans un accident de travail			
Nombre de personnel ayant des compétences satisfaisantes pour le poste de travail			
Nombre des salariés ayant bénéficié d'une promotion			
Nombre de personnel formé			
Nombre de personnel assuré			
Nombre de personnel retraité			
Montant des cotisations sociales			

Art. 28. — Les bilans, comptes de résultats et décisions d'affectation des résultats et le rapport annuel d'activité, accompagnés du rapport du commissaire aux comptes, sont adressés par le directeur général de l'établissement aux autorités concernées, après avis du conseil.

TITRE VI DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Art. 29. — Le présent établissement se substitue à l'ensemble des établissements et organismes publics nationaux, régionaux et locaux dans l'exercice de la mission de service public de production et de distribution de l'eau potable, notamment :

- l'agence nationale de l'eau potable et industrielle et de l'assainissement (AGEP) ;
- les établissements publics nationaux à compétence régionale de gestion de l'eau potable ;
- les EPEDEMIAS de wilaya ;
- les régies et services communaux de gestion et de distribution de l'eau.

Les modalités de cette substitution sont énoncées dans les articles ci-après du présent décret.

Art. 30. — Dans le cadre de la continuité du service public, les autorités compétentes prendront, chacune en ce qui la concerne, les mesures appropriées pour assurer, en toutes circonstances, le fonctionnement normal et régulier des services et organismes publics en charge de l'alimentation en eau potable et industrielle jusqu'à la prise en possession effective et progressive, par l'établissement, des installations, actifs et moyens correspondants.

Jusqu'à cette date, les services publics nationaux, de wilaya et l'ensemble des régies et services relevant des collectivités locales gestionnaires des installations et de la distribution continuent d'assurer, en coordination avec l'établissement, l'ensemble de leurs droits et obligations conformément à la réglementation antérieure à l'institution de l'établissement national créé par le présent décret et ce, jusqu'à leur dissolution et transfert de leur mission, moyens et actifs à l'établissement.

Art. 31. — Les opérations de transfert et de substitution prévues par le présent décret doivent être réalisées, au plus tard, le 31 décembre 2002.

Les modalités de transfert des organismes relevant des collectivités locales seront définies par un comité conjoint de supervision du transfert des activités relatives à l'eau potable.

Ce comité est composé de représentants des ministres chargés des ressources en eau, des collectivités locales et des finances.

Un arrêté conjoint des ministres ci-dessus cités définira les modalités d'application de cette disposition.

TITRE VII DISPOSITIONS FINALES

Art. 32. — Sur la base de l'évaluation financière des établissements à dissoudre, le traitement du passif exigible fera l'objet d'un examen conjoint entre le ministère chargé des finances et le ministère chargé des ressources en eau pour les établissements nationaux et entre le ministère chargé des ressources en eau, le ministère chargé des finances et le ministère chargé des collectivités locales pour les établissements relevant des collectivités locales et donnera lieu à l'établissement d'un arrêté conjoint qui fixera les modalités de sa prise en charge.

Art. 33. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Moharram 1422 correspondant au 21 avril 2001

Ali BENFLIS.

★

Décret exécutif n° 01-102 du 27 Moharram 1422 correspondant au 21 avril 2001 portant création de l'office national de l'assainissement.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre des ressources en eau,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement ;

Vu la loi n° 83-17 du 16 juillet 1983, modifiée et complétée, portant code des eaux ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, modifiée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, notamment ses articles 44 à 47 ;

Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune ;

Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 90-21 du 21 avril 1990, modifiée, relative à la comptabilité publique ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu la loi n° 91-11 du 27 avril 1991 fixant les règles relatives à l'expropriation pour cause d'utilité publique ;

Vu l'ordonnance n° 95-06 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative à la concurrence ;

Vu le décret présidentiel n° 2000-256 du 26 Joumada El Oula 1421 correspondant au 26 août 2000 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 2000-257 du 26 Joumada El Oula 1421 correspondant au 26 août 2000 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 91-454 du 23 novembre 1991 fixant les conditions et modalités d'administration et de gestion des biens du domaine privé et du domaine public de l'Etat ;

Vu le décret exécutif n° 96-431 du 19 Rajab 1417 correspondant au 30 novembre 1996 relatif aux modalités de désignation des commissaires aux comptes pour les établissements publics à caractère industriel et commercial, centres de recherche et de développement, organismes des assurances sociales, offices publics à caractère commercial et entreprises publiques non autonomes ;

Vu le décret exécutif n° 98-156 du 19 Moharram 1419 correspondant au 16 mai 1998 définissant les modalités de tarification de l'eau à usage domestique, industrielle, agricole et pour l'assainissement ainsi que les tarifs y afférents ;

Décrète :

TITRE I

DENOMINATION - OBJET - SIEGE

Article 1er. — Il est créé sous la dénomination "Office national de l'assainissement", par abréviation "ONA", un établissement public national à caractère industriel et commercial, désigné ci-après "l'office" régi par les lois et règlements en vigueur et par les dispositions du présent décret.

Art. 2. — L'office est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau.

Art. 3. — Le siège de l'office est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret pris sur proposition du ministre de tutelle.

Art. 4. — L'office est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

Art. 5. — L'office est régi par les règles administratives dans ses relations avec l'Etat et est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers.

Art. 6. — Dans le cadre de la politique nationale de développement, l'office est chargé d'assurer, sur tout le territoire national, la protection de l'environnement hydrique et la mise en œuvre de la politique nationale d'assainissement en concertation avec les collectivités locales.

A ce titre, il est chargé, par délégation, de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage ainsi que de l'exploitation des infrastructures d'assainissement qui relèvent de son domaine de compétence, notamment :

— la lutte contre toutes les sources de pollution hydrique dans les zones de son domaine d'intervention ainsi que la gestion, l'exploitation, la maintenance, le renouvellement, l'extension et la construction de tout ouvrage destiné à l'assainissement des agglomérations et notamment, les réseaux de collecte des eaux usées, les stations de relevage, les stations d'épuration, les émissaires en mer, dans les périmètres urbains et communaux ainsi que dans les zones de développement touristique et industriel ;

— la valorisation et la commercialisation des sous-produits des eaux épurées ;

— l'élaboration et la réalisation des projets intégrés portant sur le traitement des eaux usées et l'évacuation des eaux pluviales ;

— la réalisation des projets d'études et de travaux pour le compte de l'Etat et des collectivités locales ;

— le recours aux agents assermentés de la police des eaux, après accord du wali territorialement compétent, en vue de la protection de l'environnement hydrique et des systèmes d'assainissement des eaux usées.

L'office est chargé en outre de :

— proposer au ministre de tutelle les mesures d'encouragement de l'Etat ou les incitations à caractère technique ou financier dans le domaine de l'assainissement ;

— entreprendre toute action de sensibilisation, d'éducation, de formation ou d'étude et de recherche dans le domaine de la lutte contre la pollution hydrique ;

— réaliser toutes autres actions comprises dans le cadre des missions qui lui sont confiées par l'Etat ;

— prendre en charge, éventuellement, les installations d'évacuation des eaux pluviales dans ses zones d'intervention pour le compte des collectivités locales ;

— réaliser les projets nouveaux financés par l'Etat ou les collectivités locales .

La maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de l'Etat ou des collectivités locales est réalisée contre rémunération par le maître d'ouvrage.

Art. 7. — L'office étudie et propose à l'autorité de tutelle la politique de tarification et de redevance dans le domaine de l'assainissement et veille à son application.

Art. 8. — L'office assure, pour le compte de l'Etat et des collectivités locales selon une convention de délégation de service public établie sur la base du cahier des clauses générales prévu à l'article 12 ci-dessous, la gestion de la concession du service public de l'assainissement accordée à des personnes morales publiques ou privées conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 9. — L'office est habilité, conformément à la législation en vigueur et les dispositions du présent décret, à :

- effectuer toute opération commerciale, immobilière, industrielle et financière liée à son objet et de nature à favoriser son développement ;
- contracter tout emprunt ;
- prendre des participations dans toute société, créer des filiales, contracter tout partenariat ;
- gérer le patrimoine qui lui est propre et celui dont il obtient la jouissance ;
- planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

Il bénéficie du droit de jouissance du domaine public qui lui est affecté. Il dispose des modalités de la législation en matière d'acquisition et de gestion du domaine qui lui est nécessaire, y compris celles induites par la loi n° 91-11 du 27 avril 1991, susvisée.

Art. 10. — L'office est chargé notamment des missions opérationnelles suivantes :

- créer toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- gérer les abonnés au service public d'assainissement ;
- mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des installations dont il a la charge ;
- établir le cadastre des infrastructures d'assainissement et en assurer sa mise à jour ;
- élaborer les schémas directeurs de développement des infrastructures d'assainissement relevant de son domaine d'activité ;
- élaborer et mettre en œuvre la politique de promotion des sous-produits de l'assainissement.

Art. 11. — L'office peut en outre :

- réaliser directement toutes les études techniques, technologiques, économiques en rapport avec son objet ;

— acquérir, exploiter et déposer toute licence, modèle ou procédé de fabrication se rattachant à son objet ;

— procéder à la construction, l'installation ou l'aménagement de tous les moyens nécessaires à son activité et réaliser pour son propre compte ou pour le compte de tiers, tous les travaux d'installation, conformément à son objet ;

— développer toute forme d'assistance et de conseil aux usagers et autre clientèle ;

— faire réaliser certains de ses programmes par voie de sous-traitance, de concession, de management ou toute autre forme de partenariat.

Art. 12. — L'office assure des sujétions de service public conformément aux prescriptions du cahier des clauses générales qui sera approuvé par arrêté conjoint du ministre chargé des ressources en eau, du ministre chargé des finances et du ministre chargé des collectivités locales.

TITRE II

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Art. 13. — L'office est doté d'un conseil d'orientation et de surveillance ci-après désigné le conseil. L'office est dirigé par un directeur général.

Chapitre I

Le conseil d'orientation et de surveillance

Art. 14. — Le conseil d'orientation et de surveillance se compose du :

- représentant du ministre chargé des ressources en eau, président ;
- représentant du ministre chargé des collectivités locales ;
- représentant du ministre chargé des finances ;
- représentant du ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes ;
- représentant du ministre chargé du commerce ;
- représentant du ministre chargé de l'habitat ;
- représentant du ministre chargé de l'industrie ;
- représentant du ministre chargé de l'agriculture ;
- représentant du ministre chargé de la santé ;
- représentant du ministre chargé de l'aménagement du territoire et de l'environnement ;
- représentant du ministre chargé de la pêche ;

Les représentants ci-dessus cités doivent être au moins de rang de directeur de l'administration centrale ;

- directeur général de l'office ;
- directeur général de l'Algérienne des eaux ;
- représentant des usagers désigné par le ministre chargé des ressources en eau, sur proposition des associations activant dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, pour une période de trois (3) ans.

Le secrétariat du conseil est assuré par les services de l'office.

Le conseil peut faire appel à toute personne qui, en raison de sa compétence, est susceptible de l'éclairer sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

Les membres du conseil sont désignés pour une période de trois (3) années par arrêté du ministre chargé des ressources en eau sur proposition des ministères dont ils relèvent.

Les membres du conseil perçoivent des indemnités dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Art. 15. — Le conseil délibère sur :

- le programme de mise en œuvre de la politique de l'assainissement ;
- les projets de plan de développement à court, moyen et long termes de l'établissement ;
- la politique de gestion déléguée, notamment la concession, l'affermage et le contrat de management ;
- le projet de convention devant être passée entre l'office et l'Etat et/ou les collectivités locales pour la prise en charge des sujétions de service public ;
- le programme annuel d'activités de l'office et le budget y afférent ;
- les emprunts liés aux investissements ;
- les prises de participation, création de filiales et accords de partenariat ;
- les règles générales d'emploi des disponibilités et de déplacement des réserves ;
- l'acceptation des dons et legs ;
- les règles et conditions générales de passation des contrats ;
- la politique de tarification qui sera proposée à l'autorité de tutelle ;
- les accords collectifs et conventions collectives concernant le personnel de l'office ;
- les bilans et comptes des résultats ainsi que les propositions d'affectation des résultats ;
- les rapports des commissaires aux comptes ;
- l'augmentation ou la réduction du fonds social ;

— toute autre question que lui soumet le directeur général et susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'office et favoriser la réalisation de ses missions.

Art. 16. — Le conseil se réunit, sur convocation de son président, deux (2) fois par an, en session ordinaire. Il se réunit en session extraordinaire, lorsque l'intérêt de l'office l'exige ou à la demande du ministre chargé des ressources en eau.

Les réunions du conseil sont convoquées quinze (15) jours à l'avance, par courrier.

Le conseil délibère lorsque la majorité simple des membres, au moins, est présente.

En cas d'absence de *quorum*, le conseil se réunit de plein droit huit (8) jours après la date initiale fixée pour sa réunion.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Le conseil établit et adopte son règlement intérieur.

Les délibérations du conseil sont constatées dans des procès-verbaux signés par le président du conseil d'orientation et de surveillance et inscrits sur un registre spécial coté et paraphé. Le procès-verbal des réunions est adressé dans un délai de quinze (15) jours aux membres du conseil d'orientation et de surveillance.

Art. 17. — L'organisation générale de l'office est approuvée, après avis du conseil, par arrêté du ministre chargé des ressources en eau.

Chapitre II

Le directeur général

Art. 18. — Le directeur général est nommé par décret sur proposition du ministre chargé des ressources en eau. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Art. 19. — Le directeur général met en œuvre les orientations et délibérations du conseil. Dans ce cadre, il dispose des pouvoirs les plus étendus pour assurer la direction et la gestion administrative, technique et financière de l'établissement.

A ce titre :

- il élabore et propose au conseil l'organisation générale de l'office ;
- il dispose du pouvoir de nomination et de révocation et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'office ;
- il passe et signe les marchés, contrats, conventions et accords dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur et des procédures de contrôle interne ;

— il fait ouvrir et fait fonctionner auprès des chèques postaux et des institutions bancaires et de crédit tous comptes courants, avances et/ou comptes de dépôt, dans les conditions légales en vigueur;

— il signe, accepte, endosse, tous billets, traites, lettres de change, chèques et autres effets de commerce; effectue tous retraits de cautionnement, en espèces ou autre, donne quittance et décharge;

— il engage les dépenses de l'office;

— il donne caution ou aval conformément à la loi;

— il peut compromettre et transiger après autorisation du ministre de tutelle;

— il approuve les projets techniques et fait procéder à leur exécution;

— il représente l'office dans tous les actes de la vie civile et peut ester en justice;

— il veille au respect de la réglementation et du règlement intérieur;

— il peut déléguer partiellement ses pouvoirs à ses collaborateurs.

En outre, le directeur général établit et propose au conseil :

— les programmes généraux d'activité;

— les projets de plans et de programmes d'investissements;

— les bilans;

— les comptes de résultats;

— les propositions d'utilisation des résultats;

— l'état annuel et le rapport spécial sur les créances et les dettes;

— le projet de statut du personnel et la grille des salaires;

— les projets d'extension des activités de l'office.

Chapitre III

Du patrimoine

Art. 20. — L'office dispose d'un patrimoine propre constitué de biens transférés, acquis ou réalisés sur fonds propres ainsi que des dotations et subventions qui lui sont accordées par l'Etat. La valeur de ces actifs figure à son bilan.

L'office dispose, en outre, d'un droit de jouissance sur l'ensemble des biens domaniaux non compris dans son patrimoine qui lui sont affectés pour les besoins du service public.

Art. 21. — Le fonds social de l'office est constitué de l'actif net positif des établissements publics transférés, cités à l'article 29 ci-dessous, à l'office au moment de leur dissolution ainsi que d'une dotation de l'Etat en vue de permettre à l'office la constitution d'un fonds social de départ qui lui donne une situation financière en rapport avec l'importance de sa mission.

Le montant du fonds social est fixé par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé des ressources en eau, après évaluation des actifs nets des établissements publics dissous et intégrés à l'office.

Il est augmenté ou diminué dans les mêmes formes, après avis du conseil d'orientation et de surveillance.

Le fonds social est inaliénable et incessible et devra être reconstitué en cas de pertes d'exploitation.

Art. 22.— Dès sa création, l'office bénéficie d'une dotation budgétaire au titre du fonds de base dont le montant sera fixé par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministre chargé des ressources en eau.

TITRE IV

DISPOSITIONS FINANCIERES

Art. 23. — L'exercice financier de l'office est ouvert le 1er janvier et clos le 31 décembre de chaque année.

La comptabilité est tenue en la forme commerciale conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

L'office met en œuvre les règles de la comptabilité publique dans le cadre de la gestion des crédits qui lui sont délégués par l'Etat.

Art. 24. — L'Etat accorde à l'office des contributions financières en compensation des sujétions de service public qu'il peut éventuellement lui imposer et lesquelles seront précisées dans le cahier des clauses générales.

Art. 25. — Le budget de l'office comprend :

1 — Budget de fonctionnement :

1-1 En recettes :

— les redevances d'assainissement;

— les produits d'exploitation des réseaux et ouvrages d'assainissement et les produits d'autres prestations liées à son objet;

— les emprunts contractés;

— les rémunérations des sujétions de service public mises à la charge de l'office par l'Etat, conformément aux prestations fixées dans le cahier des clauses générales établi à cet effet;

— les produits financiers;

— les dons, legs et autres dévolutions.

1-2 En dépenses :

— les dépenses de fonctionnement et d'exploitation;

— les dépenses d'études.

2 - Budget d'équipement :**2-1 En recettes :**

L'office peut recevoir, pour assurer la mission de maîtrise d'ouvrage déléguée par l'Etat et/ou les collectivités locales, des subventions d'équipement.

2-2 En dépenses :

— Les dépenses d'équipement liées à la réalisation de programmes d'investissements nouveaux, de renouvellement ou d'extension des infrastructures, installations et équipements nécessaires à sa mission.

Ces programmes peuvent être des programmes de l'Etat et/ou des collectivités locales dont la maîtrise d'ouvrage est déléguée à l'office, ou des programmes propres à l'office.

— Les dépenses d'études.

TITRE V DU CONTROLE

Art. 26. — L'office est soumis aux contrôles prévus par la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 27. — Le contrôle des comptes est assuré par un ou plusieurs commissaires aux comptes désignés par le ministre de tutelle.

Le (ou les) commissaire (s) aux comptes établit (ssent) un rapport sur les comptes de l'office adressé au conseil d'orientation et de surveillance, au ministre de tutelle et au ministre chargé des finances.

Art. 28. — Les bilans, comptes de résultats et décisions d'affectation des résultats et le rapport annuel d'activité, accompagnés du rapport du commissaire aux comptes sont adressés par le directeur général de l'office aux autorités concernées, après avis du conseil.

TITRE VI DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Art. 29. — Le présent office se substitue à l'ensemble des établissements et organismes publics nationaux, régionaux et locaux en charge de cette prestation, dans l'exercice de la mission de service public d'assainissement, notamment :

- l'agence nationale de l'eau potable et industrielle et de l'assainissement (AGEP);
- les établissements publics nationaux à compétence régionale de gestion de l'assainissement;
- les EPEDEMA de wilaya;
- les régies communales de gestion des systèmes d'assainissement.

Les modalités de cette substitution sont énoncées dans les articles ci-après du présent décret.

Art. 30. — Dans le cadre de la continuité du service public, les autorités compétentes prendront, chacune en ce qui la concerne, les mesures appropriées pour assurer, en toutes circonstances, le fonctionnement normal et régulier des services et organismes publics en charge de l'assainissement des eaux usées jusqu'à la prise en possession effective et progressive par l'office des installations, actifs et moyens correspondants.

Jusqu'à cette date, les services publics nationaux, de wilaya et l'ensemble des régies relevant des collectivités locales gestionnaires des installations continuent d'assurer, en coordination avec l'office, l'ensemble de leurs droits et obligations conformément à la réglementation antérieure à l'institution de l'office national créé par le présent décret et ce, jusqu'à leur dissolution et transfert de leur mission, moyens et actifs à l'office.

Art. 31. — Les opérations de transfert et de substitution prévues par le présent décret doivent être réalisées, au plus tard, le 31 décembre 2002.

Les modalités de transfert des organismes relevant des collectivités locales seront définies par un comité conjoint de supervision du transfert des activités d'assainissement.

Ce comité est composé de représentants des ministres chargés des ressources en eau, des collectivités locales et des finances.

Un arrêté conjoint des ministres ci-dessus cités définira les modalités d'application de cette disposition.

TITRE VII DISPOSITIONS FINALES

Art. 32. — Sur la base de l'évaluation financière des établissements à dissoudre, le traitement du passif exigible fera l'objet d'un examen conjoint entre le ministère chargé des finances et le ministère chargé des ressources en eau pour les établissements nationaux et entre le ministère chargé des ressources en eau, le ministère chargé des finances et le ministère chargé des collectivités locales pour les établissements relevant des collectivités locales et donnera lieu à l'établissement d'un arrêté conjoint qui fixera les modalités de sa prise en charge.

Art. 33. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Moharram 1422 correspondant au 21 avril 2001.

Ali BENFLIS.

Annexe 03 :

Annexe au certificat

Enregistré sous le n° 01 104 079716

Référentiel **ISO 14001:2004**

- Lieux d'implantation: **Site 1 - Laboratoire Central /Direction Générale**
Carrefour Sidi-Arcine, route de Baraki, BP 86. Kouba, Wilaya d'Alger
- Enregistré sous le n°: 16000 Algiers - Algeria
01 104 079716/01
- Lieux d'implantation: **Site 2 - Système d'assainissement Est de Tizi-Ouzou/Unité de Tizi Ouzou/Zone de Tizi Ouzou**
STEP EST de Tizi-Ouzou, pond de Boujie.wilaya de Tizi Ouzou
- Enregistré sous le n°: 01 104 079716/02
- Lieux d'implantation: **Site 3 - Système d'assainissement de Boumerdes/Unité Boumerdes/Zone d'Alger**
Rue MOHAMED BOUKEROUCHA, BP 03, wilaya de Boumerdes
- Enregistré sous le n°: 01 104 079716/03
- Lieux d'implantation: **Site 4 - Système d'assainissement de Zemmouri / Unité Boumerdes/Zone d'Alger**
STEP de Zemmouri, Rue BOUSAADIA, ZEMMOURI. Wilaya de Boumerdes.
- Enregistré sous le n°: 01 104 079716/04
- Lieux d'implantation: **Site 5 - Système d'assainissement de Bougaa et Hammam Guergour/Unité de Sétif/Zone de Sétif**
STEP de BOUGAA, commune de HAMMAM GUERGOUR, Wilaya de Sétif.
- Enregistré sous le n°: 01 104 079716/05
- Lieux d'implantation: **Site 6 - Système d'assainissement de Tlemcen/Unité de Tlemcen/Zone d'Oran**
Station d'épuration Ain EL HOUTZ Chetouane ,Wilaya de Tlemcen
- Enregistré sous le n° 01 104 079716/06

www.tuv.com

 **TÜVRheinland**[®]
Precisely Right.

Annexe au certificat

Enregistré sous le n° 01 104 079716

Référentiel **ISO 14001:2004**

- Lieux d'implantation: **Site 7 - Station de Lagunage naturel de Oued Taria/Unité de Mascara/Zone d'Oran**
Route National de Saida N°6 Oued Taria ,Wilaya de Mascara.
Enregistré sous le n°: 01 104 079716/07
- Lieux d'implantation: **Site 8 - Système d'assainissement de Sidi Bel Abbès/Unité de Sidi Bel Abbès/ Zone d'Oran**
STEP de Sidi Bel Abbès, Cité rochet, Commune de Sidi Bel Abbès, Wilaya de Sidi Bel Abbès
Enregistré sous le n°: 01 104 079716/08
- Lieux d'implantation: **Site 9 - Système d'assainissement de Sidi Merouane/Unité Mila/Zone de Constantine**
STEP de Sidi Merouane,43010 Sidi Merouane,Wilaya de Mila
Enregistré sous le n°: 01 104 079716/09
- Lieux d'implantation: **Site 10 - Système d'assainissement de la ville d'El Oued / Direction d'assainissement d'El Oued**
STEP 01 d'El oued: Station d'épuration de kouinine, commune de kouinine, Wilaya d'El-Oued - Algeria
Enregistré sous le n°: 01 104 079716/10
- Lieux d'implantation: **Site 11 -Système d'assainissement de la ville de Médéa /Unité de Médéa/Zone d'Alger ;**
Station d'épuration des eaux usées de la ville de Médéa Oued Lahrech, Wilaya de Médéa - Algeria
Enregistré sous le n°: 01 104 079716/11
- Lieux d'implantation: **Site 12 -Système d'assainissement de la ville de Bouira /Unité Bouira /Zone de Tizi Ouzou**
Oued D'Hous quartier Remita STEP Bouira ,
Wilaya de Bouira - Algeria
Enregistré sous le n°: 01 104 079716/12

www.tuv.com

 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

Annexe au certificat

Enregistré sous le n° 01 104 079716

Référentiel **ISO 14001:2004**

Lieux d'implantation: **Site 13 -Système d'assainissement de Jijel/Unité Jijel/Zone de Constantine**

Station d'épuration des eaux usées Rabta-Jijel 18000,
Wilaya de Jijel - Algeria

Enregistré sous le n°: 01 104 079716/13

Lieux d'implantation: **Site 14 -Système d'assainissement d'El Eulma / Bazer Sakra/ Unité de Sétif/Zone de Sétif**

STEP d'El Eulma, Commune de Bazer Sakra ,Daïra d'El Eulma,
Wilaya de Sétif - Algeria

Enregistré sous le n°: 01 104 079716/14

Lieux d'implantation: **Site 15- Système d'assainissement de Timgad /Unité de Batna/Zone de Batna**

Station d'Épuration des eaux usées de Timgad ,05130
Timgad,Wilaya de Batna - Algeria

Enregistré sous le n°: 01 104 079716/15

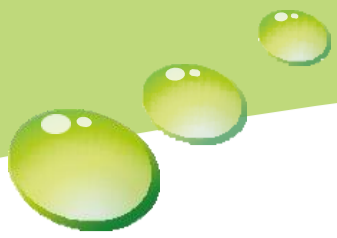
14-08-2016


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



www.tuv.com

 **TÜVRheinland**[®]
Precisely Right.



الديوان الوطني للتطهير
Office National de l'Assainissement

Annexe 04 :

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

L'Office National de l'Assainissement (ONA), créé par Décret exécutif N°01-102 du 21 Avril 2001, à caractère Industriel et Commercial (EPIC), exerçant son activité sous la tutelle du Ministère de l'Environnement, de l'Eau et de l'Assainissement, est chargé de la protection et de la mise en œuvre de la politique d'assainissement en concertation avec les collectivités locales.

A travers ses Zones et ses Directions, l'Office National de l'Assainissement est chargé de la protection et de la mise en œuvre de la politique d'assainissement en concertation avec les collectivités locales.

Dans ce cadre, l'ONA adhère aux grands principes de la gestion environnementale des aspects négatifs générés par ses activités.

Ainsi, et dans le cadre de l'amélioration continue et de la généralisation de son système de management environnemental, l'ONA renouvelle la certification de son périmètre d'application du SME.

Aussi, et conformément à la norme ISO 14001, visant à atteindre les objectifs environnementaux, l'ONA s'engage à :

- ▶ Se conformer la réglementation nationale en vigueur, et répondre aux autres exigences auxquelles il est soumis.
- ▶ Prévenir et réduire toutes les formes de pollution générées par son activité.
- ▶ Assurer une gestion intégrée des déchets par :
 - La valorisation des sous-produits de l'épuration (boue et eau épurée) ;
 - La mise en place d'un système de tri sélectif des déchets afin de les valoriser ;
 - L'instauration d'une politique de compétitivité, relative à la valorisation des déchets d'assainissement certifiés.
- ▶ Assurer le suivi du dispositif d'optimisation de la consommation de l'énergie électrique.
- ▶ Assurer de manière continue la sensibilisation des employés ; sous-traitants et partenaires sociaux.
- ▶ Suivre et évaluer périodiquement la performance du SME en l'inscrivant dans une optique de développement durable.
- ▶ Mettre en place un dispositif de communication de l'engagement environnemental de l'Office National de l'Assainissement.
- ▶ Désigner systématiquement un correspondant local pour l'environnement et créer un comité de suivi des sites certifiés.

En ma qualité de Directeur Général de l'ONA, je fais de l'Environnement, l'une des actions prioritaires auxquelles je m'engage à :

- ▶ Allouer les ressources indispensables à la mise en œuvre des programmes environnementaux.



السياسة البيئية

مضى المرسوم التنفيذي رقم 01-102 بتاريخ 21 افريل 2001 هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تمارس

بأته، م كلف بحماية المحيط المائي وتطبيق سياسة التطهير بالتشاور مع الجماعات المحلية حيث يلتزم في هذا السياق
بيئية الناتجة عن أنشطته.

د المديرية العامة للديوان الشهادة المصادق عليها لنطاق تطبيق نظام التسيير البيئي المحدد.

IS التي تعمل على تحقيق الأهداف البيئية المحددة؛ الديوان الوطني للتطهير يلتزم =

ها من الالتزامات الموقع عليها؛

ة عن نشاط الديوان؛

منتجات الثانوية الناجمة عن مختلف نشاطاته والمتمثلة فيما يلي:

هرة؛

رسكلة الورق والبلاستيك وخراطيش الحبر المستعملة؛

المطابقة للمواصفة المتعلق باسترجاع النفايات؛

اقعة الكهربائية.

للعامل والشركاء على الممارسات البيئية السليمة.

م التسيير البيئي وإدماجه ضمن التنمية المستدامة.

بيئي و إنشاء لجنة للبيئة في المواقع الجديدة المعينة.

اجعل من البيئة، من أولويات مؤسستنا، والتزم بما يلي:

تتحكم في البرامج البيئية؛

نر الشروط لمشاريع إنشاء محطات التطهير الجديدة؛

المستويات و الوظائف للديوان؛

حكوم في الآليات البيئية الناتجة من نشاطها.

— la surveillance médicale particulière pour les apprentis conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;

— l'information et la formation des travailleurs aux risques liés à la manipulation des substances, produits ou préparations dangereuses, et des mesures à prendre pour se protéger ;

— la mise à la disposition des travailleurs des systèmes de protection collective et moyens de protection individuelle adéquats ;

— les contrôles périodiques et le respect des limites tolérées des substances toxiques dans l'atmosphère de travail conformément aux normes en la matière ;

— la tenue à jour du registre d'hygiène et de sécurité et de médecine du travail, ainsi que le fichier de ces substances, produits ou préparations dangereuses utilisés sur le lieu de travail ;

— la mise en place d'un dispositif de soins d'urgence et d'évacuation des travailleurs vers les structures sanitaires.

Art. 13. — Le traitement et/ou l'élimination des effluents gazeux et liquides, des déchets, résidus et emballages vides d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation de substances, produits ou préparations dangereuses s'effectuent conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 14. — Les infractions aux dispositions du présent décret sont sanctionnées conformément à la législation en vigueur.

Art. 15. — Les substances radioactives et explosifs demeurent régis par la réglementation y afférente.

Art. 16. — Les modalités d'application des dispositions du présent décret seront précisées, le cas échéant, par arrêté du ministre chargé du travail et ou des ministres concernés.

Art. 17. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005.

Ahmed OUYAHIA.



Décret exécutif n° 05-09 du 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre du travail et de la sécurité sociale,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles ;

Vu la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail, notamment son article 23 ;

Vu la loi n° 90-03 du 6 février 1990, modifiée et complétée, relative à l'inspection du travail ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail, notamment son article 94 (alinéas 1, 2 et 3) ;

Vu le décret n° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut-type des travailleurs des institutions et administrations publiques ;

Vu le décret n° 85-231 du 25 août 1985 fixant les conditions et les modalités d'organisation et de mise en œuvre des interventions et secours en cas de catastrophes ;

Vu le décret n° 85-232 du 25 août 1985 relatif à la prévention des catastrophes ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 04-138 du 6 Rabie El Aouel 1425 correspondant au 26 avril 2004 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 91-05 du 19 janvier 1991 relatif aux prescriptions générales de protection applicables en matière d'hygiène et de sécurité en milieu de travail ;

Vu le décret exécutif n° 93-120 du 15 mai 1993 relatif à l'organisation de la médecine du travail ;

Vu le décret exécutif n° 96-98 du 17 Chaoual 1416 correspondant au 6 mars 1996 déterminant la liste et le contenu des livres et registres spéciaux obligatoires pour les employeurs ;

Vu le décret exécutif n° 02-427 du 3 Chaoual 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels ;

Décète :

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — Le présent décret a pour objet, de fixer en application de l'article 23 de la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 susvisée, les dispositions applicables :

— aux commissions paritaires d'hygiène et de sécurité ;

— aux préposés permanents et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité.

Art. 2. — Les commissions paritaires d'hygiène et de sécurité, désignées ci-après, les «commissions d'entreprise» sont instituées au sein de chaque organisme employeur occupant plus de neuf (9) travailleurs dont la relation de travail est à durée indéterminée.

Lorsque l'entreprise est composée de plusieurs unités, il est institué, au sein de chacune d'elles, une commission paritaire d'hygiène et de sécurité, désignée ci-après « la commission d'unité ».

La direction générale de l'organisme employeur est considérée comme unité - siège.

CHAPITRE II

ATTRIBUTIONS DES COMMISSIONS PARITAIRES D'HYGIENE ET DE SECURITE

Art. 3. — Les commissions d'unité, ont pour attributions :

— de s'assurer de l'application des prescriptions législatives et réglementaires en vigueur, en matière d'hygiène et de sécurité ;

— de suggérer les améliorations jugées nécessaires ; à ce titre, elles sont associées à toute initiative portant notamment sur les méthodes et procédés de travail les plus sûrs, le choix et l'adaptation du matériel, de l'appareillage et de l'outillage indispensables aux travaux exécutés, et l'aménagement des postes de travail ;

— de procéder à toute enquête, à l'occasion de chaque accident du travail ou maladie professionnelle grave, aux fins de prévention ;

— de contribuer à l'information des travailleurs, ainsi qu'à la formation et au perfectionnement des personnels concernés, en matière de prévention des risques professionnels ; à ce titre, elles veillent et participent, à l'information des nouveaux embauchés, des travailleurs affectés à de nouvelles tâches ou dans de nouveaux ateliers, au sujet des risques auxquels ils peuvent être exposés et des moyens de s'en protéger ;

— de développer le sens du risque professionnel et l'esprit de sécurité au sein des travailleurs ;

— d'établir des statistiques relatives aux accidents du travail et maladies professionnelles ;

— d'établir un rapport annuel d'activités ; une copie de ce rapport est transmise au responsable de l'organisme employeur, à la commission d'entreprise ainsi qu'à l'inspecteur du travail territorialement compétent.

Art. 4. — Les commissions d'unité procèdent à l'inspection des lieux de travail, en vue de s'assurer :

— de l'existence de bonnes conditions d'hygiène et de salubrité ;

— du respect et de l'application des prescriptions réglementaires en matière de contrôles périodiques et de vérification des machines, installations et autres appareils ;

— du bon entretien et du bon usage des dispositifs de protection.

Elles en évaluent les résultats.

Art. 5. — Les commissions d'unité reçoivent, de

l'organisme employeur, les informations, ainsi que les moyens matériels nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Art. 6. — Les commissions d'unité sont associées à toute enquête menée à l'occasion de chaque accident du travail ou de chaque maladie professionnelle.

Les conclusions de l'enquête citée à l'alinéa 1er ci-dessus sont communiquées, dans un délai qui ne dépasse pas quarante huit (48) heures, par l'organisme employeur, à l'inspecteur du travail territorialement compétent.

Art. 7. — Les commissions d'unité participent à l'élaboration du programme de formation et perfectionnement des équipes chargées des services d'incendie et de sauvetage et veillent à l'observation des consignes prescrites.

Art. 8. — La commission d'entreprise est chargée :

— de coordonner et d'orienter les activités des commissions d'unité ;

— de participer à l'élaboration de la politique générale de l'organisme employeur en matière d'hygiène et de sécurité ;

— d'examiner et /ou de participer à l'élaboration, au suivi, et au contrôle des programmes annuels et/ou pluriannuels de prévention des risques professionnels établis au sein de l'organisme employeur ;

— d'organiser des séminaires, rencontres et stages à l'intention des membres des commissions d'unité ;

— de réunir toute information et toute documentation de nature à contribuer au développement et au renforcement de l'hygiène, de la sécurité et de la médecine du travail dans les unités ;

— d'établir des statistiques sur les accidents du travail et les maladies professionnelles au niveau de l'entreprise ;

— d'établir un rapport annuel d'activités qu'elle soumet au responsable de l'organisme employeur ; elle en adresse une copie à l'inspecteur du travail territorialement compétent.

CHAPITRE III

COMPOSITION DES COMMISSIONS PARITAIRES D'HYGIENE ET DE SECURITE

Art. 9. — Les commissions d'unité et les commissions d'entreprise sont composées :

A. Au niveau de l'unité :

— de deux (2) membres représentant la direction de l'unité ;

— de deux (2) membres représentant les travailleurs de l'unité.

B. Au niveau de l'entreprise :

— de trois (3) membres représentant la direction de l'entreprise ;

— de trois (3) membres représentant les travailleurs de l'entreprise.

Les membres représentant les travailleurs au sein des commissions d'entreprise ou des commissions d'unité sont désignés par la structure syndicale la plus représentative, ou à défaut, par le comité de participation.

Dans le cas où il n'existe ni structure syndicale, ni comité de participation, ils sont élus par le collectif des travailleurs.

CHAPITRE IV

ORGANISATION DES COMMISSIONS PARITAIRES D'HYGIENE ET DE SECURITE

Art. 10. — Les commissions d'unité et les commissions d'entreprise sont installées par l'employeur.

Art. 11. — Les commissions d'unité et les commissions d'entreprise sont présidées par le responsable de l'organisme employeur ou son représentant dûment mandaté.

Art. 12. — Les membres des commissions d'unité et les membres des commissions d'entreprise, sont désignés pour une période de trois (3) ans, renouvelable.

En cas d'interruption du mandat d'un membre de la commission d'unité ou de la commission d'entreprise, il est remplacé dans les mêmes formes.

Art. 13. — Les membres des commissions d'unité et ceux des commissions d'entreprise sont choisis en raison de leur qualification ou de leur expérience en matière d'hygiène et de sécurité.

Art. 14. — Participe aux travaux des commissions prévues par le présent décret, en qualité de conseiller, selon le cas, le médecin du travail de l'entreprise ou celui de l'unité.

Art. 15. — Les commissions d'unité et les commissions d'entreprise peuvent faire appel, lors de leurs travaux ou inspections des lieux de travail, et à titre consultatif, au concours de toute personne qualifiée ou organisme compétent en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail.

Art. 16. — Le secrétariat de la commission d'unité et le secrétariat de la commission de l'entreprise sont assurés par un travailleur ayant une qualification en matière d'hygiène et de sécurité ; il est désigné par le responsable de l'organisme employeur.

CHAPITRE V

FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS PARITAIRES D'HYGIENE ET DE SECURITE

Art. 17. — Les commissions d'unité se réunissent au moins une fois par mois.

Les commissions d'entreprise se réunissent au moins une fois par trimestre.

Les commissions d'unité et les commissions d'entreprise se réunissent, sur convocation de leur président, à la suite de tout accident du travail grave ou incident technique majeur.

Elles se réunissent aussi, à la demande des membres représentant les travailleurs, à la demande du médecin du travail ou à l'initiative de leur président.

Art. 18. — Les réunions des commissions d'unité et des commissions d'entreprise se tiennent sur les lieux de travail dans un local approprié.

Art. 19. — Le temps de présence aux réunions des commissions d'unité et des commissions d'entreprise, pendant les heures de travail, ainsi que celui consacré à des tâches individuelles confiées par ces commissions, sont rémunérés comme temps de travail.

Art. 20. — Les procès-verbaux des réunions des commissions d'unité et des commissions d'entreprise, ainsi que les rapports établis par elles, sont consignés sur le registre d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail. Ce registre, et celui des accidents du travail, et les statistiques y afférentes, sont tenus à la disposition de l'inspecteur du travail territorialement compétent, ainsi qu'à tout corps d'inspection et de contrôle légalement habilité.

Art. 21. — Les autres règles de fonctionnement des commissions d'unité et des commissions d'entreprise sont fixées par leur règlement intérieur établi dans les huit (8) jours qui suivent leur installation.

CHAPITRE VI

DISPOSITIONS RELATIVES AUX PREPOSES A L'HYGIENE ET A LA SECURITE

Art. 22. — Conformément aux dispositions de l'article 23, alinéas 2 et 3, de la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 susvisée, un préposé permanent à l'hygiène et à la sécurité, assisté de deux (2) travailleurs les plus qualifiés en la matière, est obligatoirement désigné par le responsable de l'organisme employeur occupant plus de neuf (9) travailleurs, dont la relation de travail est à durée déterminée.

Toutefois, dans les organismes employeurs occupant neuf (9) travailleurs et moins, un préposé à l'hygiène et à la sécurité est désigné par l'organisme employeur.

Art. 23. — Les préposés à l'hygiène et à la sécurité, prévus à l'article 22 ci-dessus sont installés par l'employeur.

Une ampliation du procès-verbal d'installation est adressée à l'inspecteur du travail territorialement compétent.

Art. 24. — Les préposés à l'hygiène et à la sécurité, prévus à l'article 22 ci-dessus, s'assurent, conjointement avec le responsable de l'organisme employeur ou son représentant, et en consultation avec le médecin du travail, de l'application des mesures relatives à la prévention des risques professionnels, conformément aux attributions prévues aux articles 3 à 8 ci-dessus.

Art. 25. — Les préposés à l'hygiène et à la sécurité, prévus à l'article 22 ci-dessus, communiquent aux responsables de l'organisme employeur un rapport annuel sur la situation des risques professionnels et proposent toutes mesures nécessaires. Celles-ci ainsi que le rapport bilan sont consignés sur le registre de l'hygiène, de la sécurité et de la médecine du travail.

Art. 26. — Les membres des commissions d'unité et des commissions d'entreprise, ainsi que les préposés à l'hygiène et à la sécurité, sont tenus au respect du secret professionnel, en ce qui concerne les informations et toutes les questions présentant un caractère confidentiel.

CHAPITRE VII

DISPOSITIONS PARTICULIERES

Art. 27. — La composition, l'organisation, le fonctionnement, ainsi que les attributions des commissions paritaires au sein des institutions et administrations publiques sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé du travail et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Art. 28. — Des textes ultérieurs préciseront, en tant que de besoin, les modalités d'application des dispositions du présent décret.

Art. 29. — Les organismes employeurs relevant du ministère de la défense nationale demeurent régis par les dispositions réglementaires qui leur sont propres.

Art. 30. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005.

Ahmed OUYAHIA.



Décret exécutif n° 05-10 du 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005 fixant les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement du comité inter-entreprises d'hygiène et de sécurité.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre du travail et de la sécurité sociale,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, , modifiée et complétée, relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles ;

Vu la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail, notamment son article 24 ;

Vu la loi n° 90-03 du 6 février 1990, modifiée et complétée, relative à l'inspection du travail ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations du travail, notamment son article 94 (alinéas 1, 2 et 3) ;

Vu le décret n° 85-231 du 25 août 1985 fixant les conditions et les modalités d'organisation et de mise en œuvre des interventions et secours en cas de catastrophes ;

Vu le décret n° 85-232 du 25 août 1985 relatif à la prévention des catastrophes ;

Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;

Vu le décret présidentiel n° 04-138 du 6 Rabie El Aouel 1425 correspondant au 26 avril 2004 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 91-05 du 19 janvier 1991 relatif aux prescriptions générales de protection applicables en matière d'hygiène et de sécurité en milieu de travail ;

Vu le décret exécutif n° 93-120 du 15 mai 1993 relatif à l'organisation de la médecine du travail ;

Vu le décret exécutif n° 96-98 du 17 Chaoual 1416 correspondant au 6 mars 1996 déterminant la liste et le contenu des livres et registres spéciaux obligatoires pour les employeurs ;

Vu le décret exécutif n° 97-424 du 10 Rajab 1418 correspondant au 11 novembre 1997 fixant les conditions d'application du titre V de la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relatif à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;

Vu la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Vu le décret exécutif n° 02-427 du 3 Chaoual 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels ;

Décrète :

Article 1er. — En application de l'article 24 de la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988, susvisée, le présent décret a pour objet de fixer les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement du comité inter-entreprises d'hygiène et de sécurité, ci-après désigné «le comité ».

Art. 2. — Le comité est obligatoirement institué lorsque, sur un même lieu de travail, plusieurs entreprises relevant de la même ou de plusieurs branches professionnelles, sont regroupées en vue de l'exercice d'une activité pour une durée déterminée et font appel à des travailleurs, dont la relation de travail est à durée déterminée, soit sous forme de réalisation (bâtiment, travaux publics et hydraulique), soit sous forme de prestations de services telles que les opérations de manutention, de transport, et de stockage après enquête et agrément des services territorialement compétents du ministère chargé du travail.

Art. 3. — Le comité a pour attributions notamment :

— la coordination des mesures à prendre pour assurer le respect des règles de protection individuelles et collectives ;

Annexe 06 :

OFFICE NATIONAL D'ASSAINISSEMENT
ZONE TIZI OUZOU

Edité le 18/02/2021

DOSSIER: UNITE DE TIZI OUZOU

13:46:36

COMPTE DE RESULTATS (Avant clôture) (Par nature)

Du Mois Janvier **Au Mois** Décembre (13) 2018

	NOTE	N (2018)	N-1 (2017)
Vente et produits annexes		208 923 061,12	74 035 894,30
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		208 923 061,12	74 035 894,30
Achat consommés		23 741 961,61	19 761 048,36
Service extérieurs et autres consommations		10 050 741,86	6 321 397,31
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		33 792 703,47	26 082 445,67
Cessions internes fournies			
Cessions internes reçues		2 096 199,05	864 772,72
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		173 034 158,60	47 088 675,91
Charges de personnel		265 483 075,78	267 934 268,01
Impôts, taxes et versements assimilés		4 476 461,22	1 788 717,89
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-96 925 378,40	-222 634 309,99
Autres produits opérationnels		3 387 228,02	2 993 371,27
Autres charges opérationnelles		6 520 331,65	2 764 241,69
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		23 344 440,81	25 784 441,22
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 628 851,35	30 216 656,96
V - RESULTAT OPERATIONNEL		-103 774 071,49	-217 972 964,67
Produits financiers			
Charges financières			
VI - RESULTAT FINANCIER			
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		-103 774 071,49	-217 972 964,67
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		-1 851 142,12	-1 208 535,69
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		231 939 140,49	107 245 922,53
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		333 862 069,86	324 010 351,51
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-101 922 929,37	-216 764 428,98
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-101 922 929,37	-216 764 428,98

DOSSIER:ONA UNITE TIZI-OUZOU

COMPTE DE RESULTATS
(Par nature)

Du Mois Janvier **Au Mois** Décembre (13) 2019

	NOTE	N	N-1
Vente et produits annexes		394 544 742,88	208 923 061,12
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		394 544 742,88	208 923 061,12
Achat consommés		20 817 203,49	23 741 961,61
Service extérieurs et autres consommations		10 349 140,82	10 050 741,86
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		31 166 344,31	33 792 703,47
Cessions internes fournies			
Cessions internes reçues		1 837 459,29	2 096 199,05
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		361 540 939,28	173 034 158,60
Charges de personnel		269 426 408,50	265 483 075,78
Impôts, taxes et versements assimilés		8 213 069,85	4 476 461,22
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		83 901 460,93	-96 925 378,40
Autres produits opérationnels		7 388 838,36	3 387 228,02
Autres charges opérationnelles		8 697 680,95	6 520 331,65
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		30 098 610,87	23 344 440,81
Reprise sur pertes de valeur et provisions		20 456 025,98	19 628 851,35
V - RESULTAT OPERATIONNEL		72 950 033,45	-103 774 071,49
Produits financiers			
Charges financières			
VI - RESULTAT FINANCIER			
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		72 950 033,45	-103 774 071,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		-2 479 997,31	-1 851 142,12
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		422 389 607,22	231 939 140,49
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		346 959 576,46	333 862 069,86
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		75 430 030,76	-101 922 929,37
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		75 430 030,76	-101 922 929,37

Table des matières

Table des matières

Sommaire	I
Remerciements	II
Dédicace.....	III
Liste des abréviations.....	V
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les actions de RSE dans l'entreprise04
Section 1 : Evolution historique et définition de la RSE.....	05
I. Genèse et évolution du concept de RSE	05
1. Evolution historique de la RSE à l'échelle mondiale.....	05
2. Evolution historique de la RSE en Algérie06
II. Approches théoriques de la RSE	07
1. Théorie des parties prenantes	07
1.1. Origine de la stakeholder theory	07
1.2. Identification des parties prenantes	09
1.3. Les limites de la sht.....	10
2. La théorie des néoclassiques	11
3. La théorie de l'agence	11
III. Définitions de la RSE.....	12
1. Définitions des chercheurs	12
2. Définition des organisations internationales	14
Section 2 : La mise en pratique de la RSE au sein des entreprises.....	16
I. La mise en place d'une démarche RSE.....	16
1. Les avantages de la mise en place d'une démarche RSE	17
2. La démarche RSE.....	18
II. Les leviers de la RSE.....	19
1. Au niveau mondial	19

1.1. Le Global compact	19
1.2. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)	20
1.3. L'Organisation Internationale du Travail (OIT)	21
1.4. Social Accountability International (SAI) et de l'International Organization for Standardization (ISO)	22
1.4.1. La norme du Social Accountability International (SAI)	22
1.4.2. La norme de l'International Organization for Standardisation (ISO)	23
1.5. L'Union Européenne (Le livre vert)	25
2. Niveau national algérien.....	25
2.1. Au niveau économique.....	26
2.1.1. Le Plan de Soutien à la Relance Economique (PSRE) (2001-2004)	26
2.1.2. Le Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC)	27
2.2 Au niveau environnemental	27
2.2.1. Au niveau national	27
2.2.2. Au niveau international	28
2.3. Au niveau social	28
Chapitre II : Les actions de RSE envers les RH.....	30
Section 1 : Généralités sur les Ressources Humaines	31
I. Historique de la fonction Ressources Humaines.....	31
1. Avant 1914	31
2. De la première guerre à 1936	31
3. De 1936 à la deuxième guerre.....	31
4. Les trente glorieuses (1945-1974)	32
5. La professionnalisation de la fonction depuis 1975	32
II. L'évolution de la GRH	33
1. La définition de GRH.....	33

2. Les étapes de l'évolution de la GRH.....	33
2.1. La révolution industrielle	33
2.2. Les courants de pensée et leur influence sur l'évolution de la fonction RH.....	33
2.2.1. L'organisation scientifique du travail ou bien le Taylorisme	34
2.2.2. La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines	34
2.2.3. L'approche institutionnelle et l'émergence des syndicats et du droit du travail.....	34
III. Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines.....	35
1. L'administration du personnel	35
2. La gestion des Ressources Humaines.....	36
3. Le développement social.....	36
Section 2 : Relation entre la RSE et les RH	38
I. De la GRH à la GSRH	38
1. Définition de la GSRH	39
2. Rôles et objectifs de la GSRH.....	40
II. Intégration des principes de la RSE à la GRH.....	41
1. La RSE et le recrutement	41
2. La RSE et rémunération	42
3. La RSE et les conditions de travail	42
4. La RSE et la gestion de carrière	43
5. La RSE et le licenciement	43
III. Les indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises envers les RH.....	43
Section 3 : Analyse de la RSE/RH de l'entreprise par le compte de résultats.....	45
I. La définition du compte de résultats	46
II. Analyse du compte de résultats	47
1. La production de l'exercice.....	47
2. Les consommations de l'exercice	48

3. La valeur ajoutée d'exploitation.....	48
4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)	48
5. Le résultat opérationnel.....	48
6. Le résultat financier.....	48
7. Le résultat ordinaire avant impôts.....	49
8. Le total des produits des activités ordinaires	49
9. Le total des charges des activités ordinaires	49
10. Le résultat net des activités ordinaires (RAO)	49
11. Le résultat extraordinaire	49
12. Le résultat net de l'exercice	49
III. L'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise envers ses	
Ressources Humaines par des indicateurs de l'analyse du compte de résultats.....	50
1. Le contenu des charges de personnel	50
1.1. Les charges salariales	50
1.1.1. La rémunération directe/indirecte	51
1.1.2. La rémunération immédiate/différée	51
1.1.3. La rémunération fixe/variable	51
1.2. Les charges sociales	52
2. Les indicateurs d'analyse de la RSE/RH.....	53
2.1. La productivité du personnel.....	53
2.2. Le coût moyen d'un salarié	53
2.3. Les indicateurs RH à partir de l'EBE.....	53
Chapitre III: Les actions de la RSE dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines	
Cas de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou	55
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil ..	
I. Présentation de la méthodologie de recherche	57

II. Présentation de l'organisme d'accueil	58
1. Historique de l'Office National de l'Assainissement (ONA)	58
1.1. La première phase	58
1.2. La deuxième phase liée à la nouvelle organisation	59
2. Organisation de l'ONA de la zone de Tizi-Ouzou	59
2.1. La sous direction Ressources Humaines et Formation.....	60
2.2. La sous-direction Finance et Comptabilité.....	60
2.3. La sous-direction Exploitation et Maintenance.....	60
2.4. La sous direction Patrimoine et Moyens Généraux	60
3. Les missions de l'ONA	62
Section 2 : Restitution des résultats de l'étude de cas de l'ONA de	
la zone de TIZI-OUZOU.....	63
I. Définition et intégration de la RSE dans l'organisme	63
II. La RSE et la GRH	64
III. Les outils d'analyse de l'intégration des actions de RSE dans la gestion des	
Ressources Humaines.....	66
1. L'analyse de l'évolution des charges salariales et sociales	67
1.1. L'évolution des recrutements, des licenciements et des départs volontaires	68
1.2. L'évolution du nombre des femmes travailleuses, des employés à mobilité réduite et les employés ayant des compétences satisfaisantes pour le poste de travail.....	68
1.3. L'évolution des promotions	68
1.4. L'évolution du nombre de personnel assuré et retraité	69
1.5. L'analyse de l'évolution des accidents de travail.....	69
1.6. L'analyse de l'évolution de la formation	69
1.7. L'analyse de l'évolution des cotisations sociales.....	70
2. Calcul et analyse des ratios	71
2.1. La productivité du personnel.....	71
2.2. Le coût moyen du salarié	71
2.3. L'EBE.....	72
Conclusion générale	75

Références bibliographiques	79
Table des illustrations	83
Annexes	84
Table des matières	106

Résumé :

Les entreprises de différentes natures d'activité ont pour objectif de réaliser la performance économique, néanmoins, cette activité peut avoir des impacts négatifs sur l'environnement, la société et même sur les employés. Cet état de fait a amené de nombreuses entreprises à intégrer la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leurs pratiques de gestion pour atteindre la performance avec ses trois dimensions : économique, environnementale et sociale. La performance sociale est celle obtenue par la satisfaction de la société, en général, et des Ressources Humaines (RH) en particulier.

Par ailleurs, les actions de gestion responsable des RH portent sur toutes les fonctions de recrutement, de rémunération, de formation, de promotion et d'amélioration des conditions de travail. L'analyse de ces actions se fait, entre autres, par l'étude du Compte des Résultats. L'objectif est d'analyser l'impact de ces actions sur la situation financière de l'organisme.

Mots clés : RSE, RH, Compte des Résultats, situation financière.

Abstract:

Companies with different types of activities aim to achieve economic performance; nevertheless, this activity can cause negative impacts on the environment, the company, and even on employees. This had led many companies to integrate Corporate Social Responsibility (CSR) into their management practices in order to achieve performance with its three dimensions: economic, environmental and social. Social performance is that achieved through the satisfaction of society in general and Human Resources (HR) in particular.

In addition, responsible HR management actions cover all functions of recruitment, compensation, training, promotion and improvement of working conditions. The analysis of these actions is carried out, among other things, through a study of the Income Statement. The objective is to analyze the impact of these actions on the organization's financial situation.

ملخص

تسعى الشركات بمختلف أنواع نشاطاتها الى تحقيق الأداء الاقتصادي، إلا أن هذه الأنشطة قد تخلف تأثيرات سلبية على المحيط، المجتمع، وحتى على العمال. أدى هذا الوضع إلى قيام العديد من الشركات بدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في ممارستها الإدارية لتحقيق الأداء بأبعادها الثلاث الاقتصادية البيئية، والاجتماعية. يتم الحصول على الأداء الاجتماعي باكتفاء المجتمع، بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص.

إضافة إلى أن إجراءات الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تغطي جميع وظائف التعيين، دفع الأجور التكوينية، الترقية وتحسين ظروف العمل. يتم تحليل هذه الإجراءات، من بين أمور أخرى، من خلال دراسة بيان الدخل. الهدف هو تحليل تأثير هذه الإجراءات على الوضع المالي للمنظمة.