



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERIDE  
TIZI-OUZOU**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

***Mémoire de fin de cycle***

***Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion***

***Option : Gestion des Ressources Humaines***

**Thème**

***Le processus d'intégration des  
compétences dans l'administration  
publique : cas du Ministère des  
Finances***

**Elaboré par :**

**Mlle. Meriem LEHOUIDJ**

**Encadré par :**

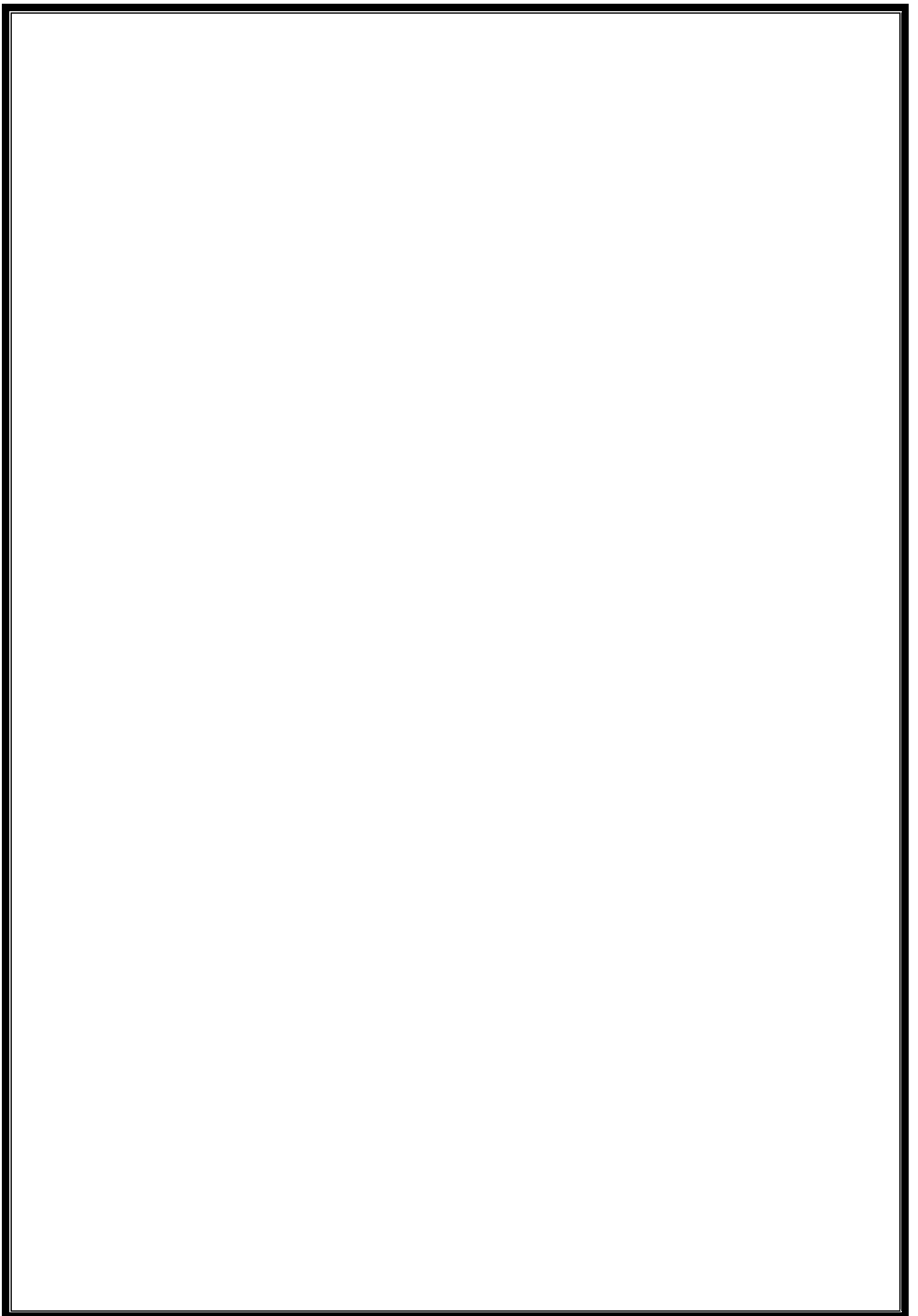
**M. Ilyes ZERKHEFAOUI**

**Lieu de stage :**

**Ministère des Finances**

**Juin – Août 2023**

**Promotion 2022/2023**



## REMERCIEMENTS

*Au moment d'achever la rédaction de ce mémoire, je remercie avant tout le Tout-Puissant de m'avoir inspiré la foi et la persévérance dont j'ai eu besoin pour accomplir cette tâche.*

*Mes pensées reconnaissantes vont ensuite vers toutes les personnes sans lesquelles je n'aurais pu mener ce mémoire à son terme : En premier lieu mes parents, ma mère qui m'a comblé de ses bénédictions et mon père qui n'a jamais faibli dans ses encouragements à ne pas lâcher prise.*

*Je voudrais remercier grandement mon directeur de mémoire, **Monsieur ILYES ZERKHEFAOUI**, pour son apport décisif et sa compréhension bienveillante des difficultés particulières qu'il m'a fallu surmonter.*

*Mes remerciements s'adressent exceptionnellement à Monsieur **MUSTAPHA ABDELKRIM**, Professeur à l'Institut d'Economie Douanière et Fiscale pour son aide pratique, son accompagnement, ses encouragements et ses conseils précieux.*

*Mes plus chaleureux remerciements vont également à Monsieur **HADJOU ABDEL AZIZ** pour l'aide consistante et les précieux conseils dont il m'a gratifié.*

## RESUME

Aujourd'hui, l'administration publique est dans l'obligation d'adopter une approche de gestion des ressources humaines basée sur les compétences, non seulement pour améliorer la qualité de gestion de ses ressources humaines, mais aussi la qualité du service et le rendement. Il ne suffit pas d'avoir les compétences, le plus important c'est de les fidéliser, et afin de fidéliser les compétences, il faut assurer leur intégration.

Ce mémoire aborde la problématique de l'intégration des compétences, alors comment l'administration publique assure une bonne intégration des compétences ? Cette étude vise à déterminer l'importance et le rôle des facteurs qui assurent cette intégration, notamment : le recrutement, le plan d'intégration, les conditions internes et l'analyse de l'écart entre les compétences requises pour les postes et les compétences acquises par les personnes qui occupent ces postes, dans le but d'envisager les solutions adéquates pour réduire cet écart.

Les résultats de l'étude montrent clairement le rôle de ces facteurs et confirment leur importance afin d'assurer une bonne intégration des compétences.

**Mots clés :** administration publique ; management des connaissances, compétences ; intégration ; recrutement.

## Abstract

Today, the public administration is under the obligation to adopt a human resources management approach based on competences, not only to improve the quality of human resources management, but also the quality of service and performance. It is not enough to have skills, but the most important thing is to retain them, and in order to retain the skills, it is necessary to ensure their integration.

This dissertation addresses the problem of the integration of skills, so how does the public administration ensure a good integration of skills? This study aims to determine the role of the factors that ensure this integration, in particular; recruitment, the integration plan, the internal conditions and the analysis of the gap between the skills required for the workstations and skills acquired by the persons occupying these workstations, with the purpose of expecting the appropriate solutions to reduce this gap.

To answer this problem, a combined methodology; qualitative and quantitative was adopted. This methodology gave results that clearly show the role of these factors and confirm their importance for ensuring a good integration of skills.

**Keywords :** public administration ; skills ; knowledge management ; skills ; integration ; recruitment.

## ملخص

في الوقت الحالي، إدارة ملزمة بتبني نهج تسيير الموارد البشرية قائم على الكفاءات، ليس فقط من أجل تحسين نوعية تسيير مواردها البشرية، وإنما أيضا لتحسين جودة الخدمة والأداء. في هذا الصدد، لا يكفي امتلاك الكفاءات (أشخاص ذوي كفاءة) وتواجدها، فالأهم هو الاحتفاظ بها والحفاظ عليها، ومن أجل تحقيق هذا المبتغى، من الضروري ضمان اندماجها في بيئة العمل.

تتناول هذه المذكرة إشكالية اندماج الكفاءات، وعليه، كيف يمكن لإدارة أن تضمن هذا الاندماج؟ تهدف هذه المذكرة إلى تحديد دور العوامل التي تضمن هذا الاندماج، على وجه الخصوص؛ التوظيف، خطة الاندماج، الظروف الداخلية للإدارة ودراسة وتحليل الفارق والفجوة بين الكفاءات المطلوبة للقيام بالعمل أو شغل منصب عمل والكفاءات المكتسبة من طرف الشخص الذي يشغل المنصب بغية طرح الحلول المناسبة لتقليص هذا الفارق.

أعطت هذه المنهجية نتائج تظهر بوضوح دور هذه العوامل وتؤكد أهميتها في ضمان اندماج جيد للكفاءات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العمومية، إدارة المعارف، الكفاءات، اندماج، التوظيف.

## LISTE DES ABBREVIATIONS

<i>ABREVIATION</i>	<i>SIGNIFICATION</i>
DGB	<i>Direction Générale du Budget</i>
DGD	<i>Direction Générale des Douanes</i>
DGDN	<i>Direction Générale du Domaine Nationale</i>
DGI	<i>Direction Générale des impôts</i>
DGPP	<i>Direction Générale de la Provision et des Politiques</i>
DGP	<i>Direction Générale de la Prospective</i>
DGRFE	<i>Direction Générale des Relations Economiques et Financières Extérieures</i>
DGTCOFE	<i>Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable des Opérations Financières de l'Etat</i>
DRH	<i>Direction des Ressources Humaines</i>
EHEC	<i>Ecole des Hautes Etudes Commerciales</i>
ENA	<i>Ecole nationale d'Administration</i>
ENSCF	<i>Ecole Nationale Supérieure de Comptabilité et des Finances</i>
ENSSG	<i>Ecole Nationale Supérieure des Sciences de Gestion</i>
ENSI	<i>Ecole Nationale Supérieure d'Informatique</i>
ENST	<i>Ecole Nationale Supérieure de Technologie</i>
ESC	<i>Ecole Supérieure de Commerce</i>
ESE	<i>Ecole supérieure d'Economie</i>
GPRH	<i>Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines</i>
GPEC	<i>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</i>
GRH	<i>Gestion des Ressources Humaines</i>
IEDF	<i>Institut d'Economie Douanière et Fiscale</i>
IGF	<i>Inspection Générale des Finances</i>
MSB	<i>Modernisation du Système Budgétaire</i>
PGRH	<i>Plan de Gestion des Ressources Humaines</i>
RH	<i>Ressources Humaines</i>

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE</b>	<b>TITE DE LA FIGURE</b>	<b>PAGE</b>
<b>Figure n° 1</b>	<i>Composantes de la structure d'un secteur</i>	<b>10</b>
<b>Figure n° 2</b>	<i>Processus de recrutement dans l'administration publique Algériennes</i>	<b>36</b>
<b>Figure n° 3</b>	<i>Les étapes du Processus de recrutement orienté compétences</i>	<b>42</b>
<b>Figure n° 4</b>	<i>Les étapes de l'entretien de recrutement</i>	<b>50</b>
<b>Figure n° 5</b>	<i>Barème d'évaluation des compétences individuelles</i>	<b>54</b>
<b>Figure n° 6</b>	<i>Les avantages d'une intégration réussie</i>	<b>56</b>
<b>Figure n° 7</b>	<i>Les prérequis d'initiation d'un processus de fidélisation</i>	<b>56</b>
<b>Figure n° 8</b>	<i>Les actions d'une culture de fidélisation</i>	<b>57</b>
<b>Figure n° 9</b>	<i>Les fonctionnaires appartenant aux corps communs et les fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques au sein du Ministère des Finances</i>	<b>71</b>
<b>Figure n° 10</b>	<i>Les actions d'amélioration par la DRH</i>	<b>83</b>
<b>Figure n° 11</b>	<i>Les facteurs d'intégration</i>	<b>91</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Numéro</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau n° 1</b>	<i>Les principaux « paradigmes » de pensée</i>	<b>13</b>
<b>Tableau n° 2</b>	<i>Les branches de l'approche par les ressources et compétences</i>	<b>14</b>
<b>Tableau n° 3</b>	<i>Les compétences selon Quélin et Grant</i>	<b>18</b>
<b>Tableau n° 4</b>	<i>Apports de l'approche basée sur les ressources</i>	<b>19</b>
<b>Tableau n° 5</b>	<i>Les deux modes ou logiques de gestion du personnel</i>	<b>23</b>
<b>Tableau n° 6</b>	<i>Les différentes approches de la notion de compétences.</i>	<b>24</b>
<b>Tableau n° 7</b>	<i>Relation discipline-fonction</i>	<b>45</b>
<b>Tableau n° 8</b>	<i>Type de questions d'un entretien</i>	<b>52</b>
<b>Tableau n° 9</b>	<i>Référentiel de compétences</i>	<b>87</b>

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : le modèle des ressources et compétence au cœur de la gestion des ressources humaines</b> .....	4
<i>Section 1 : Présentation de l'approche par ressources et compétences.</i> .....	5
<i>Section n° 2: management des compétences ET des connaissances</i> .....	20
<b>Chapitre ° 2 : La gestion des ressources humaines dans le secteur public..</b>	29
<i>Section n° 1 : cadre règlementaire régissant les politiques ressources humaines au niveau de l'administration publique Algérienne.</i> .....	30
<i>Section 02 : Le recrutement orienté compétences</i> .....	42
<b>Chapitre n° 3 : Le processus d'intégration des compétences au sein du Ministère des Finances.</b> .....	59
<i>Section n° 1 : Présentation du Ministère des Finances.</i> .....	60
<i>Section 2 : Adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises.</i> .....	70
<b>Conclusion générale</b> .....	90

## Introduction générale

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Ces dernières doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée.

Le directeur des ressources humaines (DRH) est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Le DRH est aussi un « partenaire humain ». Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement humain et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

Quant à l'administration publique, son évolution impose une évolution du capital humain de son personnel. Aujourd'hui, de nombreuses organisations continuent à se développer, mais d'autres, plus nombreuses, ne parviennent qu'à se maintenir voire à régresser. Néanmoins, quelle que soit la situation, il convient de fidéliser les bons éléments (compétences), et éventuellement de recruter les personnes qualifiées dont les compétences peuvent être essentielles<sup>1</sup>.

Le Ministère des Finances, dans lequel aura lieu notre travail de recherche est toujours à la recherche du fonctionnaire idéal et compétent comme toute administration publique. L'accès aux emplois au sein des différentes structures du Ministère des Finances est conditionné à la réussite d'un concours national. Au niveau interne, lors d'un mouvement ou d'une nomination à un poste, une fois le concours obtenu, ou la nomination au poste suite à un mouvement. Or, l'emploi, les fonctions et les activités réellement exercées peuvent ne pas

---

<sup>1</sup> Arthur R. Pell, Ph.d. *Le Management*, Etats Unis, MARABOUT, 2003, avant-propos.

correspondre exactement au poste occupé. Et ce, suite à un choix non conforme aux exigences du poste et même au profil de la personne.

La réglementation en matière d'orientation et des politiques ressources humaines au sein de la fonction publique présente un cadre général pour garantir une cohésion des pratiques relative au processus d'acquisition, d'intégration, de développement et fidélisation du personnel. A ce propos, un éventail de procédure et de pratiques est mis à la disposition des responsables ressources humaines pour garantir une meilleure administration du personnel dans le cadre d'une structure publique.

Notre travail de recherche se focalisera essentiellement sur le processus de recrutement étant donné que de celui-ci permet d'identifier réellement les compétences des fonctionnaires et qui nous assure une meilleure intégration de ces compétences clés au niveau de l'administration.

L'objectif recherché à travers cette étude est de proposer une approche dont l'objectif est d'avoir « la bonne personne au bon poste et au bon moment ». Autrement dit, l'objectif est de veiller à ce qu'il y ait une bonne adéquation entre les personnes nouvellement recrutées ou nommées et les postes qu'elles occupent ainsi que les activités qu'elles devront effectivement exercer. De plus, il s'agit non seulement d'avoir des personnes compétentes pour les activités requises par le poste qu'elles occupent mais également de les fidéliser.

Le processus démarre avec la phase de recrutement afin de minimiser le risque d'inadéquation entre les compétences recherchées par l'administration publique et les compétences potentielles des candidats. Puis, une deuxième phase d'intégration qui doit nous assurer, à travers un bon plan d'intégration, que les nouvelles recrues ont les compétences adéquates et qu'elles seront bien intégrées dans leurs nouveaux postes et leur lieu de travail d'une manière générale.

La fidélisation, l'accompagnement, le suivi et l'analyse des écarts entre les compétences acquises et requises est une aussi une phase indispensable permettant d'assurer une meilleure adaptation et proposer les éventuelles solutions et les actions d'améliorations adéquates. A ce titre, la problématique de notre étude est :

***Comment le Ministère des Finances procède-t-il pour intégrer les compétences dans le cadre de son processus de recrutement ?***

Cette problématique conduit à son tour aux questionnements suivants :

- Quels sont les différents modèles existants en management stratégique ? Quel modèle ouvre la voie vers le management des compétences et des connaissances ?
- Le cadre réglementaire régissant les politiques des ressources humaines au sein de la fonction publique offre-t-il les garanties suffisantes quant au bon choix des candidats ?
- Le processus de recrutement applicable au sein de la fonction publique permet-t-il d'identifier les compétences clés ?

Cette problématique nous amènera à poser les hypothèses suivantes :

**H1.** L'intégration de la nouvelle recrue peut être réussie à travers les bonnes procédures d'accueil.

**H2.** L'intégration est assurée via un bon plan d'intégration durant la phase aval de recrutement et ce par l'adoption des moyens modernes et efficaces pour l'accompagnement et la réussite de l'intégration de ses nouvelles recrues à travers l'orientation et l'explication de la tâche à exercer et la manière de gérer le poste.

**H3.** L'intégration est garantie par des bonnes conditions internes de l'administration.

**H4.** L'intégration est réussie par l'analyse et la réduction et l'amélioration de l'écart entre les compétences acquises par les personnes et les compétences requises pour le poste.

**H5.** Une approche de management des ressources humaines orientée compétences peut-être une alternative à celle existante dans l'administration publique.

Pour essayer de donner des éléments de réponses à la problématique et aux questionnements y afférents, un plan structuré autour de trois (3) chapitres a été adopté pour traiter dans un premier temps le cadre conceptuel rassemblant l'ensemble des aspects théoriques liés aux modèles existant en management stratégique « l'approche déterministe et l'approche par ressources et compétences », au management des compétences et des connaissances. Il sera ensuite question également de mettre l'accent sur l'approche de la gestion des ressources humaines ainsi que le cadre réglementaire régissant les politiques ressources humaines en sein de la fonction publique en Algérie.

Le troisième chapitre, consacré aux aspects pratiques, présentera l'organisation et les attributions du Ministère des Finances, pour passer ensuite à une évaluation de l'adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises.

## **Chapitre 1 : le modèle des ressources et compétence au cœur de la gestion des ressources humaines**

Les entreprises évoluent actuellement dans un contexte économique difficile, qui limite leurs marges de manœuvre financières. Dans le même temps, elles doivent continuer à trouver les moyens de motiver leurs salariés et, en particulier, de reconnaître ceux qui disposent de compétences centrales pour l'organisation. Les Ressources Humaines, l'identité et le développement de compétences clés sont, en effet, au cœur de la compétitivité des entreprises.

En effet, une des disciplines de gestion, a proposé un certain nombre de cadres de réflexion permettant de structurer l'univers concurrentiel d'une entreprise. Un des problèmes majeurs que doit résoudre la stratégie d'une entreprise est-ce de la définition de l'ensemble des actions à entreprendre : tant les actions à entreprendre en externe (clients, fournisseurs, concurrents, les ressources de substitution, institutions régulatrices de la vie économique et sociale) que les actions à entreprendre en interne (ressources, compétences).

Bien qu'il existe une multitude de cadres stratégiques offrant une structuration des mécanismes externes et internes auxquels une entreprise est confrontée, les deux modèles dominants en stratégie sont ceux des forces concurrentielles développées par M. PORTER, et de la théorie des ressources et compétences développée par de nombreux chercheurs en stratégie.

L'objectif de ce chapitre est de définir les différents concepts et théories qui constituent les contours de ces cadres stratégiques. A cet effet, il sera dédié à la présentation des différents modèles existant en management, à savoir :

- ✓ L'approche déterministe de l'analyse concurrentielle et des fondements stratégiques et l'approche par ressources et compétence.
- ✓ La logique de poste fondée sur la qualification et la logique de poste fondée sur la compétence.

### ***Section 1 : Présentation de l'approche par ressources et compétences.***

Construite en opposition à l'approche classique de l'analyse concurrentielles et des fondements stratégique, l'approche par ressources et compétence constitue une alternative intéressante dans l'explication de l'origine de l'hétérogénéité des entreprises et le socle de leur avantage concurrentiel. Cette approche par ses principes a ouvert la voie au développement des pratiques managériales inédites en fournissant au processus de la gestion des ressources humaine des éléments de réflexion pour construire des démarches fondées sur les compétences et connaissance pour une meilleure performance des entreprises.

#### ***1-1- Aux sources de l'avantage concurrentiel : du déterminisme environnemental au déterminisme stratégique.***

L'idée commune aux tenants de l'approche déterministe est celle que les forces de l'environnement et les structures de l'industrie s'imposent à l'entreprise. En effet dans cette optique la structure du secteur conditionne les règles du jeu concurrentiel et détermine l'éventail des options stratégiques entre les quelles une entreprise peut choisir. Cette attitude ne laisse aucune initiative à l'entreprise de créer leur univers et de modeler l'environnement à leur guise. Cette vision est popularisée par M. Porter, ainsi pour lui la « stratégie repose sur une analyse du secteur et de la filière. L'entreprise recherche des secteurs attractifs et rentables, c'est-à-dire où la pression concurrentielle est moins forte. Elle s'efforce d'élever des barrières à l'entrée et de renforcer son pouvoir de négociation face à ses interlocuteurs en amont et en aval »<sup>2</sup>.

Cette question fondamentale pour la stratégie à suivre face à la concurrence ont été au centre des recherches de Michael Porter, professeur de la stratégie d'entreprise à l'université HARVARD à travers son livre « choix stratégique et concurrence ». L'analyse de M. Porter adopte une approche micro-économique du problème de la concurrence entre les entreprises d'un même secteur, son observation principale se fonde sur le fait que les entreprises qui réussissent sont non seulement performantes sur leur secteur, mais qu'elles savent choisir leur secteur industriel. Selon M. Porter le jeu concurrentiel résulte de cinq forces :

1. La rivalité entre les entreprises du secteur (intensité de la concurrence).
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
3. Le pouvoir de négociation des clients.
4. La menace des nouveaux entrants.

---

<sup>2</sup> Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, 2012, p 61.

5. La menace des produits de substitutions.

### ***1.1.1. Analyse des cinq forces concurrentielles***

La structure d'un secteur influe sur les règles du jeu concurrentiel ainsi que sur la stratégie formulée par l'entreprise. L'étude du secteur consiste à recenser et analyser les facteurs structurants afin de comprendre les influences et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur. La réussite ou l'échec de l'entreprise dépend de sa capacité à évoluer dans le secteur en subissant ses influences. L'analyse du secteur consiste à étudier l'intensité des forces qui le structure et donc à définir les conditions de la concurrence qui en découle. Pour M Porter, les secteurs ne se ressemblent pas, chaque secteur possède sa propre structure, il est régi par ses propres lois, a ses propres contraintes et représente un domaine où les conditions de survie et de profit sont différentes. L'intensité de chaque force concurrentielle dépend de manière critique d'un certain nombre de caractéristiques économiques et techniques de base.

### ***1.1.2 La menace des nouveaux entrants***

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place qui réduisent la rentabilité. La menace de nouveaux entrants dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants.

En effet, les obstacles à l'entrée pour limiter la pénétration des entreprises extérieures au secteur, des barrières peuvent être érigées. Obliger les entrants à une stratégie de volume ce qui les contraints à des investissements importants « l'intensité capitalistique augmente le risque et par conséquent décourage ceux qui n'ont pas de grands moyens financiers ». Passer d'un fournisseur à un autre entraîne des coûts de transfert sur le plan qualitatif et quantitatif, ce qui pourrait dissuader le nouvel entrant. La difficulté d'accès aux circuits de distribution. L'avantage de coût dû à l'effet d'expérience peut dissuader les nouveaux entrants.

Protéger le secteur contre toutes nouvelles incursions, est la mise en place des obstacles à l'entrée et à la sortie. M Porter a souligné que les liens existent entre la rentabilité et les barrières à l'entrée et de sortie. Il explique que plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus la rentabilité a la chance d'être élevée, et plus les barrières à la sortie sont faibles, plus les revenus ont la chance d'être stables. En d'autres termes, chaque fois qu'il sera possible pour les

entreprises d'un secteur de dresser des barrières, elles limiteront l'envie que pourraient avoir des entreprises extérieures au secteur d'y pénétrer.

### ***1.1.3 L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants***

La rivalité entre les concurrents existants prend la forme bien connue de manœuvres pour obtenir une position avantageuse, à l'aide d'une tactique fondée sur la concurrence : par les prix ; sur les batailles publicitaires ; sur l'introduction de nouveaux produits ou encore sur l'amélioration des services ou des garanties consentis à la clientèle. La rivalité entre les concurrents établis représente, un système d'actions et de réactions envisagé et engagé par une ou plusieurs firmes qui se sentent poussés à améliorer leur position ou en voient la possibilité de s'accaparer de nouvelles part de marché. Dans la plupart des secteurs, les actions contre la concurrence engagée par une firme ont des effets sensibles sur ces concurrents, qui les poussent à des représailles ou à faire des efforts contre ces actions.

### ***1.1.4 La menace des produits de substitution***

Toutes les firmes d'un secteur sont en concurrence avec les secteurs qui fabriquent des produits étroitement substituables avec leurs produits ou services. L'identification des produits de remplacement consiste à rechercher les autres produits qui peuvent remplir la même fonction que le produit du secteur. Le risque de produit ou de service de substitution, l'intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et la diminution de la valeur marchande des produits interviennent quand le marché trouve l'intérêt dans des produits ou des services de substitution. Prêtons attention au fait que l'intérêt peut prendre des formes comme :

- Le produit de substitution offre des fonctionnalités supplémentaires ;
- Des avantages au niveau du coût (achat, approvisionnement, conception) amenés soit par une meilleure conception soit par un nouveau mode de production ;
- Le produit offre des meilleures adaptations aux besoins des clients. Ces produits de remplacement ne peuvent que renforcer la limite à laquelle se heurte la rentabilité puisque la vague d'expansion a été tempéré par ces produits dans la capacité à augmenter les prix.

En fait on peut considérer que la substitution peut : être directe ; provenir de la disparition d'intérêt pour l'emploi du produit ; résulter d'une intégration par l'amont dans la filière ; résulter d'une intégration par l'aval. La substitution peut être directe et résulter d'une intégration par

l'aval. Pour limiter ce risque, l'entreprise doit exercer une veille technologique qui permet de suivre toutes les tendances de ses concurrents qu'ils soient directs ou indirects. L'entreprise doit tenir compte de l'évolution des cinq forces ainsi que des transformations qui pourraient avoir plus d'effets sur le jeu concurrentiel comme la maturité du secteur, le positionnement stratégique dans la filière ainsi que le métier exercé<sup>3</sup>.

### ***1.1.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs***

Situés dans la chaîne amont, même si ce ne sont pas des fournisseurs directs, leur pouvoir est renforcé par la disposition d'un pouvoir de négociation à l'égard des organisme d'un secteur en menaçant d'augmenter les prix ou de réduire la qualité des produits et services achetés. Les conditions qui assurent le pouvoir des fournisseurs tendent à refléter les conditions qui garantissent le pouvoir des clients. Le groupe de fournisseur est puissant si les conditions suivantes prévalent :

- ✓ La concentration des fournisseurs (si le nombre des clients est important et peu de fournisseurs), ce groupe de fournisseur constitue une menace crédible d'intégration vers l'aval ;
- ✓ La dépendance de produit de leur secteur (grande difficulté de trouver des produits de substitution) ;
- ✓ L'importance du produit pour l'acheteur notamment pour se différencier ;
- ✓ Le coût de transfert d'un fournisseur à un autre est très élevé ;
- ✓ L'excédent de la demande sur l'offre ;
- ✓ Le produit du fournisseur est un moyen de production important dans le secteur d'activité du client.

Il faut également considérer que la main-d'œuvre est un fournisseur, qui peut exercer une grande influence dans de nombreux secteur d'activité. De nombreuses preuves empiriques en démontrées que des employés très compétents et qu'il est difficile de trouver sur le marché, peuvent prélever par leur pouvoir de négociation une part substantielle des profits potentiels du secteur.

---

<sup>3</sup> Garibaldi G. « Analyse stratégique » éd d'organisation « Eyrolles » 3eme édition 2008. p 149 « il est impératif d'exercer une veille technologique sérieuse, il semble important de suivre tout particulièrement les tentatives des adversaires qui leur permettraient d'obtenir un rapport qualité-prix plus intéressant e terme de gain de temps et de coût d'appropriation ».

### *1.1.5 Le pouvoir de négociation des clients*

Les clients luttent dans le secteur en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus ou de meilleure qualité, et en jouant un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent aux dépens de la rentabilité du secteur. Le pouvoir que possède chacun des groupes importants de client dépend d'un certain nombre de caractéristiques relatives à sa situation sur le marché et sur l'importance relative des achats qu'il effectue auprès du secteur. Leur pouvoir est renforcé lorsque les conditions suivantes prévalent :

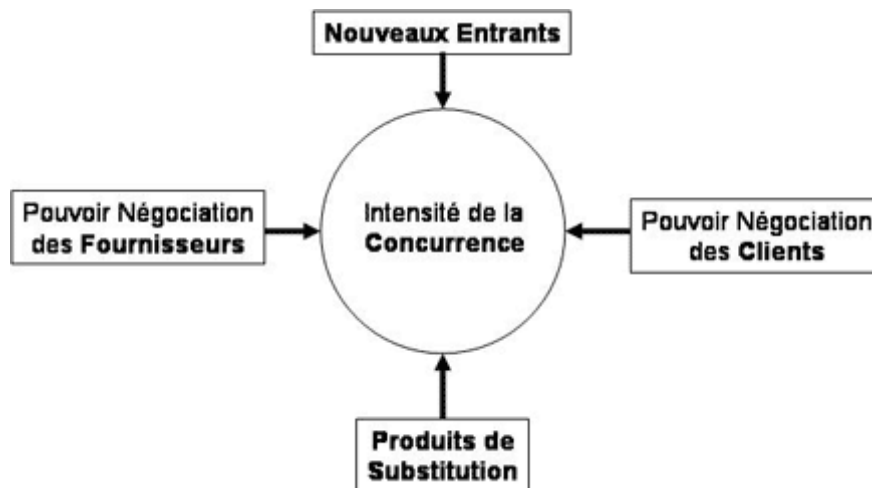
- ✓ Par le coût de transfert faible, notamment si les produits achetés sont peu différenciés ;
- ✓ Les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients, ce qui va les rendre très attentifs aux conditions d'achat ;
- ✓ L'achat de quantité importante, qui représente une fraction importante du chiffre d'affaires, les opérations de ce client pèsent d'un grand poids sur les résultats ;
- ✓ Le client dispose d'une information complète notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve en bonne position pour négocier ;
- ✓ L'obligation de réduire les coûts et l'intégration des clients par l'amont, ce qui représente une menace crédible, d'où la pression sur les fournisseurs.

Ce pouvoir peut se partager avec les intermédiaires qui assurent la distribution. Pour déterminer cette force, il est important de prendre en compte la manière dont le pouvoir de négociation se répartit entre l'ensemble des intervenants<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Garibaldi G. Op Cit p145 « soulignant que pour bien déterminer l'intensité de cette force, il est essentiel de prendre en compte la façon dont le pouvoir de négociation se répartit entre tous les intervenants en aval de l'entreprise depuis celle-ci jusqu'au destructeur final du produit ».

### Composantes de la structure d'un secteur selon Michael PORTER



*Figure 1 : composantes de la structure d'un secteur*  
 Source : Michael PORTER -l'avantage concurrentiel-

Dans les secteurs où les cinq forces sont favorables, comme les produits pharmaceutiques, les boissons non alcoolisées et la publication de bases de données, de nombreux concurrents peuvent obtenir des rendements intéressants. Dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense comme la sidérurgie et les jeux vidéo, quelques firmes seulement parviennent à des rendements intéressants en dépit des efforts des managers. La rentabilité d'un secteur ne dépend pas de l'apparence du produit ou de la technologie, complexe ou sommaire, qu'il intègre, mais de la structure du secteur. Certains secteurs banals, comme les compteurs postaux et le commerce des céréales, sont extrêmement rentables, tandis que certains secteurs plus prestigieux à haute technologie, comme les ordinateurs personnels et la télévision câblée, ne sont pas rentables pour de nombreux acteurs<sup>5</sup>.

#### 1.1.1.1 Obtention d'avantage concurrentiel

Dans cette perspective l'avantage concurrentiel est obtenu grâce au dépassement qu'opère une entreprise sur les contraintes environnementales en adoptant un des choix stratégiques fondés sur la domination par les coûts, une différenciation des produits ou une focalisation dans une niche, à savoir :

<sup>5</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 16.

### **1.1.1.2 La domination par les coûts**

L'obtention d'un tel avantage concurrentiel n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeurs à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. L'entreprise vise une cible large et sert de nombreux segment ; l'étendue de ses activités est importante pour l'avantage qu'elle possède par les coûts. Les sources de l'avantage par les coûts sont variables et dépendent de la structure du secteur<sup>6</sup>.

### **1.1.1.3 La différenciation des produits**

Selon M. Porter les voies de la différenciation sont propres à chaque secteur. « La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs ». À titre exemple la différenciation de la firme Caterpillar qui repose sur la durabilité du produit, la qualité des services, la disponibilité des pièces de rechange et un excellent réseau de distributeurs.

- ✓ Les entreprises peuvent offrir (pour le même niveau de qualité) d'autres variantes du produit en choisissant de changer une caractéristique ou une combinaison des caractéristiques de ce produit ;
- ✓ Les entreprises peuvent offrir leurs produits (pour le même niveau de qualité) sur d'autres lieux de vente ou par des canaux de distribution différents. Autrement dit, mener une différenciation de lieux ou de commercialisation ;
- ✓ Elles peuvent aussi créer une différenciation par la publicité ou par l'image, en promouvant différemment leur produit ;

Enfin, les entreprises peuvent offrir des produits de différente qualité, on parle là de différenciation par la qualité ou autrement dit la différenciation verticale des produits et inversement de ce qu'est décrit ci-dessus, dès que la différenciation est menée à l'intérieur de la même classe de qualité, on parle de différenciation horizontales des produits<sup>7</sup>.

### **1.1.1.4 La concentration**

L'entreprise se focalise dans une niche en optimisant sa stratégie dans un segment cible, elle cherche à obtenir un avantage supérieur à l'intérieur de ce segment par :

- ✓ Une stratégie de concentration fondée sur la recherche d'un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible, cette stratégie exploite le comportement particulier

<sup>6</sup> Michael Porter – l'avantage concurrentiel – DUNOD – paris – Page 24.

<sup>7</sup> Willyelm Pfahler et Harald Wiese – les stratégies des entreprises, une analyse par la théorie des jeux – traduit de l'allemand par Laurent Dubin, Université de Leipzig, page 22.

de certains segments à l'égard des coûts.

- ✓ Une stratégie de concentration fondée sur la différenciation dans le segment cible.

La fin des années quatre-vingts marque un tournant important dans les modèles et les outils d'analyses stratégiques. Après une quasi-dominance de l'analyse économique et industrielle des marchés, ils s'orientent de plus en plus vers une analyse de l'organisation interne. Ce passage du marché à l'organisation constitue une rupture théorique importante ; Acteur essentiel de cette rupture, l'approche basée sur les ressources et les compétences (ressources based view of the firm) qui part d'une perspective différente de l'entreprise, de son environnement et du rôle qu'elle y joue.

### ***1-2 Approche par ressources et compétences***

Contrairement à cette vision déterministe, l'approche fondée sur les ressources et les compétences ne conçoit plus l'entreprise à travers ses activités produits/marchés, mais à travers son portefeuille ressources et compétences. Ainsi l'exercice stratégique n'est plus d'adaptation aux contraintes de l'environnement mais plutôt un processus de repérage, de développement et de mobilisation de ressources et de compétences clés. L'approche fondée sur les ressources et les compétences renverse donc la perspective et met l'accent sur la capacité de l'entreprise à utiliser et à transformer l'environnement. Bien sûr, il n'est pas question d'abandonner la dimension externe mais l'analyse du contexte se fait au travers du prisme des compétences détenues par la firme. L'analyse de la concurrence au sein d'une activité est donc individualisée, en fonction des spécificités de la firme.

En réalité les entreprises influencent l'environnement dans le jeu interactif de la concurrence et au lieu d'être dans une position de contingence ou bien réactive, les entreprises optent pour une position d'activation et de façonnage de leur environnement. Cette alternative est développée par les tenants de l'approche par les ressources et compétences, « *Pour les Théoriciens de la ressource, c'est le caractère idiosyncrasique du portefeuille de ressources de la firme qui peut lui conférer des avantages sur d'autres entreprises ou lui permettre une meilleure insertion dans l'environnement. Les ressources maîtrisées par la firme ont un caractère stratégique car elles participent à la création de l'identité propre de la firme. Les critères servant à qualifier une ressource de stratégique sont identifiés et correctement définis. Pour générer un avantage concurrentiel soutenable dans le temps, une ressource doit être valorisable, rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable* »<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Lorino Philippe, Tarondeau Jean-Claude, De la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion – N° 160/2006, page 307-328

*Tableau N° 1: Les principaux « paradigmes » de pensée.*

Paramètres principaux	SCP par Porter	Approche basée sur les ressources
Focus	Entreprises	Ressources
Niveau d'analyse	Industries	Entreprises
Sources d'avantages compétitifs	Maîtrise des 5 forces	Ressources idiosyncrasiques
Préserver l'avantage concurrentiel	Domination par les coûts, différenciation, focalisation etc.	Maintien à long terme de l'hétérogénéité des ressources, leur mobilité imparfaite, accumulation bien avant ses concurrents
Idéologie de gestion	Déterministe mais possibilité d'influencer les 5 forces par les stratégies	Volontariste
Rôle du manager	Eriger des barrières, maîtrise des 5 forces et choix d'une stratégie	Pilotage stratégique des ressources

**Source :** adapté de Ibrahima Fall, « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », Thèse de doctorat : Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 2008, p 39.

### ***1.2.1 Principales branches de l'approche par les ressources et compétences***

Inspirée par les travaux de Penrose, l'approche par les ressources et compétences marque un renouvellement des fondements de l'analyse concurrentielle et de la réflexion stratégique. Elle regroupe les travaux et contributions des auteurs donnant naissance à des branches dont les principales sont « ... « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996) »<sup>9</sup>.

Le tableau ci-dessous retrace les différentes branches de cette approche.

---

<sup>9</sup>Houda Ghozzi, L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires, UMR CNRS n°7088, p 3.

Tableau n° 2 : les branches de l'approche par les ressources et compétences

PRINCIPALES APPROCHES	<i>Resource Based View</i>	<i>Théorie des compétences centrales</i>	<i>Théorie des capacités dynamiques</i>	<i>Théorie évolutionniste</i>
PRINCIPAUX AUTEURS	Barney, Wernerfelt	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
UNITE D'ANALYSE	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance, Routines
PRESCRIPTIONS GENERALES QUE NOUS POUVONS FORMULER	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS* (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage concurrentiel soutenable.	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - Doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux ; - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie	Pas de prescriptions claires : La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé.  Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
LOGIQUES POUVANT SERVIR DE BASE POUR LE TEST DE LA TRC « EN TANT QUE THEORIE DE LA FIRME »	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIS* permettent la mise en place d'un avantage concurrentiel ;  - Puis vérifier si ces activités sont intégrées.	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés.	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie	- Il n'existe pas de prédictions claires.  C'est une branche qui explique que les Structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance ».

Source : Élaboré par nos soins.

L'ensemble de ces travaux permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable, le renforcement de la créativité dans l'entreprise, le développement des compétences clés, ainsi, la disposition de capacité nécessaire afin d'utiliser et de transformer les ressources disponibles.

De son côté Peteraf (1993)<sup>10</sup> énumère quatre conditions de marché nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable nommées « les pierres angulaire de l'avantage concurrentiel »

- a- L'hétérogénéité des ressources :** les entreprises ne disposent pas de la même dotation en ressources pour assurer le développement de leurs activités. Elles peuvent donc valoriser des facteurs de production supérieurs ou choisir un positionnement adéquat ;
- b- L'existence de limites ex post à la concurrence :** ce sont les obstacles qu'une firme peut mettre en place pour empêcher les concurrents de reproduire sa stratégie gagnante ou d'éliminer ses gains. Ces mécanismes visent à empêcher les concurrents de s'approprier la rente. Les entreprises ne peuvent pas ex post reproduire la stratégie gagnante ou en limiter les bénéfices à cause de l'existence des mécanismes isolants ;
- c- Mobilité imparfaite des ressources :** La mobilité désigne la possibilité d'échanger des ressources sur un marché. Il y a des ressources parfaitement immobiles (donc ne peuvent être échangées) et d'autres sont imparfaitement mobiles, ce qui signifie qu'elles peuvent être échangées, mais elles n'ont pas forcément de la valeur en dehors de la firme. Donc les facteurs de production peuvent ne pas être disponibles sur le marché pour faire l'objet de transaction ;
- d- L'existence de limites ex-ante à la concurrence :** la bonne configuration pour obtenir un avantage concurrentiel ne peut pas être connue à priori. Cela suppose que les moyens retenus par la firme pour établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori.

Les auteurs distinguent souvent la ressource de la compétence. La ressource est vue comme un actif observable qui peut être tangible ou intangible, alors que la compétence désigne la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels « une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité »<sup>11</sup>.

S.Tywoniak a identifié de son côté dans la littérature six autres conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences<sup>12</sup> :

---

<sup>10</sup> Peteraf, M. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view" *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

<sup>11</sup> S. Tywoniak « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » Conférence 2007 de l'Association Internationale de Management Stratégique à Montréal.

<sup>12</sup> Idem.

Valeur : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour satisfaire deux objectifs: profiter des opportunités de marché et neutraliser des menaces de l'environnement ;

Rareté : la ressource doit être rare c'est-à-dire possédée par un nombre limité d'entreprise idéalement une seule.

Imitation : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable pour que les concurrents ne choisissent pas la même stratégie ;

Longévité : les compétences sont plus durables que les ressources. La vie de la ressource est liée au cycle d'innovation, au rythme de création de produits nouveaux, etc.

Substitution : Pour que la valeur d'une ressource perdure, des substituts de celle-ci ne doivent être faciles d'accès ;

Appropriation : la firme doit organiser ses processus pour s'approprier pleinement du potentiel de ses ressources et de ces compétences.

S'agissant de la typologie des ressources St-Amant et Renard<sup>13</sup>. Dans leurs recherches proposent les types de ressources suivantes :

- ✓ Les ressources physiques : elles sont composées des bâtiments, des bureaux et des matières premières ;
- ✓ Les ressources financières : ce sont les « moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement » ;
- ✓ Les ressources technologiques : Il s'agit « d'artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets, méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques » ;
- ✓ Les ressources organisationnelles : ce sont les « éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, mais aussi des éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc. ».

Les compétences dans une structure organisée sont définies autour du métier et cela touche les savoir-faire nécessaires à réaliser les tâches dans tous les domaines de l'entreprise

---

<sup>13</sup> St-Amant, Gilles, 2004, Gouvernement en ligne : cadre d'évolution de l'administration électronique. Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM, Document 01-2004

rattachés aux différentes fonctions à savoir : production, administration, commercial, marketing, finances, comptabilité, ressources humaines.

« Une compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à une personne de réaliser une performance supérieure dans un métier, un rôle ou une situation donnés. Certaines de ces caractéristiques sont facilement identifiables : le savoir-faire, c'est-à-dire la capacité d'une personne à faire bien un certain nombre d'activités et le savoir, c'est-à-dire ce qu'une personne sait sur le sujet donné »<sup>14</sup>.

L'analyse fondée sur les compétences oriente donc l'établissement d'un référentiel de compétences, ce qui est guidera les processus de recrutement, politiques salarial et les plans de carrières. Il est à noter aussi que « les compétences cardinales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de séries de technologies multiples (...) les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manière nouvelle et intéressante. Puisque la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage (...) mais est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée. Mais les compétences requièrent néanmoins d'être entretenues et protégées: la connaissance s'estompe si elle reste inutilisée »<sup>15</sup> ainsi la pérennité d'une entreprise va dépendre de l'intégration des savoirs fragmentés des individus: « la compétence organisationnelle est essentiellement une intégration de savoirs spécialisés afin de réaliser une tâche productive discrète »<sup>16</sup>. Intégration conduit à concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure ou une architecture comme l'ont monté Quélin en 1995 et Grant en 1996 comme le montre le cadran suivant :

---

<sup>14</sup> Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner et René Abate, le grand livre de la stratégie, édition d'organisation 2009, p 155

<sup>15</sup>S. Tywoniak, « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ? ». Op cit,p6

<sup>16</sup> Tywoniak, « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ? ». Op cit

*Tableau n° 3 : les compétences selon Quélin et Grant*

Niveau Supérieur	<b>Compétences inter-fonctionnelles</b> •Développement de produits •Service client •Gestion de la qualité	<b>Compétences générales</b> •Processus de coordination •Processus de décision •Structures d'incitations •Gestion de la performance
Niveau Intermédiaire	<b>Compétences fonctionnelles</b> •Recherche-développement •Production •Marketing et ventes	
Niveau Élémentaire	<b>Compétences opérationnelles</b> •Savoirs spécialisés •Savoir-faire individuels •Connaissances individuelles	

**Source :** Tywoniak, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? ». Op. Cit, p 7.

### ***1-3 Apport de l'approche par ressources et compétences***

Plusieurs travaux ont mis en avant l'apport considérable de l'approche par ressources et compétences, ainsi selon BERTRANT Quélin cette approche a le mérite d'introduire de la nouveauté dans le domaine de la réflexion stratégique au moins dans trois domaines :

- La stratégie peut être fondée sur les actifs, les ressources et la connaissance qu'elle acquit ou accumulés ;
- Cette approche remet en cause l'idée selon laquelle la conception de stratégie est réduite aux réponses des contraintes du marché. La spécificité des ressources et compétences pèsent lourdement dans le processus stratégique
- Fondées sur les capacités matérielles et matérielles interne, cette approche ouvre la voie au management de la compétence et des connaissances.

Nous retenons aussi une synthèse des travaux proposés par Ibrahima Fall dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 4 : Apports de l'approche basée sur les ressources**

<b>Ouverture de la boîte noire organisationnelle</b>	L'approche basée sur les ressources introduit avec force la dimension interne de l'entreprise en faisant de sa bonne gestion un gage de performance. L'entreprise permet d'exploiter et de coordonner ses ressources et le fait mieux que le marché.
<b>Explication des stratégies décroissance de la firme</b>	L'approche basée sur les ressources permet de comprendre pourquoi les entreprises peuvent être limitées dans leurs stratégies de croissance. La dépendance de sentier des entreprises leur impose un canevas de croissance.
<b>Redéfinition du rôle du sommet stratégique</b>	Le rôle du sommet stratégique est de manager les ressources et les compétences de l'entreprise, de garantir leur maturité mais aussi de les faire évoluer suivant l'environnement et les besoins de l'entreprise.
<b>Connaissance des caractéristiques des ressources octroyant un avantage concurrentiel</b>	L'approche basée sur les ressources permet d'apprécier les possibilités d'imitation et la dynamique concurrentielle.
<b>Approche intégratrice</b>	L'approche basée sur les ressources mobilise denombreuses théories : apprentissage, dynamique concurrentielle, approche évolutionniste etc.

**Source:** Elaboré par nos soins.

Issue des travaux portant sur la réflexion stratégique et d'analyse concurrentielle, le modèle des ressources et compétence a jeté les bases de la gestion par et des compétences renouvelant ainsi les pratiques managériales d'un côté et les pratiques et processus de la gestion des ressources humaines de l'autre côté, et cela dans un contexte marqué par des mutations et changements conséquents. Les processus interne à l'entreprise se sont vu comme un levier majeur pour garantir une performance permanente.

## *Section n° 2: management des compétences ET des connaissances*

La compétence et la démarche s'attachant à sa gestion ont suscitées un intérêt majeur de la part des spécialistes et ont donné naissance à une littérature foisonnante tant sur le plan conceptuel et théorique que sur le plan des pratiques. Si aucun consensus n'est trouvé sur la notion de la compétence du fait des perspectives différentes des auteurs qui l'appréhende et des contextes de son application, le management des compétences s'est implanté d'une manière remarquable dans les entreprises comme mode de gestion stratégique et pratique de gestion des ressources humaines. Il est à noter que « Certaines voix, et non des moindres, s'élèvent même pour affirmer que nous vivons là le début d'une nouvelle ère de la gestion des ressources humaines. C'est un mot éponge à grande capacité puisqu'il absorbe de nombreux sens. Au-delà des mots, la notion de compétence fait référence à des pratiques de gestion (formation, mobilité, gestion de carrières...). La notion de compétence est une hypothèse sur ce que les individus investissent dans leur situation de travail pour obtenir une performance, alors que la gestion des compétences est beaucoup plus concrète. »<sup>17</sup>.

### *2-1 L'émergence du modèle de la compétence*

La logique de poste fondée sur le métier et les qualifications était dans le système taylorien-fordien, avec un mode d'organisation du travail spécifique, un modèle de gestion des ressources humaines avec des pratiques en réponse à un système productif et une logique de marché propre à la plus grande partie du XXe siècle. Peu à peu ce modèle s'affaiblit pour laisser place à une nouvelle logique de fonctionnement basée sur la compétence.

Le passage de la logique de poste à la logique de compétence implique une relation différente entre l'Homme et son travail. De même, les organisations ne vont plus se baser sur les mêmes critères afin d'évaluer un emploi. Il est intéressant à ce sujet d'évoquer la notion de qualification et celle de compétence. Ces deux notions ont été utilisées afin de construire les classifications des emplois qui se sont succédées dans le temps, et illustrent bien le passage de la logique de poste à la logique compétence qu'ont globalement connu les entreprises.

---

<sup>17</sup> Patrick Gilbert, « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », communication présentée lors du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques » le 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris

### *2-1-1 la logique de poste fondée sur la qualification*

Au niveau organisationnel, la recherche de flexibilité s'accompagne d'un passage d'une logique de qualification à une logique compétence, entraînant une évolution des outils traditionnels de reconnaissance, la qualification a trait à l'emploi ou bien à la personne. Elle est relative à une personne serait l'ensemble des savoirs, des savoir-faire dont se prévaut une personne, reconnus grâce à un diplôme ou à son expérience professionnelle. Quant à la qualification relative à un emploi, elle renvoie à l'ensemble des savoirs et savoir-faire nécessaire à la bonne tenue du poste.

En effet, la notion de qualification a fait l'objet d'importants débats, notamment dans le domaine sociologique. On évoque la qualification dès les années 50. Dès lors, deux courants de pensée se dégagent. Le courant relativiste considère que la qualification serait le résultat de compromis sociaux, qui se construisent et changent à travers le temps. La qualification serait donc une notion à la définition fluctuante et non figée, qu'il serait difficile de rattacher à un élément précis. Au contraire, le courant substantialiste de la qualification donne des éléments de définition plus précis : la qualification renverrait à une propriété de l'individu ou à une caractéristique du poste de travail<sup>18</sup>.

Si le courant relativiste évoque des éléments plus concrets, de nombreux auteurs s'opposent sur le sens à donner à la qualification. Notamment, les deux auteurs Naville et Friedmann s'opposent quant à la place à donner à l'individu au sein de la qualification. Selon Friedmann, l'individu ne doit pas intervenir pour définir la qualification : il faut se référer uniquement aux caractéristiques du poste de travail. Ainsi, les exigences techniques du poste vont définir la qualification : pour donner une valeur à un poste de travail, il s'agit d'abord de donner une valeur à la gamme opératoire que le salarié va suivre<sup>19</sup>.

Finalement, Erwan Oury offre un panorama très clair de ce qu'a pu être l'évolution de cette notion de qualification. Il existerait selon lui trois définitions de la qualification qui se sont succédées au fil du temps. D'abord, en référence à l'approche scientifique de Friedmann, la première définition de qualification renverrait exclusivement à la notion de poste de travail, et serait étroitement liée aux exigences techniques de ce dernier. Dans ce modèle, il n'y a pas de prise en compte de l'individu qui tient le poste. Ce modèle de la qualification ne se construit que par rapport aux postes de travail, ce qui implique une vision uniforme et figée de ces

<sup>18</sup> BERTON, Fabienne. Le lien compétence-individu, une relation ni directe, ni immédiate. In : Journée d'étude Usages sociaux de la notion de "compétence": quels savoirs? quels individus? 2006, p 3.

<sup>19</sup> OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? Revue française de gestion, 2005, n°5, p 15.

derniers. Au même titre que l'individu, l'environnement n'influe pas sur la qualification des postes de travail : une négociation à propos de celle-ci n'est donc pas envisageable<sup>20</sup>.

Vient ensuite le modèle de la qualification sociale qui serait le fruit d'importantes négociations. Sans abandonner la référence aux postes de travail, la qualification prend également en compte les qualités propres à l'individu. Enfin, le dernier modèle proposé par Ewan Oiry serait celui de la qualification qui ne se rattache plus au poste de travail. On ne prend plus en compte les seules connaissances techniques de l'individu mais bien des savoirs plus informels, que l'on pourrait rattacher à des qualités de « savoir-être ». Avec cette conception de la qualification, on va encore plus loin que le second modèle de la « qualification sociale ». Face aux bouleversements techniques et économiques auxquels font face les organisations, le concept de postes de travail ne serait plus pertinent afin d'évaluer les emplois. Il faudrait se recentrer sur les individus, afin de construire un modèle de la qualification dynamique et adaptable à la variété des situations d'entreprise<sup>21</sup>.

Après avoir éclairci cette notion de qualification, il faut maintenant s'attacher à celle de « compétence ».

### ***2-1-2 la logique de poste fondée sur la compétence***

Pour P. Zarifian<sup>22</sup> le modèle de la compétence est analysé comme une rupture par rapport au modèle Taylorien-fordien. Cet auteur le présente comme un ensemble de pratiques : le recrutement ne se fait plus exclusivement en référence au poste et la référence au diplôme devient systématique, on constitue des fichiers de compétences permettant un suivi individualisé des personnes, un cadre relationnel entre le salarié et la direction (notion de « responsabilisation ») est défini, on met en place des procédures de ciblage des formations en coopération avec la hiérarchie opérationnelle.

« Le glissement de la qualification vers la compétence s'opère donc à un moment où le modèle productif taylorien-fordien entre en crise et devient moins pertinent. Parallèlement, la nature des rapports entre patronat et syndicats se transforme, de telle sorte que la question des

---

<sup>20</sup> OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? Revue française de gestion, 2005, n°5, p. 13-34.

<sup>21</sup> OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? Revue française de gestion, 2005, n°5, p 20.

<sup>22</sup> Zarifian P., « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (Ed.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, 1988, pp. 77-82

situations concrètes de travail devient un enjeu majeur et fait irruption dans le champ des relations professionnelles et des classifications »<sup>23</sup>.

P. Zarifian le souligne encore que « les pratiques émergent en lien avec certaines évolutions dans les modèles d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre et plus globalement de conduite des organisations productives :

- transformation des organisations de travail du fait de la modification des règles du jeu concurrentiel (recherche de qualité, de réduction de délai et de coût) ;
- Évolution de la pensée stratégique qui promeut la nécessité de s'appuyer sur ces compétences spécifiques (« distinctives ») afin d'en tirer un avantage concurrentiel ;
- Transformation du lien salarial, en réponse à des exigences de flexibilité. »<sup>24</sup>

**Tableau n° 5 : Les deux modes ou logiques de gestion du personnel**

Gestion par la « logique de poste »	Gestion par la « logique de compétence »
Les entreprises qui se conforment à ce mode de gestion encadrent très fortement leurs salariés. Ces firmes pourraient se caractériser par de faibles difficultés à recruter, peu de dépenses de formation, un travail défini par des tâches précises à exécuter, un recours permanent à la hiérarchie, une absence de polyvalence des salariés, un contrôle permanent du travail,....	Les entreprises qui se conforment à cette nouvelle pratique managériale proposent un encadrement du travail plus souple en privilégiant la polyvalence, la motivation des salariés, la coopération entre les salariés, en consacrant une large part de la masse salariale à la formation, en encourageant les salariés à être autonome et responsable...

**Source :** Malika Ouerghi, le modèle de la compétence à l'épreuve de la réalité : une analyse statistique sur le cas français, p 4. <http://www.univ-orleans.fr/deg/log>

<sup>23</sup> Anne Dietrich et autre, Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives, édition Dunod, 3 e édition, Paris, 2010, p 17.

<sup>24</sup> P. zarifian cité par Anne Dietrich et autre, p 28.

## 2-2 Compétence et gestion des ressources humaines

### 2.2.1 Notion de compétence

La notion de compétence a fait l'objet d'importants débats dans différentes disciplines scientifiques à savoir : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, ce qui a donné une diversité d'approches compétences.

**Tableau n° 6 : Les différentes approches de la notion de compétences.**

Approches compétences	Spécificités	Spécificités
Approche psychologique	David Mc celland Boyatzis bernaud	Les compétences référentes à des attitudes. Des traits de
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stroobants	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation L'e
Approche de l'éducation	Malgalive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs
Approche stratégique	Hamel Prahlad La compétence comme	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée.
GRH	Le Boterf Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

**Source** : Guy Le Boterf, L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'Organisation, 1998, p56.

Ce qui nous intéressera dans ce qui suit c'est l'intégration de la compétence dans les pratique et politique ressources humaines dans une entreprise. La compétence en gestion des ressources humaines recouvre des particularités par rapport aux autres champs disciplinaires.

L'encadré ci-dessus nous présente la traversée de la notion de la compétence dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

### ***2.2.2 Définitions de la notion de compétences en GRH***

En ergonomie, l'analyse des compétences est ainsi doublement finalisée. Il s'agit, d'une part, d'adapter au mieux les compétences aux tâches à réaliser et, d'autre part, d'adapter les tâches aux compétences disponibles.

On distingue trois composantes dans les compétences : les connaissances qui permettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience.

Ce que disent les dictionnaires : « Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider » (Littre). « Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (Le Petit Robert). La connaissance n'est pas auto-proclamée, il faut la reconnaître, cela a des conséquences en termes de gestion. Elle s'inscrit dans des situations qui doivent être évaluées. « Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier » (Larousse Commercial, 1930). Ce que disent des spécialistes : « La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction » (R. Boyatzis, 1982), définition, en termes de contenu, par un spécialiste de la théorie des organisations. « Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné » (S. Michel et M. Ledru, 1991). « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné » (G. Le Boterf, 1997). « La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles » (P.X. Meschi, 1996). « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (P. Zarifian, 1999). Définition, en termes de processus, issue d'un sociologue. Ce que disent les entreprises : « Un savoir-faire opérationnel validé » (accord CAP 2000, sidérurgie). Pour le MEDEF, c'est donc à l'entreprise qu'il convient de la valider. « Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités » (Thalès). « Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif » (AFNOR). Ces définitions sont centrées sur la notion d'action. L'usage de la compétence par le salarié et par l'entreprise

devient donc essentiel. Il se pose pour les ergonomes, pour les gestionnaires qui s'intéressent à la formation et à la rémunération<sup>25</sup>.

Selon Patrick Gilbert<sup>26</sup> l'introduction de la compétence à la GRH suit un processus très simplifié en plusieurs étapes :

« Émergence de la manufacture, avec un objectif, la lutte contre la flânerie, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail. Cette situation n'est pas si ancienne que cela ;

- la pénurie de main d'œuvre faisant, il y a nécessité de fidéliser les salariés, de les impliquer. L'emploi est encadré par le droit social (conventions collectives et protection sociale). La politique d'intégration dans l'entreprise est alors le levier d'action pour motiver les salariés ;  
- enfin, la pérennité des crises structurelles, le développement du chômage entraînent un objectif d'efficacité. La compétence, la coopération active mise en efficience par l'organisation est alors indispensable. Dans ce contexte menaçant, la contribution à l'employabilité des salariés devient alors le levier d'action. L'emploi à vie n'est plus assurée »<sup>27</sup>

« Démarche « compétences », logique « compétences », « gestion des compétences », les formulations ne manquent pas, même si elles ne recouvrent pas nécessairement une même signification. Quoiqu'il en soit, le terme « compétence » appartient indiscutablement au lexique de la gestion des ressources humaines. Des pratiques singulières ou des instruments particuliers lui sont expressément référés »<sup>28</sup>.

Le management des compétences concerne le pilotage des actions sur le terrain, alors que la gestion des compétences est plutôt considérée comme une fonction d'élaboration et d'application de règles de gestion définies par la fonction ressources humaines. Le management des compétences ne se confond donc pas avec la gestion des compétences, dans la mesure où son champ d'action est à la fois plus global et plus complet. Une démarche compétences constitue une « instrumentation qui identifie les savoir-faire, les connaissances, les caractéristiques individuelles et les comportements dont l'organisation a besoin pour être performante et pour l'aider à réaliser ses objectifs stratégiques »<sup>29</sup>. Trois niveaux sont repérés par A. Dietrich<sup>30</sup> :

---

<sup>25</sup> Patrick Gilbert, op cit, p76

<sup>26</sup> Patrick Gilbert, op cit, p79

<sup>27</sup> idem

<sup>28</sup> Idem

<sup>29</sup> Delamare Le Deist et Winterton, cité par Anne Dietrich et autre, op cit p 21

<sup>30</sup> Anne diertriche, op cit p 51-52

Le **premier niveau** porte sur la « logique compétence » en tant que philosophie de gestion, qui se manifeste dans les dispositifs de gestion. Du ressort de la direction des ressources humaines, Son enjeu est d'adapter l'entreprise à son environnement pour une meilleure performance durable.

Le **second niveau** concerne la concrétisation des objectifs assignés par la direction dans les situations organisationnelles et leur inscription dans la durée pour susciter un bon cadre organisationnel encourageant le travail d'équipe et d'adhésion aux objectifs.

Le **troisième niveau** concerne les faits de compétences eux-mêmes et leurs conditions d'émergence. Il tourne vers les conditions favorisant les relations au travail et les comportements dans l'exercice des tâches.

### ***2.2.3 Apport de la gestion des compétences aux pratiques de GRH***

L'avènement de la démarche compétence dans le monde des organisations est perçu comme une providence pour le domaine de la gestion des ressources humaines. Les mutations et les développements que l'environnement a connus, ajoutant les dispositifs organisationnels ainsi que les modes de production en perpétuel changement ont fait que les pratiques et les politiques connaissent des crises majeures pour apporter des réponses à des enjeux sur plusieurs fronts. L'intégration de la démarche compétence comme logique de gestion et processus managérial a donné un nouvel élan pour le processus de gestion des ressources humaines.

L'apport est perçu sur plusieurs niveaux et une littérature bien fournie nous montre des aspects remarquables. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pouvons citer

- Orientation des politique ressources humaines, ainsi sur le plan du recrutement la démarche compétence permet de fonder les postes sur des compétences fondamentales et dénicher ainsi les personnes en mesure d'occuper le poste par un dispositif de compatibilité. Les plans de formation visent, après un bilan de l'existant en termes de compétence, à développer le potentiel et développer d'autre pour l'exécution des tâches. Pour la rémunération, la compétence constitue une possibilité pour le salarié d'être mieux considéré et évalué. Ajoutant à cela : la gestion des prévisionnelle des emplois et des compétences, les modes d'évaluation, le plan de licenciement, les plans de carrière, etc.
- La fidélisation des talents et la motivation des collaborateurs constituent un enjeu majeur de la démarche compétence du fait des perspectives qui ouvrent sur le plan de l'évolution, de responsabilité et d'autonomie (selon la terminologie de p. Zarifian).

- L'intégration de la démarche compétence crée une dynamique d'apprentissage permanent et partage des connaissances.
- Une organisation apprenante se veut avant tout une entreprise qui ne ménage aucun effort sur l'introduction des démarches de compétence.

## Conclusion

Finalement, le modèle de la compétence qui est évoqué aujourd'hui serait le modèle selon lequel la compétence est attachée à l'individu, en référence à l'activité qu'il réalise, et en fonction d'un contexte changeant qui impliquerait une négociation régulière pour adapter ces différents éléments. Il serait donc incorrect de dire que la modèle de la qualification a laissé place à celui de la compétence mais ce sont en réalité les deux modèles qui méritent d'être retenus afin d'appréhender le passage du modèle de la qualification à la celui de la compétence.

Au niveau théorique, l'entreprise peut se doter et maintenir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivales, soit par un meilleur placement dans le secteur d'activité en maîtrisant les cinq ou les six forces de la concurrence (le modèle de PORTER), soit par le développement de ses ressources et ses compétences (le modèle des ressources et des compétences).

Enfin, pour une entreprise désirant optimiser sa stratégie, il est préférable n'ont pas d'opter pour l'un des deux modèles mais de l'es combiner.

Primo, l'entreprise doit avant tout chose maîtriser les éléments relevant de l'environnement interne à travers une meilleure exploitation de ses ressources et une bonne administration et développement des compétences clés.

Secundo, l'environnement externe est tout aussi important que l'environnement interne, du coup l'entreprise doit également assurer la maîtrise et l'adaptation aux contraintes externes. Cette combinaison entre les deux modèles peut amener l'entreprise vers un meilleur positionnement sur le marché et la maximisation de ses profits ainsi qu'une stratégie plus adaptables face aux déférentes situations et ce tout en adoptant un management basé sur des connaissances et compétences.

## **Chapitre ° 2 : La gestion des ressources humaines dans le secteur public**

La GRH a bien changé au cours des années, le passage de l'ère industrielle à une économie du savoir et de l'information est la raison principale de cette transformation, les compétences des employés s'imposent comme la clé du succès dans ce nouvel environnement. La GRH s'est, dès lors, mise à développer un nouveau langage axé sur la gestion des talents, la flexibilité, la responsabilisation, le respect des individus.

Cependant, il existe une spécificité propre au secteur public qui regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics, celle-ci en matière de gestion des ressources humaines, vu que leurs structures et leur fonctionnement prennent assise sur un modèle bureaucratique, et enfin, que l'obligation d'agir en conformité avec le principe juridique de la légitimité et de rendre des comptes sur la gestion des deniers publics est plus que jamais omniprésente, tout cela ne va pas sans avoir un impact important sur les différentes activités reliées à la gestion des ressources humaines.

Ce deuxième chapitre consacré aux aspects théoriques est structuré en deux sections : La première section traitera du cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines en mettant d'accent, d'une part, sur les différentes politiques de la GRH, et d'autre part sur le cadre réglementaire régissant les politiques ressources humaines au niveau de l'administration publique Algérienne.

La seconde section examinera le processus de recrutement orienté compétence qui est proposé comme une alternative au processus de recrutement existant au niveau de la fonction publique.

***Section n° 1 : cadre réglementaire régissant les politiques ressources humaines au niveau de l'administration publique Algérienne.***

Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'une administration. L'efficacité d'une administration dépend de son personnel et un travail de bonne qualité exige des personnes de bonne qualité pour cela les questions de gestion de compétence, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses fonctionnaires se positionnent au centre des préoccupations des gestionnaires.

De son côté l'administration publique, devant la diversité et la complexité du travail à accomplir, doit non seulement engager des ressources humaines hautement qualifiées pour l'effectuer mais également elle doit tenir compte à ce que le cadre réglementaire puisse être adaptable face aux éventuelles évolutions.

***1- L'approche de la Gestion des Ressources Humaines***

***1-1- Définition de la gestion des ressources humaines***

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.).

Selon **Patrice rousse** la gestion des ressources humaines : « est un ensemble d'actions qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise »<sup>31</sup>. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des finalités de l'organisation.

Selon **MARCEL Cote** « La gestion des ressources humaines est la conception, la planification, la coordination et le contrôle de l'acquisition, la conservation, l'utilisation et le développement d'un personnel de qualité »<sup>32</sup>.

Selon **LOIC Cardin** « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité »<sup>33</sup>.

<sup>31</sup>www.Fouad-refre.org/img/pdf: cours-GRH.com. Consulté le 21/06/2020 à 19h.

<sup>32</sup> Marcel Cote, la gestion des ressources humaines, Edition : Vuibert, paris 1975 P 56.

<sup>33</sup> Loic Cardin Francis Guérim, Frédérique Pigeyere Gestion des Ressources Humaines « pratique et élément de théorie » édition Dunob paris 2001 p 15.

## ***1-2- Les politiques de la Gestion des ressources humaines***

Recruter, former, rémunérer et administrer sont des politiques qui peuvent être définies comme pratiques classiques de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci. Aujourd'hui les orientations des ressources humaines doivent s'acquiescer d'autres politiques liées à la stratégie générale, à la planification et à la gestion du capital humain dans des organisations en pleine mutation économiques, organisationnelles, sociologiques et sociétales.

### ***1-2-1- Les politiques classiques de la GRH***

#### ***A- Recrutement***

Le recrutement est un processus essentiel de la politique des ressources humaines. Il peut influencer dans des directions très différentes l'état du capital humain de l'administration. Un processus de recrutement qui respecte les trois temps forts, que sont la préparation, la sélection et l'intégration, est une opération longue et onéreuse.

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Dans la fonction publique, le fonctionnaire est recruté à un certain niveau dans un corps et dans un grade donné. Ensuite, il peut monter dans la hiérarchie en fonction de l'appréciation de ses résultats et dans la proportion est plus ou moins fixée<sup>34</sup>.

#### ***B- L'intégration***

L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée<sup>35</sup>.

L'importance de l'intégration consiste à faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail mais également elle permet à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente, à cela s'ajoute, elle soutient l'employé afin qu'il devienne autonome le plus

---

<sup>34</sup> Article 9 du Décret n° 91-26 du 02/02/1991, portant statut particuliers des travailleurs appartenant au secteur des communes.

<sup>35</sup> LACAZE Delphine et autres, l'intégration des nouveaux collaborateurs : enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Ed Dunod, Paris, 2010.P02

rapidement possible, enfin l'intégration permet de vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités, etc.

### ***C- La formation***

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Meignant a définit la formation comme étant un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »<sup>36</sup>.

### ***D- La rémunération***

La Rémunération est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptible d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. Ainsi, la rémunération est considérée comme étant « l'ensemble des rétributions acquises par le salaire en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».<sup>37</sup>

### ***E- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)***

La GPEC est une démarche destinée à anticiper les écarts entre besoins et ressources d'une entreprise pour pouvoir les réduire si nécessaire. Gestion anticipative et préventive des ressources humaines (Rouilleault, 2007), outil d'anticipation (Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013), la GPEC permet, en s'appuyant sur une stratégie préétablie, de mettre en œuvre des plans d'actions destinés à réduire voire neutraliser de façon anticipée les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

## ***1-2-2- Les politiques modernes et contemporaines de la GRH***

Outre les politiques classiques de la GRH, les différents secteurs s'orientent vers d'autres pratiques modernes, à savoir :

---

<sup>36</sup> Meignant « à manager la formation », éd d'organisation, paris, 1991, p101.

<sup>37</sup> Patrick ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, paris, 1996, p81.

### ***a- La gestion des carrières***

La gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.<sup>38</sup>

### ***b- Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRHAO)***

Cette dimension de la gestion des ressources humaines s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision, visant l'amélioration de la qualité des décisions centralisées et décentralisées, stratégiques et opérationnelle, dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines.

### ***c- La gestion des relations sociales dans l'entreprise***

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'entreprise doit s'intéresser à la dimension relationnelle et sociale de son personnel. Le responsable RH doit :

- Assurer la mise en œuvre de la législation sociale et doit être le garant du dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise ;
- Assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et ceux des salariés ;
- Jouer le rôle de facilitateur, de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'entreprise et éviter les conflits, etc.

## ***2- Le cadre juridique de la GRH dans la Fonction Publique en Algérie***

La Fonction Publique en Algérie s'est construite autour d'un système cloisonné, et par conséquent la démarche RH actuelle dans les administrations publiques est principalement fondée sur l'application des dispositifs statutaires incarnés par l'ensemble des textes juridiques et réglementaires qui régissent le processus RH au sein de l'administration publique, par exemple :

---

<sup>38</sup> Shimor.L, Dalton. T, Saba.S, E, Jackson, R.S, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p 350.

- Loi n° 78-12 du 5 Aout 1978 relative au statut général du travailleur, JORAP n°32 du 8 Aout 1978 ;
- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique qui vient de remplacer le Décret n° 85-59 du 23 Mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques ;
- Décret exécutif n° 95-126 du 29 Avril 1995 modifiant et complétant le décret n° 66-145 du 2 Juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires ;
- Décret exécutif n° 04-17 du 22 janvier 2004 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires ;
- Décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales ;
- Décret exécutif n° 12-194 du 25 Avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.
- Décret exécutif n° 19-165 du 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire, JORAP n°37 du 9 juin 2019.

Dans le sens large adopté par le statut de la FP, le recrutement est le processus d'accès à la fonction publique pour nommer un fonctionnaire sélectionné dans un emploi public après avoir été titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative, le recrutement est soumis aux principes du service public notamment l'égalité d'accès<sup>1</sup>, ensuite ce processus est conditionné par la préalable conformité aux certains critères qui constituent en quelque sortes des conditions en guise de la présélection.

### ***2-1- Cadre légal du processus de recrutement actuel en Algérie***

Avant de décrypter le cadre légal du recrutement dans l'administration publique, il convient d'expliquer pourquoi l'encadrement par la loi s'avère nécessaire. Autrement dit, nous chercherons à comprendre pourquoi le recrutement doit être encadré juridiquement.

Aujourd'hui, le processus de recrutement n'admet plus les discriminations et le non-respect des droits des demandeurs d'emplois. Les mentalités évoluent certes, néanmoins, certaines

administrations publiques demeurent tout à fait réfractaires au changement. Dans cet esprit, la législation garantit les droits des demandeurs d'emploi face aux administrations, mais également face à l'inconscient<sup>39</sup>.

Ainsi, Pour lutter contre les discriminations, le recrutement doit être de plus en plus standardisé et uniformisé afin de garantir l'égalité des chances. Une traçabilité de chaque étape du processus est requise pour attester des pratiques non discriminatoires dans l'administration publique.

A cet effet, le recrutement dans la fonction publique en Algérie d'une manière générale est régi par l'ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, qui précise à travers ses dispositions les conditions, les modalités et surtout le principe de l'égal accès aux emplois publics<sup>40</sup>.

### ***2-1-1. Les conditions légales de recrutement***

Recruter est une décision qui engage durablement l'organisation. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique. Selon l'article 04 de l'ordonnance 06-03 susmentionnée, Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics, de ce fait, nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas un certain nombre de conditions :

Le demandeur d'emploi doit être de nationalité algérienne ; en jouissance de ses droits civiques ; il ne doit pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé. En outre, le fonctionnaire doit être en situation régulière au regard du service national et avoir l'âge légal (l'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18 ans révolus), l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

Il convient de noter que l'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires, à titre exemple, la direction générale des douanes, le corps de la police...etc.

### ***2-1-2. Les modalités légales de recrutement***

Selon l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, l'accès à un emploi de la fonction publique s'effectue par quatre (04) voies<sup>41</sup> :

---

<sup>39</sup> Julie Kunzli, *Les préjugés dans le recrutement et la boussole juridique*, Conseils et Inspirations RH, Aout 2022. Voir : [www.taleez.com](http://www.taleez.com) [17/09/2022].

<sup>40</sup> Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, Art, 74.

<sup>41</sup> Ordonnance n°06-03, OP CIT, art, 80.

- Concours sur épreuves ;
- Concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;
- Test professionnel ;
- Recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Les candidats aux concours sur épreuves, concours sur titres ou tests professionnels sont déclarés admis par un jury, qui établit une liste de classement par ordre de mérite. Une fois le candidat est recruté dans un grade de la fonction publique, il est nommé en qualité de stagiaire. Le stagiaire est astreint, selon la nature des tâches inhérentes au grade auquel il a vocation à appartenir, à l'accomplissement d'un stage probatoire d'une durée d'une année qui peut, pour certains corps, être assorti d'une formation préparatoire à l'occupation de l'emploi

### ***2-1-3. Procédures et déroulement de recrutement***

« Il ne peut y avoir de préparation aboutie sans avoir pris la mesure du cadre dans lequel le recrutement est envisagé <sup>42</sup>».

Le recrutement dans l'administration publique Algériennes est réalisé suivant des étapes :



Figure n°02 : Processus de recrutement dans l'administration publique Algériennes

#### ***2-1-3-1. La définition des besoins***

Le processus de recrutement commence quand un poste devient vacant. Il peut s'agir d'un nouveau poste ou d'un poste libéré suite au départ du personnel qui quitte l'administration, ou suite à la nécessité du service et le volume de travail et même la nature du travail et la diversité des métiers dans l'administration.

A cet effet, l'administration publique concernée définit les postes budgétaires vacants et elle répartit elle-même les postes budgétaires entre le recrutement et la promotion statutaire, en fonction de ses besoins et ses spécificités et en informe la direction générale de la fonction publique<sup>43</sup>. Et dans le but de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) dans l'administration et la rationalisation des postes budgétaires, les

<sup>42</sup> Jean Mirat, *L'entretien d'embauche*, Paris, EYROLLES, 2009, page, 30.

<sup>43</sup> Décret exécutif n°12-194 du 25 Avril 2012 fixant les modalités et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques, Art, 5.

orientations principales de recrutement et de la promotion des fonctionnaires devons être déterminées. Ces orientations s'inscrivent dans le cadre du plan quinquennal des ressources humaines de ministère des finances<sup>44</sup>.

Après que l'administration définit ses besoins, elle transmet un plan de gestion des ressources humaines (PGRH) à la direction générale de la fonction publique pour approbation (visa) selon la disponibilité de Postes budgétaires et le budget de l'Etat. Cette démarche réglementaire prévisionnelle et annuelle de la PRH des administrations publiques prévue par l'article 6 bis du Décret n° 95-126 modifiant et complétant le décret n° 66-145, ce plan est un outil d'analyse et de gestion qui permet de programmer et arrêter conjointement (administration – autorité compétente) les opérations RH devant être réalisées au cours de l'année budgétaire : les recrutements – les promotions – la formation – la mise en retraite.

Une fois l'administration publique octroie le visa, elle procède à la préparation du concours d'accès.

### ***2-1-3-2. Organisation et déroulement du concours d'accès***

L'institution ou l'administration publique peut, dès la notification du fascicule budgétaire de l'exercice considéré, procéder, sous l'autorité du ministre concerné, à l'ouverture des concours, examens et tests professionnel sachant que l'organisation et le déroulement du concours sont régies par la réglementation.

#### ***a- L'organisation du concours***

D'abord il faut savoir que l'organisation des concours est fixée par arrêté (arrêté n°01 du 20 février 2013 de la direction générale de la fonction publique, portant application des dispositions du décret exécutif n°12-194) :

L'article 08 de même décret exécutif précise pour les concours sur épreuves, examens et tests professionnels, les corps ou grades ouverts aux concours sur épreuves, examens et tests professionnels : le nombre, la nature, la durée, les coefficients et, le cas échéant, les notes éliminatoires des épreuves d'admissibilité et d'admission définitive ; les programmes des concours, examens et tests professionnels.

Il précise également pour les concours sur titres, les corps ou grades ouverts aux concours sur titres et les critères de sélection aux concours sur titres. Ces critères concernent

---

<sup>44</sup> Arrêté n°01 du 20 février 2013 de la direction générale de la fonction publique, portant application des dispositions du décret exécutif n°12-194.

essentiellement, l'adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du corps ou grade ouvert au concours ; la formation de niveau supérieur au titre ou diplôme exigé pour la participation au concours ; les travaux et études réalisés, le cas échéant ; l'expérience professionnelle acquise par le candidat dans la spécialité, quel que soit le secteur d'exercice ou la nature de l'emploi occupé ; la date d'obtention du diplôme...etc.

Il convient de noter que l'ouverture des concours, examens et tests professionnels est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination ou de l'autorité de tutelle, selon le cas.

### ***b- L'annonce du concours***

Selon l'article 12 du décret exécutif n° 12-194, les concours et tests professionnels pour le recrutement aux différents corps ou grades de fonctionnaires sont publiés, dans un délai maximum de sept (7) jours ouvrables à compter de la date d'obtention de l'avis de conformité<sup>45</sup>. Une publication sur le site internet de l'autorité chargée de la fonction publique et par voie d'avis de presse écrite, d'affichage ou par tout autre moyen approprié.

### ***c- Dépôt des dossiers***

L'article 13 du décret exécutif 12-194 stipule que le dépôt ou l'envoi des dossiers de candidature aux concours et tests professionnels s'effectuent à compter de la date du premier avis de presse écrite ou de l'affichage. La durée des inscriptions est fixée à quinze (15) jours ouvrables au minimum et trente (30) jours ouvrables au maximum à compter de la date du premier avis de presse écrite ou de l'affichage.

Le dépôt du dossier de candidature auprès de l'institution ou de l'administration publique concernée donne lieu à la délivrance d'un accusé de réception précisant, notamment, les nom et prénom du candidat, le nombre et la nature des pièces contenues dans ledit dossier (décret exécutif 12-194, Art 14).

Selon l'article 15 du décret exécutif, la liste des candidats retenus ou non retenus pour participer aux concours, examens ou tests professionnels, est établie par une commission présidée par l'autorité ayant pouvoir de nomination, et composée de représentants de l'institution ou de l'administration concernée et de représentants élus de la commission administrative paritaire du corps ou du grade concerné.

---

<sup>45</sup> Les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique doivent émettre un avis sur la conformité à la réglementation en vigueur, de l'arrêté ou de la décision cités à l'alinéa ci-dessus, dans un délai maximum de sept (7) jours ouvrables à compter de la date de leur réception. Passé ce délai, l'avis conforme est réputé acquis.

Ces candidats sont informés de leur admission à concourir ou du rejet de leur candidature, par l'institution ou l'administration publique concernée, par lettre individuelle et par voie d'affichage au niveau de cette institution ou administration publique ou par toute voie appropriée, dans un délai de dix (10) jours ouvrables au moins, avant la date prévue pour le déroulement du concours, de l'examen ou du test professionnel.

#### ***d- Déroulement du concours***

Le déroulement des concours, examens et tests professionnels s'effectue dans un délai maximum de quatre (4) mois à compter de la date d'obtention de l'avis de conformité. Ce délai peut, le cas échéant, être prorogé d'un (1) mois, par décision du ministre de tutelle de l'institution ou de l'administration publique concédée (Décret exécutif 12-194, Art 17).

Le déroulement des concours sur épreuves, examens et tests professionnels est confié aux établissements publics assurant une formation dans la spécialité de niveau équivalent au moins à celui du titre ou diplôme exigé pour l'accès au grade postulé (article 19 du décret exécutif 12-194). Une fois le candidat admis au concours, un test psychotechnique est organisé par le psychologue de l'administration. Ce test est sous forme de questions dont le but est d'avoir une idée sur la personnalité du candidat. Ces questions sont deux types :

- Questions indirectes (*GORDON*<sup>46</sup>) : sont en nombre de 48 Items, chaque item est constitué de quatre (4) phrases (2 positives et 2 négatives)
- Questions directes (*GUILFORD-ZIMMERMAN*<sup>47</sup>) : sont en nombre de trois cents (300) questions fermées (directes).

Il à noter que dans chaque étape le nombre des candidats diminue. Et après chaque épreuve un PV doit être transmis à la direction de la fonction publique.

Après ce test psychotechnique, des épreuves écrites sont organisées au centre d'examen, généralement à l'université sous la surveillance des enseignants universitaires en présence des fonctionnaires de l'administration concernée. Ainsi, pour les corps spécifiques, des épreuves sportives sont organisées dans un complexe sportif désigné.

D'après l'article 30 du décret exécutif n°12-194, les candidats admis définitivement aux concours, examens ou tests professionnels sont, selon le cas, soit nommés en qualité de stagiaires, soit promus au grade supérieur, soit admis à suivre une formation spécialisée.

---

<sup>46</sup> Gordon : psychologue américain et docteur en psychologie. Il a inventé le test Gordon en 1982 sous forme de questionnaire destiné à mesurer la personnalité dans son fonctionnement normal et quotidien.

<sup>47</sup> Joy Paul Guilford et Wayne Zimmerman (psychologues américains), ils ont Inventé un test de personnalité, il est destiné à évaluer les traits de personnalité.

### ***2.1.4 Evaluation du processus de recrutement***

L'évaluation du processus de recrutement est toujours, plus au moins, importante dans les administrations publiques où tout est régi par la loi et les règlements. Cette procédure (évaluation) permet d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs atteints. Et elle permet aussi d'entrer dans une dynamique d'amélioration continue. Idéalement, dans une organisation, privée ou publique, on devrait toujours savoir si ce que l'on fait est performant ou non. Mais les activités des ressources humaines, en particulier le recrutement, sont des domaines qui, culturellement et historiquement, se réalisent rarement dans un contexte d'évaluation de performance.

Il est à noter que la Gestion des Ressources Humaines au niveau de la Fonction Publique Algérienne a peu évolué en dehors de l'approche traditionnelle de la gestion du personnel, ce constat est particulièrement valable pour les différentes administrations publiques centralisées et décentralisées (collectivités locales), où le personnel chargé d'encadrement n'est pas du tout considéré comme un manager des RH, mais plutôt un « applicateur des règles ». Notons, que le recrutement dans la fonction publique est essentiellement conçu comme un processus logistique et juridique et non comme la première étape fondamentale de la gestion des ressources humaines.

La chronologie récente des textes montre un accroissement de la norme de droit autour du processus de recrutement. A cet effet, le processus de recrutement actuel de l'administration publique Algérienne est purement réglementaire, il est régi par la loi de la fonction publique 03-06 et le décret exécutif n° 12-194 fixant les modalités et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques, ainsi que le circulaire n°01 du 20 février 2013 de la direction générale de la fonction publique, portant application des dispositions du décret exécutif n°12-194.

Le processus de recrutement actuel de l'administration publique, même s'il est réglementé assurant ainsi l'égalité et la transparence, il n'offre pas de garantie suffisante quant au bon choix des candidats ! Seule l'adoption d'une approche de recrutement orienté compétence, tout en gardant et respectant les procédures réglementaires, est susceptible de rendre ce processus plus performant en choisissant les bonnes personnes, autrement dit, les bonnes compétences.

Finalement, nous pouvons dire que le processus de recrutement applicable au niveau de l'administration publique Algérienne est considéré comme un processus d'acquisition des compétences sans qu'il y ait une intégration de celle-ci dans la mesure où, il permet de recruter

selon les besoins quantitatifs que qualitatif en l'absence d'un accompagnement et une intégration de la nouvelle recrue dans une phase aval de recrutement.

A cet égard, dans la deuxième section, nous examinerons l'approche de recrutement orienté compétence, et nous essaierons de montrer l'importance et la nécessité d'adopter ce type de recrutement pour choisir les bonnes compétences et surtout assurer leur intégration.

## Section 02 : Le recrutement orienté compétences

« Accueillez les nouveaux recrutés pour les assimiler. Présentez-les, écoutez-les, suivez-les et soutenez-les »

-Benjamin Chaminade-

La qualité d'un recrutement ne dépend pas uniquement de la façon dont le recruteur conduit le processus de recrutement en particulier les concours d'accès. L'administration à travers la direction des ressources humaines élabore en amont une politique de recrutement définissant à la fois les besoins quantitatifs et qualitatifs, ainsi que les profils recherchés et les techniques utilisées pour recruter les bonnes personnes, les personnes les plus qualifiées, les plus compétentes<sup>48</sup>.

Concernant les différentes étapes du processus de recrutement orienté compétences, les phases amont et aval du recrutement *stricto sensu*<sup>49</sup> sont déterminantes en ce qu'elles impliquent ce processus dans une politiques plus globale de Gestion des Ressources Humaines et en veillant à rapprocher, autant que faire se peut, les compétences du candidat recruté aux compétences requises par les poste de travail. Toutefois, il est à remarquer que dans tout recrutement il y a une part d'aléas qu'aucun processus ne peut éliminer.

### Les étapes du Processus de recrutement orienté compétences

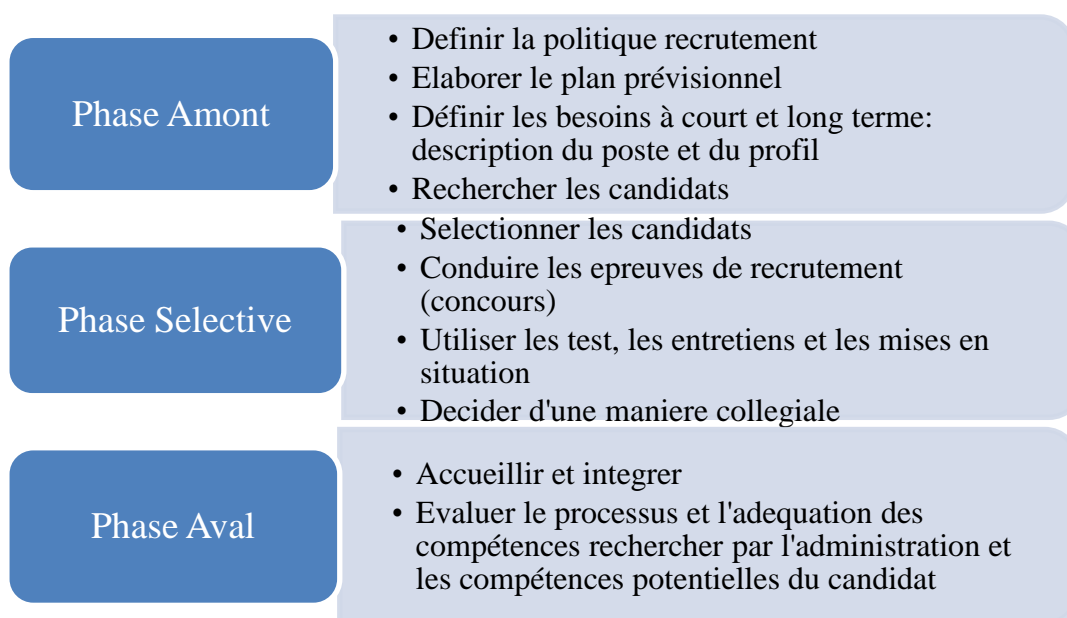


Figure n° 3 : Les étapes du Processus de recrutement orienté compétences

<sup>48</sup> Annick Haegel, OP CIT, page, 69.

<sup>49</sup> Mot Latin signifie: au sens le plus précis, le plus strict.

## ***1. Les modalités de processus de recrutement orienté compétence***

### ***A. Attirer et sélectionner les bonnes compétences***

Afin de pouvoir choisir les bonnes personnes, l'administration à travers la DRH doit réaliser les étapes suivantes<sup>50</sup> :

- Définir la nature du poste et les activités correspondantes ;
- Etablir une fiche de profil, de poste, de fonction ainsi que les compétences requises ;
- Rechercher le candidat présentant le profil le plus adapté :

Cependant dans tous les cas l'administration publique répartit elle-même les postes budgétaires entre les différentes voies de recrutement (recherche externe : université, instituts, écoles supérieures) et de promotion statutaires (recherche interne), en fonction de ses besoins et de ses spécificités.

- Favoriser son intégration dans l'administration et/ou service d'affection ;
- Veiller à l'actualisation des compétences des personnels ;
- Préparer le plan de formation et actualiser ses connaissances relatives à l'évolution des dispositifs de formation.

#### ***i. Multiplié les sources de recrutement***

Quand l'enjeu est de sélectionner la bonne personne, plus l'administration obtient de renseignements sur le candidat (théorie du signal et des indices), plus elle réduit les incertitudes et risques encourus en cas de « mauvais choix ».

Il faut au préalable avoir informé, voire formé les recruteurs aux techniques de recrutement et leur avoir indiqué les résultats recherchés en termes de compétences, expérience, personnalité et connaissance. Des outils peuvent être développés afin de lister les compétences clés recherchées et de les croiser avec celles détenues par les candidats<sup>51</sup>.

A cet effet, il est important que l'administration utilise plusieurs méthodes et implique plusieurs personnes de l'administration (les plus expérimentés, les chefs de services...etc.) dans le processus de recrutement. Ce dernier n'est pas seulement une fonction exclusive des ressources humaines. Ce processus demande l'attention et la participation de toute l'administration<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Monique Gouiran, *Responsabilité sociétale et ressources humaines*, Paris, AFNOR, 2011, page, 85.

<sup>51</sup> Benjamin Chaminade, *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, France, AFNOR, 2010, page, 102.

<sup>52</sup> *IBID*, page, 103.

Afin de rechercher et trouver les bonnes personnes (compétences), le ministère des finances peut élargir son champ de recherche, Vu que les métiers de ses structures sont multiples et divers, ils touchent globalement : l'économie, le commerce, les finances, le droit, les langues, la psychologie, la comptabilité...etc. il ne doit pas seulement compter sur l'université.

Ces disciplines et formations se trouvent certes essentiellement dans l'université. On les trouve également dans les instituts et écoles supérieures qui sont spécialisés et surtout réputés par leur haut niveau et la qualité de formation, à titre d'exemple :

- L'institut d'économie douanière et fiscale (IEDF) qui forme les futurs cadres du ministère des finances ;
- L'école nationale d'administration (ENA) ;
- L'école supérieure de commerce (ESC) ;
- L'école supérieure d'économie (ESE) ;
- L'école nationale supérieure de comptabilité et de finance (ENSCF) ;
- L'école nationale supérieure des sciences de gestion (ENSSG) ;
- L'école nationale supérieure d'informatique (ENSI) ;
- L'école nationale supérieure de technologie (ENST) ;
- L'école des hautes études commerciales (EHEC) ;
- L'école nationale supérieure en statistique et en économie appliquée (ENSSEA) ;
- L'école nationale supérieure de management (ENSM) ;
- L'école supérieure de gestion d'économie numérique (ESGEN).

Le recrutement nécessite un diagnostic préalable des besoins de compétences de l'administration afin qu'il puisse remplir ses fonctions. Pourquoi pas une analyse des besoins en fonction des disciplines ? Dans le but de recruter les bonnes personnes, le ministère des finances doit se baser dans son analyse des besoins sur les différentes disciplines. C'est-à-dire élaborer son plan de recrutement et surtout la sélection des candidats sur la base des disciplines nécessaires pour l'exercice des fonctions et l'accomplissement des tâches.

Le tableau ci-dessous montre à titre d'exemple les disciplines et les fonctions liées aux différentes structures de ministère des finances.

**Tableau n°7 : Relation discipline-fonction**

Discipline scientifique du savoir devant être acquis	Fonction
Droit	Poursuivant judiciaire Chargé du traitement et du suivi des dossiers contentieux
Finance et Comptabilité	Chargé du recouvrement des droits de douanes Fondé de pouvoir
Commerce international	Contrôle des opérations commerciales
Langues	Chargé de l'information et de la communication

**Source** : élaboré par nos soins.

Cette approche peut ouvrir le champ au ministère des finances pour faire évoluer ses pratiques et déterminer ses besoins en fonction des effectifs. Déterminer les besoins sur la base des disciplines fondamentales et nécessaires pour le métier de chaque structure. Cela nécessite un plan stratégique à long terme dont le résultat sera assurément positif.

Peut-être qu'à travers cette démarche le ministère des finances se retrouve dans un système de spécialisation. Cette dernière est primordiale dans le cas où le niveau de performance est très élevé. C'est-à-dire, recruter, former et affecter une personne selon ses compétence et connaissances dans le domaine qu'il maîtrise ou selon son profil, ex : un juriste qui a un diplôme en droit, et qu'il maîtrise son domaine, il faut l'affecter à un service ou un poste lié à son domaine.

### ***B. Analyse de l'emploi***

Le contenu d'un emploi évolue aussi rapidement que l'activité de l'administration. Il est donc nécessaire de commencer par étudier l'emploi à pourvoir en termes de niveau de compétence et le candidat en termes de centres d'intérêt et de personnalité. Il ne suffit plus de décrire froidement un emploi en le décomposant en listes de responsabilités, tâches ou connaissances à posséder. L'enjeu est de s'intéresser à l'emploi à la fois par son contenu et par le comportement (savoirs être) que la personne qui l'occupera devra posséder pour être

performante<sup>53</sup>. L'analyse de l'emploi permettra d'élaborer la description de fonction et/ou de poste et d'identifier le profil du candidat idéal.

### ***C. La description du poste***

Une première action à mener est de réaliser une description des postes et des fonctions à pourvoir de la façon la plus complète et objective possible. Une des méthodes identifiées comme la plus objective et qui donne le plus de garantie en matière d'équité est la description des emplois selon les bases de la classification analytique. Ce système propose de décrire les fonctions à partir de 4 catégories de critères<sup>54</sup> :

- Les qualifications requises : formation, expérience professionnelle, connaissance des langues, capacité rédactionnelle, etc.
- Les responsabilités et les compétences comportementales : résolution des problèmes et situations délicates, responsabilité vis-à-vis les tâches et les missions à mener, autonomie, etc.
- Les efforts requis : effort physique, effort mental, concentration, etc.
- Les conditions dans lesquelles le travail est effectué : environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, déplacements fréquents, etc.

En règle générale, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux<sup>55</sup> :

- La mission : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'administration.
- Les principales responsabilités : cette section décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser. C'est la partie la plus délicate d'une définition de fonction. Généralement, les principales activités sont définies dans un ordre chronologique et traitées sous trois aspects : quoi ? Quand ? Comment ? L'estimation du temps passé globalement aux différentes activités peut se révéler intéressante. Le style de cette section doit être direct et inviter à l'action : chaque phrase commencera par un verbe d'action conjugué au présent.
- Le positionnement dans la hiérarchie : cette section permet de repérer le poste soit par un organigramme (général ou du service concerné), soit par une description des relations du poste

---

<sup>53</sup> Annie Cornet et Philippe Warland, OP CIT, page, 57.

<sup>54</sup> *IBID*, page, 58.

<sup>55</sup> Bernard Martory et Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*, 9<sup>ème</sup> Edition, Paris, DUNOD, 2016, page, 47.

avec les autres postes (relations hiérarchiques) et par la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

Les descriptifs de postes permettent d'identifier les similitudes de tâches entre différents postes et peut constituer une base pertinente dans le cadre d'une réflexion sur la réorganisation des tâches ou le recensement des emplois. De plus, la finalité des organisations et des tâches mises en œuvre, les compétences mobilisées (individuelles et collectives) les technicités et les identités professionnelles propres à chaque domaine d'intervention, le descriptif de postes se positionnent au cœur des enjeux de « dialogue social<sup>56</sup> ».

#### ***D. La sélection des candidats***

La question fondamentale posée par toute sélection vient du fait qu'elle implique le classement de candidats qui ne présentent pas des qualités homogènes. Le problème est que les compétences ne peuvent être évaluées qu'en situation de travail et sont donc difficilement évaluables en dehors.

Afin de déterminer si un candidat a les capacités, compétences requises pour le poste, et jusqu'à la décision de recrutement, tous les candidats retenus ont les qualités minimales requises pour le poste. Dans le processus de recrutement, l'objectif est de recueillir tous les signaux et indices susceptibles de nous informer sur la relative proximité avec des compétences du candidat avec les compétences requises par le poste de travail<sup>57</sup>.

L'administration (à travers les recruteurs) a la responsabilité de choisir les meilleurs d'entre eux. A ce titre, deux questions se posent <sup>58</sup> : quel sont les meilleurs ? Et qu'en est-il de leurs personnalités ?

A cet effet, une présélection, en tant que premier signal, est préférable dans ce cas, Avant de convoquer un candidat en entrevue ou de le soumettre à un test de sélection. Donc, il est nécessaire que l'administration procède à une présélection sur la base de l'analyse de dossiers ou des formulaires d'emploi établies par l'administration et rempli par les candidats.

---

<sup>56</sup> Selon l'Organisation Internationale du Travail, le « Dialogue social » désigne l'ensemble des négociations, des consultations et des échanges entre les employeurs. Il permet une meilleure cohésion et de développer un sentiment d'appartenance.

<sup>57</sup> Le partenariat gagnant-gagnant avec les institutions de formations citées plus haut trouve là tout son intérêt. En effet, à travers des stages et des collaborations sur les contenus avec ces institutions, on réduit considérablement les risques d'erreurs à tout recrutement et surtout au recrutement externe.

<sup>58</sup> Arthur R.Pell, OP CIT, page, 203.

Les principaux tests de sélection :



### ***E. Recruter les bonnes personnes en fonction de compétences***

Pendant longtemps, l'administration publique n'a pas eu d'états d'âme, elle recrutait sur des connaissances disciplinaires académiques et sur la «culture générale», un ensemble assez flou de savoirs et de références sur l'histoire, la culture et les «grands problèmes » du monde contemporain, considéré comme le bagage minimal de l'honnête homme<sup>59</sup>.

### ***F. Identifier le profil du candidat recherché***

Quand l'administration cherche à identifier ce qu'elle attende d'un candidat, la tendance naturelle est de se concentrer d'abord sur le travail qui doit être fait et sur le résultat attendu, et non sur les compétences (comportementales et techniques) qui devront être mises en œuvre pour atteindre ce résultat. La première chose à faire pour améliorer les résultats du processus de recrutement est de connaître les caractéristiques de l'emploi à pourvoir via l'analyse de l'emploi, pour les raisons que nous venons d'évoquer. La seconde est d'en déduire le profil que le candidat devra posséder, en termes de compétences ou être en mesure de développer rapidement.

Actuellement, dans les pays développés, Les administrations publiques investissent temps et argent pour comprendre quel est ce profil, en suivant leurs meilleurs fonctionnaires dans leur travail quotidien et en identifiant les conditions permettant de réussir ou d'échouer dans un emploi. L'ensemble du processus de recrutement sera basé sur ce profil qui ne se résume pas à une liste de compétences, de diplômes et d'expériences. Il prend aussi en compte les aptitudes sur lesquelles se construisent les compétences notamment comportementales, la personnalité, les centres d'intérêt, les valeurs et les connaissances. Un tel profil doit être établi pour chaque poste à pourvoir. Son utilisation peut être étendue aux fonctionnaires déjà en fonction. Il permettra d'identifier les écarts entre le profil idéal et le profil réel et servira, éventuellement, de base à l'élaboration du plan de formation.

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un fonctionnaire. Cette action conduit à décrire le candidat « idéal » ; c'est pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes<sup>60</sup> :

<sup>59</sup> Suzanne Maury, OP CIT, page, 83.

<sup>60</sup> *IBID*, page, 48.

- Indispensable : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- Essentielle : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- Souhaitée : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

Le classement des caractéristiques dans ces trois catégories doit être aussi objectif que possible, on se défiera d'une tendance fréquemment observée parmi les supérieurs hiérarchiques, qui consiste à surélever les caractéristiques nécessaires et essentielles. Les éléments examinés sont, en général, les suivants :

- caractéristiques physiques : santé, présentation, âge... ;
- expérience : en années, dans le même poste et/ou un poste voisin, autre poste ;
- compétences spécifiques : connaissances techniques, niveau de savoir... ;
- motivation : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement ;
- traits de caractère : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe...

D'autres spécialistes et experts, voient que le profil souhaité d'un candidat peut être définie selon trois éléments<sup>61</sup> :

- Savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat) ;
- Vouloir agir (les éléments de motivation, type de personnalité) ;
- Pouvoir agir (organisation et moyens mis à disposition pour agir avec compétences).

### ***G. L'entretien basé sur les compétences (épreuve orale)***

L'entretien (épreuve orale) de recrutement est le meilleur moyen pour connaître les candidats. A cet effet, structurer l'entretien de recrutement permet d'explorer chaque domaine (formation, expérience, motivation, personnalité) de manière méthodique et organisée. Le recruteur cherche à exploiter l'ensemble des thématiques dans un ordre bien précis, ce qui l'oblige à approfondir chaque thématique avant de passer à la suivante. Un entretien conduit en

---

<sup>61</sup> Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 21<sup>ème</sup> Edition, Pars, VUIBERT, 2016, page, 66.

suivant des étapes bien définies permet d'obtenir des informations précises pour faire le bon choix et augmente la validité scientifique de l'entretien<sup>62</sup>.

**Les étapes de l'entretien de recrutement**

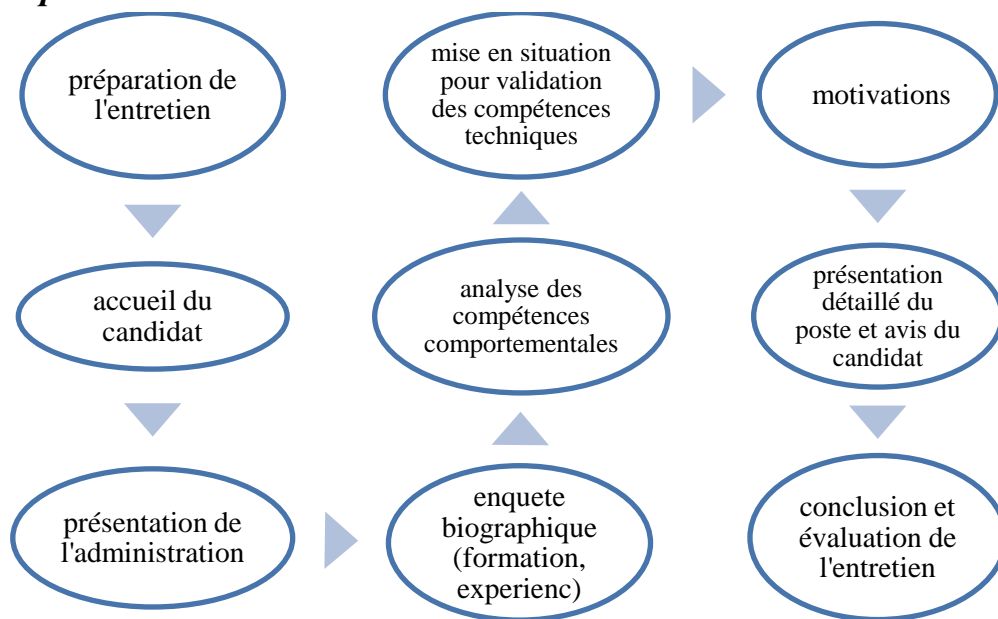


Figure n° 4 : Les étapes de l'entretien de recrutement

D'une manière générale, l'entretien de recrutement est une situation de face-à face qui met en présence deux personnes dont la finalité est la meilleure connaissance mutuelle, permettant à chaque partie de prendre sa décision. Il basé sur les compétences est fondé sur un principe simple : « la meilleure façon de prévoir ce qu'une personne fera dans le futur est de savoir ce que cette personne a fait dans le passé, dans une situation comparable »<sup>63</sup>.

En effet, l'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

- informer le candidat sur l'administration, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.

C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de

<sup>62</sup> Annick Haegel, OP CIT, page, 90.

<sup>63</sup> Organisation Mondiale des Douanes, OP CIT, page, 78.

recueillir des données pertinentes et contrôlables. Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien. La conduite de l'entretien comprend trois phases :

**a) *L'accueil du candidat***

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

**b) *La recherche d'informations***

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

**c) *La présentation du poste au candidat***

À l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. À ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise. L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés et structurés. L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement. Les entretiens sont généralement semi-directifs, organisés autour du parcours professionnel du candidat. Les recruteurs utilisent de plus en plus des entretiens structurés autour des compétences clés définies à l'avance que le recruteur s'efforcera de valider pendant l'échange à l'aide de questions très précises. Le large usage de l'entretien, pour B. Galambaud, ne se justifie pas par sa qualité de bon instrument de pronostic de succès professionnel, mais par la volonté du dirigeant d'affirmer sa liberté de choix de ses collaborateurs. Il existe un risque que l'entretien soit un lieu de discrimination. Le testing mené par l'observatoire des discriminations le montre. Il faut donc veiller à ce que le recruteur limite son rôle à évaluer les compétences.<sup>64</sup>

**a. *Les questions à poser***

L'art de questionner est la clé de réussite de tout entretien. Les questions ouvertes, larges et neutres permettent d'englober un maximum d'information sans orienter la réponse du

---

<sup>64</sup> Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 14<sup>ème</sup> Edition, Paris, VUIBERT, 2013, page, 232.

candidat. Savoir poser les bonnes questions permet d'avoir des informations plus précises et pertinentes sur les compétences du candidat<sup>65</sup>.

**Tableau n°8 : Type de questions d'un entretien**

Type de questions	Définition	Exemple
Questions ouvertes	Sont celles qui commencent par : Comment ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui ? Parlez-moi de... ?  Elles incitent le candidat à parler, et elles amènent une masse d'informations.	Pourquoi avez-vous quitté votre ancien travail ?  Pour quoi vous avez choisi ce métier ? l'administration des douanes ?
Questions fermées	Elles permettent au recruteur d'obtenir des informations précises mais risquent de laisser de côté des informations très précieuses sur les caractéristiques du candidat, son système de valeurs ou ses motivations. L'utilisation de nombreuses questions fermées rend l'entretien « sec », avec un échange de questions et de réponses brèves.	Savez-vous faire un compte rendu ?
Questions orientées	Ce sont des questions qui possèdent en elles une partie de la réponse. Elles ne laissent pas le choix à l'interlocuteur de manifester ses opinions, ses pensées ou ses impressions.	Avez-vous quitté votre ancien travail pour des raisons financières ou pour des raisons d'intérêt au travail ?  Vous avez choisi l'administration des douanes pour des raisons financières ?
Questions réflexives	Elles s'appuient sur les propos du candidat. Le recruteur utilise le matériel verbal du candidat pour explorer un champ qui l'intéresse, afin de valider des compétences recherchées dans le poste à pouvoir ou approfondir un sujet.	le candidat parle des bonnes relations qu'il entretient avec les anciens collègues de travail. Le recruteur va s'appuyer sur ce que dit le candidat et poser une question réflexive : Vous venez de parler de vos bonnes relations avec vos anciens collègues, pouvez-

<sup>65</sup> Annick Haegel, OP CIT, page, 94.

		vous m'en dire plus, ou me dire pourquoi ?  Puis le recruteur pose une question réflexive fermée pour vérifier : Quel est le nombre de conflits dans votre ancien travail depuis 3 ans ?
Questions d'auto-évaluation	Elles demandent au candidat de s'auto-positionner sur des compétences comportementales.	Quelle compétence avez-vous mise en œuvre pour développer des relations positives avec vos anciens collègues ?
Questions sondes	Elles donnent une vision plus globale du candidat.	Quelle est, en général, votre qualité première ?

Les questions, basées sur l'analyse de poste, permettent de confronter le profil du candidat avec le profil idéal recherché. Le recruteur classique posera sans doute toujours les mêmes questions : « Quels sont vos qualités et défauts ? » « Comment vous ? » « Comment vous voyez-vous dans quelques années ? » Ou encore des questions mettant en scène des hypothèses : « Que feriez-vous si votre responsable vous confiait une mission importante ? » Ces questions ne donnent aucune preuve que le candidat détient réellement les compétences recherchées. Pour recruter la bonne personne au bon poste et pouvoir la fidéliser par la suite, l'entretien doit être construit autour de questions sur le comportement.

Les entretiens de comportement sont basés sur le fait que la meilleure prédiction concernant un comportement futur est le comportement passé. Ce type d'entretien est le meilleur moyen d'appréhender le savoir-faire (expérience, connaissances et compétences) et le vouloir-faire (intérêts personnels, personnalité et talent) sans faire appel à la multi évaluation (*assessment center*<sup>66</sup>) ou à l'essai professionnel.

Les questions basées sur l'identification du comportement passé du candidat ne s'improvisent pas. Elles sont issues d'un long processus qui commence par des entretiens avec les personnes occupant le même style d'emploi pour établir le profil idéal et la description de fonction réelle<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Une méthode qui évalue les compétences d'un candidat au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation diverses.

<sup>67</sup> Benjamin Chaminade, OP CIT, page, 90.

➤ **Barème d'entretien**

Le barème peut servir à évaluer les compétences individuelles de chaque candidat. Il est essentiel que le jury (recruteur) utilise ce barème.

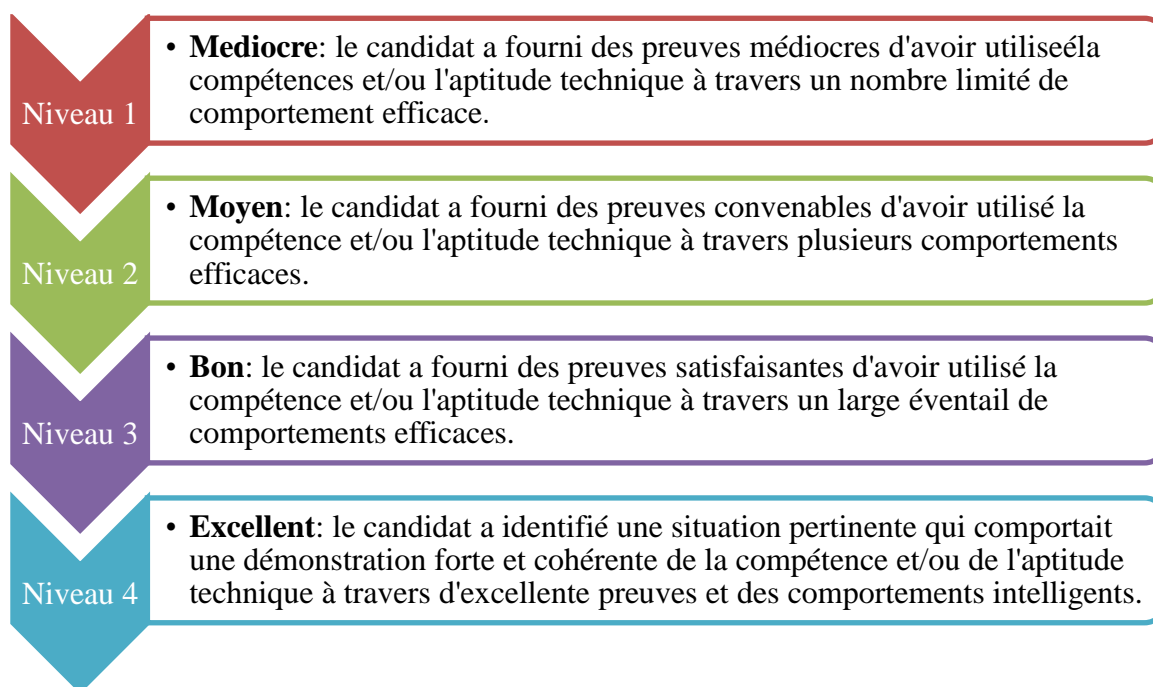


Figure n° 5 : Barème d'évaluation des compétences individuelles

Source : Guide de GRH basée sur les compétences de ministère des finances

Une évaluation d'entretien (épreuve orale) de sélection est nécessaire. Cette évaluation peut prendre la forme d'un tableau, ce dernier est un outil d'évaluation qui regroupe toutes les informations sur les candidats. En résumé, ce tableau d'évaluation d'entretien est un guide pour analyser les candidatures tout au long de l'entretien.

Sachant que le travail de l'administration ne s'arrête pas là, dénicher la perle rare, c'est bien la garder ! Par conséquent, la fidélisation des compétences, tout comme le recrutement, se révèle un enjeu de taille pour les administrations publiques d'aujourd'hui. C'est pourquoi il est conseillé d'accorder tout autant de soin à l'*onboarding* des nouvelles recrues, au moyen d'un processus **d'intégration** qui ne tourne pas qu'autour des spécificités techniques de la prise de poste.

**2. L'intégration des compétences durant la phase aval de processus de recrutement**

**2.1 Accueillir et intégrer la nouvelle recrue et/ou nommée au poste**

Un accueil réussi aide le nouvel arrivant à s'intégrer dans une administration aux rouages souvent complexes. Ainsi, un programme d'accueil et d'intégration stratégiquement établi

garantira certainement une adaptation rapide des nouveaux arrivants. Il influence directement la performance et le niveau de rétention.

La nouvelle recrue et/ou nommé au poste peut être craintif et avoir besoin d'être rassuré. Beaucoup de nouveaux défis l'attendent. Il a besoin d'être encadré pour bien s'intégrer. L'administration doit lui inspirer rapidement un sentiment d'appartenance et lui expliquer ses attentes afin qu'il puisse réaliser son plein potentiel<sup>68</sup>.

La préparation à l'accueil est une action préalable importante, car le nouveau recruté constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée dans la mesure où ce dernier est le premier contact que le nouvel arrivant aura avec l'environnement de l'administration, il s'effectue à travers quelques actions, à savoir :

- Audience et rencontre avec le responsable (chef hiérarchique) ;
- Présentation des missions et défis du service ;
- Présentation des conditions de travail ;
- Visite du lieu de travail avec le responsable;
- Présentation du personnel et l'équipe de travail (collègues).

## ***2.2 L'intégration***

**C'est là où la phase d'intégration intervient**, L'objectif de cette phase est de susciter l'attachement et l'engagement des fonctionnaires envers leur administration en les rassurant et en les confortant :

- **Rassurer** : le nouvel arrivant s'engage dans un environnement nouveau afin de relever un nouveau défi professionnel. Même s'il a reçu une description de fonction détaillée de son emploi, il ne connaît pas l'environnement relationnel dans lequel il arrive, il peut avoir besoin d'être rassurer ;
- **Conforter** : puisque le nouvel arrivant a accepté de rejoindre l'administration sur la base de ce qui lui a été présenté lors du recrutement. Il ne saura qu'après plusieurs jours ou même plusieurs semaines si sa décision a été bonne.

L'intégration des compétences est un processus de longue haleine, d'ailleurs les experts se sont concertés à ce que ce processus s'applique suivant des étapes bien définies, ces étapes peuvent être synthétisées comme suit :

---

<sup>68</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre, *Guide pratique de gestion des ressources humaines*, France, 2014, page, 89.

- ***La formation***

Une fois que les fonctionnaires sont installés dans leur poste, il est important de leur offrir une formation et un développement professionnel continu pour renforcer leurs compétences et les maintenir à jour. Cette formation peut être dispensée en interne ou par le biais de programmes de formation externe.

- ***Gestion des compétences***

L'administration publique doit mettre en place des systèmes de gestion des compétences pour suivre et évaluer les compétences de ses employés. Cela peut inclure la création de profils de compétences, des évaluations de performance régulières et des plans de développement individuels.

- ***Utilisation efficace des compétences***

Une fois que les compétences sont intégrées, il est important de les utiliser de manière optimale. Cela implique d'assigner les employés aux postes qui correspondent le mieux à leurs compétences et de les impliquer dans des projets pertinents.

Évaluation et rétroaction : L'administration publique devrait également mettre en place un système d'évaluation et de rétroaction pour permettre aux employés de comprendre leurs performances, leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration.

- ***Gestion du changement***

L'intégration des compétences peut nécessiter des ajustements dans la structure et la culture de l'administration publique. La gestion du changement est importante pour assurer que les employés s'adaptent efficacement aux nouvelles compétences et pratiques.

- ***Adaptation continue***

Enfin, l'intégration des compétences dans l'administration publique est un processus continu. Les besoins en compétences évoluent avec le temps, et l'administration doit s'adapter en conséquence en identifiant de nouveaux besoins et en ajustant les stratégies de développement des compétences.

*Les avantages d'une intégration réussie*

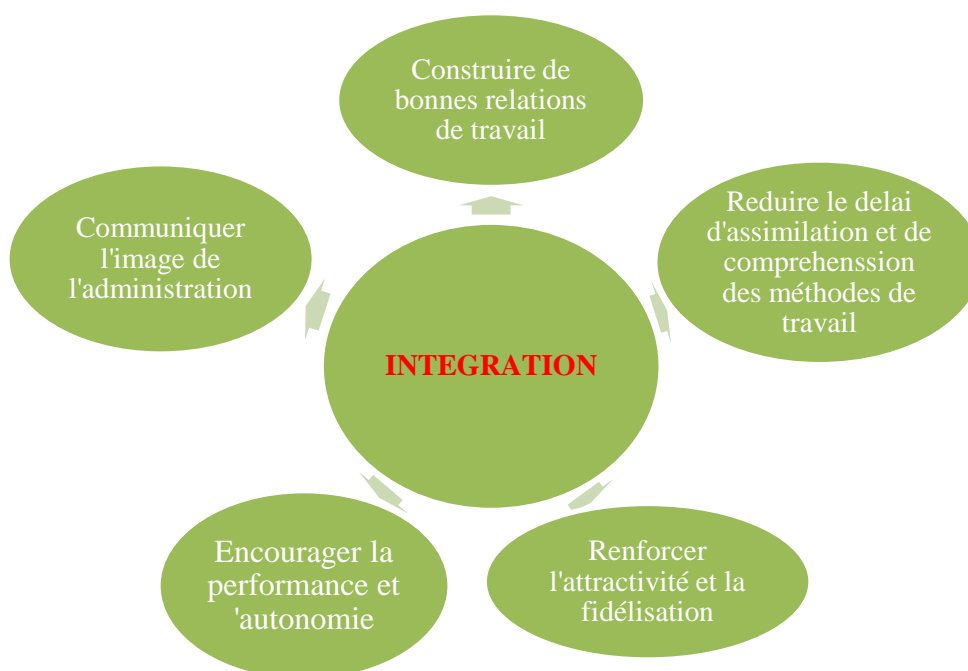


Figure n° 6 : Les avantages d'une intégration réussie

**2.3 La fidélisation des compétences**

La fidélisation des fonctionnaires publics représente un enjeu important pour l'administration publique. La notion de fidélisation des fonctionnaires, c'est tout simplement « un ensemble de méthodes et mesures prises par l'administration permettant de stopper ou réduire les départs et donc la fuite des compétences ». Il existe quatre prérequis pour initier le processus de fidélisation :

**Les prérequis d'initiation d'un processus de fidélisation**

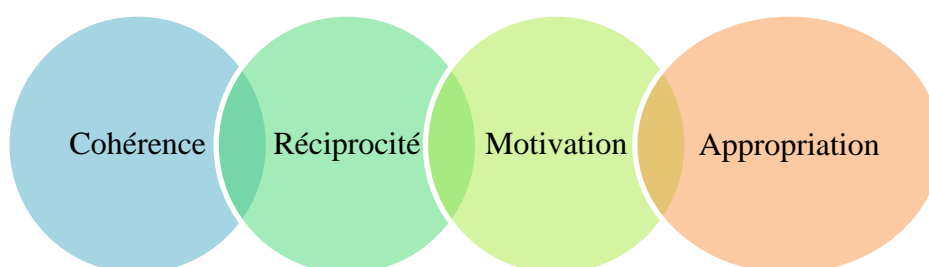


Figure n° 7 : Les prérequis d'initiation d'un processus de fidélisation

- La cohérence : c'est l'implication de la personne à son travail et son environnement professionnel. Comment une personne peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas sa

situation, ce qu'elle fait, quelle importance à son travail pour son administration ou ses collègues<sup>69</sup>, bref de ne pas pouvoir donner un sens à son travail.

- La réciprocité : c'est un état d'un sentiment, d'une relation réciproque. Comment une personne peut s'impliquer dans une administration si ce sentiment n'est pas réciproque? Il ne s'agit pas forcément de la politique de rémunération ou d'avantages pécuniaires, mais plutôt de tous ces petits signaux qui témoignent de l'intérêt de l'administration pour la personne, et pour le travail qu'elle réalise. La reconnaissance, la prise en compte des attentes, la pertinence d'un feed-back contribuent à ce sentiment de réciprocité. L'absence de reconnaissance, fut-elle symbolique, est source de difficultés importantes de tout salarié.
- la motivation : le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement<sup>70</sup>.
- L'appropriation : c'est le fait que la personne s'adapte à son administration et la considérer un peu comme la sienne. L'appropriation renvoie au processus d'identification de la personne à son travail, dans son service, dans son bureau afin de réaliser ses objectifs<sup>71</sup>.

### Le processus de la fidélisation de personnel repose sur quatre actions

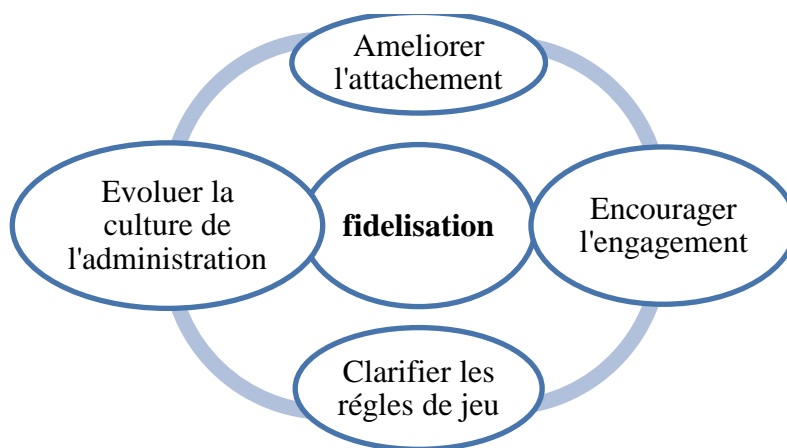


Figure n° 8 : Les actions d'une culture de fidélisation

L'administration publique doit fidéliser ses fonctionnaires afin d'éviter la fuite des compétences qu'elle a longtemps et durement recherché. Cela ressemble fort une absence de

69 *IBID*, page, 252.

70 Fabien Fenouillet et Alain Lieury, *Mécanismes cognitifs ; motivation et mémoire*, in Montagner, H. (ed.) *L'enfant : la vraie question de l'école*, Odile Jacob, 2002, page, 2. [article : 1-15]

71 Benjamin Chaminade, *OP CIT*, page, 253.

retour sur investissement. Vu que le recrutement est compliqué notamment sur les compétences et coûte cher. C'est un véritable investissement pour l'administration qu'il s'agira de rentabiliser par un bon processus de fidélisation.

### **Conclusion**

En conclusion, nous pouvons dire que le processus de recrutement au sein de la fonction publique est strictement régi par la loi et la réglementation ce qui nous lie un peu les mains et limite l'évolution de la gestion des ressources humaines au niveau de la fonction publique dans la mesure où le processus de recrutement est essentiellement conçu comme un processus logistique et juridique et non pas comme un processus d'identification, d'acquisition, d'intégration et de développement des compétences clés.

En effet, les procédures de déroulement de ce processus n'offrent pas de garantie suffisante quant au bon choix de candidats, étant donné que la définition et la description des postes est de mesure quantitative que qualitative en l'absence d'un accompagnement, un suivi et une intégration de la nouvelle recrue.

Dans une telle situation les fonctions et les activités réellement exercées peuvent ne pas correspondre exactement au poste occupé, en conséquence une inadéquation entre les compétences acquises et les compétences requises. Pour remédier à cela la DRH de l'administration est tenue de procéder au recrutement orienté compétences sans renoncer au mode de recrutement classique qui porte sur le principe de l'égal et la non-discrimination.

## **Chapitre n° 3 : Le processus d'intégration des compétences au sein du Ministère des Finances.**

Le présent chapitre est consacré à l'évaluation du processus de recrutement appliqué au Ministère de Finances afin de mettre en évidence l'adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises et présenter l'effort de la Direction des Ressources Humaines pour intégrer les compétences dans le cadre de son processus de recrutement.

Ce chapitre sera structuré en deux sections dont la première sera consacrée à la présentation de l'organisation, des missions et des attributions de ce Département Ministériel.

La seconde section s'efforcera à mettre en évidence l'adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises ainsi que la stratégie adoptée par la Direction des Ressources Humaines afin d'identifier et d'intégrer les compétences dans le cadre de son processus de recrutement.

**Section n° 1 : Présentation du Ministère des Finances.**

La diversité des disciplines qui concourent à la connaissance des finances publiques, tout en bénéficiant des enseignements de la science financière, donne aux finances publiques le caractère d'une science de carrefour. Les finances publiques sont, véritablement, une discipline charnière qui inclut les questions sur l'impôt, comme elle intègre dans son champ disciplinaire tout ce qui est relatif aux budgets publics et aux différents contrôles existants sur l'emploi et la sauvegarde des deniers publics. Cette discipline carrefour est dirigée sous l'autorité du Ministre des Finances au sein de l'Administration Centrale du Ministère des Finances et ses services extérieurs.

Le Ministère des Finances joue, ici, un rôle capital que ce soit en tant qu'autorité de gestion, de réglementation et de contrôle des finances publiques de l'Etat mais aussi en tant que chargé de tracer la politique financière du pays en élaborant la loi de finance et en veillant à sa mise en œuvre ainsi qu'en traçant les politiques fiscales et douanières.

Selon le décret exécutif n° 21-252 du 25 Chaoual 1442 correspondant au 6 Juin 2021 portant organisation centrale du Ministère des Finances, et sous l'autorité du Ministre des Finances, l'Administration Centrale du Ministère comprend :

**a- Le Secrétaire Général**

Auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne. Il est assisté de six (6) directeurs d'études et de quatre chefs d'études.

**b- Chef de Cabinet**

Assisté de six (6) chargé d'études et de synthèse, chargés, respectivement :

- De la préparation des interventions du Ministre devant le parlement ;
- Des affaires juridiques ;
- Des relations avec les instances exécutives ;
- Des relations avec le mouvement associatif ;
- De l'élaboration, l'évaluation et le suivi du programme d'activité du Ministère ;
- Des dossiers inscrits aux Conseils des Ministres et aux réunion du Gouvernement.

### *c- Les différentes structures du Ministère des Finances*

#### *1- La Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP)*

La DGPP est une structure transversale considérée comme un bureau-conseil pour le Ministère des Finances, chargées de divers dossiers ayant une relation avec les autres structures du Ministère. Elle est chargée notamment :

- D'élaborer les prévisions macro-économiques, le cadrage macro-économique et financier des lois de finances et les rapports de présentation des lois de finances ;
- De suivre l'évolution de l'environnement économique international et d'évaluer son impact sur l'économie nationale ;
- D'élaborer les éléments nécessaires à la conception des politiques budgétaires et fiscales et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- De simuler les impacts des mesures à caractère économique et financier ;
- D'élaborer des notes annuelles et infra-annuel de conjonctures ;
- De suivre et d'évaluer les équilibres des régimes sociaux.

#### *2- La Direction Générale du Budget (DGB)*

La Direction Générale du Budget est une structure clé au sein du Ministère des Finances. Elle est la responsable de la concrétisation de la politique budgétaire de l'Etat à travers l'élaboration du budget de ce dernier, et l'amélioration de la performance dans l'utilisation des fonds publics et la transparence dans leur gestion. Elle est chargée notamment de :

- L'élaboration de la politique budgétaire et la mise en œuvre des conventions et des accords internationaux ayant une incidence financière sur le budget de l'Etat ;
- L'élaboration de la note d'orientation de la préparation du projet de la loi de finance et du budget de l'Etat ;
- La modernisation du système budgétaire "MSB" ;
- La réglementation budgétaire du contrôle et des marchés publics ;
- La réforme des subventions « la nouvelle optique de la réforme est de ciblé les personnes nécessiteuses ».

### ***3- La Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable des Opérations Financières de l'Etat (DGTCOFE)***

Le Trésor Public a été érigé en un moyen privilégié d'intervention de l'Etat. Il constitue le réseau des comptables publics de l'ensemble des services financiers. Il est chargé du recouvrement de la plupart des recettes de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Etablissements Publics à caractère Administratif, ainsi mettre en relation l'Etat et les collectivités publiques à travers ses services extérieurs qui se présentent comme suit : 13 Directions régionales ; 48 Trésoreries de Wilaya ; la Trésorerie centrale ; la Trésorerie principale ; 636 Trésoreries communales et Trésoreries de la santé.

A ce titre, le trésor public remplit trois fonctions principales pour le compte de l'Etat :

**A) Caissier de l'Etat** : il est chargé de réaliser les opérations d'encaissement (le recouvrement des recettes) et décaissement (paiement des dépenses), comme il est chargé de la gestion du réseau de comptabilités publiques.

**B) Comptable de l'Etat** : sa mission principale est d'établir la comptabilité des personnes morales de droit public, comme il doit assurer la tenue de la comptabilité de l'Etat.

**C) Banquier ou financier de l'Etat** : le trésor public en tant que banquier gère des comptes courants, octroie des prêts, contracte des emprunts.

### ***4- La Direction Générale des Impôts (DGI)***

En fait, l'une des missions principales de cette direction est la préparation des projets de lois de finances. Ce dernier est élaboré suivant plusieurs étapes, à savoir :

A) la proposition des mesures fiscales ainsi que la réalisation des opérations d'études, simulations, rédaction des projets d'articles et leurs exposés des motifs. Parmi les mesures proposées dans le cadre de la préparation de la loi de finances, nous citons l'exemple des mesures en matière de TVA, D'IRG, d'IBS, de finances locales, ...

B) La saisine des membres du Gouvernement, par le Ministre des Finances, pour leur demander de transmettre leurs propositions de mesures législatives qu'ils souhaitent insérer dans l'avant-projet de loi de finances (APLF) ;

C) La transmission par les régies du Ministère des Finances (DGB-DGD-DGT-DGDN-DGC) à la DGI, des propositions de mesures relevant de leurs domaines de compétence ;

D) La réception des propositions de mesures des différents Départements Ministériels (centralisées au niveau de la DGI).

E) La tenue des réunions du Comité ad hoc chargé de préparer la loi de finances au siège du Ministère des Finances (regroupant les représentants du Ministère des Finances (DGI, DGB, DGD, DGT et DGDN) et ceux des différents Départements Ministériels qui ont formulé des propositions de mesures législatives.

F) L'élaboration de l'avant-projet de loi de finances qui est soumis à l'examen du Ministre des Finances et son approbation éventuelle.

G) L'examen de l'avant-projet de loi de finances en Conseil Interministériel ;

H) L'examen de l'avant-projet de loi de finances en Réunion du Gouvernement ;

I) L'examen de l'avant-projet de loi par le Conseil d'Etat pour avis quant aux mesures législatives proposées ;

J) L'examen du projet de loi de finances (PLF) en Conseil des Ministres ;

K) L'examen et adoption de la loi de finances par le Parlement (Assemblée Populaire Nationale - Conseil de la Nation) ;

L) La promulgation de la loi de finances.

En sus de cela, la Direction Générale des Impôts est chargée :

- De veiller à l'étude, à la proposition et à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires ;
- D'assurer la mise en œuvre des mesures nécessaires pour l'établissement de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des impôts, droits et taxes fiscales, ainsi que la perception des taxes parafiscales et autres produits ;
- De définir et de simplifier les procédures fiscales relatives à la gestion de l'assiette, du contrôle, du recouvrement et du contentieux de l'impôt ;
- D'élaborer les programmes stratégiques de modernisation et de s'assurer de leur mise en œuvre ;
- De développer et de déployer le système d'information et de mettre en place les interfaces et les outils de communication ;
- D'assurer la maîtrise d'ouvrages des référentiels en matière des technologies d'information et de communication ;
- De veiller à la préparation et à la négociation des conventions fiscales internationales et des accords internationaux comportant des dispositions fiscales ;

- De mettre en œuvre les mesures nécessaires de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.
- De veiller à la prise en charge du contentieux administratif et judiciaire relatif aux impôts, droits et taxes de toute nature ;
- De mettre en place les instruments d'analyse et de contrôle de gestion de la performance des services fiscaux ;
- De veiller à l'amélioration des relations des services fiscaux avec les contribuables.

### ***5- La Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation des Systèmes d'Information Economiques***

L'organisation et les attributions de la Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Economiques sont définies par l'article « 6 » du décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021 portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances.

A la suite de l'avènement massif des technologies numériques, le Ministère des Finances a dû faire face à d'énormes défis de transformation, qui touchent autant le fonctionnement interne qu'externe. Les défis sont de taille et sont multiples. Parmi les efforts du Ministère des Finance, dans ce sens, on peut citer la création d'une nouvelle direction « la Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Economiques » (qui est une nouvelle structure en cour d'installation au sein de ministère des finances). Son installation répond aux insuffisances de système budgétaires actuel (un manquement d'information et un système d'information non optimal). Cette nouvelle direction est chargée de :

- Participer à l'élaboration de la stratégie de numérisation ;
- Participer à l'élaboration de la politique nationale de la sécurité informatique ;
- Valider et encadrer les actions de la numérisation initiées par toutes les directions générales du ministère des finances ;
- Veiller à la mise en place de systèmes d'information économiques, statistiques et d'aide à la prise de décision ;
- Veiller à la généralisation de la numérisation des processus et procédures au niveau du secteur ;
- Assurer le pilotage et la coordination des réformes ;
- Assurer la gestion des projets de la modernisation.

### ***6- La direction générale des relations économiques et financières extérieures (DGRFE)***

La DGRFE est l'une des structures de ministères des finances, elle représente le ministère des finances auprès le reste du monde, en jouant le rôle de l'interface Tout en assurant ses diverses missions notamment :

- La coordination entre le ministère des finances et les autres pays, les ensembles économiques ainsi que les institutions financières internationales concernant les relations de coopérations économiques et financières ;
- Proposer les éléments nécessaires à la définition de la stratégie d'endettement et du traitement des créances ;
- Représenter le ministère des finances aux commissions mixtes de coopération et autres organes bilatéraux ;
- De promouvoir les relations de coopération économiques et financières ;
- D'examiner les demandes de financement, d'en étudier les opportunités de financement.

### ***7- La direction générale du domaine national***

La gestion des biens formant le domaine public de l'Etat est confiée à des services ou organismes affectataires; les biens relevant du domaine privé de l'Etat sont gérés par l'Administration des Domaines.

L'Administration Domaniale et Foncière joue un rôle majeur sur le plan socio-économique dans notre pays du fait qu'elle agit en tant qu'expert et notaire de l'Etat en matière d'opérations foncières et immobilières. Elle a pour missions essentielles :

- D'organiser la gestion des patrimoines publics et de veiller à toute atteinte physique ou juridique aux biens de l'Etat;
- De contrôler les conditions de fond et de forme des documents portant sur la propriété immobilière publique ou privée et sur les autres droits réels immobiliers.

### ***8- La direction générale de la prospective (DGP)***

Suivant l'article 9 du Décret exécutif n° 21-252 du 25 Chaoual 1442 correspondant au 6 juin 2021 portant organisation de l'administration centrale du ministère des finances. La direction générale de la prospective, est chargée, notamment :

- D'élaborer des études et analyses prospectives en vue d'éclairer les choix des pouvoirs publics au regard des enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux et technologiques ;
- De participer au choix des orientations stratégiques en matière de politique économique et participer à l'élaboration des programmes de développement économiques et sociaux de la Nation ;
- De proposer les éléments de stratégie nationale de long terme dans les domaines du développement social, économique et territorial ;
- De participer à l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable ;
- De proposer un cadre d'appui au développement territorial ;
- D'évaluer l'impact financier des programmes de développement et de croissance ;
- D'identifier les conditions de la stabilité des grands équilibres économiques et de leur soutenabilité à long terme ;
- De promouvoir les instruments d'analyse et de prospective nécessaires à la connaissance des évolutions de la société et de l'économie nationale.

#### ***9- La direction générale des douanes, régie par texte particulier***

A l'importation et à l'exportation, l'administration des douanes est chargée de recouvrer ou de garantir la perception des droits et taxes institués par la législation en vigueur pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics.

Les marchandises constituent le gage des droits et taxes et une sûreté réelle au profit du Trésor public. Aucun enlèvement de marchandises ne peut être envisagé sans que les droits et taxes exigibles n'aient été payés, consignés ou garantis.

Les missions de la douane sont généralement fixées dans la loi douanière et spécifiées par l'article 3 du Code des Douanes Algérien. A savoir :

##### **➤ La mission économique de la douane**

- Appliquer en collaboration avec les institutions concernées, la législation et la réglementation régissant la circulation transfrontalière des marchandises ;
- Promouvoir de la concurrence loyale par la prévention, la recherche et la répression des pratiques déloyales et frauduleuses ;

- Encourager les investissements, national et étranger, à travers les facilitations douanières et les régimes douaniers économiques institués à cet effet ;
- Participer à la promotion des exportations hors hydrocarbures ;
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures de protection et de promotion de la production nationale ;
- Élaborer les statistiques du commerce extérieur, sans lesquelles il n'est pas possible d'élaborer une politique du commerce extérieur ou intérieur fiable (mission d'aide à la prise de décision) ;
- Contrôler l'authenticité de l'origine<sup>2</sup> des marchandises lorsque des conventions prévoyant l'octroi de préférences commerciales et tarifaires sont conclues avec un pays ;
- Appliquer les mesures de prohibitions édictées tant à l'importation qu'à l'exportation aussi bien à destination ou en provenance d'un ou de plusieurs pays (mission de protection) ;

➤ ***La mission fiscale de la douane***

- Recouvrer les droits et taxes auxquels sont soumises les marchandises à leur importation ;
  - Recouvrer les redevances douanières spécifiques
  - Suivre et contrôler les avantages fiscaux ;
  - Prévus par les accords tarifaires préférentiels pour s'assurer des conditions de leur bénéfice légal.
  - Veiller à l'application de la législation des changes lors du passage physique des frontières ou en matière de valeur en douane des marchandises déclarées à l'importation ou à l'exportation ;
- Lutter contre la fraude douanière par la justification de l'origine des marchandises, leur espèce et leur valeur en douane, pour le contrôle de l'assiette des droits et taxes.

➤ ***Mission de la protection de la douane***

- Lutter contre le trafic illicite des stupéfiants, la contrebande, le blanchiment d'argent et de manière générale le crime organisé transfrontalier ;
- Participer à la préservation de l'ordre et de la sécurité publics (armes, explosifs, substances chimiques et produits dangereux) ;
- Participer à la protection du consommateur en veillant à ce que les produits de consommation non alimentaires et les produits domestiques soient soumis au contrôle de conformité aux normes de fabrication et de sécurité ;

- Veiller à la sécurité des personnes et des biens en participant à la recherche des marchandises prohibées, dangereuses pour la santé ou l'environnement ;
- Assurer la protection aux frontières du patrimoine national en matière de flore et de faune menacées d'extinction ;
- Assurer la protection du patrimoine naturel, archéologique, pariétal, artistique et culturel (ex. gravures et peintures rupestres, roses de sable, bois pétrifié, objets préhistoriques, œuvres d'art, etc.).

➤ ***Mission d'aide à la prise de décision***

- L'institution douanière élabore et analyse les statistiques du commerce extérieur pour faciliter la prise de décision tant pour les pouvoirs publics que pour les opérateurs économiques.
- A la demande des pouvoirs publics, la douane élabore des études spécifiques sur l'évolution du commerce extérieur, sur les prévisions de perceptions des droits et taxes<sup>2</sup> dans le cadre de la préparation des lois de finances, ou sur les impacts d'une mesure ou d'une décision à prendre.

**10- *L'inspection générale des finances, régie par texte particulier***

Les finances publiques occupent une place prépondérante en économie, d'où la mise en place des mécanismes et des institutions de contrôle des deniers publics s'avère indispensable. Ce contrôle administratif est assuré sous l'autorité de l'inspection générale des finances (IGF) et les inspections régionales implantées respectivement à Laghouat, Tlemcen, Tizi Ouzou, Sétif, Sidi Bel Abbes, Annaba, Constantine, Mostaganem, Oran et Ouargla.

L'organisation et les attributions de l'inspection régionale des finances (IGF) sont définies par le décret exécutif n° 08-273 du 6 septembre 2008, publié dans le journal officiel n° 50, Les interventions de l'IGF peuvent porter sur :

- La proposition des actions de contrôle à inscrire dans le programme annuel d'intervention de l'inspection générale des finances ;
- Vieller à la préparation et la coordination des travaux des missions ;
- Désigner les unités opérationnelles devant prendre en charge les opérations de contrôle dévolues à l'inspection générale ;
- Veiller à la qualité de travaux de vérification ;
- Proposer toute mesure susceptible d'améliorer l'efficacité du contrôle de l'IGF ;
- Etablir des rapports, bilans périodiques et synthèses, concernant l'activité de l'IGF.

Enfin, Le ministère des finances est un ministère régalien reconnu, aussi bien par la qualité de ses personnels, et par son rôle pivot au sein du gouvernement en tant que conseiller dans divers domaines dont : le domaine budgétaire, fiscal, financier et comptable. Il est composé de plusieurs directions traitant toute question relative à la préparation du budget et à son exécution, aux impôts, la fiscalité des hydrocarbures, la comptabilité publique, douanes et domaines, la gestion et la sauvegarde des deniers publics...etc.

Cependant, il nous a été donné de constater qu'il existe des lacunes et insuffisances qui font obstacle à la gestion optimale et le bon fonctionnement des structures appartenant au ministère des finances, mais qui peuvent être corrigées par des réformes, ces lacunes sont :

- La rigidité de la procédure et le manque de souplesse en matière de gestion ;
- La multiplicité des intervenants ;
- Manque de personnel, ce qui induit à une charge parfois insurmontable à cause de non recrutement ;
- Un manque des stages de formations et d'apprentissages ;
- Les difficultés de récolter et d'accès aux informations concernant la sphère réelle et la sphère financière à cause de la non-utilisation des outils informatiques de numérisations et de digitalisation des services public.

## ***Section 2 : Adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises.***

### ***1. Les outils de collecte d'information***

Afin de mesurer l'adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises, nous mobilisons deux (02) outils de collecte d'information, à savoir :

#### ***a- L'observation directe***

Par définition, l'observation limite l'information aux éléments observables. Les activités intellectuelles, telles que l'évaluation, le jugement ou l'analyse, passent alors inaperçues. Cette méthode ne peut donc servir qu'à rédiger des descriptions de poste génériques<sup>72</sup>.

#### ***b- Le questionnaire (annexe n° 2)***

On peut distinguer :

-Questionnaire structuré : qui liste l'ensemble de tâches ou de comportements portant sur les divers aspects du travail. La personne qui remplit ce questionnaire n'a qu'à pointer les tâches ou les comportements qui correspondent à son emploi.

-Questionnaire ouvert : qui porte sur l'ensemble des questions ouvertes qui permettent au concerné de s'exprimer avec une certaine liberté.

Au regard des informations issues de l'analyse des définitions, des théories et des modèles théoriques, nous avons choisi d'analyser d'une façon approfondie l'adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises en rapportant les études empiriques les plus significatives pour ce mémoire.

Nous avons effectué notre recherche en considérant les différents termes relatifs au processus de recrutement. Ainsi, nous avons inclus dans notre étude les mots clés : compétence, intégration, gestion des carrières, care management, formation initiale, formation continue, motivation, fidélisation... Néanmoins, étant donné notre problématique de recherche, nous avons sélectionné les postes suivants :

- Les fonctionnaires du corps commun : ingénieurs, administrateurs.
- Les fonctionnaires des corps spécifiques : inspecteurs principaux, inspecteurs divisionnaires ;

---

72 *IBID*, page, 93.

- Les fonctionnaires occupant des postes supérieurs : chefs de bureau, chargés d'études ;
- Les fonctionnaires titulaires d'une fonction supérieure : contrôleurs, les sous directeurs, les directeurs centraux.

Il convient de noter que les structures ayant des services extérieurs, à savoir, DGI, DGD, DGB, IGF, DGTCOFE, DGDN disposent de leurs services de personnel autonomes de celui de l'Administration centrale. Les autres structures n'ayant pas de services extérieurs, telles que DGPP, DGRFE, DGP..., sont soumis à la Direction des ressources humaines de l'Administration centrale.

Les fonctionnaires titulaires d'une fonction supérieure sont régis par la réglementation spécifique dont la mise en œuvre est assurée par la DRH de l'Administration centrale.

**Répartitions des effectifs des corps spécifiques par rapport à l'effectif global des fonctionnaires selon les structures du ministère des finances**

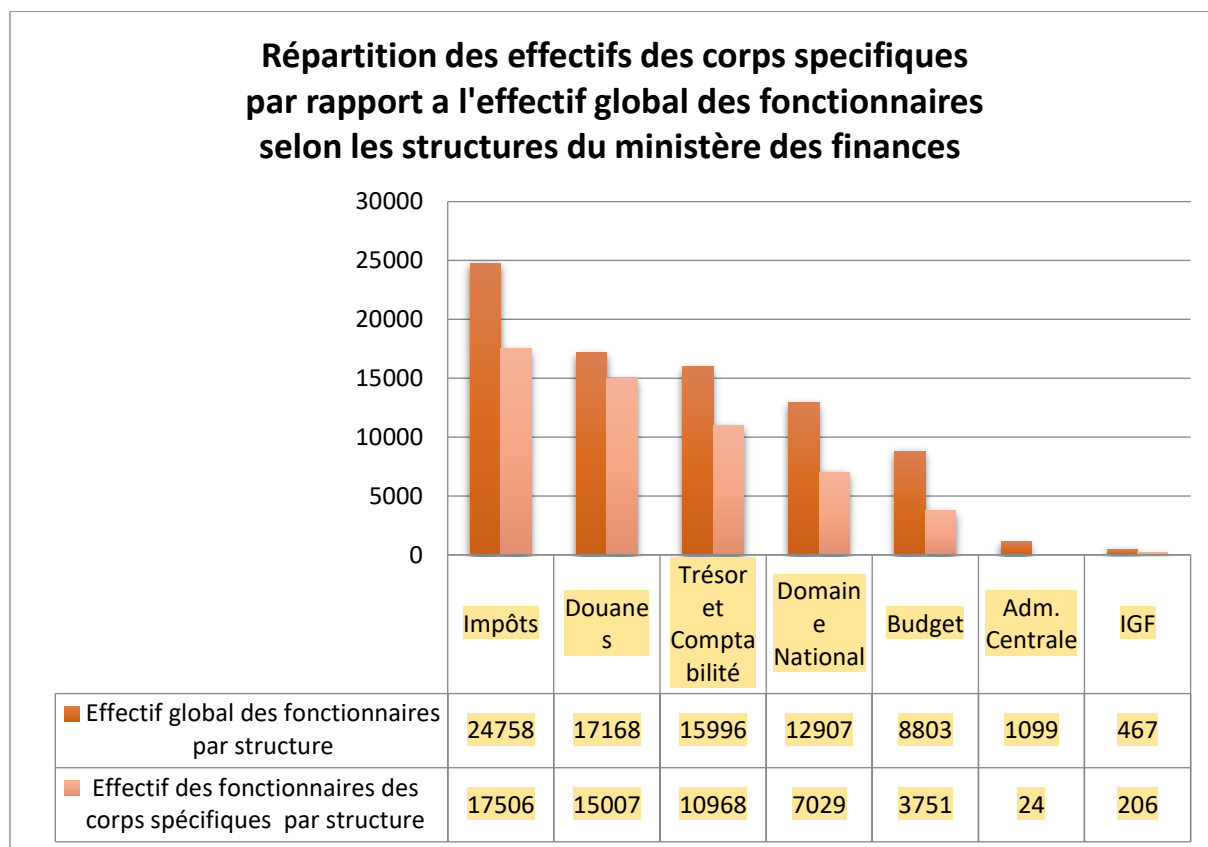


Figure n° 9 : Elaboré par nos soins.

## **2. Analyse des résultats obtenus (annexe n° 3):**

Il s'agit d'analyser et d'interpréter dans cette partie les différents résultats récoltés sur le terrain afin de répondre à la problématique de la recherche et vérifier les différentes hypothèses.

Pour ce faire, un questionnaire (annexe n° 2) a été élaboré et distribué pour réponse aux fonctionnaires du Ministère des Finances.

### **a) Taille de l'échantillon et répartition par grades :**

Un nombre total de 300 fonctionnaires ont répondu au questionnaire, soit un taux équivalent environ à 26,7 % du nombre total des fonctionnaires du Ministère a participé à ce questionnaire, dont une grande partie relève de ceux ayant le grade d'inspecteur principal avec un taux de 32,33 % des participants. Toutefois, les personnes ayant le grade de Directeur représentent, comme étant la minorité, un taux de 3,67 %.

Cette répartition représente à une grande échelle la composition humaine du Ministère au regard des grades qui y font partie et les titulaires de fonctions supérieures qui y exercent. Cela pourrait contribuer considérablement à la représentativité des réponses collectées auprès des personnes interrogées.

### **b) Répartition par sexe :**

Il y a lieu de noter que 184 des participants sont des hommes, ce qui représente un taux de 61.33 %, contre 38.67 % du côté des femmes avec un nombre de 116 personnes.

### **c) Répartition par âge :**

Concernant la tranche d'âge, la majorité des fonctionnaires ayant répondu au questionnaire ont un âge compris entre 30 et 40 ans avec un taux de 32%, suivi de ceux dont l'âge se situe entre 40 et 50 ans avec un taux de 26,33 %. Néanmoins, la minorité des fonctionnaires concernant ce critère représente ceux ayant l'âge compris entre 20 et 30 ans et supérieur à 60 ans, avec des taux de participation respectifs de 07% et 05%.

### **d) Répartition par services :**

Quant au service dont les participants relèvent, 26% des fonctionnaires exercent leurs fonctions au sein de l'IGF, suivis de la DGI et de la DGB avec des taux respectifs de 22.67% et 16.33% et la majorité d'entre eux détiennent une expérience professionnelle générale se situant entre 10 et 20 ans.

***e) Répartition par qualité d'accueil au premier jour de travail :***

Aussi, la majorité des participants à ce questionnaire ont répondu qu'ils étaient agréablement accueillis lors de leur premier jour de travail avec un taux de réponse favorable de 73%. Par la suite, on leur a demandé s'ils étaient satisfaits du poste qu'ils occupent actuellement, et 53% des participants ont répondu qu'ils l'étaient, contre 47% pour ce qui est de ceux qui ne le sont pas.

***f) Répartition selon le souhait de changement au sein de l'administration :***

Un nombre assez important des fonctionnaires souhaiteraient qu'il y ait des changements au sein de l'administration concernant la gestion de la qualité, avec un taux de 79.67%. De plus, 53% des participants affirment qu'ils n'ont pas connu de changement de travail au sein de leur service. Cependant, 57% estiment que le changement du travail peut avoir un impact négatif et que la majorité des participants (71%) pensent qu'il peut être une source de démotivation.

***g) Répartition selon le sentiment de bien-être :***

Concernant les questions du bien-être du fonctionnaire, 143 des personnes ont révélé qu'ils se sentaient bien au sein de leur service, tandis que 31 fonctionnaires estiment ne pas se sentir bien. De plus, 205 d'entre eux confirment qu'ils entretiennent des relations favorables avec leurs collègues.

***h) Répartition selon le lien entre bien-être au travail et performance :***

Quant à la performance, 234 fonctionnaires (78.3%) pensent que se sentir bien dans son service ne favorise aucunement la performance, et 91% (273 personnes) d'entre eux ne se sentent pas motivés dans l'exercice de leurs fonctions.

Cependant, 92% trouvent qu'ils sont dans de bonnes conditions de travail. De plus, il a été relevé que 196 des fonctionnaires (65.33%) ont des perspectives d'évolution.

***i) Répartition selon la fréquence de la reconnaissance reçue au travail :***

Une grande partie des fonctionnaires (43.67%) confirment qu'ils reçoivent très rarement des compliments ou de la reconnaissance de la part de leur supérieur hiérarchique, alors qu'il s'agit d'un critère assez important étant donné que 112 fonctionnaires (37.33%) considèrent ce point comme étant très important.

***j) Répartition selon l'engagement vis-à-vis du service :***

182 fonctionnaires accordent moyennement d'importance quant à l'attachement ou à l'engagement auprès service au sein duquel ils exercent leur fonction et 128 fonctionnaires (42.67%) ne savent pas s'ils projettent encore de travailler au sein de leurs services respectifs.

***k) Répartition selon le degré de favorisation du travail collaboratif par le supérieur hiérarchique :***

Concernant le supérieur hiérarchique, 54.33% des fonctionnaires estiment qu'il ne favorise nullement le travail d'équipe/collaboratif, tandis que les autres affirment que leurs supérieurs favorisent le travail de groupe.

***l) Répartition selon le degré du « Care » dans l'administration :***

Il est à constater que 63.67% des fonctionnaires ayant participé au questionnaire pensent que l'administration ne prend pas soin de son personnel. Aussi, 197 fonctionnaires (65.67%) pensent que le « Care » se manifeste dans l'administration sur la base des relations entre personnel.

***m) Répartition selon la contribution de la formation continue :***

Selon 74% des participants, le programme de la formation continue ne permet pas de satisfaire les besoins des fonctionnaires. Cela pourrait s'expliquer par le contenu des programmes de la formation continue proposés chaque année et que ne correspond pas, selon les mêmes personnes, aux besoins exprimés ou ressentis par les fonctionnaires participant à ces formations.

***n) Répartition selon le sentiment d'intégration dans l'administration :***

Selon les résultats du questionnaires, 60.67 % des fonctionnaires ne se sentent pas intégrés dans leur administration. Ce taux est relativement élevé et mérite d'être étudié et analysé de près pour en déceler les causes et y apporter les solutions nécessaires. Le fonctionnaire qui ne se sent pas intégré dans son milieu de travail risque de ne pas pouvoir donner le meilleur de soi-même et de ce fait d'être loin de son efficacité optimale et des attentes de l'administration.

**A. L'impact des conditions d'accueils sur l'intégration de la nouvelle recrue**

Population	Satisfait	Non satisfait
300 fonctionnaires (100%)	73 %	27 %

Source : Elaboré par nos soins

Nous pouvons dire que la DRH utilise une procédure d'accueil favorable à l'accueil de ses nouvelles recrues, dont 73 % des fonctionnaires qui ont été soumis à un accueil favorable, sachant que l'accueil se limite seulement à la présentation des principales tâches qui leurs sont attribuées, ainsi que la prise de contact entre le fonctionnaire nouvellement recruté et ses collègues. En contrepartie 27 % restants des fonctionnaires n'ont pas reçu un accueil approprié lors de leur premier jour de travail, ce qui a conduit à ce que ces fonctionnaires ne se sentent pas intégrés dans le milieu professionnel dès le premier jour.

Cela nous amènent a confirmé notre première hypothèse à savoir : « *les bonnes procédures d'accueil permettent l'intégration des nouvelles recrues* ».

**B- L'intégration des compétences durant la phase avale de processus de recrutement**

Population	intégrés	Non intégrés
300 fonctionnaires (100%)	39,33 %	60,67 %

Source : Elaboré par nos soins

L'accueil au travail, c'est bien plus que la première journée dans un poste, c'est aussi un plan d'intégration bien structuré et planifié. L'assimilation et la compréhension des méthodes de travail, la construction de bonne relation au travail, l'encouragement de la performance et l'autonomie, la communication constituent l'ensemble des actions nécessaires pour intégrer les fonctionnaires nouvellement recrutés durant les premiers jours. Cette période généralement s'étale d'une à quatre semaines et elle est décisive pour la bonne intégration des nouveaux fonctionnaires.

Les résultats de questionnaires obtenus montrent que certaines structures accordent une grande importance sur cette phase d'intégration à l'instar de la *DGI, DGD*, contrairement à d'autres structures qui ne s'investissent pas durant cette période délicate. En conséquence de cela les fonctionnaires relevant des structures appliquant ces actions s'intègre plus facilement et plus rapidement dans leurs fonctions contrairement aux fonctionnaires relevant des autres structures. En conséquence la DRH du Ministère des Finances est tenue d'élaborer des instructions et de

les communiquer aux responsables de chaque structure afin que ceux-ci mettent en place en temps opportun les moyens appropriés pour garantir l'intégration immédiate des fonctionnaires.

De ce fait, nous pouvons confirmer notre seconde hypothèse : « *L'intégration est assurée via un bon plan d'intégration durant la phase avale de recrutement et ce par L'adoption des moyens modernes et efficaces pour l'accompagnement et la réussite de l'intégration de ses nouvelles recrues à travers l'orientation et l'explication de la tâche à exercer et la manière de gérer le poste* ».

### ***C- L'adéquation entre la formation initiale et le poste occupé***

<b>Population</b>	<b>adéquat</b>	<b>Non adéquat</b>
300 fonctionnaires (100%)	12,7 %	87,3 %

Source : Elaboré par nos soins

Un nombre important des fonctionnaires affirment qu'ils ne travaillent pas dans leurs domaines de formation initiale et qu'ils trouvent des difficultés à faire leur travail convenablement et donner le meilleur d'eux-mêmes, et ce, suite à une affectation aléatoire des personnels dans la mesure où plusieurs profils des fonctionnaires ne sont pas conformes au profil du poste occupé.

La minorité des fonctionnaires restant travaillent dans leur domaine de formation (leur formation initiale est en adéquation avec les exigences du poste qu'ils occupent), et ils affirment qu'ils ne trouvent pas de difficultés dans l'exercice de leurs tâches.

Cela montre l'importance de mettre le nouveau venu dans le poste qu'il lui convient afin qu'il ne trouve pas de difficultés à exercer ses tâches et permet à l'administration de profiter d'une façon optimale des compétences de ce nouveau fonctionnaire. De ce fait, il est opportun que l'administration recrute sur la base de la formation initiale et les disciplines fondamentales. Cela nécessite un plan stratégique à long terme dont le résultat sera assurément positif.

Il est à signaler que la direction des ressources humaines est en train d'élaborer des fiches des métiers qui exprime le profil idéal pour garantir un bon accomplissement des métiers y afférentes.

Selon les résultats obtenus, nous pouvons confirmer notre hypothèse : « *L'intégration est réussie par l'analyse et la réduction de l'écart entre les compétences acquises par les personnes et les compétences requises pour le poste* ».

### ***D- La motivation au travail***

La cohérence, l'appropriation, la motivation et la réciprocité sont l'ensemble des actions constituant le sentiment d'appartenance et réduisant les départs volontaires des salariés, ceci permettra la baisse des démissions des fonctionnaires, la résolution de certains problèmes en interne, et l'augmentation de l'implication des fonctionnaires envers leurs administrations.

<b>Population</b>	<b>Sans réponse</b>	<b>motivés</b>	<b>démotivés</b>
300 fonctionnaires (100%)	1 %	8 %	91 %

Source : Elaboré par nos soins

Notre étude nous a montré que les fonctionnaires motivés sont peu nombreux et représente approximativement 8 % et qui sont les suivants :

- Les fonctionnaires de la fonction supérieure ;
- Les fonctionnaires qui sont en attente d'une promotion ;
- Les fonctionnaires responsabilisés et bénéficiant d'une certaine autonomie.

De ce fait, la direction des ressources humaines doit adopter certains axes stratégiques développant la fidélisation et la motivation de leurs personnels, citant à titre exemple :

#### ➤ ***Le ludisme du travail***

L'ensemble des pratiques qui rends le travail plus attirant aux yeux des jeunes travailleurs, cela passe par une adéquation entre les conditions de travail aux exigences actuelles, effectivement, la plus jeune génération n'éprouve pas les mêmes attentes que les générations internes, doit alors s'adapter en proposant, par exemple, une flexibilité des horaires afin d'assurer un équilibre vie privé / vie professionnelle et de laisser plus de marge de manœuvre à ces nouveaux venus.

#### ➤ ***La motivation***

Selon Nicole AUBERT : « la motivation concerne l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »<sup>73</sup>. De ce fait chaque structure au sein du Ministère des Finances doit identifier les forces intérieures qui poussent la personne à agir et qui déclenchent des comportements orientés vers la réalisation des objectifs. Chaque fonctionnaire est satisfait selon son besoin qui se fait sentir et crée une tension.

<sup>73</sup> AUBERT Nicole, Diriger et motiver, 2ème éd, Edition Organisations, Paris, 2003, P16

Dans cette optique, les responsables RH doivent non seulement identifier les besoins et les sources de motivation de chaque fonctionnaire, mais également procéder à la satisfaction du personnel en les motivant selon leurs besoins, tel que :

- La reconnaissance existentielle (la personne) ;
- La reconnaissance de la pratique de travail ;
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail ;
- La reconnaissance des résultats du travail ;
- La motivation par les rémunérations et les primes de rendement ;
- La Motivation par une bonne gestion de carrière...

**L'appropriation** : c'est le fait que la personne s'adapte à son administration et la considérer un peu comme la sienne. En favorisant l'autonomie, la responsabilisation et l'encouragement de l'engagement.

**La réciprocité** : l'administration doit développer le sentiment d'une relation réciproque : Il ne s'agit pas forcément de la politique de rémunération ou d'avantages pécuniaires qui développe ce sentiment, mais plutôt de tous ces petits signaux qui témoignent de l'intérêt de l'administration pour la personne, et pour le travail qu'elle réalise. La reconnaissance, la prise en compte des attentes, la pertinence d'un feed-back contribuent à ce sentiment de réciprocité.

**E- L'accompagnement et le suivi des nouvelles recrues :**

Population	OUI	NON
300 fonctionnaires (100% )	36 %	64 %

Source : Elaboré par nos soins

Dans l'administration, une fois que la nouvelle recrue est installée dans son poste il est nécessaire et important de l'accompagner et de la rassurer afin que cette dernière ne se sente pas négligée. Ce qui explique que l'accompagnement de la nouvelle recrue dans son travail est indispensable pour intégrer et développer les compétences clés .

L'accompagnement des fonctionnaires joue un rôle essentiel dans le processus de recrutement et la fidélisation des collaborateurs. Sur ce point, 36 % des questionnées lors de notre enquête nous ont assuré qu'ils ont été accompagnés dès les premiers jours de leur travail par leurs responsables. Le nombre des salariés accompagnés reste faible.

De ce fait, la DRH doit accompagner ses fonctionnaires à travers :

- La mise en place d'une cellule spécifique d'orientation et d'accompagnement chargée exclusivement de mettre en œuvre les aspects opérationnels du suivi individuel ;

- Le renforcement de la communication, le partage de l'information et la sensibilisation,
- La mise en place d'une organisation spécifique pour piloter le changement...

### ***F- L'impact des conditions interne sur l'intégration des compétences***

L'article 37 de l'ordonnance 06-03 stipule que : « Le fonctionnaire doit bénéficier de conditions de travail de nature à Préserver sa dignité, sa santé et son intégrité physique et morale ». A cet effet, l'administration publique est dans l'obligation de mettre en place des bonnes conditions,

#### ***Le bien-être au travail***

Population	Très bien	Bien	Pas bien	Très mal
100%	11,33 %	43,67 %	19 %	5,67 %

Source : Elaboré par nos soins

Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble. Cela se traduit par un sentiment et une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit<sup>74</sup>.

L'action concernant le bien-être au travail se développe dans quatre directions : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé. L'administration doit se préoccupé du bien-être de ses personnels pour trois raisons<sup>75</sup> : c'est une responsabilité ; nécessité, parce que c'est règlementé ; c'est rentable, puisque c'est un élément de motivation et de satisfaction.

La direction des ressources humaines en collaboration avec les responsables de différentes structures sont tenus de promouvoir les actions qui favorisent le bien-être au travail. Ce dernier se dégage d'une dizaine de facteurs qui sont loin de se résumer à la rémunération et au prestige social, mais s'articulent à des valeurs d'humanité et de justice (ex : favoriser la créativité assurer la sécurité au travail, modérer la charge de travail, l'écoute, le soutien, le partage de l'information, etc.).

#### **Répartition de la population selon les personnes qui ont bénéficié d'outils nécessaires**

Outil nécessaire	effectifs	Pourcentage
A bénéficié	24	8 %
N'a pas bénéficié	276	92 %
total	300	100 %

<sup>74</sup> Frédérique Alexandre-Bailly et Autres, OP CIT, page, 364.

<sup>75</sup> Jean-Marie Peretti, OP CIT, page, 184.

D'après les données de ce tableau, seulement 8 % affirment avoir disposé d'outils nécessaires et 92 % affirment le contraire. Cela montre que le Ministère des Finances ne veille pas à ce que ses nouvelles recrues aient les outils nécessaires comme par exemple : aménagement des bureaux, les moyens logistiques, climatisation, matériels, afin de mener à bien leurs missions.

**G- La formation continue comme facteur d'intégration**

Population	Satisfait	Non satisfait
300 fonctionnaires (100%)	26 %	74 %

Source : Elaboré par nos soins

Malgré le programme annuel riche de formation continue au profit du personnel, la majorité des fonctionnaires (74 %) ne sont pas satisfaits vis-à-vis ce programme car :

- soit ce programme ne répond pas aux besoins réels des fonctionnaires en matière de formation ;
- soit les fonctionnaires ne répondent pas favorablement aux conditions de sélection ;
- soit le nombre de candidatures est très limité.

**Dans le cadre de l'enquête menée, une question sur ce point (départ) a été posée dont la réponse est comme la suivante : Projeter à travailler encore dans le service?**

Population	Oui	Je ne sais pas	Non
100%	38 %	42,67 %	19,33%

Source : Elaboré par nos soins

Se douter de rester c'est déjà un préavis de quitter. Donc, un nombre important des personnes questionnées se doutent de leur avenir dans l'administration, cela signifie que leur avenir dans l'administration dépend de plusieurs facteurs, notamment la rémunération et les conditions internes de l'administration.

Les résultats obtenus sont conformes à notre hypothèse : « *L'intégration est garantie par des bonnes conditions internes de l'administration* ».

**H- Care management**

Population	Relation entre personnel	Politique sociale de l'administration
300 fonctionnaires (100%)	65,67 %	34,33 %

Source

C'est un mode de management éthique qui consiste à prendre soin de tous les acteurs en interaction avec l'administration, des usagers en passant par le manager. Le care management permet de rétablir une cohésion au sein des équipes de collaborateurs et de retrouver la productivité du travail.

Selon les résultats obtenus, nous pouvons dire que malgré l'insatisfaction de la majorité des fonctionnaires, il existe une collaboration entre eux en matière d'aide des personnes en difficulté. 65,67 % des fonctionnaires estime que le care mangement se manifeste dans les relations entre le personnel. Un tel mode de management permettra de diminuer les conflits entres les personnes.

Il nous a été donné de constater au niveau de tous les postes objets de l'étude une incompétence comportementale qui se manifeste sous plusieurs formes représentant des facteurs de risques importants, notamment :

- La négligence ;
- La fainéantise ;
- Le manque de sens de responsabilité envers le travail et les collaborateurs ;
- Le manque d'esprit de leadership et la motivation au travail ;
- Privilégier l'intérêt personnel sur l'intérêt général sans tenir compte des impératifs du travail...

Selon l'enquête, nous avons pu déterminer quelques éléments générateurs d'incompétences techniques et comportementales, notamment :

- Manque de formation ;
- Manque de contrôle et de supervision ;
- Absence d'accompagnement des fonctionnaires et du suivi de travail ;
- Absence de répartition des tâches dans quelques services ;
- L'instabilité des personnels dans la plupart des services ;
- Affectation aléatoire des personnels, plusieurs profils des fonctionnaires ne conforme pas le poste occupé ;
- Désorganisation et manque d'aménagement des lieux de travail ;
- Absence de la veille sociale et par conséquent une mauvaise gestion des conflits ;
- Absence d'un système d'évaluation des personnels (ex : entretien d'évaluation annuel).

A ce titre, *une réforme du processus de recrutement* dans la fonction publique en général et le ministère des finances en particulier est nécessaire. Cette réforme privilégiée trois objectifs principaux :

- Disposer des compétences adaptées aux évolutions des technologies, des missions et des métiers de Ministère des finances ;
- Favoriser la promotion sociale en professionnalisant les épreuves pour permettre la valorisation des savoirs faire acquis ;
- Rechercher des mesures de simplification et d'efficacité.

### 3. Les actions d'amélioration (solutions) envisageables

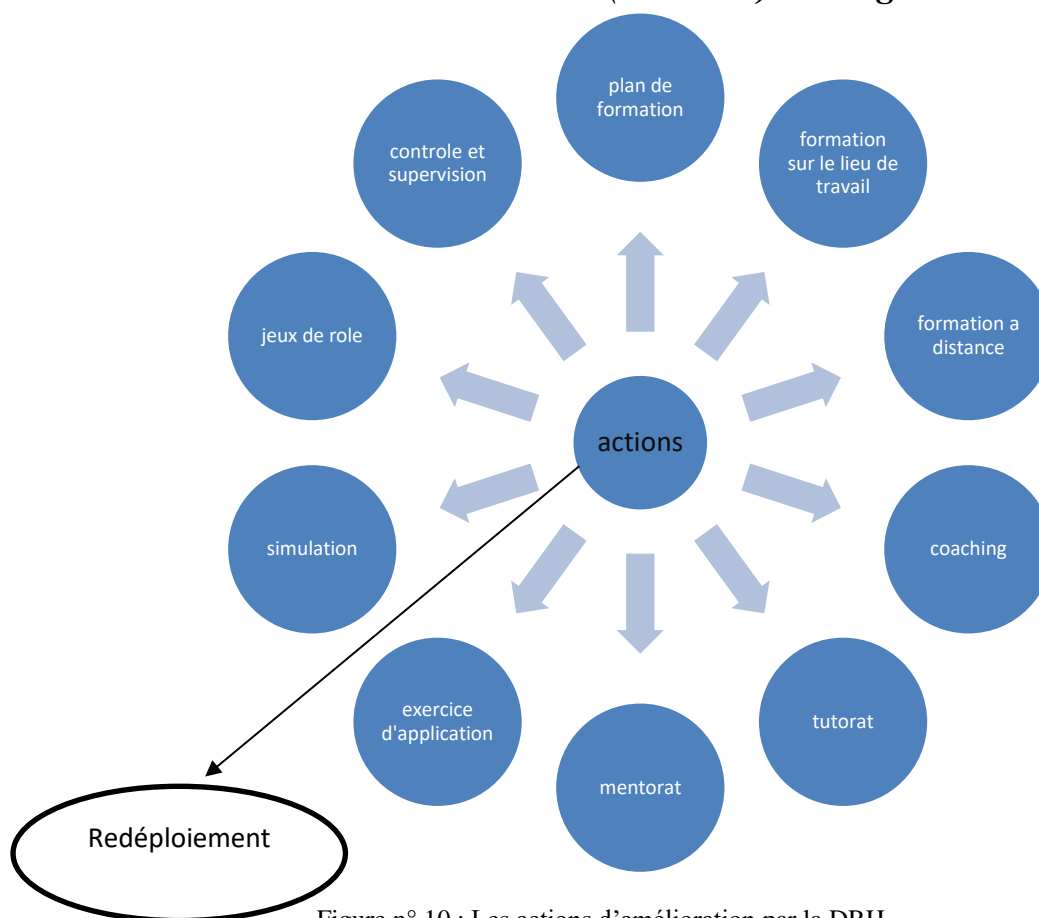


Figure n° 10 : Les actions d'amélioration par la DRH

#### *Définitions*

1. Formation :

Action de transmission des connaissances, et qui est capable de mettre les individus en état d'assurer avec compétences leur fonction.

2. Plan de formation :

Document établi par l'administration (Direction des Ressources Humaines) qui a pour objet de recenser l'ensemble des besoins et des actions de formation que l'administration doit mettre en œuvre.

3. Formation sur le lieu de travail :

Formation qui se déroule pendant les heures et sur le lieu de travail. C'est une action de formation en situation de travail.

4. Formation à distance :

Une formation qui ne comporte pas la présence physique et ne s'effectue pas dans une école ou établissement scolaire. Cette formation est accessible ou que l'on se trouve, elle peut être assurée virtuellement (sur internet/applications) en temps réel (visioconférence), ou à travers des cours ont lieu en différé (format PDF).

5. Coaching :

L'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire<sup>76</sup>.

6. Tutorat :

Action de transmission des compétences techniques et opérationnelles par un professionnel (tuteur) à un collaborateur/ employé (tutoré). C'est une relation d'aide entre deux personnes (tuteur/tutoré).

7. Mentorat :

Action de transmission des compétences comportementales qui peuvent être aussi diverses que le savoir-faire relationnel, la gestion des conflits, l'animation d'équipe, le leadership...etc<sup>77</sup>. C'est un moyen de développement et d'apprentissage basé sur une relation interpersonnelle (relation mentorale).

8. Exercice d'application :

Action qui permet de contrôler et d'appliquer directement les connaissances nouvellement acquises dans un délai relativement court.

9. Simulation :

Reproduction à des fins d'apprentissage, des situations dans lesquelles se trouvera réellement le sujet à l'issue de sa formation, situation dans lesquelles il devra utiliser la compétence et les savoir-faire qu'il cherche à acquérir<sup>78</sup>.

10. Jeux de rôle :

Action et pratique qui permet à la personne d'être soi-même face à une situation contraignante et de jouer son propre rôle ou un rôle qui n'est pas le sien.

11. Contrôle et supervision :

---

<sup>76</sup> Définition de la société française de coaching.

<sup>77</sup> Ministère de la fonction publique française, *Le coaching professionnel dans la fonction publique*, DGAFP, page, 6.

<sup>78</sup> Monica Fiuza BF, *Le jeu de rôle et la simulation dans l'enseignement du FLE*. Voir: [www.google.com/amp/s/docplayer.fr/amp/199871373-Le-jeu-de-role-et-la-simulation-dans-l-enseignement-du-fle.html](http://www.google.com/amp/s/docplayer.fr/amp/199871373-Le-jeu-de-role-et-la-simulation-dans-l-enseignement-du-fle.html) [le 07-11-2022].

Action d'observation, d'enregistrement, d'orientation et de suivi des activités et le travail réalisé par le sujet.

12. Redéploiement :

Action qui vise à assurer une meilleure répartition du personnel afin de mettre la personne au poste qui correspond à ces compétences.

**4. L'effort du Ministère des Finances en matière d'intégration des compétences au recrutement**

**A- Fiche de métier**

La DRH du Ministère des Finances adopte actuellement un processus de recrutement classique basé uniquement sur les qualifications et les diplômes académiques obtenus par les candidats. Néanmoins, la DRH du Ministère des Finances fait des efforts pour mettre en place la nouvelle approche de recrutement axé sur les compétences.

De ce fait, la DRH est en train élaborer des fiches des métiers qui expriment le profil idéal pour garantir un bon accomplissement des métiers y afférentes. Elles décrivent les activités principales et le profil adéquat du candidat qui leur correspond. On peut citer à titre d'exemple la fiche de métier concernant le chargé d'évaluation et de prospective et dont les taches essentielles sont les suivantes :

- Réalisation d'études d'impact financier des politiques publique ;
- Analyse et suivi des projets à forts enjeu, en tenant compte de l'ensemble des paramètres recueillis ;
- Proposition de plan d'action à court / moyen terme relatifs à des mesures nouvelles ou correctrices, et destinés à améliorer la performance de l'action publique ;
- Formulation d'avis sur les projets de réformes structurelles étudiés.

**De plus, l'occupation d'un tel poste nécessite à ce que le candidat remplisse les compétences suivantes :**

Savoir	Savoir faire	Savoir être
Enjeu financier des politiques publiques ; Principes de gestion en mode LOLF ; Organisation ;	Elaborer un diagnostic ; Effectuer une analyse financière ; Assurer une mission de conseil ;	Rigueur Objectivité Sens relationnel Autonomie Force de proposition

Fonctionnement et missions des ministères et des administrations...	Diffuser l'information ; Rédiger des documents d'aide à la décision.	
---	---	--

Ces fiches de métier serviront à l'élaboration des fiches de poste détaillées pour chaque fonctionnaire.

### ***B- Fiche de poste***

Le descriptif de poste (fiche de poste) est l'outil de base de la gestion du personnel. À travers la description fine des tâches et compétences d'un fonctionnaire, elle constitue un outil structurant dans le cadre d'une gestion individuelle. Cet outil important en GRH permet de répondre à plusieurs finalités et permet également d'optimiser<sup>79</sup> :

- En amont, le recrutement, en définissant les tâches à réaliser et les compétences attendues ;
- En aval, l'évaluation, en mesurant l'écart entre compétences requises par le poste de travail et celles acquises par le détenteur de poste, préalable à la définition d'un projet de formation.

De plus, il est à noter que la DRH est en train d'élaborer des référentielles des compétences comportant l'ensemble des compétences communes pour l'ensembles des fonctionnaires appartenant au Ministère des Finances, à savoir, « des compétences managerielles, comportementales, des compétences supports et transversales » ; sachant que chaque structure dispose sa propre rubrique concernant les compétences qui leurs sont spécifiques.

### ***C- Référentiel de compétences***

Le référentiel de compétences constitue la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des postes et l'étude du potentiel humain. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie<sup>80</sup>. L'utilisation du référentiel de compétences<sup>81</sup> permet :

- L'élaboration d'un tableau de bord de compétences
- Mettre en chantier la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

79 OMD, OP CIT, page, 46.

80 OMD, OP CIT, page, 29.

81 Alain La bruffe, *60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences*, France, AFNOR, 2007, page, 69.

- Evaluer les personnels à toutes les étapes de la carrière
- Mesurer les écarts de compétences
- Evaluer les ressources disponibles
- Former des évaluateurs internes
- Déterminer les besoins de formation et évolutions de compétences
- Développer les apports du référentiel
- Améliorer l'organisation des services
- Détecter les procédures à améliorer
- Développer le référentiel (compétences techniques et relationnelles)

Nous avons essayé d'élaborer un référentiel de compétences selon les métiers existant au niveau de chaque service appartenant à ce département ministériel :

**Tableau n° 9 : Référentiel de compétences**

1- COMPETENCES MANAGERIALES	2- COMPETENCES COMPORTEMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management d'équipe</li> <li>- Gestion des conflits et résolution des problèmes</li> <li>- Leadership</li> <li>- commandement</li> <li>- Coaching et encadrement</li> <li>- Gestion des risques</li> <li>- Méthode et organisation</li> <li>- Conduite de réunion et/ou briefing</li> <li>- Gestion de la diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision</li> <li>- autonomie</li> <li>- Initiative et anticipation</li> <li>- Vigilance</li> <li>- Bienveillance</li> <li>- l'empathie</li> <li>- l'audace</li> <li>- la curiosité</li> <li>- l'intelligence émotionnelle</li> <li>- Travail en équipe</li> <li>- Communication et aisance relationnelle</li> <li>- Capacité d'analyse</li> <li>- Gestion du temps</li> <li>- Gestion du stress</li> <li>- Capacité d'adaptation</li> <li>- Gestion axée sur les résultats</li> </ul>

3- COMPETENCES SUPPORTS		
A-Communication et gestion de l'information	B-Gestion des ressources humaines	C-Logistique et gestion du patrimoine
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion du courrier</li> <li>-Techniques d'archivage</li> <li>-Gestion de l'internet (site web)</li> <li>-Gestion de l'intranet</li> <li>-Élaboration des supports de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Règlementation relative à la gestion du personnel</li> <li>-Principes de la GRH</li> <li>-Procédures de gestion des carrières</li> <li>-Gestion des dossiers disciplinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion et maintenance du matériel roulant</li> <li>-Gestion et maintenance des bâtiments et du mobilier</li> <li>-Gestion de l'habillement</li> <li>-Gestion de l'armement</li> <li>-Gestion des stocks</li> </ul>

-Organisation des évènements -Rédaction administrative -Secrétariat -Techniques d'accueil -Technique de la photographie -Technique de l'infographie	-Gestion des affaires sociales -Exécution du Plan de Formation -Evaluation de la performance -Gestion des compétences -Gestion de la dotation RH	-Gestion et maintenance du scanner -Gestion et maintenance du matériel de transmission -Dressage de chien de service
--	--	--

<b>D-Comptabilité et finances</b>	<b>E-Système d'information</b>	<b>F-Compétences linguistiques</b>
-Comptabilité publique -Comptabilité douanière -Comptabilité financière -Comptabilité matière -Procédure budgétaire et engagement des dépenses	-Technique de maintenance de matériels informatiques -Gestion d'helpdesk -Administration de la base de données -Applicatif métiers -Bureautique - Développement informatique -Administration réseaux -Sécurité des systèmes d'information	-l'expression orale -la compréhension orale -l'expression écrite -la compréhension écrite -les langues (ex : anglais, français...etc.)

#### 4- COMPETENCES TRANSVERSALES

<b>A- Codes</b>	<b>B- Autres dispositions légales</b>
-Code des Impôts -Code Pénal -Code civil -Code de procédures civiles et administratives -Code de commerce -Droit maritime -Droit de la fonction publique -Droit administratif -Législation et réglementation relative aux archives	-Convention de Kyoto révisée -convention d'Arusha -Convention CITES -Convention UPU -Convention TIR -Conventions ATA - L'accord sur la mise en œuvre de l'article VII de l'OMC sur la valeur en douane - Convention sur les règles d'origine -convention sur le tarif -Législation et réglementations spécifiques aux produits chimiques -Législation et réglementation des changes -Législation relative à la protection du patrimoine -Législation relative à la lutte contre l'usage et le trafic illicite des stupéfiants et des produits psychotropes

	<ul style="list-style-type: none"><li>-Législation relative à l'environnement</li><li>-Législation relative à l'investissement</li><li>-Accord d'association CEE-Algérie</li><li>-Accord d'association Tunisie-Algérie</li><li>-GZALE et ZLECAF</li></ul>
--	---

Source : Elaboré par nos soins.

Cette démarche permettra au Ministère des Finances non seulement, de diminuer le risque lié à l'échec de processus de recrutement, mais également d'évaluer l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises via la comparaison entre la fiche de métier et la fiche de poste.

## Conclusion générale

Une administration publique ne peut atteindre la qualité, l'efficacité et la rapidité dans la réalisation de ses missions sans les compétences de son personnel. Compte tenu de l'évolution que connaît la GRH dans le secteur public, le Ministère des Finances se retrouve dans l'obligation de s'adapter à cette évolution à travers la valorisation du capital humain et le développement des compétences.

Parler des compétences nous emmène sûrement à parler de la manière, plutôt des outils et la stratégie adoptée ou qu'elle doit adopter l'administration publique pour attirer et surtout fidéliser ces compétences. Attirer les meilleures compétences (perles rares) est un enjeu perpétuel dans lequel chaque organisation doit s'investir.

Un travail minutieux et approfondie doit être mené dans le temps. Certes, ce n'est pas impossible, mais ce n'est pas aussi une mission facile. A cet effet, il est important de signaler que l'étude a connue des limites, notamment :

- L'impossibilité d'avoir des statistiques au niveau de la DRH du Ministère des Finances, notamment en ce qui concerne le recrutement et les départs (suspension, révocation, démission)
- La peur et la méfiance des personnels de répondre clairement et directement sur les questionnaires, La peur de l'écrit a amené certains fonctionnaires à ne pas dévoiler leurs sentiments profonds. Malgré les garanties et les précautions que j'ai prises relatives à l'anonymat et à la discrétion.
- Peu d'interaction de la part des personnes concernées par l'étude confondant, sans doute, une recherche dans le cadre de ce mémoire à un contrôle des différentes structures.

Il ne s'agit pas seulement d'un simple travail de recherche, c'est toute une approche qu'il faut réaliser et mettre en œuvre. A cet effet, ce mémoire répond à la problématique à travers l'examen de quatre facteurs :

## Les facteurs d'intégration

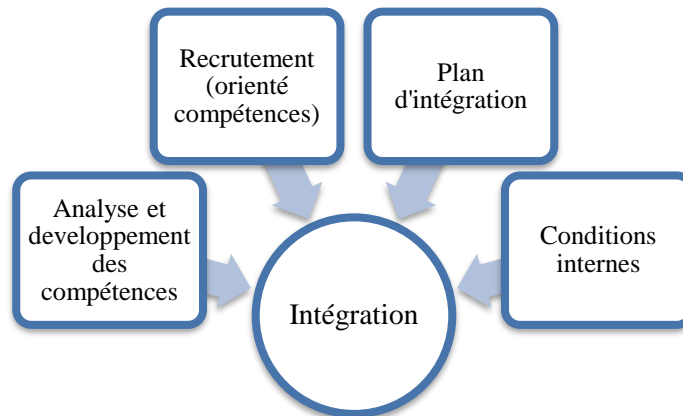


Figure n° 11 : Les facteurs d'intégration

Alors, la réussite de l'intégration des compétences dépend de ces facteurs, ou l'un de ces facteurs. Sur ce point, nous avons essayé à travers cette étude de montrer quel est l'impact de ces facteurs sur l'intégration, et surtout, comment ces facteurs peuvent contribuer à la réussite de l'intégration des compétences.

En ce qui concerne le processus de recrutement actuel, il ne répond pas vraiment aux attentes de différentes structures du Ministère des Finances. Seul la mise en place d'un nouveau processus de recrutement orienté compétences peut minimiser le risque d'inadéquation entre les compétences recherchées par l'administration, et les compétences potentielles du candidat.

En deuxième lieu, un bon plan d'intégration est primordial, une chose qui n'existe pas. A cet effet, l'instauration d'un environnement de travail adéquat est d'une impérieuse nécessité. Le plan d'intégration commence par un bon programme d'accueil et l'application des bonnes pratiques d'intégration. Cela entraîne la fidélisation de ces personnes (compétences).

Pour les conditions internes. Ce facteur représente un enjeu majeur dans toute administration, voire une nouvelle stratégie et une nouvelle politique des ressources humaines. La DRH et l'ensemble des responsables doivent relever les défis, notamment de :

- Assurer un mouvement équitable basé sur les compétences ;
- Garantir une promotion juste et régulière ;
- Investir dans la formation ;
- Promouvoir la motivation ;
- Veiller sur le bien-être, la santé et la sécurité au travail.

Le dernier facteur, consiste à entamer une étude des écarts entre les compétences requises pour le poste et les compétences acquises par la personne qui occupe ce poste. Cette démarche permet

à la DRH d'avoir une idée sur les compétences nécessaires pour la réalisation des missions et activités et aussi les compétences existantes.

Compte tenu de la situation, et d'après le résultat obtenu et les constatations réalisées, il est préférable de proposer quelques mesures et actions qui peuvent être des solutions ou faire partie de la solution. Ces propositions englobent les éléments objets de la recherche, notamment : le recrutement et les conditions internes de ministère des finances (formation, suspension, suivi psychologique et aménagement des lieux de travail).

### **A- Le recrutement**

En ce qui concerne le recrutement, attirer les profils recherchés et simplifier le parcours candidat est un enjeu de taille pour l'administration, cette technique innovante mérite que l'on s'en inspire. A ce titre, nous voyons que l'administration publique doit s'adapter avec l'évolution technologique et adopté les nouvelles TIC. L'arrivée de ces technologies et l'évolution des compétences favorisent le renouvellement de l'ensemble du processus de recrutement, et surtout mettre en œuvre les différentes pratiques qui facilitent la gestion des ressources humaines. A cet égard, et afin de mieux gérer le recrutement, le nouveau mode appelé « *E-Recrutement* » est nécessaire. Ce processus est constitué des étapes suivantes :

- L'annonce et l'affichage électronique ;
- Le traitement électronique des fiches candidats ;
- La pré-sélection des candidats ;
- La convocation électronique ;
- L'évaluation du E-Recrutement.

Dans le but d'appuyer le processus de recrutement orienté compétences et assurer un bon choix des candidats. La formation des recruteurs est un élément crucial. Dans la réalité, Le recrutement dans l'administration publique d'une manière générale est pratiqué par des personnes qui ne sont pas formées vraiment au recrutement ! C'est-à-dire qui ne sont pas des spécialités. Il convient aussi de rappeler que le recrutement est encore pratiqué par des personnes (responsables, cadres...) qui ont déjà d'autres choses à gérer. A cet effet il est important d'avoir une formation des recruteurs, notamment dans la compréhension du besoin, la stratégie de recherche, et l'évaluation. Ce sont les trois piliers.

Sur ce point, nous proposons l'exploitation des « pré-retraites ». Ces derniers ils peuvent être des recruteurs, formateurs et/ou tuteurs.

## **B- La formation**

Afin d'élaborer un plan de formation annuel, il faut commencer par la définition des besoins en formation ainsi que la durée, le contenu et la fréquence des formations (type et modules) à partir de la base en impliquant les responsables de chaque structure. Ces derniers devront faire, au préalable, une analyse de l'activité ainsi que l'évaluation des compétences de leurs subordonnés. Cette action, permet à la DRH d'élaborer un bon plan de formation et une sélection équitable entre les candidats.

## **C- Suivi psychologique**

Dans le cadre du suivi psychologique des fonctionnaires, il est nécessaire de créer un « réseau national » pour les psychologues afin d'assurer l'échange de renseignements et l'état psychologiques des personnels, et notamment de garantir un bon suivi et l'accompagnement permanent des personnels.

## **D- Aménagement des lieux de travail**

L'aménagement des lieux de travail joue un rôle très important, voir pivot afin de garantir une bonne exécution des tâches et surtout pour assurer une bonne intégration et bien sur l'attachement et l'engagement de la personne envers son travail ce qui génère la fidélisation.

Pour conclure, il est temps de dire que ces ressources humaines, considérées de plus en plus comme l'atout de base, quelle que soit la stratégie retenue. L'intégration des compétences doit prendre de l'importance pour les administrations publiques qui doit de plus en plus composer avec un environnement en mutation constante.

Dans les situations professionnelles, comme dans la vie quotidienne, l'environnement au sein duquel nous évoluons est dynamique, complexe et incertain. A cet effet, une approche ergonomique est primordiale, pour cette dernière (ergonomie), l'enjeu est d'adapter cet environnement aux fonctionnaires dans le but d'assurer sa santé, sa sécurité et son bien-être, mais aussi d'améliorer la fiabilité et l'efficacité de son travail à travers le développement de ses compétences.

Le constat qu'une bonne organisation du travail passer par l'intégration et le développement d'outils et de méthodes permettant aux managers, aux DRH, aux chefs de services...etc. De prendre soin d'eux et de leurs subordonnés tout en garantissant l'innovation, le développement, l'engagement et la diligence.

Pour ces raisons et d'autres, l'administration publique est dans l'obligation d'introduire l'approche ergonomique dans une démarche de management des ressources humaines orienté compétences et plus précisément dans l'analyse de l'activité.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES :

- Anne Dietrich et autre, Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives, édition Dunod, 3 e édition, Paris, 2010.
- Arthur R. Pell. Le Management, Etats Unis, MARABOUT, 2003.
- Benjamin Chaminade, « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », France, AFNOR, 2010.
- Cadin et Autres, *GRH gestion des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, DUNOD, 2012.
- Caroline Aubé et Autres, *Psychologie et management*, 3<sup>ème</sup> Edition, Québec, CHENELIERE, 2015.
- Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, *De la supervision à la gestion des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> Édition, Canada, CHENELIERE, 2015.
- Elena Laroche et Autres, *Gestion de la santé et de la sécurité au travail*, 2<sup>ème</sup> Edition, Québec, CHENELIERE, 2018.
- Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, 2012.
- Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 21<sup>ème</sup> Edition, Paris, VUIBERT, 2016.
- Jean Mirat, *L'entretien d'embauche*, Paris, EYROLLES, 2009.
- Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Edition d'Organisation, 2003.
- Garibaldi G., Analyse stratégique, Ed « Eyrolles », 3<sup>ème</sup> Ed, 2008. Jean-Marie Ducreux, Nicolas Kachaner et René Abate, le grand livre de la stratégie, édition d'organisation 2009.
- Guy Lautier, *Démission-départ négocié-licenciement-retraite-sanctions*, 9<sup>ème</sup> Edition, Paris, MAXIMA, 2009.
- Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, EYROLLES, 2006.
- Loic Cardin Francis Guérim, Frédérique Pigeysere Gestion des Ressources Humaines « pratique et élément de théorie », édition Dunod, Paris, 2001.
- Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Ed DUNOD, Paris.
- Olivier Herrbach et Autres, *Les Ressources humaines de A à Z*, Paris, DUNOD, 2009.

- Peteraf, M. (1993) the cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, Strategic Management Journal.
- Patrick ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, ECONOMICA, paris, 1996.
- St-Amant, Gilles, 2004, Gouvernement en ligne : cadre d'évolution de l'administration électronique. Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM, Document 01-2004.
- Shimor.L, Dalton. T, Saba.S, E, Jackson, R.S, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
- Willyelm Pfahler et Harald Wiese-les stratégies des entreprises, une analyse par la théorie des jeux – traduit de l'allemand par Laurent Dubin, Université de Leipzig.
- Zarifian P. (1999), Objectif compétences, Editions Liaisons, coll. « Entreprise et carrières ». Paris.

**THESES ET MEMOIRES :**

- BELDJELALIA Nabil, La Gestion des Carrières dans la Fonction Publique Algérienne (Cas des administrations algériennes : La Direction des Moudjahidines, la Direction du tourisme et de l'artisanat et l'université d'Oran).

**ARTICLES DE REVUES :**

- BERTON, Fabienne. Le lien compétence-individu, une relation ni directe, ni immédiate. In : Journée d'étude Usages sociaux de la notion de " compétence": quels savoirs? quels individus? 2006, p 3.
- Collection Médecine et Psychothérapie, Psychologie positive et bien-être au travail, Paris, ELSEVIER MASSON 2012. Contribution de Jean Cottraux, Appliquer la psychologie positive dans le monde de travail. [P 3-25].
- DEFÉLIX, Christian. Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. Négociations, 2005, no 2, p. 7-20. DEVOS, Valérie, LEONARD, Evelyne. Logique compétence : Modernisation ou illusion ? IAG - LSM Working Papers ; 02/66, 2002, 23 p.
- Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN, Patrick COHENDET- « Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences » - Document de travail n° 2006-05 - bureau d'économie théorique et appliquée, BETA Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006.

- Lorino Philippe, Tarondeau Jean-Claude, De la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion – N° 160/2006, page 307-328. Malik Mebarki, De l'ingénierie des compétences à l'ingénierie de formation dans une démarche compétences, CIREL-TRIGONE, Université de LILLE 1, France, Mars 2020.
- OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? Revue française de gestion, 2005, n°5, p 15.
- Patrick Gilbert, « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », communication présentée lors du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques » le 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris.
- Tywoniak S., « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » Conférence 2007 de l'Association Internationale de Management Stratégique à Montréal.
- Zarifian P., « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (Ed.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, 1988, pp. 77-82.

### **TEXTES JURIDIQUES :**

#### **Lois**

- Loi n° 78-12 du 5 Aout 1978 relative au statut général du travailleur, JORAP n°32 du 8 Aout 1978.

#### **Ordonnances**

- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, JORA n° 46 du 16 Juillet 2006.

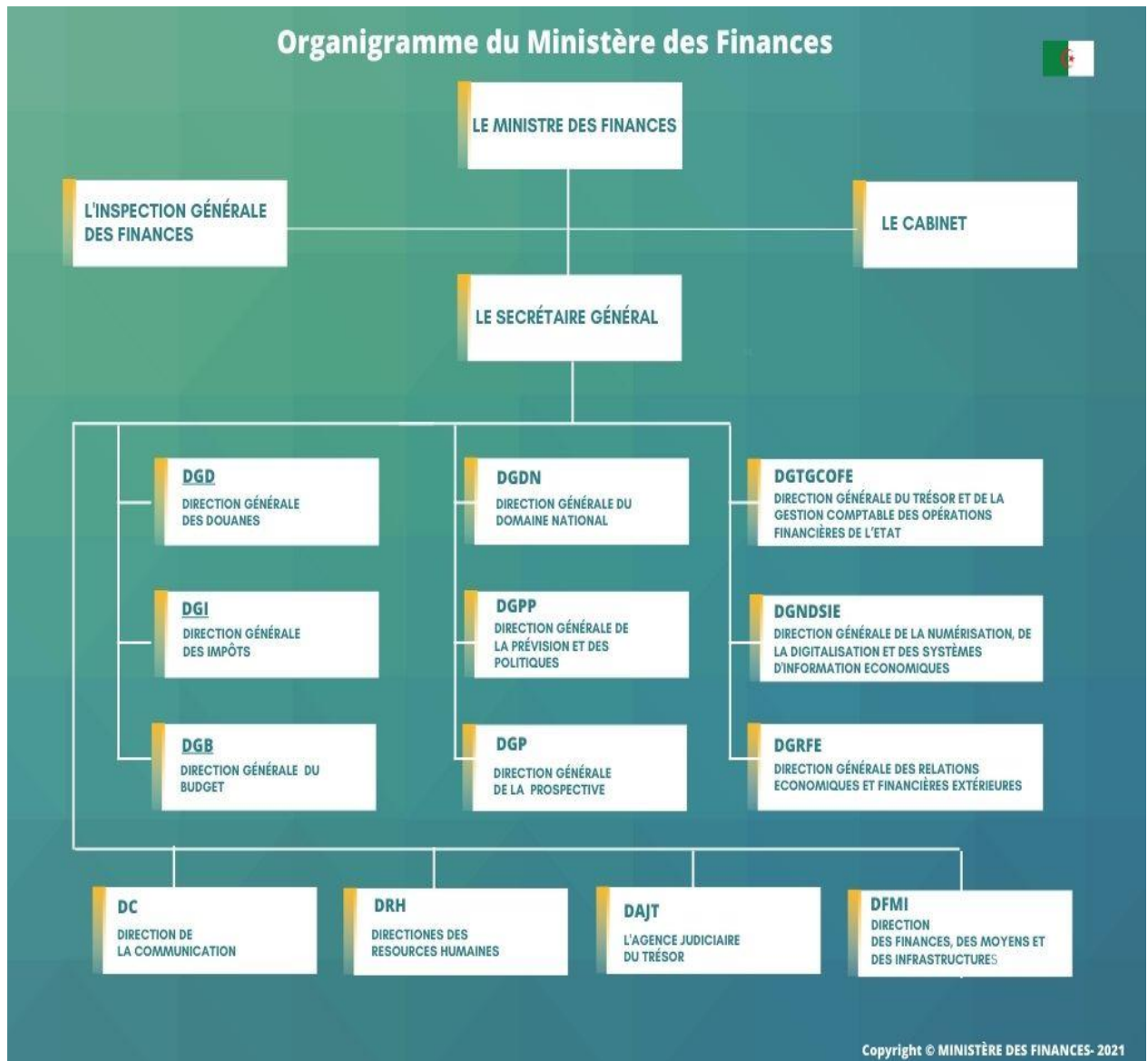
#### **Textes réglementaires**

- Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, JORA n° 61 du 30 septembre 2007.
- Décret n° 95-126 du 29 Avril 1995 modifiant et complétant le décret n° 66-145 du 2 juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires, JORA N°26 du 9 mai 1995 163
- Décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires, JORA n°16 du 6 mars 1996.

- Décret exécutif n° 12-194 du 25 Avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques, JORA n° 46 du 03 Mai 2012.
- Décret exécutif n° 17-322 du 2 novembre 2017 fixant les dispositions applicables au stagiaire dans les institutions et administrations publiques, JORA n°66 du 12 Novembre 2017
- Décret exécutif n° 19-165 du 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire, JORAP n°37 du 9 juin 2019.

# Annexes

Annexe n° 1 : Organigramme du Ministère des Finances



## Annexe n° 2 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Bonjour à tous,

Compte tenu de la conjoncture actuelle et de ce que travers le ministère des finances qui est en pleine mutation stratégique des ressources humaines, nous avons décidé d'axer notre projet de fin d'études sur « Le processus d'intégration des compétences dans l'administration publique ». J'examinerai plus particulièrement les aspects liés à *l'attractivité, la valorisation et la fidélisation des compétences*.

Afin d'assurer une fidélisation et une bonne intégration des compétences, il me paraît important d'étudier les thèmes qui concerne la conduite du changement, le bien-être au travail et la performance, afin de mettre en évidence le lien qui les unit est, important.

A cet effet, je vous propose un questionnaire qui s'adresse aux personnes qui occupent les postes clés dans chaque service des différentes structures du ministère des finances.

1. Quel est votre grade ?

- Contrôleur Général  
 Inspecteur Divisionnaire  
 Inspecteur Principal  
 Chef de bureau  
 sous-directeur  
 Directeur  
 Autres

Préciser : .....

2. Etes-vous ?

HOMME

FEMME

3. Dans quelle tranche d'âge vous vous situez ?

20-30 ans

31-40 ans

4. Dans quel service/bureau travaillez-vous ?

.....

5. Quelle est votre ancienneté au sein de l'administration publique ?

- Entre 1 et 5 ans  
 Entre 5 et 10 ans  
 Entre 10 et 20 ans  
 Plus de 20 ans

6. Quelle est votre ancienneté au sein du bureau/service ?

- Moins d'un (1) an
- Entre 1 et 2 ans
- Entre 2 et 3 ans
- Entre 3 et 4 ans
- Entre 4 et 5 ans
- Plus de 5 ans

7. Avez-vous été agréablement accueilli pour votre premier jour de travail sur votre lieu de travail ?

- Oui
- Non

8. Êtes-vous satisfait de votre poste actuel ?

- Oui
- Non

9. Qu'est-ce que vous souhaitez avoir comme changement dans l'administration ?

- Les conditions de travail (salaire, motivation, sécurité...et)
- Personnel qualifié
- Gestion de qualité
- Autres

Préciser :

.....

10. Avez-vous déjà vécu un changement de conditions de travail au sein de votre service ?

(Si "oui" passer à la question 11)

- Oui
- Non

11. Quel a été l'impact de ce changement ?

- Positif
- Négatif

12. Va-t-il été source de motivation ou de démotivation dans votre travail ?

- Oui  
 Non

13. Comment vous sentez-vous dans votre bureau/service ?

- Très bien  
 Bien  
 Pas bien  
 Pas du tout bien

14. Les relations avec vos collègues de travail sont favorables ?

- Oui  
 Non

15. Votre cadre de travail, est-il adapté à votre fonction dans le bureau/service ?

- Oui  
 Non

16. Vos compétences correspondent aux exigences du poste/fonction actuel (le) ?

- Oui  
 Non

17. Diriez-vous que le fait de se sentir bien dans son service favorise les performances ?

- Oui  
 Non

18. Qu'est-ce qui vous pousse à vous investir dans votre travail ?

- La satisfaction du travail bien fait  
 Le fait de gagner ou conserver la confiance et la reconnaissance de votre supérieur hiérarchique  
 Le fait de gagner ou conserver la reconnaissance de vos collègues  
 L'envie de participer activement aux objectifs du service  
 La satisfaction de réaliser un bon résultat  
 La satisfaction de relever les défis  
 Les incitations salariales (primes, augmentations...)  
 La peur de perdre votre poste

- L'espoir d'obtenir une promotion
- Avoir une bonne estime de vous-même

19. En revanche, qu'est-ce qui vous empêche de vous investir davantage dans votre travail ?

- La faiblesse du salaire et des primes
- Le manque de responsabilité
- La mauvaise gestion
- Les conditions de travail
- Le manque de reconnaissance
- Les objectifs difficilement atteignables
- Le manque de perspectives d'évolution de carrière
- L'ambiance de travail
- La non prise en compte des contraintes personnelles ou familiales

20. Avez-vous des perspectives d'évolution au sein de l'administration ?

- Oui
- Non

21. A quelle fréquence recevez-vous des marques de reconnaissances ou des félicitations pour le travail que vous fournissez ?

- Au moins une fois par jour
- Au moins une fois par semaine
- Au moins une fois par mois
- Très rarement
- Jamais

22. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre bien-être ?

1    2    3    4    5

Très mal      très bien

23. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point recevoir des marques de reconnaissance est important pour vous ?

1    2    3    4    5

Pas du tout important      très important

24. Vous sentez vous soutenu (e) / valorisé (e) dans votre travail ?

- Oui, de la part de mon supérieur hiérarchique
- Oui, de la part de mes collègues
- Oui, de la part de ma famille
- Non

25. Vous sentez vous attaché (e) / engagé (e) à votre service actuel ?

- Oui
- Moyennement
- Non

26. Est-ce que vous projetez à travailler encore dans votre service actuel ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

27. Si « non », pour quelles raisons envisageriez-vous de changer/quitter le service ?

- Il n'y a pas ou peu d'évolution de carrière
- Je m'entends mal avec mes collègues ou/et mon supérieur hiérarchique
- Je souhaite trouver un meilleur équilibre entre travail et vie privé
- Je souhaite avoir de meilleures conditions de travail
- Pour avoir de nouvelles responsabilités
- J'ai des opportunités ailleurs
- J'ai envie d'élargir et développer mes compétences
- Je souhaite déménager

28. A l'inverse, quelles sont les principales raisons qui font que vous resteriez dans le service ?

- Un poste et des missions/taches variées
- Un environnement de travail agréable
- Des primes intéressantes
- Perspectives d'évolutions
- Propositions de formation
- Système de motivation et de reconnaissance adéquat

QUESTIONNAIRE

Bonjour,

Dans le cadre de mon projet sur l'intégration des compétences dans le ministère des finances, nous menons une étude sur le « *Care Management : le stress et les solutions apportées par l'administration* » afin de pouvoir répondre à la problématique suivante « les ressources humaines peuvent-elles contribuer à l'instauration d'un climat social ? ». D'une autre manière, quel est le rôle des RH dans l'instauration d'un bon climat social au sein de l'administration publique ? Et, est-ce que les conditions de travail peuvent créer un sentiment d'appartenance et favoriser ainsi une bonne cohésion d'équipe dans l'administration ?

Merci pour collaboration.

1. Êtes-vous :

Un homme

Une femme

3. Êtes-vous :

Chef d'inspection divisionnaire

Chef d'inspection principale

Chef de bureau

Directeur

Autres

Préciser : .....

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

Plus de 50 ans

4. Laquelle de ces propositions décrit le mieux votre niveau de poste ?

Directeur

Manager

Autre

Préciser : .....

5. Votre supérieur hiérarchique favorise-t-il le travail collaboratif ?

Oui

Non

6. Pour vous, quels sont les éléments qui favorisent l'Intelligence collective ?

A- Le fait que chacun ait un rôle dans une équipe :

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout a fait d'accord

B- La Co-construction par les membres de l'équipe de règles de fonctionnement :

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout a fait d'accord

C- Que chacun soit reconnu pour son apport au collectif :

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout a fait d'accord

D- Le respect de principes pour créer une cohérence et une écoute dans le groupe/équipe :

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Neutre

D'accord

Tout a fait d'accord

7. Quel est votre fonction ?

.....  
.....

8. Combien encadrez-vous de personnes directement ou indirectement ?

.....  
.....

9. Comment définiriez-vous votre supérieur ?

Directif       communicant       Coach       stratège

Collaboratif       Innovant       Leader

Autre

Préciser : .....

10. Êtes-vous satisfait de votre trajectoire dans l'administration ?

NON

Oui/Non, ça dépend

OUI

11. Est-ce que vous êtes passionné par votre fonction/poste actuel ?

Oui

Non

12. Est-ce que vous vous sentez stressé dans votre fonction/poste actuel ?

Non

Tous les jours

Quelques fois par semaine

- Une fois par semaine
- Rarement
- Très rarement

13. Est-ce que vous vivez une situation de pression dans votre fonction/ poste actuel ?

- Oui, tous les jours
- Oui, quelques fois par semaine
- Oui, quelques fois par mois
- Oui, très rarement
- Non

14. Si « oui », comment vous gérez cette pression ?

.....  
.....

15. Avez-vous vécu une situation de « burnout » dans votre fonction/poste actuel ?

- Non
- Une fois
- Plusieurs fois

16. Pensez-vous que l'administration fait assez pour réduire les risques du « burnout » ?

- Oui
- Non

17. Est-ce que vous pensez que l'administration prend soin de ses personnels ?

- Pas du tout
- Pas beaucoup
- Un peu

Elle prend en compte le sujet

Oui beaucoup

18. Pensez-vous que la présence et le rôle du psychologue de travail est important dans l'administration ?

Important

Très important

Pas important

Pas du tout important

19. Le « Care Management » c'est le fait de prendre soin de soi et de ses collaborateurs. Comment « le Care » se manifeste dans l'administration ?

Dans la qualité des relations entre les personnes

Dans la politique sociale de l'administration

Dans l'autonomie et la confiance laissées aux collaborateurs

Grâce à un système d'alerte en cas de mal-être des collègues

Par des enquêtes d'opinion

Par des entretiens d'évaluation

C'est une valeur de l'administration

Avec la possibilité d'avoir des horaires flexibles

Avec des programmes de santé et de bien-être

Des séances de psychologie (psychologue de l'administration)

Autres

Préciser : .....

20. Pensez-vous que le « Care Management » dans l'administration est plutôt :

En réaction à des obligations légales

En prévention pour développer le capital humain

En Co-création avec de l'intelligence collective

Autre

Préciser : .....

21. Vous-même, comment pensez-vous soigner vos collaborateurs/subordonnés ?

Avec l'écoute

En prenant de leurs nouvelles

En aménageant leur espace de travail

En proposant des activités aux équipes

En s'assurant que chacun a sa place dans l'équipe

En proposant des horaires flexibles

En proposant des programmes de santé et de bien-être

Autre

Préciser : .....

22. Est-ce que dans votre journée de travail, vous vous arrêtez pour faire des pauses et en faisant une activité qui n'a rien avoir avec votre travail ?

Oui

Non

23. Si « oui », combien de fois dans la journée ?

De 1 à 3 fois par jour

De 3 à 5 fois par jour

Plus de 5 fois par jour

24. Est-ce que vous pensez que ce « break » vous permet d'être plus efficace ?

Oui

Non

25. Si vous aviez 15 minutes dans la journée, au travail, quelles seraient les 3 activités que vous feriez pour vous changer les idées et vous redonner de l'énergie en supposant que votre administration et votre supérieur soient totalement d'accords ?

- Marcher
- Courir
- Faire des mouvements de gym
- Jouer un jeu sur smartphone
- Naviguer sur les réseaux sociaux
- Regarder une vidéo sur smartphone
- Faire une petite sieste
- Prendre un thé, café, jus, autre
- Lire
- Écouter la musique
- Téléphoner à un ami, la famille
- Discuter avec les collègues, subordonnés
- Autres

Préciser : .....

26. Selon vous, quelles actions permettent de prévenir ou diminuer le « burnout » ?

- Des horaires flexibles
- Des programmes de santé et de bien-être
- Des jours de récupérations et des programmes de santé mentale
- Des primes
- Des programmes d'accompagnement et d'assistance
- Autres

Préciser : .....

27. Aimez-vous votre administration ?

- NON
- Oui/Non, ça dépend
- OUI

28. Pensez-vous avoir de bonnes conditions de travail ?

- Oui
- Oui/Non, ça dépend
- NON

29. Vous sentez-vous intégré dans votre administration ?

- Oui
- Oui/Non, ça dépend
- Non

30. Êtes-vous bien conscient de ce qu'apporte votre travail à l'administration ?

- OUI
- Oui/Non, ça dépend
- NON

31. Si vous pouviez quitter votre administration pour un autre travail, à égalité de salaire et de conditions, resteriez-vous dans votre poste ?

- Oui
- Oui/Non, ça dépend
- Non

32. Avez-vous suffisamment d'autonomie dans votre travail ?

- OUI
- Oui/Non, ça dépend
- NON

33. Vous sentez-vous accompli dans votre travail ?

- Oui
- Oui/Non, ça dépend
- Non

34. Votre travail est-il suffisamment varié ?

- OUI
- Oui/Non, ça dépend
- NON

35. Avez-vous une bonne communication avec votre responsable ?

- Oui
- Oui/Non, ça dépend
- Non

36. Pensez-vous que votre responsable écoute les opinions et suggestions des autres ?

- OUI
- Oui/Non, ça dépend
- NON

37. Considérez-vous que le niveau d'exigences imposé de votre responsable soit approprié ?

- OUI
- Oui/Non, ça dépend
- NON

38. Existe-il une mobilité juste et équitable dans l'administration ?

- Oui
- Oui/Non, ça dépend
- Non

39. Considérez-vous qu'il existe une égalité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la mobilité et les primes perçues au sein de l'administration ?

- OUI
- Oui/Non, ça dépend
- NON

40. Est-ce que vous organisez des réunions d'équipe ?

- Oui
- Non

41. Si « oui », à quelle fréquence ?

- 1 fois par semaine
- 1 fois par mois
- 1 fois tous les 3 à 6 mois
- 1 fois par an
- Autre

Préciser : .....

42. L'administration organise-t-elle des séminaires, événements, afterwork...etc. ?

- OUI
- NON

43. Si « oui », à quelle fréquence?

- 1 fois par semaine
- 1 fois par mois
- 1 fois tous les 3 à 6 mois
- 1 Fois par an

44. Si « non », souhaiteriez-vous en avoir ?

- OUI
- NON

45. Avez-vous un projet de départ de votre administration ?

- OUI
- NON
- Je ne sais pas

46. Si « oui », pour quelle raison ?

- Salaire insuffisant
- TROP de travail
- Pas assez de travail
- Pas de challenge
- Mauvaises conditions de travail
- Mauvaise gestion
-

Manque de considération

- Mauvaise intégration
- Manque d'organisation
- Manque de communication
- Autre

Préciser : .....

47. Finalement, quels conseils et/ou avis pourriez-vous donner pour moderniser et professionnaliser votre administration ?

- .....
- .....

## Annexe n° 3 : Tableau récapitulatif des résultats de l'enquête

Question	Réponse 1		Réponse 2		Réponse 3		Réponse 4		Réponse 5		Réponse 6		Réponse 7		
1	Grade	Controleur Général		Inspecteur Divisionnaire		Inspecteur Principal		Chef de bureau		Sous-Directeur		Directeur		Autre	
		12	4,00%	68	22,67%	97	32,33%	45	15,00%	25	8,33%	11	3,67%	42	14,00%
2	Sex	Homme		Femme											
		184	61,33%	116	38,67%										
3	Tranche d'age	20-30		30-40		40-50		50-60		plus de 60					
		21	7,00%	96	32,00%	79	26,33%	89	29,67%	15	5,00%				
4	Service	DGB		DGTCOFE		DGI		DGREFE		DGDN		DGP		IGF	
		49	16,33%	46	15,33%	68	22,67%	18	6,00%	29	9,67%	12	4,00%	78	26,00%
5	Ancienneté générale	1 - 5		5 - 10		10 - 20		plus de 20							
		51	17,00%	96	32,00%	114	38,00%	39	13,00%						
6	Ancienneté dans le service	< 1		1 - 2		2 - 3		3 - 4		4 - 5		> 5			
		11	3,67%	28	9,33%	89	29,67%	93	31,00%	54	18,00%	25	8,33%		
7	Accueil agréable au 1er jour	Oui		Non											
		220	73%	80	27%										
8	Satisfait du poste actuel?	Oui		Non											
		160	53%	140	47%										
9	Changement souhaité au sein de l'administration	Conditions de travail		Qualification du personnel		Gestion de la qualité		Autres							
		36	12%	18	6,00%	239	79,67%	7	2,33%						

## ANNEXES

Question	Réponse 1		Réponse 2		Réponse 3		Réponse 4		Réponse 5		Réponse 6		Réponse 7	
10	Avoir vécu un changement de travail au sein du service?	oui		non										
		141	47%	159	53,00%									
11	Quel est l'impact du changement	Positif		Négatif										
		129	43,00%	171	57,00%									
12	Était-il une source de motivation?	Oui		Non										
		87	29,00%	213	71,00%									
13	Sentiment dans le service	Très bien		Bien		Pas bien		Pas bien du tout						
		72	24,00%	143	47,67%	54	18,00%	31	10,33%					
14	Relations favorables avec les collègues?	Oui		Non										
		205	68,33%	95	31,67%									
15	Cadre de travail adapté à la fonction au service?	Oui		Non										
		171	57,00%	129	43,00%									
16	Compétences correspondant aux exigences du	Oui		Non										
		188	12,70%	112	87,30%									
17	Se sentir bien dans le service favorise les performances?	Oui		Non		Sans réponse								
		62	20,67%	234	78,00%	4	1,33%							
18	Se sentir motivé dans le travail ?	Oui		Non		sans réponse								
		24	8,00%	273	91,00%	3	1,00%							

## ANNEXES

Question	Réponse 1		Réponse 2		Réponse 3		Réponse 4		Réponse 5		Réponse 6		Réponse 7	
19	Pensez-vous avoir de bonnes conditions de travail ?	Oui		Non										
		276	92,00%	24	8,00%									
20	Perspectives d'évolution	Oui		Non										
		196	65,33%	104	34,67%									
21	Fréquences de félicitations/reconnaissance	1 / jour		1 / semaine		1 / mois		Très rarement		Jamais				
		4	1,33%	21	7,00%	94	31,33%	131	43,67%	50	16,67%			
22	Evaluation de son bien-être	1 (très mal)		2		3		4		5 (très bien)				
		17	5,67%	61	20,33%	131	43,67%	57	19,00%	34	11,33%			
23	Importance des marques de reconnaissance	1 (Pas du tout important)		2		3		4		5 (très important)				
		9	3,00%	34	11,33%	46	15,33%	99	33,00%	112	37,33%			
24	Se sentir soutenu/valorisé dans le travail?	Oui, supérieur hiérarchique		Oui, collègues		Oui, famille		Non						
		26	8,67%	68	22,67%	185	61,67%	21	7,00%					
25	Se sentir attaché / engagé au service?	Oui		Moyennement		Non								
		73	24,33%	182	60,67%	45	15,00%							
26	Projeter à travailler encore dans le service?	Oui		non		Je ne sais pas								
		114	38,00%	58	19,33%	128	42,67%							
27	supérieur hiérarchique favorise-t-il le travail collaboratif/d'équipe ?	Oui		Non										
		137	45,67%	163	54,33%									

ANNEXES

Question	Réponse 1		Réponse 2		Réponse 3		Réponse 4		Réponse 5		Réponse 6		Réponse 7	
28	L'administration prend soin de ses personnels ?	Oui		Pas beaucoup		Pas du tout								
		8	2,67%	101	33,67%	191	63,67%							
29	Comment « le Care » se manifeste dans l'administration ?	Relations entre personnel		Politique sociale de l'adm										
		197	65,67%	103	34,33%									
30	Satisfait du programme de la formation continue ?	Oui		Non										
		78	26,00%	222	74,00%									
31	Vous sentez-vous intégré dans votre administration ?	Oui		Non										
		118	39,33%	182	60,67%									
32	Accompagnement et suivi dès le recrutement	Oui		Non										
		108	36,00%	292	64,00%									
33	Avoir bénéficié des outils nécessaires	Oui		Non										
		24	8,00%	276	92,00%									

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
RESUME.....	II
Abstract.....	III
ملخص.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
Sommaire .....	VIII
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre 1 : le modèle des ressources et compétence au cœur de la gestion des ressources humaines</b> .....	<b>4</b>
<i>Section 1 : Présentation de l'approche par ressources et compétences.</i> .....	5
<i>1-1- Aux sources de l'avantage concurrentiel : du déterminisme environnemental au déterminisme stratégique.</i> .....	5
<i>1.1.1. Analyse des cinq forces concurrentielles</i> .....	6
<i>1.1.2 La menace des nouveaux entrants</i> .....	6
<i>1.1.3 L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants</i> .....	7
<i>1.1.4 La menace des produits de substitution</i> .....	7
<i>1.1.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs</i> .....	8
<i>1.1.5 Le pouvoir de négociation des clients</i> .....	9
<i>1.1.1.2 La domination par les coûts</i> .....	11
<i>1.1.1.3 La différenciation des produits</i> .....	11
<i>1.1.1.4 La concentration</i> .....	11
<i>1-2 Approche par ressources et compétences</i> .....	12
<i>1.2.1 Principales branches de l'approche par les ressources et compétences</i> .....	13
<i>1-3 Apport de l'approche par ressources et compétences</i> .....	18
<i>Section n° 2: management des compétences ET des connaissances</i> .....	20
<i>2-1 L'émergence du modèle de la compétence</i> .....	20
<i>2-1-1 la logique de poste fondée sur la qualification</i> .....	21
<i>2-1-2 la logique de poste fondée sur la compétence</i> .....	22
<i>2-2 Compétence et gestion des ressources humaines</i> .....	24
<i>2.2.1 Notion de compétence</i> .....	24

2.2.2 Définitions de la notion de compétences en GRH .....	25
2.2.3 Apport de la gestion des compétences aux pratiques de GRH .....	27
Chapitre ° 2 : La gestion des ressources humaines dans le secteur public .....	29
Section n° 1 : cadre règlementaire régissant les politiques ressources humaines au niveau de l'administration publique Algérienne. ....	30
1- L'approche de la Gestion des Ressources Humaines .....	30
1-1- Définition de la gestion des ressources humaines .....	30
1-2- Les politiques de la Gestion des ressources humaines .....	31
1-2-1- Les politiques classiques de la GRH .....	31
A- Recrutement .....	31
B- L'intégration .....	31
C- La formation .....	32
D- La rémunération .....	32
E- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) .....	32
1-2-2- Les politiques modernes et contemporaines de la GRH .....	32
a- La gestion des carrières .....	33
b- Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRHAO) .....	33
c- La gestion des relations sociales dans l'entreprise .....	33
2- Le cadre juridique de la GRH dans la Fonction Publique en Algérie .....	33
2-1- Cadre légal du processus de recrutement actuel en Algérie .....	34
2-1-1. Les conditions légales de recrutement .....	35
2-1-2. Les modalités légales de recrutement.....	35
2-1-3. Procédures et déroulement de recrutement .....	36
2-1-3-1. La définition des besoins .....	36
2-1-3-2. Organisation et déroulement du concours d'accès .....	37
a- L'organisation du concours .....	37
b- L'annonce du concours.....	38
c- Dépôt des dossiers .....	38
d- Déroulement du concours .....	39
2.1.4 Evaluation du processus de recrutement .....	40
Section 02 : Le recrutement orienté compétences .....	42
1. Les modalités de processus de recrutement orienté compétence .....	43
A. Attirer et sélectionner les bonnes compétences .....	43
i. Multiplier les sources de recrutement .....	43

<i>B. Analyse de l'emploi</i> .....	45
<i>C. La description du poste</i> .....	46
<i>D. La sélection des candidats</i> .....	47
<i>E. Recruter les bonnes personnes en fonction de compétences</i> .....	48
<i>F. Identifier le profil du candidat recherché</i> .....	48
<i>G. L'entretien basé sur les compétences (épreuve orale)</i> .....	49
<i>Les étapes de l'entretien de recrutement</i> .....	50
<i>2. L'intégration des compétences durant la phase aval de processus de recrutement</i> .....	54
<i>2.1 Accueillir et intégrer la nouvelle recrue et/ou nommée au poste</i> .....	54
<i>2.2 L'intégration</i> .....	55
<i>2.3 La fidélisation des compétences</i> .....	57
<b>Chapitre n° 3 : Le processus d'intégration des compétences au sein du Ministère des Finances.</b>	<b>59</b>
<i>Section n° 1 : Présentation du Ministère des Finances.</i> .....	60
<i>a- Le Secrétaire Général</i> .....	60
<i>b- Chef de Cabinet</i> .....	60
<i>c- Les différentes structures du Ministère des Finances</i> .....	61
<i>1- La Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP)</i> .....	61
<i>2- La Direction Générale du Budget (DGB)</i> .....	61
<i>3- La Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable des Opérations Financières de l'Etat (DGTCOFE)</i> .....	62
<i>4- La Direction Générale des Impôts (DGI)</i> .....	62
<i>5- La Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation des Systèmes d'Information Economiques</i> .....	64
<i>6- La direction générale des relations économiques et financières extérieures (DGRFE)</i> .....	65
<i>7- La direction générale du domaine national</i> .....	65
<i>8- La direction générale de la prospective (DGP)</i> .....	65
<i>9- La direction générale des douanes, régie par texte particulier</i> .....	66
<i>10- L'inspection générale des finances, régie par texte particulier</i> .....	68
<i>Section 2 : Adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises.</i> .....	70
<i>1. Les outils de collecte d'information</i> .....	70
<i>2. Analyse des résultats obtenus (annexe n° 3):</i> .....	72
<i>a) Taille de l'échantillon et répartition par grades :</i> .....	72
<i>b) Répartition par sexe :</i> .....	72
<i>c) Répartition par âge :</i> .....	72
<i>d) Répartition par services :</i> .....	72

<i>e) Répartition par qualité d'accueil au premier jour de travail :</i>	73
<i>f) Répartition selon le souhait de changement au sein de l'administration :</i>	73
<i>g) Répartition selon le sentiment de bien-être :</i>	73
<i>h) Répartition selon le lien entre bien-être au travail et performance :</i>	73
<i>i) Répartition selon la fréquence de la reconnaissance reçue au travail :</i>	73
<i>j) Répartition selon l'engagement vis-à-vis du service :</i>	74
<i>k) Répartition selon le degré de favorisation du travail collaboratif par le supérieur hiérarchique :</i>	74
<i>l) Répartition selon le degré du « Care » dans l'administration :</i>	74
<i>m) Répartition selon la contribution de la formation continue :</i>	74
<i>n) Répartition selon le sentiment d'intégration dans l'administration :</i>	74
<i>A. L'impact des conditions d'accueils sur l'intégration de la nouvelle recrue</i>	75
<i>B- L'intégration des compétences durant la phase aval de processus de recrutement</i>	75
<i>C- L'adéquation entre la formation initiale et le poste occupé</i>	76
<i>D- La motivation au travail</i>	77
<i>E- L'accompagnement et le suivi des nouvelles recrues :</i>	78
<i>F- L'impact des conditions interne sur l'intégration des compétences</i>	79
<i>G- La formation continue comme facteur d'intégration</i>	80
<i>H- Care management</i>	80
<i>3. Les actions d'amélioration (solutions) envisageables</i>	83
<i>4. L'effort du Ministère des Finances en matière d'intégration des compétences au recrutement</i>	85
<i>A- Fiche de métier</i>	85
<i>B- Fiche de poste</i>	86
<i>C- Référentiel de compétences</i>	86
<b>Conclusion générale</b>	90
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	95
<b>Annexes</b>	99
<b>TABLE DES MATIERES</b>	121