

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master
académique*

Option : Gestion Des Ressources Humaines

THEME :

*Impact des pratiques de gestion des ressources
humaines sur la performance dans une
administration fiscale*

« Cas de la Direction des Impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou »

Présenté par :

Mme KHEDDACHE Fatiha

Dirigé par :

Mr.HADJOU Lamara

Membre de jury :

Rapporteur :Mr L. HADJOU

Président : M^r A. SEDDIKI

Examineur : M^r Z. MOUZAOU

Examineur : M^r S. KHEDACHE

Promotion : 2018-2019

Dédicace

Je dédie mes écrits à la source de ma naissance, à celle qui a veillé sur moi depuis mon enfance, pour celle qui s'assoie sur le fauteuil de mon royaume, "mère chérie";

A

La canne sur laquelle maman s'appuie, "mon cher père";

A

Mes chères sœurs, mon petit frère et mes petits neveux ;

A

Mon cher mari SEDDIKI Ahcene qui m'a toujours soutenu, et à mes chères petites princesses adorées, mes deux filles NESRINE et AMINA ;

A

Ma belle familles : mes chers beaux-parents, beaux-frères, et belles sœurs, et leurs enfants;

A

Tous mes amis de l'université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, avec qui j'ai partagé d'agréables moments ;

A l'aimée et souffrante l'Algérie en lui souhaitant la paix et la sérénité.

KHEDDACHE fatiha épouse SEDDIKI

Remerciements

*Je remercie le bon dieu qui m'a donné le courage de réaliser
Ce travail;*

*Je tien à remercier vivement toute personne ayant contribué à
la réalisation de ce mémoire.*

A :

Monsieur HADJOU Lamara, aussi modeste que savant.

*Je le remercie considérablement de m'avoir fait confiance et bien
accepté de m'encadrer, pour la patience, la compréhension et la
générosité dont il m'a fait preuve et pour le soutien précieux qu'il
m'a apporté. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;*

A :

*Tous les enseignants et l'encadrement de ce master pour les efforts
qu'ils ont fournis pour la réussite de notre formation ;*

A :

*Monsieur GUERRIB REZKI chef d'inspection des impôts de
TIZI- OUZOU, qui ma autorisé et soutenu à assister au cours
de mon master ;*

A :

*Monsieur CHABANE BOUZID chef de bureau à la sous direction
des moyens de la direction des impôts de wilaya de TIZI-OUZOU,
ainsi pour son aide précieuse durant la période de stage ;*

A :

Tous mes collègues des impôts de wilaya la de TIZI-OUZOU ;

Merci à tous



Introduction générale

Introduction générale

Les finances publiques sont définies comme étant l'étude des aspects juridiques, politiques et économiques des recettes et des dépenses des collectivités publiques (Etat, collectivités locales et établissements publics)¹.

Dans un espace caractérisé par une économie de marché, les recettes publiques en Algérie sont de plus en plus multiples et variées. Les recettes fiscales y étant les plus importantes, sont aussi les plus complexes suite aux différentes mutations touchant l'environnement économique actuel notamment la concurrence accrue ayant incité l'apparition et le développement de multiples techniques de déviance fiscale.

Ainsi, dans ce nouveau contexte ou apparaissent des difficultés à financer les services publics notamment en matière sociale; ou les dettes publiques et les importants déficits risquent de ressurgir; ou les inégalités de revenus restent fortes, l'administration fiscale devant poursuivre sa mission régaliennne convenablement, est appelée à s'adapter et à anticiper les faits à travers la mise en place de nouvelles règles de fonctionnement adéquates, tant au plan législatif qu'organisationnel notamment en ce qui concerne la politique des ressources humaines.

Pour y parvenir, celle-ci devrait s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Jean-Marie Peretti (2012) ; il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques jugées performantes sont celles qui sont adaptées au contexte et qui permettent de défier l'enjeu qu'une entité ou structure doit affronter.

Aujourd'hui, bien gérer l'être humain est devenu un enjeu si important qu'il fait partie des orientations stratégiques primordiales de l'administration fiscale, et ce, dans le but d'amplifier les recettes fiscales par la création et le développement du civisme fiscal et du consentement à l'impôt dans la société. De ce fait, la création d'un environnement de travail propice et convenable est incontournable pour atteindre la performance souhaitée. Mais quelles sont les alternatives permettant la création du climat menant à l'éclosion?

¹ Greffe Xavier, »Gestion publique ». Edition Dalloz, Paris.1999.page 276.

Inévitablement, des pratiques de gestion des ressources humaines doivent être mises en place au sein de chaque entité administrative afin de permettre aux dirigeants de bien gérer les mouvements du personnel et aux employés d'accomplir les tâches qui leur sont dévolues convenablement. Ces pratiques concourent à garantir l'intégration, la motivation et la qualification du personnel. C'est par ces derniers qu'une entité pourra atteindre la performance attendue.

Notre travail vise l'amélioration des recherches concernant la gestion efficace des ressources humaines (des effectifs et des compétences) à travers l'application des pratiques adéquates permettant à l'administration fiscale d'atteindre la performance recherchée et attendue. En somme, nous tenteront d'entrevoir comment l'administration fiscale devrait adapter ses pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence qui l'entourent, afin d'atteindre la performance requise.

Problème général de recherche

Les administrations publiques de manière générale, et l'administration fiscale en particulier, utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines identiques et uniformes, sans tenir compte du pays et de l'environnement économique juridique ou encore social dans lequel elles sont implantées.

Dans ce présent mémoire, nous tenteront de savoir si l'adaptation des pratiques de GRH au contexte conjoncturel de l'administration fiscale peut accentuer l'effet de ces pratiques sur la performance de cette structure.

En d'autres termes, nous analyserons l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (adéquates) sur la performance de l'administration fiscale en Algérie.

Importance du problème et objectif général de la recherche:

Le contexte conjoncturel que connaît l'économie algérienne depuis l'année 2015 causé par la chute des recettes pétrolières ne pouvant être compensé par le modeste tissu de la fiscalité ordinaire ou de multiples sources de recettes sont marginalisées (secteur informel, minimisation des chiffres d'affaires...), a engendré la prise de mesures financières restrictives introduites par l'austérité. Ceci a conduit les autorités algériennes à repenser la politique stratégique de collecte des ressources publiques; particulièrement des recettes fiscales (vu leur importance). Au sein de l'administration fiscale, cette ambition doit se traduire par un

renforcement du pilotage de la gestion des ressources humaines, à travers la modernisation des procédures administratives et l'introduction de nouvelles organisations.

Dans ce cadre, la question principale que l'on se pose est quel est l'impact des pratiques de GRH sur la performance dans l'administration fiscale ?

A partir de cette question, nous pouvons décliner les hypothèses suivantes:

- H1: l'adaptation des pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence permet à l'administration fiscale d'atteindre la performance attendue.
- H2: L'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'analyse des emplois, la planification des ressources humaines, la planification des carrières, la sélection, l'accueil, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la formation sont les principaux facteurs de la performance des administrations fiscales.
- H3: la performance sociale et organisationnelle dans l'administration fiscale pourrait être la cause d'une meilleure GRH?

Pour répondre à ces hypothèses de recherche, nous avons organisé notre travail en trois chapitres, dans les deux premiers on traitera l'aspect théorique de la recherche et dans le troisième (dernier chapitre) on traitera l'aspect pratique qui va se faire à la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and a light gray shadow. The scroll is unrolled in the middle, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the unrolled portion.

Chapitre I :
Fondements et Approches théoriques de la
GRH

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

Introduction

La Gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques dans la dynamique du changement ; celle-ci touchée par la mondialisation rentre dans un environnement qui fonctionne grâce à de nouvelles techniques et de nouveaux outils de gestion (communication, suivi des carrières mobilité...)

La Gestion des ressources humaines est constituée d'un ensemble de savoir faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes les organisations l'environnement du travail et le cadre de travail avec les ambitions de performances et de développement d'une organisation et ses salariés

Actuellement les attentes au terme de performances et de contribution d'une fonction ressource humaine vont au-delà de la simple application du respect du droit et de bonne gestion administrative.

La GRH caractérise un champ d'action qui se désigne autour de pratiques qui sont entre autres recrutement, formation, rémunération etc. Ces dernières représentent la partie visible de la gestion, elles sont de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'organisation notamment en matière de stratégies ressources humaines qui doit à son tour se centrer autour d'une matière à savoir l'ensemble des hommes et des femmes débutants et expérimentés, technicien et cadres managers et cadres qui composent et participent à la vie d'une organisation.

Dans ce chapitre nous tenterons de fournir les repères nécessaires à l'apprentissage de la fonction ressources humaines dans son contexte général et d'éclaircir de manière explicite la notion de la GRH d'où nous jugerons nécessaires d'appréhender les choses dans leurs globalités, plus précisément nous traitons les volets suivants : Définition de la GRH, les éléments constitutifs de la GRH, les attributions de la GRH puis historiques et développement de la GRH.

Section 1 : Généralités sur la GRH

La gestion des ressources humaines est caractérisée par trois termes distincts à savoir :

La gestion, les hommes au travail et l'organisation.

✓ Gérer : C'est avant tout, effectuer des choix stratégiques et tactiques. Ces derniers impliquent des décisions prises par le gestionnaire, ou les managers, et doivent de ce fait être appliquées, évaluées. Et ans le ca échéant modifiées.

La gestion n'est pas l'administration du personnel, cette dernière fournit des bases, de décisions de gestion et aide à entretenir des relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics, gérer par contre, est au delà, une nécessité d'interaction et de coordination. des centres de décisions avec les questions financières et comptables. Les problèmes relatifs à l'affectation et l'emploi des capacités techniques ; la question du pouvoir et son attribution, l'exercice de contrôle et de mesure de performance.

✓ La gestion des ressources humaines se rapporte à deux notions particulières qui consiste en : les hommes facteurs de production au travail, effectuant une activité contraignante.

✓ Le champ de la GRH se situe donc, dans les différentes organisations repenchant sur trois critères ¹spécifiques.

Ce sont des groupes sociaux réunissent des individus, désireux de réaliser le même objectif.

Ce sont des groupes rationnellement organisés.

Ce sont des groupes durables et finalisés.

I-Définition de la GRH :

Le concept de GRH a été défini par de nombreux auteurs. Dans le périmètre de mots travail, nous nous sommes spécifiquement intéressés à quelques unes d'entre elles, à savoir : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui

¹ martory B et crozet .d « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances 6eme édition édition dunold , paris .2005 page n°03.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

permettent à une organisation de disposer de ressources humaines qui correspondent à ses besoins en quantité et en qualité, et en qualité.»²

«La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrés à côté de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie), et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières rémunérations). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes ».³

«La gestion des ressources humaines est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires de l'économie de droit de la gestion, elle se situe également aux confluences de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts sont successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline»⁴

«La gestion des ressources humaines est un coup de connaissance et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structure historiquement et étroite indépendance»⁵

De manière générale, la fonction GRH se définit comme l'ensemble des pratiques permettant à une organisation (Administration, entreprise) de disposer des ressources humaines qui lui permettent d'atteindre, au temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée préalablement dans un environnement incertain.

Ainsi, pour contribuer à la performance d'une organisation, la GRH fait de l'homme un objectif de gestion : elle développe ses compétences, à travers la fonction, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation.

La GRH est enfin une fonction que se partagent multiples acteurs : managers d'équipes qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés ; décideurs de l'organisation : le DRH qui définit les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'organisation ; les spécialistes fonctionnels de la GRH qui élaborent des règles et des procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions et les objectifs généraux de l'organisation.

² L.Cadin , F.Génin Et Pigeier « Gestion Des Ressources Humaines » Editions Dunold 2007.

³ Henri Fayol Administration Générale Et Industrielle , Edition : Paris Dunod 1979 , P32

⁴ Pierre Morin , Gestion De Personnel Et Management Ressources Humaines , Edition Domino , P40

⁵ Julienne Brabet , Reprise La GRH , Edition : Economica , Paris 1993 P16

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

II- Les éléments constitutifs de la GRH :

La GRH est constituée des éléments suivant :

- **Les règles et les normes** : La GRH doit tenir compte de l'environnement juridique et réglementaire des conventions collectives, des accords de branches, des outils de GRH
- **Les pratiques de gestion** : le recrutement, la mobilisation, l'évaluation, la rémunération, la formation ...
- **Les politiques de gestion** : devant tenir compte des dimensions de la GRH déterminé par la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psychologique et la dimension politique se présentent donc en fonction des contextes externes : économie , législation ... et des contextes internes : mode d'organisation , niveau de qualification , routine de travail , culture dominante ...
- **Les acteurs multiples** : en interne : Direction, service ressources humaines, managers, représentants des syndicats ... en externe : pouvoir publics, syndicat, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires...

III- Les attributions de la GRH :

III.1. Gestion administrative du personnel :

Trois vecteurs essentiels peuvent regrouper les activités de la gestion administrative du personnel.

III.1.1. Organisation et ergonomie :

- Analyse des besoins d'emploi et gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements ;
- Définition des procédures de l'embauche, d'évaluation et de rémunération, et gestion de plan de formation ;
- Conception du règlement intérieur ;
- Définition et mise en application des règles de sécurité ;
- Gestion des œuvres sociales, médecine et travail, et avantages sociaux, ...

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

- Collaboration des statistiques, dont certaines sont obligatoires comme celles relatives aux accidents de travail, au bilan social et aux ratios sociaux.

III.1.2. Economie et gestion :

Il s'agit essentiellement de recruter de la gestion des dossiers individuels, de la rémunération, de la rotation et des sanctions et de la détermination des plans de carrière.

III.1.3. La gestion des relations avec les administrations :

Elle concerne particulièrement :

- L'inspection de travail ;
- La direction du travail ;
- La sécurité sociale ;
- La caisse de retraite et de pension ;
- L'agence nationale pour l'emploi.

III.2. Les relations sociales

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation.

A ce titre, la gestion des ressources humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel, ainsi que le traitement des différents conflits qui peuvent être qualifiés de gestion stratégique des ressources humaines.

Section 2 : Historique et développement de la GRH

I- Historique

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

I.1. La théorie classique des organisations

Ce courant scientifique rassemble les fondations des sciences de gestion, à savoir F. W Taylor, H. Fayol, M. Webber.

I.1.1. Le courant de gestion scientifique

Le taylorisme : Frederick Winslow Taylor (1856-1917), ingénieur américain, il est considéré comme le père fondateur de l'organisation scientifique du travail en 1911, caricaturé par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements. Le but principal de l'OST est d'arriver au « one best way of performance », c'est-à-dire il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs pour arriver à une productivité optimale.

I.1.2. Le courant d'administration scientifique

Le fayolisme : Henri Fayol (France 1841-1925)⁶, ingénieur français, Fayol avait contrairement à Taylor une vision large du management et de l'organisation.

Henri Fayol a décomposé la fonction administrative en cinq composantes : prévoir et planifier, organiser (les ressources que possède l'organisation suivant les objectifs fixés), commander, coordonner et contrôler.

Selon Fayol, l'efficacité d'une organisation réside en le respect de quatorze (14) principes : division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination à l'intérêt général, rémunération équitable et satisfaisante du personnel, hiérarchie claire, ordre, stabilité du personnel, équité, esprit d'initiative union du personnel et enfin centralisation.

I.1.3. L'organisation bureaucratique de Max Webber

Sociologue allemand (1864-1920), Webber stipule que l'autorité découle de « l'égalité formelle et rationnelle » de ceux qui donnent les ordres.

Les principes de la bureaucratie rationnelles consistent en une hiérarchie continue et définie les sphères de compétence définies une nomination des employés en

⁶ Michel BARBEL, OLIVIER Meier, «Manager», édition Dunod, Paris, 2006.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

fonction de leurs compétences, une formalisation par écrits, des règles des salaires fixés à chaque échelon et une décision des tâches décisionnelles et opérationnelles.

I.2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines regroupe les travaux de Mayo et Maslow, de Marc Gregor et Herzberg initiés aux USA. Selon ce courant : la théorie classique des organisations a occulté la dimension humaine dans les organisations et la réduite à une simple fonction de production.

Dans la théorie des ressources humaines par contre, la gestion des ressources humaines est appréhendée en tant que discipline, et la fonction ressource humaine est plus dynamique et suppose que le travailleur possède des capacités cognitives qu'il est capable de mobiliser et de développer afin que l'organisation s'adapte à son environnement.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'organisation. Aussi elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

I.2.1. Les travaux d'Elton Mayo

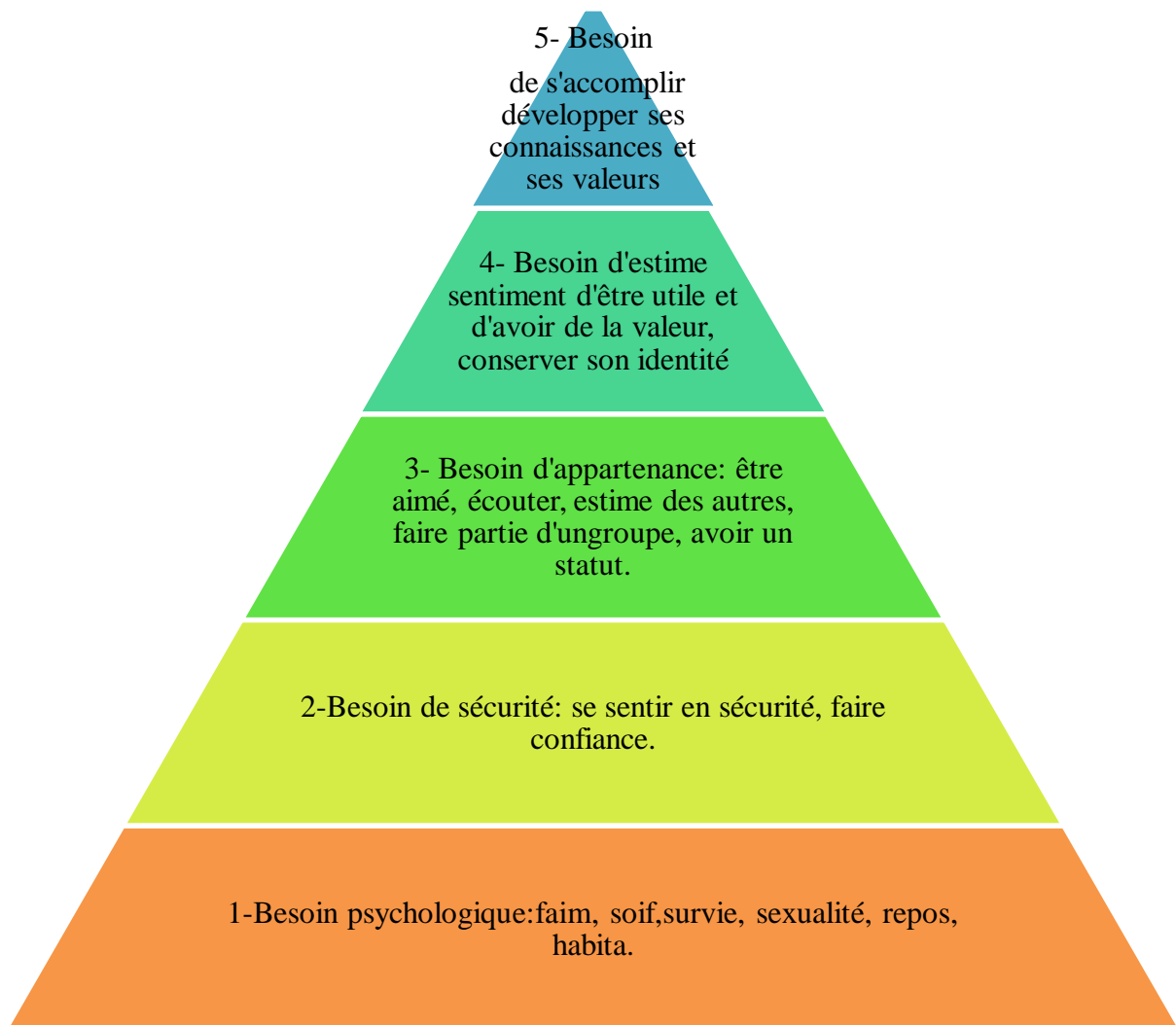
L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner. Selon Elton Mayo et son équipe : la quantité du travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche Taylorienne), mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire les conditions de travail et l'instauration d'un climat de confiance, il met des facteurs sociaux dans l'organisation.

I.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow (Etats Unis 1908-1970) distingue une hiérarchie des besoins appréhendés sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure N° 01)⁷.

⁷ Idem

Figure N°01 : La hiérarchie des besoins selon la Pyramide de Maslow



Source : Bernard Martony, Daniel Crozet, « gestion des ressources humaines pilotage social et performance, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005.

Maslow précise que les besoins humains sont dynamiquement fluides⁸ et considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (théorie de Douglas et Mc Gregor).

I.2.3. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frédéric Herzberg (Etats Unis 1923-2000) démontre à travers « sa théorie bé factorielle » que les facteurs de satisfaction sont liés d'une part aux « facteurs d'hygiène » souvent à éviter le mécontentement à travers la rémunération, le statut, la sécurité, les relations de travail, les conditions matérielles de travail, la surveillance, ...

⁸ Michel Barabel, Olivier Meier, « Manager », édition Dunod, Paris, 2006

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

et d'autre part aux facteurs de motivation résident en la responsabilité, la promotion, l'accomplissement, l'importance du travail.

Remarque : il existe d'autres auteurs s'inscrivant dans l'école des ressources humaines, en particulier Lewin et Likert.

I.3. L'école de contingence

L'école de contingence regroupe les travaux de multiples auteurs et trouve ses origines dans la théorie systémique. Ainsi, plusieurs courants se sont développés dans le même contexte à travers notamment les courants de la théorie de la recherche développée par Cyert. R et Marck. J (1963), Simon. H (1957) et Simon. H (1962).

Les théories de contingence s'inspirent des études empiriques de cas concrets, les théories de la contingence reconnaissent que toutes les organisations sont différentes, et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales. Cependant, elles postulent qu'il y'a des éléments du contexte qui influencent de manière déterminante, les structures et les processus internes de l'organisation. La performance de l'entreprise dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y'ait adéquation entre ces éléments.

La proposition centrale de l'école de contingence stipule l'analyse de l'organisation par l'influence de son environnement (interne et externe), ainsi, selon les partisans de ce courant « Burns et Stalker », concluent dans leurs apports à la théorie de la contingence qu'on ne peut comprendre le système organisationnel sans espérer les déterminants extérieurs et le système organisationnel existe et se maintient car il apporte réponse aux attentes de l'environnement, suivis par « Lawrans et Loarich », ces derniers concluent que la bonne organisation est celle qui s'adapte à son environnement.

Ainsi, contrairement au taylorisme, qui s'engage dans la recherche normative de la bonne organisation « en soi », Henri Mintzberg, l'un des principaux représentants de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement bien qu'elle ne le soit de manière mécanique ou déterministe. La structure dépend également des buts que se fixent les dirigeants, dès lors, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec laquelle doit composer, ce qui fait appel à l'émergence de deux principes : l'ajustement, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de la cohérence pour

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

décrire le fonctionnement interne de l'organisation, et ce à travers les facteurs de contingence internes et externes.

II. Le développement de la gestion des ressources humaines

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 20^{ème} siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y'a sur ce point aujourd'hui consensus, les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donnent à l'entreprise un avantage compétitif déterminant, cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction personnel et à sa transformation en fonction ressources humaines.

II.1. De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente, la fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du 20^{ème} siècle, elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié et devenue fonction ressources humaines, et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

Jean Fonbonne, dans son remarquable historique de la fonction personnel, a proposé une chronologie détaillée⁹, qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France :

- La fonction personnelle sans chef de personnel (1850 à 1916) ;
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- Une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- L'âge Adulte (1961 à 1970) ;
- Les managers (1970 à 1980) ;
- Vers le management stratégique ressources humaines (depuis 1980).

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguons quatre grandes périodes :

⁹ Jean FOMBONNE, personnel et DRH (France 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001.(cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p,11.)

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

- Des prémices à 1944 ;
- Les trente glorieuses (1945 à 1980) ;
- La professionnalisation de la fonction ressources humaines (1980-2000) ;
- La DRH partenaire d'affaire (2000-2012).

II.1.1. L'émergence de la fonction : 1850-1944 :

La fonction ressources humaines n'a pas toujours existé, les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion de personnel.

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Frederick Winslow Taylor, l'organisation du travail est née par expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés, ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la fonction des salariés¹⁰.

L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum avec le Taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

La fonction personnel apparaît au début du 20^{ème} siècle, à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

À cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion de poste n'est qu'une invention taylorienne avec ces quatre caractéristiques : elle est prescriptive, elle est procédurale et individuelle, elle suppose une stabilité.¹¹

La notion de poste aujourd'hui mise en cause concerne une grande importance en gestion des ressources humaines.

¹⁰ D. ALIS et al, Gestion des Ressources Humaines, De Boeck. (Cité par J-Mari Peretti 14^{ème} édition Vuibert, paris p, 12.)

¹¹ F. GUÉRIN, faut-il brûler Taylor ?, édition Management caen, 1998. (cité par J-Mari Peretti 14^{ème} édition Vuibert, paris p,12.)

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

II.1.1.1. Avant 1914 :

La fonction n'existe guère, et les témoignages sont rares. Les entreprises dont la taille pourrait justifier l'émergence de la fonction sont encore peu nombreuses, le recensement de 1896 relève 472 établissements de plus de 500 salariés.

Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes sur :

- L'emploi des enfants (1841),
- Le contrat d'apprentissage (1855)
- Le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891)
- Le droit syndical (1884)
- L'inspection du travail (1874 et 1892)
- Les accidents du travail (1898),
- La durée du travail (1900 et 1905),
- Le conseil des prud'hommes (1905),
- Le repos dominical (1906),
- La création du ministère du travail (1906),
- Les retraites ouvrières et paysannes (1910),
- L'hygiène et la sécurité (1913).

La fonction n'émerge que tardivement en 1829, il existe au crédit foncier de France un bureau du personnel dépendant du secrétariat générale.

Par exemple : chez Paribas, qui compte 40 personnes en 1912, une personne à la charge exclusive des questions du personnel. A la Société Générale, on note en 1909 l'existence d'un service du personnel rattaché au secrétariat générale. Un chef du personnel apparaît chez Renault avant la guerre. Il faut noter que parmi les six fonctions distinguées par **Henri Fayol** :

- Administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler) ;
Financière ; Comptable et de sécurité.
- La fonction personnel n'est pas mentionnée, quelques aspects (sécurité du travail, l'hygiène) sont intégrés dans la fonction sécurité et administrative.

II.1.1.2. De la guerre à 1936 :

L'après guerre connaît un développement ¹²de la réglementation sociale :

- La négociation collective (1919),
- La journée de 8 heures (1919),
- La loi Astier sur l'enseignement professionnel (1919),
- La taxe d'apprentissage (1925),
- Les assurances sociales (1928 ; 1930),
- Les allocations familiales (1932),

Les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux.

En 1917, est créée l'école des surintendantes d'usine qui, la guerre terminée fournit à l'industrie des cadres par les services sociaux.¹³

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service personnel.

Dès 1917, le Directeur technique de Peugeot définit un plan des services administratifs comprenant :

- **Au niveau central** : un service statistique rassemblant de nombreuses informations dont pour le personnel (statistiques- mutations - avancements - salaires - conférences au personnel - remise des bulletins des usines Peugeot).
- **Au niveau de chaque usine** : un service administratif s'occupant de plusieurs tâches (pointage - embauchage du personnel - caisse de secours - retraites ouvrières - assurances - retenues - veilleurs - commissionnaires - concierges – surveillants - etc.).

¹² H. Fayol, Administration générale et industrielle 1916. (cité par J-Mari Peretti 14^{ème} édition Vuibert, paris p,13.

¹³ D. Paturel, le service social du travail à l'épreuve de la GRH : la l'Harmattan, 2010. (cité par J-Mari Peretti 14^{ème} édition Vuibert, paris p, 14.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

II.1.1.3. De 1936 à la guerre :

La victoire du front politique en 1936 entraîne une vague de grèves, un renforcement syndical, un développement de la législation et un renouvellement de la réflexion patronale.

Parmi les textes de la période, on peut noter la création des délégués ouvriers, des congés payés de la semaine de 40 heures (une loi et 168 décrets), la loi sur les conventions collectives.

La secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester en contact du personnel et de faire remonter l'information.

Peugeot créée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales, et en 1938, un département social qui regroupe toutes les œuvres sociales et un laboratoire de psychotechnique.

Dugue McCarthy constate que : « lorsqu'on demandait en 1939, à un chef de personnel : de quoi vous occupez vous ? la réponse était du genre de celui-ci : de l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués, tel est bien là le moyen autour duquel s'est constituée la fonction ». ¹⁴

II.1.2. Les trente glorieuses (1945-1980):

À partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié à baptiser de la fonction personnel qui a pris son essor en se caractérisant par une application systématique des principes de l'organisation du travail, de simplification du travail par l'innovation des matières et des produits utilisés, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie de la consommation, le plein emploi et le manque du personnel qualifié.

¹⁴ MAC Carthy, la fonction personnelle, les éditions d'Organisation, 1983. (Cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p, 15.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

II.1.2.1. De 1945 à 1965 : le contexte : Cas des années de croissance

Ces années sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction :

- **L'accroissement de la population salariée** : La croissance de l'après guerre entraîne une pénurie de mains d'œuvre dans les entreprises, l'industrie puis largement dans les compagnies (1945-1955), parmi la population féminine (1955-1965) et les travailleurs immigrés (1955-1965). Ces trois populations ont un niveau de qualification professionnelle faible, ce qui favorise le développement d'un modèle taylorien et des attentes homogènes : accéder à la société de consommation et à un niveau de confort inespéré.

- **La réglementation** : Les principaux textes concernant la création de comité d'entreprise (1945), de la sécurité sociale (1945), des délégués de personnel (1946), la liberté de négocier les salaires et le SMIG (1950 et la troisième semaine de congés payés (1956).

- **Les idées** : Les résultats des travaux d'Elton Mayo à la Western Electric de 1924 à 1939 sont surtout connus en France à la fin des années 1940, on découvre alors qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers ceux-ci se sentant considérés individuellement et tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leur attitude envers leur travail.

Le groupe d'Elton Mayo sont le point de départ de nombreuses transformations des conditions matérielles de travail, les machines et les murs abandonnent le gris pour prendre des couleurs « école des relations humaines » développe son influence.

II.1.2.2. 1945-1965 :

En 1947, des chercheurs de personnel décident de créer une association nationale des directeurs et chef de personnel (ANDCP) pour échanger des informations et des expériences et organiser des moyens de perfectionnement sur les questions de personnel. A la même époque, dans d'autres pays européens, les associations analogues voient le jour.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

Le besoin de professionnalisme est ressenti dans les domaines de la formation des salaires de la qualification au travail, de la négociation.

En 1953 : la CEGOS et l'ANDCP organisent des journées d'études pour explorer le contenu de la fonction personnel dans les entreprises les plus avancées, ils insistent sur le rôle essentiellement fonctionnel et de conseil de la direction de la fonction.

L'enquête ANDCP de 1959 fait ressortir le contenu de la fonction :

- Un groupe de fonctions traditionnelles : effectif, qualification, réglementation discipline, administration du personnel, relation avec le personnel.
- Un élargissement à des fonctions nouvelles : formation, information, organisation de l'entreprise.
- Des fonctions connexes : sécurité sociale et retraites, condition de vie dans le travail et médecine de travail.

Le titre de donnée au Responsable de la fonction est généralement : Directeur du personnel, mais commence à apparaître quatre appellations éventuellement combinées avec la première :

- Directeur des relations humaines ;
- Directeur des relations sociales ;
- Directeur des relations du travail ;
- Directeur des relations industrielles.

II.1.2.3. De 1965 à 1980 : le contexte :

L'époque est remarquable par l'arrivée de « Baby Boomers » sur le marché du travail, l'évolution rapide des courants socioculturels, le développement du cadre réglementaire et le cheminement des idées de réforme.¹⁵

¹⁵ François Bloche- Lainé, pour une réforme de l'entreprise, 1975. (cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p, 18.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

II.2.2.4. L'entrée dans la vie active des « Baby Boomers »

Les générations nombreuses nées après la guerre arrivent progressivement sur le marché du travail à partir de 1960, pour les enfants de 1946 entrés en 14 ans en apprentissage, et plus massivement dès 1965, nés après guerre, ils n'ont pas connu de « restrictions » et ont bénéficié d'un meilleur niveau de formation initiale et du confort.

II.1.3. Les courants sociaux culturels

L'évolution démographique entraînée celle des courants socioculturels, elle remet en cause le mode d'organisation dans l'entreprise, de nouveaux courants socioculturels précisent et structurent les revendications contre la grande entreprise : besoins d'expressions et d'accomplissements personnel crainte des manipulations, déclin de l'autorité, plus grande tolérance, tendance à se dégager des contraintes sociales, ...

De même les attentes à l'égard du travail se sont transformées l'évolution progressive du niveau d'instruction résulte de l'allongement et de l'élargissement de la scolarité, elle élève le niveau moyen des qualifications, et de ce fait des aspirations, le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail, mieux informé et plus exigeant, le personnel modifie son attente face à la relation de travail. De nombreux facteurs au décalage existent entre la vie en dehors de l'entreprise et celle à l'intérieur.

II.1.4. Le cadre réglementaire

Parmi les principaux textes de la période, on peut citer ceux concernant la retraite des non-cadres (1961, l'APEC (1966), la formation (1968-1971). La participation financière (1967), la section syndicale dans l'entreprise (1968), la quatrième semaine de congés payés (1969), la création du SMIG (1970), la négociation collective (1971), l'égalité de rémunération hommes- femmes (1972), l'amélioration des conditions du travail (1973), les licenciements (1973 et 1975).

Ces textes prolongent le « droit généreux de l'après guerre », des textes conventionnés complètent le cadre réglementaire, sécurité de l'emploi (1969), formation (1970), garantie de ressources (1972), chômage (1974).

II.1.5. La professionnalisation de la fonction (1980-2000) :

Dans les années 80, une nouvelle approche de la fonction personnel apparaît, car la fonction personnel se transforme en fonction ressources humaines, le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques, la conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource qu'il faut optimiser, l'utilisation « la DRH » est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer sur lesquels il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, inviter à définir leurs fonctions en quelques lignes les DRH insistent sur trois objectifs :

- Adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la ressource humaine ;
- Optimisation des performances de la ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Dans les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent tous DRH, un partage équilibré de la fonction personnelle entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH, cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client- fournisseurs où la fonction ressource humaine est confrontée aux attentes des divers clients internes, pour être reconnue performante, la fonction ressource humaine doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

Le DRH « partenaire d'affaire » (2000-2012) :

Dans les années 2000, le HRBP (Human Ressource Busines Partner) a souvent été adopté comme modèle d'organisation de la fonction ressource humaine.

Le « partenaire d'affaire » est responsable ressources humaines pour les salariés d'une entité, il anticipe et conseille les dirigeants et les ménages sur les solutions ressource humaine en réponse aux enjeux du business, l'accent mis sur l'ajustement des

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

ressources et des compétences au besoin de l'entité le fait parfois apparaît comme l'homme des réductions d'objectifs décidés par les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement.

Le souci de compression des coûts conduisant aussi à réduire le nombre des cadres ressources humaines est donc à accroître le nombre de salariés que chacun doit suivre, l'image de la fonction ressource humaine de terrain se dégrade donc la GRH dans son contexte doit mettre en œuvre une stratégie ressource humaine centrée sur les personnes et le développement forte d'équité et de reconnaissance des salarié.

Section 3 : Les différentes pratiques de la GRH

Nombreux auteurs ont traité ce sujet et ont proposé un schéma, une typologie ou une liste de pratiques techniques et pointues, souvent en fonction de leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH.

GUERIN & WILS (1990)¹⁶ précisent que l'expression « pratique de gestion » sous entend "habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifiques a une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines". Cependant la description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit.¹⁷

I- Le recrutement

Le recrutement du personnel : Une politique de recrutement judicieuse et des programmes d'embauche bien conduits sont le résultat de l'adéquation existant entre l'aptitude individuelle et collective de la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'organisation. Elle repose sur une définition et une description réalistes des besoins du poste et leur hiérarchisation, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'organisation.

Le processus de recrutement : Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivant : ¹⁸

¹⁶ GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Biais, Cowansville ;p667-715.

¹⁷ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.

¹⁸ Bernard Martory, Daniel Crozet, »gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »6^eédition, édition dunod, Paris,2005 ; P 43.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

1	Définition du poste : mission et finalité
2	Définition du profil titulaire : expérience, compétences spécifiques, motivation...
3	Identification des sources de recrutement : interne/ externe
4	Mise en place des moyens de recrutement
5	Compagne de recrutement : identification des cibles, durée de campagne, sélection des médias, rédaction du texte d'annonce, suivi des résultats de la campagne
6	Sélection des candidatures (qui est le meilleur candidat ?) : classement à partir de plusieurs critères
7	Décision d'embauche : analyses graphologiques, tests, discussions de groupe, interview
8	Intégration

Remarque : un recrutement bien fait peut engendrer des coûts importants. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Il convient donc de ne pas se focaliser sur la dépense mais de garder à l'esprit la rentabilité et l'atteinte les objectifs souhaités.

II- Le pilotage de la formation

II.1. Définition de la formation

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation .d'autres auteurs englobent dans leur définitions des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.¹⁹

¹⁹ SEKIOU LAKHDER, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) 2002, p114

II.2. Objet de la formation

Les programmes de formation ont pour but de modifier, d'ajuster et de développer les connaissances et les attitudes du personnel pour le préparer à mieux accomplir son travail. Ces programmes ont donc pour objet :²⁰

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs (différents).
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Réaliser des projets Etatiques afin de résoudre les problèmes.

II.3. le plan de formation²¹

Le processus de formation permet d'assurer les compétences nécessaires au développement des activités C'est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise. Quatre types d'activités sont recensés dans le processus de formation à savoir :

- **Identifier et hiérarchiser les besoins** : on tient compte du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC);
- **Recenser les moyens** : séminaires, apprentissages collectifs, formations professionnelles continues ...

²⁰ SEKIOU, BLONDIN, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, 335p

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

- Mettre en adéquation a contrainte budgétaire, les besoins et les moyens
- Mettre en œuvre concrètement les montés en compétence : il s'agit du suivi après la formation ; de la gestion des retours d'expérience.

III- La Rémunération

Les techniques de rémunération sont très diverses dans leur formes juridiques, elles reposent sur des modalités de calculs encore plus nombreuses et ont de multiples conséquences fiscales et sociales. La rémunération est à la fois un coût et un investissement pour l'organisation.

La rémunération du personnel représente un facteur dont il convient de « minimiser les coûts » ; et c'est un élément fondamental pour augmenter la motivation. C'est un facteur clé de succès important. La recherche d'un compromis entre ces deux exigences a poussé les dirigeants à s'orienter vers des formes de rémunération fondées sur l'individualisation de l'appréciation des performances.

La fixation de rémunération : Sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles la rémunération est librement fixée. Les règles les plus importants concernent : L'existence du SMIG (SNMG en Algérie); la garantie du pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation ; une participation au développement économique de la nation par l'application des prélèvements annuel obligatoire; les rémunérations minimales conventionnelles;²² l'interdiction des discriminations : L'application du principe « à travail égal, salaire égal ».

IV-La gestion des carrières

Pour assurer sa croissance, l'organisation se transforme et s'ajuste en fonction de ses décisions et des pressions de l'environnement.

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'organisation est un processus qui vise qui vise, par le biais de la formation, du mentorat, de la promotion, de la mobilité... à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mise en œuvre d'un programme de développement exige un effort immédiat (investissement), dont les effets futurs pourront être appréciés et mesurés en termes

²² Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, (12éd) , p111-112.

CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH

d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation.²³ Ce programme comporte :

IV.1. Appréciation des salariés

Jugement apporté par des évaluateurs qualifiés et bien formés, généralement par un supérieur hiérarchique ou des collègues sur les comportements d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions à travers un système de notation ; un inventaire des points forts/faibles ou encore un bilan professionnel par rapport aux objectifs périodiques.

L'appréciation a pour buts essentiels : d'apporter des corrections et d'améliorer la performance, décider d'une promotion ; mutation ; réorientation ou licenciement ; augmentation des salaires..., favoriser une meilleure communication entre les supérieurs et les collaborateurs.

IV.2. Un plan de développement des ressources humaines internes

Une organisation ne peut rester figée dans ses structures et son organisation si elle veut survivre et évoluer. Ce plan suit principalement deux phases à savoir : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un plan de développement.

VI- L'information et la communication

Une politique de communication consiste dans la mise en place d'une pratique de la circulation des informations. Informer, c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès.²⁴ A l'inverse, l'absence de circulation d'information pénalise le fonctionnement de l'organisation.

VI.1. Le fonctionnement d'un système d'information

L'établissement d'une communication nécessite : une source (origine de l'émission du message) ; un système de codage ; une voie de transmission et un destinataire.

Remarque : l'information qui circule se dégrade dans la voie de transmission en raison de phénomènes d'entropie (différence ce qu'on veut dire, ce qu'on dit, ce qu'il entend, ce qu'il retient, ce qu'il répète...).

²³ Bernard Martory, Daniel Crozet, »gestion des ressources humaines, pilotage social et performances «6eédition, édition dunod, Paris, 2005; P 43.

²⁴ IDEM P224

VI.2. Conditions de réussite d'une politique de communication

- Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication (souscription exacte des objectifs définit et mise en place de moyens de communication adéquats) ;
- Implication de l'encadrement : les dirigeants doivent savoir que pour diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion ;

Formation au concept de communication : afin de corriger les attitudes visant la rétention des informations pour avoir un pouvoir.

Conclusion

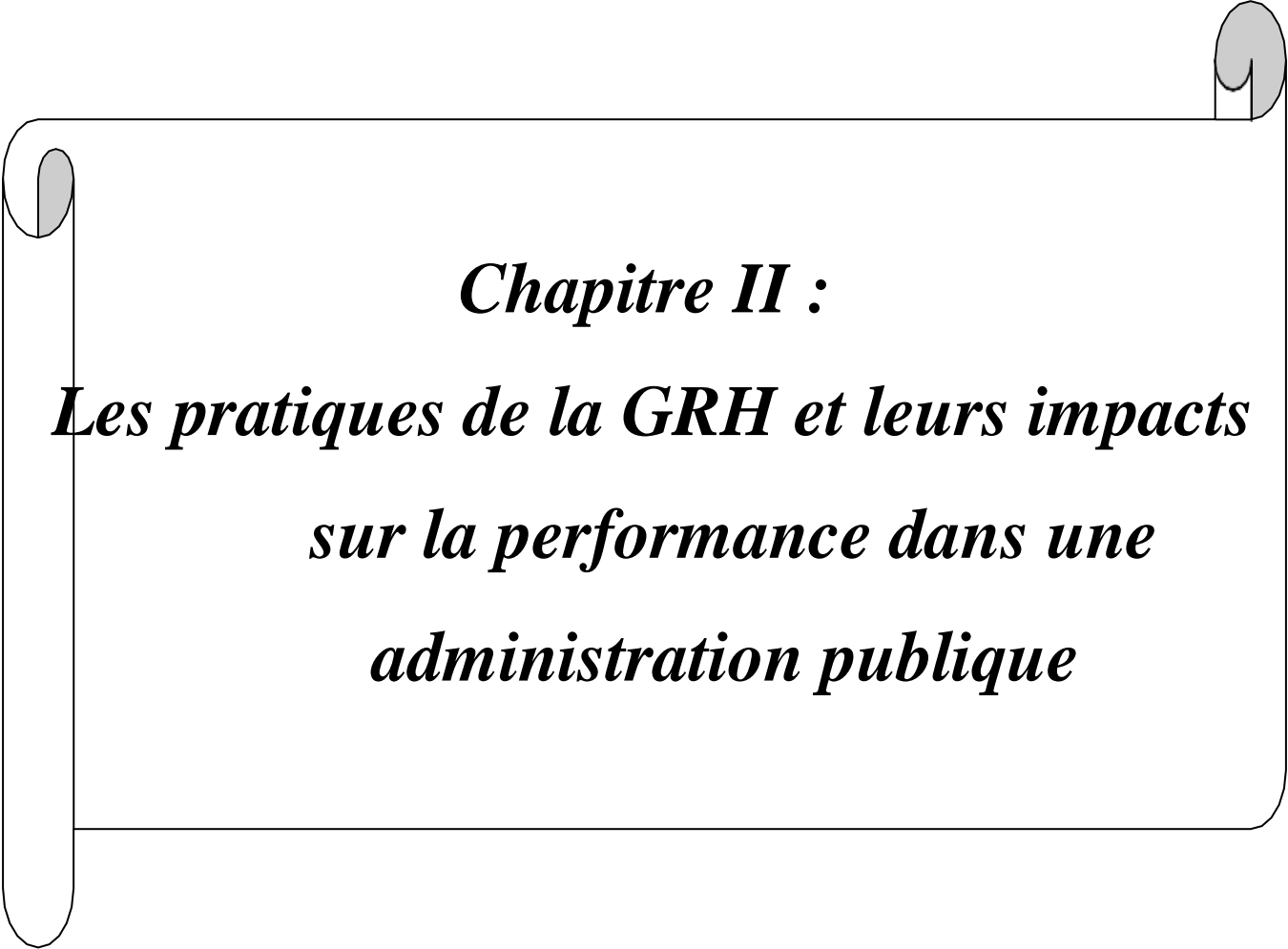
Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et donc sur la manière de penser sur la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise.

À chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. C'est pourquoi une définition universaliste de la GRH ne nous semble pas pertinente.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.

Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs.

Plusieurs recherches ont montrés l'existence d'une relation entre ces pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, mais avant de commencer à étudier le lien entre la GRH et la performance commençons par connaître qu'est-ce que la performance de l'entreprise.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in rounded, scroll-like shapes.

Chapitre II :
Les pratiques de la GRH et leurs impacts
sur la performance dans une
administration publique

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

Introduction

L'adjonction de la performance de l'organisation à la gestion des ressources humaines peut paraître inconcevable. Alors que la performance fait référence aux concepts de mesure et d'évaluation, les ressources humaines sont associées à l'homme et sa complexité.

Toutefois, plusieurs approches économiques, allant de la théorie classiques des organisations à celle des relations humaines (faisant passer l'employé du statut de simple exécuteur à celui de coordinateur et développeur) ont montré l'existence d'une relation de cause à effet entre ces deux concepts. Parler de GRH, c'est avant tout parler de sa finalité gestionnaire, mais face à l'instabilité et aux développements environnementaux influençant le fonctionnement et la continuité opérationnelle des organisations, la GRH se trouve face à une exigence plus forte qui est la contribution à la performance de l'entité économique.

Ainsi, les multiples théories des organisations qui se sont succédées dans le temps ont abouti au fait qu'il n'existe pas un modèle unique de GRH qui serait efficace et performant, mais celle-ci se caractérise (au contraire) par une hétérogénéité des pratiques de règles de contextes et d'acteurs, d'une organisation à une autre contrecarrant les conjonctures organisationnelles et socioéconomiques hostiles et permanentes.

Dans ce deuxième chapitre nous aborderons le concept de performance en développant et sa liaison avec les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment dans l'environnement des administrations publiques.

Section 1: La GRH au service de la performance des administrations publiques

Le défi fondamental pour une bonne gestion publique est la gestion des ressources humaines. Celle-ci est aujourd'hui considérée comme essentielle pour organiser une gestion publique fondée sur l'initiative et la performance et non pas sur le seul concept des procédures.¹

¹ Greffe Xavier, « Gestion publique ». Édition Dalloz, Paris. 1999. Page 276.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

La GRH a toujours été présente au centre des débats relatifs à l'administration publiques, tant sur ceux concernant les recrutements et nominations des employés, mais aussi sur ceux concernant les difficultés relatives aux comportements dans le travail (régis aujourd'hui par une déontologie particulière à chaque institution), au statut du fonctionnaire et aux incitations.

Le statut ; mécanisme qui tend à créer un lien entre le fonctionnaire et son supérieur ; est au cœur des débats sur la GRH. Il représente a priori un contrat de travail irrévocable mettant les ressources humaines à l'abri du risque qui sera supporté donc unanimement par l'organisation employeuse.

Donc si pour une quelconque raison, une inadéquation des effectifs ou des compétences aux besoins à satisfaire est survenue, les coûts seront totalement supportés par l'institution. Cela représente donc une entrave à l'atteinte de la performance souhaitée, engendrant de ce fait le recrutement ou le dégageant des effectifs, la gestion des compétences et les rémunérations et incitations.

I- La performance de la fonction RH

I.1. La notion de performance

Rarement définie explicitement ; la notion de performance a toujours été ambiguë dans le domaine de la gestion. Le concept de performance signifie l'accomplissement d'une action. Il s'agit donc d'entreprendre et de terminer cette action conformément aux objectifs préalablement fixés.

Pour définir plus clairement l'objectif de performance notamment dans les administrations et institutions publiques (environnement plus complexe et contingenté que celui des entreprises privées) il faudrait être capable de répondre à plusieurs questions comme « Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires ? » Quelle est la production des services de ressources humaines ? - Quels sont les objectifs assignés à la GRH ? car c'est seulement à partir de la connaissance des objectifs qu'on peut définir la performance puis choisir les indicateurs adéquats. - La mesure a-t-elle un sens en matière de GRH ? Peut-on mesurer les compétences d'une personne ? Sa motivation ? Son efficacité ? Ainsi, la performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur. Elle peut donc être développée dans plusieurs visions :

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

I.1.1. L'approche financière de la performance : (performance financière)

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, elle a été ainsi définie comme « le résultat chiffré dans une compétition... »... ; cependant, n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? (Gilbert , Charpentier, 2004) » On passe de ce fait de L'approche financière ou unidimensionnelle à l'approche multidimensionnelle et polysémique de la performance incluant donc :

I.1.2. L'approche sociale de la performance : (performance sociale)

Dont des éléments déterminants sont liées aux compétences ; à la réalisation des objectifs ; à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés ; à l'autonomie et donc à la culture de l'entreprise. L'efficacité ou la performance par les hommes, met au premier plan la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion... .

Cependant selon S. Michel et M. Ledru, les compétences ne suffisent pas à elles seule d'atteindre la performance car selon ces derniers, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation et d'un pouvoir faire c'est-à-dire un environnement de travail qui rende plus ou moins possible la réalisation de l'action.

I.1.3. L'approche stratégique de la performance

Signifiant la performance à long terme associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec ainsi qu'a à la définition d'un système de volonté visant le long terme.

I.1.4. L'approche organisationnelle de la Performance : (performance organisationnelle)

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, elle tire ses origines de l'école de l'OST (organisation scientifique du travail). Selon P. Lawrence et J. Lorsch la performance de l'organisation résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante quant au système social en vigueur (La circulation d'informations, la flexibilité de la structure). Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

Ainsi, quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est en général associée à trois axes fondamentaux: le rapport entre moyens et objectifs (sont-ils en cohérence ?), le rapport entre objectifs et résultats (l'efficacité) et le rapport entre moyens et résultats (l'efficience).

II- Mesurer la performance de la fonction RH

Les performances des RH sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances.

Nous tenterons de ce fait de répondre à deux questions à savoir : Qu'est-ce que la performance RH ? Et Comment l'évaluer ?

II.1. La performance de la fonction RH

Pour comprendre concrètement la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Dans ce contexte, deux modèles sont donc proposés, le premier exposé par Le Louarn et Wils (2001) et concerne la décomposition de la GRH, le second est proposé par Ulrich (1996) et consiste en un modèle de missions de la fonction RH.

Le Louarn et Wils (2001) décomposent la GRH en trois parties : **gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique**. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.

Chacune de ces parties fait l'objet de **politiques** (l'intention de l'entreprise), **processus** (un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret), et **pratiques** (manière de faire de l'entreprise) différentes.²

Afin d'évaluer la performance de la fonction RH, il est préféré de distinguer entre :

II.1.1. performance administrative de la fonction RH

Relative aux activités de gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

² Louarn et Wils, 2001, p.41

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

II.1.2. performance opérationnelle de la fonction RH

Relative aux activités de gestion opérationnelle, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

II.1.3. performance stratégique de la fonction RH

Relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH: l'efficacité, l'efficacités, et leur impact (cohérence entre moyens et objectifs).

II.2. Mesure de l'impact de la fonction RH

Deux approches peuvent être citées dans le cadre du lien entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation :

II.2.1. Le « balanced scorecard », tableau de bord équilibré et prospectif de l'organisation

Méthode lancée en 1992 par R.S. Kaplan et D.Norton, le tableau de bord prospectif et équilibré est un instrument de contrôle appréhendé comme un outil d'évaluation de la performance.

A travers des indicateurs physiques, environnementaux ou encore transversaux, il améliore le changement au sein des organisations. Muni de quatre axes principaux : financier ; processus interne ; client et apprentissage et innovation, le tableau de bord a pour objet la représentation synoptique des performances passées, présentes et futures d'une organisation et permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chaque indicateur à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance.³

Afin de constituer le « balanced scorecard » et choisir les indicateurs pertinents, il faut établir une carte de relations de causes à effets dans l'organisation permettant de relier entre eux les quatre niveaux de performance complémentaires correspondant aux quatre axes.⁴

La dimension⁵ RH y transparaît notamment au travers des axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ». Selon Naro (2006), « les Ressources Humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail...), leurs savoirs et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans une organisation.

II.2.2. Le « Human Ressource scorecard », déclinaison au niveau de la fonction Ressources Humaines

Selon Naro (2006) « dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc.

De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation ». Cela a poussé certains auteurs à décliner le modèle du «balanced scorecard » au niveau de la fonction RH sous la forme d'un « HR scorecard » dont la vision centrale est celle de la fonction RH.

Ulrich (1997) démontre les mesures sur lesquelles les indicateurs de calculs peuvent être envisagés pour appréhender la performance de l'organisation à savoir :

³ Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a). "The Development of the Balanced scorecard as a Strategic Management Tool". Performance Measurement Association 2002

⁴ Berland 2004, p.156-157

⁵ Voir annexe 02

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

- des mesures à propos de la productivité des salariés, sous forme de ratios, ou de coût ou de revenu par employé, etc.
- des mesures relatives aux attitudes et aux comportements des salariés : « ce qu'ils ressentent, font et savent ». On entend de ce fait la satisfaction, l'engagement, le turnover ou au contraire la rétention, l'absentéisme et les réclamations. Il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs sous forme par exemple de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.
- des mesures concernant les processus qui influencent l'organisation et les ressources humaines. Il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, de culture, etc. par exemple les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires.

III- Indicateurs de performance de la fonction RH

Pour mesurer la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise, le DRH doit se doter d'un instrument de mesure efficace composé d'indicateurs pertinents.

Selon Naro (2006), « le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion ». Naro (2006) classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants:

- **des indicateurs économiques et financiers** : comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- **des indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,
- **des indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement,
- **des indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques,
- **des indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

- **des indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- **des indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,
- **des indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- **des indicateurs de satisfaction des salariés** comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

Section 2 : La liaison entre la performance et la GRH

A travers le concept d'impact, Ulrich met l'accent sur le lien entre la performance au niveau de la fonction RH et la performance au niveau de l'organisation. Focalisé initialement sur des approches de la performance de l'organisation, il identifie les ressources humaines comme un des facteurs clé de succès.

Pour mieux appréhender ce lien (GRH- Performance), la GRH a progressivement été remplacée par la GSRH (gestion stratégique des ressources humaines qui constitue la gestion des ressources humaines dans un objectif stratégique (l'objectif étant stratégique, la gestion en devient elle-même stratégique), soit la plupart du temps l'amélioration de la performance organisationnelle. La gestion des ressources humaines devient ainsi liée au développement de l'organisation.

I- Nature du lien entre GRH et performance de l'organisation

La littérature scientifique propose maintes approches théoriques tentant d'expliquer le lien de causalité existant entre les activités de GRH et la performance d'une organisation. Parmi les principales approches théoriques, on peut citer les perspectives universalistes, configurationnelles et de contingence des ressources humaines (RH).

I.1. L'approche universaliste

Appelée best practices et de one best way elle stipule qu'il existe toujours des pratiques de GRH meilleures « best practices » (engendrant une performance financière plus élevée) que d'autres et qu'en les adoptant toute organisations quel que soit son contexte d'affaires, amélioreraient ses performance.

Par exemple, Pfeffer (1998) met en avance sept types de best practices: la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts, une forte volonté de partage de l'information.

I.2. L'approche configurationnelle

Selon cette perspective ; s'il y a une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global du système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que toutes les pratiques auraient engendrés (Barney, 1995). Autrement dit ; la GRH n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer & Holder, 1988; Wright & Snell, 1998). Cette perspective diffère donc de l'approche universaliste dans le sens où elle développe l'idée d'un processus de décision holistique menant à la construction de typologies d'idéaux types de systèmes de GRH.

I.3. L'approche de contingence

Cette approche (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979) stipule qu'il n'existe pas de meilleure pratique adaptable à tous les contextes de l'organisation. Pour Galbraith (1973), «There is no one best Way to organize. ». Il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers de contingences. Il n'y a pas de performance que lorsqu'il y a adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement.

L'hypothèse de base de la perspective de contingence est que l'adéquation d'une stratégie particulière (la stratégie de l'organisation est considérée comme le principal facteur de contingence) aux des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats. Donc l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Chaque stratégie implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance.

Remarque : Bien que chacune des perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle, étudiée plus haut, soit défendable d'un point de vue théorique, c'est la perspective contingentielle qui sera retenue dans la présente étude. Cette perspective a été validée à travers bon nombre d'études empiriques.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

II- Les facteurs de contingence

Le modèle de contingence de GRH, englobe des facteurs internes et externes. Avant toute démarche d'analyse des ressources humaines de l'organisation, il convient de recenser les facteurs de contingence qui peuvent influencer sur l'entité et ce dans le but de concrétiser une analyse stratégique probante (en mettant en place une GPEC et en identifiant les forces et les faiblesses organisationnelles de l'entité).

II.1. Les Facteurs de contingence externes

La GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe. Point de départ de la GPEC, les facteurs externes doivent être connus et peuvent être d'ordre technologique, démographique, social, réglementaire et/ou économique⁶. Ces facteurs exercent une influence non seulement sur la GRH mais aussi sur l'ensemble de l'organisation.

II.1.1. La formalisation

« La formalisation désigne un ensemble d'engagement envers des politiques, des normes, des règles, des formulaires et des spécifications formelles établies dans une organisation. Ceux-ci conduisent généralement à un processus de formalisation induit par les dirigeants, entraînant l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs opérationnels. » (Garand, 1993).⁷

II.1.2. Les facteurs économiques et technologiques

Les pratiques de GRH dépendent globalement du Marché du travail, du taux d'inflation, de la conjoncture économique actuelle et de la concurrence (de la structure industrielle et de l'économie d'un pays ou d'une localité) ainsi que la diffusion des nouvelles technologies (recherche et développent ; rythme des innovations...).

Cela veut dire que dans des conjonctures économiques différentes, les efforts répartis en matière de ressources financière et humaines sont différents et les contraintes affectant la

⁶ M. Thévenet ; C. Dejoux ; E. Marbot ; E. Normand ; A-F.Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines ; 2eed, édition Pearson education France, 2009

⁷ GARAND, (1993), les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyenne entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

GRH (économie, marché, technologie) différent aussi. Ce qui fait que l'intérêt accordé à la formalisation n'est pas le même.

II.1.3. Les facteurs sociétaux

La structure politico-légale concrétisée par les lois ; les règlements (notamment en matière de droits civils et du travail) et les systèmes d'aides du gouvernement détermine certains paramètres centraux et coordonne principalement l'organisation sociale.

II.2. Les Facteurs de contingence internes

Etant un système dynamique, la GRH est non seulement influencée par l'environnement externe mais aussi par son environnement interne à savoir par :

II.2.1. Les ressources humaines

Occupant une position centrale, les hauts dirigeants représentent l'un des majeurs facteurs internes à prendre en considération. . Dotés d'une personnalité unique et complexe, les orientations peuvent être caractérisées et influencées par plusieurs facteurs qui leurs sont liés, à savoir : leur vie privée, état de santé, âge et leur dépendance familiale, ou encore, le lieu de contrôle, les formations initiales et les expériences professionnelles.

II.2.2. Les facteurs organisationnels

- **La taille** : Plus l'organisation est grande moins elle est flexible et plus elle génère des besoins de coordination.
- **Les structures** : représentant les organisations se rattachant l'une à l'autre (pouvoir centralisé ou décentralisé).
- **Les mécanismes de coordination** : (système d'information) entre les structures et le personnel.

II.2.3. L'identification de l'organisation

- **La culture de l'organisation** : Au sein des organisations, il existe une dimension culturelle héritée de l'histoire de l'organisation. La culture d'une organisation s'insère dans une culture plus large que celle de la société souvent spécifique à un pays. Le manager doit tenir compte de la culture de l'organisation pour prendre ses décisions.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

- **La technologie de l'organisation** : Plus la technologie utilisée est complexe, plus la structure de l'organisation devient complexe.
- **L'âge de l'organisation** : Avec le temps et l'expérience, les organisations ont tendance à mettre en place des routines que ce soient les règles, comportements et procédures. Tant que l'environnement est stable, cette rigidité n'est pas problématique. Avec un environnement instable, cette rigidité risque d'être un problème.

II.2.4. La stratégie de l'organisation

La GRH s'adapte différemment Selon la stratégie privilégiée (centralisation, déconcentration, développement, technologie, recrutement, formation...). Cette rubrique dépend étroitement de la structure de l'entreprise et prend en compte plus d'une vingtaine de facteurs en plus de ceux cités auparavant à savoir la nature de la propriété (publique/ privée), le type structurel, les types de stratégie et la disponibilité des ressources puisque ces facteurs semblent être les plus influents en ce qui concerne la GRH (Garand, 1993).⁸

NB : Le modèle de contingence de GRH prit comme support est celui de GARAND, D.J

Les théories de contingence (dépendance) se caractérisent par leur rupture avec le courant de pensée normatif classique qui prône l'existence d'une seule forme structurelle meilleure (one best way), pour affirmer qu'il n'y a pas de structure organisationnelle idéale, mais autant de « best way » qu'il existe de contextes différents. L'approche par la contingence a enfin mis fin au paradigme classique des organisations et a enrichi les enseignements de l'école des relations humaines en reconnaissant que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation.

⁸ GARAND, D.J. et B. FABI. N. PETTERSEN, « la GRH : contingence davantage qu'universalité? Opérationnalisation d'un modèle de contingence » groupe thématique N°5 AGRH, 1993

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

Section 3 : Les pratiques de la GRH et leurs performance; spécificités au sein des administrations publiques

L'État est dans le plus grand nombre de pays le premier employeur, et les salaires des agents publics (dépenses de fonctionnement) y sont généralement le premier poste de dépenses publiques. La GRH ne peut donc pas rester à l'écart du mouvement de recherche de performance. Elle se doit d'être performante et donc satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins des services publics, ce qui induit la valorisation des qualifications et des compétences de ses agents.

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a de ce fait pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.⁹

Le modèle de mesure de la performance quant à lui trouve son origine dans le secteur privé. Et depuis leur introduction, les systèmes d'évaluation des performances dans le service public sont sans cesse en cours de réforme, signe probable qu'il existe des difficultés particulières pour évaluer la performance des administrations. Les objectifs de performance sont bien plus difficiles à identifier que dans le privé, car ils doivent prendre en compte de multiples facteurs parfois contradictoires, comme la satisfaction de l'utilisateur, les droits des employés, les projets politiques, le principe d'égalité de traitement entre usagers....¹⁰

L'OCDE propose une définition de ce que serait un système de GRH au niveau des administrations publiques centré sur la performance¹¹: « Un objectif essentiel, ou tout au moins un résultat que l'on pourrait attendre d'un bon système de GRH centré sur la performance, est d'avoir un service public fortement motivé et correctement habilité, flexible et collaboratif, fournissant des services de manière rentable, et centré sur les produits et les résultats. Pour atteindre cet objectif, un certain nombre de résultats intermédiaires doivent être obtenus, y compris [...] : des départements et des services dotés d'objectifs clairs, avec de bonnes pratiques de GRH et une fonction de GRH professionnelle ; des agents ayant une

⁹ rapport Annie Chemla-Lafay et Marie-Thérèse Deleplace « Performance de la fonction ressources humaines », Institut de la Gestion Publique et du développement Economique (IGPDE), 2007.

¹⁰ Idem

¹¹ fonction-publique.gouv.fr.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

vision claire de leur fonction, bénéficiant d'un soutien et de possibilités de perfectionnement, et qui sont gérés, évalués et récompensés correctement. ».

I- La GRH dans la fonction publique Algérienne

Il est entendu par institutions et administrations publiques, les institutions publiques, les administrations centrales de l'Etat, les services déconcentrés en dépendant, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics à caractère scientifique et technologique et tout établissement public dont les personnels peuvent être soumis aux dispositions du présent statut.¹²

En vertu des décrets exécutifs n° 95-126 du 29 avril 1995 et 96-92 du 03 mars 1996, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne a pour finalité la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que l'amélioration des qualifications des fonctionnaires.¹³

Le système de GRH dans la fonction publique s'appuie sur deux outils principaux de prévision, de suivi et de contrôle, à savoir : • les plans annuels de gestion des ressources humaines ou plans GRH • Les plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires

I.1. Les plans annuels de gestion des ressources humaines ou plans GRH

Leur consécration au niveau des différentes Institutions et Administrations Publiques s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique

Chaque Institution ou Administration Publique établit annuellement un plan G.R.H conforme à la réglementation en vigueur, où sont inscrites les diverses opérations de GRH prévues au titre de l'exercice budgétaire considéré, notamment : les recrutements ; les promotions ; les mouvements périodiques des fonctionnaires ; les mises à la retraite.

¹² Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

¹³ <http://www.dgfp.gov.dz>

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

I.2. Les plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires

Leur consécration au niveau des Institutions et Administrations Publiques s'inscrit dans l'objectif d'établir une étroite corrélation entre les missions, les emplois et les qualifications.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque Institution ou Administration Publique établit dans un cadre annuel ou pluriannuel un plan de formation où sont inscrites les différentes opérations de formation envisagées, les catégories de fonctionnaires concernés ainsi que la durée des cycles de formation projetés.

II- Les pratiques de GRH et leur performance dans la fonction publique algérienne

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.¹⁴

Une gestion des compétences performante est une gestion qui prend en compte les besoins à court terme, mais aussi à moyen et long terme d'une organisation et se met en ordre de bataille pour les obtenir et/ou les développer, tout en proposant aux agents d'identifier leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres.¹⁵

Conformément aux dispositifs de l'Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique (statutaires applicables aux fonctionnaires et les garanties fondamentales qui leur sont accordées dans le cadre de l'exercice de leurs missions au service de l'Etat,; l'organisation et le déroulement de la carrière, ou autrement dit, les pratiques de gestion mise en œuvre au niveau de la fonction publique algériennes sont régies par les critères suivants :

¹⁴ Rapport Annie Chemla-Lafay et Marie-Thérèse Deleplace « Performance de la fonction ressources humaines», Institut de la Gestion Publique et du développement Economique (IGPDE),2007 .

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

II.1. Le recrutement

Prévu par l'article 74 de ladite ordonnance, le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics. C'est-à-dire toute personne peut être recrutée si elle remplit les critères suivants : Avoir 18 ans ou plus et être de nationalité algérienne ; jouir de ses droits civiques ; ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé; être en situation régulière au regard du service national ; avoir l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

NB : Les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues. Hormis une stipulation contraire d'un statut particulier, tout candidat recruté dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire. Le stagiaire est à l'issue de sa période de stage prévue est soit titularisé dans son grade ; astreint à une prorogation de stage, une seule fois, pour une même durée ; licencié sans préavis ni indemnité.

II.1.1. Voies de recrutement

Centralisé ou déconcentré, le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de : concours sur épreuves ; concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ; test professionnel ou recrutement direct pour les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

II.1.2. Performance du recrutement

Un recrutement performant est le recrutement d'un salarié, assurant à son poste de travail un service public efficace, au terme d'un processus équitable et transparent et dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation.¹⁶ Ainsi, plusieurs indicateurs de performance associés à cet objectif peuvent être proposés tels que la durée du processus de recrutement ; la durabilité dans les postes ; la transparence de la procédure ; le nombre de recours.

¹⁶ Idem

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

II.2. La formation

Prévue par l'article 106 et 107 de ladite ordonnance ; l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement, en vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions. Ainsi les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.

Une formation est souvent suivie par une augmentation de la rémunération ainsi, cette corrélation entre formation et rémunération est fondée sur le raisonnement qu'une élévation du niveau global de compétences provoquera une montée collective en compétences, et donc en performance pour l'organisation. Par exemple, la formation a un impact positif sur la réussite des réformes de modernisation;

Performance de la formation :¹⁷ Une formation professionnelle continue performante est une formation dont les acquis permettent au salarié de remplir ses tâches et de maintenir son employabilité, mais aussi de se développer et de préparer son avenir.

II.3. La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire

Prévue par l'article 93 de ladite ordonnance, toute administration est tenue de constituer un dossier administratif numéroté et classées pour chaque fonctionnaire comportant l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil, la situation administrative du fonctionnaire. L'exploitation de ce dossier sert exclusivement à la gestion de la carrière du fonctionnaire.

NB : Aucune mention faisant état des opinions politiques, syndicales ou religieuses de l'intéressé ne doit y figurer.

Ainsi, Tous les actes concernant la situation administrative du fonctionnaire lui sont notifiés. Les actes administratifs portant nomination, titularisation, promotion et cessation de fonctions des fonctionnaires relèvent de l'autorité habilitée tenant compte des lois et règlements en vigueur et sont publiés dans un bulletin officiel de l'institution ou de l'administration publique concernée.

¹⁷ Ibid

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

II.3.1. L'évaluation du fonctionnaire

Prévue par l'article 97 de ladite ordonnance, Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles.

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité : l'avancement ; la promotion ; l'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance ; l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses L'évaluation du fonctionnaire relève de l'autorité hiérarchique habilitée et est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment : le respect des obligations générales et statutaires ; la compétence professionnelle ; l'efficacité et le rendement ; la manière de servir.

NB : Les statuts particuliers peuvent prévoir d'autres critères, compte tenu des spécificités de certains corps.

Méthode d'évaluation : en Algérie, l'évaluation est périodique suivant un système de notation pour les employés. Elle est accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

II.3.2. L'avancement et la promotion

Prévus par les articles 106 et 107 de l'ordonnance suscitée, l'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.

La promotion quant à elle, consiste en la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, et cela se fait sur titre (parmi les fonctionnaires ayant obtenu au des titres et diplômes requis au courant de leurs carrière; après une formation spécialisée ; par voie d'examen ou test professionnels ou encore par voie d'inscription sur liste d'aptitude selon l'ancienneté.

II.3.3. Performance de l'évaluation individuelle¹⁸

Une évaluation performante est une évaluation qui, au terme d'un dialogue, donne à l'agent des objectifs atteignables lui permettant de se situer par rapport aux objectifs de

¹⁸ Rapport Annie Chemla-Lafay et Marie-Thérèse Deleplace « Performance de la fonction ressources humaines », Institut de la Gestion Publique et du développement Economique (IGPDE), 2007.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

l'administration, permet d'apprécier la contribution de l'agent aux objectifs de l'organisation. Elle doit permettre de repérer les meilleurs et de leur proposer des parcours adaptés, et offrir à chacun des pistes d'amélioration et de développement.

NB : Toute promotion est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

II.3.4. Les distinctions honorifiques et les récompenses

Des distinctions honorifiques et des récompenses peuvent être décernées aux fonctionnaires qui, dans l'exercice de leurs fonctions, ont fait preuve d'un acte de bravoure, dûment établi, ou d'efforts exceptionnels ayant contribué à améliorer la performance du service, sous forme de médailles de mérite ou de brevets ministériels.

La gestion de la carrière des fonctionnaires est effectuée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines se basant sur des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels/ pluriannuels de formation et perfectionnement.

II.3.5. Performance de la gestion des carrières¹⁹

Une gestion des carrières performante serait une gestion qui permettrait de construire des parcours de carrière, d'offrir à chacun des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, de manière à asseoir une « performance durable »

II.4. Rémunération

Chaque catégorie²⁰ comporte des échelons correspondant à l'avancement du fonctionnaire dans son grade et Chaque échelon est affecté d'un indice correspondant à l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire. Les catégories, les échelons et les indices y afférents constituent la grille indiciaire des traitements. Des subdivisions hors catégorie comportant des échelons et des indices sont prévues, compte tenu de hauts niveaux

¹⁹ <http://infos.emploipublic.fr/>.

²⁰ Le groupe .A Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités de conception, de recherche, d'études ou tout niveau de qualification comparable ;

Le groupe .B Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'application ou tout niveau de qualification comparable.

Le groupe .C Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités de maîtrise ou tout niveau de qualification comparable ;

Le groupe .D Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'exécution ou tout niveau de qualification comparable.

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

de qualification recuis par certains grades de la classe A Les rémunérations sont octroyées à titre de traitement de primes et d'indemnités.

Performance de la rémunération : Un système de rémunérations performant est un système capable d'attirer, de retenir, de motiver et de faire produire les personnes rémunérées, tout en favorisant la parité.

II.5. Information et communication

Les pratiques d'information et de communication intra et inter administratives ne sont pas prévue par l'ordonnance suscitée.

III - Les avantages sociaux de la fonction publique

Les avantages sociaux des employés de la fonction publique sont prévus par le chapitre 1 er de ladite ordonnance ainsi que les par des statuts particuliers.

Ainsi le chapitre 1 de ladite ordonnance prévoit multiples garanties et droits du fonctionnaire à savoir : Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions (dans la limite de l'obligation de réserve qui incombe au fonctionnaire) , de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale, le droit à l'adhésion à une organisation syndicale ; à une association ou à un parti politique le droit à sa protection par l'Etat contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ; le droit à la protection sociale, à la retraite et au bénéfices des œuvres sociales, ; l'exercice du droit syndical et du droit de grève ; droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière.

Le fonctionnaire a le droit en outre bénéficié de conditions de travail de nature à préserver sa dignité, sa santé et son intégrité physique et morale et d'un congé annuel rémunéré.

En sus des avantages prévus par les articles 26-39 de ladite ordonnance, tout fonctionnaire peut bénéficier (avec justifications valables) des prestations à caractère familial prévues par la réglementation en vigueur ; d'un détachement; d'une position de mise en disponibilité; d'une position d'hors cadre; d'une mobilité; de congé de maladie ou accident de

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

travail rémunéré ; de congé de maternité rémunéré; d'autorisation d'absence sans perte de rémunération.

La durée légale de travail peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses. Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux.

Le chapitre 2 de l'ordonnance suscitée prévoit les obligations du fonctionnaire.

Ainsi tous ces avantages et pratiques de GRH prévus par la fonction publique sont instaurés dans le but de créer un cadre de travail satisfaisant et donc d'atteindre un degré de satisfaction optimal des salariés engendrant un degré élevé de mobilisation limitant de ce fait les plaintes et le taux d'absentéisme afin de garantir l'atteinte des performance sociale et organisationnelles induisant logiquement une performance financière.

La volonté de « gérer la performance » par les administrations et la fonction publique ne va pas sans risques, et plus précisément dans des système contingenté tel que celui de l'Algérie ou la GRH publique est souvent conditionnée par la logique politique, ou les lenteurs administratives sont déjà importante, d'autant plus lors d'une réforme organisationnelle, ou la centralisation est presque à plein pied rendant la gestion plus difficile du fait de l'éloignement du lien entre le directeur des ressources humaines et les employés, ou les schémas et les indicateurs de performances ne sont pas mis au point de manière probante, ou les objectifs individuels ne sont pas bien interprétés... .

Conclusion

Les ressources humaines, véritable capital intangible unique dans chaque entité, représentent une fonction complexe à multi-facettes dans laquelle toute organisation investit et s'assure de manière permanente de sa performance, facteur essentiel de retours sur investissement.

Multiplés approches différentes ont été mises au point concernant l'évaluation et la mesure de la performance des ressources humaines. La question qui se pose est peut-on réellement mesurer la performance d'un individu et l'impact de celle-ci sur la performance de l'organisation. Ainsi selon plusieurs auteurs, pour être performante une organisation devrait mettre en œuvre des pratiques dites mobilisatrices allant du recrutement jusqu'à la retraite de

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la performance dans une administration publique

l'employé (Barreau Didier et all, 2003, Becker et Huselid, 2006, Macky et Boxal, 2007, Grandier et Wraight, 2009 ...)

Aussi les récentes recherches ont toutes finit par prouver que les pratiques de gestion des ressources humaines ne se valent pas toutes, certaines sont bien meilleures que d'autres suivant le contexte dans lequel elles sont insérées. Les best practices n'existent donc pas. Toute politique et toute pratique de gestion des ressources humaines devraient être adaptée aux facteurs externes et/ou internes spécifiques contingentant une organisation bien...1 déterminée. Ainsi chaque entité doit mobiliser et développer elle-même ses « best pactises » conformément à ses objectifs et de manière à résister aux multiples variables modératrices. Les administrations publiques (partie du contexte sur lequel porte notre étude) où la gestion des hommes représente un volet extrêmement important et bien plus complexe que celui des entreprises privées, se voient elles aussi confrontées aux facteurs de contingence de l'environnement externe (économique, sociopolitique, juridique..) ainsi qu'a ceux de l'environnement interne (taille trop importante, centralisation des décisions, système d'information non développé...) et se retrouvent face au déficit de dépasser tout ces facteurs par une gestion efficace et pertinente des ressources humaines de manière à atteindre la performance souhaitée.

Dans cette voie, nous essayeront par le biais du chapitre suivant de cerner ce problème, en l'étudiant dans une administration publique à savoir l'administration fiscale, une administration qui se base sur son potentiel humain.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in rounded, curled ends. The text is centered within this scroll.

Chapitre III :

***L'analyse des pratiques de la GRH sur
la performance dans la DIW de TO***

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Introduction

La revue de littérature effectuée dans les deux premiers chapitres, nous a permis de mieux cerner le champ. Conceptuel de la gestion des ressources humaines et de la performance des organisations (notamment publiques), aussi après avoir synthétisé notre problématique (traitement de lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation ainsi que les hypothèses-sous-jacentes, nous souhaitons tester ces dernières par une étude empirique élaboré au niveau de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Ce troisième (présent) chapitre sera scinde en deux section :

Dans la première nous présenteront brièvement cet organisme et ses compétences, puis dans une seconde section nous exposons la méthodologie de recherche adopté (conditionnant la qualité des résultats obtenus), en mettant au point un model conceptuel de recherche puis nous analyserons les pratiques de gestion des ressources humaines adoptés par l'administration fiscale et en dernier lien, nous présenterons le traitement statique des indicateurs nécessaire à la réalisation de l'étude.

Section 1 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil

La fiscalité est un ensemble de règles juridique et administrative qui organise la prospection des différents types d'impôt et taxes aux profits de l'état et des collectivités locales.

Facteur clé de toute économie nationale, l'imposition ou la fiscalité relève des administrations fiscale qui consistent en l'ensemble des organismes d'état chargés de l'établissement de l'assiette de l'impôt, de sa perception et de son contrôle.

En Algérie, l'administration fiscale vit le jour en 1962 et ne fut doter de l'autonomie administrative et financière qu'en 1985, en perpétuelle évolution et à la recherche constante d'une performance, globale, cet organisme vise sur ces ressources humaines afin d'y parvenir.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Cette première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil à savoir la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou (DIW), en mettant en lumière quelques notions sur l'administration fiscale Algérienne.

I-Présentation de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou

I.1. Présentation

La direction des impôts est une institution Etatique qui fait partie du ministère des finances. Sa fonction est de collecter et de gérer les impôts que doivent payer les citoyens pour apporter leurs contributions au fonctionnement de l'Etat.

Elle est composée de 40 services extérieurs et dont 25 inspections qui gèrent les dossiers fiscaux des contribuables en matière de régulation des situations fiscales et 15 recettes des impôts qui assurent le recouvrement (encaissement) et de 5 sous-directions qui coiffent le travail des inspections et recettes des impôts en matière de suivis des dossier fiscaux.

La direction des impôts est implantée au niveau du chef lieu de la wilaya en l'occurrence la ville de Tizi-Ouzou, les recettes des impôts et inspections des impôts sont implantées au niveau de chaque daïra.

I.2. Plan de situation

La direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou se situe à la rue ELKECHAI RAMDANE TOUR VILLA TIZI-OUZOU.

Elle est limitée par ce qui suit:

- Au nord la cité les TOURS VILLA;
- A l'est la sureté de wilaya
- A l'ouest les TOURS VILLA
- Au sud les TOURS VILLA.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

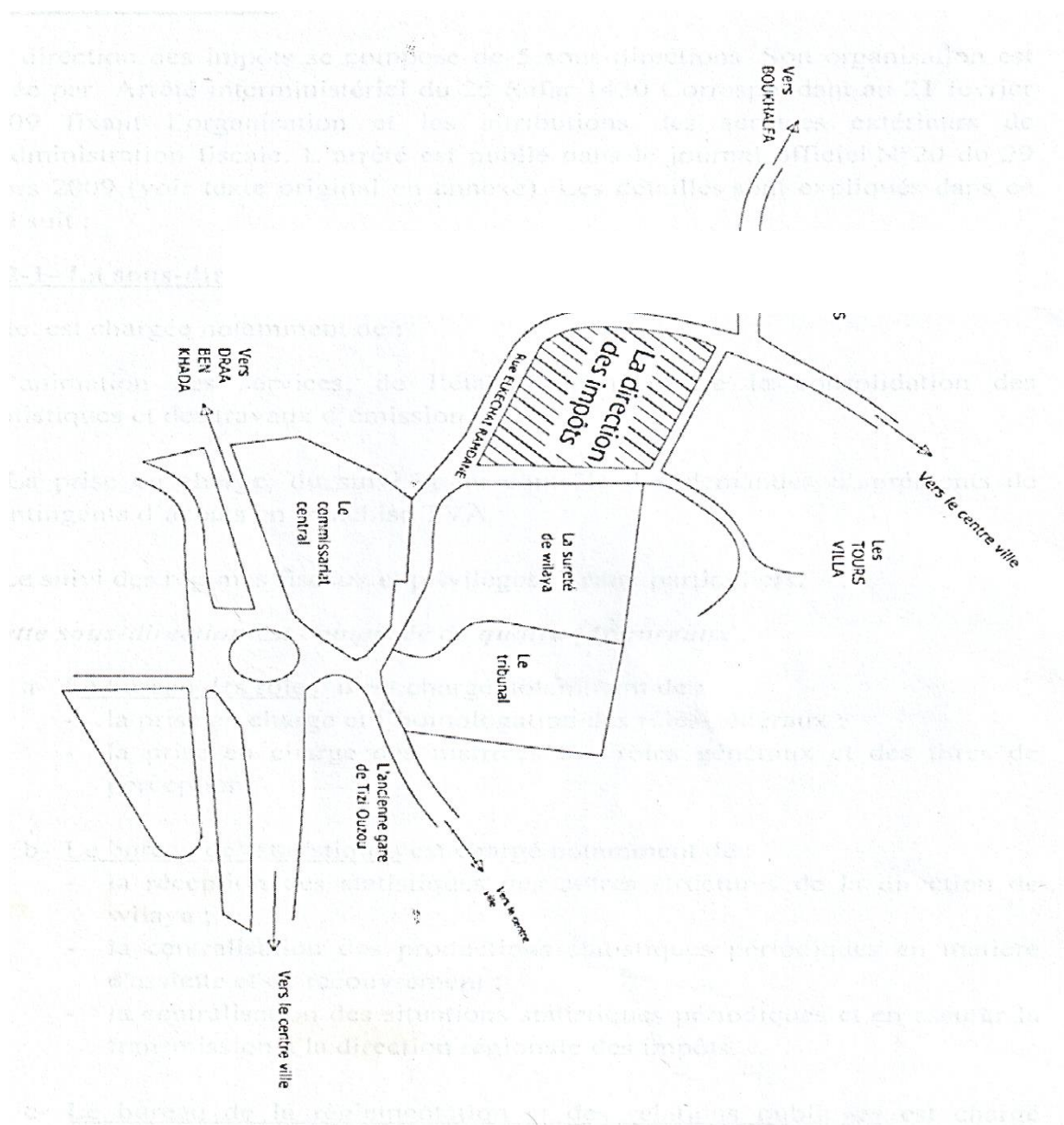


Figure N° 2 : Plan de situation (source : Google earth, fait par moi même)

II- Organisation de la Direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La direction des impôts se compose de **5 sous-directions**. Son organisation est fixée par Arrêté interministériel du 25 Safar 1430 Correspondant au 21 février 2009 fixant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'administration fiscale. L'arrêté est publié dans le journal officiel N°20 du 29 mars 2009 (voir document n° 01 joint en annexe). les détails sont expliqués dans ce qui suit :

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

II.1. la sous-direction des opérations fiscales

Elle est chargée notamment de :

- L'animation des services, de l'établissement et de la consolidation des statistiques et des travaux d'émission¹;
- La prise en charge, du suivi et du contrôle des demandes d'agrément de contingents d'achats en franchise TVA ;
- Le suivi des régimes fiscaux et privilèges fiscaux particuliers.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux

II.1.1. Le bureau des rôles : il est chargé notamment de :

- la prise en charge et l'homologation des rôles généraux ;
- la prise en charge des matrices des rôles généraux et des titres de perception.

II.1.2. Le bureau des statistiques : est chargé notamment de :

- la réception des statistiques des autres structures de la direction de wilaya
- la centralisation des productions statistiques périodiques en matière d'assiette et de recouvrement;
- la centralisation des situations statistiques périodiques et en assurer la transmission à la direction régionale des impôts.

II.1.3. Le bureau de la réglementation et des relations publiques : est chargé notamment de :

- la réception et l'instruction des demandes d'agrément au régime d'achat en franchise de TVA et d'en délivrer les agréments.
- le suivi des régimes fiscaux particuliers et privilégiés.
- la diffusion de l'information fiscale, l'accueil, l'information et l'orientation du public.

II.1.4. Le bureau de l'animation et de l'assistance : est chargé notamment d'assurer :

- la prise en charge, en relation avec les structures régionales et les directions des impôts de wilayas, de l'animation et de l'assistance aux services locaux en vue de l'amélioration et de l'harmonisation des méthodes de travail;

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- le suivi et l'instruction des rapports de vérification de gestion.

II.2. La sous-direction du recouvrement

Elle est chargée notamment de :

- la prise en charge, du contrôle, du suivi des rôles et titres de recettes et de l'Etat de recouvrement des impôts et taxes ainsi que tout autre produit et redevances;
- du suivi des opérations et écritures comptables, du contrôle périodique des services de recouvrement et l'animation des recettes des impôts dans l'inexécution de leurs travaux d'assainissement et d'apurement des comptes ainsi que du recouvrement forcé de l'impôt ;
- l'évaluation périodique de la situation des recouvrements, l'analyse des insuffisances notamment en matière d'apurement et la proposition de mesures à même d'améliorer le produit fiscal ;
- le contrôle et l'assistance des recettes en vue de l'assainissement des comptes des recettes des impôts en vue de l'apurement et l'assainissement des comptes.

Cette sous-direction est composée de trois (3) bureaux.

II.2.1. Le bureau du contrôle du recouvrement : est chargé notamment de :

- L'impulsion des actions de recouvrement;
- la sauvegarde des intérêts du Trésor à l'occasion des transactions immobilières notariées et lors de la restitution des excédents de versements;
- l'élaboration et la notification aux collectivités locales et aux organismes concernés des éléments de fiscalité nécessaires à l'établissement de leur budget.

II.2.2. Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures : est chargé notamment d'assurer:

- le suivi des travaux de pointage, des émargements des paiements et des certificats d'annulation sur les rôles et titres de recettes pris en charge ;
- le contrôle périodique de la situation de la caisse, des mouvements des comptes financiers et des valeurs inactives;
- la prise en charge effective et l'exécution des injonctions et recommandations prescrites par les vérificateurs de gestion, au titre des missions de contrôle;

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- l'établissement et visas des opérations et écritures lors de la passation de service entre les comptables.

II.2.3. Le bureau de l'apurement : est chargé notamment d'assurer :

- le contrôle de la prise en charge des rôles généraux, des titres de perception ou de recettes se rapportant à des créances, extraits de jugements et d'arrêts en matière d'amendes et condamnations pécuniaires ou de produits autres que fiscaux;
- la réception et la validation des productions statistiques Etablies par les receveurs des impôts ;
- la prise en charge et le contrôle des états d'admission en surséance, des cotes irrécouvrables et l'état de liquidation des produits du Trésor et le sommier des reports.

II.3. La sous-direction du contentieux

Elle est chargée notamment d'assurer :

- le traitement des réclamations introduites, au titre des deux phases administratives de recours contentieux ou de la phase gracieuse et la notification des décisions rendues l'ordonnancement des annulations et des réductions accordées ;
- le traitement des demandes de remboursement des précomptes – TVA ;
- la formalisation des dossiers de dépôt de plainte ou de recours en appel et la défense, devant les juridictions compétentes, des intérêts de l'administration fiscale.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

II.3.1. Le bureau des réclamations : est chargé notamment de :

- la réception et l'instruction des recours tendant soit à la restitution de droits ou à l'annulation d'actes de poursuites ou à la revendication d'objets saisis
- la réception et l'instruction des demandes relatives au remboursement de précomptes-TVA.

II.3.2. Le bureau des réclamations : est chargé notamment de:

- l'instruction et la présentation aux commissions de conciliation, de recours contentieux ou gracieux compétentes, des réclamations ou demandes introduites par les contribuables;

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- la réception et la présentation, à la commission de recours gracieux compétente, des demandes formulées par les receveurs des impôts, relatives à l'admission en non-valeur, à la décharge en responsabilité ou au sursis de versement de cotes d'impôts, taxes ou droits jugées irrécouvrables.

II.3.3. Le bureau du contentieux judiciaire : est chargé notamment de :

- la préparation et la constitution de dossiers de dépôt de plainte auprès des juridictions pénales compétentes;
- la défense devant les instances judiciaires compétentes des intérêts de l'administration fiscale lors des contestations d'impositions.

II.3.4. Le bureau des notifications et de l'ordonnancement : est chargé notamment de :

- la notification, aux contribuables et aux services concernés, des décisions prononcées au titre des différents types de recours;
- l'ordonnancement des annulations et réductions accordées et l'établissement des certificats y relatifs.

II.4. La sous-direction du contrôle fiscal

Elle est chargée notamment de l'élaboration des programmes de recherche, de vérification, de contrôle des Evaluations et du suivi de leur réalisation.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

II.4.1. Le bureau de la recherche de l'information fiscale, fonctionnant en brigades : est chargé notamment de :

- la constitution du répertoire des sources locales d'informations concernant l'assiette, le contrôle ainsi que le recouvrement de l'impôt ;
- l'exécution des programmes d'intervention et de recherche et la mise en œuvre du droit de communication, du droit d'enquête, du droit de visite en coordination avec les services et les institutions concernées.

II.4.2. Le bureau des fichiers et recoupements : est chargé notamment de :

- la constitution et la gestion des divers fichiers tenus ;

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- la prise en charge des demandes d'identifications fiscales des contribuables;
- le contrôle de l'exploitation par les services concernés des données de recoupement et l'établissement des situations statistiques et bilans périodiques dévaluation des activités du bureau.

II.4.3. Le bureau des vérifications fiscales, fonctionnant en brigades : est chargé notamment d'assurer :

- le suivi de l'exécution des programmes de contrôle et de vérification ;
- l'inscription des contribuables aux divers programmes de contrôle ;
- l'établissement des situations statistiques et rapports périodiques dévaluation.

II.4.4. Le bureau du contrôle des évaluations, fonctionnant en brigades : est chargé notamment de :

- la réception et l'exploitation des actes de mutation à titre onéreux ou gratuit;
- la participation aux travaux d'actualisation des termes de références (zoning)
- le suivi des travaux d'expertise dans le cadre des demandes exprimées par les pouvoirs publics.

II.5. La sous-direction des moyens

Elle joue bien sur un rôle très important dans la planification des différentes pratiques et stratégie de la gestion des ressources humaines de la DIW.

Elle est chargée notamment de :

- la gestion des personnels, du budget et des moyens mobiliers et immobiliers de la direction des impôts de wilaya;
- veiller à la mise en œuvre et la coordination du programme d'informatisation ainsi qu'au maintien en condition de l'infrastructure et des applications informatiques.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

II.5.1. Le bureau des personnels et de la formation : est chargé notamment de :

- veiller au respect de la législation et de la réglementation en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et de la formation ;
- mettre en œuvre les actions de normalisation des effectifs et de rationalisation des postes de travail, initiées en relation avec les structures concernées de la direction régionale.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

II.5.2. Le bureau des opérations budgétaires : est chargé notamment de :

- l'exécution, dans la limite de ses attributions, des opérations budgétaires
- le mandatement, dans la limite du seuil de compétence qui lui est dévolu, les dossiers de remboursement de la TVA;
- le mandatement des excédents de versements résultant de l'emploi des certificats d'annulation. prononcés au titre des impositions en contentieux, relevant du seuil de compétence de la direction des impôts de wilaya et des centres des impôts;
- l'établissement, annuellement, du compte administratif de la direction.

II.5.3. Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives : est chargé notamment de :

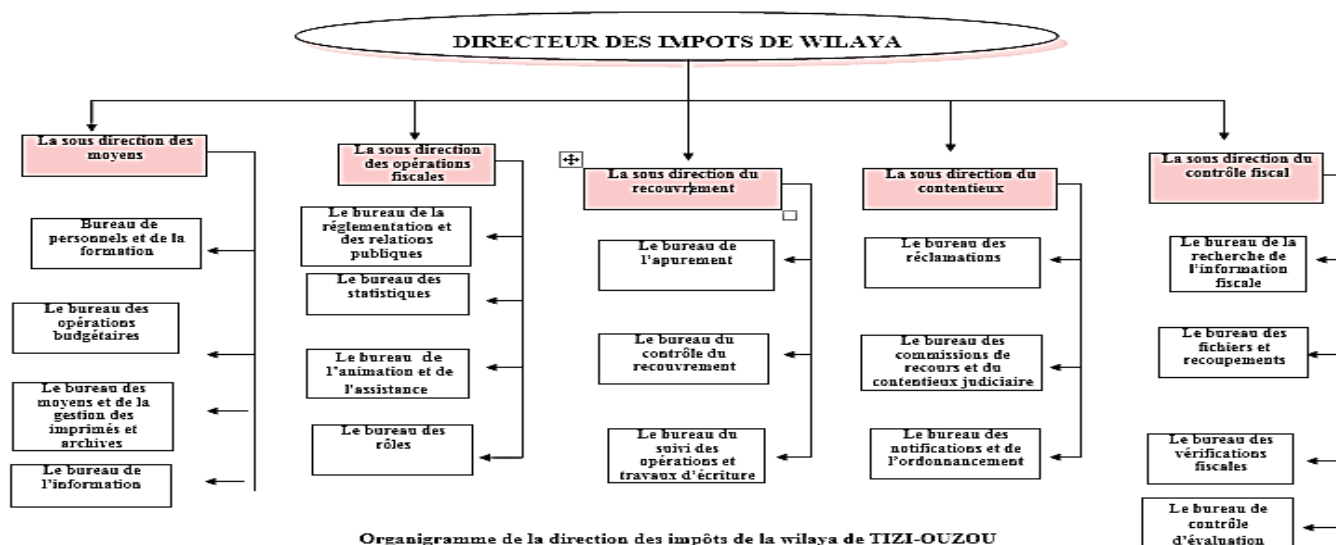
- la gestion des moyens mobiliers et immobiliers, du magasin des imprimés et des archives de l'ensemble des services relevant de la direction des impôts de wilayas;
- la mise en œuvre des mesures initiées pour assurer la sécurité des personnels, des structures, des matériels et des équipements et en faire des rapports périodiquement.

II.5.4. Le bureau de l'informatique : est chargé notamment d'assurer :

- la coordination sur le plan informatique entre les services à l'échelle locale et régionale;
- le maintien en condition de l'infrastructure technologique et de ses ressources.

L'organisation est résumée dans l'organigramme qui suit :

Figure n°3 : organigramme de la DIW de TO



Source : document interne de la DIW de TO

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Section 2: Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans la direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont appliquées par voie réglementaire au niveau de l'administration fiscale algérienne. Outre les mesures introduites par l'Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique; les pratiques de GRH au niveau de cette administration sont également régies par le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 portant le statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration fiscale.

Sont considérés comme corps spécifiques de l'administration fiscale:

- Le corps des inspecteurs des impôts ;
- Le corps des contrôleurs des impôts;
- Le corps des agents de constatation ;
- Le corps des analystes fiscaux
- Le corps des programmeurs fiscaux.

Concernant les postes supérieurs au titre des corps spécifiques l'administration, nous retrouvons :

- Chef de mission d'analyse fiscale ;
- Chef de brigade de vérification et/ou dévaluation
- Vérificateur de comptabilité et/ou dévaluation ;
- Chef de brigade des poursuites ;
- Responsable de caisses de la direction des grandes entreprises ;
- Responsable de caisses au centre des impôts et au centre de proximité des impôts.

I- Le recrutement

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'administration fiscale. Il a un impact positif sur la performance notamment la performance économique puisque le recrutement représente un coût important pour l'administration, mais a un impact direct sur la productivité de celle-ci.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Ainsi au niveau de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, le recrutement doit toujours être conforme aux stipulations citées dans le second chapitre de l'ordonnance suscitée, car il est géré par la direction de la fonction publique.

Le recrutement au sein de l'administration publique est géré par la direction de la fonction publique. La direction de la fonction publique a pour rôle de gérer la ressource humaine dans toutes les administrations publiques de l'Etat. La direction de la fonction publique définit chaque année dans son plan de gestion de ressources humaines PGRH, le besoin des différentes administrations publiques en recrutement d'employés.

I.1. La direction de la fonction publique et la direction des finances

La direction de la fonction publique communique à la direction des finances le besoin en recrutement d'employé qui se traduit par le besoin en postes budgétaires. Une fois les postes budgétaires sont approuvés le lancement des avis de recrutement au sein des différentes administrations peut avoir lieu. La direction de la fonction publique affiche sur leur site internet tout les concours de recrutement dans les administrations publiques. Ce qui fait que le besoin en recrutement au sein de la direction des impôts de Tizi-Ouzou est défini par la direction de la fonction publique.

I.2. Textes législatifs relatifs au recrutement au sein de l'administration publique

Le recrutement dans la direction des impôts se fait par mode interne, qui concerne la ressource humaine existante dans les différents services, aussi, en mode externe, qui concerne à ramener une nouvelle ressource humaine, Et pour cela la direction procède par organisation de concours interne et externe, le processus de recrutement dans la fonction publique en générale et dans la direction des impôts en particulier est régi par des textes législatifs clairs et détaillés que nous allons exposer dans ce qui suit de point de vue présentatif et pratique.

I.2.1. Le décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012 lisant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques

Ce décret définit et fixe tout ce qui a trait à l'organisation des concours de recrutement, donc ce décret est appliqué impérativement partout dans la fonction publique, c'est une manière d'unifier. Nulle administration publique ne se doit de faire un recrutement sans se conformer à ce décret (voir document N°02 joint en annexe)

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

I.2.2. La circulaire N°07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique

Cette circulaire est un barème de notation avec des critères bien définies qui permet de classer les candidats sur une échelle de 20 points.

I.2.3. La décision fixant la répartition des postes budgétaires au titre de l'exercice budgétaire de T'année en cours

I.2.4. L'arrêté d'ouverture de concours et l'avis de recrutement

C'est un document officiel (un ordre à exécuter) qui est rédigé par la direction des impôts, et cela en coordination avec la direction de la fonction publique qui a fait l'approbation des postes budgétaires, Une fois approuvé l'arrêt est mis en action ce qui veut dire que l'ouverture du concours a commencé.

L'utilité de l'arrêté est de définir le nombre de poste budgétaire et les modalités du concours et autres conditions (voir document N°03 joint en annexe). Une fois mis en action la direction des impôts affiche un avis de recrutement dans les journaux publics nationaux.

L'avis de recrutement est un document de communication destiné à faire savoir aux demandeurs d'emploi l'ouverture d'un concours de la fonction publique au niveau de la direction des impôts (voir document N°03 joint en annexe).

I.2.5. Détail de la Circulaire N° 07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre

Cette circulaire est appliquée par la commission ad hoc ou commission technique, qui est une commission créé pour un mandat de 3 ans juste pour les concours, son rôle est de faire le tri des dossiers pour en retenir que ceux qui sont valides par rapport à l'avis de recrutement.

Une fois les dossiers retenus, la direction passe à la sélection des candidats en fonction des notes obtenus par rapport à la circulaire N°07 du 28 avril. Une fois que les notes sont données. La direction passe à l'approbation des résultats des candidats retenus pour les postes demandés.

Les critères de sélection sont de l'ordre de 6 et définies comme suit :

- **Critère n°1 : Adéquation du profil de la formation du candidat** : la note est comprise ou égale entre 0 à 5 points, la note est répartie sur trois sous-critères qui suivent :

a) **Conformité de spécialité du diplôme avec le grade** ; la note est de 0à 2points. La conformité est divisée sur une échelle de 4, celle qui se rapproche directement est sur le degré 1, celle qui s'éloigne plus est sur le degré 4.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Spécialité 1:2 points ; Spécialité 2 : 1.5 points ; Spécialité 3:1 point ; Spécialité 4 :0.5 point.

b) Coursus d'études ou de formation : la note est de 0 à 3 points en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'étude établie comme suit :

0.5 Point pour une moyenne égale à 10/20 et inférieure à 11/20

Point pour une moyenne égale à 11/20 et inférieure à 12/20

1.5 Points pour une moyenne égale à 12/20 et inférieure à 13/20

2 pour une moyenne égale à 13/20 et inférieure à 14/20

2.5 Pour une moyenne égale à 14/20 et inférieure à 15/20

3 Pour une moyenne égale à 15/20 et plus

c) bonification :

2 Points pour les diplômés des grandes écoles

1 Point pour les majors de promotion.

- **Critère n°2 : Formation complémentaire au diplôme exigé dans la spécialité :** La note est de 0 à 2 points elle est répartie sur chaque semestre d'études à 0.5 point
- **Critère N° 3 : Travaux ou études réalisées par le candidat :** la note est de 0 à 2 points. Pour une unique publication 1 point. Au-delà d'une publication 2 points.
- **Critère n° 4 : Expérience professionnelle acquise :** de 0 à 6 point :

Tableau n°01 : Bonification sur l'expérience professionnelle acquise

Grade similaire			Grade inférieur
administrations organisant le concours	Autres Administration	Secteur économique	
1 point par année point par année à concurrence de 6 points	1 point par année point par année à concurrence de 4 points	0.5 point par année limite 3 points	0.5 point par année limite 2 points

Source : DIW TO

- **Critère n°5 : Date d'obtention du diplôme :** Elle correspond à l'antériorité du diplôme à la date d'ouverture du concours. La note est de 0 à 2 points répartis par 0.25 point par année au maximum c'est 2 points.

Exemple : 1 mois c'est 0.02 point, 6 mois c'est 0.125 point. 9 mois c'est 0.18 point

1 années c'est 0.25 point ; 2 années c'est 0.50 point ; 3 années c'est 0.75 point ; 4 années c'est 1 point ; 5 années c'est 1.25 points ; 6 années c'est 1.50 points ; 7 années c'est 1.75 points ; 8 années et plus c'est 2 points.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- **Critère n°6 : Entretien avec le jury** : la note est de 0 à 3 points, elle est répartie comme suit :
- Esprit d'analyse et de synthèse : 2 points
- aptitudes et ou qualification particulières : 1 point

Remarque : le recrutement dans le corps des inspecteurs des impôts s'effectue parmi les candidats titulaires de titres et diplômes en sciences économiques, commerciales ou de gestion ainsi qu'en sciences juridiques et administratives sciences commerciales finances et comptabilité. Les nouveaux recrues passent d'abord par une période de stage d'une année et sont donc nommés en qualité de stagiaires ; puis sont titularisés ou licenciés ou astreint à une prorogation de stage, une seule fois à l'issue de cette période de stage. (Comme prévu aussi par l'ordonnance portant statut général de la fonction publique).

I.3. Voies de recrutement : le recrutement est centralisé au niveau de l'administration centrale. Il se fait par procédure de :

I.3.1. Recrutement interne

Comme pour les différentes nominations au niveau des fonctions supérieures conformément aux stipulations du chapitre 2 du décret exécutif cité préalablement portant les conditions de nomination.

I.3.2. Recrutement externe

Concours sur épreuves ; concours sur titres ; test professionnel ou recrutement direct pour les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers,

I.3.3. Le recrutement le plus productif

Le DAMF estime que les deux recrutements peuvent être productifs car le recrutement externe peut apporter une qualification, et le recrutement interne est avantageux non seulement en termes de coûts mais aussi il peut être productif à travers la confiance et la connaissance qu'il détient de son ancienneté.

I.3.4. Durée des contrats appliqués

Lorsqu'une personne recrutée au niveau de ladite administration, est dans la plupart des cas titularisée dans son poste, quant aux contrats signés par l'administration fiscale, ils

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

sont généralement à durée indéterminée. Cependant des contrats de durée déterminée sont aussi émis dans quelques situations notamment concernant les contractuels (agents d'entretien généralement).

I.4. Evolution du recrutement au niveau de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou (DIW TO)

Au niveau de la DIW de Tizi-Ouzou, une baisse très importante des recrutements est remarquée ainsi depuis l'année 2014, aucun recrutement à l'instar des inspecteurs divisionnaires sortissant de

l'institut d'économie douanière et fiscale n'a été opéré. Cela est dû à des mesures politiques jugeant non sureffectif au niveau de l'administration fiscale. De l'année 2012 à 2014, on comptait un recru pour les départs en retraite.

II- La formation

La formation dans la direction des impôts de Tizi-Ouzou étant une action qui consiste à améliorer, recycler, perfectionner les connaissances des agents des impôts, ce déroulent soit au niveau local, régional ou national.

Les formations dans les directions des impôts de wilaya sont programmés et organisés par la DGI et bien sûr au niveau de la Direction de l'Administration des Moyens et des Finances (DAMF) à la sous-direction de la formation qui s'occupe de la gestion des programmes de formation, du perfectionnement et du recyclage des fonctionnaires et des agents des impôts.

II.1. Les différents types de formation

Concernant les programmes et types de formations existants sont au nombre de trois :

II.1.1. Formations statutaires : composé de ce qui suit :

- **Formation préparatoire :** Est subordonnée pour la confirmation de l'agent stagiaire à sa titularisation
- **Formation préalable à la promotion :** Ce type de formation concerne les agents ayant obtenu la promotion d'un grade inférieur à un grade immédiatement supérieur.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

II.1.2. Formations initiales

De cycles longs ou de cycles courts sont réalisées au niveau de l'école nationale des impôts **ENI** dans le but de former des inspecteurs principaux et centraux, ou au niveau de l'institut d'économie douanière et fiscale **IEDF** dans le but de former des inspecteurs divisionnaires.

II.1.3. Formations continues

Sont assurées périodiquement aux agents des impôts en vue d'assurer leurs perfectionnement et d'améliorer leurs connaissances.

II.2. Les lieux de formation :

II.2.1. Formations locales : se déroulent soit au niveau des locaux de la direction,

UFC, Université ou centre de formation.

II.2.2. Formations Régionale (BLIDA) : Qui se déroulent soit à l'école nationale des impôts (**ENI**) **Koléa**, ou bien à l'institut supérieur de gestion et de planification (**ISGP**) qui se situe à **bordj el kiffan**.

II.2.3. Formations nationales : Se déroulent à l'institut d'économie douanière et fiscales **IEDF Koléa**.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

III- La Gestion des carrières

Pour accroître la productivité (recouvrement), améliorer le climat social et la performance : La gestion des carrières dans la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou c'est d'assurer le développement du potentiel des agents, d'accroître leur stabilité et d'améliorer la flexibilité humaine par la mise en œuvre d'un programme de développement qui exige un effort (investissement) et l'atteinte des objectifs fixés.

III.1. L'évaluation

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité l'avancement, la promotion, l'octroi des avantages liés au rendement et de la performance ainsi que l'octroi des distinctions honorifiques et récompenses.

L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment : le respect de l'éthique et de la déontologie (comportant l'ensemble des obligations inhérentes à l'exercice de la fonction ; les règles générales de comportement de l'agent au service de l'Etat et les règles de responsabilité) ; la compétence professionnelle ; la manière de servir ; la performance et le rendement sur la base des résultats individuels et collectifs.

III.2. Mode et fréquence d'évaluation

L'évaluation est périodique (par fois journalière, EX: absentéisme). Elle suit un système de notation pour les employés leur procurant une appréciation d'ordre général à l'exemple d'une promotion ou évolution.

L'évaluation peut être opérée par un responsable hiérarchique sur ses employés et parfois même par un ou un ensemble d'employés sur leur responsable hiérarchique. Un rapport est ensuite attribué à la tutelle.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

III.3. Les procédures de bases : sont comme suit :

III.3.1. Le recrutement

La carrière professionnelle des agents prend effet à compter de la date de signature de leur procès-verbal d'installation et d'intégration au sein de l'administration fiscal

III.3.2. L'avancement et la promotion

L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variant de 30 à 42 ans.

L'ancienneté exigée pour l'avancement dans chaque échelon est fixée à trois durées d'avancement au plus, minimale, moyenne et maximale, conformément au tableau ci-après :

Tableau n°02 : L'avancement au niveau de la DIW T0

Avancement	Date minimale	Durée moyenne	Durée maximale
D'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur	2 ans 6 mois	3 ans	3 ans et six (06) mois
Total 12 échelons	30 ans	36 ans	42 ans

Source : DIW TO sous-direction des moyens

Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale selon les proportions respectives de 4, 4 et 2 sur 10 fonctionnaires.(voir le tableau d'avancement en annexe n°01)

Le fonctionnaire titulaire d'un poste supérieur ou d'une fonction supérieure de l'Etat bénéficie de droit d'un avancement à la durée minimale, hors les proportions.

III.4. La promotion :

Consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :(voir annexe n°02)

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- Après une formation spécialisée ;
- Par voie d'examen ou test professionnels (pour bénéficier de ce mode, le fonctionnaire doit remplir la condition de sept (07) années d'ancienneté dans le grade lors de l'examen)
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise. (une ancienneté de dix (10) ans est exigible, et ce, après inscription sur liste d'aptitude dans la limite des postes budgétaires inscrits dans le PGRH de l'année considérée.
- Une cinquième voie de promotion existait avant l'ordonnance de l'année 2006 qui l'a abrogée, c'est la promotion par voie de qualification professionnelle parmi les fonctionnaires qui remplissait les conditions de cinq (05) années d'ancienneté dans le grade.

En plus de ces deux (02) systèmes, le fonctionnaire peut être promu à un poste supérieur (emploi d'encadrement) lorsqu'il réunit les conditions statutaires de même qu'il peut être hissé à une fonction supérieure d'encadrement si l'autorité juge qu'il est apte à un poste de responsabilité.

IV- La rémunération

Facteur de rétention des salariés, de leur motivation et leur incitation à mieux respecter leurs engagements. Le système général de rémunération au niveau de la DIW est comme suit :

IV.1. Base du système de rémunération : le Salaire national minimum garanti (SNMG) représente la base du système de rémunération, cependant les corps d'appartenance (commun, technique ou poste supérieur) ainsi que l'échelon, la promotion. définissent le salaire de l'employé.

IV.2. Primes individuelles : des primes individuelles sont octroyées aux employés, à l'exemple de la prime de rendement qui suit un système de notation journalier conforme à chaque employé.

IV.3. Primes de compétences collectives : l'administration fiscale, contrairement à multiples administrations de la fonction publique et conformément aux autres administrations

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

du ministère des finances Algérien, octroi à ses salariés une prime de compétence collective relative aux sommes perçues sur les pénalités de retard. *La prime de fonds de revenu complémentaire* est perçue par tous les agents du ministère des finances, mais majoritairement par les fonctionnaires de l'administration fiscale.

V- L'information et la communication

L'information et la communication peut être descendante ou ascendante :

Concernant le partage des informations descendantes, notamment relatives aux informations financières budgétaires et même stratégiques de l'administration fiscale, celles-ci sont émises soit par voie de loi (exemple : loi de finance), de décret (notamment explicatifs) ou de notes administratives.

Concernant les informations ascendantes, elles font l'objet de rapports attribués aux supérieurs hiérarchiques, compte rendus ou bien par des situations faites par les services.

Remarque : la DIW de Tizi-Ouzou ne dispose pas de moyens d'information et de communication fiable permettant la circulation des informations d'une façon rapide, car les messages parviennent longuement et ce suite au manque des outils et d'un système d'information intra administratif tel l'outil informatique ainsi l'information est très rigide et hiérarchisée.

Section 3 : Méthodologie et analyse des résultats de la recherche

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle de recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes, nous exposerons dans cette seconde section la méthodologie de recherche adoptée, les pratiques de gestion adoptées au niveau de l'administration fiscale algérienne et nous mettrons en lumière quelques statistiques et variables modératrices concernant cet organisme du ministère des finances devant constamment s'adapter au climat socio-économique en vigueur dans le pays.

Pour ce faire, une étude empirique a été réalisée au niveau de la direction de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou en particulier à la sous-direction des moyens, dans laquelle des instruments de mesure ont été élaborés pour évaluer les pratiques de GRH et leur impact sur la performance de cette organisation.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

I- Cadre méthodologique de l'élaboration de l'enquête

I.1. Objet de l'étude

L'objet de cette étude est d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (adéquates) sur la performance dans l'administration fiscale en Algérie.

Par le biais de cette recherche, nous tenterons de comprendre l'importance de l'efficacité, l'efficience et la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines dans une administration visant l'atteinte de la performance financière, organisationnelle, sociale et stratégique en palliant aux différents facteurs de contingence internes et externes qui l'entourent.

Notre étude de cas qui porte sur l'administration fiscale Algérienne qui consiste à déterminer les pratiques de GRH et leur impact sur l'amélioration de la performance dans la direction des impôts de Tizi-Ouzou

Dans cette perspective et afin de délimiter notre champ de recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1: L'adaptation des pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence permet à l'administration fiscale d'atteindre la performance attendue.

H2: L'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'analyse des emplois, la planification des ressources humaines, la planification des carrières, la sélection, l'accueil, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la formation sont les principaux facteurs de la performance des administrations fiscales

H3 : La performance sociale et organisationnelle de l'administration fiscale pourrait être la cause d'une meilleure GRH ?

I.2. Le choix de l'approche qualitative (par entretien et par recueil d'indicateurs)

En ce qui concerne notre étude, la majorité des questions élaborées traitent des variables à échelles nominales. Nous pouvons déduire donc que les données, que nous espérons collecter dans notre recherche, sont de nature qualitative, autrement dit nous

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

tenteront d'analyser des données descriptives (telles que les paroles écrites ou dites sur le comportement des personnes).

Notre recherche traite de ce fait des données difficilement quantifiables. Elle s'intéresse au sens d'observation de phénomènes sociaux dans leur contexte naturel. Cette étude ne rejette en aucun cas les statistiques et les chiffres, mais ne leur accorde pas d'importance primordiale.

Dans ce travail, nous avons choisi l'enquête par entretien qui nous paraît la plus appropriée à notre recherche. C'est l'un des outils de recherche les plus utilisés dans le domaine de gestion.

L'entretien est un mode de recueil des données qui permet d'interroger directement des individus à travers des questions ouverte ou fermées.

L'entretien présente plusieurs avantages selon les objectifs qu'on se fixe, il permet :

- L'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles etc.
- L'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relations etc.
- La reconstitution d'un processus d'action, d'expériences ou d'événement du passé.

L'entretien comporte 3 parties portant chacune sur :

Partie 1 : contexte générale de l'organisme d'accueil

Partie 2 : les pratiques de GRH utilisées

Partie 3 : la performance de l'administration fiscale.

I.3. Le model de recherche

I.3.1. Variables indépendantes

Dans ce travail, nous allons utiliser les pratiques de gestion des ressources humaines comme variables dépendantes afin d'analyser l'administration fiscale algérienne. Ainsi, par rapport aux différentes lectures et aux conseils des experts (dont le DAMF) nous avons sélectionné six pratiques de GRH, à savoir le recrutement, la formation, l'évaluation, la

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

promotion, l'information, et la rémunération. Aussi, nous avons pris en considération l'évaluation de la performance des salariés dans leurs cadres de travail.

- **Le recrutement** : il représente une variable indépendante ou l'on se référera à des indicateurs qui nous permettront de déceler l'apport de cette pratique à la performance de l'administration fiscale ;
- **La formation** : à travers l'analyse de cette pratique, nous constateront si et comment la formation contribue à l'amélioration du rendement des employés et donc de la performance ;
- **La rémunération** : nous analyseront par cette pratique si les différentes rémunérations octroyées par l'administration fiscale sont satisfaisant et les pratiques de partage des gains (notamment suite aux efforts de recouvrement des pénalités de retard), permet l'amélioration de la performance ;
- **L'évaluation** : les salariés sont égaux, ce sont leurs comportements qui les différencient. Ainsi nous vérifieront les modalités et la transparence d'évaluation ; facteur engendrant la performance de l'organisation ;
- **La promotion** : facteur de motivation des employés, sa présence dans une administration une concurrence interne et favorise donc l'amélioration de la performance des ressources h.
- **L'information** : son existence de manière permanent et efficace permet une meilleur adhésion et coopération du personnel ainsi que le rapprochement de ce dernier avec les contribuables (permettant donc leur satisfaction).

I.3.2. Variables dépendantes

La principale variable dépendante étudiée est la performance de l'administration fiscale, puisqu' elle dépend de la présence et de la maîtrise des pratiques de GRH. Nous tiendrons compte de quatre axes de performance pour évaluer la performance de l'administration fiscale à savoir :

- **La performance sociale** : mesurée à partir des données concernant la satisfaction, la mobilisation, le taux d'absentéisme des employés
- **La performance économique** : pour laquelle nous mesurera la performance de l'administration fiscale au niveau de l'évolution de la productivité des employés et de l'évolution de la satisfaction des contribuables.

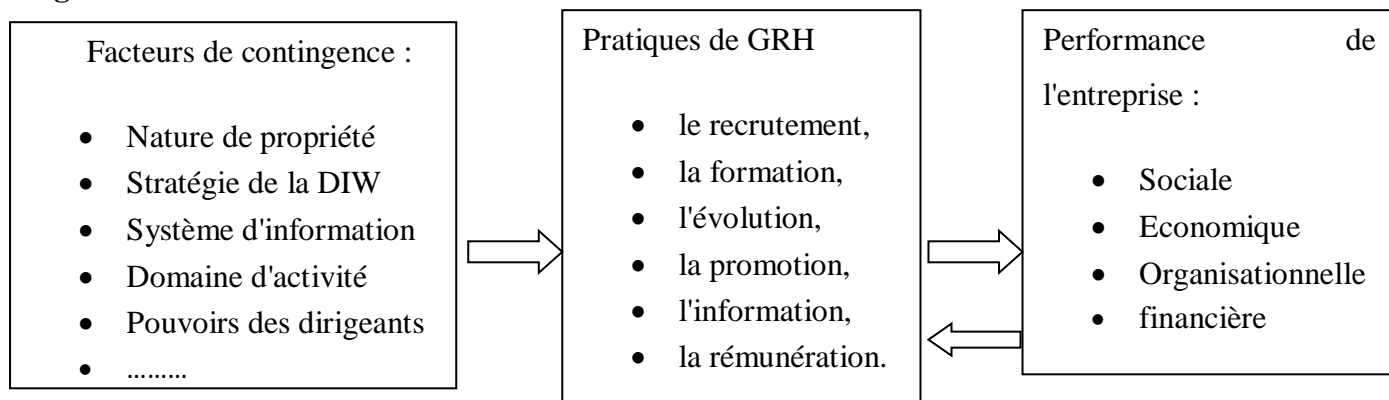
CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

- **La performance organisationnelle** : à travers des données qualitatives, nous observerons l'impact des procédures de modernisation (notamment organisationnelle) sur la performance globale de l'administration fiscale.
- **La performance financière** : pour laquelle nous vérifiera l'évolution de la rentabilité de l'administration fiscale.

I.3.3. Variables modératrices

Ces variables ralentissant ou entravant la bonne application des pratiques de GRH consistent en l'environnement interne et externe dans lequel s'insèrent ces pratiques.

Figure n°4 : Schéma de l'étude :²



II- Statistiques et analyse des résultats de la recherche concernant la performance de la DIW de Tizi-Ouzou

II.1. concernant la performance hiérarchique et organisationnelle

Les résultats de l'entretien avec les responsables de cette administration et les données chiffrées qui nous ont été procurées nous ont permis de conclure que les employés de cette structure sont relativement mobilisés pour la réalisation des objectifs de leur organisme employeur.

Ainsi **la qualité de service** occupe un axe primordial dans le plan d'action du gouvernement qui veille à renforcer les principes de bonne gouvernance et d'amélioration constante de la qualité de service public.

² Melle KICHOU RYMA, impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'administration fiscale, Mémoire de fin d'étude IEDF, 34ème promotion, 2016-2017.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Tableau n°03 : Récapitulatif de l'effectif et personnel de la DIW TO : du supérieur hiérarchique au simple agent :

effectif	Section et catégorie	2018	2019
<u>Fonction supérieur :</u>			
- Directeur de wilaya	B-1	1	1
<u>Corps technique :</u>			
- Inspecteur en chef	16	3	3
- Inspecteur divisionnaire	14	50	50
- Inspecteur central	13	86	86
- Inspecteur principal	12	177	178
- Inspecteur	10	53	53
- Contrôleur	9	64	64
- Agent de constatation	7	131	131
<u>Corps communs :</u>			
- Ingénieur d'état en informatique	13	2	2
- Administrateurs	12	7	6
- Documentaliste archiviste	12	1	1
- Assistant ingénieur en informatique	11	1	1
- Technicien supérieur en informatique	10	6	6
- Technicien en informatique	8	5	4
- adjoint technique en informatique	7	11	11
- secrétaire	6	1	1
- conducteur 1 ^{ère} catégorie	3	5	5
- agent de saisie	5	4	4
- ouvrier professionnel 1 ^{er} catégorie	5	1	1
- ouvrier professionnel 2 ^{ème} catégorie	3	1	1
Total		616	616

Source : DIW TO sous-direction des moyens

L'étude de ce tableau nous permet de constater que la plupart des fonctionnaires de la DIW de Tizi-Ouzou occupent des postes supérieurs vu que la majorité sont titulaire de diplôme universitaire tels les inspecteurs et plus ainsi que les administrateurs, les ingénieurs

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

d'Etat, les archivistes...dont le nombre des agents qui occupent les postes supérieurs est de plus de **390 fonctionnaires** ce qui représente la majorité qui représente plus de **60%**.

Tableau n°04 : Récapitulatif de désignation des fonctions des supérieurs hiérarchiques :

Désignation des fonctions	2018	2019
- Directeur de wilaya	1	1
- sous-directeur	5	5
- chefs de bureau	19	19
- chefs d'inspection	26	26
- inspecteur receveur hors catégorie	8	8
- inspecteur receveur 1 ^{ère} catégorie	2	2
- inspecteur receveur 2 ^{ème} catégorie	3	3
- inspecteur receveur 3 ^{ème} catégorie	2	2
- fondé de pouvoir hors et scie catégorie	10	10
- fondé de pouvoir 2 ^{ème} catégorie	5	5
- fondé de pouvoir 3 ^{ème} catégorie	61	61
- chef de service des inspections et des recettes hors 1 ^{ère} catégorie	13	13
- chef de brigade de comptabilité et évaluation	4	4
- chef de brigade de comptabilité et évaluation	16	16
- vérificateur de comptabilité et évaluation	1	1
- chef de parc	1	1
- chef magasinier	1	1
- responsable de service intérieur	0	1
- responsable de caisse	0	3
- chef de brigade de poursuite		
Total	177	181

Source : DIW TO sous-direction des moyens

L'étude de ce tableau nous permet de constaté que l'organisation des supérieurs hiérarchiques de la DIW de TO est bien structuré et hiérarchisé vue que chaque sous-direction est gérer par un sous-directeur, chaque bureau par chef de bureau, chaque inspection par chef d'inspection, chaque recette par receveur, etc...ce qui représente **30%** de l'effectif occupent des postes supérieurs.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

II.2. Concernant la performance sociale

Les résultats de l'entretien et les données chiffrées qui nous ont été procurées nous ont permis de constater qu'il y a une bonne amélioration de la qualité de service de l'administration fiscale vis à vis des employés de la DIW et des citoyens (contribuable) notamment à travers les systèmes la promotion du professionnalisme et de l'éthique ,la protection des droits des citoyen à l'accès à l'information et au service public (à travers notamment les différents programmes de formation).

II.2.1. la performance sociale vis a vis des employés

Tableau n°05 : Evolution de la formation au profit des fonctionnaires de l'administration fiscale :

Années	Formations initiales			Formations continues	Formations statutaires
	ENI(IP)		IEDF (ID)		
	Cycles longs	Cycles courts			
2010	8	12	5	15	-
2011	6		6	8	-
2012			5	21	5
2013	10		4	27	6
2014			5	25	9
2015			5	28	5
2016			4	22	11
2017			4	25	17
2018				12	
2019			5	10	
Total	24	12	43	193	53

Source: DIW TO

Les programmes de formation sont bien présents et justifiés au niveau de la DIW de TO. En plus des explications préalablement données, La Sous- Direction des moyens a rajouté que ces formations sont prévues pour répondre aux besoins futures de l'organisation (notamment avec la restructuration et la création des CDI et CPI) ainsi que pour l'adaptation

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

de la nouvelle stratégie visant le rapprochement du contribuable avec l'administration fiscale et la promotion du civisme fiscal pour l'élargissement de l'assiette notamment par l'intégration du secteur informel.

Tableau n°06 : Représentatif d'Evolution du nombre d'effectifs de la DIW de TO :

Année	2016	2017	2018	2019
Nombre d'effectifs	625	620	616	616

Source : sous Direction des moyens

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le recrutement est en baisse donc l'effectif aussi. Mais nous avons constaté aussi que la rentabilité n'a pas baissé malgré la baisse des effectifs. Cela s'explique par l'existence d'un sur effectif avant la mise en œuvre des restrictions politiques concernant les recrutements (au niveau de la DIW de TO) particulièrement) ainsi que par les différentes formations assurées pour les employés.

Tableau n°07 : Evolution du niveau d'instruction du personnel de la DIW de TO

Année	Poste de Graduation	Universitaires	Secondaires	Autre
2017	178	368	160	92
2018	177	356	169	95
2019	181	352	169	94

Source : DIW TO sous direction des moyens

Nous remarquons Que le personnel de la DIW de TO évolue dans la bonne voie c'est-à-dire. Le niveau d'instruction est de plus en plus élevé et le nombre des postes de graduation et des universitaires est important formant ainsi un personnel de conception bien formé et qualifié.

Tableau n°08 : Evolution des tranches d'âge de la DIW de TO

Année	20-30	30-40	40-50	50-60
2016	83	155	292	95
2017	84	174	262	100
2018	75	183	278	80
2019	89	191	251	85

Source : DIW TO sous direction des moyens

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Les tranches d'âge les plus importantes ont toujours été celles allant de 30 ans à 50ans, prouvant relativement que le personnel est à la fois jeune et expérimenté. La tranche d'âge allant de 50 à 60 ans s'est assez développée aussi prouvant une stabilité sociale du personnel ainsi qu'une possibilité d'insertion de la formation par apprentissage.

Tableau n°9 : Evolution des crédits accordés et les dépenses effectuées

En millions de dinars

Budget de fonctionnement	2015		2016		2017		2018	
Désignation	Crédit accordé	Dépense effectué	Crédit accordé	Dépense effectué	Crédit accordé	Dépense effectué	Crédit accordé	Dépense effectué
- Rémunération d'activité	413200	407391	342533	310743	429302	416439	433100	401809
- Pension et allocation à caractère familiale	6500	5054	6100	2666	4000	3237	4000	3145
- Charges sociales du personnel (cotisation sociale et œuvre social)	103083	102404	87095	70778	106935	104497	107950	102034
Total	522783	514849	435728	384187	540237	528389	545050	506988

Source : DIW TO sous-direction des moyens

D'après ce tableau d'évolution des crédits accordés par l'Etat aux agents des impôts de la DIW de TO et vus les dépenses effectuée par cette administration on constate que la plus grande partie du budget est consacrer à la rémunération des fonctionnaires (dont les primes sont inclus) et ce dans le but de les motiver à apporter des résultats positifs et a travaillé avec efficacité et efficience pour perfectionner l'administration fiscale, mais par rapport au nombre d'agents qui travail dans cette structure dont la majorité sont des diplômés et occupant des postes de graduation on remarque que le budget qui leur est consacrer ne leurs apporte pas de satisfaction .

L'administration fiscale à consacrer aussi une petite partie du budget comme pension, allocations familiale et les œuvres sociales pour encourager les agents des impôts a apporter une certaine satisfaction dans l'exercice de leur activité mais cela ne les motive pas ace comparé à l'effort qu'ils fournissent .

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

II.2.2. Performance sociale vis a vis des citoyens (contribuables)

Les résultats d'évaluation de l'accueil du public effectuée à travers des missions de contrôles inopinées au niveau des structures de la DIW de TO (sous directions, inspections et recettes) ont donné les résultats suivants :

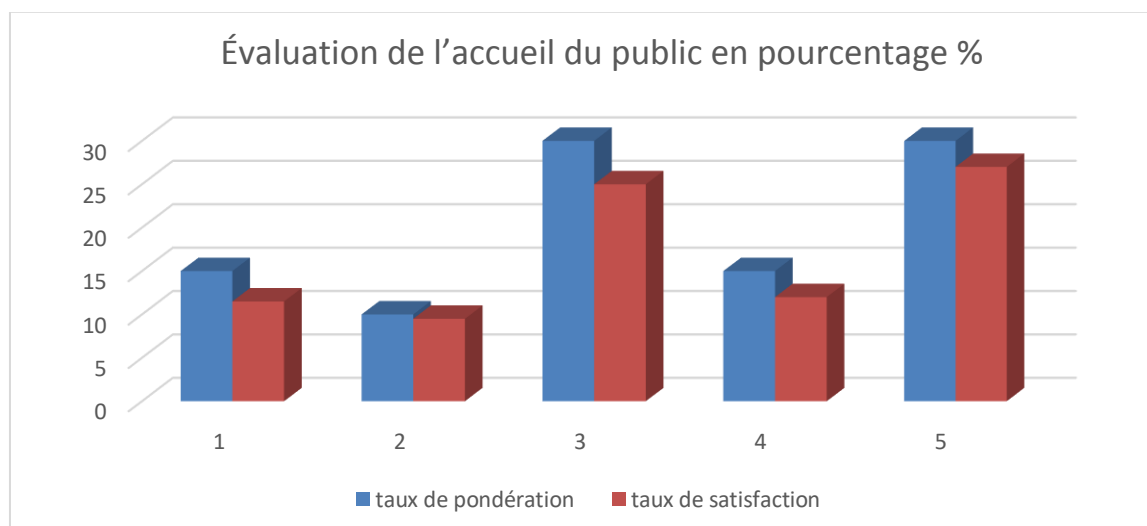
- Indicateur 1, les conditions d'accès à nos services: Le résultat enregistré est de 11,50% sur la base d'une pondération de 15%.
- Indicateur 2, la prise en charges des contribuables: Cet indicateur affiche un résultat très satisfaisant de 9,93% sur la base d'une pondération de 10%
- Indicateur 3, la qualité de service rendu : Le taux de la qualité de service rendu en 2015 est de 21,91% sur la base d'une pondération de 30%.
- Indicateur 4, le respect des délais : Cet indicateur a enregistré une moyenne de 9,50% sur la base d'une pondération de 15%.
- Indicateur 5 :l'écoute accordée aux contribuables: Le taux d'écoute accordée aux contribuables est de 20,59% sur la base d'une pondération de 30%.

Tableau n° 10 : Évaluation de l'accueil du public En pourcentage %

Les différents indicateurs	Taux de pondération	Taux de satisfaction
Les conditions d'accès au service	15	11.5
La prise en charge des contribuables	10	9.5
La qualité du service rendu	30	25
Le respect des délais	15	12
L'écoute accordée aux contribuables	30	27
Total	100	85

Source : toutes les structures de la DIW TO

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO



Source : fait par moi-même

D'après le tableau ci-dessus et ce schéma on remarque que le taux de la qualité du service rendu et celui de l'écoute accordé au contribuable est majoritaire avec un taux de 30%, cela est dû à l'effort fourni par les agents de l'administration fiscale par leurs accueils qui est dus à leurs motivations au travail que l'administration leur à fournie.

II.3. Concernant La performance économique et financière

Nous nous somme référés aux indicateurs concernant la productivité des employés tels que celles relatives a l'évolution des constatations des impôts et taxes ,des redressements et régularisations du contentieux fiscal (possibilité accordée au contribuable de contester l'imposition mise à sa charge), et du recouvrement fiscal qui permet de découvrir le taux de satisfaction et de réalisation des objectifs de l'administration fiscale en efficacité et efficience.

II.3.1. Recette et produit sur Impôts et Taxes

Tableau n° 11 : Evolution des recettes sur impôts et taxes constatés :

Année	2017	2018	2019
Impôts et taxes constatés	24 271 382 690	27 385 679 611	30 984 892 256

Source : DIW TO sous-direction des opérations fiscales

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

II.3.2. Redressement et régularisation effectués

Le redressement fiscal est une opération dirigée et effectuée par l'administration fiscale afin de rectifier la base d'imposition d'un contribuable, elle vise à corriger toute insuffisance, inexactitude, omission ou dissimulation dans les éléments déclarés.

- Situation des produits sur des régularisations constatées par rôles individuels :

Tableau n°12 : produits par rôles individuels (recettes impôts) :

Année	2016	2017	2018
Nombre de redressements (articles) recettes impôts	13238	13314	13177
Produits engendrés	3 324 636 082	3 129 969 630	4 172 501 347

Source : DIW TO sous-direction des opérations fiscales

On constate par ce tableau que le nombre de régularisation effectuée par les agents des impôts de TO a diminué de 137 articles de l'exercice 2017 à 2018 mais le montant des redressements (produits) a augmenté durant cette même période de la somme 1 042 531 717Da.

Concernant la diminution du nombre d'article, cela est dû au changement de la loi de finance de 2016 qui stipule que le système fiscal est devenu déclaratif pour tous les régimes d'impositions (régime du réel, régime du forfait) donc la plus part des contribuables déclare leurs impôts, mais l'augmentation du montant du redressement est dû à la rectification des bases d'impositions déclarées qui sont insuffisantes et inexacts et c'est ce qui nous permet d'évaluer la performance de l'administration fiscale et les compétences de ses agents .

Tableau n°13 : produits par rôles individuel (recettes intercommunal) :

Année	2016	2017	2018
Nombre de redressements (articles) recettes inter communal	458	479	477
Produits engendrés	14 156 839	14 564 468	15 317 377

Source : DIW TO sous-direction des opérations fiscales

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

On constate par ce tableau que le nombre de régularisation effectuée par les agents des impôts de TO et enregistrés dans les recettes intercommunal (dont la taxe foncière d'habitation et commercial et taxe d'assainissement) a augmenté de 31 articles de l'exercice 2016 a 2018 ainsi le montant des redressements (recettes intercommunal) effectués par rôle individuels à augmenter durant cette même période de la somme de 1 160 538Da.

Cette augmentation est due à l'évolution de nouvelles bâtis, nouvelles habitations et de nouveaux locaux commerciaux que construisent les entrepreneurs, et les promoteurs, cela n'a pas échappé aux agents des impôts dans l'application des procédures d'imposition par l'application de la réglementation dans les normes.

II.3.3. Le contentieux fiscal

Le système fiscal algérien est un système déclaratif, de ce fait les déclarations souscrites spontanément par les redevables de l'impôt sont concernées sincères sauf pour certains.

Cependant l'administration fiscale dispose du droit de contrôle qui lui autorise à rectifier les déclarations du contribuable en vue de conserver les intérêts du trésor public. Cela à pour effet de créer des conflits entre l'administration fiscale et les contribuables, pour régler les dites litiges, la DIW et dotée de la sous direction du contentieux, celle ci comme une garantie offerte au contribuable dans le cas d'un désaccord avec l'administration fiscale.

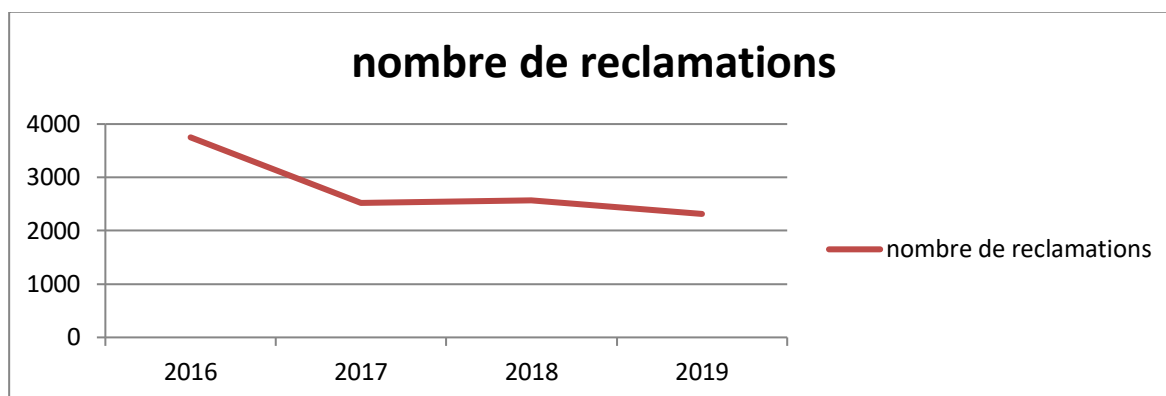
L'exercice de ce droit est régit par la loi et la réglementation en vigueur ou l'essentiel des textes sont inscrits au CPF (code des procédures fiscales).

Tableau n°14 : évolution du contentieux fiscal au niveau de la DIW TO :

Année	2016	2017	2018	2019
Nombre de réclamations	3751	2523	2572	2315

Source : DIW TO sous-direction du contentieux

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO



Source : fait par moi-même

On remarque que de l'année 2016 à 2019, le nombre de réclamation est en baisse importante avec un taux de 40%, cela est due a l'application des procédures et des notes d'application fiscales dans les bonnes normes et par le respect des délais de régularisation conformément au code fiscale par les agents et cela prouve l'effort fournit par le personnel de l'administration fiscale et leurs qualification dans la performance économiques.

Tableau n°15 : évolution du montant contesté par les contribuables :

Année	2016	2017	2018	2019
Montant total contesté	1 638 224 514	1 538 417 389	1 425 769 250	1 313 367 316
Montant dégrevé	535 235 448	329 540 729	437 830 549	375 609 630
Montant rejeté	1 102 989 066	1 208 876 660	987 938 701	937 757 686

Source : DIW TO sous direction du contentieux

On constate dans ce tableau que le montant contesté par les contribuables représente environ 7% de la totalité des impôts et taxes constatés et dus. Ainsi on remarque que le montant des droit rejetés dépasse 60% du montant contesté cela prouve l'efficacité des fonctionnaires des impôts dans leur travail et leurs satisfaction dans la réalisation des objectifs fixés par la réglementation fiscale et cela prouve l'apport d'une performance économique et financière importante pour l'administration fiscale.

II.3.4. Evolution du recouvrement / Recette

Le recouvrement fiscal de l'impôt désigne l'ensemble des opérations qui ont pour objet d'obtenir le versement des impôts, des droits et des taxes par les contribuables dans les

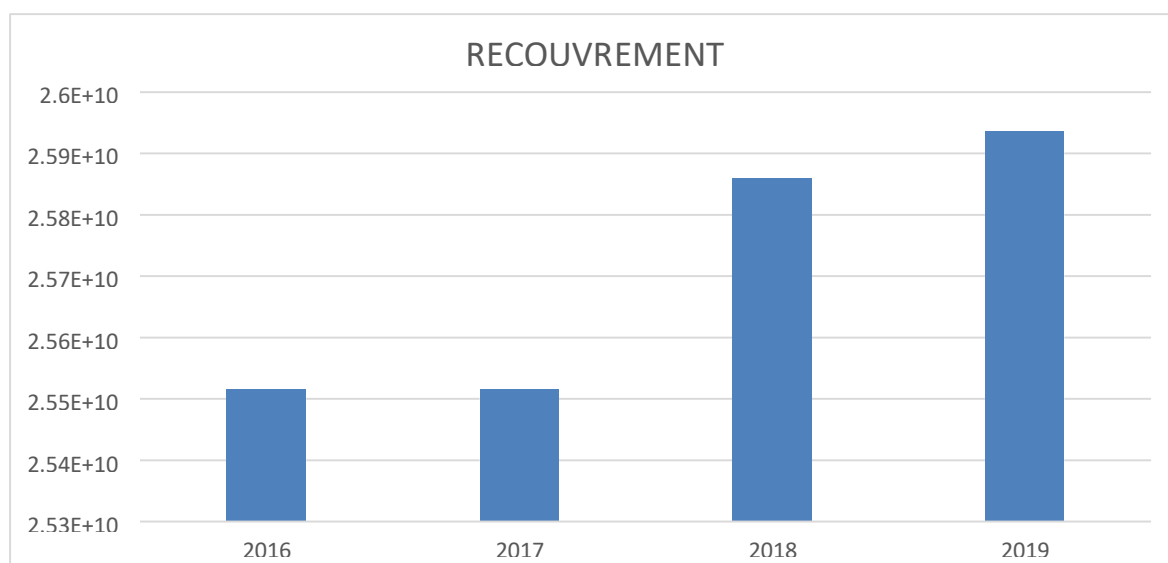
CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

caisses du trésor public, et c'est à l'administration fiscale d'assurer le recouvrement de l'impôt en régie.

Tableau n°16 : Evolution du recouvrement de la DIW TO :

Année	2016	2017	2018	2019
Montant du Recouvrement	25 516 783 000	25 516 832 000	25 860 125 000	25 936 982 000

Source : DIW TO sous direction du recouvrement



Source : fait par moi-même

On remarque dans le tableau ci-dessus et par ce schéma que le montant du recouvrement évolue d'environ 25 500 000 000 Da et 25 900 000 000 Da de 2016 à 2017 cela prouve que le personnel est assez bien qualifier dans la réussite de l'atteinte des objectifs fixés par l'administration fiscale, vu le montant des dépenses effectuées on constate que le recouvrement réalisée couvre largement ces dépenses, ainsi le montant du recouvrement exigé par l'Etat pour couvrir les charges publiques est atteint.

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Tableau n°17 : Evolution des crédits accordés et les dépenses effectuées :

En millions de dinars

Budget de fonctionnement	2015		2016		2017		2018	
Désignation	Crédit accordé	Dépense effectuée	Crédit accordé	Dépense effectuée	Crédit accordé	Dépense effectuée	Crédit accordé	Dépense effectuée
- Matériel et fonctionnent du service	14792	13759	7084	3488	10206	10111	11982	11547
- Travaux et entretien des immeubles	2800	2746	1500	1500	2300	2300	3200	3199
- Travaux d'expertise et frais judiciaires	19	0	20	0	20	0	10	0
Total	17611	16505	8584	4988	12500	24917	15192	29938

Source : DIW TO sous-direction des moyens

D'après ce tableau d'évolution des crédits accordés par l'Etat à la Direction des impôts de TO pour son fonctionnement, on constate que les dépenses effectuées pour le matériel a diminué de 2015 à 2018 d'un montant de 2 212 000 DA cela est dû à la crise financière à la quel subit notre pays aujourd'hui, ainsi le montant du budget accordé par l'Etat et qui est consacré pour le matériel et l'équipement n'aide pas les agents du fisc a travaillé et a les motivés, L'administration fiscale subit un grand manque de moyens matériel pour que son personnel exécute ses tâches tel le manque de fournitures de bureaux (papier, imprimé, formulaire...) ainsi le manque des outils informatiques des chaises des bureaux...mais malgré cela on remarque qu'un effort important est fourni par le personnel vue le résultat du recouvrement réalisé.

III. Synthèse des résultats de la recherche

Cette recherche avait pour but essentiel de vérifier l'impact de certaines pratiques de GRH Sur la performance organisationnelle, sociale, financière et économique de l'administration fiscale. Nous avons compris que des facteurs de contingence entravant

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

l'atteinte des objectifs préalablement alloués et donc de la performance de l'organisation peuvent être d'ordre interne (ex : système rigide, centralisation des décisions...) ou externe (résistance à l'impôt, cadre économique conjoncture...). Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines évoluent en fonction de l'évolution de l'environnement contingent interne et externe de l'administration en question.

Nous retiendrons donc que la stratégie définissant les objectifs (dans le but d'atteindre la performance), trace les pratiques de GRH adoptées par une organisation ce qui nous laisse confirmer l'hypothèse n°01 stipulant que « le niveau d'implantation des pratiques de GRH est positivement relié à la performance des administrations publiques »,

Nous retiendrons aussi que la performance est un concept polysémique rassemblant : les motivations organisationnelles traduites principalement par les différentes pratiques de GRH la capacité organisationnelle d'une structure (dotation en ressource d'une organisation) et enfin les facteurs de l'environnement externe. Ce contexte de la notion de performance nous laisse infirmer l'hypothèse n°2 stipulant « L'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'analyse des emplois, la planification des ressources humaines, la planification des carrières, la sélection, l'accueil, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la formation sont les principaux facteurs de la performance des administrations publiques. » qui écarte l'existence de facteurs des deux derniers facteurs suscités.

Ainsi, dans le cas de l'administration fiscale, les pratiques de GRH sont bien implantées et bien organisées, nous avons d'ailleurs pu le remarquer à travers la performance sociale pratiquement atteinte, cependant le manque de quelques facteurs organisationnels (à l'exemple de l'absence d'un système d'information moderne) empêche l'atteinte des autres performances à savoir la performance économique et financière, ce qui nous laisse confirmer l'hypothèse n°3.

La réflexion sur la performance des processus RH dans l'administration fiscale et leurs impact sur celle (la performance) de cette organisation, trouve une carence dans le fait que la DIW de TO n'est pas une entité entièrement autonome au regard des logiques sociopolitiques qui déterminent son action. En effet, les temps de la vie démocratique peuvent imposer, stimuler, voire proroger et ralentir des réformes lancées pour répondre aux impératifs et aux opportunités internes du bon fonctionnement de l'administration. En outre, une faille nous

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

interpelle dans les pratiques de GRH, à l'exemple de l'évaluation qui reste illusoire comme moyen de gestion, la rémunération qui peut parfois être un facteur de découragement vu l'absence de variable réelle de traitement concernant les compétences individuelles, et plus encore ; cet important système d'information qui reste encore à développer. Ainsi dans un contexte aussi complexe, ces carences deviennent une faiblesse majeure qui sous-entend un manque de performance.

Conclusion

Les résultats obtenus à partir des données collectées, ont fait ressortir des éléments essentiels concernant le lien entre les pratiques de la GRH et la performance dans l'administration fiscale.

Ainsi cette dernière dispose d'un corps administratif à haut potentiel d'expérience et de qualification et les pratiques de GRH y sont présentes de manière réelle et obligatoire. Dans ce sens, les procédures de recrutements sont définies par voie réglementaire ; la formation est à la fois un droit et une réalité ; l'évaluation et la notation sont fondamentales pour les carrières et la rémunération est à caractère mécanique et égalitaire. Une performance organisationnelle se développe et nos résultats vont donc dans le même sens que ceux de la majorité des auteurs ayant prédit l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH dans l'amélioration de la performance de l'organisation. (Delery et Doty, 1996; L ; Arcand, 2000 ; Patterson, 1998...).

Néanmoins ; alors que la gestion par les compétences des ressources humaines est de plus en plus signifiante au niveau de l'administration fiscale, il s'avère qu'« Il y a souvent un large fossé entre l'élaboration d'une méthode de gestion et son application à un niveau opérationnel».



Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion par la performance (axée sur les résultats) est la tendance managériale qui s'impose à la majorité des administrations publiques. La gestion des ressources humaines ne peut donc évidemment pas rester à l'écart du mouvement de recherche de la performance, notamment au niveau de l'administration fiscale.

Ce travail avait pour objectif de vérifier l'existence d'une relation entre les pratiques de GRH adoptée et la performance sociale, économique, financière et organisationnelle de l'administration fiscale algérienne. A cet effet, nous avons dans un cadre théorique, exposé maintes approches et théories concernant les pratiques de gestion des ressources humaines et leur impact sur la performance d'une organisation. Nous avons dans ce sens prêté attention aux variables contingentes entravant ce rapport de causalité.

Notre cadre conceptuel a été établi dans un premier temps via la présentation des principales écoles de pensée économique qui mettent en évidence le rôle crucial des ressources humaines dans une entité économique et l'aptitude de celles-ci à booster l'atteinte de la performance d'une organisation. Nous nous sommes inspirés des recherches empiriques qui proviennent particulièrement de la gestion stratégique des ressources humaines et qui se sont attardé sur le lien de cette dernière avec la performance de l'organisation, sous l'influence des facteurs environnementaux androgènes et exogènes.

Il convient de rappeler que les résultats obtenus et analysés ont été recoupés de la réalité actuelle de l'administration fiscale, en modélisant les modèles théoriques ayant été traités dans les chapitres initiales de l'étude. Et cette recherche empirique démontre effectivement l'existence d'une biologie entre certaines pratiques de GRH et la performance de l'organisation.

Confrontée à des missions de plus en plus délicates, les performances dans la DIW de TO doivent être améliorées et adaptées aux différentes conjonctures. La règle commune des travaux d'évaluation consiste à maitre le projecteur sur les insuffisances plutôt que sur les succès. Ainsi, en accord avec nos recherches théoriques et nos résultats empiriques, nous pouvons recommander à l'administration fiscale algérienne de

- Ne pas perdre de vue, les limites de la gestion à la performance : en mettant en place une régulation par alerte (c'est-à-dire à travers des décisions tactiques prises par les

dirigeants au moment opportun concernant les problèmes recensés dans l'immédiat, en évitant donc l'effet dominant sur les directions ou services). Nous estimons important de préciser que la DIW est dépourvue d'un service de mesure de performances ;

- Mettre en place un système d'information de gestion performant ;
- D'envisager une véritable déconcentration ou décentralisation de la gestion des ressources humaines.)
- Un pilotage renforcé de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Le renforcement de la formation initiale et continue des fonctionnaires avec la mise en place d'un chantier d'amélioration de l'appareil de formation ;
- Adapter les indicateurs de performance par des évaluations régulières
- Amélioration continue des pratiques de gestion des ressources humaines

Rappelons par ailleurs, que toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle, d'autant plus que la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'administration fiscale représente un domaine de recherche très complexe qui n'en est encore qu'au stade exploratoire. Ainsi face à la multitude de pratique de gestion des ressources humaines, nous avons réduit notre étude à quelques-unes seulement jugées comme les plus importantes dans le domaine de notre recherche. Les indicateurs ayant servi nos évaluations sont très claires, mais face à la longue liste existante. Nous avons taché d'aborder les plus influents. Aussi, afin d'atteindre des résultats plus crédibles, il conviendrait de faire recours à des méthodes plus généralistes, notamment via l'utilisation de logiciels informatiques et des méthodes statistiques afin de vérifier par exemple le rôle intermédiaire que pourraient jouer certains indicateurs de performance (par exemple, la productivité) lorsque vient le temps de mesurer l'impact des pratiques de GRH sur la performance financière (par exemple, taux de rendement de l'actif) des entreprises de gestion de projets. Toutefois cela aurait demandé beaucoup plus de temps et de volume rédactionnel, aussi, l'asymétrie informationnelle dans cet axe de recherche ne doit pas être négligée.

De par cette recherche, nous avons conclu que le capital humain, reste moins valorisé au niveau de l'administration fiscale algérienne en raison de multiples facteurs notamment la centralisation des décisions concernant les ressources humaines, l'absence d'un système d'information performant, l'absence de mesures d'évaluation des performances de l'organisation....

Souhaitons, en terminant, que notre recherche a non seulement contribué à une meilleure compréhension des impacts de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'administration fiscale mais qu'elle a aussi pour effet de stimuler la recherche visant à développer un modèle qui conviens bien à l'analyse de la gestion des ressources humaines dans cette organisation.



Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

- Bernard Martory, Daniel Crozet, «gestion des ressources humaines, pilotage social et performances »6eédition, édition dunod, Paris, 2005; P 43,224.
- Berland 2004, p.156-157
- Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a). "The Development of the Balanced scorecard as a Strategic Management Tool". Performance Measurement Association 2002
- D. ALIS et al, Gestion des Ressources Humaines, De Boeck. (Cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p, 12.)
- D. Paturel, le service social du travail à l'épreuve de la GRH : la l'Harmattan, 2010 (Cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p, 14.)
- François Bloche- Lainé, pour une réforme de l'entreprise, 1975. (cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p, 18.
- - F. GUÉRIN, faut-il brûler Taylor ?, édition Management caen, 1998. .(cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p,12.)
- GARAND, (1993), les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyenne entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- GARAND, D.J. et B. FABI. N. PETTERSEN, « la GRH : contingence davantage qu'universalité? Opérationnalisation d'un modèle de contingence » groupe thématique N°5 AGRH, 1993
- Greffe Xavier, «Gestion publique ». Edition Dalloz, Paris.1999.page 276.
- GUERIN, G & WILS, T, (1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au -contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Biais, Cowansville ;p667-715.
- H. Fayol, Administration générale et industrielle 1916.(cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p,13).
- Henri Fayol Administration Générale Et Industrielle, Edition : Paris Dunod, 1979, P32
- Jean FOMBONNE, personnel et DRH (France 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001.(cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p,11.)

- Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, (12éd), p111-112.
- Julienne Brabet , Reprise La GRH , Edition : Economica , Paris 1993 P16.
- L.Cadin , F.Génin Et Pigeyer « Gestion Des Ressources Humaines » Editions Dunold 2007.
- Louarn et Wils, 2001, p.41
- M. Thévenet ; C. Dejoux ; E. Marbot ; E. Normand ; A-F.Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines ; 2eed, edition Pearson education France, 2009
- Martory B et crozet .d « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances 6eme édition édition dunold , paris .2005 page n°03.
- MAC Carthy, la fonction personnelle, les éditions d'Organisation, 1983. (Cité par J-Mari Peretti 14ème édition Vuibert, paris p, 15.
- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.
- Michel BARBEL, OLIVIER Meimer, «Manager », édition Dunod, Paris, 2006
- Pierre Morin, Gestion De Personnel Et Management Ressources Humaines , Edition Domino , P40
- Rapport Annie Chemla-Lafay et Marie-Thérèse Deleplace « Performance de la fonction ressources humaines», Institut de la Gestion Publique et du développement Economique (IGPDE), 2007.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, 335p
- SEKIOU LAKHDER, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) 2002, p114.

Guides et codes :

- Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

- Arrêté interministériel du 25 Safar 1430 Correspondant au 21 février 2009 fixant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'administration fiscale. L'arrêté est publié dans le journal officiel N°20 du 29 mars 2009.
- l'Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.
- Le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 portant le statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration fiscale.
- La Circulaire N° 07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre.

Mémoires :

- Melle KICHOU RYMA, impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'administration fiscale, Mémoire de fin d'étude IEDF, 34ème promotion, 2016-2017.

Cite internet :

- fonction-publique.gouv.fr.
- <http://infos.emploipublic.fr/>.
- <http://www.dgfp.gov.dz>

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Bonification sur l'expérience professionnelle acquise	63
Tableau n° 02 : L'avancement au niveau de la DIW TO	68
Tableau n°03 : Récapitulatif de l'effectif et personnel de la DIW TO : du supérieur hiérarchique au simple agent	75
Tableau n°04 : Récapitulatif de désignation des fonctions des supérieurs hiérarchiques.....	77
Tableau n°05 : Evolution de la formation au profit des fonctionnaires de l'administration fiscale.....	77
Tableau n°06 : Représentatif d'Evolution du nombre d'effectifs de la DIW de TO	78
Tableau n°07 : Evolution du niveau d'instruction du personnel de la DIW de TO	78
Tableau n°08 : Evolution des tranches d'âge de la DGI	78
Tableau n°9 : Evolution des crédits accordés et les dépenses effectuée En millions de dinars	79
Tableau n° 10 : Évaluation de l'accueil du public En pourcentage %	80
Tableau n° 11 : Evolution des recettes sur impôts et taxes constatés	81
Tableau n°12 : Produits par rôles individuels (recettes impôts).....	82
Tableau n°13 : Produits par rôles individuel (recettes intercommunal)	82
Tableau n°14 : Evolution du contentieux fiscal au niveau de la DIW TO.....	83
Tableau n°15 : Evolution du montant contesté par les contribuables.....	84
Tableau n°16 : Evolution du recouvrement de la DIW TO	85
Tableau n°17 : Evolution des crédits accordés et les dépenses effectuées	86

Liste des figures

Figure N°01 : La hiérarchie des besoins selon la Pyramide de Maslow	11
Figure N° 2 : Plan de situation (source : Google earth, fait par moi même)	54
Figure n°3 : Organigramme de la DIW de TO	59



ANNEXES

Art. 52. — Le bureau de la gestion des bases de données est chargé notamment de :

— la création et la gestion des fichiers régionaux de la population fiscale, du parc immobilier et des patrimoines ;

— l'exploitation des informations et la constitution des bases de données.

Art. 53. — Le bureau de l'émission et de l'analyse des rôles généraux est chargé des travaux préparatoires pour l'établissement des pré-matrices et des matrices de taxation, en matière d'impôts et taxes émis par voie de rôles généraux, de leur contrôle et de l'édition des avertissements y correspondants.

Art. 54. — Le bureau du traitement et de l'analyse de l'information est chargé notamment de :

— l'analyse, du traitement et de la restitution de l'information d'intérêt fiscal, aux services fiscaux et aux institutions et services habilités ;

— les missions d'études et d'analyses, en matière de recherches orientées.

Art. 55. — La sous-direction de l'administration et de l'organisation du circuit de l'information est chargée notamment de la gestion du système d'information et de sa sécurisation.

Cette sous-direction est composée de trois (3) bureaux.

Art. 56. — Le bureau de la gestion des circuits de communication est chargé notamment de la gestion des programmes des liaisons et d'interconnexion avec les sources d'informations relevant de sa compétence territoriale des partenaires externes.

Art. 57. — Le bureau d'archivage et de consolidation est chargé notamment de la digitalisation, la conservation et la sauvegarde des données.

Art. 58. — Le bureau de sécurisation, des habilitations et des autorisations d'accès est chargé notamment de :

— la sécurisation des systèmes et des applications informatiques ;

— la gestion des habilitations et autorisations d'accès aux bases de données.

CHAPITRE V

DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA

Art. 59. — La direction des impôts de wilaya est organisée en cinq (5) sous-directions.

Art. 60. — La sous-direction des opérations fiscales est chargée notamment de :

— l'animation des services, de l'établissement et de la consolidation des statistiques et des travaux d'émission ;

— la prise en charge, du suivi et du contrôle des demandes d'agrément de contingents d'achats en franchise TVA ;

— le suivi des régimes fiscaux et privilèges fiscaux particuliers

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

Art. 61. — Le bureau des rôles est chargé notamment de :

— la prise en charge et l'homologation des rôles généraux ;

— la prise en charge des matrices des rôles généraux et des titres de perception,

Art. 62. — Le bureau des statistiques est chargé notamment de :

— la réception des statistiques des autres structures de la direction de wilaya ;

— la centralisation des productions statistiques périodiques en matière d'assiette et de recouvrement ;

— la centralisation des situations statistiques périodiques et en assurer la transmission à la direction régionale des impôts.

Art. 63. — Le bureau de la réglementation et des relations publiques est chargé notamment de :

— la réception et l'instruction des demandes d'agrément au régime d'achat en franchise de TVA et d'en délivrer les agréments ;

— le suivi des régimes fiscaux particuliers et privilégiés ;

— la diffusion de l'information fiscale, l'accueil, l'information et l'orientation du public.

Art. 64. — Le bureau de l'animation et de l'assistance est chargé notamment d'assurer :

— la prise en charge, en relation avec les structures régionales et les directions des impôts de wilayas, de l'animation et de l'assistance aux services locaux en vue de l'amélioration et de l'harmonisation des méthodes de travail ;

— le suivi et l'instruction des rapports de vérification de gestion.

Art. 65. — La sous-direction du recouvrement est chargée notamment de :

— la prise en charge, du contrôle, du suivi des rôles et titres de recettes et de l'état de recouvrement des impôts et taxes ainsi que tout autre produit et redevances ;

— du suivi des opérations et écritures comptables, du contrôle périodique des services de recouvrement et l'animation des recettes des impôts dans l'exécution de leurs travaux d'assainissement et d'apurement des comptes ainsi que du recouvrement forcé de l'impôt ;

— l'évaluation périodique de la situation des recouvrements, l'analyse des insuffisances notamment en matière d'apurement et la proposition de mesures à même d'améliorer le produit fiscal ;

— le contrôle et l'assistance des recettes en vue de l'assainissement des comptes des recettes des impôts en vue de l'apurement et l'assainissement des comptes.

Cette sous-direction est composée de trois (3) bureaux.

Art. 66. — Le bureau du contrôle du recouvrement est chargé notamment de :

— l'impulsion des actions de recouvrement ;

— la sauvegarde des intérêts du Trésor à l'occasion des transactions immobilières notariées et lors de la restitution des excédents de versements ;

— l'élaboration et la notification aux collectivités locales et aux organismes concernés des éléments de fiscalité nécessaires à l'établissement de leur budget.

Art. 67. — Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures est chargé notamment d'assurer :

— le suivi des travaux de pointage, des émargements des paiements et des certificats d'annulation sur les rôles et titres de recettes pris en charge ;

— le contrôle périodique de la situation de la caisse, des mouvements des comptes financiers et des valeurs inactives ;

— la prise en charge effective et l'exécution des injonctions et recommandations prescrites par les vérificateurs de gestion, au titre des missions de contrôle ;

— l'établissement et visas des opérations et écritures lors de la passation de service entre les comptables.

Art. 68. — Le bureau de l'apurement est chargé notamment d'assurer :

— le contrôle de la prise en charge des rôles généraux, des titres de perception ou de recettes se rapportant à des créances, extraits de jugements et d'arrêts en matière d'amendes et de condamnations pécuniaires ou de produits autres que fiscaux ;

— la réception et la validation des productions statistiques établies par les receveurs des impôts ;

— la centralisation des comptes de "gestion Trésor" et les pièces annexes ;

— la prise en charge et le contrôle des états d'admission en surséance, des cotes irrécouvrables et l'état de liquidation des produits du Trésor et le sommier des reports.

Art. 69. — La sous-direction du contentieux est chargée notamment d'assurer :

— le traitement des réclamations introduites, au titre des deux phases administratives de recours contentieux ou de la phase gracieuse et la notification des décisions rendues et l'ordonnement des annulations et des réductions accordées ;

— le traitement des demandes de remboursement des précomptes - TVA ;

— la formalisation des dossiers de dépôt de plainte ou de recours en appel et la défense, devant les juridictions compétentes, des intérêts de l'administration fiscale.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

Art. 70. — Le bureau des réclamations est chargé notamment de :

— la réception et l'instruction des recours tendant soit à la restitution de droits ou à l'annulation d'actes de poursuites ou à la revendication d'objets saisis ;

— la réception et l'instruction des demandes relatives au remboursement de précomptes-TVA.

Art. 71. — Le bureau des commissions de recours est chargé notamment de :

— l'instruction et la présentation aux commissions de conciliation, de recours contentieux ou gracieux compétentes, des réclamations ou demandes introduites par les contribuables ;

— la réception et la présentation, à la commission de recours gracieux compétente, des demandes formulées par les receveurs des impôts, relatives à l'admission en non-valeur, à la décharge en responsabilité ou au sursis de versement de cotes d'impôts, taxes ou droits jugées irrécouvrables.

Art. 72. — Le bureau du contentieux judiciaire est chargé notamment de :

— la préparation et la constitution de dossiers de dépôt de plainte auprès des juridictions pénales compétentes ;

— la défense devant les instances judiciaires compétentes des intérêts de l'administration fiscale lors des contestations d'impositions.

Art. 73. — Le bureau des notifications et de l'ordonnement est chargé notamment de :

— la notification, aux contribuables et aux services concernés, des décisions prononcées au titre des différents types de recours ;

— l'ordonnement des annulations et des réductions accordées et l'établissement des certificats y relatifs.

Art. 74. — La sous-direction du contrôle fiscal est chargée notamment de l'élaboration des programmes de recherche, de vérification, de contrôle des évaluations et du suivi de leur réalisation.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

Art. 75. — Le bureau de la recherche de l'information fiscale, fonctionnant en brigades, est chargé notamment de :

— la constitution du répertoire des sources locales d'informations concernant l'assiette, le contrôle ainsi que le recouvrement de l'impôt ;

— l'exécution des programmes d'intervention et de recherche et la mise en œuvre du droit de communication, du droit d'enquête, du droit de visite en coordination avec les services et les institutions concernées.

Art. 76. — Le bureau des fichiers et recoupements est chargé notamment de :

- la constitution et la gestion des divers fichiers tenus ;
- la prise en charge des demandes d'identifications fiscales des contribuables ;
- le contrôle de l'exploitation par les services concernés des données de recoupement et l'établissement des situations statistiques et bilans périodiques d'évaluation des activités du bureau.

Art. 77. — Le bureau des vérifications fiscales, fonctionnant en brigades, est chargé notamment d'assurer :

- le suivi de l'exécution des programmes de contrôle et de vérification ;
- l'inscription des contribuables aux divers programmes de contrôle ;
- l'établissement des situations statistiques et rapports périodiques d'évaluation.

Art. 78. — Le bureau du contrôle des évaluations, fonctionnant en brigades, est chargé notamment de :

- la réception et l'exploitation des actes de mutation à titre onéreux ou gratuit ;
- la participation aux travaux d'actualisation des termes de références (zoning) ;
- le suivi des travaux d'expertise dans le cadre des demandes exprimées par les pouvoirs publics.

Art. 79. — La sous-direction des moyens est chargée notamment de :

- la gestion des personnels, du budget et des moyens mobiliers et immobiliers de la direction des impôts de wilaya ;
- veiller à la mise en œuvre et à la coordination du programme d'informatisation ainsi qu'au maintien en condition de l'infrastructure et des applications informatiques.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

Art. 80. — Le bureau des personnels et de la formation est chargé notamment de :

- veiller au respect de la législation et de la réglementation en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et de la formation ;
- mettre en œuvre les actions de normalisation des effectifs et de rationalisation des postes de travail, initiées en relation avec les structures concernées de la direction régionale.

Art. 81. — Le bureau des opérations budgétaires est chargé notamment de :

- l'exécution, dans la limite de ses attributions, des opérations budgétaires ;
- le mandatement, dans la limite du seuil de compétence qui lui est dévolu, les dossiers de remboursement de la TVA ;
- le mandatement des excédents de versements résultant de l'emploi des certificats d'annulation, prononcés au titre des impositions en contentieux, relevant du seuil de compétence de la direction des impôts de wilaya et des centres des impôts ;
- l'établissement, annuel, du compte administratif de la direction.

Art. 82. — Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives est chargé notamment de :

- la gestion des moyens mobiliers et immobiliers, du magasin des imprimés et des archives de l'ensemble des services relevant de la direction des impôts de wilayas ;
- la mise en œuvre des mesures initiées pour assurer la sécurité des personnels, des structures, des matériels et des équipements et en faire des rapports périodiquement.

Art. 83. — Le bureau de l'informatique est chargé notamment d'assurer :

- la coordination sur le plan informatique entre les services à l'échelle locale et régionale ;
- le maintien en condition de l'infrastructure technologique et de ses ressources.

Art. 84. — Dans les wilayas d'Illizi et Tindouf, la direction des impôts comprend trois (3) sous-directions.

Art. 85. — La sous-direction des opérations fiscales et du recouvrement comprend :

- le bureau des rôles et des statistiques dont les attributions sont celles prévues aux articles 61 et 62 du présent arrêté ;
- le bureau de la réglementation, de l'animation et des relations publiques qui exerce les attributions prévues aux articles 63 et 64 du présent arrêté ;
- le bureau du contrôle du recouvrement dont les attributions sont celles prévues à l'article 66 du présent arrêté ;
- le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures et de l'apurement exerce les attributions prévues aux articles 67 et 68 du présent arrêté.

Art. 86. — La sous-direction du contentieux et du contrôle fiscal comprend :

- le bureau des réclamations dont les attributions sont conformes à celles prévues à l'article 70 du présent arrêté ;
- le bureau du contentieux judiciaire et des commissions de recours exerce les attributions prévues aux articles 71 et 72 du présent arrêté ;

— le bureau des notifications et de l'ordonnancement dont les attributions sont celles prévues à l'article 73 du présent arrêté ;

— le bureau de la recherche de l'information fiscale, des vérifications fiscales et du contrôle des évaluations exerce les attributions prévues aux articles 75 à 78.

Art. 87. — La sous-direction des moyens comprend :

— le bureau des personnels et de la formation dont les attributions sont celles prévues à l'article 80 du présent arrêté ;

— le bureau des opérations budgétaires exerce les attributions prévues à l'article 81 du présent arrêté ;

— le bureau des moyens et de l'informatique dont les attributions sont conformes à celles prévues aux articles 82 et 83 du présent arrêté.

CHAPITRE VI

LE CENTRE DES IMPOTS

Art. 88. — Le centre des impôts comprend trois (3) services principaux, une recette et deux services.

Art. 89. — Le service principal de gestion est chargé notamment de :

— la prise en charge des dossiers fiscaux des contribuables relevant du centre des impôts, en matière d'assiette, de contrôle fiscal, et du suivi des avantages fiscaux et de l'instruction préliminaire des réclamations,

— la validation et la présentation au chef de centre, pour homologation, des rôles et titres de recettes, en sa qualité de délégué du directeur des impôts de wilaya ;

— la proposition d'inscription des contribuables au contrôle sur pièces et/ou à la vérification de comptabilité ;

— l'établissement des rapports périodiques, la consolidation des statistiques, la préparation des plans d'actions, l'organisation et l'harmonisation des travaux avec les autres services.

Ce service principal est composé de cinq (5) services :

— le service de la fiscalité du secteur industriel ;

— le service de la fiscalité du secteur du bâtiment et des travaux publics ;

— le service de la fiscalité du secteur commercial ;

— le service de la fiscalité du secteur des prestations de services ;

— le service de la fiscalité du secteur des professions libérales.

Art. 90. — Le service principal du contrôle et de la recherche est chargé notamment de :

— la mise en œuvre des procédures de recherche de l'information fiscale, de leur traitement, stockage et diffusion, pour exploitation ;

— la proposition et la réalisation des opérations de contrôle au titre des vérifications sur place et du contrôle sur pièces des déclarations des contribuables relevant des centres des impôts et l'établissement des états statistiques et bilans périodiques d'évaluation.

Ce service principal est composé de quatre (4) services.

Art. 91. — Le service des fichiers et recoupements est chargé notamment de :

— la constitution et la gestion du répertoire de sources locales d'informations et renseignements intéressant l'assiette, le contrôle et le recouvrement de l'impôt ;

— la centralisation, le stockage et la restitution pour exploitation des données recueillies par les services concernés ;

— la prise en charge des demandes d'identification des contribuables.

Art. 92. — Le service de la recherche de la matière imposable, fonctionnant en brigades, est chargé notamment de :

— l'établissement d'un programme périodique de recherche des informations fiscales au titre de la mise en œuvre du droit de communication ;

— la proposition d'inscription de contribuables au contrôle sur pièces et sur place, sur la base des informations et renseignements recueillis.

Art. 93. — Le service des interventions, fonctionnant en brigades, est chargé notamment de :

— la programmation et la réalisation d'interventions au titre de la mise en œuvre du droit d'enquête et du droit de visite, des contrôles à la circulation et, d'effectuer sur place tous constats nécessaires à l'assiette, au contrôle et au recouvrement de l'impôt ;

— la proposition de contribuables à la vérification de comptabilité ou au contrôle sur pièces, sur la base des informations et renseignements recueillis.

Art. 94. — Le service du contrôle, fonctionnant en brigades, est chargé notamment de :

— la réalisation des programmes de contrôle sur pièces et sur place ;

— l'établissement des situations statistiques périodiques relatives à l'état d'exécution des programmes de contrôle et d'en évaluer le rendement.

Art. 95. — Le service principal du contentieux est chargé notamment de :

— l'instruction de tout recours contentieux et gracieux adressé au centre des impôts et découlant d'impositions, majorations, amendes ou pénalités opérées par ce dernier ainsi que les demandes de remboursement de précomptes-TVA ;

— le suivi des affaires contentieuses portées devant les instances judiciaires.

Ce service principal est composé de trois (3) services.

DECRETS

Décret exécutif n° 12-194 du 3 Joumada Ethania 1433 correspondant au 25 avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.

Le Premier ministre.

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 91-05 du 16 janvier 1991, modifiée et complétée, portant généralisation de l'utilisation de la langue arabe ;

Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, notamment son article 82 ;

Vu le décret n° 66-145 du 2 juin 1966, modifié et complété, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires ;

Vu le décret n° 71-43 du 28 janvier 1971 relatif au recet des limites d'âge pour l'accès aux emplois publics ;

Vu le décret n° 72-199 du 5 octobre 1972, modifié et complété, portant attribution d'avantages particuliers aux fonctionnaires de l'Etat, des collectivités locales et des établissements et organismes publics en service dans les wilayas de la Saoura et des Oasis ;

Vu le décret présidentiel n°10-149 du 14 Joumada Ethania 1431 correspondant au 28 mai 2010 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 90-99 du 27 mars 1990 relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents des administrations centrales des wilayas et des communes ainsi que des établissements publics à caractère administratif en relevant ;

Vu le décret exécutif n° 95-28 du 10 Chaâbane 1415 correspondant au 12 janvier 1995 fixant les avantages particuliers attribués aux personnels qualifiés de l'Etat, des collectivités locales et des établissements et organismes publics exerçant dans les wilayas d'Adrar, Tamenghasset, Tindouf et Illizi ;

Vu le décret exécutif n° 95-293 du 5 Joumada El Oula 1416 correspondant au 30 septembre 1995, modifié et complété, relatif aux modalités d'organisation des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques ;

Vu le décret exécutif n° 95-300 du 9 Joumada El Oula 1416 correspondant au 4 octobre 1995 fixant les avantages particuliers attribués aux personnels qualifiés de l'Etat, des collectivités locales et des établissements et organismes publics exerçant dans les wilayas de Béchar, El Bayadh, Ouargla, Ghardaïa, Naâma, Laghouat, El Oued et certaines communes des wilayas de Djelfa et de Biskra ;

Vu le décret exécutif n° 95-330 du Aouel Joumada Ethania 1416 correspondant au 25 octobre 1995, modifié et complété, fixant les avantages attribués aux personnels qualifiés de l'Etat exerçant dans des établissements classés situés dans certaines communes ;

Vu le décret exécutif n° 08-126 du 13 Rabie Ethani 1429 correspondant au 19 avril 2008, modifié et complété, relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle ;

Vu le décret exécutif n° 08-127 du 24 Rabie Ethani 1429 correspondant au 30 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion sociale des jeunes diplômés ;

Après approbation du Président de la République ;

Décrète :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 82 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006, susvisée, le présent décret a pour objet de définir les modalités d'organisation et de déroulement des concours et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.

Il fixe, en outre, les modalités d'organisation et de déroulement des examens professionnels.

Chapitre Ier

Dispositions générales

Art. 2. — Les concours, examens et tests professionnels prévus à l'article 1er ci-dessus doivent s'inscrire dans le cadre d'un plan quinquennal de gestion des ressources humaines.

Art. 3. — Outre les voies de recrutement prévues par les statuts particuliers pris en application de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006, susvisée, le recrutement aux emplois publics peut s'effectuer par voie de concours sur titres.

Toutefois, lorsque l'institution ou l'administration publique concernée emploie, conformément à la réglementation en vigueur, des agents contractuels ou des agents exerçant dans le cadre des dispositifs relatifs à l'aide à l'insertion professionnelle ou à l'insertion sociale des jeunes diplômés, remplissant les conditions statutaires exigées, le recrutement s'effectue par voie de concours sur titres.

Art. 4. — Nonobstant les dispositions statutaires et celles du présent décret, il peut être procédé, dans la limite des postes budgétaires vacants, au recrutement, par voie de détachement, des personnels des entreprises publiques économiques ou établissements publics justifiant de compétences techniques avérées et remplissant les qualifications requises pour l'accès à l'un des grades appartenant au groupe A cité à l'article 8 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006, susvisée.

Art. 5. — 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 professionnels.

Dans ce cadre, et nonobstant les proportions fixées par les statuts particuliers, elle répartit elle-même les postes budgétaires entre les différentes voies de recrutement et de promotion statutaires, en fonction de ses besoins et de ses spécificités et en informe l'autorité chargée de la fonction publique.

Les postes budgétaires prévus à l'alinéa 2 ci-dessus sont maintenus pendant douze (12) mois à l'issue de l'exercice budgétaire considéré.

Art. 6. — A l'exception des concours de portée nationale, le déroulement des concours et tests professionnels s'effectue dans la wilaya de localisation de l'emploi à pourvoir.

Dans le cas où l'emploi à pourvoir est localisé dans une commune éloignée, la priorité au recrutement est donnée aux candidats résidant dans cette commune.

Art. 7. — Les conditions de participation aux concours, examens ou tests professionnels sont appréciées :

— en matière de limites d'âge, à la date de clôture des inscriptions aux concours, sauf dispositions contraires prévues par certains statuts particuliers,

— en matière d'ancienneté professionnelle, à la date de déroulement des épreuves d'admissibilité.

Chapitre 2

Cadre d'organisation des concours examens et tests professionnels

Art. 8. — Le cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels est fixé par arrêté :

— de l'autorité chargée de la fonction publique pour l'accès aux corps communs aux institutions et administrations publiques ;

— du ministre concerné pour l'accès aux corps spécifiques relevant de son secteur, après avis conforme de l'autorité chargée de la fonction publique.

Art. 9. — L'arrêté prévu à l'article 8 ci-dessus précise, notamment :

a) 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.

b) Pour les concours sur titres :

— les corps ou grades ouverts aux concours sur titres ;

— les critères de sélection aux concours sur titres, ci-dessous énumérés, ainsi que la notation affectée à chacun d'eux, selon l'ordre de priorité suivant :

* 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 ;

* les résultats de l'entretien avec le jury de sélection prévu à l'article 18 ci-dessous.

L'arrêté cité ci-dessus précise, en outre, la composition du dossier de candidature ainsi que les bonifications et les reculs des limites d'âge dont peuvent bénéficier certains candidats, en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur.

Chapitre 3

Ouverture des concours, examens et tests professionnels

Art. 10. — 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.

L'arrêté ou la décision, prévus à l'alinéa ci-dessus, précisent notamment :

— le ou les corps et grades pour lesquels sont ouverts les concours, examens et tests professionnels ;

— le mode de recrutement ou de promotion (concours sur titres ou sur épreuves, examens ou tests professionnels) ;

— le nombre de postes budgétaires ouverts réservé pour chaque mode de recrutement ou de promotion ;

— les conditions statutaires de participation aux concours, 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 aux concours, examens et tests professionnels ;

— les dates d'ouverture et de clôture des inscriptions ;

— la composition du jury de sélection au concours sur titres telle que prévue à l'article 18 ci-dessous ;

— la composition du jury d'admissibilité et/ou d'admission définitive telle que fixée aux articles 24, 26 et 27 ci-dessous.

Art. 11. — Une ampliation de l'arrêté ou de la décision, cités à l'article 10 ci-dessus, doit être notifiée aux services centraux ou locaux relevant de l'autorité chargée de la fonction publique, selon le cas, dans un délai maximum de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de sa signature.

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.

Art. 12. — 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 prévu à l'article 11 ci-dessus :

— 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.

Pour les examens et tests professionnels destinés à la promotion des fonctionnaires, un large affichage est assuré sur les lieux de travail.

L'avis de presse écrite ou l'affichage cité à l'alinéa 1 ci-dessus doit comporter, les informations prévues à l'article 10 ci-dessus, et préciser :

— la composition du dossier de candidature ;

— le lieu, l'adresse et les modalités de dépôt des dossiers de candidature ;

— le lieu de déroulement du concours et du test professionnel, le cas échéant ;

les critères de sélection au concours sur titres tels qu'énumérés à l'article 9 ci-dessus ;

— les voies de recours introduits par les candidats non retenus pour participer aux concours, examens et tests professionnels.

Art. 13. — Le dépôt ou l'envoi des dossiers de candidature aux concours et tests professionnels s'effectue 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.

Art. 14. — Les dossiers de candidature aux concours et tests professionnels doivent être consignés dans l'ordre chronologique de réception, sur un registre *ad hoc* coté et paraphé, ouvert auprès de l'institution ou de l'administration publique concernée.

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.

Les dossiers de candidature des fonctionnaires remplissant les conditions statutaires de participation aux examens et tests professionnels sont constitués par leur administration employeur.

Art. 15. — 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.

Les candidats cités à l'alinéa ci-dessus 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.

Art. 16. — Les candidats non retenus pour participer aux concours, examens et tests professionnels peuvent introduire un recours devant l'autorité ayant pouvoir de nomination qui doit statuer sur ledit recours et répondre aux intéressés au moins cinq (5) jours ouvrables avant la date de déroulement du concours, de l'examen ou du test professionnel.

Chapitre 4

Déroulement des concours, examens et tests professionnels

Art. 17. — 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 prévu à l'article 11 ci-dessus.

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 concernée.

Dans le cas où le déroulement des concours, examens et tests professionnels n'a pu avoir lieu pour quelque motif que soit, dans ce délai de cinq (5) mois, l'arrêté ou la décision d'ouverture des concours, examens ou tests professionnels devient caduque.

Les candidats auxdits concours, examens ou tests professionnels en sont informés par tout moyen approprié.

Art. 18. — Le déroulement de l'entretien du concours sur titres est confié à un jury de sélection. Le jury est composé, outre l'autorité ayant pouvoir de nomination, président, de deux (2) membres appartenant à un grade supérieur au grade concerné par ledit concours.

Art. 19. — 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.

La liste des établissements cités à l'alinéa 1er ci-dessus est fixée par arrêté :

— de l'autorité chargée de la fonction publique pour l'accès aux corps communs aux institutions et administrations publiques, après avis de l'autorité de tutelle des établissements publics concernés ;

— du ministre concerné pour les corps spécifiques relevant de son secteur, après avis de l'autorité de tutelle des établissements publics concernés.

Art. 20. — Le chef de l'établissement, centre d'examen, est chargé d'assurer le bon déroulement des épreuves des concours, examens et tests professionnels.

Dans ce cadre, il est chargé notamment :

— d'assurer le respect du règlement intérieur de l'établissement, par les candidats aux concours, examens et tests professionnels ;

— de créer, le cas échéant, des centres d'examen annexes ;

— d'assurer la confidentialité des sujets des épreuves et l'anonymat des copies d'examen.

Il est chargé en outre, de désigner les membres :

— de la commission de choix des sujets des épreuves ;
— de la commission de surveillance au niveau des salles d'examen ;

— de la commission de correction des épreuves, parmi les enseignants de l'établissement et/ou parmi les personnes justifiant d'une qualification en rapport avec la nature des épreuves ;

— du jury de l'épreuve orale, le cas échéant.

L'institution ou l'administration publique concernée peut, en concertation avec les chefs des centres d'examen, désigner des représentants en qualité d'observateurs, en vue d'assister au déroulement des épreuves.

Art. 21. — Toute infraction au règlement intérieur du centre d'examen, toute fraude ou tentative de fraude dûment constatée entraîne l'exclusion du candidat qui en est l'auteur, sans préjudice, le cas échéant, de la sanction disciplinaire éventuellement encourue, si celui-ci a la qualité de fonctionnaire.

Art. 22. — L'absence d'un candidat à l'entretien ou à une épreuve d'admissibilité ou d'admission définitive entraîne son élimination du concours, examen ou test professionnel.

Chapitre 5

Proclamation des résultats

Art. 23. — Sont déclarés admis aux épreuves d'admissibilité aux concours sur épreuves, examens et tests professionnels, les candidats ayant obtenu une moyenne générale égale au moins à 10 sur 20, sans note éliminatoire et qui ne peut être inférieure à 5/20.

Art. 24. — La liste des candidats admis aux épreuves d'admissibilité est arrêtée par un jury composé :

— du chef de l'établissement, centre d'examen, ou son représentant, président ;

— du représentant de l'autorité ayant pouvoir de nomination ou de l'autorité de tutelle, selon le cas, membre ;

— de deux (2) correcteurs des épreuves, membres.

La liste citée ci-dessus doit faire l'objet d'une publicité au niveau du centre d'examen et de l'institution ou de l'administration publique concernée, par voie d'affichage et par toute autre voie appropriée.

Lorsque les concours sur épreuves, examens et tests professionnels ne comportent pas d'épreuves orales, la liste des candidats admis définitivement est arrêtée par le jury prévu à l'alinéa ci-dessus, présidé par le représentant de l'autorité ayant pouvoir de nomination ou de l'autorité de tutelle, selon le cas.

Art. 25. — Les candidats déclarés admis aux épreuves d'admissibilité sont convoqués par l'institution ou l'administration publique concernée pour subir les épreuves orales, dans un délai minimum de dix (10) jours ouvrables avant la date prévue pour le déroulement de ces épreuves.

Art. 26. — La liste des candidats admis définitivement aux concours sur épreuves, examens et tests professionnels est arrêtée par ordre de mérite dans la limite des postes budgétaires ouverts, parmi les candidats ayant obtenu une moyenne générale égale au moins à 10 sur 20 et n'ayant pas obtenu une note éliminatoire, par un jury composé :

— de l'autorité ayant pouvoir de nomination ou de l'autorité de tutelle ou son représentant, président ;

— du responsable de l'établissement, centre d'examen, membre ;

— de deux (2) correcteurs des épreuves, membres.

Art. 27. — La liste des candidats admis définitivement aux concours sur titres est arrêtée par ordre de mérite dans la limite des postes budgétaires ouverts, par un jury composé :

- de l'autorité ayant pouvoir de nomination ou de l'autorité de tutelle ou son représentant, président ;
- d'un représentant élu, de la commission administrative paritaire compétente à l'égard du corps ou du grade considéré, membre ;
- d'un membre du jury de sélection prévu à l'article 18 ci-dessus

Art. 28. — Les jurys d'admission définitive prévus aux articles 24 (alinéa 3), 26 et 27 ci-dessus, dressent des listes d'attente par ordre de mérite, pour permettre le remplacement éventuel des candidats admis déclarés défaillants, ou pour pourvoir, exceptionnellement, des vacances d'emploi survenant dans l'intervalle de deux concours ou tests professionnels.

La validité des listes d'attente cesse systématiquement à la date d'ouverture du concours ou test professionnel de l'année suivante, et au plus tard avant la date de clôture de l'exercice budgétaire de ladite année.

Art. 29. — Les listes d'admissibilité, d'admission définitive ainsi que les listes d'attente prévues aux articles 24, 26, 27 et 28 ci-dessus, sont publiées par l'autorité ayant pouvoir de nomination, par tout moyen approprié.

Elles sont notifiées aux services centraux ou locaux de l'autorité chargée de la fonction publique, selon le cas, dans un délai maximum de sept (7) jours ouvrables à compter de leur signature.

Art. 30. — 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.

Une ampliation des actes de nomination et de promotion est notifiée aux services centraux ou locaux relevant de l'autorité chargée de la fonction publique, selon le cas, dans un délai maximum de dix (10) jours ouvrables à compter de la date de leur signature.

Art. 31. — Tout candidat admis à un concours, examen ou test professionnel doit se tenir à la disposition de l'institution ou de l'administration publique concernée et rejoindre, selon le cas, son poste d'affectation ou l'établissement de formation, dans un délai d'un (1) mois à compter de la date de notification de la décision d'affectation ou d'admission à la formation considérée.

Passé ce délai, le candidat concerné perd le droit au bénéfice de son admission au concours, examen ou test professionnel et sera remplacé par le candidat figurant sur la liste d'attente suivant l'ordre de classement.

Le remplacement du candidat admis, déclaré défaillant, est prononcé par décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination. Une ampliation de ladite décision est notifiée aux services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique dans un délai maximum de dix (10) jours ouvrables à compter de la date de sa signature.

Chapitre 6

Contrôle et évaluation des procédures d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels

Art. 32. — Les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique sont habilités à procéder à toute vérification sur pièces et/ou sur place, en vue de s'assurer de la conformité des procédures se rapportant aux opérations de recrutement et de promotion à la réglementation en vigueur.

Ils peuvent, à cet effet, demander la communication de tout acte ou document justificatif afférent à l'organisation, au déroulement et à la proclamation des résultats desdits concours, examens et tests professionnels.

Art. 33. — Le non-respect par l'institution ou l'administration publique concernée ou par l'établissement public, centre d'examen, du cadre d'organisation et/ou des procédures d'ouverture, de déroulement et de proclamation des résultats des concours, examens et tests professionnels, peut entraîner l'annulation de ces concours, examens et tests professionnels.

Art. 34. — Est nul et de nul effet tout acte de nomination ou de promotion, s'il est constaté :

- l'absence de poste budgétaire vacant réservé au recrutement ou à la promotion ;
- la non satisfaction par le candidat déclaré définitivement admis des conditions statutaires requises pour le recrutement ou la promotion dans le grade postulé.

Art. 35. — A l'issue de chaque exercice budgétaire, les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un bilan des opérations de recrutement et de promotion effectuées au titre de l'exercice considéré.

Une copie dudit bilan est transmise aux services centraux ou locaux de l'autorité chargée de la fonction publique, selon le cas, dans un délai qui ne saurait dépasser le 15 mars de l'année suivante, et en tout état de cause, avant l'ouverture de tout concours, examen ou test professionnel au titre du nouvel exercice budgétaire.

Chapitre 7

Dispositions finales

Art. 36. — Les modalités d'application du présent décret sont précisées, en tant que de besoin, par instruction de l'autorité chargée de la fonction publique.

Art. 37. — Toutes dispositions contraires au présent décret sont abrogées, notamment le décret exécutif n° 95-293 du 5 Jomada El Oula 1416 correspondant au 30 septembre 1995 relatif aux modalités d'organisation des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.

Art. 38. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 3 Jomada Ethania 1433 correspondant au 25 avril 2012.

Ahmed OUYAHIA.



ANNEXE N° 02

N°	Groupe	Grade	Ind. Min.	Catégorie	Indice d'Échelon											
					1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}	9 ^{ème}	10 ^{ème}	11 ^{ème}	12 ^{ème}
1		Inspecteur en chef des Impôts	713	16	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
2		Inspecteur divisionnaire	621	14	749	784	820	856	891	927	963	998	1034	1070	1105	1141
3	A	Inspecteur Central			31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
4		Analyste Fiscal Principal			652	683	714	745	776	807	838	869	900	932	963	994
5		Ingenieur d'état en Informatique	578	13	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
6		Inspecteur principal			607	634	665	694	723	751	780	809	838	867	896	925
7		Administrateur	537	12	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
8		Inspecteur			524	551	578	605	632	659	686	713	740	767	794	821
9		Programmeur fiscal	453	10	23	45	68	91	113	135	159	181	204	227	249	272
10	B	Tech sup en informatique			476	499	521	544	566	589	612	634	657	680	702	725
11		Comptable			21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
12	C	Tech informatique	418	9	439	466	481	502	523	543	564	585	606	627	648	669
13		Agent constatation			19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
14		Adjoint Tech. Infor	348	7	398	417	436	455	474	493	512	531	550	569	587	604
15	D	Secrétaire			17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
16		Agent de saisie			365	385	400	418	435	452	470	487	505	522	539	557
17		Agent tech en Informatique	288	5	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
					331	347	362	378	394	410	425	441	457	473	488	504
					14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
					302	317	331	346	360	374	389	403	418	432	446	461

Présidence de la République

Secrétariat Général du Gouvernement

Direction Générale de la Fonction Publique

Circulaire n°7 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.

MESDAMES ET MESSIEURS LES RESPONSABLES CHARGÉS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES INSTITUTIONS ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES
MADAME ET MESSIEURS LES CHEFS D'INSPECTIONS DE LA FONCTION PUBLIQUE

En application de l'instruction de votre sieur le Premier Ministre n°1 du 11 avril 2011 relative à la mise en œuvre des procédures de recrutement au titre de la fonction publique, la présente circulaire a pour objet de fixer les critères de sélection des candidats aux concours sur titre pour l'accès aux différents grades de fonctionnaires.

I- CRITERES DE SELECTION :

Les candidats aux concours sur titre sont évalués et sélectionnés sur la base des critères suivants :

1. l'adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé ;
2. la formation complémentaire au diplôme exigé ou la même spécialité ;
3. les travaux et études réalisés par le candidat en sus de son diplôme ;
4. l'expérience professionnelle acquise par le candidat ;
5. le résultat de l'entretien avec le jury de sélection ;
6. le résultat de l'entretien avec le jury de sélection.

- NOTATION DES CRITERES DE SELECTION :

L'évaluation des candidats s'effectue selon les critères cités ci-dessus et donne lieu à une notation de 0 à 20.

Toutefois, la notation affectée à chacun des critères cités ci-dessus ainsi qu'à leurs sous-critères, est modulée en fonction de la nature de l'emploi postulé et des spécificités y afférentes, selon les modalités ci-après :

A- POUR L'ACCES AU GRADE DE MAITRE ASSISTANT, CLASSE I DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR :

1- Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé (0 à 5 points) :

a- Conformité de la spécialité du diplôme avec les exigences du grade postulé (0 à 2 points) :

Les spécialités des candidats sont classées selon l'ordre de priorité arrêté par l'institution ou l'administration publique concernée et mentionné de l'arrêté ou la décision portant ouverture du concours sur titre. Elles sont notées comme suit :

- Spécialité (s) 1 : 2 points ;

- Spécialité (s) 2 : 1,5 point ;

- Spécialité (s) 3 : 1 point ;

- Spécialité (s) 4 : 0,5 point ;

b- Mention du diplôme (0 à 3 points) :

- Mention « Très bien » ou « Très honorable » : 3 points ;

- Mention « Bien » ou « Honorable » : 2 points ;

2- Formation complémentaire au diplôme (si é dans la même spécialité (0 à 3 points) :

- 1^{ère} inscription en doctorat : 2 points

- 2^{ème} inscription en doctorat : 3 points

- 3^{ème} inscription en doctorat : 5 points

3- Travaux et études réalisés par le candidat dans sa spécialité (0 à 2 points)

- Publications ou communications internationales : 0,5 point par publication ou communication dans la limite de deux (2) points ;

- Publications ou communications nationales : 0,25 point par publication ou communication dans la limite de deux (2) points.

4- Expérience professionnelle acquise par le candidat (0 à 4 points) :

- 0,5 point par année d'enseignement effectuée, après l'obtention du diplôme exigé pour l'accès au grade postulé, dans la limite de quatre (4) points ;
- 0,25 point par année d'enseignement effectuée, avant l'obtention du diplôme exigé pour l'accès au grade postulé, dans la limite de quatre (4) points.

5- Entretien avec le jury de sélection (0 à 4 points):

- Esprit d'analyse et de synthèse : 1 point ;
- Clarté et lisibilité du discours : 1 point ;
- Capacité à communiquer : 1 point ;
- Aptitudes scientifiques particulières : 1 point.

B- POUR L'ACCES AUX GRADES DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION DES AUTRES SECTEURS :

1- Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé (0 à 5 points) :

a- Conformité de la spécialité du diplôme avec les exigences du grade postulé (2 points) :

Les spécialités des candidats sont classées selon l'ordre de priorité arrêté par l'institution ou l'administration publique concernée et mentionné dans l'arrêté ou la décision portant ouverture du concours sur titre. Elles sont notées comme suit :

- Spécialité (s) 1 : 2 points ;
- Spécialité (s) 2 : 1,5 point ;
- Spécialité (s) 3 : 1 point ;
- Spécialité (s) 4 : 0,5 point.

b- Niveau d'étude ou de formation (0 à 3 points) :

La notation du cursus d'études ou de formation s'effectue, en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'études ou de formation sanctionnée par le titre ou le diplôme, comme suit :

- 0,5 point pour le candidat ayant obtenu une moyenne égale à 10/20 et inférieure à 11/20 ;
- 1 point pour la moyenne égale à 11/20 et inférieure à 12/20 ;

- 1,5 point pour la moyenne égale à 12/20 et inférieure à 13/20 ;
- 2 points pour la moyenne égale à 13/20 et inférieure à 14/20 ;
- 2,5 points pour la moyenne égale à 14/20 et inférieure à 15/20 ;
- 3 points pour la moyenne égale ou supérieure à 15/20.

Par ailleurs, et au regard de leur mérite et/ou qualification particulière, une bonification de deux (2) points est accordée aux diplômés des grandes écoles (Ecoles nationales de formation supérieure). Les majors de promotion des universités et des centres universitaires bénéficient d'une bonification d'un (1) point.

2- Formation complémentaire au diplôme exigé dans la même spécialité (0 à 2 points) :

Toute formation complémentaire supérieure au diplôme exigé, dans une spécialité en rapport avec les missions inhérentes au grade postulé, est notée sur deux (2) points, à raison de 0,5 point par semestre d'études ou de formation accomplie.

3- Travaux ou études réalisés par le candidat dans sa spécialité (0 à 2 points) :

La publication de travaux de recherche ou d'études dans une revue spécialisée nationale ou étrangère est notée à raison d'un (1) point par publication dans la limite de deux (2) points.

4- Expérience professionnelle acquise par le candidat dans le même emploi ou dans un emploi équivalent (0 à 6 points) :

La notation de l'expérience professionnelle s'effectue comme suit :

- l'expérience professionnelle acquise dans l'institution ou l'administration publique organisant le concours sur titre, dans le cadre des contrats de pré-emploi, d'insertion des diplômés, d'insertion professionnelle, d'insertion sociale ou en qualité de contractuel : un (1) point par année d'enseignement dans la limite de six (6) points ;
- l'expérience professionnelle acquise dans une autre institution ou administration publique : 1 point par année d'enseignement dans la limite de quatre (4) points ;
- l'expérience professionnelle acquise hors secteur de la Fonction Publique : 0,5 point par année d'enseignement dans la limite de trois (3) points.

Par ailleurs, l'expérience professionnelle acquise dans un emploi inférieur à l'emploi postulé est notée de 0,5 point par année d'enseignement dans la limite de deux (2) points.

5- Date d'obtention du diplôme (0 à 2 points) :

L'antériorité de l'obtention du diplôme est déterminée par rapport à la date d'ouverture du concours. Elle est notée à raison de 0,25 point par année dans la limite de deux (2) points.

6- Entretien avec le jury de sélection (0 à 3 points) :

- Esprit d'analyse et de synthèse : 1 point ;
- Capacité à communiquer : 1 point ;
- Aptitudes ou qualifications particulières : 1 point.

C- POUR L'ACCES A L'ENSEMBLE DES AUTRES GRADES DE FONCTIONNAIRES :

1- Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé (0 à 5 points) :

a- Conformité de la spécialité du diplôme avec les exigences du grade postulé (1 à 2 points) :

Les spécialités des candidats sont classées selon l'ordre de priorité arrêté par l'institution ou l'administration publique concernée et mentionné dans l'arrêté ou la décision portant ouverture du concours sur titre. Elles sont notées, comme suit :

- Spécialité (s) 1 : 2 points ;
- Spécialité (s) 2 : 1,5 point ;
- Spécialité (s) 3 : 1 point ;
- Spécialité (s) 4 : 0.5 point.

b- Coursus d'études ou de formation (0 à 3 points) :

La notation du cursus d'études ou de formation s'effectue en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'études ou de formation sanctionnée par le titre ou le diplôme.

Elle est évaluée comme suit :

- 0,5 point pour la moyenne égale à 10/20 et inférieure à 11/20 ;
- 1 point pour la moyenne égale à 11/20 et inférieure à 12/20 ;
- 1,5 point pour la moyenne égale à 12/20 et inférieure à 13/20 ;

- 2 points pour la moyenne égale à 13/20 et inférieure à 14/20 ;
- 2,5 points pour la moyenne égale à 14/20 et inférieure à 15/20 ;
- 3 points pour la moyenne égale ou supérieure à 15/20.

En ce qui concerne les candidats titulaires du diplôme de magistère, la notation s'effectue comme suit :

- 3 points pour la mention « Très bien » ou « Très honorable » ;
- 2,5 points pour la mention « Bien » ou « Honorable » ;
- 2 points pour la mention « Assez bien » ;
- 1,5 point pour la mention « Passable ».

Par ailleurs, et au regard de leur mérite et/ou qualification particulière, une bonification de deux (2) points est accordée aux diplômés des grandes écoles (Ecoles nationales de formation supérieure). Les majors de promotion des universités et des centres universitaires bénéficient d'une bonification d'un (1) point.

2-Formation complémentaire au diplôme exigé dans la même spécialité (0 à 2 points) :

La formation complémentaire supérieure au diplôme exigé dans une spécialité en rapport avec les missions inhérentes au grade postulé, est notée dans la limite de deux (2) points, à raison de 0,5 point par semestre d'études ou de formation accomplie.

3- Travaux ou études réalisés par le candidat dans sa spécialité pour les concours d'accès aux grades classés à la catégorie T1 et plus (0 à 2 points) :

La publication de travaux de recherche ou d'études dans une revue spécialisée nationale ou étrangère est notée à raison d'un (1) point par publication dans la limite de deux (2) points.

4- Expérience professionnelle acquise par le candidat dans le même emploi ou dans un emploi équivalent (0 à 6 points) :

La notation de l'expérience professionnelle s'effectue comme suit :

- l'expérience professionnelle acquise dans l'institution ou l'administration publique organisant le concours sur titre, dans le cadre des contrats d'emploi, d'insertion des diplômés, d'insertion professionnelle ou d'insertion sociale ou en qualité de contractuel : un (1) point par année d'exercice dans la limite de six (6) points ;

- l'expérience professionnelle acquise dans une autre institution et administration publique : un (1) point par année d'exercice dans la limite de quatre (4) points ;
- l'expérience professionnelle acquise hors secteur de la Fonction Publique : 0,5 point par année d'exercice dans la limite de trois (3) points.

Par ailleurs, l'expérience professionnelle acquise dans un emploi inférieur à l'emploi postulé est notée de 0,5 point par année d'exercice dans la limite de deux (2) points.

5- Date d'obtention du diplôme (0 à 2 points) :

L'antériorité de la date d'obtention du diplôme est déterminée par rapport à la date d'ouverture du concours. Elle est notée à raison de 0,25 point par année dans la limite de deux (2) points.

6- Entretien avec le jury de sélection (0 à 3 points) :

- Esprit d'analyse et de synthèse : 2 points ;
- Aptitudes et/ou qualifications particulières : 1 point.

D- POUR L'ACCES A LA FORMATION SPECIALISEE :

1- Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences de la formation postulée (0 à 16 points) :

a- Conformité du profil du titre ou du diplôme avec les qualifications exigées pour la formation postulée (0 à 4 points) :

Les spécialités des candidats sont classées selon l'ordre de priorité arrêté par l'institution ou l'administration publique concernée et mentionné dans l'arrêté ou la décision portant ouverture du concours d'accès à la formation.

Elles sont notées comme suit :

- Spécialité (s) 1 : 4 points ;
- Spécialité (s) 2 : 3 points ;
- Spécialité (s) 3 : 2 points ;
- Spécialité (s) 4 : 1 point.

b- Coursus d'études ou de formation (0 à 12 points) :

La notation du cursus d'études ou de formation s'effectue en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'études sanctionnée par le titre ou le diplôme. A titre d'exemple, baccalauréat : moyenne d'obtention du diplôme ; licence : moyenne de la dernière année.

Elle est établie comme suit :

- 2 points pour la moyenne égale à 10/20 et inférieure à 11/20 ;
- 4 points pour la moyenne égale à 11/20 et inférieure à 12/20 ;
- 6 points pour la moyenne égale à 12/20 et inférieure à 13/20 ;
- 8 points pour la moyenne égale à 13/20 et inférieure à 14/20 ;
- 10 points pour la moyenne égale à 14/20 et inférieure à 15/20 ;
- 12 points pour la moyenne égale ou supérieure à 15/20.

Par ailleurs, et au regard de leur mérite et/ou qualification particulière, une bonification de deux (2) points est accordée aux diplômés des grandes écoles (Ecoles nationales de formation supérieure). Les majors de promotion des universités et des centres universitaires bénéficient d'une bonification d'un (1) point.

2- Entretien avec le jury de sélection (0 à 4 points) :

- Capacité d'analyse et de synthèse : 2 points ;
- Capacité à communiquer : 1 point ;
- Aptitudes ou qualification particulières : 1 point.

III- Dispositions particulières :

- Les épreuves particulières (épreuves physiques et sportives, tests psychotechniques, etc...) spécifiques à certains corps de fonctionnaires (Douane, Sûreté Nationale, Protection Civile, etc...) sont organisées par les institutions ou administrations publiques concernées, selon leur choix, avant ou après le déroulement du concours d'accès à la formation spécialisée.
- Le jury d'entretien est présidé par l'autorité ayant pouvoir de nomination ou son représentant, qui détermine sa composition, en fonction de la nature et des spécificités du grade ouvert au concours de recrutement ou de la formation.

Le jury peut faire appel à toute personne qualifiée pour participer à ses travaux.

- L'absence du candidat à l'entretien est éliminatoire du concours.

- Le départage des candidats déclarés ex-æquo lors de la proclamation des résultats du concours sur titre, s'effectue selon l'ordre de priorité suivant :
 - les ayants droit de chahid (fils ou fille de chahid) ;
 - les catégories aux besoins spécifiques (handicapés pouvant exercer les tâches inhérentes au grade postulé) ;
 - l'âge du candidat (priorité au plus âgé) ;
 - la situation familiale du candidat (marié avec enfants, marié sans enfants, soutien de famille, célibataire).

- Pour l'accès à la formation spécialisée, le départage des candidats déclarés ex-æquo s'effectue, selon le cas, sur la base de la mention du titre ou diplôme ou de la moyenne générale du cursus de la formation.

Vous voudrez bien veiller à l'application des prescriptions de la présente circulaire.





Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Fondements et Approches théoriques de la GRH.....	4
Introduction	4
Section 1 : Généralités sur la GRH	5
I-Définition de la GRH.....	5
II- Les éléments constitutifs de la GRH.....	7
III- Les attributions de la GRH.....	7
III- Les attributions de la GRH.....	7
III.1 Gestion administrative du personnel.....	7
III.1.1. Organisation et ergonomie	7
III.1.2. Economie et gestion.....	8
III.1.3. La gestion des relations avec les administrations	8
III.2. Les relations sociales.....	8
Section 2 : Historique et développement de la GRH	8
I- Historique.....	8
I.1. La théorie classique des organisations	9
I.1.1. Le courant de gestion scientifique.....	9
I.1.2. Le courant d'administration scientifique.....	9
I.1.3. L'organisation bureaucratique de Max Webber.....	9
I.2. L'école des relations humaines	10
I.2.1. Les travaux d'Elton Mayo.....	10
I.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....	10
I.2.3. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs	11
I.3. L'école de contingence	12
II. Le développement de la gestion des ressources humaines	13
II.1. De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines.....	13
II.1.1. L'émergence de la fonction : 1850-1944	14
II.1.1.1. Avant 1914	15
II.1.1.2. De la guerre à 1936.....	16
II.1.1.3. De 1936 à la guerre.....	17
II.1.2. Les trente glorieuses (1945-1980)	17
II.1.2.1. De 1945 à 1965 : le contexte	18
II.1.2.2. 1945-1965.....	18
II.1.2.3. De 1965 à 1980 : le contexte	19

II.1.2.4. L'entrée dans la vie active des « Baby Boomers »	20
II.1.3. Les courants sociaux culturels	20
II.1.4. Le cadre règlementaire.....	20
II.1.5. La professionnalisation de la fonction (1980-2000)	21
Section 3 : Les différentes pratiques de la GRH.....	23
I- Le recrutement.....	23
II- Le pilotage de la formation.....	24
II.1. Définition de la formation.....	24
II.2. Objet de la formation	25
II.3. le plan de formation.....	25
III- La Rémunération.....	26
IV-La gestion des carrières.....	26
IV.1. Appréciation des salariés.....	27
IV.2. Un plan de développement des ressources humaines internes	27
VI- L'information et la communication.....	27
VI.1. Le fonctionnement d'un système d'information	27
VI.2. Conditions de réussite d'une politique de communication	28
Conclusion	28

CHAPITRE II : Les pratiques de la GRH et leurs impacts sur la

performance dans une administration publique..... 29

Introduction

Section 1: La GRH au service de la performance des administrations

publiques..... 29

I- La performance de la fonction RH.....30

 I.1. La notion de performance

 I.1.1. L'approche financière de la performance : (performance financière)

 I.1.2. L'approche sociale de la performance : (performance sociale).....

 I.1.3. L'approche stratégique de la performance

 I.1.4. L'approche organisationnelle de la Performance : (performance organisationnelle).....

II- Mesurer la performance de la fonction RH

II.1. La performance de la fonction RH.....	32
II.1.1. performance administrative de la fonction RH.....	32
II.1.2. performance opérationnelle de la fonction RH	33
II.1.3. performance stratégique de la fonction RH	33
II.2. Mesure de l'impact de la fonction RH	33
II.2.1. Le « balanced scorecard », tableau de bord équilibré et prospectif de l'organisation.....	33
II.2.2. Le « Human Ressource scorecard », déclinaison au niveau de la fonction Ressources Humaines	34
III- Indicateurs de performance de la fonction RH.....	35
Section 2 : La liaison entre la performance et la GRH.....	36
I- Nature du lien entre GRH et performance de l'organisation	36
I.1. L'approche universaliste	36
I.2. L'approche configurationnelle.....	37
I.3. L'approche de contingence.....	37
II- Les facteurs de contingence.....	38
II.1. Les Facteurs de contingence externes	38
II.1.1. La formalisation.....	38
II.1.2. Les facteurs économiques et technologiques	39
II.1.3. Les facteurs sociétaux.....	39
II.2. Les Facteurs de contingence internes	39
II.2.1. Les ressources humaines	39
II.2.2. Les facteurs organisationnels.....	39
II.2.3. L'identification de l'organisation	39
II.2.4. La stratégie de l'organisation	40
Section 3 : Les pratiques de la GRH et leurs performance; spécificités au sein des administrations publiques	41
I- La GRH dans la fonction publique Algérienne.....	42
I.1. Les plans annuels de gestion des ressources humaines ou plans GRH.....	42
I.2. Les plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires	43
II- Les pratiques de GRH et leur performance dans la fonction publique algérienne	43

II.1. Le recrutement.....	44
II.1.1. Voies de recrutement.....	44
II.1.2. Performance du recrutement.....	44
II.2. La formation	45
II.3. La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire.....	45
II.3.1. L'évaluation du fonctionnaire	46
II.3.2. L'avancement et la promotion.....	46
II.3.3. Performance de l'évaluation individuelle	46
II.3.4. Les distinctions honorifiques et les récompenses	47
II.3.5. Performance de la gestion des carrières	47
II.4. Rémunération	47
II.5. Information et communication.....	48
III - Les avantages sociaux de la fonction publique	48
Conclusion	49

CHAPITRE III : L'analyse des pratiques de la GRH sur la performance dans la DIW de TO

Introduction	51
Section 1 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil.....	51
I-Présentation de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	52
I.1. Présentation	52
I.2. Plan de situation.....	52
II- Organisation de la Direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou..	53
II.1. la sous-direction des opérations fiscales	54
II.1.1. Le bureau des rôles.....	54
II.1.2. Le bureau des statistiques	54
II.1.3. Le bureau de la réglementation et des relations publiques.....	54
II.1.4. Le bureau de l'animation et de l'assistance	54
II.2. La sous-direction du recouvrement	55
II.2.1. Le bureau du contrôle du recouvrement	55
II.2.2. Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures.....	55
II.2.3. Le bureau de l'apurement.....	56
II.3. La sous-direction du contentieux	56
II.3.1. Le bureau des réclamations	56

II.3.2. Le bureau des commissions.....	57
II.3.3. Le bureau du contentieux judiciaire	57
II.3.4. Le bureau des notifications et de l'ordonnancement	57
II.4. La sous-direction du contrôle fiscal	57
II.4.1. Le bureau de la recherche de l'information fiscale, fonctionnant en brigades.....	57
II.4.2. Le bureau des fichiers et recoupements.....	57
II.4.3. Le bureau des vérifications fiscales, fonctionnant en brigades.....	58
II.4.4. Le bureau du contrôle des évaluations, fonctionnant en brigades	58
II.5. La sous-direction des moyens	58
II.5.1. Le bureau des personnels et de la formation.....	58
II.5.2. Le bureau des opérations budgétaires	59
II.5.3. Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives	59
II.5.4. Le bureau de l'informatique	59
Section 2: Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans la direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou	60
I- Le recrutement.....	60
I.1. La direction de la fonction publique et la direction des finances.....	61
I.2. Textes législatifs relatifs au recrutement au sein de l'administration publique	
I.2.1. Le décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012 lisant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques	61
I.2.2. La circulaire N°07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique	62
I.2.3. La décision fixant la répartition des postes budgétaires au titre de l'exercice budgétaire de T'année en cours	62
I.2.4. L'arrêté d'ouverture de concours et l'avis de recrutement	62
I.2.5. Détail de la Circulaire N° 07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre	62
I.3. Voies de recrutement	64
I.3.1. Recrutement interne	64
I.3.2. Recrutement externe	64

I.3.3. Le recrutement le plus productif	64
I.3.4. Durée des contrats appliqués	64
I.4. Evolution du recrutement au niveau de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou (DIW TO)	65
II- La formation.....	65
II.1. Les différents types de formation.....	65
II.1.1. Formations statutaires.....	65
II.1.2. Formations initiales	66
II.1.3. Formations continues	66
II.2. Les lieux de formation	66
II.2.1. Formations locales	66
II.2.2. Formations Régionale (BLIDA)	66
II.2.3. Formations nationales	66
III- La Gestion des carrières	67
III.1. L'évaluation	67
III.2. Mode et fréquence d'évaluation.....	67
III.3. Les procédures de bases	68
III.3.1. Le recrutement	68
III.3.2. L'avancement et la promotion	68
III.4. La promotion	68
IV- La rémunération	69
IV.1. Base du système de rémunération.....	69
IV.2. Primes individuelles	69
IV.3. Primes de compétences collectives	69
V- L'information et la communication	70
Section 3 : Méthodologie et analyse des résultats de la recherche	70
I- Cadre méthodologique de l'élaboration de l'enquête	71
I.1. Objet de l'étude	71
I.2. Le choix de l'approche qualitative (par entretien et par recueil d'indicateurs)	72
I.3. Le model de recherche	72
I.3.1. Variables indépendantes.....	72
I.3.2. Variables dépendantes	73

I.3.3. Variables modératrices	74
II- Statistiques et analyse des résultats de la recherche concernant la performance de la DIW de Tizi-Ouzou	74
II.1. concernant la performance hiérarchique et organisationnelle	74
II.2. Concernant la performance sociale	77
II.2.1. la performance sociale vis a vis des employés	77
II.2.2. Performance sociale vis a vis des citoyens (contribuables)	80
II.3. Concernant La performance économique et financière	81
II.3.1. Recette et produit sur Impôts et Taxes	81
II.3.2. Redressement et régularisation effectués	82
II.3.3. Le contentieux fiscal	83
II.3.4. Evolution du recouvrement / Recette	84
III. Synthèse des résultats de la recherche	86
Conclusion	88
Conclusion générale	89
Bibliographie	92
Liste des tableaux	95
Liste des figures	96
Annexes	97
Table des matières	



Liste des abréviations

Liste des abréviations

CDI	Centre des impôts
CPI	Centre de proximité des impôts
DAMF	Direction de l'administration des moyens et des finances
DGFP	Direction générale des finances publiques
DGI	Direction générale
ENI	Ecole nationale des impôts
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
H	Hypothèse
ID	Inspecteur Divisionnaire
IEDF	Institut d'Economie Douanière et Fiscale
IFU	Impôt Forfaitaire Unique
IP	Inspecteurs divisionnaires
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCDE	Organisation de coopération de développement économique
OST	Organisation scientifique du travail
RH	Ressources humains
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SNMG	Salaire nationale minimum garantie