

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Management public

Thème

**Impact de la formation sur le
développement des compétences au sein de
l'administration publique
Cas, DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

Mr AMMOU Massinissa
Mr. YAHIAOUI Nadir

Encadré par :

Mme. KISSOUM SI SALAH Karima

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président du jury : Mr Si Mohammed Djamal Professeur UMMTO.

Examinatrice : Mme Ouchalal Houria MCB UMMTO.

Rapporteur : Mme Kissoum. Si Salah Karima MAA UMMTO.

2017/2018

Remerciement

Nous remercierons le dieu pour la persévérance, le courage, la santé l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il on a gratifié.

Aussi le présent mémoire n'aurait vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes en l'occurrence nos chers parents, nos frères et sœurs à nos amis proches qui n'ont jamais cessé de nous encourager.

Nous tenons à remercier Mme KISSOUM SI SALLAH Karima, directrice de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de mes sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de nous profonde gratitude.

Ensuite à madame et messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nous reconnaissance.

Nous souhaitons aussi à remercier vivement tous les responsables de la direction de DPSB/willaya de Tizi-Ouzou qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents auxquels je ne rendrais jamais assez pour tout ce qu'ils ont enduré pour m'élever, et faire de moi ce que je suis devenu.

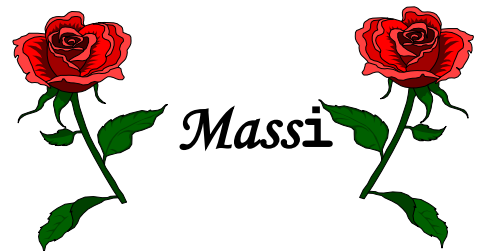
Mes frères et sœurs

Mes neveux: Amran, Irath

Mon binôme : Nadir Yahiaoui

Mes chers amis : Bouaziz, Midou, Nassim, Ghani, Farouk,

Toute la promotion 2017-2018.



Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

∞ *Ma très chère mère qui a consacré tout son temps pour notre bien.*

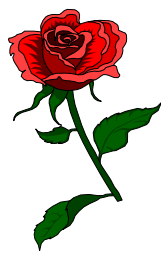
∞ *Mon très cher père à qui je dois tous et je ne rendrais assez jamais.*

∞ *Mes très chers frères ET Sœur*

Mes chers amis (es).BOUZIZ, TAHAR, BILAL, NASSIM, HAKIM, HAMZA, MIDOU, NABIL, GhANI, FETTOUMA, BELKACEM.

∞ *Mon binôme AMMOU MASSINISSA.*

∞ *Toute la promotion 2017-2018.*



NADIR



Liste des abréviations

(UFC) : Université de la formation continue.

(INSFPG) : Instituts nationaux spécialisés nationaux spécialisés de la formation professionnelle de gestion.

DPAT : La direction de la planification et de l'aménagement du territoire.

DPSB : La direction de la planification et de l'aménagement du territoire.

GRH : La gestion des ressources humaines.

RH : Ressource humaines.

DRH : Direction des ressources humaines.

NTIC : La technologie de l'information et de la communication.

ENS : L'externalisation.

SGT : Statut générale des travailleurs.

CNAC : L'organisation mondiale du commerce.

GPEC : Gestion prévisionnelle des effectifs.

La liste des tableaux

N°TABL EAU N°CHAP ITRE	TITRE	PAGE
1/3	Répartition des agents par genre	70
2/3	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	71
3/3	Répartitions des agents par niveau d'instruction	72
4/3	Les agents qui ont bénéficié d'une formation	73
5/3	Les voix de sélection du personnel a former	74
6/3	Type de formation suivi selon l'expérience	75
7/3	La suffisance de la documentation	77
8/3	Le sentiment du formé à l'issue de la formation	78
9/3	Apport de la formation suivie	79
10/3	Apport de la formation selon le nombre de formation suivie	80
11/3	L'appréciation des salariés par la formation suivie	81
12/3	Développement des compétences selon le type de formation suivie	82
13/3	Développement des compétences	83
14/3	Le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation	84
15/3	L'évaluation après la formation	85
16/3	L'application des connaissances acquises lors de la formation	86
17/3	Souhait d'une autre formation	87

La liste des schémas

N°CHAPITRE N°SCHEMA	TITRE	PAGE
1/3	Répartition de l'échantillon par genre	71
2/3	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	72
3/3	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	73
5/3	Les voix de sélection pour la formation	75
6/3	Type de formation suivi.	76
7/3	La suffisance de la documentation	77
8/3	Le sentiment du former a l'issue de la formation	78
11/3	L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie	81
12/3	Développement des compétences selon le type de formation suivie	82
14/3	Le niveau de connaissance de l'agent a l'issue de la formation	84
15/3	L'évaluation après la formation	85
16/3	L'application des connaissances acquises.	86
17/3	Souhaiter une autre formation.	87

TABLE DES MATIERES

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Introduction générale 1

Chapitre01 : La GRH et la compétence dans l'administration publique 5

Section 01 : *Les fondements de l'administration publique* 5

1. Le contexte de la réforme et l'évolution de la conception de l'administration publique 5

1.1. Le contexte de la réforme 5

1.2. L'évolution de la conception de l'administration publique en Algérie 6

2. Les défis, enjeux des réformes et les activités de l'administration publique 7

2.1. Les Défis et les Enjeux des réformes 7

2.2. L'activité de l'administration publique 8

2.2.1. L'objet de l'action administration 8

2.2.2. L'activité de service public 9

2.2.2.1. Notion de service public..... 9

2.2.2.2. Les principes régissant les services publics 9

2.2.2.3. Les modes de gestion des services publics..... 10

3. Les missions et le contenu de la réforme de l'administration publique 11

3.1. Les missions de service public 11

3.2. Le contenu de la réforme de l'administration 11

3.2.1. L'administration électronique 12

3.2.2. La décentralisation 12

3.2.3. La participation des usagers 13

3.2.4. L'externalisation..... 13

4. La méthode de la réforme de l'administration 14

Section 2 : La notion de la gestion des ressources humaines..... 15

1 : Définition et évolution la GRH	15
1.1. Définition de la GRH	15
1.2. L'évolution de la GRH	15
1.2.1. L'école classique	16
1.2.1.1. Le taylorisme.....	16
1.2.1.2. Le fayolisme.....	16
1.2.2. L'école des relations humaines	16
1.2.2.1. Les travaux d'Elton mayo	16
1.2.2.2. Les besoins d'Abraham Maslow	17
1.2.2.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs	17
1.2.3. L'école moderne.....	18
1.2.4. L'approche systémique	18
1.2.5. La gestion stratégique des ressources humaines	18
2. L'évolution de GRH en Algérie	19
2.1. La GRH durant les années 60.....	19
2.2. La GRH durant les années 70.....	19
2.3. La GRH durant les années 80-88	20
2.4. La GRH durant les années 90.....	20
2.5. La GRH à leur actuelle.....	20
3. Les acteurs de la GRH.....	21
3.1. Les professionnels de la GRH.....	21
3.2. Les non professionnels de la GRH.....	21
3.3. Les activités, de la GRH.....	21
3.3.1. Les activités classiques de la GRH	21
3.3.1.1. Le recrutement.....	21
3.3.1.2. L'administration du personnel	22
3.3.1.3. L'intégration.....	22
3.3.1.4. La formation.....	23
3.3.1.5. L'évaluation du rendement.....	23
3.3.1.6. La rémunération	23
3.3.1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs	23
3.3.1.8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	23
3.3.2. Les activités modernes de GRH	24
3.3.2.1. La gestion des carrières	24

3.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'administration	24
3.3.2.3. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur	24
4. But et les objectifs de GRH.....	25
Section 03: La notion de compétence.....	25
1. Définition, structures et évaluation de la compétence	25
1.1. Définition de la compétence.....	25
1.2. La structure de la compétence	27
1.3. L'évaluation des compétences	28
1.3.1. La conformité de la prestation formation réalisée.....	28
1.3.2. La qualité pédagogique de la formation mise en place	28
1.3.3. Le transfert des compétences	28
2. Les catégories de compétence	29
2.2. Les savoirs.....	30
2.2. Les savoir-faire.....	30
2.3. Les savoir être	30
2.4. Communication	30
2.5. Souplesse du comportement.....	30
2.6. Confiance en soi	30
2.7. Compétences émotionnelles	30
2.8. Ethique et valeurs	31
3. Les enjeux et la construction d'un modèle de compétence.....	31
3.1. Les enjeux attachés a la compétence	31
3.3.1. L'enjeu organisationnel.....	31
3.3.2. L'enjeu sociétal	31
3.2. La construction d'un modèle de compétence	31
4. Les typologies et caractéristiques des compétences.....	32
4.1. Les typologies des compétences.....	32
4.1.1. Les compétences individuelles	32
4.1.2. Les compétence collectives	32
4.1.3. Les compétences professionnelles	33
4.1.4. Les compétences spécifiques	33
4.2. Les caractéristiques des compétences	33

Chapitre 02 : Le rôle de la formation sur le développement des compétences.....	34
Section 1: Les fondements de la formation	34
1. Définition et évolution de la formation	34
1-1 . Définition de la formation	34
1.2. L'évolution de la formation.....	35
2. Les objectifs de la formation	36
2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation	36
2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié.....	37
2.3. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée.....	37
3. Les types de la formation	37
3.1. La formation initiale	38
3.2. La formation continue	38
3.2.1. Formation de courte durée.....	38
3.2.2. Formation de longue durée.....	39
4. Les actions de la formation	39
Section 2 : La politique de formation	41
1. Définition de la politique de formation	41
2. Les objectifs d'une politique de formation	41
2.1. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation	41
2.2. Piloter un projet de formation	42
3. L'élaboration d'un plan de formation	45
3.1 Définitions et présentation du plan de formation	45
3.2. La constitution du plan de formation	47
3.3 La réalisation et suivi du plan de formation	48
3.3.1. La réalisation du plan de formation	48
3.3.2. Le suivi du plan de formation	48
4. Le suivi et l'évaluation de la formation	49
4.1 Le suivi de la formation	49
4.1.1. Le suivi de la mise en pratique en fin d'action.....	50
4.2 L'évaluation de la formation	50
Section 3: La relation entre la formation compétence	51
1. La nécessité de formation dans le développement des compétences	51

1.1. Développement de la compétence	51
1-2 . La formation et le développement des compétences.....	52
2. La relation formation, compétences	53
2.1. L'ingénierie formation	53
2.1.1. Définition	53
2.1.2. Méthodologie de l'ingénierie de formation.....	54
2.3. L'ingénierie de développement des compétences	55
3. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences	56
3.1. Situer la formation dans un processus éducatif	56
3.2. Promouvoir le bon usage de la formation	57
3.3. Etablir des cahiers de charge	57
3.4. Concevoir une action de formation adaptée	57
3.5. Choisir les actions prioritaires	57
4. Lier approche compétence et pratique de formation	58

Chapitre 03: La contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de TIZI-OUZOU

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « WILAYA /DPSB »...	59
1. Présentation de la DPSB	59
1.1. Organisation de la DPSB.....	59
1.2. Les missions de la DPSB	61
Section 2 : La formation au sein de la DPSB	62
1. Le cadre réglementaire de la formation	63
2. Le lancement d'une action de formation	63
3. Les types de formation	65
3.1. La formation complémentaire préalable à la promotion	65
3.2. La formation perfectionnement	66
3.3. La formation recyclage	66
3.4. La formation préalable à la titularisation	67
4. Les établissements chargés du déroulement de la formation	68
4.1. Pour les grades d'administrateur et d'attaché d'administration	68
4.2. Pour les grades de documentaliste archiviste et d'assistant documentaliste archiviste ...	68

4.3. Pour les grades de comptable administratif et de comptable administratif principal	68
Section 3 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats	68
1. Préparation et réalisation de l'enquête	68
1.1. Présentation de l'échantillon	69
1.2. Objectifs de l'enquête.....	69
2. Architecture du questionnaire	69
2.1. Une présentation	69
2.2. Les questions	69
3. Exploitation et analyse des résultats	70
4. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse	87
Conclusion Générale	88
Références bibliographiques.	
Annexes.	
Tables des matières.	

Introduction générale

La conception de l'administration publique en Algérie a connu une évolution incrémentale sans qu'il y'ait eu au une vision d'ensemble bien précise sur le modèle administratif à implanter. De l'héritage de l'administration coloniale, fortement inspirée par le Jacobinisme et les idées de l'Etat omniprésent et régalien, se sont ajoutées les transformations induites par les choix politiques opérés d'abord par l'élan desidéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance et ensuite par le modèle socialiste de développement économique et social.

Comme pour tous les domaines de gestion, la gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par apport à la mission générale de l'organisation, privée soit-elle ou publique. En effet, il est admis aujourd'hui que la ressource humaine constitue un facteur et un vecteur de performance dans toute organisation. Si l'avantage concurrentiel n'est pas recherché par tous, comme c'est le cas de l'administration publique dont les objectifs différent d'une entité privée, il n'en demeure pas moins que cette administration se doit de chercher les moyens et les outils qui lui permettent d'améliorer ses prestations envers ses usagers. Pour ce faire, la ressource humaine constitue tout de même un élément d'amélioration et de un facteur de rendement qui n'est pas remis en cause.

La gestion des ressources humaines est, également, cette discipline des sciences sociales qui est nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. Cette discipline comprend plusieurs domaines parmi lesquels la formation.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habilités techniques et ne faisait qu'effleurer les habilités de gestion ou les technologies de l'information.

La formation avait, rarement, sinon jamais, joué un rôle de leadership dans l'organisation, mais aujourd'hui comme l'organisation sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de formation et de développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention ; ils jouent maintenant un rôle important au sein de l'organisation.

La formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment ou elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propre a faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de

Introduction générale

l'organisation¹. Elle vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son impact sur le développement des compétences au sein d'une administration publique. Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait avoir la formation dans le développement des compétences au sein d'une organisation dont le fonctionnement diffère d'une entité privée. Autrement dit, quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein d'une administration publique ?

Nous avons choisi d'étudier un service d'une administration publique au sein de notre wilaya. Il s'agit du service DPSB de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons des questions secondaires suivantes :

- Quelle place occupe la formation dans la GRH ?
- Quelle est la relation existante entre la formation et les compétences ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

La première est liée à la formation et ses conséquences sur les individus de l'organisation.

Quelle que soit le motif de l'envoi en formation, cette dernière implique toujours une amélioration des compétences.

La deuxième hypothèse est liée à la spécificité de l'organisation. Autrement dit, malgré la spécificité de l'organisation et de gestion au sein de l'administration publique, la fonction formation en son sein implique, comme pour toute autre organisation, un développement des conséquences.

Méthodologie de recherche :

Nous avons choisi, pour réaliser cette recherche, deux approches :

¹ PALMER, RODGER-E BENEFIT COST STUDY OF AN education investissaient in small business. American journal of small business, vol, 1 avril 1987, no4 p43-44

Introduction générale

- Une approche théorique : qui sera utile à la compréhension de l'évolution de l'administration publique en Algérie ainsi que l'évolution de la GRH et de la formation.
- Une approche empirique : qui nous permettra, à travers l'analyse d'un questionnaire, de comprendre l'impact de la formation au sein de notre lieu de stage.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Introduction

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multi facette.

Section 01. Les fondements de l'administration publique.

L'administration est une extension de la famille. Les individus sont là, ils ont des besoins, des idées, des valeurs, ils sont prêts à les défendre et l'administration doit les soutenir.

1. Le contexte de la réforme et l'évolution de la conception de l'administration publique :

1.1. Le contexte de la réforme :

La conception de l'administration publique en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. De l'héritage de l'administration coloniale, fortement inspirée par le jacobinisme et les idées de l'Etat omniprésent et régalién, se sont ajoutées les transformations induites par les choix politiques opérés d'abord par l'élan des idéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance et ensuite par le modèle socialiste de développement social.

Les réformes politiques, initiées en 1989, ont amorcé un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique. Le rapport du comité de réforme de l'Etat¹ résume cette évolution comme suit : « la conception de l'Etat renvoie à l'histoire de la société, à son développement et au contexte interne et externe dans lequel elle évolue. Elle a connu de ce fait les mêmes impératifs, les mêmes incertitudes et les mêmes ruptures que le processus de la construction nationale ».

¹Rapport du comité de réforme des structures et des missions de l'Etat 2002. Non publié.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Toutes les évolutions futures de l'administration publique et du mode de gouvernance de façon particulière seront empreintes des vicissitudes du passé car l'héritage n'est pas seulement dans les formes et les normes institutionnelles mais aussi et surtout il est dans les comportements et la culture managériale.

Les conséquences de cette conception font que l'Etat monopolisa l'ensemble des ressources nationales, s'institua comme gestionnaire direct des activités et des affaires publiques. Le support administratif mis en place pour prendre l'ensemble de ces missions s'en trouve lui aussi affecté par la nature de cette conception de l'Etat ; en effet, la configuration de l'administration a épousé cette conception et a produit une centralisation et un formalisme des plus excessifs malgré les velléités décentralisatrices annoncées périodiquement

Dans un système si profondément construit sur l'Etat et pour l'Etat, le changement n'est assurément pas aisé à cause des coûts politiques et sociaux qu'il entraînait et des positions dans les différentes hiérarchies institutionnelles qu'il menaçait. Les conséquences de cette situation vont se manifester sur le long terme et vont de façon directe ou indirecte annihiler pour longtemps toutes les tentatives d'innovation dans l'administration publique algérienne. Les transformations intervenues ces dernières années, qui sont induites par l'effet conjugué des transformations, des revendications politiques et des attentes sociales vont fissurer cette conception de l'Etat et par ricochet l'édifice administratif.

1.2. L'évolution de la conception de l'administration publique en Algérie :

Cette conception de l'Etat et ce cadre formel du fonctionnement de l'administration publique à travers la fourniture du service public et la gestion des ressources humaines n'ont pas été de nature à favoriser l'esprit d'initiative ni à imposer un défi pour l'amélioration continue de la qualité de service.

D'une part, le service public a été organisé en monopole public soit sous la forme d'une gestion directe par l'administration, soit sous la forme d'établissement public exploitant un monopole réglementé.

D'autre part, la ressource humaine est restée soumise à une logique formelle d'un statut du fonctionnaire qui a bridé toute l'intelligence et favorisé le clientélisme, l'esprit rentier et son corollaire l'insouciance sur les résultats et l'irresponsabilité.

Et pourtant les contextes interne et externe ont évolué, comme suit :

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

- L'Etat comme manifestation formelle d'un ordre interne (rapport Etat/Société et Etat/Economie).
- L'Etat comme manifestation formelle d'un ordre externe (rapport Etat/reste du monde).

Au niveau externe, les mutations intervenues ont profondément transformé les rapports entre les Etats.

Au niveau interne, la société algérienne, à l'instar des autres sociétés, a connu une évolution relativement rapide et profonde dans tous les domaines et dont les principaux indicateurs montrent :

- L'émergence d'une société civile dynamique, plurielle, mais souvent insuffisamment organisée ;
- Une ouverture institutionnelle sur les acteurs politiques précédemment exclus du champ politique légal ; ce qui a favorisé un climat de libéralisation politique ;
- Une évolution significative des rapports contractuels dans les domaines du travail, des relations sociales, et des transactions commerciales ;
- Une transformation des rapports des citoyens à l'égard de l'Etat et de l'administration ;
- L'apparition de nouveaux besoins sociopolitiques.

Ces indicateurs, démontrent, à l'évidence, la crise de l'Etat providence, les limites de l'Etat propriétaire-entrepreneur-régulateur et la crise de représentation institutionnelle du rapport Etat /Société. Il s'agit en fait d'une crise de l'Etat et de ses institutions ; ce qui, par voie de conséquence, a entraîné son affaiblissement aussi bien dans les domaines institutionnels de l'exercice de la souveraineté que dans les fonctions de fournitures de services publics, de régulation et de contrôle.²

2. Les défis, enjeux des réformes et les activités de l'administration publique :

2.1. Les Défis et les Enjeux des réformes :

Depuis 1980 se développe un fort mouvement de réforme et de modernisation des administrations publiques. La décentralisation, la libéralisation et mise en concurrence de la fourniture des services publics constituent les axes les plus significatifs de ces réformes.

²M.C.BELMIHOUB, OPCIT

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

En Algérie cette tendance se dessine à grands traits même si le rythme de mise en œuvre reste très lent. Ce qui nous fait dire encore que l'administration de type autoritaire est dominante sur l'administration de type contractuelle. Ainsi l'approche contractuelle se développe même si le rythme est très lent ; la mise en place de régulateurs autonomes dans beaucoup de secteur se concrétise (télécoms, mines, hydrocarbures, électricité, transports, monnaie et crédit)

L'un des aspects les plus novateurs de la politique contractuelle de l'administration est cependant le développement de contrat entre personnes publiques. De tels contrats existaient mais étaient rares et peu pris en considération, car l'on avait tendance à penser que le contrat était plutôt le mode de relations avec les personnes privées. L'idée que les personnes publiques puissent passer entre elles des contrats était mal reçue parce que le système administratif est très centralisé.

La généralisation de l'utilisation du contrat dans les relations entre personnes publiques ne peut se faire que dans le cadre de la décentralisation. Or aujourd'hui, le volet de la décentralisation est celui qui connaît le plus de controverse, de résistances aux changements et d'absence de cadre institutionnel de concertation. La question de fond dans toutes les réformes administratives est de savoir si la satisfaction des usagers/citoyens est mieux assurée par les approches du nouveau management public comme la contractualisation, la décentralisation, le partenariat public-privé et l'introduction des mécanismes de types marchands que par les instruments traditionnellement mis en œuvre par l'administration autoritaire.

L'administration moderne, n'est pas seulement un instrument de la puissance publique, elle doit être aussi et surtout au service du public ; autrement dit elle doit améliorer la fourniture des prestations de service public aux usagers selon des règles d'efficacité, d'efficience et de transparence. Par ailleurs, en plus de ces considérations propres aux aspects de services publics proprement dits ; une véritable dynamique de réforme a été introduite.³

2.2. L'activité de l'administration publique :

Il s'agit ici d'étudier d'une part les principales missions confiées aux administrations, et d'analyser d'autre part les actes que ces dernières peuvent adopter pour parvenir à leurs fins.

³BELMIHOUB, OPCIT

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

2.2.1. L'objet de l'action administrative :

Il n'est plus possible de prétendre de nos jours que l'action de l'administration correspond exclusivement à des missions régaliennes. En effet, les activités des personnes publiques se sont nettement diversifiées depuis le siècle dernier et ne peuvent plus se résumer à l'édition d'actes administratifs et à la préservation de l'ordre public. Les personnes publiques sont désormais également prestataires de services.

2.2.2. L'activité de service public :

La notion de service public joue un rôle majeur en droit administratif. En effet, le service public est présenté par beaucoup d'auteur (notamment par les tenants de l'école de bordeaux du doyen Duguit) comme étant le fondement du droit administratif, ou du moins comme étant le principal facteur explicatif des multiples dérogations du droit public au droit commun. Cependant, si nul ne nie le rôle essentiel de la notion de service public, sa définition est des plus délicates.

2.2.2.1. Notion de service public :

Souvent présenté comme la pierre angulaire du droit administratif, la notion de service public n'est pas des plus précises et a fait l'objet de longues discussions doctrinales. Elle a d'une part une signification matérielle qui désigne une activité d'intérêt général, et d'autre part une signification organique qui suppose une organisation administrative.

Le service public peut se définir comme une activité d'intérêt général assurée par une personne publique ou du moins sous le contrôle d'une personne publique. Il arrive que le conseil d'état ne se contente pas de la réunion de ces deux éléments et en exige un troisième critère. Outre le critère de l'intérêt général et le critère organique d'un rattachement direct ou indirect de l'activité à une personne publique, le conseil d'état a exigé que le gestionnaire du service dispose de prérogatives de puissance publique. Lorsque ces trois critères sont réunis (intérêt général, présence de prérogatives de puissance publique, mise en œuvre par une personne publique d'un pouvoir de contrôle et direction sur les modalités d'exécution de cette activité), le juge estime qu'il est en face d'une mission de service public.

2.2.2.2. Les principes régissant les services publics :

Tout service public, qu'il soit administratif ou industriel et commercial, est soumis à certains principes régissant son fonctionnement. Ces derniers, sont au nombre de trois. Il s'agit

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

des principes de continuité du service public, de l'adaptation constante du service public et d'égalité qu'il convient de préciser.

A). Principe de continuité du service public :

Il suppose que le service fonctionne normalement de manière continue. Selon l'importance du service, la continuité peut signifier la permanence de l'activité, ou dans une moindre mesure l'établissement d'un service minimum. En effet, si le principe de continuité du service public a valeur constitutionnelle, il ne doit pas pour autant aboutir à priver de tout effet de droit de grève qui aussi valeur constitutionnelle.

B). Principe d'égalité :

Ce principe comporte plusieurs aspects ; il joue un rôle aussi bien à l'égard des sujétions que le service impose, qu'à l'égard des avantages qu'il procure. Il s'applique donc aussi bien aux usagers, candidats-usager, qu'aux agents ou fournisseurs.

C). Principe de l'adaptation constante du service public :(dit aussi principe de mutabilité) :

Ce principe signifie que le service doit constamment s'adapter aux évolutions susceptibles d'affecter l'intérêt général.

2.2.2.3. Les modes de gestion des services publics :

Les activités de service public peuvent être exercées soit directement par une personne publique, soit être confiés par la personne publique à une personne privée :

A). La gestion directe du service public par une personne publique :

Lorsqu'il y a régie, l'administration assure elle-même le service, c'est-à-dire qu'elle emploie son personnel et utilise ses propres biens. Des lors, il faut en déduire que les services en régie ne constituent pas des personnes juridiques distinctes ; le service n'a aucune individualité, même sur le plan financier.

Généralement ce procédé de la régie est appliqué aux services publics administratifs.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

B). La gestion déléguée de service public :

Il arrive souvent qu'un service public ne soit pas assuré directement par l'état ou une collectivité territoriale mais soit délégué à une personne publique ou à une personne privée. Dans certains cas, la gestion déléguée est réservée exclusivement à des personnes publiques.

Les délégations de service public ne profitent pas uniquement à des personnes publiques. IL est admis depuis longtemps que l'état ou une collectivité territoriale peut transférer une mission de service public à une personne privée ; cette délégation peut résulter d'un acte unilatéral, mais le plus souvent elle découle d'une convention : on parle alors de convention ou de contrat de délégation de service public. On peut en identifier de plusieurs types :

Concession de service public :

La concession de service public est un contrat passé entre une personne publique et un concessionnaire en vertu duquel ce dernier s'engage à exploiter le service à ses risques et périls en se rémunérant sur les usagers. Non seulement, le concessionnaire exploite le service à ses risques et périls, mais en outre il doit effectuer lui-même les ouvrages indispensables à l'activité du service.⁴

3. Les missions et le contenu de la réforme de l'administration publique :

3.1. Les missions de service public :

Les missions de service public constituent les référents de base de son rôle et traduisent le mieux, la pérennité de son statut et l'exercice de son autorité.

Les changements intervenus dans les sphères politiques, économique et sociales conjugués dans le rétrécissement de la marge d'intervention financière de l'Etat, exigent, au-delà de la conception rénovée du service public, redimensionné dans son périmètre d'action, revu dans ses modes et systèmes de gestion, une adaptation continue de son rôle et de ses responsabilités à l'évolution de la demande sociale et au renforcement du marché et de la société civile comme partenaires et acteurs dans la production et la gestion du service public.

Dans ce cadre général, il s'agit particulièrement pour l'Etat :

⁴ Institut national de perfectionnement de l'équipement BP n°503 route de boghar-ksar el boukhariw.media 26300 documents internes de l'administration.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

- De redéfinir ses responsabilités et de les faire progressivement partager dans la gestion de la demande sociale, encore « accrochée » à l'idéologie de l'Etat providence.
- De lever les équivoques entretenues dans la production publique de services et le service public, en réorientant le rôle de l'Etat dans le soutien à l'accès au service public, et dans le contrôle de sa qualité, de sa continuité.
- De redéfinir le rôle de l'Etat et son champ d'intervention dans le développement humain notamment en ce qui concerne l'éducation, la santé et la protection sociale.
- D'accélérer la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion des services publics axés sur l'ouverture au marché pour les services publics économiques, et la performance de la gestion publique.

3.2. Le contenu de la réforme de l'administration :

Les grands axes souhaitables d'une réforme de l'administration se déduisent des remarques précédentes. Il s'agit de promouvoir une culture du résultat, c'est-à-dire de passer d'un gouvernement (de l'administration) par les règles à un gouvernement par les objectifs ; ceci implique de promouvoir le service aux usagers comme une finalité centrale de l'action publique. Et il faut développer une véritable gestion des ressources humaines.

3.2.1. L'administration électronique :

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constituent un moyen important de faire progresser la réforme de l'administration. Elles ont une importance supérieure à celle d'une innovation technique comme une autre.

Le développement de l'administration électronique est bénéfique à deux niveaux :

A). Du point de vue du fonctionnement interne des administrations, il permet :

- Une simplification du travail,
- Une réduction forte de la durée des processus de décision et de la durée de mise en œuvre des procédures,
- Une amélioration fondamentale de l'échange d'information entre les administrations,
- Une amélioration significative de la productivité des administrations.

B). Du point de vue de l'interface des administrations avec les usagers, les améliorations potentielles sont également nombreuses : les NTIC doivent permettre de dépasser la

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

contrainte du cloisonnement des administrations et des services et de réduire ainsi fortement le nombre et la durée des démarches pour les usagers ; elles doivent simplifier la relation avec l'utilisateur, permettre de la personnaliser, réduire les délais.

3.2.2. La décentralisation :

Il faut la distinguer de la déconcentration, et de la dévolution croissante d'autonomie aux gestionnaires de la fonction publique d'Etat. Elle consiste à donner aux collectivités territoriales plus de compétences, ainsi qu'à transférer des personnels de la fonction publique d'Etat vers la fonction publique territoriale. Elle doit ainsi produire son effet non seulement pour des raisons techniques, mais aussi grâce à des mécanismes politiques : il s'agit de mettre une plus grande part des administrations sous le contrôle des élus locaux, qui sont normalement plus proches des attentes des usagers.

3.2.3. La participation des usagers :

L'amélioration du service aux usagers passe par une participation active de ceux-ci au changement du service public, largement via les associations d'utilisateurs. La prise en compte des critiques, des attentes et des propositions de celles-ci est nécessaire pour rapprocher les administrations des besoins des usagers. Le but est de les faire véritablement participer à l'élaboration des changements et des solutions aux problèmes, et de faire précéder la décision d'une véritable négociation. Les administrations sont encore loin de cet esprit d'implication des usagers à la décision, en témoigne par exemple la difficulté de l'Education nationale à prendre en compte réellement les parents d'élèves.

3.2.4. L'externalisation :

Il faut noter que l'externalisation ne constitue pas vraiment une réforme de l'administration, en tant que telle, elle est plutôt un contournement des problèmes, même si elle peut aussi aider à une réorganisation des tâches qui restent publiques après une externalisation.

L'externalisation concerne des tâches non spécifiques de l'action publique et qui peuvent donc être accomplies par des entreprises privées (exemple : le nettoyage des locaux de l'ENS). Au sujet de la pratique de l'externalisation, les arguments sont les suivants :

-L'argument du service rendu (point de vue de l'utilisateur) : on peut dire qu'il est meilleur dans le cadre privé, car les salariés du privé travaillent en général mieux (soumis à une exigence de résultat, responsables de leur travail,... etc.)

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

-L'argument du rapport service rendu/prix (point de vue du contribuable) :
l'externalisation est au total beaucoup moins coûteuse, parce que l'entreprise privée accomplit la même tâche que les agents publics en moins de temps. Cet argument est donc généralement pertinent en faveur des externalisations.

4. La méthode de la réforme de l'administration :

La réflexion méthodologique vise d'abord à surmonter les échecs de certaines réformes dès le stade de la négociation syndicale. Il s'agit donc de faire la réforme de telle sorte qu'elle soit acceptée par les fonctionnaires et en particulier par les syndicats de fonctionnaires.

Mais cette réflexion a un autre aspect. Les différents projets de changement dans l'administration n'ont abouti qu'à des progrès limités, c'est parce qu'il y a eu de façon récurrente une discontinuité entre les projets de changement dans l'administration et leur application effective. C'est une des raisons qui expliquent l'importance de la réflexion méthodologique :

au-delà de l'élaboration d'un projet et même de son acceptation par les différentes parties en présence, il faut s'assurer qu'il modifie vraiment les comportements, qu'il n'est pas contourné, appauvri ou perverti dans la réalité quotidienne de l'administration. Ainsi, on peut d'ores et déjà avoir des craintes sur la mise en œuvre, la restructuration des administrations selon des missions et des programmes risque de se faire surtout en reproduisant les structures existantes, c'est-à-dire sur une base peu ambitieuse et sans entraîner de changements fondamentaux dans la manière d'agir de l'administration.

Le point de vue des employés de l'Etat est alors décisif, non plus seulement pour une question de justice, mais pour une question de mise en œuvre de la réforme. Si on veut apporter des changements importants dans une administration sans considérer comme primordial le point de vue des fonctionnaires, le risque est grand qu'ils la refusent ou ne se l'approprient pas vraiment.

Cette exigence de prise en compte du point de vue des fonctionnaires porte donc sur le contenu de la réforme. Mais elle implique aussi un véritable dialogue social, un certain rythme de la réforme, une pédagogie et une communication adaptées.⁵

⁵M.C.BELMIHOUB, forum Tunis : casAlgérie, avril 2004

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Section 2. La notion de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive .il est possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction humain et les circonstances historique et économique qui ont le cadre dans lequel les administrations publiques évoluent.

1. définition et évolution de GRH :

1.1. Définition de la GRH :

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

La gestion des ressources humain (GRH) : « est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humain pour une grande performance de l'organisation c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique ». ⁶

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisations ». ⁷

La gestion des ressources humain et définit comme : « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier intégrer, organiser développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectif » ⁸

1.2. L'évolution de la GRH :

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisation ; cette idée est peu délaissée dans les débuts de XX^{ème} siècle, cependant avec l'apparition des première théorie relatives à la GRH à savoir, l'école classique et l'école des relations humaines et l'école moderne.

⁶ELIE COHEN, « l'administration du travail » kasse de France 2008 p.34

⁷ JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006 p.06

⁸ SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986 p.03

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

1.2.1. L'école classique :

Au cours de la deuxième révolution industrielle, les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome influencée par l'école classique avec un double développement :

- L'organisation scientifique du travail.⁹
- L'organisation administrative du travail.

1.2.1.1. Le taylorisme :

Winslow TAYLOR est le fondateur de l'organisation scientifique de travail, caricaturé par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

1.2.1.2. Le fayolisme :

Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management a distingué six fonctions à la marche de l'organisation :

Commerciale, financière, de sécurité, de comptable, technique et administrative.

Fayol constate que les activités administratives ont été délaissées, donc il l'a décomposé en cinq composantes à savoir : POCCC (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

1.2.2. L'école de relations humaines :

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow et Herzberg incités aux USA, s'est développée en relation aux aspects impersonnels du taylorisme.

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'administration.

1.2.2.1. Les travaux d'Elton Mayo :

A partir des années 1930, Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les organisations. Elles ont contribué à mettre en œuvre des

⁹ M.BARABEL, O.MEIER « manage or » 3^{ème}ED DUNOD Paris p.08-15

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

politiques de personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologique du personnel.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.

Mayon, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individuel et groupe conclut que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

1.2.2.2. Les besoins d'Abraham Maslow :

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour ce faire, Maslow établit des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés :

- les besoins physiologiques (besoins vitaux).
- les besoins de sécurité.
- les besoins d'appartenance.
- les besoins d'estime /de reconnaissance.
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire les besoins supérieures. Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital.

Maslow tient finalement un besoin optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif.

1.2.2.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité..... Alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la (macro

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

sociale) c'est-à-dire la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les forme de relation avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire). Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

1.2.3. L'école moderne :

Parmi les approches modernes rapportant à la GRH, nous pouvons citer la théorie x et y émise par douglas MC Gregor.

Selon la théorie x, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigé protégés et ne pas être responsable.

Selon la théorie y cette théorie suppose une gestion humaines et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine parasse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passé au sein d'autres organisation.

Pour les dirigeants tenant cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité .la motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.¹⁰

1.2.4. L'approche systémique :

D'une façon générale, la notion de système se définit comment « une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés. »¹¹

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines, on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des RH.

1.2.5. La gestion stratégique des ressources humaines :

A partir des années1980, le modèle de gestion stratégique va orienter la réflexion et la pratique dans le prolongement de l'approche systémique mais avec une différence importante.

¹⁰ Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL. « Le grand livre de formation », 6^{ème} édition, P27 paris.

¹¹ M.BARABEL.OMIER, OP, CTIP 42

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Le concept de stratégie est de plus en plus associé à celui de ressources humaines. Cette nouvelle tendance s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une global de la ressource humaine et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels.

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis et à l'instabilité de l'environnement, et la maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de stratégie.

Les stratégie font partie des système politique et militaire depuis des siècle ,ce n'est que tout récemment que des chercheurs et des praticiens ont commencé a étudier leur applications possibles dans le domaine des affaires, les nouvelle approches que cette recherche a permis d'élaborer ,opérateur, propriétaire , nous croyons plutôt qu' une multitude de facteurs concourent à l'efficacité et à la rentabilité d'une organisation.

2. L'évolution de GRH en Algérie:

La ressource humaine n'a été reconnue dans les institutions algériennes comme une principale fonction et outil de développement socioprofessionnel qu'à partir des années 80. suite à la chute de la recette pétrolière, nos dirigeants d'administration se sont vite rendu compte de l'importance du facteur humain dans le développement de l'organisation .elle s'est déclinée au fil de l'histoire a travers cinq grandes périodes.¹²

2.1. LA GRH durant les années 60:

Dès son indépendance en 1962, l'Algérie s'est retrouvée dans une situation exceptionnelle. Elle devait trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans les méthodes du travail suite au départ massif des gestionnaires et techniciens français durant la période coloniale.

Le rôle de la GRH a été réduit et centré sur le remplacement du vif humain dans les organisations pour assurer la gestion des moyens de production existants et de préparer une jeune relève.

¹² ABDELAZIZ dlis la « GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003 p.13

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

2.2. LA GRH durant les années 70:

Cette période a été remarquable du fait que l'état a mis en œuvre une volonté de construction sans prêter sur le développement de l'industrie et la création de l'emploi, durant cette période, l'effort était porté sur la création de grandes sociétés nationales puissantes.

les dirigeants cherchaient à renforcer le potentiel humain sans se soucier de la qualité de la main-d'œuvre, les administrations publiques ont été un véritable champ social du fait qu'elles recrutent, transportent, signent sans aucune condition. Cette période a connu la mise en place du statut général des travailleurs (SGT) en 1978 dont le but essentiel était l'unification du régime régissant le monde du travail par le biais de l'énonciation de principes fondamentaux et de règles générales applicables à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité.

2.3. La GRH durant les années 80-88:

Cette période a été marquée par la monopolisation du parti unique le front de la libération nationale (FLN) qui introduit dans le système de gestion une bureaucratie qui donne la possibilité d'accès au poste de haute responsabilité uniquement aux candidats appartenant au parti politique FLN, le parti unique du pays ce qui mène à la mise en écart de cadres expérimentés et compétents.

2.4. LA GRH durant les années 90:

Face à la dégradation de la situation sociopolitique, l'état lance des réformes en les accompagnant de textes réglementaires. Ainsi la caisse Nationale assurance chômage (CNAC) a été installée par le décret législatif n°94/11 du 26/05/1974 et ce, sur tout le territoire national pour stabiliser la situation des travailleurs touchés par la compression et le licenciement pour des raisons économiques.

2.5. LA GRH à l'heure actuelle:

La démarche récente initiée par l'état d'accélérer le processus de privatisation, la levée des barrières douanières et la future adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures pratiques de la GRH en Algérie.

La direction des RH doit donc disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente pour pouvoir faire face à la concurrence.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Elles doivent mettre en place un système de promotion et développement des compétences à travers un programme de recrutement adéquat aux besoins de l'administration.

3. Les acteurs de la GRH:

La fonction GRH dans sa conception rénovée concerne un ensemble d'acteurs et pas seulement les spécialistes acteurs dont les rapports sont étroitement articulés les uns par rapport aux autres et dont les rôles et les responsabilités respectifs sont à préciser dans le cadre d'une politique de valorisation des hommes et des femmes en charge du service public.

3.1. Les professionnels de la GRH:

C'est-à-dire les professionnels de la GRH et leurs collaborateurs ainsi que les DRH des services déconcentrés. Ceux-ci ont la charge de la définition d'une politique de GRH et du pilotage de la fonction GRH dans toutes ses composantes, ils assument ce qui relève de l'administration et de la gestion du personnel dans ses dimensions statutaire et réglementaire.

Il s'agit ici du socle qui exige des connaissances et des compétences spécifiques ainsi qu'un bon niveau d'expertise juridique aussi une organisation de sa prise en charge garantissant l'efficacité dans la mise en œuvre des diverses procédures.

3.2. Les non professionnels de la GRH:

L'administration et la gestion du personnel dans ses dimensions statutaires et réglementaires constituent le socle de la GRH l'attention portée au facteur humain est l'autre exigence majeure de la fonction personnelle.

La GRH n'est pas seulement l'affaire de spécialistes. C'est une fonction partagée et aucun agent en charge d'une fonction d'encadrement ne peut s'exonérer de cette responsabilité, concrètement on peut la décliner autour des fonctions de GRH de proximité centrées sur ce qui relève du développement des ressources humaines en particulier la responsabilisation, la formation et relevant de l'organisation de la vie au travail. La bonne prise en charge de ces responsabilités en matière de GRH incombant à l'encadrement en général exige une formation adaptée.

3.3. Les activités, de la GRH :

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliés, d'une manière générale, soit à l'acquisition ; soit à la conservation, soit à l'utilisation et au développement des individus. Nous présenterons dans ce qui va suivre les

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

principales activités de la GRH dont les services « Ressources humaines » ont la responsabilité elle se compose comme suit :

3.3.1. Les activités classiques de la GRH: Se compose comme suit :

3.3.1.1. Le recrutement:

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est la que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. il peut être défini comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail »¹³ il consiste à:

Rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation.

Utiliser des techniques de recrutement (CV, Lettre de motivation).

Utiliser des modes de recrutement.

Selon pierre Louart, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidat, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer »¹⁴

3.3.1.2. L'administration du personnel:

La compétence du service des ressources humaines s'étend à toutes les catégories du personnel. il importe que l'administration dispose d'un personnel qualifié motivé et économiquement compétitif en agissant sur le service des ressources humaines.

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et perçue dans l'administration, cet aspect recouvre:

- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'administration.
- Calcul des charges sociales: sécurité sociale, régimes de retraite.

Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'administration.

¹³ JEAN MARIE Peretti 8^{ème} édition, OP CIT p.20

¹⁴ Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994, p.109

3.3.1.3. L'intégration:

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure. On peut la définir comme « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux savoir –faire ».

Les buts de l'intégration sont comme suit:

- Aider l'employé à s'intégrer facilement
- faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

3.3.1.4. La formation:

La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels »¹⁵ elle porte sur:

- La détection des besoins.
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

3.3.1.5. L'évaluation du rendement:

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

L'évaluation peut être définie comme étant « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultat d'un employé occupant un poste donné »¹⁶.ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tels que le niveau d'absentéisme.

3.3.1.6. La rémunération :

La rémunération est en somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'administration. »¹⁷

¹⁵ MEIGNANT Alain « manager la formation » 4^{ème} édition liaison, Paris 1997 p.57

¹⁶ MEIGNANT Alain, op tic, p.60-61

¹⁷ Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines » édition Eyrolles, Paris 1994 p.109

3.3.1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs:

La gestion prévisionnelles des effectifs, est apparue au sein de l'administration des années 1960, elle s'axe sur les prévisions de production les différents types de départ des salariés en poste, cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la qualitative, elle a été progressivement remplacée par la GPEC.

3.3.1.8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

Dans les années 1980, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation d'une adéquation qualitative et constitutive, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre l'association aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

3.3.2. Les activités modernes de GRH: ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants :

3.3.2.1. La gestion des carrières:

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure d'une organisation.

L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie s'exprime en décision de promotion, de suivi et de gestion des carrières. Gérer l'arrière implique aussi un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi.

Elle apparaît comme un compromis, permanent entre les besoins de l'administration et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, gérer le présent et le futur des besoins de l'administration.

3.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'administration

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'administration doit s'intéresser au relationnel et au social de son personnel. Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale et il doit être le garant du dialogue entre les différents acteurs de l'administration.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés, il joue le rôle de facilitateur et négociateur.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont une pratique permanente, la préparation et l'animation des rencontres avec les responsables du personnel sont devenues au-delà du cadre réglementaire, des moments d'échanges forts permettant d'analyser le climat social.

Des outils peuvent par ailleurs être mis en œuvre pour mieux observer le corps social et recueillir des éléments actuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelle, mais aussi sanitaire et sociale à mettre en place.

3.3.2.3. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRH.AO):

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

4. Buts et objectifs de GRH:

La gestion des RH a pour but d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Pour cela, ce dernier vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation du personnel pour sa survie.

Par ailleurs, on peut englober ces objectifs qui servent plusieurs finalités. Ils ont une influence sur les activités des ressources humaines et doivent être élaborés afin d'aider les gestionnaires à réaliser les finalités d'organisations et des RH, les objectifs présentent aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, les cinq grands ensembles peuvent aider à déterminer les objectifs des services de RH.

.Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;

.Conserver : L'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi principales que l'embauche.

.Motiver et satisfaire : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. Dans le domaine de rémunération l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite, concernant le climat de travail, la communication avec les employés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

.Etre efficace: Tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs. Cette efficacité passe par de nombreux éléments tels que ; l'acquisition et la conservation des RH qualifiées, le contrôle du cout du travail.

. Développer: L'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation

Section 03 : La notion de compétence:

La performance d'une administration dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est à dire ses compétences.

1. Définition, structures et évaluation de la compétence :

1.1. Définition de la compétence :

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) on a retenu si définition

Définition 01:

C'est celle donnée par Maurice de Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».¹⁸

Définition 02:

« La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement ».¹⁹

Définition 03:

« Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus.

Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante ».²⁰

¹⁸ PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999, p.21.

¹⁹www.compétence-conseil.com/articlestatic7/1/2.

Définition 04 :

Gérard DONNADIEU : « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ». ²¹

1.2. La structure de la compétence:

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

- Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieu professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi;
- Connaissances théorique, connaissances empiriques et connaissances procédurales.

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations :

- Grace aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations;
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion. ²²

1.3. L'évaluation des compétences:

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes, afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit être préparée et conduite avec attention et rigueur, et permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

²⁰ www.compétence.qc/PDF/service/GUIDERH .

²¹ DIMITTRI Weiss, « les ressources humaines », édition d'organisation, paris, 1999.P394

²² PHILIPPE ERAY, OP.CIT, p.21.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert des compétences.

1.3.1. La conformité de la prestation formation réalisée:

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

1.3.2. La qualité pédagogique de la formation mise en place:

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

1.3.3. Le transfert des compétences :

L'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont:

- Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés.
- Adapter le personnel à sa fonction.
- Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principale :

- La communication avec les principaux acteurs: Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.
- La mise en œuvre de deux boucles de feedback: Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation.

2. Les catégories de compétences :

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les acteurs écrivent sur cette notion. de façon

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

générale la compétence et souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence.

Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité.

PEMARTIN avance que « la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne s'apprécier qu'individuellement .donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail ». ²³

Pour BATAL Christian (1989), « les compétences de l'emploi correspondent aux savoir, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre , en situation, s'il en prouve le besoin ».pour lui aussi , cette catégorisation du concept de compétence distingue. ²⁴

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

2.1. Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (connaître les lois élémentaire de l'assurance).

2.2. Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les technique d'animation de réunions...)

2.3. Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementale, c'est-à-dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

2.4. Communication : Il contient d'utiliser la communication à des fin d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au

²³ Daniel PEMARTIN, « Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management », Paris, 1999, p.34.

²⁴ Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation », Paris, 1996, p.150.

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

2.5. Souplesse du comportement : Il s'agit de modifier les priorités opérationnelles pour répondre à des nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude.

2.6. Confiance en soi : La confiance en soi consiste à assumer la responsabilité du travail de son unité, recherche des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

2.7. Compétences émotionnelles : Il s'agit de conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle

2.8. Éthique et valeurs : S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

3. Les enjeux et la construction d'un modèle de compétence: la notion de compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes.

3.1. Les enjeux attachés à la compétence :

On distingue deux types d'enjeux, qui sont²⁵ :

3.3.1. L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

On parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera dite « apprenante », lorsque l'intérêt portera sur les collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissance et de savoir-faire dans l'organisation.

²⁵ Laetitia LETHIEUX. Op.cit. p 46-47.

3.3.2. L'enjeu sociétal:

Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières.

Ce souci de l'employabilité, très intime lié à la notion de compétence, n'étant plus possible. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes de monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant.

3.2. La construction d'un modèle de compétence:

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire.²⁶

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents à fin de pouvoir objectiver, dénommer de façon univoque chaque comportement. C'est pourquoi, le développement des compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui répond aux normes des qualités suivantes :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout grâce à une description et à une opérationnalisation claire.
- Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'administration.

4. Les typologies et caractéristiques des compétences:

4.1. Les typologies de compétences :

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous:

4.1.1. Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.²⁷

²⁶ Mémoire de magister en sociologie, option : sociologie du travail et des organisations, Impact de la formation professionnelle dans le développement professionnelle et personnel des salariés, 2010-2011, p34.

²⁷ www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

4.1.2. Les compétences collectives:

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif: la stimulation l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'administration.

C.FLUCK²⁸, propose quelques voies pour la production des compétences collectives:

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre
- combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon GUY LE BOSTERF²⁹, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir communiquer ;
- un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

4.1.3. Les compétences professionnelles:

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

4.1.4. Les compétences spécifiques:

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques

²⁸C.Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Edition Demos, France, 2001, p129

²⁹ Guy Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

4.2. Les caractéristiques des compétences :

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- la compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective: elle existe grâce aux regards des autres.
- la compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
- la compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi.
- la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.³⁰

Conclusion

L'innovation administrative en Algérie ne semble pas être une préoccupation dans le contexte du fonctionnement du système administratif en place. Aujourd'hui ce système totalement orienté sur la gestion des ressources et des statuts.

A partir de ce constat, l'intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'administration comme nous l'avons vu, est devenu une nécessité pour l'avenir compétitif des administrations et une source de meilleure compétence.

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un référentiel de compétence, qui représente un document ou un outil permettant de clarifier toutes les facettes de la gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste, une fonction.

³⁰ Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5^{ème} édition, Paris, 2012, p44

Chapitre 1 : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Introduction

Considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des administrations.

L'ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'administration, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Section 1. Les fondements de la formation

Pendant une longue période, le dispositif de formation dans les collectivités territoriales ne se caractérisait pas par une grande spécificité par rapport au secteur privé, un processus de convergence de plus en plus marqué s'est opéré ces dernières années à travers l'évolution du cadre légal et réglementaire.

Le processus de formation constitue un processus sous contrôle en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. Définition et évolution de la formation :

Le processus de formation des agents des collectivités territoriales a joué un rôle très important dans les promotions sociales. Il n'était pas rare en effet de voir des personnes évoluer vers des postes à responsabilité au cours de leur carrière, grâce aux actions de formation et à la réussite aux concours de rédacteur ou d'attaché territorial.

1.1. Définition de la formation:

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.¹

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mis en œuvre à fin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

¹ SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993, p.33

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. »²

On retient que la formation en organisation est:

« Un ensemble d'actions , de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements , leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures . »³

La formation considérées comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

1.2. Evolution de la formation⁴:

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité :

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Dés la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

² CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

³ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536

⁴ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre, op.cit, p.325

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dés les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

2. Les objectifs de la formation:

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que:

- ✓ augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics, polyvalence).
- ✓ Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion
- ✓ Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- ✓ Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements des réglementations et des textes législatifs.

Selon Jaques Soyer⁵ les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories:

2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation:

- ✓ Développent d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;
- ✓ Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieures.
- ✓ Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;

⁵ DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 2003, p.4-5

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

- ✓ Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- ✓ Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- ✓ Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé).
- ✓ Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- ✓ Se préparer à des changements et à des mutations internes.
- ✓ Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ✓ Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- ✓ Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

2.3. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît :

- ✓ Lorsqu'un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail.
- ✓ Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité.
- ✓ Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

3. Les types de formation:

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.⁶

D'une manière générale, il ya deux types de formation :

3.1. Formation initiale :

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.⁷

ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences ,à résoudre des problèmes, de développer des comportements ,des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace ,

3.2. Formation continue :

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

3.2.1. Formation de courte durée:

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

A). Formation séminaires ou perfectionnement:

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

⁶ JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003, p.34-36

⁷ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p.13

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

B). Formation de recyclage:

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

C). Formation préalable à la titularisation :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

D). Formation sur le tas:

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.⁸

3.2.2. Formation de longue durée:

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

A). Formation externe diplômante :

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine).

4. Les actions de la formation:

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs

⁸ HODSEY ALAIN et autre, po.cit, p.35

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

rendement. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses actions se résument comme suit »⁹ :

A). Un moyen de développement:

La raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours de travail.

« La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la stagnation. »¹⁰

B). Un moyen de croissance :

« La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement »¹¹

C). Un moyen d'adaptation:

La majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

« Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés »¹²

D). Un moyen d'efficacité collective:

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

⁹ FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, Paris, 2013, p.45

¹⁰ Mebarki, « impact de la formation dans le développement des salariés », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.

¹¹ IBID P45.

¹² IBID P45.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Section 2 : La politique de formation

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des but de l'organisation.

1. Définition de la politique de formation :

Selon JAQUE Soyer, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusé »¹³

Selon Alain MEIGNANT¹⁴, une politique de formation doit répondre a trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisation à respecté, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité

2. les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'administration.

¹³ DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999, p.48

¹⁴ ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris 1997, p.65

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

2.1. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour atteindre ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

A). Les moyens humains :

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

B). Les moyens financiers :

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...)

2.2. Piloter un projet de formation :

Un projet de formation est toujours un processus complexe, on retrouve généralement des étapes clés et un ordre de classement dans l'élaboration et la réalisation d'un programme de formation, dont la première concernant l'identification des besoins.

2.2.1. Les besoins et leur analyse :

Le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie, cette tâche doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensible à l'efficacité organisationnelle.

A). La notion de besoin de formation :

D'après certains auteurs, l'expression « besoin de formation » n'est qu'un langage utilisé par les organisations. En fait, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est considérée comme étant un moyen d'aide aux organisations afin de pouvoir trouver une solution aux problèmes rencontrés.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Pour Alain MEIGNANT : « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹⁵.

Exemple : Le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à l'anglais ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin, et le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin, peut être son poste de travail va subir des transformations dans les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée.

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation ou la résolution d'un problème particulier.

❖ Les types de besoins :

Les besoins peuvent être personnels, individuels ou collectifs :

- Les besoins personnels : Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, et qu'il pense que la formation va l'aider.
- Les besoins individuels : il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.
- Les besoins collectifs : ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

B). Identification et analyse des besoins de formation :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés se découvrir aussi des défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement des ressources humaines.

Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

¹⁵ ALAIN MEIGNANT, op.cit. 150

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

L'identification des besoins commence par la collecte des données, puis leur analyse afin de déterminer les vrais besoins de formation.

- **Recueil des données :** Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autre, sur le taux des accidents au travail, sur les qualifications possédées par les salariés

On distingue deux types de détermination des besoins¹⁶.

- Détermination à partir des attentes des individus et des groupes.
- Déterminer à partir de l'analyse de la situation du travail.

L'enquête auprès du personnel allie entretiens (individuels et groupe) et les questionnaires. Ces derniers comportent souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation.
- Une deuxième partie, précise les souhaits du salarié et les stages qu'il choisit de suivre.

Ces questionnaires sont préparés et traités, soit par les services internes de formation, soit par un organisme extérieur.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins ; une typologie des attentes et des actions.

Les méthodes centrées sur le besoins de l'organisation :

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétence requis par une activité professionnelle et les ressources humains disponibles.

Les méthodes sont dérivées de l'analyse du poste. A partir des descriptions existantes, des informations sur les évolution souhaitées et probables du contenu du poste, de l'opinion des personnes occupant le poste et ayant une expérience des conditions concrètes du travail, les compétences requises sont identifiées.

Le cas le plus difficile est l'analyse des besoins liés à des métiers nouveaux pour lesquels il n'existe pas de référentiel observable.

¹⁶ JEAN MARIE PERETTI « tous DRH » édition d'organisation Paris 1997, p.403.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Les méthodes de diagnostic individuel :

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage. A partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances, de plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.

➤ Analyse des données recueillies :

Toutes les données une fois rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire.

Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Les écarts de qualifications déterminées lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.

➤ Classification des besoins :

La classification des besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation.

Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

3. Elaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

3.1. Définitions et présentation du plan de formation :

Il peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »¹⁷.

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une administration.

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés »¹⁸.

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- ✓ Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- ✓ Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (convention signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours de stagiaires.
- ✓ Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- ✓ Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- ✓ Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel,
- ✓ Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés (la direction, les futurs formés, les responsables de formation...etc.)

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- ✓ Consolider l'existant.
- ✓ Accompagner et faciliter les changements.
- ✓ Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

¹⁷ GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation, Paris, 1993, p.97.

¹⁸ ALAIN MEIGNANT OP.CIT, p.221.

3.2. La constitution du plan de formation :

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées¹⁹ :

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qu' peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

¹⁹ www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_rh_complet.pdf

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Par ailleurs, Le Boterf²⁰ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation.
- Les caractéristiques de la population à former.
- Les objectifs de compétences.
- Les modalités (moyens, organisation.....).
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.
- Les modalités d'évaluation.
- La vigilance sur le maillage des compétences.

3.3. La réalisation et suivi du plan de formation :

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi, le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'administration.

3.3.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

3.3.2. Le suivi du plan de formation :

Jaques Soyer²¹ définit le suivi comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (bilan formation, déclaration fiscale formation).

²⁰ GUY LE BOTERF « l'ingénierie des compétences » édition organisation, Paris 1999, p.191

²¹ JAQUES SOYER OP.CIT, p246

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupe formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

4. le suivi et l'évaluation de la formation :

4.1. Le suivi de la formation :

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels d'action, ...etc.

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient pas qu'ensuite, progressivement. Enfin dans l'esprit de la plupart des personnes

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme une autocritique. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, et non de punir.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

4.1.1. Le suivi de la mise en pratique en fin d'action :

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteur de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités. Donc le suivi de l'action a pour objet le retour à une nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

Par exemple :

Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation.

4.2. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes, comme le contenu, les techniques, les supports, ... etc.

Etablir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs.

La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.

Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement,...etc.).²²

Section 3: La relation entre la formation et compétence

La formation contribue à trouver des solutions pour combler certains manques et certains écarts et donc développer les compétences du personnel et les mettre au niveau des exigences des matières.

1. la nécessité de la formation dans le développement des compétences :

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis quelque années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi.

1.1. Développement de la compétence:

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

Selon GUY LE Boterf²³. Il y a de plus en plus d'organisations qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

²² RAFIL AGHILES, mémoire de licence en science de gestion, option, management, thème, contribution de la « formation au développement des compétences », 2010, p.41-42.

²³ BOTERF GUY. OPCIT, Paris, 2004, p.56

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

1.2. Formation et développement des compétences:

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, la formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous²⁴

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettent pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir
- à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés, le développement des compétences ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au contraire entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui suivent les différentes formations.
- contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.
- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est à dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feedback reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires « Méta compétence »²⁵.

L'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer. Dans ce contexte, la présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir :

- ✓ La capacité d'initiative ;
- ✓ La capacité de traitement d'information divers ;
- ✓ La capacité d'empathie ;
- ✓ La capacité de synthèse et de vision globale.

²⁴ LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145

²⁵ LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT. p.146

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Ces compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience.

C'est à ce niveau qu'intervient donc, l'ingénierie de formation dans le but de bâtir un dispositif de développement des compétences opérationnelles, et donc pleinement efficaces.

2. Relation formation- compétences :

A priori, le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de « compétence » est largement utilisé par le monde des formateurs.

L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences est soumise à de nombreuses variables :

2.1. L'ingénierie de formation:

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, la plus grande évolution étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

2.1.1. Définition:

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation²⁶. Elle comprend :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques ?
- La conception du projet de formation.
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de formation n'a qu'un objectif: rendre la formation professionnelle plus efficace, on passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

²⁶ PHILIPPE ERAY, OP.CIT,p.27

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation: analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

2.1.2. Méthodologie de l'ingénierie de formation :

Le souci d'opérationnalité de la formation qui fonde l'ingénierie de formation a entraîné l'émergence d'une approche méthodique qu'il faut évidemment d'adapter à chaque situation. Cette méthode se décompose en six étapes:

- **La pré étude:** À partir d'une demande de formation, une analyse de la situation de l'administration est effectuée afin d'identifier l'origine exacte de la demande et la nature des compétences à développer.
- **L'analyse de l'activité:** L'ingénieur en formation cherche à identifier les compétences requises par l'emploi, en conduisant une analyse des emplois concernés et les définit en termes d'activités de connaissances et de compétence
- **La définition des objectifs de formation:** Elle s'effectue par la mesure de l'écart qui existe entre les compétences requises et celle actuellement détenues par les individus concernés.
- **La conception du dispositif de formation:** La conception d'un dispositif de fabrication des compétences passe nécessairement par une phase de créativité et s'effectue sous certaines contraintes : temps, finances.
- **La conduite du chantier:** L'ingénieur de formation doit assumer la mise en place et le suivi du projet, on concertation avec les services du personnel et les responsables opérationnels.
- **Le suivi et l'évaluation du dispositif de formation:** Ces deux étapes présentent deux intérêts .d'une part, elles permettent d'effectuer un retour d'expérience crucial. D'autre part elles sont un argument fort de professionnalisme dans la mesure où elles permettent d'estimer le retour sur l'investissement.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier) mais la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autre facteurs ; les attitudes personnelles, les modes de relations et d'organisation qui ne sont que peu modifiable par la formation.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

2.3. L'ingénierie de développement des compétences:

L'ingénierie des compétences recherche l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel des administrations se référant à l'emploi occupé afin de permettre l'adaptation de ces derniers à leurs nouveaux emplois et l'ingénierie du nouveau personnel.

Cette démarche est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitable par le personnel en situation de travail pour obtenir ce résultat, elle agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert. C'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation pour assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail propres à développer les savoir-faire.

La compétence a permis d'introduire une dynamique de formation permanente pour rendre compte des réalités professionnelles et attentes du personnel.

Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est elle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement.

Ainsi, il est important de confirmer que les deux approches sont intimement mêlées au gré des missions et des contextes, et les auteurs parlent généralement d'ingénierie de formation, car elle constitue une base technique commune aux deux approches et adaptable à la plupart des problèmes de l'administration.

Pour Levy LEBOYER : « le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation ».

- Celle qui sépare les activités de la formation et de travail « la formation précède le travail ».
- Vise la formation des salariés dans leur lieu de travail, « la formation accompagne le travail ».
- Levy LABOYER fait référence, c'est de permettre de créer des conditions favorables à l'acquisition des compétences, « acquérir de nouvelles compétences n'est plus une activité antérieure au travail, elle se réalise au cours même du travail ».

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente la condition de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences est le résultat d'une expérience qui est même très conditionnée par le facteur relationnel de l'organisation.

3. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel Pernin, la formation du développement des compétences, comprend cinq principes.²⁷

3.1. Situer la formation dans un processus éducatif:

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui abouti à un perfectionnement continu sur le terrain.

L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce réduit la propension initiale de chacun ;

L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun ;

Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;

L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leurs simplicité et leurs valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;

Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;

²⁷MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987, p112.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé ;

Perfectionnement continu sur le terrain.²⁸

3.2. Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir , et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

3.3. Etablir des cahiers de charge:

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs de l'administration et les contraintes professionnelles de la formation.

3.4. Concevoir une action de formation adaptée:

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

3.5. Choisir les actions prioritaires:

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'administration choisisse les plus indiquées .ces choix des actions retenues sont faits par les organisateurs de la formation.

4. Lier approche compétence et pratique de formation :

Avant de se lancer dans une démarche de construction du plan de formation, il est important de lier pratique de formation et approche compétence. Pour cela, il est nécessaire de²⁹ :

²⁸ MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin, Op.cit, p.114

²⁹ LIER APPROCHE « compétence et pratique et formation Annick Cohen toute la formation RH » dumod, paris, 2006. P243

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

- Rencontrer un collaborateur avant son départ en formation pour définir l'objectif opérationnel est un accélérateur de l'apprentissage ;
- Les solutions formation sont nombreuses et dépendent de la nature des compétences à acquérir, des populations à former et de la nature des changements à opérer ;
- Comprendre comment un individu acquiert ses compétences ;
- Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques dans l'organisation.
- Analyser les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réels et non à une vision théorique ;
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences ;
- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et le développement de la compétence.

Conclusion

L'investissement dans le projet de formation de l'administration devient désormais une source d'écoute inestimable de l'administration d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement des compétences.

Les administrations algériennes sont tenues de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Chapitre 2 : le rôle de la formation sur le développement des compétences

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Introduction

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'administration DPSB/wilaya de Tizi-Ouzou.

Avec l'aide des notions théorique que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'administration DPSB, nous allons essayer de présenter brièvement que possible cette dernière où s'est déroulée notre enquête.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette administration, on analysant son plan de formation, ces méthodes d'identification des besoins de formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes pour savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « DPSB/Wilaya »

DPSB/wilaya de Tizi-Ouzou est l'une des administrations algériennes qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

1. Présentation de la DPSB :

La présentation de la direction de programmation et de suivi budgétaire remplaçant DPAT (direction de la planification et de l'aménagement du territoire) est le service extérieur de la direction générale du budget.

Crée conformément au décret exécutif n°11-75 du 16 février 2011 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement des services extérieurs de la direction générale du budget ; elle est présente au niveau de toute la wilaya et elle assure l'intermédiation entre l'administration centrale du budget de la wilaya au niveau local.

1.1. Organisation de la DPSB :

Conformément à l'arrêté interministériel déterminant l'organisation de la direction de la programmation et du suivi du budget : en application du décret exécutif nr 11-75 du 16.02.2011, ayant pour objet de fixer les règles d'organisation et le fonctionnement des

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

services de la direction de la programmation et du suivi budgétaires de wilaya ; celles-ci sont organisées comme suit :¹

A). Le service du développement humain et de l'action socio-économique : Est organisé en trois bureaux :

- Le bureau des secteurs de l'éducation nationale, de la formation et de l'enseignement professionnels, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Le bureau des secteurs de l'habitat et de l'urbanisme, de la santé, de la jeunesse et des sports, des affaires religieuses et de la culture, du travail et de l'emploi, des transferts sociaux et de la protection sociale ;
- Bureau des secteurs de l'énergie et des mines, de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion et de l'investissement, du tourisme et de l'artisanat, de la pêche et des ressources halieutiques, de l'agriculture et du développement rural .

B). Le service du développement des infrastructures et régularisation :

Est organisé en deux bureaux :

- Le bureau des secteurs des transports, des télécommunications, des travaux publics, de communication et du commerce ;
- Le bureau des secteurs de l'aménagement du territoire et de l'environnement, des ressources en eau, des secteurs de souveraineté et des finances.

C). Le service du développement des programmes locaux :

Est organisé en trois bureaux

- Le bureau des plans communaux de développement ;
- Le bureau de suivi des ressources et des financements des comptes d'affectation spéciale ;
- Le bureau du suivi des investissements financés par les budgets décentralisés des collectivités territoriales.

D). Le service de la synthèse budgétaire

Est organisé en trois bureaux

- Le bureau de la mise en place, de suivi de l'exécution et de l'analyse budgétaires ;
- Le bureau de la synthèse et de la consolidation budgétaires ;

¹Voir le schéma dans l'annexe

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

- Le bureau du système d'information, des données et statistiques budgétaires et des équilibres locaux.

E). Le bureau des moyens et de la formation :

Rattaché directement au directeur de la programmation et du suivi budgétaires de wilaya.

Le bureau des moyens et de la formation est chargé de :

- Etablir les actes relatifs a la gestion du personnel et l'exécution du budget ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan annuel de gestion des ressources humaines ;
- Mettre en œuvre le plan déconcentré annuel de formation et de perfectionnement et de recyclage du personnel ;
- Préparer et exécuter le budget de la direction ;
- Tenir la comptabilité relative au budget de fonctionnement de la direction ;
- Assurer la gestion, l'entretien et la maintenance du patrimoine mobilier et immobilier de la direction et tenir les inventaires des biens meubles et immeubles ;
- Veiller a la bonne gestion et conservation des archives de la direction ;
- Assurer la gestion des affaires contentieuses et juridiques de direction.

1.2. Les missions de la DPSB : La DPSB est chargée :

A). En matière budgétaire :

- ✓ De proposer à l'administration centrale du budget l'inscription des programmes et projets locaux financés sur le budget de l'état, et de participer aux travaux de préparation de ces programmes dans la limite du périmètre budgétaire
- ✓ De consolider les prévisions budgétaires nécessaires à la réalisation des programmes locaux financés sur le budget de l'état, et de les transmettre à l'administration centrale du budget,
- ✓ De suivre, en relation avec les ordonnateurs concernés, la réalisation des projets déconcentrés conformément à leur échéancier de réalisation et de clôture, et d'en fournir un rapport trimestriel, et chaque fois que de besoin, analysant leurs impacts budgétaires,
- ✓ De mettre en place une base de données portant sur les principaux paramètres d'évaluation de la situation socioéconomique et financière des secteurs et des collectivités locales dans le cadre du schéma directeur informatique arrêté par la direction générale du budget en application de la réforme budgétaire,

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

B). En matière gestion :

- ✓ De préparer et d'exécuter le budget de la direction, d'en assurer le suivi et l'évaluation ainsi que la gestion des personnels et les moyens mis à sa disposition conformément à la législation et à la réglementation en vigueur,
- ✓ D'assister toute mission d'inspection et d'évaluation des services extérieurs du budget dans le cadre du programme arrêté par la direction générale du budget
- ✓ De conserver les archives de la direction et de veiller à la tenue des inventaires des biens meubles et immeubles, à l'entretien du patrimoine mobilier et immobilier conformément à la législation et à la réglementation applicables en la matière.

Section 2 : La formation au sein de la DPSB :

La formation est avant tous un outil d'adaptation de la main d'œuvre aux exigences de l'organisation du travail.

1. Le cadre réglementaire de la formation :

Toute personne peut disposer des prestations de formation après avoir déposé une déclaration d'activité auprès de l'administration. Son activité s'inscrit ensuite dans un cadre juridique défini par le code du travail.

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants a leur poste de travail et en les préparant a l'occupation de nouveaux postes afin que l'administration puisse disposer des hommes qu'il faut au moment ou il faut.

Les administrations algériennes sont soumises à des textes réglementaires précis. La formation elle-même est conditionnée selon plusieurs articles de l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut générale de la fonction publique ;

2. Le lancement d'une action de formation :

Au niveau de la DPSB, toute action de formation s'élabore à travers les trois principales activités suivantes :

- Ingénierie formation ;
- Réalisation ;
- Suivi et gestion.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

A). L'ingénierie de la formation :

Avant de commencer une action de formation, il est important d'identifier les besoins.

Au sein de la DPSB, les besoins de formation sont exprimés ou déterminés directement par la direction des structures du siège dont relève les agents.

Les besoins de formation reposent sur plusieurs critères :

- La nature des actions de formation et leur cohérence avec les objectifs, c'est-à-dire regrouper en premier lieu les besoins de même nature de façon à faire ressortir les thèmes qui peuvent faire l'objet de programme de formation à proposer ;
- Les besoins de formation ne doivent pas dépasser les moyens de la structures ;
- Faire passer les priorités en premier selon ; La stratégie et les objectifs de l'administration.

B). La réalisation d'une action de formation :

Après les étapes de collecte et de conception, intervient l'étape de mise en œuvre des programmes élaborés dans le plan de formation.

Au sein de la DPSB, le directeur prend en compte le lieu, la durée et le personnel concerné. Il procède à réaliser soit :

Une formation de longue durée pour les employés : Sa réalisation se fait selon les étapes suivantes :

- Une sélection ;
- L'envoi de la liste à des candidats retenus ;
- Vérifier si l'action est prévue dans le budget ;
- La recherche de l'école, la transmission des listes et l'établissement des contrats.

Une formation de courte durée de perfectionnement et de recyclage : Sa réalisation se fait selon les étapes suivantes :

- Une inscription à titre préférentiel sur la liste d'aptitude pour la promotion au choix ;
- Une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, égale à la durée du cycle, sans que cette durée ne soit inférieure à un mois ;

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

- Une proposition a une promotion par voie de qualification professionnelle.

C). Le suivi et la gestion du plan de formation :

Nous allons identifier trois principaux niveaux dans le suivi du plan de formation :

Niveau 01 : Avant la formation :

Avant le départ en formation des candidats, le responsable du suivi, est chargé de :

- Préparer les décisions de détachement lors des formations de longue durée avec maintien du salaire ;
- Etablissement des convocations² pour les employés concernés ;
- Contacter les stagiaires sélectionnés pour :
 - Le complément du dossier administratif ;
 - Subir une visite médicale ;

Niveau 02 : Pendant la formation :

Pendant la période de formation le responsable de suivi, est chargé de :

- Pointage/paie ;
- Dispatching du dossier administratif du stagiaire ;
- Suivi du déroulement de la formation.

Niveau 03 : Après la formation :

A l'issue de la formation le responsable est chargé de :

- L'établissement des décisions de réintégration pour les organiques ;
- L'établissement des décisions de promotions pour les salariés ayant suivi une formation préalable a la promotion³;

Après le suivi vient une évaluation des actions de formation dite évaluation a chaud qui comprend :

- Evaluation et diffusion des questionnaires aux intéressés utilisateurs ;

² Voir un modèle de convocation pour agent organique dans l'annexe

³ Voir un modèle de décision d'accès au grade supérieur par voie de promotion dans l'annexe

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

- Dépouillement des questionnaires et analyse des résultats

3. Les types de formation :

Nous pouvons distinguer quelques types de formation à savoir :

3.1. La formation complémentaire préalable à la promotion :

La formation complémentaire préalable à la promotion est conditionnée selon plusieurs articles du décret exécutif n° 10-297 du 29 novembre 2010, portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques à l'administration chargée du budget⁴.

Les articles 21 et 35 du décret porte sur les modalités d'organisation, la durée ainsi que le contenu des programmes de la formation complémentaire préalable à la promotion à certains grades appartenant aux corps spécifiques a l'administration chargée du budget, qui est :

- **Corps des inspecteurs-analystes du budget.**
- **Corps des contrôleurs du budget.**

L'accès a la formation complémentaire, s'effectue après admission à l'examen professionnel ou au choix après inscription sur la liste d'aptitude.

L'ouverture du cycle de la formation, est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination qui précise notamment :

- Les grades concernés ;
- Le nombre de postes budgétaires ouverts pour la formation complémentaire ;
- La durée de la formation complémentaire ;
- La date du début de la formation complémentaire ;
- L'établissement concerné par la formation complémentaire, selon le mode de promotion.

Les fonctionnaires admis définitivement a l'examen professionnel, doivent suivre le cycle de formation, l'administration est chargée d'informer les concernés de la date du début de la formation par une convocation individuelle.

⁴ Journal officiel de la république Algérienne n°59

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

3.2. La formation perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être.

Ce type de formation touche plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

Donc le perfectionnement ; est l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

3.3. La formation recyclage :

L'objectif de la formation vise à acquérir des aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle du poste initial mais de même niveau.

L'adaptation à un nouvel emploi, compte tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques, soit de changements importants dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service.

Les formations, perfectionnement et recyclage sont conditionnée selon plusieurs articles du décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996.

Les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel, annuel et pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage. Dans ce cadre, l'autorité chargée de la fonction publique assure la planification et la coordination des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage préparant à l'accès aux emplois publics ou à l'adaptation aux postes de travail, et ce, en fonction des objectifs et des besoins prioritaires du personnel des institutions et administrations publiques, compte-tenu de l'évolution corrélative des qualifications administratives, techniques et des dotations budgétaires dégagées à cet effet.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

3.4. La formation préalable à la titularisation :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période de stage destinée à leur permettre une intégration harmonieuse au sein de l'administration. Leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période.

En application des dispositions du décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008, qui a pour objet de fixer le contenu des programmes, la durée ainsi que les modalités d'organisation de la formation en cours de stage préparatoire¹.

L'ouverture du cycle de formation est prononcé par décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination, l'acte en question doit préciser notamment :

- Les grades concernés ;
- Le nombre de postes budgétaires ouverts à la formation ;
- La durée du cycle de formation ;
- La date du début de la formation ;
- L'établissement chargé de la formation ;
- La liste des candidats concernés par la formation.

Durant la formation, les stagiaires sont soumis au règlement intérieur de l'établissement de formation.

4. Les établissements chargés du déroulement de la formation ⁵:

La formation est assurée par les établissements publics de formation ci-après :

4.1. Pour les grades d'administrateur et d'attaché d'administration :

- université de la formation continue.
- facultés de droits des universités.
- institut supérieur de gestion et de planification.
- centre nationaux de formation et de perfectionnement du personnel des collectivités locales.
- institut nationaux spécialisés de la formation professionnelle de gestion (INSFPG)

⁵ Instruction n°45 du 1/12/2008, fixant les modalités d'organisation et les programmes de la formation, journal officiel

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

4.2. Pour les grades de documentaliste archiviste et d'assistant documentaliste archiviste :

- départements de bibliothéconomie des universités.
- institut nationaux spécialisés de la formation professionnelle de gestion.

4.3. Pour les grades de comptable administratif et de comptable administratif principal :

- facultés des sciences économiques et commerciales (grade de comptable administratif principal) ;
- université de la formation continue (UFC) ;
- les instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle de gestion (INSFPG) ;
- centre nationaux de formation et de perfectionnement du personnel des collectivités locales ;

Section 3 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la DPSB/wilaya sur l'impact et le rôle de la formation sur le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège de la DPSB située à Tizi-Ouzou.

1.1. Présentation de l'échantillon :

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel du service DPSB de la wilaya de Tizi-Ouzou

1.2. Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée et comprendre l'impact des actions de formations dispensées sur les compétences des bénéficiaires.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation. Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoir, savoir faire et comportement ;

2. Architecture du questionnaire : Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit⁶ :

2.1. Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

2.2. Les questions : Le questionnaire comporte :

- ✓ Des questions fermées : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles proposées ;
Exemple : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises de la formation ?
- ✓ Des questions semi-ouvertes : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;
Exemple : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?
- ✓ Des questions ouvertes : ou l'interrogé peut prendre la parole et donner son avis.
Exemple : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

Toutes ces questions portent sur :

- ✓ Les conditions du déroulement de l'action de formation ;
- ✓ L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation ;
- ✓ Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.

⁶ Voir le questionnaire dans l'annexe

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

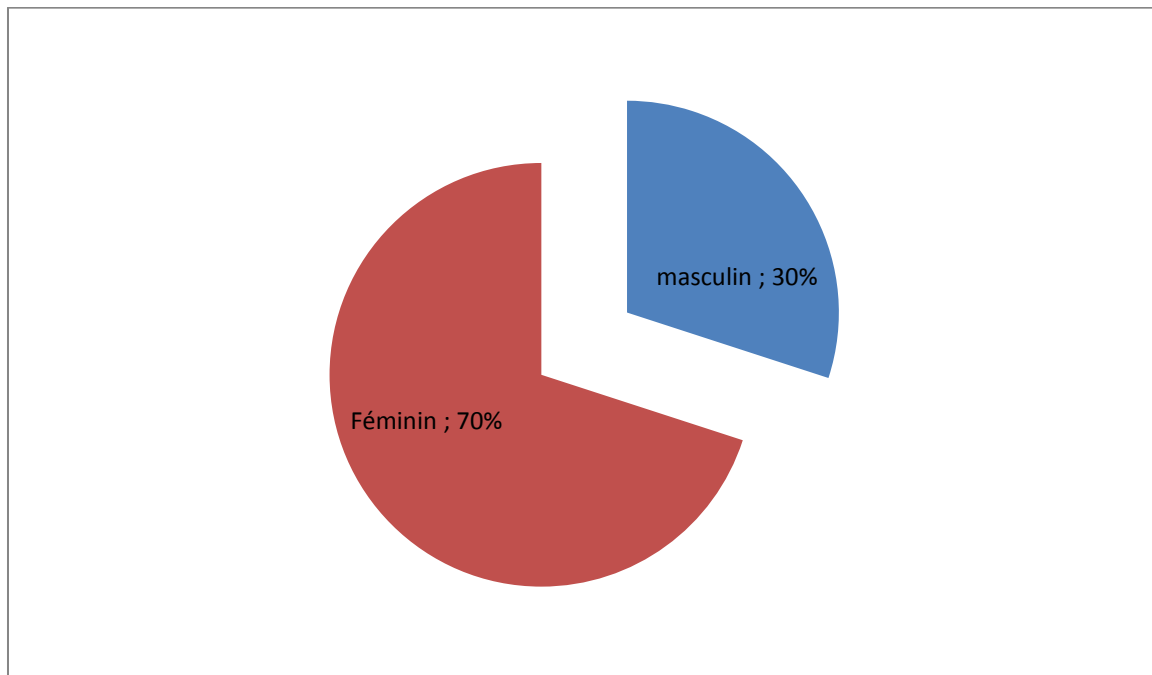
3. Exploitation et analyse des résultats :

Tableau 01 : Répartition de l'échantillon par genre :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	9	30%
Féminin	21	70%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n° 1 Répartition de l'échantillon par genre



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Parmi les 30 personnes interrogées, 9 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 30%. Les restants sont de sexe féminin représentés quand a eux par 70% de l'échantillon.

Cette analyse montre que le taux de la catégorie féminine est supérieur à celle masculine avec un écart de 40%.

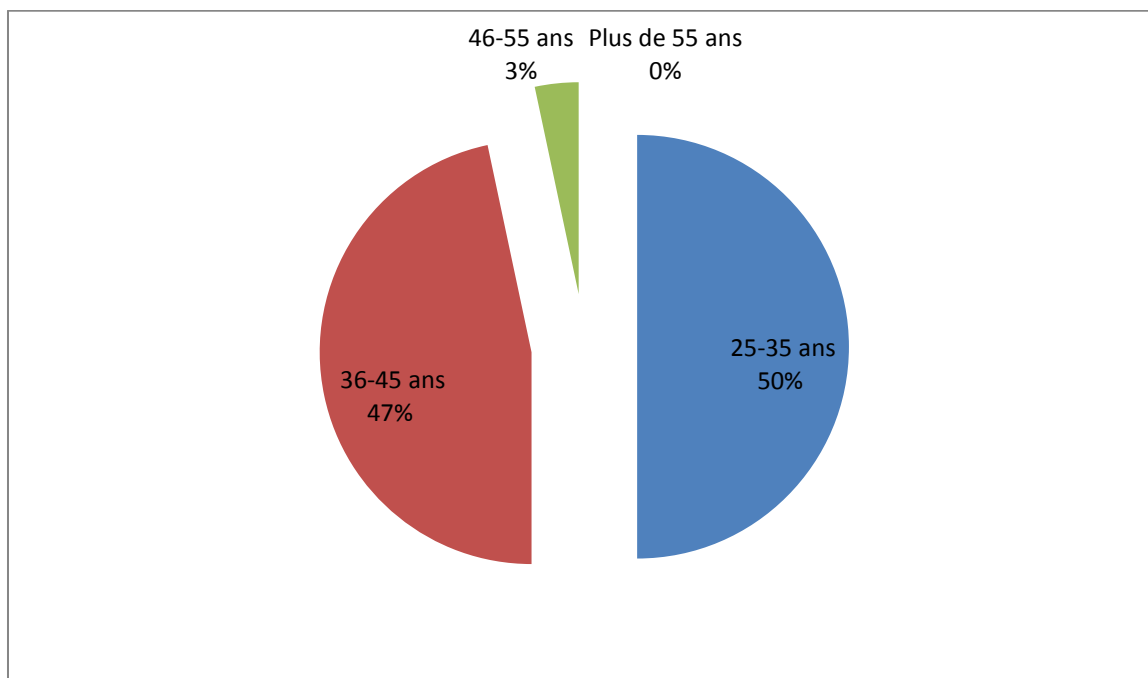
Tableau 02 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

Age	Fréquences	Pourcentages
25-35 ans	14	46,67%
36-45 ans	15	50%
46-55 ans	01	3,33%
Plus de 55 ans	00	00%
Total	30	100%

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Source : Élaboré par nous même

Figure n°2 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 25-35 ans » avec un taux de 50% ; suivie par celle de « 36-45 ans » avec un taux de 46,67%. 3,33% des interrogés ont un âge appartenant a la tranche « 46-55 ans », et aucun des agents interrogés n'a plus de 55 ans. Cela explique que la DPSB s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; l'administration consacre un programme de formation pour les nouvelles recrues.

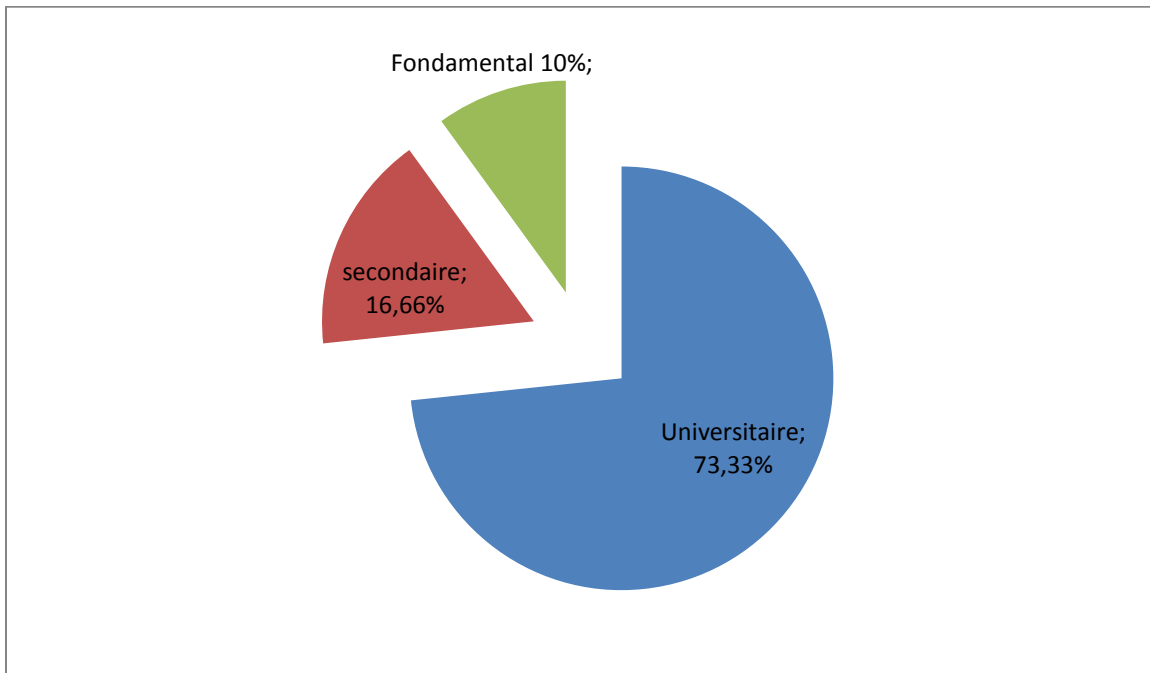
Tableau 03 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
universitaire	22	73 ,33%
Secondaire	05	16 ,66%
Fondamental	03	10%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n°3 Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Sur 30 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est varié comme suit :

- 22 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 73,33%.
- Les 05 personnes, soit un taux de 16,66% ont un niveau secondaire.
- Et seulement 10% ont un niveau fondamental.

Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, c'est pour cela que les administrations prennent en considération ses employés pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises.

Tableau 04 : Les agents qui ont bénéficié d'une formation :

Bénéficie d'une formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	100%
Non	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Sur les 30 personnes interrogées, tout les employés ont bénéficiés d’au moins une formation, soit un taux de 100%. Cela s’explique par la transmission du savoir et le savoir-faire et les comportements qui permettent d’alimenter des bases des données collectives des connaissances.

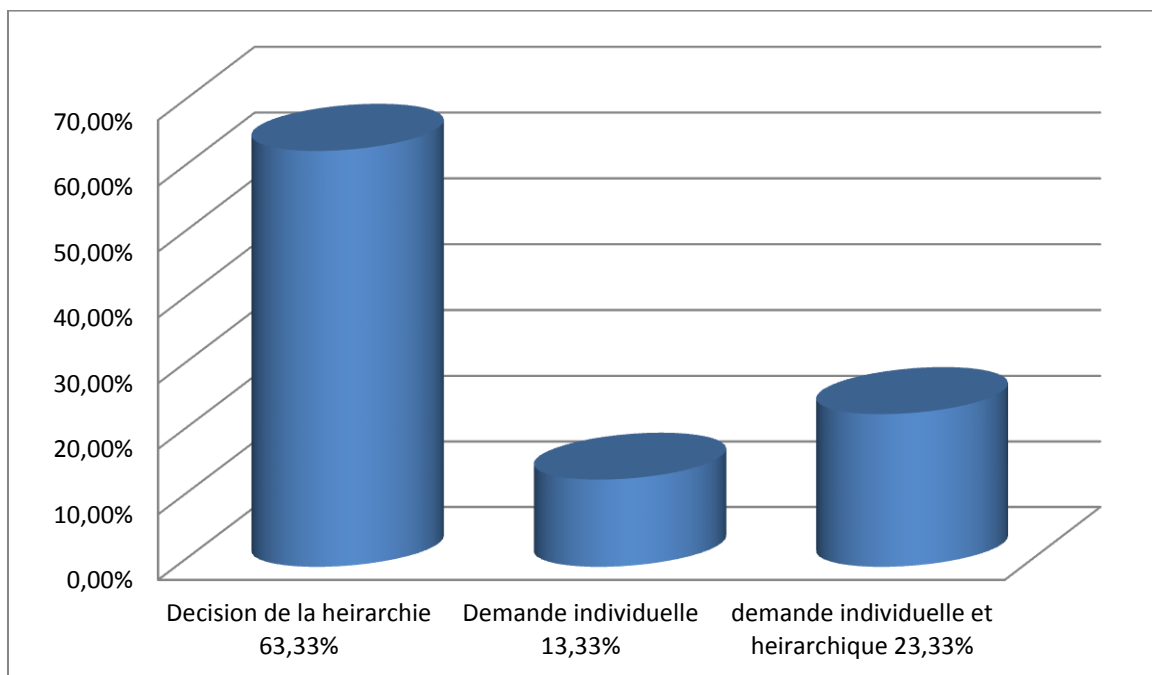
Donc l’administration s’inscrit dans une logique d’amélioration des compétences par voie de formation.

Tableau 05 : Les voix de sélection du personnel a former.

Les voix de sélection de personnel a former	Fréquences	Pourcentages
décision de la hiérarchie (1)	19	63,33%
demande individuelle(2)	04	13,33%
1et 2	07	23,33%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°5 Les voix de sélection pour la formation.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l’enquête

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

- 19 Personnes interrogées, soit un taux de 63,33% sont sélectionnées pour une formation sur décision hiérarchique.
- 13,33% sont sélectionnées sur demande individuelle ;
- 23,33% sont sélectionnées à la fois sur demande individuelle et hiérarchique.

La pluparts des formations proviennent de la hiérarchie. Cela pouvait être considéré comme une action qui s'inscrit dans le cadre du plan de formation et de la volonté de motiver le personnel. On pouvait également penser que cette action relève d'une repense logique à une obligation réglementaire. Cependant, ce qui nous motive à penser que c'est inscrit dans une logique ou volonté d'amélioration des compétences c'est le taux de bénéficiaires (100%).

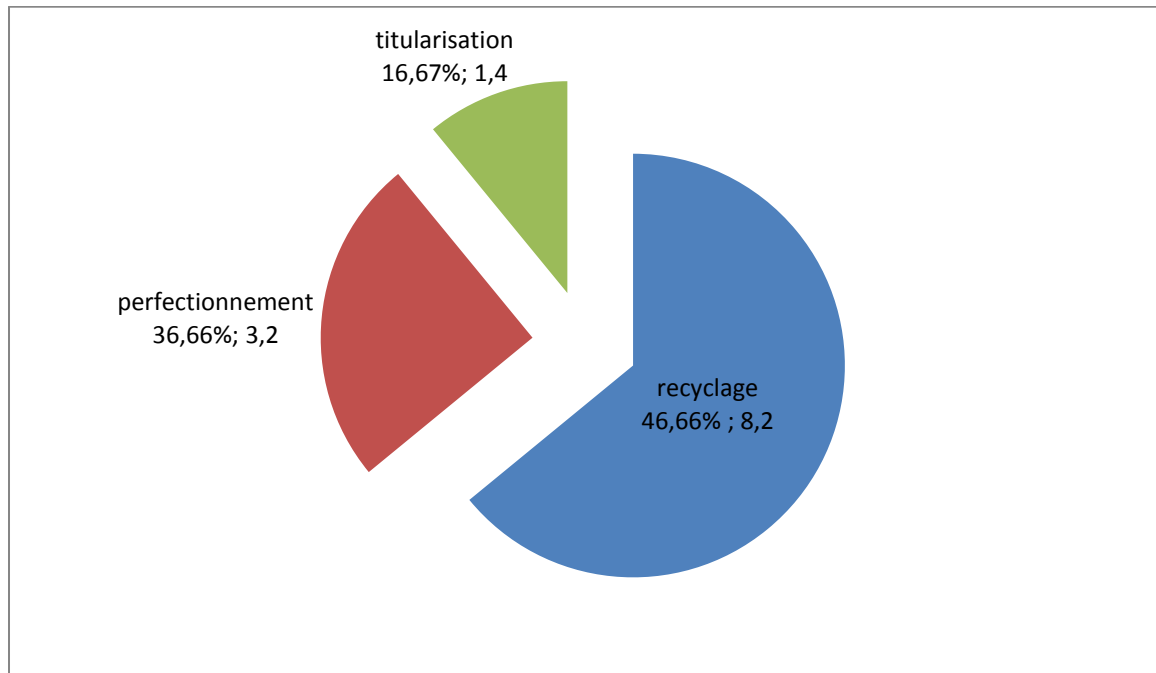
Tableau 06 : Type de formation suivi selon l'expérience.

Expérience en générale	Type de formation			
	Recyclage	Perfectionnement	Titularisation	Pourcentage
Moin de 5 ans	09	05	03	17
6-15ans	06	05	00	11
16-25ans	01	01	00	02
Plus de 25ans	00	00	00	00
Total	16 53,33%	11 36,7%	03 10%	30 100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n°6 Type de formation suivi.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau n°6, montre que 53,33% est le taux de ce qui ont bénéficié d'une formation de recyclage et ceci correspond a ceux qui ont moins de 05 ans d'expérience.

Tandis que 36,7% est le taux des interrogées ayant bénéficié d'une formation de perfectionnement, et 10 % est le taux des bénéficiaires d'une formation préalable a la titularisation.

Nous déduisons que le choix de type de formation dépend de l'année d'expérience ce qui signifie que la direction prend en considération l'année de recrutement comme précepte objectif.

Les résultats s'inscrivent dans une logique d'amélioration et de développement de compétences, partagées entre le recyclage et perfectionnement.

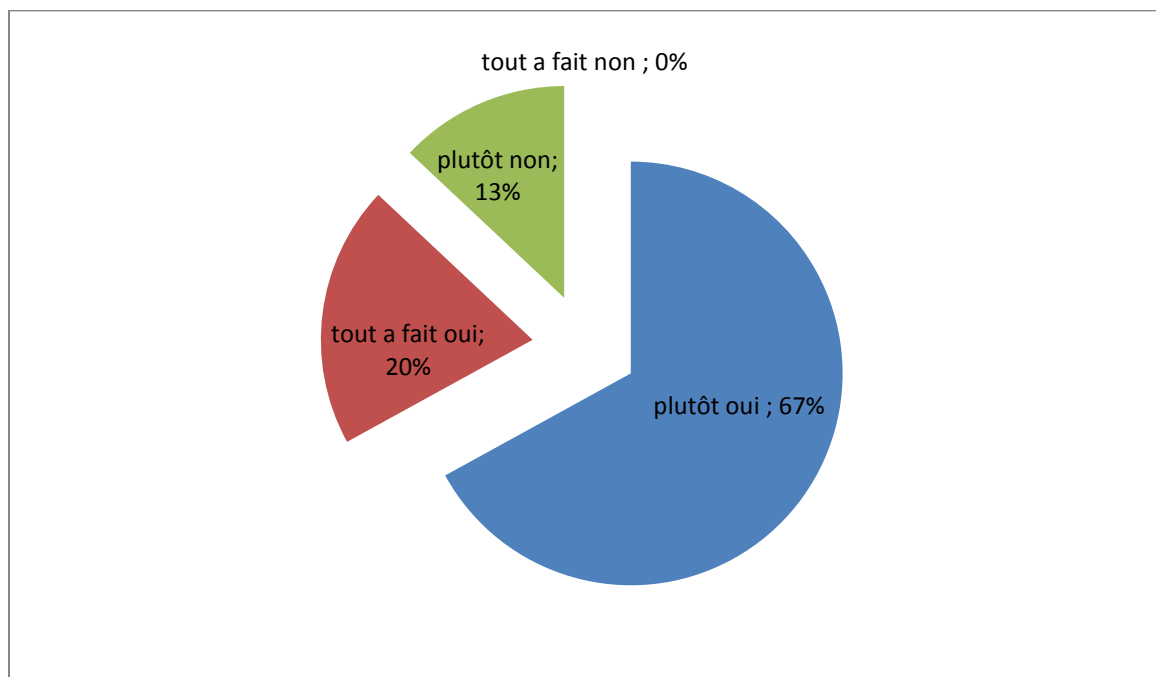
Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau 07 : la suffisance de la documentation :

La documentation remise est elle suffisante	Fréquences	Pourcentage
Tout a fait oui	06	20%
Plutôt oui	20	67%
Plutôt non	04	13%
Tout a fait non	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°7 La suffisance de la documentation.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 67 % des interrogées trouvent que la documentation plutôt riche ;
- 20% la trouvent tout à fait riche ;
- 13 % des interrogées trouvent la documentation plutôt pauvre.

Les résultats de cette analyse montrent que la documentation remise lors des formations dans la totalité est satisfaisantes pour faire face aux différentes contraintes et

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

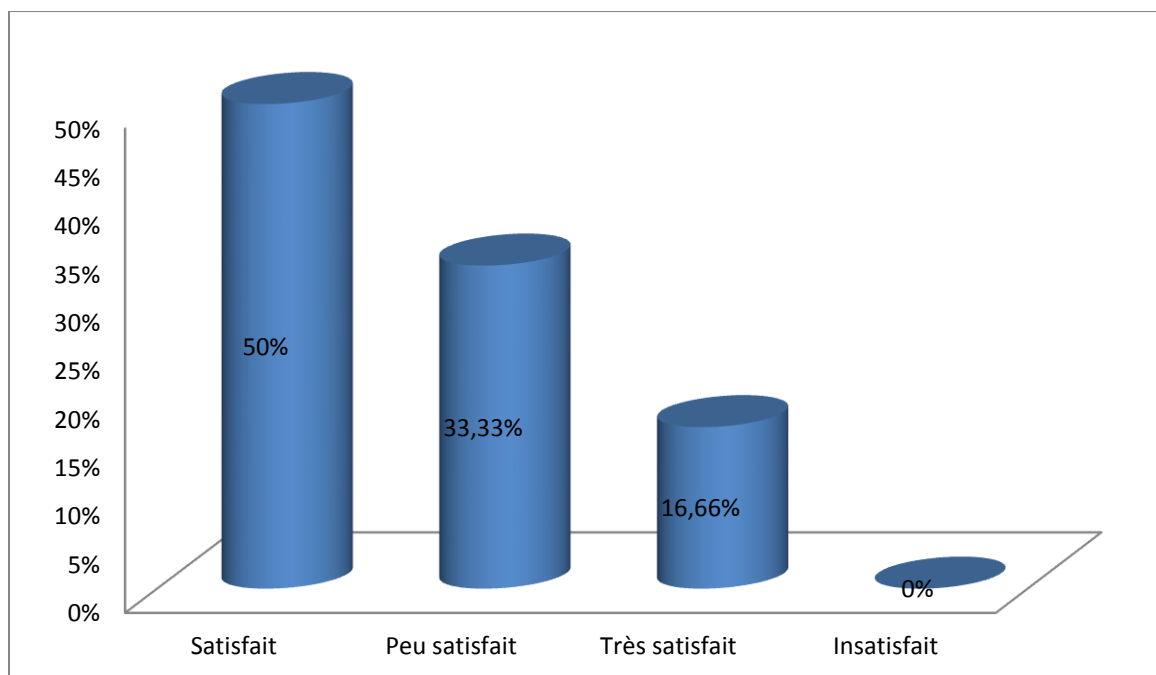
changements techniques et technologiques, Cependant les salariés sont satisfaits par les formations suivies.

Tableau 08 : le sentiment du formé à l'issue de la formation

Le sentiment du formé a l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Très satisfait	05	16,66%
Satisfait	15	50%
peu satisfait	10	33,33%
Insatisfait	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°8 Le sentiment du formé a l'issue de la formation.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 50% des interrogés affirment qu'a l'issue de leur formation sont dans l'ensemble satisfait.
- 33,33% disent qu'ils sont peu satisfaits.
- 16,66% des interrogés disent qu'ils sont très satisfait.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Cet indicateur nous renseigne sur le sentiment de satisfaction que ressentent les répondants à l'issue de leur formation. Un sentiment positif que nous pouvons associer à la motivation et donc à la possibilité d'une optimisation des compétences.

Tableau 09 : Apport de la formation selon le nombre de formation suivie :

Nombre de formation suivie	Apport de la formation				Total
	Contact avec d'autres salariés	Etre plus opérationnel	Moyen d'augmenter le salaire	Rien de tout	
1-2	02	04 57,14%	00	01	07 100%
3-4	00	09 100%	00	00	09 100%
5 et plus	00	14 100%	00	00	14 100%
Total	02 6,67%	27 90%	00 00%	01 3,33%	30 100%

Source : Élaboré par nous même

Il apparait que, 90% est le taux des interrogés qui signalent que la formation leurs permet d'être plus opérationnelles dans l'exécution des taches occupées. Tandis que ceux qui affirment que la formation leurs permet de contactés d'autres salariés, représentes un taux de 6,67%. Il y a néanmoins, 3,33% de ceux qui déclarent que la formation ne leurs apportent rien de tout.

Plus le nombre de formation augmente, plus cette tendance d'appréciation du niveau opérationnel de la formation est plus importante. 100% représente le taux des bénéficiaires de 05 et plus de formations affirment que la formation leur a apporté d'être plus opérationnel, contre 100% de 3 à 4 formations, et 57,14% d'une a 02 formations.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau 10 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances :

Apport de la formation	Fréquences	Pourcentages
Contact avec d'autres salariés	11	36,66%
Etre plus opérationnel	18	60%
Moyen d'augmenter le salaire	00	00%
Rien de tout	01	3,34%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Les données enregistrées au tableau n°09 montre bien que la formation suivi par les salariés, leur permet, surtout : d'être plus opérationnel, soit 60% et ensuite les 36,66% leur permet de contacter d'autres salariés, enfin les 3,34% affirment que cela ne leur a rien apporté. En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maitriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'administration.

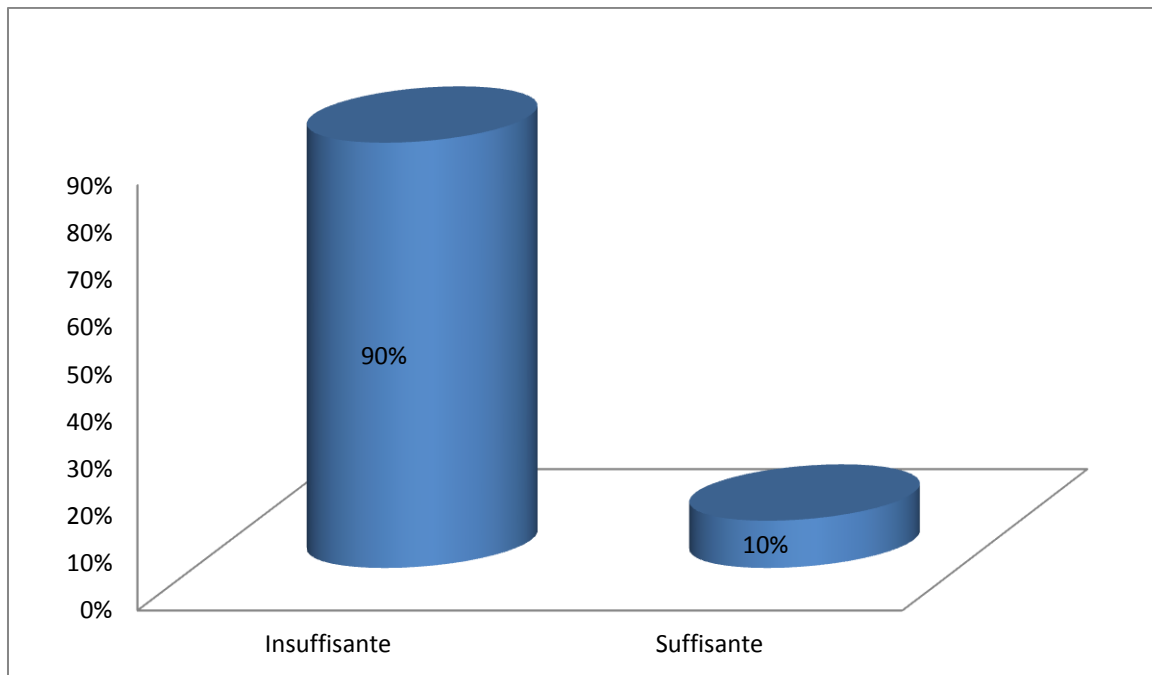
Tableau 11 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie.

Nombre de formation suivie	L'appréciation des salariés par la formation suivie		Pourcentages
	Insuffisante	Suffisante	
1-2	07	00	07
3-4	09	00	09
5 et plus	11	03	14
Total	27	03	30
	90%	10%	100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 11 L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Le tableau n°11 montre que 90% des enquêtés déclarent l'insuffisance des formations suivies contre seulement 10% qui voient le contraire.

100% des interrogés qui ont suivies de 1 à 4 formations, déclarent que les formations suivies n'étaient suffisantes, et 10% représentent le taux de ceux qui ont suivies plus de 5 formations déclarent que les formations suivies sont suffisantes.

A partir de la, il est aisé de remarquer que la totalité des interrogés affirment l'insuffisance des formations suivies. Les causes avancées par ces derniers sont : Le manque de documentations susceptibles, Mauvais encadrement, La courte durée.

La volonté des répondants à bénéficier d'autres formations pouvait indiquer de l'intérêt que portent ces individus à l'amélioration et au développement de leurs compétences. Puisque nous avons vu précédemment que, pour la plupart, une meilleure opérabilité est enregistrée après des actions de formation.

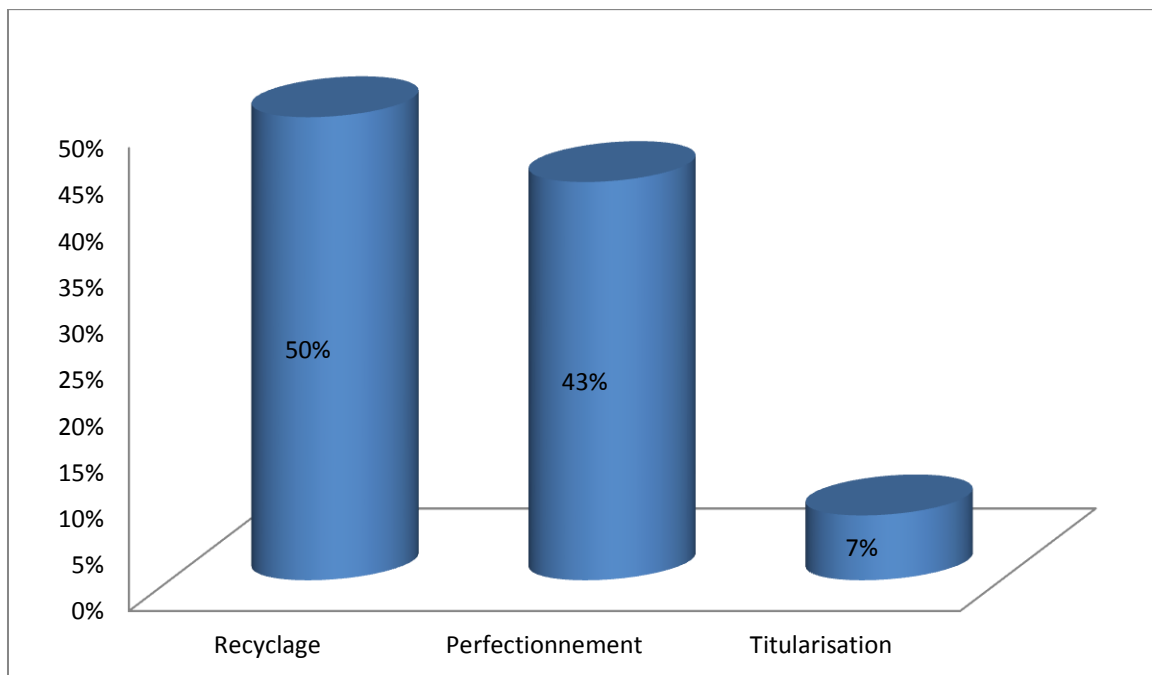
Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau 12 : Développement des compétences selon le type de formation suivie :

type de formation suivie	Développement des compétences		Pourcentages
	Oui	Non	
Perfectionnement	13	00	43%
Recyclage	15	00	50%
Titularisation	02	00	07%
Total	30	00	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°12 Développement des compétences selon le type de formation suivie.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les données de ce tableau font ressortir que tous les formés jugent que le type de formation suivie influence positivement dans le développement de leurs compétences.

Alors que tous les salariés interrogés ayant suivi une formation de type recyclage, soit 100% trouvent que leurs compétences et performances au travail sont très influencées, contre 100% des interrogés qui ont suivi une formation perfectionnement et 100% pour la formation préalable à la titularisation.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

En effet, le type de formation le plus influent au travail au sein de la DPSB de la wilaya est la formation perfectionnement et recyclage, car pour ces deux formations, les formés ont signalés, que ces formations ont été d'avantage sur l'acquisition des meilleurs qualifications et des capacités qui leurs permettent de répondre aux exigences de travail.

Tableau 13 : Impact de ces formations sur le développement des compétences :

Développement des compétences	Fréquences	Pourcentages
Positif	29	97%
Négatif	01	03%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Les données de ce tableau montre que 97% des interrogés déclarent que les formations suivies permettent le développement des compétences, contre 03% qui signale le contraire.

L'analyse des résultats indique que la contribution de la formation au développement des compétences est révélatrice d'une actualisation du potentiel de la DPSB. Le développement de compétences répond ainsi aux préoccupations professionnelles des individus mais également aux impératifs organisationnels que vivent actuellement les administrations.

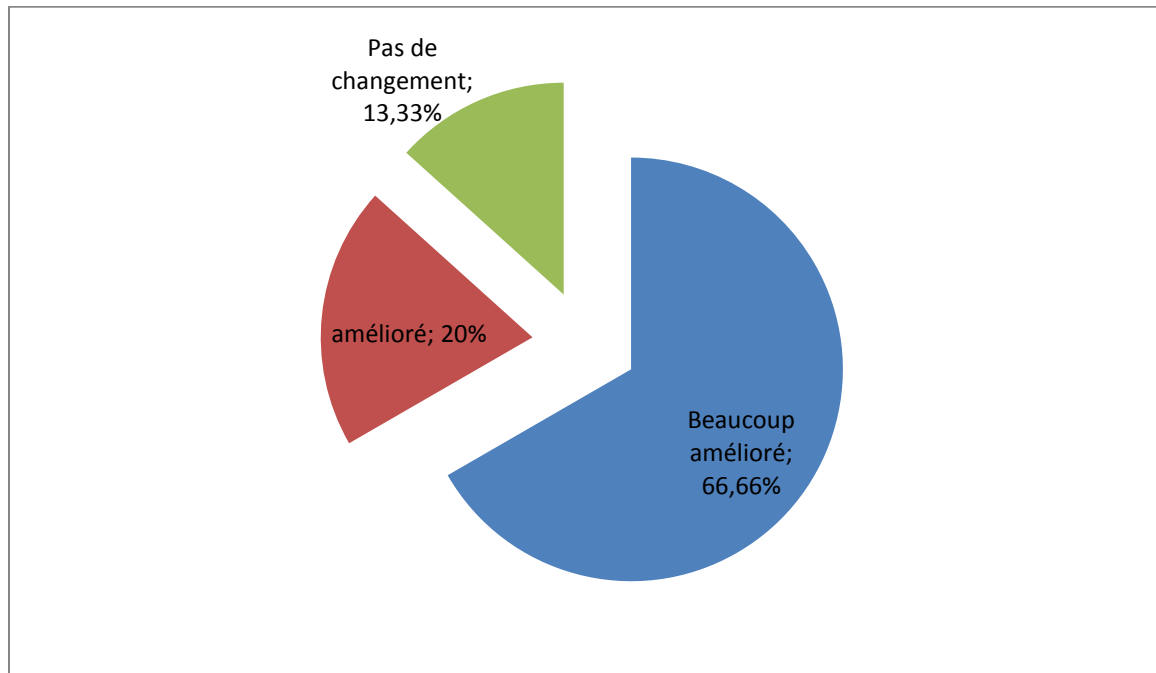
Tableau 14 : le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation :

Le niveau de connaissance de l'agent a l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Beaucoup amélioré	06	20%
Amélioré	20	66,66%
Pas de changement	04	13,33%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n°14 Le niveau de connaissance de l'agent a l'issue de la formation.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 66,66% des personnes interrogés disent que leurs niveau de connaissances a amélioré a l'issue de la formation ;
- 20 % trouvent que leurs savoir s'est beaucoup amélioré ;
- 13,33% des personnes ne sentent aucun changement.

Les questions 12 – 13 et 14 renforcent l'idée de la satisfaction des répondants suite à leur formation et l'impact de cette dernière sur l'amélioration et le développement de leurs compétences

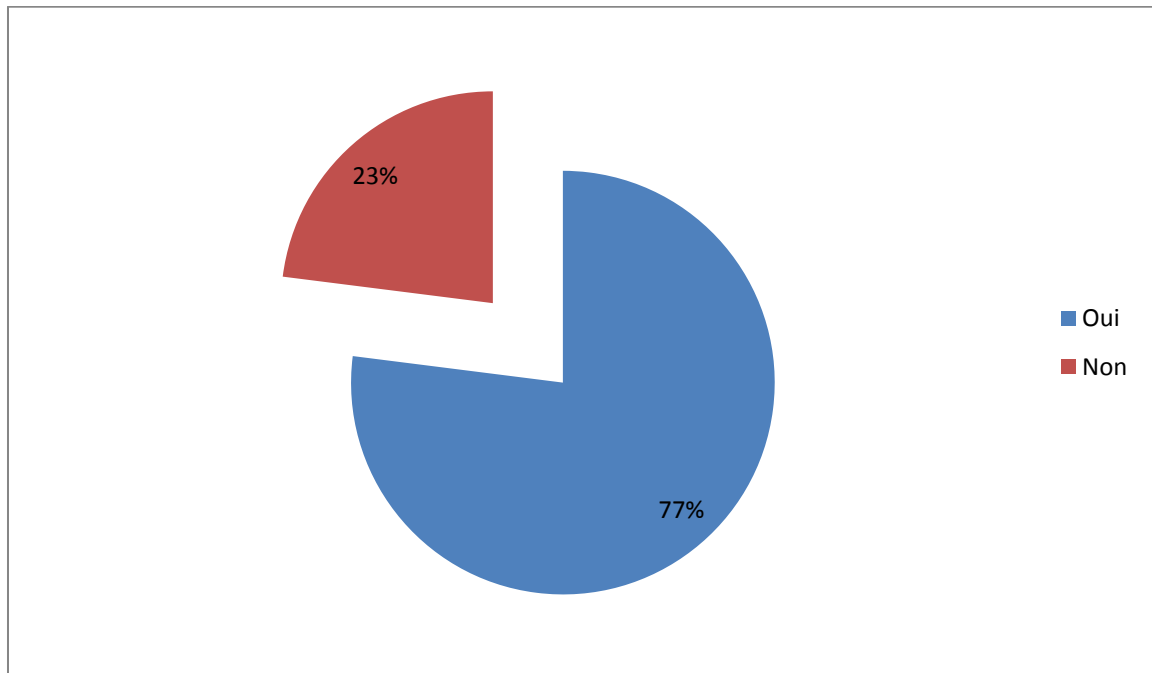
Tableau 15 : L'évaluation après la formation

L'évaluation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	23	77%
Non	07	23%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n°15 L'évaluation après la formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 77% des agents interrogés sont évalués à l'issue de leur formation, alors que 23% ne le sont pas.

Il ressort que l'évaluation des formés est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Il s'agit de comprendre le suivi de la formation et l'implication des responsables dans ces actions de formation. En effet, 77% des formés sont évalués après leur formation, ce qui dénoterait que ces actions de formation sont bien ciblées et qu'il y a des compétences ou des acquis attendus de ces formations.

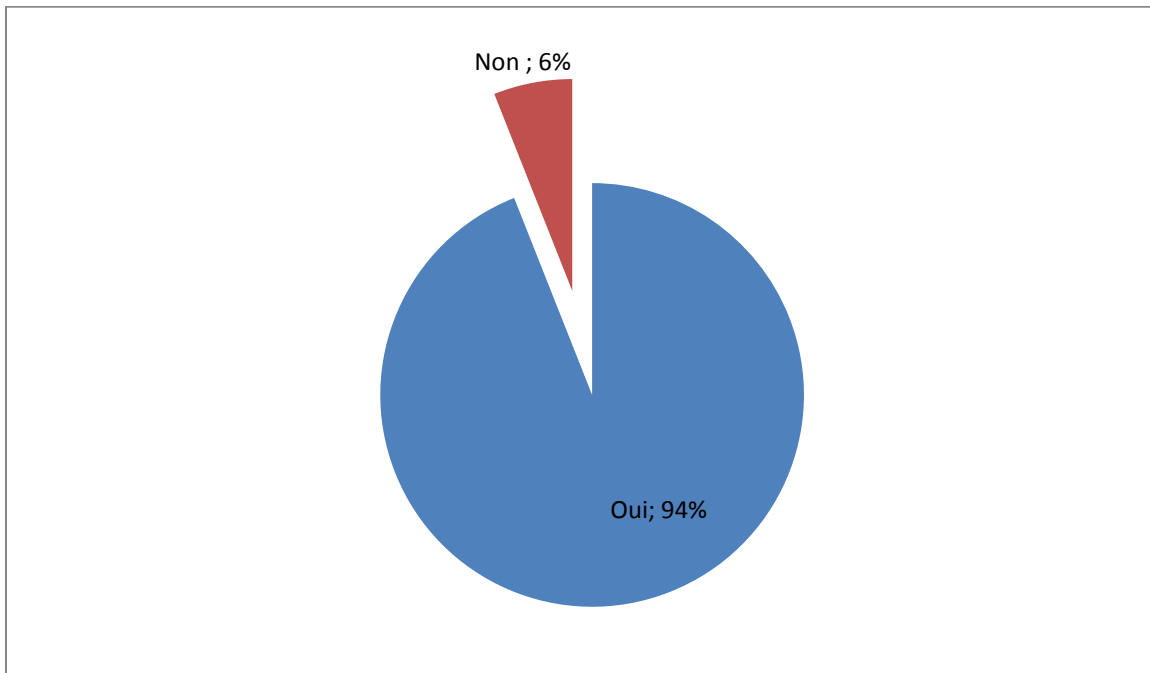
Tableau 16 : l'application des connaissances acquises lors de la formation.

L'application des connaissances acquises	Fréquences	Pourcentages
Oui	28	94%
Non	02	06%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n°16L'application des connaissances acquises.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 94% des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations ;
- 06% disent qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations

Vu que les connaissances acquises ont été appliquées par la majorité absolue des formés, cela relève que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences.

Au vu de l'utilisation et de l'application des connaissances acquises lors de la formation au milieu du travail, nous pouvons déduire d'une part l'efficacité du plan de formation de l'administration ainsi que l'impact de ces formations sur développement des compétences.

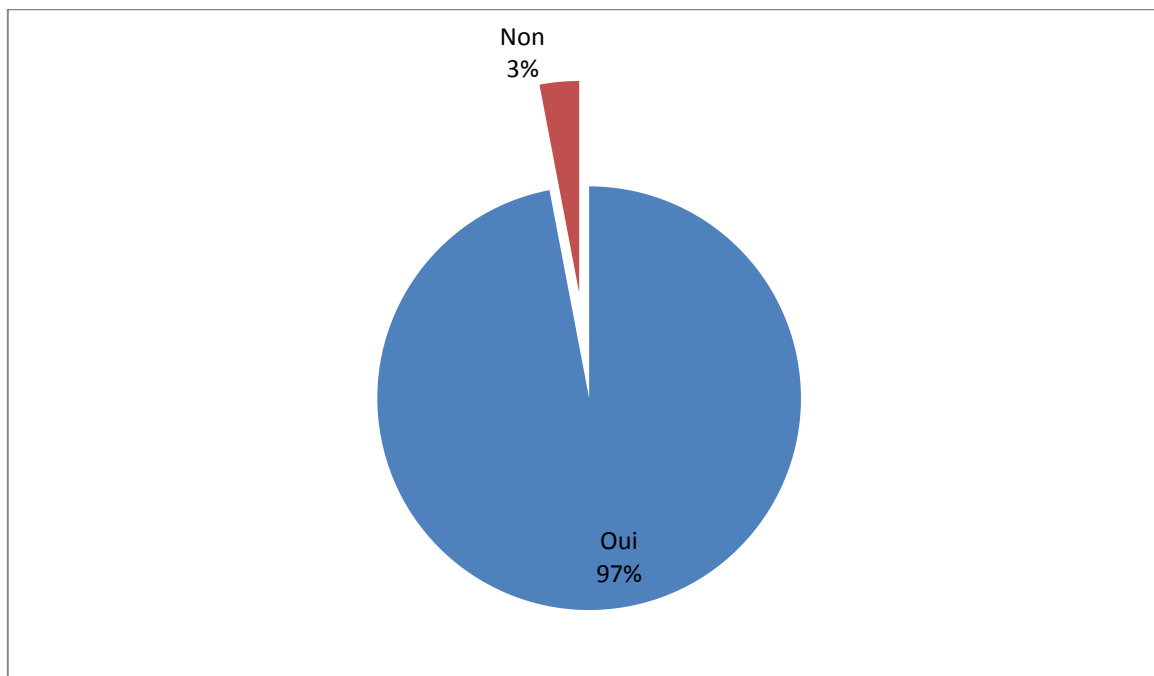
Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau 17 : Souhait d'autres actions de formation

Souhaiter une autre formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	29	97%
Non	01	03%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°17 Souhaiter une autre formation.



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

A la question de s'avoir si les formés souhaitent d'autres actions supplémentaires, nous constatant que la majorité des enquêtés ont répondu par oui.

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leur développement professionnel. Leurs formation suivi déjà, les a dotés de caractéristiques jugées souhaitables, les a incités à adoptés de meilleurs attitudes. De même, nous imaginons assez bien qu'une formation qui serait souhaitée encore une fois par ceux a qui elle est destinée déjà inévitablement leurs procuré une intégration rapide au travail.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Cette question appuie l'idée précédemment avancée, selon laquelle, une certaine motivation naît suite aux actions de formations.

En effet, la formation présente pour les travailleurs une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle, c'est pour cette raison que les salariés déclarent attacher une grande importance à l'amélioration de leurs compétences, ajoutant que ces actions de formation ne servent pas seulement à développer des compétences, mais également à l'amélioration de la qualité de la communication et des relations humaines entre les salariés.

4. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse :

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- Concernant la programmation des actions de formation, le service de la DPSB / wilaya de Tizi-Ouzou procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge à s'adapter à sa fonction.
- Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience dans le travail et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les activités de ces employés.
- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et à la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.
- En fin la politique et les pratiques de formation mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salariés au travail et collabore à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.
- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés. Mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations.

Chapitre 3 : Contribution de la formation au développement des compétences au sein de la DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou

Selon les analyses des résultats obtenus, nous concluons que le service de la DPSB offre des formations qui permettent de développer des compétences en adéquation avec les actions des salariés.

Conclusion

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du siège de la direction générale de la DPSB, nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette administration.

Conclusion générale

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation ne peut être neutre, elle apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir faire et le savoir être.

La formation est donc inductrice de changement simultanément chez l'individu et chez l'organisation en action dans l'administration parce qu'elle agit, sur le plan des relations humaines, et sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'organisation. Car la compétence aujourd'hui ne peut garantir que la performance de l'immédiate. Par conséquent l'implication de tous les salariés de l'administration est plus que souhaitée dans le but de synergie de compétence.

La particularité de notre sujet n'est pas dans le choix de la thématique puisque plusieurs travaux confirment l'impact de la formation sur le développement des compétences. Notre recherche s'est intéressée à ce volet de ressources humaines qui reste original malgré la multitude de travaux qui l'aborde son originalité est liée au fait que c'est un sujet qui reste d'actualité dans bon nombre de l'organisation et même d'institution publique. Tel est d'ailleurs la spécificité de notre sujet.

Nous avons voulu, à travers une très petite étude de cas, démontrer que, même dans les administrations publiques algériennes, il y a un intérêt qui est porté à la formation et au développement des compétences.

Les marges de manœuvre et les initiatives prises dans le cadre de l'élaboration d'un plan de formation sont certes limitées dans une administration publique comparativement au secteur privé mais il n'en demeure pas moins vrai qu'il y a une volonté qui s'affiche aussi bien de la part des responsables que des salariés quant aux effets positifs des actions de formations.

Des résultats que nous avons abstenus, nous en retenons principalement ce qui suit :

Le service DPSB a fait bénéficier 100% de son personnel de formations réparties entre des formations de recyclage et perfectionnement.

Conclusion générale

Ces actions, selon les personnes interrogées, contribuent directement à l'acquisition de connaissances qui sont utilisées dans leurs activités et qui, donc, contribuent à l'amélioration et le développement des compétences.

Notre étude étant plus qualitative que quantitative nous ne pouvons généraliser nos conclusions aux autres administrations publiques. Ce pendant, si nous observations un tel intérêt porté pour la formation dans cette administration, nous pouvons croire que puisque la gestion des ressources humaines à évolué dans cette structure, la culture managériale dans l'administration publique pouvait avoir évalué dans sa globalité. Ce qui constitue un grand pas en avant pour le management public.

En fin, conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche clôturer un travail bien au contraire, marqué une prise de recul pour dégager l'élément essentiel de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur l'impact de la formation sur le développement des compétence.

Les ouvrages

- Abdelaziz DLIS la « GRH en Algérie » édition Vuibert paris 2003.
- ALAIN MEIGNANT « MANAGER LA FORMATION »éditions liaison paris 1997.
- BELMIHOUB, forum Tunis : cas Algérie Avril 2004.
- CITEA J.P, « GRH » PARIS: Masson 1992.
- CF HICH. Édition DEMOS PARIS 2001.
- C.FLUCK, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Edition DEMOS, France, 2001
- Christian BATAL, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public, organisation », paris, 1996
- Daniel PEMARTIN, « gérer les compétences, ou comment réussir autrement, mangement », paris, 1999.
- DIMITTRI WEISS, « les ressources humaines », édition d'organisation, paris, 1999.
- DJANKAI A, guide pratique en « formation professionnelle ». Editions organisation Houma imprimé 2003.
- ELIE COHEN, «l'administration du travail » KASS de France 2008.
- FAYCEL BENCHEMAM, GERALDINE GALINDO, « gestion des ressources humaines » édition organisation, paris, 2013
- GUY LE BOTERF «L'évaluation DES Compétence » édition d'organisation paris 2000.
- GUY LE BOTERF «l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation paris 1993.
- GUY LE BOTERF « L'ingénierie des compétences » éditions organisation, paris 1999.
- HODSEY ALAIN et autre, «formation en organisation », édition des CCISA, Belgique, 2009.
- JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition DUNOD, paris 2006.
- JACQUES SOYER, « formation », édition organisation, paris 2003.
- JAQUESOYER « formation » éditions organisation, paris, 2003.

- JEAN MARIE PERETTI « ressources humaines » édition Vuibert paris 1997.
- Laëtitia LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des RH », l'extension 5 édition, paris 2012.
- Le BOTERF Guy, construire la « compétence individuelles et collectives », édition d'organisation, paris (France) 2004.
- LEBOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, paris 2002.
- LIER APPROCHE « compétence et pratique de formation Annick Cohen toute la formation RH » DUNOD, paris, 2006.
- MICHEL BARTHOD, DANIEL PERNIN et autre édition d'organisation paris 1987.
- M. BARABEL; O. MEIER “manage or” 3^{ème} ED DUNOD PARIS.
- MICHEL BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL. « Le grand livre de formation », 6^{ème} édition, paris
- MEIGNANT ALIAIN « manager la formation » 4^{ème} édition, paris 1997.
- Manager la formation éditions liaisons 2005.
- M. BERNARD, D. CROZET. « GRH, pilotage sociale performance » 6^{ème} édition, DUNOD, 2005.
- PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » éditions liaison, paris 1999.
- PALMER, RODGER-E, abenefit cost study of an education investissaiement in small. american journal of small business , vol, 1 avril 1987.
- PIERRE LOUART, « gestion des RH » EDITION EYROLLES, PARIS 1994.
- SEKIOU, LAKHDAR, « gestion du personnel », les éditions d'organisations paris 1986.
- SEKIOU LAKHDAR, la « GRH », Québec: deballec, 1993.
- SEKIOU, BLONDIN, Peretti, et autre « GRH », édition debock université, Bruxelles 2001.

Thèses et mémoires :

- Melle. MEBARKI, Mémoire de magister en sociologie, option : sociologie du travail et des organisations, thème: impact de la formation professionnelle continue dans le développement professionnel et personnel des salariés cas : Algérie télécom de Bejaïa. 2010.

-Mr. IRNATENE AMIROUCHE, Mémoire de fin d'étude en science de gestion option management, le rôle de la formation dans le développement des compétences cas ; SONATRACH2010.

Document de l'administration :

- Document internes (Textes GRH).

- Institut national de perfectionnement de l'équipement BP N : 503 Route de boghar-ksar el boukhariw.media 26300 document interne.

Les sites web :

-WWW. Techno compétences. QC.CA/SERVICE/GUIDE RH.

-Www. Compétence-conseil.com / article static7/1/2.

- Www. Compétence.qc /PDF/service/GUIDE RH.

- WWW. CHAIRE compétence aquans ca /document PDF / FOU.

- www. Fonction-publique. Gouv.FR

- CHERPATTEROMAJE02304 PDF.

- FR.wikipedia.org /wiki/GRH.

- [http://fr: wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org) /Gestion des ressources humaines le 10.12.2.014 à 15H30

UNIVERSITE MOULOUE MAMMERI TIZIOUZOU
(UMMTO)

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en sciences gestions- option management public-a l'université de MOULOUDE MAMMERI TIZI OUZOU ; portant sur : « La formation et son impact sur le développement des compétences au sein de l'administration publique », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Q1 : Le sexe :

- Masculin
- Féminin

Q2 : L'âge :

- 25-35
- 36-45
- 46-55
- Plus de 55 ans

Q3 : Niveau d'instruction :

- Universitaire
- Secondaire
- Fondamental

Q4 : Avez vous bénéficié d'une formation ?

- Oui
- Non

Q5 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

- Sur demande individuelle ;
- Sur décision de la hiérarchie
- Autre (précisez)

Q6 : type de formation suivi selon l'expérience.

Experience en generale	Type de formation		
	Recyclage	Perfectionnement	Titularisation
Moin de 5 ans			
6-15ans			
16-25ans			
Plus de 25ans			

Q7 : La documentation remise est-elle suffisante ?

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non

Q8 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelle sont vos raisons ?

.....
.....

Q9 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

.....
.....

Q10 : Le sentiment du formé à l'issue de la formation

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

Q11 : Apport de la formation selon le nombre de formation suivie :

Nombre de formation suivie	Apport de la formation			
	Contact avec d'autres salariés	Etre plus opérationnel	Moyen d'augmenter le salaire	Rien de tout
1-2				
3-4				
5 et plus				

Q12 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences :

- Etre plus opérationnel
- Contact avec d'autres salariés
- Rien de tout
- Moyen d'augmenter le salaire

Q13 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivi

Nombre de formation suivie	L'appréciation des salariés par la formation suivie	
	Insuffisante	Suffisante
1-2		
3-4		
5 et plus		

Q14: Développement des compétences selon le type de formation suivie :

type de formation suivie	Développement des compétences	
	Oui	Non
Perfectionnement		
Recyclage		
Titularisation		

Q15: Développement des compétences :

Positif

Négatif

Q16 : Après avoir reçus la formation :

➤ **Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoir) s'est :**

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas de changement

Q17 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

Oui

Non

Q18 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

Oui

Non

Q19 : est ce que les enseignants chargés de la formation arrivent à vous convaincre c'est-à-dire vous transmettre le message en clair et en net.

.....
.....

Q20 : Souhaiter une autre formation ?

Oui

Non

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	IV
Liste des tableaux, figuresV
Introduction générale	1
Chapitre1 : La GRH et la compétence dans l’administration publique	5
Section 1 : Les fondements de l’administration publique	5
Section 2 : La notion de la gestion des ressources humaines	15
Section 3: La notion de compétence	25
Chapitre 02 : Le rôle de la formation sur le développement des compétences	34
Section 1: Les fondements de la formation	34
Section 2 : La politique de formation	41
Section 3: La relation entre la formation compétence.....	51
Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences	59
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil « WILAYA /DPSB ».....	59
Section 2 : La formation au sein de la DPSB	62
Section 3 : La présentation de l’enquête et l’analyse des résultats	68
Conclusion générale	88
Bibliographie	91
Annexes	94
Table des matières	103