

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERIDE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



## Mémoire

*Fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master en économie et finance locale

### THEME

La gestion des ressources humaines dans la  
commune de Tizi-Ouzou :  
Approche par la performance et l'efficacité

**Présenté par : sous la direction :**

- HARFOUCHE Mohammed
- KECHIT Lila

Mr : OUNASSI Hassene

**Devant le Jury composé de :**

- Mr : DAHAK Abdenour, MCA à l'UMMTO, Examineur
- Mr : KARA Rabah, MCA à l'UMMTO, Président
- Mr : OUNASSI Hassene, MAA à l'UMMTO, Encadreur

**Promotion : 2020/2021**



## *Remerciements*

Tout d'abord nous remercions le dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce travail.

Nous tenons à remercier nos très chers parents qui ont le droit de recevoir nous chaleureux remerciement pour le courage et le sacrifice qu'ils ont consentis pour notre réussite.

Les remerciements les plus sincères à notre encadreur Monsieur OUNASSI Hassene pour son encadrement, ses précieuses orientations et sa contribution à travers sa disponibilité, ses conseils et son aimable aide.

Aussi nous remercions tous nos chères amis et à tous ce qui nous ont aidés de près et de loin dans la réalisation de ce travail.

# *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail à :

- A la mémoire de mon père que la paix soit sur son âme, que Dieu l'accueille en son vaste paradis.
- A ma très chère famille.
- A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

**LILA**

# *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail à :

- A ma très chère famille.
- A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

**MOHAMMED**

## **Abréviations et Sigles Utilisés**

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**RH** : Ressources Humaines

**NTIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DGFP** : Direction Générale de la fonction Publique

**FRH** : Fonction Ressources Humaines

**OST** : L'Organisation Scientifique du Travail

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**PGRH** : Plan de la Gestion des Ressources Humaines

**FPT** : Fonction Publique Territoriale

**CAP** : Certificat d'Aptitude Professionnelle

**BEP** : Brevet d'études Professionnelle

**CNFPT** : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

**CREF** : Centre Régional de la Formation

**LOLF** : Loi Organique des Lois de Finances

**SRH** : Service Ressource Humaine

**APC** : Assemblée Populaire Communale

**FLN** : Front de Libération Nationale

**FFS** : Front des Forces Socialistes

**RCD** : Rassemblement pour la Culture et la Démocratie

**RND** : Rassemblement National Démocratique

**DEUA** : Diplôme d'études Universitaires Appliquées

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**T.O** : Tizi-Ouzou

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I : la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Algérie....</b>	<b>12</b>
<b>Section 1 : Notions générale sur la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 2 : Généralités sur la fonction publique.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 3 : Notion générale sur le fonctionnaire.....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre II : Le recrutement dans les collectivités territoriales.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1: Notion générale sur le recrutement.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 2 : Le cadre statutaire du recrutement dans la fonction territoriale.....</b>	<b>52</b>
<b>Section 3 : Le recrutement, un processus de RH à visée stratégique.....</b>	<b>57</b>
<b>Chapitre III : Le concept de performance RH dans le champ public local.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : Concepts généraux sur la performance.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 2 : Techniques d'évaluation de la performance.....</b>	<b>71</b>
<b>Section 3 : Le choix des indicateurs de performance.....</b>	<b>76</b>
<b>Chapitre VI : Les pratiques de recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O.....</b>	<b>86</b>
<b>Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de T.O.....</b>	<b>87</b>
<b>Section 2 : Etude de système d'acquisition et stimulation des RH.....</b>	<b>89</b>
<b>Section 3 : L'étude de système de développement et aspect psychologique et suspension et cessation de la relation de travail des RH.....</b>	<b>95</b>
<b>Section VI : L'analyse des résultats de questionnaire.....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	

# Introduction générale

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Longtemps envisagé comme une fonction administrative, la gestion des ressources humaines, au fil du temps, s'est enrichie de mission, de plus en plus diversifiées.

En générale la GRH est constituée d'un ensemble de savoir-faire qui contribue à relier et à accorder les hommes, les organisations, l'environnement du travail et le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement d'une organisation et de ses employés. C'est dans cette perspective de création de valeur de cette dernière qu'actuellement les attentes en termes de performance et de contribution d'une fonction RH vont au-delà de la simple application et du respect du droit et de bonne gestion administrative.

En outre la GRH caractérise un champ d'action qui se désigne autour de pratiques qui sont entre autre recrutement, mobilité, évaluation, rémunération...etc. ces dernières représentent la partie visible de la gestion. Elles sont de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborée en cohérence avec les choix de gestion propre à l'organisme notamment en matière de stratégie RH qui doit à son tour se centrer autour de matière à savoir tout sur l'ensemble des hommes et des femmes, débutants et expérimentés, techniciens et cadres, managers et exécutants, qui composent et participent à la vie de l'organisation.

La prise en charge des attentes du personnel, ses problèmes, ses inquiétudes ou ses difficultés matérielles est indispensable pour les directions des ressources humaines, de ce fait la formulation des réponses adéquates est plus que nécessaires.

Le succès de tout organisme à l'avenir, repose sur la gestion efficace des ressources humaines qui a pour objectif principal la satisfaction de l'employeur et l'employé en même temps, le facteur clé pour sa réussite est d'établir une meilleure gestion.

Pour assurer sa croissance, l'organisation doit avoir la faculté d'adaptation de son personnel. Ceci dépend de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité.

Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel. La gestion des carrières ou « développement du potentiel humain » de l'organisme vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes, les attentes à l'égard du travail et, les potentiels et aspirations du personnel.

## **Introduction générale**

---

Cela a suscité le choix de notre thème qui s'intitule : **La gestion des ressources humaines dans la commune de Tizi-Ouzou : approche par la performance et l'efficacité.**

**« Cas de l'APC de la wilaya de T.O »**

### **Problématique de la recherche**

La gestion des ressources humaines constitue un levier important au service de la performance des administrations publiques en particulier les collectivités territoriales.

L'évolution de la gestion des communes ne peut se concevoir sans la qualité des ressources humaines et singulièrement dans une perspective d'une bonne gouvernance locale.

Rien ne sert de moderniser l'administration territoriale et de dynamiser ses institutions si les hommes chargés d'en assurer la concrétisation ne possèdent ni les capacités nécessaires, ni la motivation indispensable à l'exercice de leurs responsabilités.

Le potentiel humain actuel des communes en Algérie se caractérise par une sous-qualification chronique, une action de formation et de perfectionnement très insuffisante.

Plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation notamment l'insuffisance et la mauvaise répartition des compétences, le faible encadrement et l'inadéquation des profils recrutés par rapport aux besoins effectifs en matière d'encadrement mais aussi et surtout l'absence des bonnes pratiques et de gestion des ressources humaines.

Au stade de notre recherche, se pose la problématique suivante :

**« Quel est l'impact du recrutement sur la performance dans une collectivité territoriale plus précisément l'APC de Tizi-Ouzou ?**

### **Questions subsidiaires :**

A cet effet, notre problématique va répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines ?
- Quelles sont les conditions de recrutements et les indicateurs de performance dans les collectivités territoriales ?

## **Introduction générale**

---

### **Hypothèse de travail**

Notre travail s'appuie sur les hypothèses suivantes :

1. plus la gestion des carrières et la rémunération incitative sont pertinentes, plus elles influencent positivement la performance sociale de la commune de T.O
2. plus la promotion, la formation sont pertinentes, plus elles influencent positivement et significativement la performance sociale de l'APC de T.O

**Pour mener à terme ce travail**, nous l'avons divisé en quatre chapitres :

Le premier chapitre, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Algérie, qui est structuré en trois sections, la section une porte sur la gestion des ressources humaines, ensuite les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines, et enfin on va détailler les pratiques de la gestion des ressources humaines. La deuxième section consacrée sur les généralités de la fonction publique, et son système juridique, et enfin la dernière section sera consacré sur les notions générales des fonctionnaires, les caractéristiques et l'évaluation des fonctionnaires.

Le deuxième chapitre porte sur le recrutement dans les collectivités territoriales qui est structuré en trois sections, section une est consacré à la notion générale de recrutement, ensuite la présentation des conditions de recrutement. La deuxième section est consacrée, le cadre statutaire du recrutement dans la fonction publique territoriale, et enfin sur le recrutement, un processus de ressources humaines à visée stratégique.

Le troisième chapitre est consacré sur le concept de performance ressource humaine dans le champ public local qui est structuré en trois section, la section une est consacré sur les concepts généraux de la performance, ensuite les principaux critères de mesure de performance, enfin la gouvernance et sa relation avec la GRH. La deuxième section consacré pour les technique d'évaluation de la performance, et enfin le choix des indicateurs de performances.

Le quatrième chapitre est consacré à l'étude de cas sur l'impact du recrutement sur la performance dans une collectivité territoriale APC de Tizi-Ouzou d'où on a fait une présentation de l'organisme d'accueil de l'APC, leurs missions et sont statuts juridique, nous avons étudié le système d'acquisition et stimulation des ressources humaines au sein de l'APC

## **Introduction générale**

---

de Tizi-Ouzou, et enfin résultats de notre questionnaires. En termine avec une conclusion générale.

### **Méthodologie de recherche :**

Pour réaliser ce travail et apporter les éléments de réponse à notre problématique, nous nous sommes basés :

- D'une part sur, une recherche bibliographique et une étude documentaire portant sur des ouvrages, articles et revues à partir de la bibliothèque de la faculté des sciences économique et de gestion de l'UMMTO, ainsi on ajoute nous recherche sur les sites internet ce qui nous a permis de collecter les données théorique et empirique nécessaires pour la compréhension des concepts et des logique relatifs à notre thématique.
- D'autre part sur, l'exploitation des différents documents fournis par l'APC de Tizi-Ouzou, accompagné d'une enquête sur le terrain, par le biais d'un questionnaire auprès responsables et les fonctionnaires de l'APC de Tizi-Ouzou.

Nous avons enquêté sur plus de 100 personnes de la commune de T.O dans plusieurs services, ce qui nous a permis de faire un échantillon de 100 personnes parmi eux des cadres, des cheffes de services, des attachés d'administrations, des comptables, des gestionnaires, des juristes, des secrétaires.

Ensuite, nous avons choisi des questions sur les ressources humaines, sur la motivation, la communication, les salaires perçus, les compétences, le recrutement, la formation, les relations entre collègues et avec le public et la satisfaction.

Enfin, nous avons réparti nos questions sur trois axes de performances qui sont la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance de produit. Ces axes nous aideront à répondre à notre problématique, ainsi qu'aux hypothèses.

Le thème de notre mémoire de recherche choisi portera sur la gestion des ressources humaines dans la commune de Tizi-Ouzou approche par la performance et l'efficacité, l'objectif principal de cette recherche consiste à démontrer l'impact de recrutement sur la performance dans la collectivité territoriale plus précisément l'APC de Tizi-Ouzou à travers une étude pratique sur l'échantillon de la commune.

# Chapitre 1 :

La Gestion Des Ressources Humaines  
Dans La Fonction Publique En Algérie

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

## Introduction

La gestion des ressources humaines n'est plus jamais un pilier de la performance, les questions de gestion de compétence, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs. Pour définir simplement la notion des ressources humaines, on peut dire qu'il s'agit d'un service piloté par un directeur des ressources humaines qui est en charge de plusieurs services. Il s'occupe par exemple de la gestion du personnel, des relations entre les syndicats, de la communication

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. Les questions de gestion de compétences, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs.

La fonction humaine revêt une importance capitale dans le fonctionnement d'une entreprise, car en réalité, l'entreprise est une unité sociale.

Ainsi dès que toutes les fonctions sont mises en place pour faciliter la réalisation des objectifs, la fonction humaine est la plus importante, car elle concerne la gestion du personnel.

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

## Section1 : Notions générales sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une fonction partagée avec les ménages d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et salariés, à leurs choix stratégiques.

### 1.1. Définition et évolution de la gestion des ressources humaines

L'évaluation des ressources humaines représente l'ensemble des méthodes et techniques permettant de mesurer les compétences du personnel pour une organisation ou une entreprise donnée.

#### 1.1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

**Selon Patrice rousse** la gestion des ressources humaines : «est un ensemble d'actions qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise »<sup>1</sup>

L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des finalités de l'organisation. La gestion des ressources humaines définit les stratégies, les moyens, les modes de fonctionnement organisationnels et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise

#### **Selon LOIC Cardin**

«La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité»<sup>2</sup>.

#### **Selon MARCEL Cote**

«La gestion des ressources humaines est la conception, la planification, la coordination et le contrôle de l'acquisition, la conservation, l'utilisation et le développement d'un personnel de qualité»<sup>3</sup>

#### 1.1.2. L'évolution de la GRH

D'après Alain Meignant l'objectif essentiel de la G.R.H. est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail

---

<sup>1</sup> [www.Fouad-refre.org/img/pdf](http://www.Fouad-refre.org/img/pdf): cours-GRH.com. Consulté le 21/06/2020 à 20h

<sup>2</sup> Loic Cardin Francis Guérin, Frédérique Pigeyere Gestion des Ressources Humaines « pratique et élément de théorie » édition Dunod paris 2001 p 15

<sup>3</sup> Marcel Cote, la gestion des ressources humaines, Edition : Vuibert, paris 1975 P 56

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G.R.H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.<sup>4</sup>

## 1.1.2.1. Historique des RH en Algérie

La fonction RH en Algérie aura été, tout au long de son parcours « historique ».

Notamment au niveau du secteur public, car cette dernière est marquée par des choix politique, économiques et sociaux de la part de l'Etat. Premièrement sa phase de reconstruction durant les années 60, bascule sur l'organisation du développement pendant les années 70. Dans un second temps, c'est la mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux que l'on retrouve au début des années 80, pour ensuite aller vers la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel pendant les années 90. Aujourd'hui, c'est le management du changement que l'on retrouve<sup>5</sup>.

La situation actuelle de cette fonction en Algérie est marquée par le retrait de l'état avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public, exception faite des entreprises dites stratégiques, et avec l'ouverture de l'économie nationale, l'Etat tente de propulser de nouveaux modèles d'organisation du travail basés sur la mise en œuvre de plans de réformes législatives et organisationnelles (généralisation des NTIC, démarche de qualité, flexibilité de l'emploi, participation croissante du DRH à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise....)

Lucide de cette réalité, la direction générale de la fonction publique algérienne a engagé durant des années des réformes profondes concernant le domaine de GRH en rapport avec les exigences d'efficacité, de performance et d'efficience, ces réformes se sont traduites notamment par la consécration de plans annuels de GRH dans les différentes institutions et

---

<sup>4</sup> Christian PILLOT, INSA de Lyon 2004, Gestion des ressources humaines

<sup>5</sup> Kerzabi et Brikci, 2016, Les mutations de la GRH en Algérie

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

administrations publiques ainsi que le transfert du pouvoir de décision des structures de l'Etat vers l'entreprise<sup>6</sup>

## 1.1.2.2. Le secteur public algérien

### a. Le management du secteur public algérien

Le secteur public en général est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics qui constituent ses trois composantes.

La Direction Générale de la fonction publique est le responsable N 01 de ce secteur, la DGFP est un organisme spécialisé dans le contrôle de la gestion des ressources humaines des différents secteurs de la fonction publique. Aussi elle est chargée du suivi des statistiques concernant les fonctionnaires actives au niveau de toutes les administrations et établissements publics, cette dernière joue un rôle important pour résoudre les problèmes et les conflits entre les fonctionnaires et leurs administrations.<sup>7</sup>

### b. Les réformes administratives du secteur public algérien

Comme dans de nombreux autres pays, la gestion publique en Algérie a connu, au cours des deux dernières décennies, des réformes beaucoup plus profondes et soutenues que par le passé. Bien que les impératifs économiques et les exigences croissantes exprimés par la population aient eu des répercussions sur les politiques et les programmes gouvernementaux, les réformes en Algérie ont été largement influencées et dictées par des facteurs externes. En effet, depuis que l'Algérie est devenue de plus en plus intéressée par l'intégration à l'économie mondiale, de plus grandes exigences ont été placées sur le gouvernement pour des changements de politique et des changements dans les structures et processus administratifs, afin de répondre aux réalités nouvelles et émergentes.

La stratégie de la FRH dans la fonction publique s'intéresse principalement au capital humain requis. De plus elle cherche à développer ce capital à travers l'élaboration des lois pour faciliter les procédures administratives, l'exemple peut être donné par l'apparition des statuts particuliers pour chaque corps dans les différents secteurs, ce qui propose un régime indemnitaire plus adéquat avec le contexte et les responsabilités de chaque corps.

---

<sup>6</sup> [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). Consulté le 30/12/20 à 20 :00h la fonction ressources humaines dans l'administration publique Algérienne

<sup>7</sup> Tenui et Benterki : management public, édition l'harmattan, 2014, p43

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

Dans la perspective d'une réforme administrative appliquée en Algérie, une nouvelle politique de la fonction publique est installée. Elle est fondée sur : la valorisation de la ressource humaine, l'éthique de l'agent public autour de nouvelles valeurs, les nouvelles normes de comportement, du travail ou la loyauté, l'impartialité, l'égal accès, le mérite, la compétence et le dévouement au service public constituent les caractéristiques dominantes.<sup>8</sup>

## 1.1.2.3. Les étapes de l'évolution de la fonction « personnel »

« Si l'on administre le personnel des organisations depuis que celles-ci ont atteint une taille significative, la préoccupation pour les RH en tant que telle et le vocabulaire qui l'accompagne ne date que des trente dernières années ».

Toute l'évolution historique de la GRH est plus au moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la GRH actuelle, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement.

### A. La révolution industrielle

Une étape significative pour le développement de la GRH est la révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle. La GRH de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contre maitre qui incitaient les employés à travailler plus fort et par une surveillance constante et rigoureuse, Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsable de la croissance de la frustration des travailleurs et leurs rébellions sur les lieux de travail.<sup>9</sup>

### B. Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle un courant de réforme est venu proposer des solutions possibles, on cite :

- L'organisation scientifique du travail (OST) appelé aussi le Taylorisme :  
« L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Frederik Winslow Tylor, l'OST est née ».

---

<sup>8</sup> Beldjelalia : les réformes administratives en Algérie, édition elhadath, 2014, p 06

<sup>9</sup> Giles Guérin, Thierry Wils ; « la gestion des RH, du modèle traditionnel au modèle renouvelé » ; édition 3 les presses de l'université de Montréal ; 1992 P22

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

Le taylorisme est une méthode de travail mise au point par Frederik Winslow Taylor, un ingénieur américain. Cette méthode consiste en une organisation rationnelle du travail divisé en tâches élémentaires, simple et répétitives, confiées à des experts. L'objectif principal du taylorisme est d'atteindre la meilleure productivité possible des agents du travail à la moindre effort et fatigue.

Taylor était le premier qui a analysé, de façon systématique les comportements humains au travail, il a apporté plusieurs notions et remarques comme par exemple la standardisation des procédures du travail et l'outillage ou la formalisation des processus, particulièrement en matière de recrutement, de formation et d'évaluation.<sup>10</sup>

Mais le taylorisme était critiqué pour son manque de flexibilité, par sa focalisation sur le travail humain et son ignorance de tous les autres facteurs qui peuvent influencer la productivité d'une organisation. En somme, on a prétendu résoudre les problèmes associés au facteur humain sans tenir compte de l'élément humain.

- La psychologie industrielle et le mouvement des RH :

Le mouvement des RH a pris naissance avec les écrits d'un professeur américain Elton Mayo. Ses écrits comportaient les expérimentations menées dans les usines Hawthorne de Western Electric dans les années 30. Elton Mayo a marqué les théories du management et c'est le fondateur de la psychologie industrielle. Il a établi les fondements au courant théorique le plus controversé du 20<sup>ème</sup> siècle, en matière de management : l'école des Relations Humaines. Son expression « Relations Humaines » était, dès lors, utilisée fréquemment dans les œuvres de praticiens engagés dans la pratique naissante de la gestion du personnel.

Au fait, Mayo a amélioré l'hypothèse de Taylor en y ajoutant quelques avantages pour les employés. Les avantages sont les suivants : environnement agréable, salaires acceptables et sécurité du poste ainsi que de l'emploi.<sup>11</sup>

Selon Mayo « les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils cherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement

---

<sup>10</sup>Jean. Marie. Peretti ; « Ressources Humaines », 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015 P63

<sup>11</sup>Elton Mayo ; « the human problems of an industrial civilization » New York. Mac millan 1993, p93

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

d'une tâche. Ils souhaitent pouvoir se montrer utiles et d'apporter une contribution manifeste ».

- L'approche de l'économie institutionnelle du travail :

Selon les penseurs de l'approche de l'économie institutionnelle du travail, les problèmes de relations entre les employés et les directions d'organisation sont causés par déséquilibre des pouvoirs entre ces deux groupes, par l'autoritarisme de gestionnaires et par précarité économique qui essayaient les employés.

Les auteurs de « the history of trade unionism », les époux Sydney et Beatrice WEBB font était de deux voies de solutions, d'une part, les négociations collectives par des syndicats libre et, d'autre part, des règles légales concernant le droit du travail qui constituaient des obligations imposées aux employeurs.

C'est notamment en vertu de ce grand courant de pensée que ce sont bâtis les programmes de formation relations industrielles et qu'on a favorisé, dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'apparition d'un droit du travail qui a permis l'essor du syndicalisme tel qu'on le connaît de nos jours.<sup>12</sup>

- Ecole des Relations Humaines :

Suite aux travaux d'Elton Mayo, de nombreux psychologues se sont penchés sur les comportements des hommes au travail et ont développé l'école des Relations Humaines.<sup>13</sup>

Parmi ces psychologues on cite :

- **Kurt Lewin :**

Psychologue américain, il a démontré à travers ses nombreuses expériences que l'une des principales résistances au changement est la crainte de s'écarter des normes du groupe. Ainsi, il conclut qu'il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que d'un seul individu.

Son approche théorique a eu un impact profond, les plus marquants concernent la dynamique interne des petits groupes et l'impact du style de leadership.

---

<sup>12</sup>WEBB.Sydney et Beatrice, the history of trade unionism, New York, Green, 1920 P87

<sup>13</sup>Elton Mayo et l'école des relations humaines, 2007(n<sup>o</sup> 256), p 81

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

- **Rensis Likert :**

Il est considéré comme le successeur de Kurt Lewin, Likert a poursuivi des recherches et expériences dans plusieurs directions.

Ses études peuvent être considérées comme le prolongement des efforts de Mayo et Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que la structure formelle et la technologie utilisée sont les mêmes.

- **Abraham Maslow :**

Maslow définit l'être humain comme un tout présentant des aspects physiologiques, psychologiques, sociologiques et spirituels. Chacun de ses aspects est relié à certains besoins humains, selon lui, ce sont les besoins qui créent la motivation.

Il a schématisé la hiérarchie des besoins à l'intérieur d'une pyramide à cinq paliers (besoin physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement). Selon lui, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits.<sup>14</sup>

- **Frederick Herzberg :**

Dans un premier temps, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- ❖ Les premiers sont extrinsèques (hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ainsi, leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfait.
- ❖ Le second facteur est intrinsèque (l'auto-motivation). Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

- **Douglas McGregor :**

---

<sup>14</sup>Ibid

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

Il commence par remarquer qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de directions.

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Ainsi, il en ressort avec deux conceptions de l'homme au travail :

- ❖ La théorie X : affirme que l'homme est naturellement paresseux et qu'il a besoin d'être contraint au travail.
- ❖ La théorie Y ; affirme au contraire que l'homme n'a pas une aversion naturelle pour le travail et qu'il ne s'implique que s'il se voit confier des responsabilités et s'il prend des initiatives qui seront valorisés par ses supérieur.

- Le courant sociotechnique :

C'est une discipline scientifique et de recherche partant sur les interactions entre la société et la technique. Elle est multidisciplinaire, à la crois »e de la sociologie, des sciences de l'information et de la communication, de la technique...etc.

Cette école est porteuse d'une critique du courant des relations humaines, qui néglige les variables organisationnelles en privilégiant la dimension affective et la communication dans l'entreprise, le développement social se préoccupe des conditions de travail, des problématiques organisationnelles liées à l'introduction des nouvelles technologies, de la mise en place des groupes de production autonomes.

## 1.2. Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines

Les missions de la G.R.H peuvent tout d'abord se décliner en objectifs, explicites et implicites : administrer efficacement, développer la motivation et l'implication des salariés, favoriser le changement, mettre en œuvre la stratégie.<sup>15</sup>

### 1.2.1. Les missions de la Gestion des ressources humaines

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus

Les objectifs de la gestion des ressources lui assignent quatre missions fondamentales qui sont les suivantes :

---

<sup>15</sup>Géraldinschmidt, ressources humaines, [www.universalis.fr/encyclopedie](http://www.universalis.fr/encyclopedie). consulté 30/12/2020 à 22:00h

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

### a. Administrer efficacement ou (gérer)

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction GRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

### b. Développer la motivation et l'implication des salariés

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes.

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance...« Réserve d'énergie», la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- De s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données.
- De choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée.
- D'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.<sup>16</sup>

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...).

Se développent de nouveaux modèles de **GRH**, notamment celui proposé par Lawler (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.

Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants :

---

<sup>16</sup> Jean Marie Peretti « Ressources humaines » 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert paris, 2003-2004 p 81

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

- Variété des tâches,
- Partage du pouvoir,
- Promotion,
- Rémunération,
- Participation,
- Formation...

### c. Favoriser le changement

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

### d. Mettre en œuvre la stratégie

« Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en Vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel »<sup>17</sup>.

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

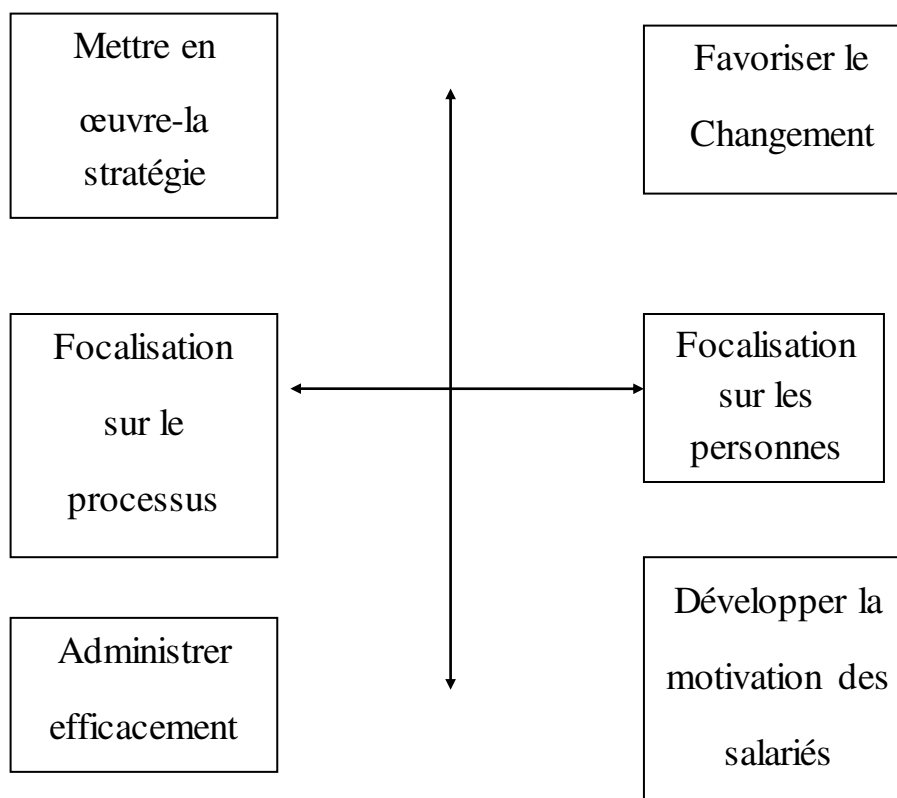
Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H.avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

---

<sup>17</sup>G.Morin « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » Boucherville 1993 p 21

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

Schéma N°1 : Les quatre missions de la gestion des ressources humaines sont représentées dans le schéma ci-dessous :



Sources : Jean Marie Peretti « Ressources humaines » 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert paris 2003-2004 p81

## 1.2.2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

c'est au terme du processus d'affirmation long et complexe que la gestion des ressources humaines apparaît aujourd'hui comme la spécialité qui, pour le compte de la direction d'un organisme, traite l'ensemble des problèmes posés par les relations entre l'institution et ces employés

Les objectifs des ressources humaines sont regroupés en trois (03) catégorie :

### a. Les objectifs explicites

Les objectifs explicites sont comme suit :

- Attirer des candidats qualifiés ;

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

- Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant et accroître leur motivation ;
- Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

### b. Les objectifs implicites

Les objectifs implicites sont comme suit :

- Accroître la productivité ;
- Améliorer la qualité de vie sur le lieu du travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique.

### c. Les objectifs à long terme

Les objectifs à long terme sont comme suit

- La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise ;
- La capacité de suivre ;
- L'accroissement et l'amélioration des activités.<sup>18</sup>

### 1.2.3. Le rôle de directeur de personnel et les directeurs des ressources humaines

Les responsables de GRH ont un rôle très important dans les différentes pratiques des services ressources humaines illustré dans le tableau suivant :

Tableau 1 : le rôle de directeur RH

Rôles et Missions	Fonctions	
	Directeur de personnel	Directeurs des RH
<b>Recrutement</b>	-prise en charge de certains recrutements -suivi des opérationnel dans leurs recrutements et gestion des de la phase administrative (salaires, contrat de travail)	-définition de la politique de recrutement -gestion de certains recrutements stratégiques -coordination des autres recrutements, gérées par un cadre,

<sup>18</sup>[www.over-blog.com](http://www.over-blog.com). La gestion des ressources humaines, consulté le 02/01/2020 à 23h:30

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

		ou par des opérationnels -prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
<b>Formation</b>	-définition du plan de formation et de suivi de la réalisation -choix des prestataires	-impulsion de la politique de la formation -pilotage des procès de formation, la réalisation étant plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsables de la formation
<b>Gestion des carrières</b>	-peu d'actions dans ce domaine -mise en place éventuelle d'entretiens annuels -gestion des demandes de motivation	-pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrière -mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
<b>Paie et rémunération</b>	-gestion administrative supervision de la paie -affectation des enveloppes d'argumentation	-définition de la population salariale -mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable -supervision de la partie et compensation et bénéfices
<b>Relation Sociales</b>	-gestion au plus près de la relation avec les partenaires sociaux -gestion de lignes individuelles	-supervision des négociations et de la mise en place d'accords -prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
<b>Etudes des ressources humaines</b>	-peu d'implication dans les études ressources humaine	-définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale Mise en place en analyse des études qualitatives et quantitatives

Source : APEC(2004), les métiers des ressources humaines

### 1.3. Les pratiques de la Gestion des ressources humaines

Recruter, former, rémunérer et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme tâches classiques de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci. Aujourd'hui des directions des ressources humaines doivent s'acquitter d'autres pratiques liées à la stratégie générale, à la planification et à la gestion du capital humain dans

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

des organisations en pleine mutation économiques, organisationnelles, sociologiques et sociétales.

## 1.3.1. Les pratiques classiques de la GRH

### a. Recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Dans la fonction publique, le fonctionnaire est recruté à un certain niveau dans un corps et dans un grade donné. Ensuite, il peut monter dans la hiérarchie en fonction de l'appréciation de ses résultats et dans la proportion est plus ou moins fixée.<sup>19</sup>

### b. L'intégration

L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée.<sup>20</sup>

Les buts de l'intégration sont comme suit :

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités

---

<sup>19</sup> Article 9 du Décret n°91-26 du 02/02/1991, portant statut particuliers des travailleurs appartenant au secteur des communes.

<sup>20</sup> LACAZE Delphine et autres, **l'intégration des nouveaux collaborateurs** : enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Ed Dunod, paris, 2010.P02

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

- S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.<sup>21</sup>

### **c. La formation**

Selon Meignant, la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ».<sup>22</sup>

### **d. La rémunération**

La Rémunération est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptible d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. Ainsi, la rémunération est considérée comme étant « l'ensemble des rétributions acquises par le salaire en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».<sup>23</sup>

### **e. Gestion administrative**

La direction générale doit garantir la gestion administrative, qui consiste à :

- Classier des dossiers de tous les employés et postes ;
- Avoir tous les documents nécessaires et ceux Eiger par la législation ;
- Le calcule et la remise des salaires dans les délais ;
- Veiller sur la bonne communication interne de l'entreprise (notes, notes de service, circulaire, noté d'information, etc.)

### **f. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise, tant en termes d'effectifs que de compétences. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés.

La GPEC est une démarche destinée à anticiper les écarts entre besoins et ressources (qualitatifs et quantitatifs) d'une entreprise pour pouvoir les réduire si nécessaire. Elle conçoit, met en application et contrôle les politiques et pratiques nécessaires à cette fin.

---

<sup>21</sup> DUMAIS Jean François FRP Groupe-Conseil et autres, **Guide de gestion des ressources humaines** : destiné aux entreprises des technologies de l'information, Techno Compétences, Québec, 2003.p55.

<sup>22</sup>Meignant « à manager la formation », éd d'organisation, paris, 1991, p101

<sup>23</sup> Patrick ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, paris, 1996, p81

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

La GPEC implique quatre types d'analyses prévisionnelles touchant :

- Aux emplois : analyse des changements de contenus des métiers
- Aux effectifs : analyse des ressources et des besoins futurs de l'entreprise en termes de salariés
- Aux compétences : analyse de ressources et des besoins futurs en termes de compétences individuelles
- Aux carrières : analyse des plans de carrière envisageables pour les salariés.<sup>24</sup>

## 1.3.2. Les pratiques modernes et actuelles de la gestion des RH

Ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants :

### 1.3.2.1. La gestion des carrières

La gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.<sup>25</sup>

### 1.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'entreprise

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

Il doit assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et ceux des salariés.

---

<sup>24</sup> David DUCHAMP, Ioris GUERY, « la Gestion des Ressources Humaines », Edition Nathan, p 40

<sup>25</sup> Shimor.L, Dalton. T, Saba.S, E, Jackson, R.S, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p 350

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

Ces intérêts sont plus souvent antagonistes puisque les soucis de l'entreprise et des actionnaires sont essentiellement d'ordre économique et financier alors que les préoccupations des salariés sont d'ordre social et humain.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés. Il doit jouer le rôle de facilitateur, de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'entreprise et éviter les conflits. Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont représentés en proposant des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits, la conduite des relations sociales devient une pratique permanente. La préparation et l'animation des rencontres avec les représentants du personnel sont devenues au-delà du cadre réglementaire, des moments d'échanges efforts permettent d'analyser le climat social.

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

### **1.3.2.3. Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRHAO)**

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

### **1.3.3. Les mutations de la gestion publiques des ressources humaines**

La politique de la gestion des ressources humaines dans la fonction, est souvent jugée comme peu innovante et pas dynamique. Alors le secteur public s'est engagé depuis plus une vingtaine d'année, dans un vaste chantier de réforme<sup>26</sup>.

#### **1.3.3.1. Le management public**

Le management de l'organisation doit parvenir à faire émerger les lignes de forces et les choix fondamentaux de la collectivité et faire en sorte reconnaissables par tout un chacun, professionnels et partenaires de l'institution.

---

<sup>26</sup>AHMED ZAID.M. cours management du développement territorial, Master 1. Management territorial et ingénierie de projets

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

Le management public a pour objet, la gestion des affaires publiques, c'est la mise en œuvre de techniques et de méthodes visant à développer le pilotage de la décision de l'Etat, administrations, entreprises publiques et collectivités locales.<sup>27</sup>

Le management d'une institution, d'une collectivité ne ressemble pas tout à fait à celui d'une entreprise. Cependant il y a des points communs comme la gestion des ressources humaines. La mise en place des règles et procédures, la gestion des projets.

Le management public reste très spécifique. Il doit s'accommoder à un environnement complexe composé<sup>28</sup>

- D'une multiplicité d'acteurs et d'institutions, d'horizons et de nature très différentes
- De territoires et de compétences variées
- Il doit s'accommoder à un cadre législatif et réglementaire très dense (constitution, lois régissant l'Etat et ses institutions, lois de finances, etc.)

### **A. Nouvelles pratiques de management public et lien avec la GRH**

Les processus et instruments de GRH doivent être en harmonie avec l'évolution des prestations globales attendues de l'administration et les nouvelles pratiques de management public<sup>29</sup> :

- Finalisation accrue des services
- Prise de conscience des coûts par prestation et par programmes de politique publique dans le domaine de la GRH
- Rapprochement du « client » des services publics et plus grande transparence des actions entreprises
- Flexibilisation et simplification des processus internes à l'administration

#### **1.3.3.2. Spécificités de la GRH publiques.**

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est spécifique, d'une manière générale les spécificités publiques de ce domaine sont :

---

<sup>27</sup> AHMED ZAID M. BANCE ph, 2015, what public governance with respect to public enterprises in rent economy, annals of public and cooperative economics, vol.86, Issue 4, p. 657-681, Wiley Blackwell

<sup>28</sup> BENMANSOUR ABDELLAH, BEKHECHI-CHOUIKHI SAMIYA « le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique », article, université Tlemcen, Algérie, p.16.

<sup>29</sup> YVES EMERY, FRANCOIS GONNI, « Dynamiser la gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, presse polytechniques et universitaires romandes, 2006, p.6.

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

- La multiplicité des acteurs du système politico-administratif :

D'une part, elle a pour effet de rendre les objectifs poursuivis par l'institution, tant au niveau des services que la GRH, ambigus, flous, contradictoires, et changements. D'autre part, elle rend la conduite de projets et le suivi d'une ligne d'action fort délicats, car il convient sans cesse de composer avec des acteurs intervenant à plusieurs niveaux, avec des arguments d'ordre différents et des moyens de pression diversifiés. Ce faisant, assurer la cohérence entre les différents aspects de la GRH, ainsi que dans le temps, se profile comme l'un des défis essentiels de cette activité exercée au sein du secteur public. Le service du personnel ne dispose pas, comme dans le privé d'une direction qui imprime clairement le cap à suivre, le principe de collégialité du gouvernement prévalant.<sup>30</sup>

- Le respect de la base légale définissant le statut du personnel
- La diversité extrême des métiers exercés
- L'exemplarité et la responsabilité sociale accrue
- La contradiction potentielle
- La sanction de l'efficacité des prestations fournies par les clients et la concurrence

### 1.3.3.3. La gestion des ressources humaines stratégique

La GRH demeure déterminée par les bases juridiques, statuts et règlement du personnel, qui en conditionnent les modalités. D'un autre côté, elle doit aussi répondre aux besoins de l'organisation, apporter des solutions concrètes pour l'aider à mieux remplir ses missions et ses défis, tentant de mieux valoriser son effet de levier stratégique.<sup>31</sup>

## Section 2 : Généralités sur la fonction publique

La fonction publique désigne l'ensemble des personnes qui occupent des emplois civils de l'Etat des collectivités territoriales, des établissements publics hospitaliers ou d'établissements ayant une mission de service public.

### 2.1. Définition et évolution de la fonction publique

Définition et l'évolution de la fonction publique en Algérie

---

<sup>30</sup> YVES Emery, François Gonin, op.cit.p.34.

<sup>31</sup> Yves Emery, François Gonin, « Gérer les ressources humaines, des théories aux outils, un concept intégrer par processus, compatible avec les normes de qualité », 3<sup>éd</sup>, presses polytechnique et universitaires romandes, 2009. P.122.

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

## 2.1.1. Définition de la fonction publique

La fonction publique est « un ensemble de personnes travaillant, sous certaines juridictions ou dans un cadre intergouvernemental, au sein des administrations publiques ». <sup>32</sup>

« La fonction publique désigne un ensemble de personnes travaillant au sein de l'administration publique. Elle englobe également l'ensemble de personnes travaillant pour des services publics ou d'utilité générale. Tout membre de la fonction publique est appelé fonctionnaire » <sup>33</sup>

« La fonction publique regroupe l'ensemble des agents travaillant dans les services publics de l'Etat des collectivités territoriales » <sup>34</sup>

Le statut général de la fonction publique obéit au régime unifié où tous les fonctionnaires de toutes les administrations et institutions publiques sont soumis au même statut.

Les expressions « fonction publique » et « fonctionnaire » désignent couramment un ensemble plus vaste de personnes travaillant pour des services publics ou d'utilité générale

## 2.1.2. L'évolution de la fonction publique en Algérie

L'administration Algérienne est passée depuis sa naissance par plusieurs difficultés et défis à cause des différentes interactions entre ses systèmes administratifs.

La fonction publique Algérienne n'a pas échappée à ce contexte. Elle est passée par deux étapes distinctes : celle d'avant l'indépendance et celle d'après l'indépendance

### a. La fonction publique pendant la colonisation

L'Algérie fut colonie française de 1830 jusqu'à 1962, l'Algérie française, en utilisant sa propre institution et ses lois, excluant l'intégration des algériens dans l'administration.

Pendant cette période, la fonction publique n'était accessible qu'aux citoyens français et ce pour des contingences politiques. Les algériens ont été relégués à une citoyenneté de deuxième zone régie par le code de l'indigénat, cela conformément à la loi N46/294 d'octobre 1946. Cette loi fut appliquée jusqu'à 1956 quand apparue l'ordonnance 56/273 du 04 Février 1956. L'innovation dans cette ordonnance consistait à l'accès des Algériens à certains postes au sein de la fonction publique. En 1959, le législateur français promulgua une deuxième ordonnance N°59/244 portant statut général de la fonction publique Française modifiant l'ancien statut et son application s'étendait en Algérie de 1960 jusqu'à l'indépendance 1962.

---

<sup>32</sup>Dictionnaire Larousse illustré, 1991.

<sup>33</sup>TABRIZI BEN SALAH, droit de la fonction publique, Edition MASSON, Paris, 1992, p08

<sup>34</sup>Ibid

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

## b. La fonction publique postérieure à l'indépendance

Au lendemain de l'indépendance en 1962, le gouvernement Algérien a promulgué la première loi N°62/57 du 31 Juillet 1962 par laquelle il reconduit la législation française à l'exception des dispositions contraire à la souveraineté nationale.

Le législateur algérien a procédé à une simple greffe du modèle français de la fonction publique en promulguant l'ordonnance N°66/133 du 2 Juin 1966 portant statut général de la fonction publique et mis en vigueur à compter du 01 Janvier 1967. Depuis, l'Algérie n'a cessé d'apporter des reformes en l'occurrence :

- La loi N°78/12 du 05 Aout 1978 portant statut général des travailleurs.<sup>35</sup>  
Les dispositions de cette loi régissaient les travailleurs quel que soit le secteur d'activité auxquels ils appartiennent sans aucune distinction, à l'exception des travailleurs exerçant à leur propre compte.
- La loi N°82/06 du 27 Février 1982 déterminé les principes et les modalités de mise en œuvres des dispositions de la loi N°78/12 du 05 Aout 1978 sus citée. Elle régit également toute relation de travail établies entre les travailleurs et l'organisme employeur quel que soit le secteur d'activité auquel ils appartiennent.
- Le décret N°85/59 du 23 Mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques. Ce dernier a unifie les modalités relatives au statut du fonctionnaire depuis la naissance de la relation de travail jusqu'à sa cessation.<sup>36</sup>
- L'ordonnance N06/03 du 15 Juillet 2006 portant statut général de la fonction publique qui a abrogé les textes législatifs et réglementaires sus cité.<sup>37</sup>  
Cette ordonnance détermine les règles statutaire applicables fonctionnaires et les garanties fondamentales qui leurs sont accordées dans le cadre de l'exercice de leurs missions au service de l'état.

## 2.2. Systèmes juridique de la fonction publique

Il existe deux systèmes ou structures de la fonction publique : le sens objectif ou structure ouverte de la fonction publique et le sens personnel ou système ouvert.

---

<sup>35</sup>La loi N°78/12 du 05 Aout 1978 portant statut général des travailleurs

<sup>36</sup>Le décret N°85/59 du 23 Mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques

<sup>37</sup>L'ordonnance N06/03 du 15 Juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

# **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

## **2.2.1. La fonction publique de structure ouverte (sens objectif)**

A travers ce système la fonction publique est un ensemble de spécialités de tâches qui doivent être exercées par une personne d'une manière permanente en vue d'assurer les missions de l'administration visant l'intérêt général, le sens objectif est basé sur les activités et les prérogatives exercées par cet agent sans tenir compte du parcours professionnel de l'individu qui l'exerce.

Ce système est appliqué aux USA et dans d'autres pays à savoir, la Suisse, le Canada et le Brésil.

La personne nommée dans un emploi devient titulaire dans ce poste, mais la suppression du poste entraîne la mise fin fonctions de l'agent qui l'occupe, ce système présente des avantages suivants :

- Le classement des fonctions d'une manière objective ;
- La concordance du salaire avec les exigences de la fonction qui définit le salaire
- La garantie d'équité et d'égalité entre les fonctionnaires.

Donc, la fonction publique de structure ouverte n'a pas besoin de mettre au point des statuts, elle n'assure pas l'avenir professionnel des travailleurs, il y'a emploi mais pas de carrière.<sup>38</sup>

## **2.2.2. La fonction publique de structure fermée**

Elle repose sur la classification personnelle et donne une importance au fonctionnaire et à ses compétences, à son ancienneté dans le service et à son poste dans la hiérarchie administrative.

Les fonctionnaires sont des salariés soumis à un statut qui leur assure des droits, des garanties, des prérogatives et des obligations et, ils encourent des responsabilités particulières

Contrairement à la fonction publique de structure ouverte, la suppression d'un poste ne conduit pas à la mise fin fonctions de l'agent qui l'occupe.<sup>39</sup>

## **2.3. L'organisation de la fonction publique et le champ d'application**

La création d'une fonction publique territoriale, il s'agissait de donner aux collectivités les moyens en personnel pour assurer leurs nouvelles compétences.

### **2.3.1. L'organisation de la fonction publique**

La fonction publique Algérienne est structurée comme suit :

#### **2.3.1.1. La structure centrale de la fonction publique**

---

<sup>38</sup> Ibid. p03

<sup>39</sup> Ibid.

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

La structure centrale de la fonction publique est une administration permanente de l'état, chargée notamment de :

- Proposer les éléments de la politique gouvernementale en matière de fonction publique et les mesures nécessaires à sa mise en œuvre.
- Veiller en liaison avec les administrations concernées à l'application du statut générale de la fonction publique et d'assurer la conformité des textes pris pour l'application.
- Assurer le contrôle de la régularité des actes administratifs se rapportant à la gestion de la carrière des fonctionnaires.
- Effectuer l'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les institutions et les administrations publiques, et assurer la régulation des effectifs.
- Mettre en œuvre la politique de la formation et de perfectionnement des fonctionnaires.
- Veiller à la mise en œuvre des procédures afférentes au règlement des conflits de travail dans le secteur de la fonction publique.
- Suivre en relation avec les autorités concernées la situation administrative des cadres titulaires de la fonction supérieure de l'état et suivre leur évolution.
- Représenter le cas échéant des intérêts de l'état employeur auprès des juridictions.

### **2.3.1.2. La direction générale de la fonction publique**

La direction générale joue un rôle très important de coordination avec les différentes administrations, elle constitue l'autorité centrale de conception et de mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de la fonction publique.

En vertu du décret exécutif N°03/90 du 28 Avril 2003, la direction générale de la fonction publique a pour missions :

#### **A. En matière statutaire**

- Définir les cadres juridiques relatifs aux emplois publics et l'organisation de la carrière des fonctionnaires et agents publics.
- Elaborer et mettre en œuvre conformément à la législation en matière de fonction publique, les dispositions statutaires communes à l'ensemble des emplois publics.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Décret exécutif N°03/90 du 28 avril 2003, la direction générale de la fonction publique

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

- Elaborer conjointement avec les institutions et les administrations publiques concernés, les spécificités régissant la carrière de leur personnel.
- Déterminer les règles relatives au recrutement, l'organisation et le déroulement des concours pour l'accès aux emplois publics.
- Elaborer les textes relatifs à la rémunération et au régime indemnitaire des agents publics.
- Orienter et assister les institutions et administrations publiques dans le règlement du contentieux de la fonction publique.<sup>41</sup>

### **B. En matière de régulation et de valorisation des ressources humaines**

La direction générale de la fonction publique assure la rationalisation des effectifs et la valorisation des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques en vue de leur utilisation optimale.

Dans ce cadre, la direction de la fonction publique veille à :

- Promouvoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans le secteur de la fonction publique en vue d'assurer l'adéquation constante entre les besoins en effectifs tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif et les missions des administrations publiques.
- Définir les règles et conditions relatives à la formation au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires et agents publics.
- Assurer la planification et la coordination des actions de formation préparant à l'accès aux emplois publics, en fonction des besoins quantitatifs et qualitatifs des institutions et des administrations publiques.<sup>42</sup>

### **C. En matière d'audit et de contrôle de gestion**

La direction générale de la fonction publique veille au respect de l'application des textes législatifs et réglementaires régissant la fonction publique.

Dans ce cadre, elle assure le contrôle sur les actes administratifs relatifs à la gestion de la carrière professionnelle des fonctionnaires et agents publics ainsi que les missions d'inspection et d'audit

---

<sup>41</sup>Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

De la gestion des ressources humaines dans les institutions et les administrations publiques.

### **2.3.1.3. L'inspection de la fonction publique**

Dans chaque wilaya est implantée une inspection de la fonction publique, c'est une structure déconcentré de la direction générale de la fonction publique, placée au niveau de chaque wilaya.

Le chef d'inspection de la fonction publique locale a délégation de signature.

Tous les actes administratifs concernant la carrière des fonctionnaires exerçant dans la wilaya (décision de nomination, titularisation,...) ainsi que les documents de gestion sont transmis à la direction de la fonction publique.

### **2.3.1.4. Le conseil supérieur de la fonction publique**

Il est institué un organe de concertation dénommé, conseil supérieur de la fonction publique. Il est à la fois un organe de représentation des fonctionnaires et de consultation sur toutes les questions à caractère général concernant la fonction publique.

Dans ce cadre, il est chargé de :

- Définir les grands axes de la politique du gouvernement en matière de fonction publique.
- Déterminer la situation de l'emploi dans la fonction publique au plan quantitatif et qualitatif.
- Veiller au respect des règles d'éthique au sein de la fonction publique.
- Proposer toute mesure de nature à promouvoir la culture du service public, en outre, il est consulté sur tout projet de texte législatif en rapport avec le secteur de la fonction publique.<sup>43</sup>

Le conseil supérieur de la fonction publique est composé de représentants de :

- L'administration centrale de l'état ;
- Etablissement publics ;
- Collectivités territoriales ;
- Organisation syndicales des travailleurs salariés les plus représentatives au plan national.

---

<sup>43</sup>Ibid.

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

Il comprend en outre, des personnalités choisies pour leurs compétences dans le domaine de la fonction publique.

### **2.3.1.5. Les organes de participation et recours**

Dans le cadre de participation des fonctionnaires à la gestion de leur carrière il est institué :

- Des commissions administratives paritaires.
- Des commissions de recours.
- Des comités techniques.

#### **A. Les commissions administratives paritaires**

Les commissions administratives paritaires sont créées selon le cas, par grade ou ensemble de grades, corps ou ensemble de niveaux de qualification équivalents auprès des institutions et des administrations publiques.

Ces commissions comprennent en nombre égal des représentants de l'administration et des représentants élus des fonctionnaires.

Ces commissions sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration.

« Ces commissions paritaires sont consultées sur les questions d'ordre individuel concernant la carrière professionnelle des fonctionnaires. Elle siège en outre, en jury de titularisation et en conseil de discipline »

#### **B. Les commissions de recours**

Il est créé une commission de recours auprès de chaque ministère, Wali, Ainsi qu'auprès de chaque responsable habilité de certaines institutions et Administrations publiques.

Ces commissions sont composées pour moitié de représentants de l'administration, et pour moitié de représentants élus des fonctionnaires. Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration.

Les représentants des fonctionnaires aux commissions paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les commissions de recours.

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

Les commissions de recours sont saisies par les fonctionnaires pour les sanctions disciplinaires de 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> degrés prévus à l'article 163 de l'ordonnance 06/03 sus citée.<sup>44</sup>

Les candidats à un mandat électif pour la représentation des fonctionnaires au sein des commissions paritaires sont présentés par les organisations syndicales représentatives. Lorsque le nombre des votants est inférieur à la moitié des électeurs, il est procédé à un second tour d'élection. Dans ce cas tout fonctionnaire remplissant les conditions d'éligibilité peut se porter candidat, le scrutin est alors validé quel que soit le nombre de votants.

Lorsqu'il n'existe pas d'organisation syndicale représentative au sein de l'institution ou de l'administration publique, les fonctionnaires remplissant les conditions d'éligibilité peuvent se porter candidats à l'élection des commissions administratives paritaires.

### **C. Le comité technique**

Les comités techniques sont consultés sur les questions relatives aux conditions générales de travail ainsi qu'à l'hygiène et à la sécurité au sein des institutions et des administrations publiques concernées.

Ils sont créés auprès des institutions et des administrations publiques, ils sont composés d'un nombre égal de représentants de l'administration et de représentants élus des fonctionnaires.

Ils sont présidés par l'autorité auprès de laquelle ils sont placés ou son représentant choisi parmi les membres désignés sur titre de l'administration.<sup>45</sup>

Les représentants des fonctionnaires aux commissions paritaires élisent en leur sein leur représentant dans le comité technique

Les membres représentants de l'administration au sein de la commission administrative paritaire, des commissions de recours et des comités techniques sont désignés par l'autorité investie du pouvoir de nomination

### **2.3.2. Le champ d'application de la fonction publique**

En application des dispositions des articles 3 et 11 de l'ordonnance n°06-03 portant statut général de la fonction publique, le présent décret a pour objet de préciser les dispositions particulières applicables aux fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions

---

<sup>44</sup> Article 163 de l'ordonnance 06/03

<sup>45</sup> Ibid.

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

et administrations publiques et de fixer la nomenclature des filières y afférente ainsi que les conditions d'accès aux divers grades et emplois correspondants.<sup>46</sup>

Les fonctionnaires appartenant aux corps communs sont en position d'activité au sein des institutions publiques, des administrations centrales de l'Etat, des services déconcentrés en dépendant, des établissements publics à caractère administratif, des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, des établissements publics à caractère scientifique et technologique et tout établissement public dont les personnels peuvent être soumis aux dispositions du statut général de la fonction publique.<sup>47</sup>

Sont considérés comme corps communs aux institutions et administrations publiques, les corps appartenant aux filières suivantes :

- Administration générale
- Traduction-interprétariat
- Informatique
- Statistiques
- Documentation et archives.

## Section 3 : Notions générales sur le fonctionnaire

Le fonctionnaire est une personne employée dans une administration publique et exerce une fonction permanente.

### 3.1. La définition du fonctionnaire

Le terme fonctionnaire désigne un ensemble plus large de personnes travaillant dans un service public ou service d'utilité générale.

«Le fonctionnaire est l'agent qui est nommé dans un emploi public, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative ».

«Les corps des fonctionnaires sont classés selon les niveaux de qualification requise au sein de quatre (04) groupes A, B, C et D, les groupes peuvent être scindés en sous-groupes ».

On constate que pour être fonctionnaire ; il faut compléter les trois conditions suivantes :

- La nomination dans un emploi public et durable ;
- L'occupation permanente d'un emploi auquel il est affecté ;
- La titularisation dans un groupe de la hiérarchie administrative.

---

<sup>46</sup> Article 3 et 11 de l'ordonnance n 06-03, portant statut général de la fonction publique

<sup>47</sup> Journal officiel de la république algérienne n 03

# Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

Ces trois conditions permettent de distinguer un fonctionnaire d'un agent public.<sup>48</sup>

## 3.2. Les caractéristiques et l'évaluation du fonctionnaire

Le fonctionnaire est tout agent qui a bénéficié d'une titularisation dans un grade de la fonction publique.

La titularisation est l'acte par lequel une personne se voit attribuer un grade dans un corps, c'est-à-dire un titre lui donnant vocation à occuper un emploi qui lui correspond.

La titularisation est ce qui différencie le fonctionnaire des autres agents publics. Alors que ses derniers sont soumis au régime de contractualisation et seulement nommés dans un emploi qui prend fin à n'importe quel moment, le fonctionnaire lui intègre un corps de l'administration avant d'être affecté à un emploi indéterminé. Dès lors, il peut au cours de sa carrière, être amené à occuper des fonctions différentes, selon leur niveau de recrutement. Les fonctionnaires sont repartis dans les catégories A, B, C ou D, les catégories peuvent être scindées en sous-groupes.

Le passage d'une catégorie à une autre catégorie est possible par la promotion, soit par concours interne, soit par l'accès au choix des fonctionnaires les plus anciens d'un grade donné à un autre grade supérieure soit sur titre après l'obtention d'un diplôme supérieur dans le même corps.

La titularisation manifeste la volonté de l'administration de s'attacher à une personne pour une longue période, ce qui assure au fonctionnaire la stabilité de l'emploi dans la fonction publique que lui envient les salariés du secteur privé.<sup>49</sup>

### 3.2.1. L'évaluation du fonctionnaire :

C'est un système qui repose sur l'appréciation et la notation. C'est une procédure administrative, qui se base sur une attribution d'une note annuelle qui varie de 0 à 10.<sup>50</sup>

Cette note tenir compte des attitudes des fonctionnaires, de leurs connaissances et performances professionnelles, de leur manière de servir et de leur comportement dans les services.

Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles. L'évaluation a pour objectif, l'avancement, la promotion, l'octroi d'avantage

---

<sup>48</sup> [www.cgtservicespublics.com](http://www.cgtservicespublics.com) consulté le 29/01/2020 à 13 :00h

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Article 84 du Décret n° 85-59 du 23/03/1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques, JORA N° 13 du 24 mars 1985, pp 01-53

# **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

liés au rendement et à la performance et l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses. Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée. (Art. 101). L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment (Art.99) :

- Le respect des obligations générales et statutaires
- La compétence professionnelle
- L'efficacité et le rendement
- La manière de servir.

Les statuts particuliers peuvent prévoir d'autres critères, compte tenu des spécificités de certains corps. La lecture de l'Art. 100 et Art. 102 nous fait savoir que les institutions et administrations publiques arrêtent. Après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluation adaptées à la nature des activités des services concernés.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général. La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné qui peut la contester et saisir la commission administrative paritaire compétente qui peut proposer sa révision. La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.<sup>51</sup>

### **3.3. Garanties, droits et obligations du fonctionnaire**

Les fonctionnaires ont des obligations en contrepartie desquelles ils bénéficient de certains droits fondamentaux.

#### **3.3.1. Les garanties du fonctionnaire**

L'Etat est tenu de protéger le fonctionnaire contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelle que nature que ce soit, dont il peut être l'objet dans ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et de réparer le préjudice qui en résulterait.

Lorsqu'un fonctionnaire est suivi par un tiers pour faute de service, l'institution ou l'administration publique dont il relève doit le courir des condamnations civiles prononcées à son encontre dans la mesure où une faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions n'est pas imputable à ce fonctionnaire.

#### **3.3.2. Les droits du fonctionnaire**

- Le fonctionnaire a droit après service fait, à une rémunération
- Le fonctionnaire a droit à la protection sociale et à la retraite, dans le cadre de la législation en vigueur

---

<sup>51</sup>Art. 97 de l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

## Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie

---

- Le fonctionnaire exerce le droit de grève dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur
- Le fonctionnaire a droit de bénéficier de conditions de travail de nature à préserver sa dignité, sa santé et son intégrité physique et morale
- Le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière
- Le fonctionnaire a droit aux congés.<sup>52</sup>

### 3.3.3. Les obligations du fonctionnaire

- Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le fonctionnaire est tenu de respecter l'autorité de l'Etat, conformément aux lois et réglementation en vigueur
- Le fonctionnaire est tenu d'exercer ses fonctions en toute loyauté et impartialité
- Il doit s'abstenir de tout acte incompatible avec la nature de ses fonctions, même en dehors du service
- Il est tenu d'avoir en toute circonstance une conduite digne et respectable
- Le fonctionnaire consacre l'intégralité de son activité professionnelle aux tâches qui lui sont confiées, il ne peut exercer une activité lucrative à titre privé de quelque nature que ce soit
- Toutefois les fonctionnaires sont autorisés à exercer des tâches de formation d'enseignement ou de recherche à titre d'occupation accessoire dans des conditions et selon des modalités fixées par voie réglementaire, ils peuvent également produire des œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques<sup>53</sup>
- Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie administrative, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées
- Le fonctionnaire veille à la protection et à la sécurité des documents administratifs
- Le fonctionnaire est tenu, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de préserver le patrimoine de l'administration
- Le fonctionnaire est tenu d'agir envers les usagers du service public avec courtoisie et diligence.

---

<sup>52</sup> Article 32 à 39 de l'ordonnance 06/03

<sup>53</sup> Ibid.

## **Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Algérie**

---

- Le fonctionnaire doit agir avec correction dans ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés
- Le fonctionnaire ne doit pas, en aucun cas, utiliser les locaux, équipements et moyens de l'administration à des fins personnelles ou étrangères au service.

### **Conclusion du chapitre 1**

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

La fonction ressource humaine au niveau du secteur public algérien aura été, tout au long de son parcours historique marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'état.

# Chapitre 2 :

Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

### **Introduction**

Les collectivités et particulièrement les communes sont confrontées à la mise en œuvre d'une politique sociale par le recrutement de personnes fragilisées vivant sur leur territoire.

Dans le même temps, celles-ci doivent faire face à l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles compétences, ce qui nécessite de recruter des professionnels de plus en plus qualifiés. Le recrutement fait intervenir des considérations économiques liées à la logique du marché de l'emploi, à la rareté de certains métiers, mais aussi à des différences d'attractivité entre les collectivités territoriales situées sur un même bassin d'emploi. La mise en œuvre du processus de recrutement donne lieu à une confrontation entre le principe d'égalité d'accès à la fonction publique et la recherche de compétences ajustées très précisément aux besoins exprimés par la collectivité.

Le recrutement est donc un processus complexe qui suppose une articulation entre des problématiques juridiques, éthiques, économiques, politiques, culturelles et managériales. Sur le plan juridique, le recrutement est défini par le statut de la fonction publique territoriale, mais dans les faits, les collectivités territoriales ont largement recours au recrutement contractuel, ce qui opère un certain rapprochement des pratiques avec le secteur privé. Enfin le recrutement dans la fonction publique territoriale tend à s'adosser à un processus managérial formalisé et relié à la notion de GPEC.

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

### Section 1 : Notion générale sur le recrutement

Nous pouvons accorder plusieurs définitions, à la notion du recrutement, nous citerons les suivantes :

#### 1.1. Définition de recrutement :

L'origine du terme « recrutement » est militaire puisque LAROUSSE donne cette définition pour le verbe recruter : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est défini comme entent : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins de personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en qualification »<sup>54</sup>.

« Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant »<sup>55</sup>

#### 1.1.1. L'importance du recrutement

De la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

- **Le coût de la main-d'œuvre :** Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et la recherche de candidats.

Ce coût varie selon les postes à pourvoir,

- **La stabilité de la main-d'œuvre :** Actuellement l'état du marché de travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leurs carrières. Cette instabilité de la main-d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique,

#### 1.1.2. Les objectifs de recrutement :

- Fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle aura besoin

---

<sup>54</sup>Guyot.J : « le recrutement méthodique du personnel ». Entreprisemodeme, paris,1983

<sup>55</sup> EDIGHOFFER ; J.R et autre, « économie d'entreprise : savoir et technique « édition NATHAN, paris, 1996, p 223

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

- Augmenter les chances de réussite de processus de sélection et d'intégration des ressources humaines
- Tenir compte des considérations juridiques sociales et économiques tout au long du processus
- Réduire le risque de départ des employés lié à l'in comparabilité entre les profils d'emploi, les besoins individuels et les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction ressource humaine.<sup>56</sup>

### 1.2. Les conditions de recrutement

#### A. Les conditions d'Age :

Règle Générale : Selon l'Article 15 de la loi 90-11 : « L'Age minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à 16 ans ... »

**Exceptions :** « Sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage »

- « Le travailleur mineur peut être recruté sur présentation d'une autorisation du tuteur légal ».

#### B. La Nationalité :

La nationalité est un lien d'appartenance politique entre le citoyen et l'Etat, en effet le citoyen est celui qui jouit du droit de nationalité de son pays et l'étranger est celui qui ne jouit pas des droits de cette nationalité.

---

<sup>56</sup> CIMON Dolant et autres, la gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition Vuibert, paris, 1998, p 89

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

Le fait même de jouir de la nationalité incombe pour la personne d'avoir des droits et des obligations qui concernent les nationaux sans les étrangers. Parmi ces droits on peut citer à titre d'exemple le droit de vote, le droit d'inscription sur les listes électorales, ainsi que le droit d'exercice et d'occupation de fonctions.

### **B.1. Règles Générale :**

La règle générale est que la nationalité constitue l'une des conditions essentielles de recrutement dans la législation algérienne.

### **B.2. Exception :**

La loi relative aux relations de travail autorise cependant l'employeur à recruter des travailleurs étrangers et ce conformément à l'article 21 de la même loi qui dispose qu'on peut procéder au recrutement des travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée.

### **C. La jouissance des droits civils et civiques :**

En aucun cas et conformément à la législation algérienne, il n'est permis de recruter une personne si elle ne jouit pas de ses droits civils et civiques.<sup>57</sup>

Les droits civils sont les droits qui protègent le citoyen dans son intégrité physique et morale et sa liberté et qui lui permettant d'exercer les différentes activités professionnelles, commerciales ou industrielles.

### **D. Les aptitudes physiques et la santé :**

#### **a. Règle Générale :**

Le travailleur doit être apte physiquement à exercer ses fonctions pour pouvoir postuler à un emploi. Cette aptitude est justifiée par les examens médicaux qu'il doit accomplir avant son recrutement. Les résultats de l'examen médical qu'il doit accomplir doivent être transmis avec le maximum de discrétion au service du personnel par le médecin concerné. Ce dernier doit être au courant des informations liées au poste à pouvoir telles que les conditions spécifiques à chaque poste de travail.

---

<sup>57</sup>[www.ecole-medav.com](http://www.ecole-medav.com) les conditions générales de recrutement

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

### b. Exception :

Selon l'Article 16 de la loi 90-11 relative aux relations de travail : « les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon les modalités qui seront fixées par voie réglementaire<sup>58</sup> ».

### E. Les titres et diplômes :

Le candidat convoqué à un éventuel recrutement doit présenter les titres et diplômes qui sont en fait une des exigences et des critères de base fixés préalablement pour le recrutement ce qui permet mieux connaître quel est le niveau de formation du candidat et le poste qui lui convient le mieux.

### 1.3. La procédure de recrutement :

Le recrutement externe à partir du marché de travail passe par des procédures administratives, qui précèdent le concours, quel que soit sa nature sur épreuve écrite ou sur titre « entretien », ou ces procédures sont des étapes indispensables pour toutes les administrations et institutions publiques, elles doivent se rapprocher de l'inspection de la fonction publique qui se trouve au niveau du territoire de la même wilaya ou se situe cette administration en appliquant les orientations du décret exécutif n 95-293 du 30 septembre 1995, relatif aux modalités d'organisation des concours, examen et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.<sup>59</sup>

Actuellement les procédures sont en changement avec la parution du décret exécutif n 12-194 du 25 avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein institutions et administrations publiques.

La première étape, l'administration pour effectuer un recrutement, doit avoir un nombre de postes budgétaires ouverts par la tutelle de cette dernière, car le nombre des postes budgétaires ouverts pour une année donnée se trouve clairement dans le P.G.R.H « Plan de la gestion des Ressources Humaines » visé par la fonction publique, de la même année budgétaire considérée. Les postes budgétaires destinés au recrutement sont les postes vacants, le nombre des postes vacants d'un seul grade est calculé comme suivant :

---

<sup>58</sup>L'Article 16 de la loi 90-11 relative aux relations de travail

<sup>59</sup>décret exécutif n 95-293 du 30 septembre 1995, relatif aux modalités d'organisation des concours, examen et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques

**Les postes vacants pour l'année N = le nombre des postes budgétaires ouverts pour l'année N – le nombre des postes budgétaires occupés dans la liste nominative arrêtée le 31/12/N-1**

Après l'approbation du plan de gestion par la fonction publique,- qui n'est pas devenue une condition, qu'auparavant en appliquant l'instruction **n 1** du premier ministre **relative à la fluidification des procédures de recrutement au titre de la fonction publique datée le 01 avril 2011** – l'administration peut déposer une décision d'ouverture d'un concours pour que la fonction publique lui donne l'avis favorable ou la conformité, à condition que le dossier ou la demande remplit les conditions en nombre « le nombre des postes budgétaires doit être conforme avec le nombre qui se trouve dans le **P.G.R.H** » et en genre « le genre des postes ouverts représente le même grade »<sup>60</sup>.

Au niveau de la fonction publique la décision prise, soit positivement dans le cas où, l'administration respecte les procédures d'ouverture, si elle a suivi les conditions, et négativement dans le deuxième cas, on note que ces procédures s'effectuent avant chaque recrutement.<sup>61</sup>

Dans le cas de l'avis favorable, l'administration prend en charge d'autres étapes après. Donc avant le jour du concours, elle –l'administration – procède à la publication de la décision d'ouverture du concours dans les journaux « un journal en langue arabe, et un autre en langue française ». La publicité est une opération obligatoire au niveau des agences de recrutement locaux pour les grades correspondent aux catégories au dessous de la catégorie « **10** ». La publicité a pour but de garantir l'information au nombre maximum des personnes intéressées, car elle est un droit, et d'attirer le maximum de candidats.

La publicité aussi existe sur le site web de la fonction publique, pour augmenter la possibilité de la diffusion à un pourcentage élevé de personnes, qui soient au courant pour déposer leurs dossiers au niveau de l'administration organisatrice du concours, dans un délai qui doit être affiché « dans la majorité des cas le délai se varie entre **15 et 30** jours ouvrable »,

---

<sup>60</sup> Robert le Duff et Jean-C laude Papillon ; la gestion publique ; 1988 ; 1<sup>ère</sup> édition ; édition Vuibert 217

<sup>61</sup> décret exécutif n 12-194 du 25 avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein institutions et administrations publiques.

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

le dépôt des dossiers est une étape qui a besoin d'un groupe de personnel qui sera chargé à réaliser candidatures et pour satisfaire les besoins des citoyens.

L'étape qui suit le dépôt des candidatures, c'est une phase technique, pour l'étude des dossiers et ses pièces composantes, pour savoir si le candidat remplit les conditions du 3<sup>ème</sup> article de la décision d'ouvertures du concours, relative à l'établissement **du Procès Verbal Technique. Le PV Technique** contient la liste des candidats retenus pour accéder au concours, et les candidats non retenus et les motifs qui justifient cette décision<sup>62</sup>.

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

### **Section 2 : Le cadre statutaire du recrutement dans la fonction publique territoriale (FPT)**

Le recrutement présente des points communs avec les pratiques en vigueur dans l'administration d'Etat et hospitalière, notamment en ce qui concerne l'application des règles générales. Mais à l'instar des autres fonctions publiques, le cadre statutaire du recrutement subit de plein fouet les effets des mutations sociétales

#### **2.1. Les principes fondateurs du recrutement dans la FPT**

Le cadre réglementaire et statutaire du recrutement des agents des collectivités territoriales est défini par la loi du 13 juillet 1983 portant droits et les obligations des fonctionnaires. La loi précise les conditions générales d'accès à la fonction publique en spécifiant les conditions de nationalité, de droits civiques, d'absence de condamnation, d'aptitude physique et diplôme pour les professions réglementées.

Sous l'influence du droit communautaire, la fonction publique territoriale a été tenue d'ouvrir son recrutement aux ressortissants de l'Union européenne<sup>63</sup>. Mais cette obligation imposée aux Etats membres, figurant dans le traité de Maastricht, n'a pas suscité une adhésion spontanée et enthousiaste de la part des collectivités territoriales. Au contraire, un esprit de

---

<sup>62</sup>Ibid. p 218

<sup>63</sup>Arrêt de principe consacrant la libre circulation des fonctionnaires au sein de l'UE AJDA. 27 octobre 2003 « la FPT au risque du droit communautaire »

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

fermeture a eu tendance à perdurer dans les mentalités des recruteurs locaux<sup>64</sup>. Si plusieurs dispositifs sont prévus comme la généralisation du recours au détachement ou l'ouverture des concours internes aux ressortissants de l'UE, des verrous importants, en lien notamment avec l'équivalence des diplômes, continuent de peser sur l'accueil des candidats européens.

Outre l'application du droit communautaire que l'on vient d'évoquer, plusieurs notions inscrites dans le statut de la FPT, mais aussi inspirées par les pratiques mises en œuvre sur le terrain, se chevauchent et se répondent dans le cadre de la procédure de recrutement. Il s'agit d'une part, de la distinction du grade et de l'emploi et d'autre part, du principe d'égalité avec son corollaire le principe de non-discrimination.

### a. La distinction du grade et de l'emploi : principes et limites

Comme tous les autres fonctionnaires, les territoriaux sont soumis à la distinction du grade et de l'emploi qui constitue un principe structurant de la fonction publique. A ce titre, le fonctionnaire est titulaire de son grade mais n'est pas propriétaire de son emploi. L'emploi correspond à un poste budgétaire ouvert par la collectivité pour répondre à un besoin.

#### - Les fonctionnaires territoriaux sont répartis en trois catégories statutaires :

1. La catégorie A, pour les fonctions de conception et d'encadrement (9/ de l'effectif), correspond au grade du niveau attaché territorial, et exige un niveau licence minimum
2. La catégorie B, pour la fonction encadrement intermédiaire (14/ de l'effectif), correspond au grade du niveau rédacteur, et se situe au niveau baccalauréat minimum
3. La catégorie C, pour la fonction exécution (77/ de l'effectif) correspond au grade du niveau adjoint administratif et demande pour certains métiers, des qualifications techniques validées par un CAP ou BEP<sup>65</sup>.

### b. principe d'égalité et principe de non-discrimination

Le principe d'égalité constitue le pilier du statut des fonctionnaires sur lequel s'organise toute l'architecture du système de recrutement.

Le principe d'égalité trouve son origine dans plusieurs textes, et notamment dans les articles 1 et 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, dans le préambule de la constitution de 1946 et à l'article 1<sup>er</sup> de la constitution 1958. « La république assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. » Cette

---

<sup>64</sup>Décret N° 2010-311 du 22 mars 2010 relatif aux modalités de recrutement

<sup>65</sup>Article 41 de la loi du 26 janvier 1984

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

devise s'inscrit désormais dans le patrimoine juridique national grâce à l'action volontariste du Conseil constitutionnel et du Conseil de l'Etat, comme l'illustre le célèbre arrêt Barrel. « Le principe d'égalité des citoyens pour l'accès aux fonctions publiques fait partie de ces principes généraux qui constituent la base de notre droit public, car ils font corps avec notre régime démocratique. »

Si le principe d'égalité peut être considéré comme un principe matriciel de l'organisation de la République et du statut des fonctionnaires posé par la loi du 13 juillet 1983<sup>66</sup>, il est souvent difficile de lui donner une consistance concrète et opérationnelle. L'application effective du principe d'égalité a été opérée dans les faits par la mise en œuvre du principe de non-discrimination. Ce principe de non-discrimination a été réaffirmé et encadré de manière plus précise par la loi du 12 mars 2012<sup>67</sup>.

Le principe de non-discrimination s'énonce de la manière suivants : aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les agents publics, en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur apparence physique ou de leur appartenance, vraie ou supposée à une ethnie ou à une race. Cette obligation de non-discrimination qui conditionne toute la procédure de recrutement est considérée comme une garantie du principe d'égalité, sous le contrôle du défenseur des droits et du juge administratif.

### 2.2. Le principe d'égalité à l'épreuve de l'évolution des mentalités

Le passage de notion d'égalité à la politique de diversité constitue une véritable rupture de paradigme dans le droit public français. La notion de discrimination positive marque une distance avec la vision classique du principe d'égalité. Elle s'appuie sur les travaux visant à dénoncer les mécanismes de discrimination, et notamment ceux inspirés des travaux de la science politique américaine. L'idée de discrimination positive s'est progressivement imposée dans les politiques publiques françaises au cours des années 1990, sachant que plusieurs types de discrimination peuvent être mis en perspective. **La discrimination directe** consiste à traiter une personne moins favorablement qu'une autre sur la base de critères discriminatoires tels que la couleur de peau, la religion, son appartenance syndicale ou ses opinions politiques. Quant à **la discrimination indirecte**, celle-ci est beaucoup plus subtile. Elle résulte de

---

<sup>66</sup> Article 6 de la loi n 83-634 du 13 juillet 1983

<sup>67</sup> Article 50 et 51 de la loi n 2012-347 du 12 mars 2012

## **Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales**

---

l'application d'un critère a priori neutre mais qui en fait produit des effets négatifs pour une catégorie de personnes. C'est notamment le cas des femmes, des personnes en situation de handicap ou des personnes issues de l'immigration<sup>68</sup>.

Différentes actions ont été menées dans les collectivités afin de réduire le système de discriminations. L'expérience du CV anonyme utilisé dans certaines collectivités comme le conseil général d'Aquitaine ou le cadre de référence publié par la Halden en 2009 pour recruter sans discriminer s'inscrivent dans cette dynamique. De même la rédaction de l'appel à candidature et la diffusion large de la fiche de poste correspondant au poste à pourvoir peuvent favoriser la lutte contre les discriminations.

Enfin, l'annonce rédigée au féminin et au masculin évite l'ambiguïté et l'autocensure de la part des candidats. Mais une vigilance s'impose lors de la sélection, de ne pas pratiquer une politique discriminatoire à l'envers, en ne retenant par exemple que les candidatures féminines.

### **2.3. Le cadre statutaire en Algérie**

La présente ordonnance porte statut général de la fonction publique. Elle détermine les règles statutaires applicables aux fonctionnaires et les garanties fondamentales qui leur sont accordées dans le cadre de l'exercice de leurs missions au service de l'Etat.

#### **2.3.1. La relation statutaire**

- est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un emploi public, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative

La titularisation est l'acte par lequel le fonctionnaire est confirmé dans son grade.

- Le grade est distinct de l'emploi. Il est le titre qui confère à son titulaire vocation à occuper les emplois correspondants.
- Le corps regroupe un ensemble de fonctionnaires appartenant à un ou plusieurs grades et qui sont régis par le même statut particulier.
- Le fonctionnaire est vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire

---

<sup>68</sup> Revue internationale de droit comparé 2004 n 2 « Principe d'égalité et principe de non discrimination dans la jurisprudence des communautés

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

- Les corps de fonctionnaires sont classés selon le niveau de qualification requis au sein des quatre (4) groupes suivants<sup>69</sup> :

Le groupe « A » comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités de conception, de recherche, d'études ou tout niveau de qualification comparable

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

Le groupe « C » comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activité d'exécution ou tout niveau de qualification comparable.

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

Les groupes peuvent être scindés en sous-groupes.

- Toute nomination à emploi dans les institutions et administrations publiques doit pourvoir régulièrement à une vacance d'emploi.

### 2.3.2. La structure centrale de la fonction publique

- La structure centrale de la fonction publique est une administration permanente de l'Etat chargée notamment :
  - de proposer les éléments de la politique gouvernementale en matière de fonction publique et les mesures nécessaires à sa mise en œuvre
  - de veiller, en liaison avec les administrations concernées, à l'application du statut général de la fonction publique et d'assurer la conformité des textes pris pour son application
  - d'assurer le contrôle de la régularité des actes administratifs se rapportant à la gestion de la carrière des fonctionnaires
  - d'effectuer l'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques et d'assurer la régulation des effectifs
  - de mettre en œuvre la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires
  - de représenter, le cas échéant, les intérêts de l'Etat employeur auprès des juridictions.

---

<sup>69</sup>Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

- Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la structure centrale chargée de la fonction publique sont fixés par voie réglementaire<sup>70</sup>

### Section 3 : Le recrutement, un processus de RH à visée stratégique

Le but du recrutement est d'opérer la meilleure adéquation possible entre un poste et son titulaire. Il constitue un processus directement relié aux orientations stratégiques de la collectivité et au projet de la collectivité défendu par les élus dans le plan de mandat. Adossé à la démarche de GPEC, et aux outils du pilotage social tels qu'ils résultent du bilan social, le recrutement est le moment opportun pour tenter d'apporter quelques corrections au déséquilibre dans la pyramide des âges, ou aux phénomènes de discrimination. Il ne s'agit plus de pratiquer une gestion statutaire et quantitative du recrutement fondée sur la logique de l'emploi mais de procéder à une gestion centrée sur la notion de compétences au regard des besoins de la collectivité à satisfaire. De fait, le recrutement est un processus très formalisé<sup>71</sup>.

#### 3.1. Le recrutement, un processus au cœur de la GPEC

Le recruteur, qui engage la collectivité sur le long terme, ne peut faire l'économie de cette réflexion stratégique qui a des conséquences directes sur la mise en œuvre des politiques publiques locales. De fait le recrutement est un levier de GPEC. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste à prévoir et à projeter des besoins et des ressources en personnel sur le moyen et le long terme, afin d'en analyser les écarts prévisibles et de mettre en place les processus RH pertinents pour ajuster les ressources à venir aux besoins futurs<sup>72</sup>.

Un des intérêts les plus significatifs de la démarche de recrutement inspiré de la GPEC est de permettre aux décideurs locaux de se projeter dans l'avenir en prenant la mesure des évolutions en cours pour faire le lien entre l'emploi, les besoins futurs et les compétences.

Quelques difficultés sont cependant à souligner dans la mise en œuvre de cet exercice délicat. Elles concernent notamment les métiers en tension, les métiers en mutation et l'articulation entre le logique métier et celle des cadres d'emplois. Toutes ces thématiques convergent sur

---

<sup>70</sup>Ibid.

<sup>71</sup>M. Archambault, V.Planel, les diagnostics de l'emploi territorial, hors - série n°7

<sup>72</sup>D.Thierry, C.Sauret, la GPEC, Edition l'harmattan, 1993

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

l'opération d'élaboration des fiches de postes qui donnent au recruteur un cadre intellectuel et méthodologique rigoureux lui permettant de s'inscrire dans une visée stratégique<sup>73</sup>.

### a. Les métiers en tension ou en mutation :

Le recrutement sur certains métiers n'est pas toujours facile : il se heurte soit à la rareté des candidatures soit à la nécessaire évolution de leur contenu et de leur représentation. Les collectivités éprouvent par exemple des difficultés à recruter des personnels qualifiés sur les métiers de la petite enfance, de l'animation, de la plomberie ou de l'électricité.

Les métiers de la filière administrative, notamment ceux identifiés sous le terme générique de « secrétaire » ont fait l'objet d'une grande mutation en raison du développement très rapide des technologies de l'information. Le métier traditionnel de secrétaire tend à disparaître au profit d'un personnel plus qualifié qui peut s'identifier à une responsable administrative, ou à une assistante de direction.

Les fiches prospectives métiers établies par le CNFPT mettent en lumière trois catégories de métiers qui sont caractérisés par trois niveaux d'enjeux :

- **Les métiers à fort renouvellement d'effectifs** tels que les animateurs loisirs, les assistants d'accueil petite enfance
- **Les métiers en tension** sur le marché du travail tels que les médecins cliniciens, les travailleurs sociaux, les infirmières, les puéricultrices
- **Les métiers à forte évolution des compétences** tels que les contrôleurs de gestion, les directeurs financiers, les surveillants de travaux.

### b. La fiche de poste, outil de référence de recrutement

L'élaboration de la fiche de poste, document central et transversal de la gestion des ressources humaines, constitue un préalable indispensable au processus de recrutement en tant que gage de sa pertinence et de sa réussite. La fiche de poste est un élément déterminant pour la mise en place d'une politique RH car elle identifie les compétences requises pour un emploi et précise les contours de l'emploi en termes de responsabilité. Outil de communication entre le collaborateur et son responsable hiérarchique, la fiche de poste permet d'identifier les écarts entre le rôle attendu et le rôle assuré par la personne recrutée<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup>J.Pelosse, B.Saidi, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

<sup>74</sup> La gazette.27 juin 2011

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

Répondant à une méthodologie précise à laquelle le CNFPT et les centres de gestion ont largement contribué, la fiche de poste permet d'identifier les besoins en nouvelles compétences qu'il convient de satisfaire dans la collectivité. Elle sert, d'autre part, de support aux entretiens de recrutement afin de confronter le profil du candidat aux exigences du poste à pouvoir. Leur communication aux candidats avant l'entretien contribue à la réussite du recrutement.

Par ailleurs, une prise de conscience assez récente des risques de clientélisme dans le recrutement s'est fait jour et pour pallier à la règle d'un recrutement coopté, un certain nombre de collectivités ont élaboré des procédures identifiant les « bonnes pratiques » pour le recrutement de son personnel. L'essentiel tient à la mise en forme des règles de transparence des postes à pouvoir notamment par la communication des offres d'emplois en interne.

### **La fiche de poste se présente avec les rubriques suivantes :**

- Identification de l'emploi : intitulé du poste, cadre d'emplois, direction ou service, enjeux, positionnement hiérarchique
- Missions
- Activités
- Compétences associées
- Conditions d'exercice.

La généralisation des fiches de poste dans les collectivités territoriales a contribué à la réflexion sur la notion de professionnalisation des agents publics territoriaux. Devant faire l'objet d'une actualisation fréquente, notamment au moment des entretiens annuels, la fiche de poste s'est imposée comme un outil de dialogue social, le pivot de la reconnaissance des agents et la dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>75</sup>.

### **3.2. Le recrutement, un processus RH formalisé**

La plupart des directions des ressources humaines des collectivités, avec le soutien du CNFPT et de nombreux consultants, ont adopté les processus de recrutement utilisés dans le secteur privé. À titre d'illustration, on peut souligner le rôle joué par la conférence pour l'emploi et la formation (CREF) dans la fonction publique territoriale en Rhône Alpes. Celle-ci a été la plateforme de réflexion sur le recrutement autour de quatre axes principaux. Il s'agissait

---

<sup>75</sup>Ibid.

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

d'observer les pratiques, d'informer, de sensibiliser les élus locaux, et d'expérimenter de nouvelles démarches.

La décision de recrutement est une décision lourde de conséquences pour une collectivité, en termes humains et financiers. La réussite du recrutement dépend très largement du respect d'un processus qui doit se dérouler sur plusieurs étapes.

### a. La décision de recruter : analyse du besoin

La première étape du processus consiste dans la détermination du besoin qui conditionne la décision de recruter. Ce choix est guidé par trois paramètres principaux. Le premier, inspiré de l'analyse stratégique consiste à valider le besoin de la collectivité en termes de compétences, compte tenu des orientations des politiques publiques mises en œuvre. L'étude démographique directement inspirée du bilan social, permettra de définir le profil du nouveau candidat, de manière à rééquilibrer la pyramide des âges, des sexes et des qualifications. Enfin, le suivi de la masse salariale et les contraintes budgétaires qui pèsent sur la collectivité, seront le levier déclencheur ou non de la décision de recruter. Cette analyse du besoin rapportée à la nécessité de se doter des compétences exprimées par les services doit ensuite être ramenée à la gestion des carrières en interne<sup>76</sup>.

### b. La recherche des candidats : recrutement interne ou recrutement externe ?

Deux scénarios peuvent être identifiés : il peut s'agir d'un recrutement en interne ou d'un recrutement externe. Donner la possibilité à un agent de bénéficier d'une promotion interne et lui proposer le nouveau poste identifié est une opportunité à ne pas négliger.

**Le recrutement en interne** présente les avantages de la sécurité, de la rapidité et surtout de la certitude que l'agent soit bien en phase avec la culture de la collectivité. Mais ce genre de scénario n'est pas toujours possible à mettre en œuvre, soit parce que les compétences recherchées ne sont pas présentes dans les effectifs de la collectivité, soit parce qu'il n'est pas souhaitable. En effet, sur de nouveaux postes aux compétences pointues, il peut apparaître beaucoup plus stimulant pour la collectivité de s'associer de nouveaux collaborateurs, venant d'horizons différents et apportant à l'organisation du sang neuf et des idées nouvelles. De même, il est délicat de promouvoir une personne en interne qui deviendrait le responsable hiérarchique de ces anciens collègues.

---

<sup>76</sup>C. Balicoo, les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin des marchands de certitude, les éditions d'organisation, 1998, p 171

## **Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales**

---

Dès lors, il convient d'enclencher le deuxième scénario en procédant à un **recrutement externe**. La publicité obligatoire auprès du centre de gestion de la fonction publique territoriale, la consultation du « vivier » des candidatures spontanées et des lauréats sur listes d'aptitude, ainsi que les annonces auprès des écoles, université et supports de presse spécialisés sont autant de leviers mobilisables pour obtenir un nombre conséquent de candidatures<sup>77</sup>.

### **c. La sélection du candidat**

La troisième phase du recrutement est consacrée à la sélection des candidats. Celle-ci nécessite du temps pour éviter de s'inscrire sur un processus discriminant reposant sur une lecture rapide des dossiers. L'aspect formel de la présentation du CV et de la lettre de motivation joue un rôle important dans l'étape de présélection. Cette phase du recrutement, qui consiste à prendre connaissance du candidat, son expérience et ses compétences, est exigeante. Certaines collectivités font parfois valider leur choix de candidature en faisant appel à des cabinets extérieurs pour la réalisation des tests de personnalité ou d'aptitudes cognitives. Si cette pratique peut apporter des éléments d'éclairage, il convient de ne pas perdre de vue que le recrutement ne peut se faire sur la base de ceux-ci car c'est principalement l'entretien avec le candidat qui permet de conforter la perception sur la meilleure candidature.

### **d. L'entretien**

Les entretiens de recrutement devront être conduits avec professionnalisme et de manière structurée, sans pour autant s'enfermer dans l'analyse des réponses. Au contraire, il paraît plus important de laisser une place à la spontanéité, tant des membres du jury que de celle du candidat, pour le mettre à l'aise afin de faciliter l'obtention du maximum d'informations nécessaires à la prise de décision. L'aspect comportemental du candidat, son expression et sa cohérence de posture au regard des attentes formulées doivent faire l'objet d'une attention particulière<sup>78</sup>.

L'analyse plus fine des compétences techniques peut s'appuyer sur un « sassement center » ou un centre d'évaluation lors d'un « jeu de rôle » mettant en situation concrète le candidat. Mais là encore, il ne peut s'agir que d'une aide à la décision. Le déroulement de l'entretien de

---

<sup>77</sup>Ibid. p 172

<sup>78</sup>Ibid. p 173

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

recrutement doit laisser suffisamment de place à la parole du candidat pour qu'il puisse exprimer sa perception du poste, sa motivation et ses talents. Les recruteurs se sentent parfois in peu démunis par rapport à l'entretien d'où la nécessité d'apporter des bases techniques sur la conduite d'un entretien, la chronologie à respecter, le choix du candidat, la répartition des rôles. La participation du responsable hiérarchique dans les jurys de recrutement apparaît comme un élément essentiel dans le choix du candidat.

### e. L'intégration

Après l'entretien de recrutement, le candidat retenu est nommé en tant que fonctionnaire stagiaire pour une durée d'un an. Le décret du 29 mai 2008 rend obligatoire la formation statutaire de tous les fonctionnaires territoriaux comprenant les formations d'intégration et de professionnalisation. La bonne intégration de l'agent constitue un gage de réussite pour son avenir professionnel, notamment en termes d'implication et de motivation. En revanche, un déficit dans le processus d'intégration peut très vite entraîner une panne dans la motivation qui peut conduire à un désinvestissement plus ou moins rapide du collaborateur.

L'intégration du candidat retenu exige un investissement en temps de la part de ses collègues pour que celui-ci s'approprie les informations relatives à l'histoire de la collectivité, sa culture, ses règles de fonctionnement et que, dans le même temps, celui-ci devienne progressivement autonome sur son poste. Toutes les formes de « tutorat » ou de « parrainage » sont autant d'atouts pour accélérer l'apprentissage et faciliter la « socialisation » du nouveau collaborateur<sup>79</sup>.

Enfin, l'accompagnement des nouveaux collaborateurs sur la première année qui suit la prise de fonction, peut être ponctué de deux ou trois points d'étape. Ce suivi rapproché du jeune recruté s'avère précieux pour lui donner confiance, lui permettre d'acquérir les compétences utiles, de valoriser ses réussites et de répondre à ses difficultés.

La crise économique et financière, ainsi que les contraintes de maîtrise de la masse salariale impactent directement les stratégies de recrutement. Si ces derniers ont manqué un net ralentissement ces dernières années, cette tendance augmente l'enjeu lié à chaque recrutement. Les questions éthiques et managériales que représente aujourd'hui le recrutement nécessitent une bonne maîtrise du processus notamment pour en faire un outil stratégique en lien avec le projet de la collectivité.

---

<sup>79</sup>Ibid. p 174

## Chapitre II : Le Recrutement Dans Les Collectivités Territoriales

---

### Conclusion du chapitre 2

La fonction publique territoriale est composée d'agents publics locaux dont le régime juridique varie en fonction de leurs modalités de recrutement

L'entrée dans la fonction publique territoriale peut s'effectuer par la voie du concours, et du statut d'agent titulaire qui en découle, soit en le réussissant entièrement, soit par équivalence par le biais de la validation de ses expériences, ou encore par le biais de son expérience professionnelle. Néanmoins, l'obtention du concours ne donne aucun droit d'accès à la titularisation au lauréat de ce concours. La liberté de choix dont dispose l'employeur public lui octroie la possibilité de recruter ses agents au travers de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les compétences de la recrue représentent donc un pré requis indispensable dans le choix du recruteur.

Toutefois, on s'aperçoit que ce principe d'accès à la titularisation par le concours connaît des exceptions, l'entrée par la voie contractuelle existant néanmoins. Même si l'entrée dans la fonction publique territoriale s'effectue majoritairement par le respect des dispositions statutaires et la réussite aux concours d'entrée, le recours au recrutement sous contrat est une pratique existante et prévue par la loi

De même, les dispositifs de valorisation de l'expérience professionnelle de l'agent démontrent l'intérêt des recruteurs locaux pour les compétences des candidats. Les profils professionnels semblent constituer une richesse influençant le choix de l'employeur local. Cette forme professionnalisée d'entrée dans la carrière de fonctionnaire territorial ne pourrait-elle pas constituer le premier maillon de ce qui pourrait devenir la fonction publique territoriale des métiers ? Dès lors, la compétence, et non plus la réussite à un concours, ne serait la raison de l'appartenance du candidat au statut de fonctionnaire territorial.

# Chapitre 3 :

Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

### Introduction

A ce stade de la recherche, on peut considérer que la performance n'existe pas en soi, étant fonction des conceptions de la réussite, variables selon les organisations et les acteurs.

La performance est appréhendée comme un moyen, un instrument pour avoir accès aux conceptions, qu'ont les acteurs de ce que sont un bon travail, une bonne action, une bonne organisation. L'analyse de la littérature doit permettre de recenser ces différentes conceptions pour positionner et comprendre celles rencontrées sur le terrain.

Mais la performance n'est pas qu'affaire de valeurs. Elle revêt également une dimension technique et instrumentale au travers des métriques et outils de gestion dont la raison d'être est de conduire vers la performance.

Cette recherche vise à analyser conjointement les conceptions de la performance et les techniques qui sont censées permettre de les atteindre.

Ce faisant, elle se positionne dans une approche organisationnelle de la performance ou il s'agit autant de décrire les outils développés que de comprendre leur impact sur l'organisation et l'influence de cette dernière sur le devenir des outils.

Autrement dit, cette recherche ambitionne de comprendre la performance dans la relation dynamique qui la lie à son contexte, la performance n'est pas isolée de son environnement.

Ce qui implique une analyse attentive du contexte dans lequel prennent place les outils de gestion.

Toutefois, et en guise de retour d'expérience, ce n'est pas en effet la première fois que l'on cherche à introduire de l'efficacité dans notre gestion publique.

# Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

## Section 01 : Concepts généraux sur la performance

D'une manière générale, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

### 1.1. La performance en GRH

Pour les chercheurs et praticiens en sciences de gestion, le concept de performance est un vieux serpent de mer qui engendre de nombreux travaux, études et débats. Il n'est en effet pas si simple de définir, de mesurer (et encore moins, bien entendu, d'obtenir) la performance d'une organisation quelle qu'elle soit, même lorsqu'il s'agit d'une entreprise privée.

En réalité, quatre principales difficultés surgissent autour de la notion de performance :

- La première difficulté concerne le sens à donner au concept lui-même.
- La seconde touche à la définition de la performance attendue pour l'organisation considérée.
- La troisième repose sur les modalités d'obtention de ladite performance.
- La quatrième, enfin, renvoie à l'identification des critères et indicateurs de performance, et donc à la question clé de l'évaluation.

#### 1.1.1. Définition de la performance

«Si l'on tient au cadre étymologique, on découvre en premier lieu que le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action.

Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être bon »<sup>80</sup>

Nous proposons de réfléchir la question de la performance du secteur public en partant de quelques notions de base pour tenter d'y voir clair.

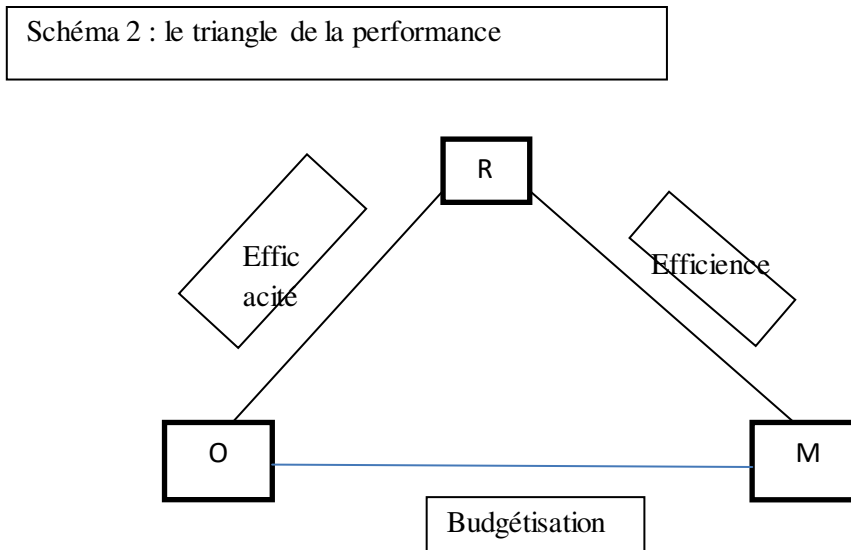
---

<sup>80</sup> ANNIE BARTOU, Cécile Beatrix, management des organisations publiques, 4<sup>e</sup> édition 2015, p.112

# Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

## Résultats, moyens et objectifs

Comme pour toute organisation, la mise en relation de ces trois notions (résultats, moyens, objectifs) s'impose, ce qui implique trois logiques possibles, résumées dans la figure 3.1 : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation.



**Sources :** ANNIE BARTOU, Cécile Beatrix, management des organisations publiques, 4<sup>e</sup> édition 2015

## 1.2. Principaux critères de mesure de performance

### 1.2.1. L'efficacité :

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré.

Par exemple, dans le domaine de la sécurité routière, on pourra estimer qu'un plan de signalisation a été efficace si l'objectif de réduction de 20 % du nombre d'accidents annuel moyen de la zone concernée a été atteint ou approché.<sup>81</sup>

L'objectif doit être pertinent et correspond à un choix, qui présente les caractéristiques suivantes :

<sup>81</sup> Julienne barbet : repenser la gestion des ressources humaines édition economica, 1993, (grh en trois modèles p 69)

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

- ✓ Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation.
- ✓ Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme.
- ✓ Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser.
- ✓ Il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

Quoi qu'il en soit, le défi à relever en matière d'efficacité pour la sphère publique est double : il renvoie d'une part la capacité d'obtenir des résultats pertinents définis préalablement sur la base d'objectifs à atteindre ; d'autre part à la nécessité de passer d'une logique de consommation de moyen à une culture de résultats.

### 1.2.2. L'efficience :

L'efficience concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés.

En terme économique, il s'agit alors de mettre en relation l'output (l'extrait) et l'input (l'entrant).

Quelle que soit l'organisation publique, la question des moyens est d'autant plus cruciale aujourd'hui que l'Etat se trouve en phase de resserrement de ses budgets, compte tenu du contexte économique difficile dans lequel il est inséré.

Dans le milieu public, la préoccupation de l'efficience n'a pas toujours été présente, du moins pas en articulation avec celle d'efficacité. Ainsi, par exemple : pour ce qui est de son efficacité, la NASA est parvenue à envoyer un homme sur la lune avant la fin des années soixante. Mais pour ce qui concerne son efficience, les observateurs s'accordent à dire que le coût de la conquête de l'espace fut extrêmement élevé, qu'il y eut des gaspillages.<sup>82</sup>

Le calcul des coûts directs et sur la consommation des moyens s'est avéré prédominant dans les modes de gestion publics. Les gestionnaires publics réalisent des opérations de suivi budgétaire pour l'évaluation des performances.

### 1.2.3. La programmation et la budgétisation :

---

<sup>82</sup> Ibid.

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

Le troisième volet du triangle de la performance présenté dans la figure 1 est celui de la budgétisation, qui correspond à une programmation de moyens au regard d'objectifs, et au suivi de leur application.

Par exemple, pour un établissement hospitalier, se limiter à la budgétisation consisterait à présenter un projet de budget à son conseil d'administration puis aux organismes de tutelle, selon une nomenclature nationale type. Ce projet s'accompagnerait de prévisions d'activités, permettant notamment de justifier d'éventuelles demandes d'augmentation de dépenses supérieures au taux directeur.

Or, la budgétisation est une logique de choix a priori qui ne s'accompagne pas toujours d'évaluation a posteriori. Dans ce cas, le risque est double pour l'activité publique : la budgétisation, si elle est le seul outil, peut d'une part pousser au gaspillage, et d'autre part conduire aux défauts d'investissements.

Il ressort de ces analyses et illustrations l'idée selon laquelle les trois dimensions d'efficacité, d'efficience et de budgétisation ne peuvent atteindre un certain niveau de pertinence que lorsqu'elles sont combinées, puisque chacune d'elles prise séparément comporte des risques.<sup>83</sup>

### 1.3. La gouvernance et sa relation avec la GRH

La notion de gouvernance RH est une notion nouvelle. Il s'agit plus seulement de penser des stratégies, de mettre en place des politiques et des processus, mais de s'assurer de leur déploiement effectif, de travailler avec les parties prenantes, et de s'organiser pour gérer les risques.

#### 1.3.1. Définition de la gouvernance :

La gouvernance est traditionnellement envisagée comme un ensemble de dispositifs visant à encadrer la prise de décision du dirigeant. Les décisions concernées sont celles de création et de répartition de la valeur. A titre d'exemple, le conseil d'administration constitue l'un des principaux dispositifs étudiés. Il représente un organe de contrôle des décisions d'investissements et de financement. La relation entre décision et gouvernance s'appréhende

---

<sup>83</sup> Jean-Pierre Taieb valoriser la performance RH éditeur : Dunod année : 2016

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

ainsi sous l'angle du contrôle ex ante et ex post exercé par la gouvernance sur la décision sans que soit précisément examinée son influence sur le processus de décision lui-même.<sup>84</sup>

### **1.3.2. Les liens entre la gouvernance et les ressources humaines :**

La GRH ne peut plus être considérée comme le moyen de traduire dans l'action les objectifs de l'entreprise. Elle est amenée, de plus en plus, à assurer une bonne gouvernance vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'entreprise, ainsi qu'une capacité rapide avec les mutations environnementales. Que ce soit sous l'angle des coûts d'agence, des conflits d'intérêts, des coûts de main d'œuvre, des qualifications, de la motivation, des disponibilités, les RH et la bonne application de la gouvernance sont considérées comme un facteur critique dans la réalisation des objectifs organisationnel, la performance et la satisfaction, il faut avoir une complémentarité entre la GRH et la gouvernance.

#### **a. Les ressources humaines et la gouvernance actionnariale**

Si on considère la relation actionnaire-dirigent comme une relation d'agence,<sup>85</sup> on peut mobiliser la théorie d'agence pour distinguer les différents mécanismes disciplinaires par lesquels l'investisseur peut influencer les décisions et les actions du dirigeant, qu'elles soient générales ou relatives à la GRH. Ces mécanismes reposent sur des logiques de contrôle, d'incitation et de sanction en cas de non-respect des intérêts de l'investisseur actionnaire. A ce niveau intervient le rôle assigné à la GRH dans la gouvernance qui consiste, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle, à aligner le comportement des dirigeants ainsi que celui des salariés non dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires.

#### **b. Les Ressources humaines et la gouvernance partenariale**

L'approche partenariale aurait pour principal mérite d'obliger le management de l'entreprise à considérer les principales décisions de l'entreprise dans un cadre beaucoup plus large en prenant en compte non seulement les intrants des actionnaires, mais également ceux des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics et surtout des salariés.

En effet, si un actionnaire est un propriétaire qui apporte son capital, le salarié lui apporte son temps, son intelligence, sa compétence et son travail. Cette importance accordée aux salariés

---

<sup>84</sup> Céline chatelin-Ertur, Eline Nicolas, la revue des sciences de gestion 2011(n 251) , p 131

<sup>85</sup> M. C. Jensen et W. H. Meckling, Science direct, Journal of Financial Economics, p 305

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

s'exprime d'une façon explicite au niveau de la récente pratique d'actionnariat salarié, qui définit « l'une des formules de participations financières utilisées pour stimuler les efforts des salariés. Il leur permet de constituer un portefeuille de valeurs mobilières et d'acquérir, souvent, dans des conditions avantageuses, des actions de la société qui les emploie ». <sup>86</sup>

### **Section 02 : Techniques d'évaluation de la performance**

On sait en effet qu'il existe un certain nombre de méthodes pour mesurer les performances :

#### **2.1. Présentation des techniques d'évaluation de la performance**

Une technique d'évaluation peut se définir comme un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un salarié avec des indices de mesure ou critères préalablement définis. L'évaluateur mesure à travers un processus les tâches professionnelles d'un salarié ou sa performance actuelle.

Certaines techniques ont été développées puis revues et améliorées au cours de temps selon les besoins spécifiques d'évaluation. La plupart des techniques sont utilisées avec des formulaires préétablis, qu'il faut remplir lors de la période d'évaluation. Chaque technique est accompagnée d'une procédure indiquant les instructions à suivre.

##### **2.1.1. Sélection d'une technique**

Les organisations devront appliquer des techniques d'évaluation les mieux adaptées à l'objectif fixé et moins entachées des défauts pour chaque technique. Celle choisie doit favoriser les communications au travail et faciliter le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué.

Avant d'appliquer une technique quelconque, l'employeur s'interroge sur ce qu'il vise à atteindre avec les résultats de l'évaluation qu'il obtiendra : est-ce seulement pour savoir la performance actuelle ? Est-ce pour créer une communication interpersonnelle lors de l'évaluation ? Est-ce pour garder les meilleurs salariés et en licencier une partie ? Est-ce pour améliorer la performance dans le futur ? Est-ce pour partager les RH entre les excellents, les bons et les moins bons ? Etc.

---

<sup>86</sup>P. H. Desbrières. Les actionnaires salariés, revue française de gestion, 2002, p 255

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

A défaut d'un regroupement des techniques reconnu et accepté par tous les intervenants dans le domaine de l'évaluation de la performance, on se contentera de mentionner et de décrire brièvement les principales techniques.

### 2.2. Caractéristiques des techniques d'évaluations de performance

#### A. Incidents critiques

Dès qu'il se produise des incidents significatifs sont rapportés dans le dossier de chaque salarié à évaluer. Ces incidents peuvent se rapporter aux résultats obtenus, aux comportements de l'évalué ainsi aux attitudes de ce dernier. La notation est établie sur un période donné, par exemple une année. On se sert de ces incidents annotés pour analyser divers facteurs (aptitudes de raisonnement et de travail en équipe, aptitude à prendre des décisions, qualités physiques et mentales, etc.), afin de faire ressortir le degré de compétence de l'évalué et de mesurer les efforts que ce dernier a fourni dans l'exercice de ses tâches.<sup>87</sup>

#### B. Choix forcés

L'utilisation de cette technique s'effectue avec des blocs d'énoncés attribués à chacun des critères d'évaluation qu'on veut mesurer. L'évaluateur doit choisir parmi les différents blocs d'énoncés ceux qui conviennent le mieux et ceux qui s'appliquent le moins à l'évalué. Dans la pratique, pour mesurer le degré de performance du salarié, on attribue, pour chaque critère choisi, plusieurs phrases dont certaines représentent des jugements positifs et d'autres négatifs. La figure(02) présente deux types de blocs d'énoncés (voir l'annexe).<sup>88</sup>

**Commentaire :** l'évaluation par la technique de choix forcés a deux critères : la qualité au travail et l'attitude au travail. Chaque critère a des énoncés qui s'appliquent le moins et des énoncés qui s'appliquent le plus.

#### C. Distribution forcée

A l'intérieur de cette technique, la décision de ranger les individus se prend selon les classes et non selon les individus. Il s'agit alors de caser tous les individus dans des classes selon des

---

<sup>87</sup> ANNIE BARTOLI : <<le management dans les organisations publiques>>, éd. Dunod, paris, 1997, p86

<sup>88</sup> Ibid.

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

proportions déjà déterminées. Le rangement par classes permet d'établir une distribution normale des évalués. La figure (03) présente cette technique (voir l'annexe).<sup>89</sup>

**Commentaire :** dans cette technique le nombre maximum à évaluer ne dépasse pas 20 salariés qui seront classés par ordre alphabétique. On trouve que cette technique est très limitative.

### D. Rangement

On compare le rendement d'un salarié à celui des autres salariés effectuant les mêmes tâches. Cette comparaison fixe le rang de chaque salarié. L'évaluateur accorde une mention à chaque individu dont il juge le rendement supérieur aux autres salariés afin de déterminer la place de chacune des personnes désignées pour fin d'évaluation. La figure (04) illustre ça (voir l'annexe).

**Commentaire :** pour la technique de rangement, il faut bien suivre les instructions c'est-à-dire la classification des salariés par ordre alphabétique et examiner successivement la liste pour éliminer des noms qui ne sont pas familiers. Sélectionner le meilleur individu et inscrire son nom au premier rang en haut. Sélectionner l'individu le moins bon et inscrire son nom au deuxième rang en bas. Ainsi de suite jusqu'au dernier nom de la liste.

### E. Echelles graphiques

Cette technique consiste à juger un salarié à partir d'une série de critères, comme la quantité et la qualité de son travail. La figure (05) présente un formulaire d'évaluation de cette technique (voir l'annexe).

**Commentaire :** l'évaluation par la technique d'échelles graphiques repose sur les critères suivants : connaissance de la tâche, jugement, organisation de travail, attitude, sens de responsabilité, contact avec les autres, leadership et l'efficacité en déduisant le degré de satisfaction pour chacun.

### F. Graduation des comportements

---

<sup>89</sup>A.BARTOLI, p88

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

Cette technique se base sur des exemples d'énoncés spécifiques liés à des comportements associés à des échelles graduées représentant la performance de l'évalué. Ces comportements gradués placés au long d'une échelle sont reliés directement au travail de l'évalué. Il représente les critères associés à des chiffres qui précisent la graduation de la performance, du pire au meilleur. Comme la plupart des techniques d'évaluation, la qualité de cette technique repose sur le jugement de l'évaluateur et son objectivité est essentielle.

### **G. objectifs**

Parmi toutes les techniques d'évaluation proposées, la gestion par objectifs est celle qui a connu le plus de la popularité. Cette technique a été conçue comme un outil de gestion participatif et de perfectionnement. Son efficacité ressort effectivement surtout lorsque les attentes de l'organisation sont exprimées en terme d'objectifs ou de résultats bien définis et mesurable. Mais quand il s'agit de postes ayant des résultats non mesurables, les attentes sont plus difficiles à opérationnaliser parce qu'elles sont plutôt qualitatives.<sup>90</sup>

### **H. Centre d'évaluation**

Il s'agit d'une technique reliée surtout à l'évaluation du potentiel des cadres. Elle requiert une définition préalable des critères sur lesquels les évalués sont évalués, puis l'application de certaines techniques (tests, entrevues, simulation, etc.) et, enfin, l'utilisation d'experts (psychologues, éducateurs, cadres supérieurs, etc.) afin de déterminer si les évalués possèdent les capacités nécessaires pour recevoir une promotion ou un autre changement. Cette technique repose sur l'observation de comportement de l'évalué en simulant le travail.

### **I. Rétroaction à 360°**

Cette technique est un phénomène nord-américain. C'est un outil pour concevoir et mettre en place des actions efficaces de développement de personnel à tous les niveaux. Il représente en outre un excellent moyen de renforcer chez les salariés leurs comportements spécifiques associés aux valeurs privilégiées de l'organisation. Il est tout particulièrement indiqué pour évaluer les cadres moyens et supérieurs, notamment pour mesurer leurs qualités de leadership.

---

<sup>90</sup> Ibid.

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

Pour assurer son efficacité, l'évaluation à 360° doit être renouvelée régulièrement, sur une base annuelle ou tous les deux ans, et elle doit être expliquée aux salariés.

### 2.3. Les Avantages et les inconvénients des techniques

**Tableau 2 : avantages et inconvénients des principales techniques**

Techniques	Avantages possibles	Inconvénients possibles
Rangement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifie les salariés qui devront augmenter leur rendement au travail</li> <li>▪ Peut servir de moyen de contrôle pour les autres techniques</li> <li>▪ Peut être utilisé pour la distribution d'une masse salariale au mérite</li> <li>▪ Coute peu cher</li> <li>▪ Identifie le meilleur salarié d'un groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comporte peu de dialogue évaluateur/évalué</li> <li>▪ fait exclusivement appel au jugement de l'évaluateur, d'où une ouverture aux préjugés, aux biais, à l'effet de halo, etc.</li> <li>▪ rend aléatoire les comparaisons entre les listes des évalués, car les bases d'évaluation ne sont pas connues</li> <li>▪ technique peu utilisée</li> </ul>
Echelles graphiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ permet une évaluation à 2 ou 3 niveaux hiérarchiques</li> <li>▪ favorise une évaluation rapide et simple</li> <li>▪ fournit des résultats quantifiables</li> <li>▪ est fiable si on respecte certaines conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ favorise l'emploi de termes généraux et peut conduire à des interprétations différentes de la part des évaluateurs</li> <li>▪ ouvre la porte à toute une série de biais et d'erreurs de la part des évaluateurs</li> <li>▪ coute relativement cher, surtout lors de l'utilisation des échelles descriptives</li> </ul>

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

Choix forcés	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ favorise l'élimination des préjugés de l'évaluateur, car il ne peut ni distinguer les degrés de rendement ni la valeur des énoncés</li><li>▪ produit une évaluation objective du rendement</li><li>▪ peut être utile pour établir des standards objectifs de comparaison entre les individus</li><li>▪ fait une évaluation rapide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ présente un aspect de non confiance envers l'évaluateur</li><li>▪ peut pousser l'évaluateur à fausser la technique</li><li>▪ coute cher à la production de formulaire</li></ul>
--------------	---	---

**Sources :** Sekio.Blondin.Fabi.Peretti.Alis.Chevalier : gestion des ressources humaines, 2em édition Boeck, 2007. Evaluation de la performance

**Commentaire :** il n'y a pas de modèle parfait pour les techniques d'évaluation parce que chaque technique présente des avantages et des inconvénients. Chaque organisation a ses spécificités et ses objectifs fixés ce qui explique les différentes méthodes utilisées.

### Section 3 : Le choix des indicateurs de performance

L'indicateur est une translation qui mesure la réalisation de l'objectif et permet d'apprécier l'atteinte d'une performance le plus objectivement possible et sa valeur cible peut être fixée à une échéance de 1 à 5ans<sup>91</sup>

#### 3.1.La notion d'indicateur

##### 3.1.1. Définition

La définition donnée dans le Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats : « Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme » ; en y ajoutant qu'il doit permettre de :

- Fixer des cibles traduisant les objectifs

<sup>91</sup> Note méthodologique pour la conception de programme et l'utilisation de la gestion par les résultats

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

- Mesurer les réalisations par rapport à ces cibles
- Comprendre et analyser ces réalisations
- Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchique

### 3.1.2. Les types de résultats mesurés par les indicateurs

La performance est suivie à partir d'indicateurs de moyens, de produits (ou prestation) et de résultats, et ce dans le détail qui suit<sup>92</sup> :

- **Les indicateurs de moyens** décrivent le volume (unités physique) ou le cout des moyens mis en œuvre. Il s'agit de quantifier la disponibilité du personnel, du matériel (nombre de véhicules spécialisés, de machines, d'ordinateurs, d'imprimantes), des locaux (mètres carrés), les dépenses du parc automobile, sont les indicateurs de moyen les plus courants.

Ces indicateurs fournissent également une vision de la manière, dont le service est organisé (nombre d'établissements scolaires, d'ambassades, de bureaux d'accueil) et de la manière dont la population ou le territoire sont desservis (effectif moyen de la population cible par implantation, accessibilité géographique).

- **Les indicateurs de produits** décrivent l'ensemble des productions d'une administration ou d'un service (nombre de dossiers traités, nombre de formations dispensées, nombre de personnes accueillies, nombre de contrôles effectués, enquêtes réalisées, textes réglementaires élaborés).
- **Les indicateurs de résultats (out come)** se définissent par rapport aux objectifs du programme. Ainsi, deux sortes de résultats peuvent être distinguées, les résultats intermédiaires qui concernent les changements directement imputables au programme, et qui correspondent à ses objectifs spécifiques (par exemple, le taux d'utilisation de la ceinture de sécurité, les élèves formés, les associations suivies, les agriculteurs conseillés), et les résultats finals ou d'impacts qui concernent les changements qui ne peuvent être entièrement attribuables à un seul programme.

---

<sup>92</sup> COLLAND. G. DEMANGEL.P.POINSARD.R. Guide méthodologique du suivi de la performance

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

**Tableau N°3 : La chaine des indicateurs**

<b>Objectifs</b>	<b>Moyens</b>	<b>Produits</b>	<b>Résultats</b>	
But déterminé d'une action. L'atteinte d'un objectif est mesurée par un ou plusieurs indicateurs	Les ressources humaines, organisationnelles et physiques utilisées par le programme	Ensemble des productions d'un programme	Résultats intermédiaires directement imputables au programme	Résultats finals (ou impact) non entièrement attribuable au programme

**Source :** Collange.G.Demangel.P.Poinsard.R. guide méthodologique.P16

La combinaison des indicateurs de moyens et de produits permet d'apprécier l'efficience dans la conduite des activités et se résume dans la chaîne des indicateurs

C'est une mesure de la « productivité » de l'activité administrative, autrement dit du rapport entre les ressources consommées (« input ») et l'activité réalisée (« output »).

La comparaison des indicateurs de résultats (« out come ») aux objectifs initiaux et aux résultats attendus permet d'apprécier l'efficacité de l'activité administrative.

Les documents budgétaires relatifs à la performance n'ont évidemment pas vocation à comporter l'ensemble des indicateurs décrivant une politique ou un service public. Ils doivent privilégier les résultats, c'est-à-dire ce qui intéresse le public et non les moyens ou le processus pour les atteindre, qui relèvent de la responsabilité des services de l'administration.<sup>93</sup>

### 3.2. Le choix des indicateurs en fonction des objectifs

D'emblée, il y a lieu d'admettre qu'il n'existe pas de secteur d'activité publique auquel ne correspondrait pas d'indicateur de performance.

<sup>93</sup> COLLANGE.G.DEMANGEL.P.POINSARD.R. guide méthodologique « on privilégiera le suivi des indicateurs de produit (output) et de résultats intermédiaires (out come)

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

Le passage de l'objectif à l'indicateur ou aux indicateurs associés est une étape essentielle qui doit obéir à certaines conditions desquelles dépendrait la pertinence du choix de l'indicateur.

Ce passage s'effectue principalement par la prise en compte de deux questions parfois contradictoires :

- Comment traduire l'objectif dans une notion, en principe mesurable, qui lui est directement ou assez directement reliée de telle sorte qu'une variation de l'indicateur correspondant révèle bien une variation dans l'atteinte de l'objectif ?
- La notion considérée est-elle effectivement mesurée par un dispositif en place ou encore susceptible de le devenir ?

A chaque objectif doivent être associés un ou plusieurs indicateurs, permettant d'apprécier les résultats de l'action ou du programme considéré. Comme il est impossible de tout suivre dans tous les détails, il faut être très sélectif dans le choix des indicateurs, et ne retenir que ceux qui représentent un enjeu important pour l'atteinte de l'objectif visé.

Il est toujours préférable de se focaliser sur les points jugés les plus cruciaux pour améliorer la performance plutôt que d'éparpiller l'attention sur un nombre excessif d'indicateurs auxquels personne ne prête attention.

En particulier, les objectifs retenus à un moment donné par les autorités au titre des axes stratégiques d'un programme peuvent concerner le niveau qualitatif des prestations fournies plutôt que le volume de ces prestations.

Les indicateurs doivent alors retracer la performance qualitative (délai de traitement d'une demande,...) tout en fournissant de manière résumée les données générales permettant de suivre l'évolution du programme.<sup>94</sup>

A ce stade, il est nécessaire de mettre en garde contre un effet pervers que pourrait présenter la caractérisation de l'activité d'un service sur un seul critère choisi comme indicateur.

Si l'on n'y prend pas garde, concentrer l'attention sur ce critère pourrait orienter les comportements des services et des agents en vue de « faire du chiffre » sur ce point précis, au risque de négliger tout le reste de leur mission.

---

<sup>94</sup> Ibid.

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

En définitive, les indicateurs doivent :

### 1. Tableau N°4 : Permettre de formuler un jugement

<b>Principe</b>	<b>Préconisation</b>
L'indicateur doit avoir un lieu logique avec l'objectif	Retenir un indicateur qui mesure effectivement la réalisation de l'objectif
L'indicateur doit être représentatif par rapport à l'objectif	Notamment, quand un objectif comporte plusieurs dimensions (efficacité socio-économique, qualité de service..), un indicateur doit mesurer chacune des dimensions de l'objectif
L'indicateur ne doit pas être porteur d'effets pervers importants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neutraliser le contexte</li> <li>- Préférer les indicateurs de dispersions aux valeurs moyennes</li> <li>- En matière de délai, mesurer l'ancienneté des stocks</li> </ul>

Source : Collange.G.De mangel.P.Poinsard.R. guide méthodologique.P17

### 2. Immédiatement interprétable :

- Indicateur compréhensible ou clairement expliqué
- Précisions méthodologique : source des données, construction de l'indicateur (ratio, indicateur numérateur et dénominateur, indicateur en valeur moyenne : préciser les règles de pondération éventuelle...)

### 3. Robustes et élaborés à un cout raisonnable<sup>95</sup>

### 4. Les indicateurs qui doivent être documentés pour diverses utilisations :

- Externe : parlement, cour des comptes...
- Interne : explicitation d'élément nécessaire à la gestion interne du dispositif de performance (répartition des tâches, fiabilisation et harmonisation des modes de calcul...)
- Définir des valeurs cibles pour les indicateurs
- 

---

<sup>95</sup> Ibid.

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

### 3.3. Les indicateurs à l'épreuve de la pratique

Les indicateurs à l'épreuve de la pratique en Algérie :

#### 3.3.1. L'interprétation de la LOLF en Algérie

La réforme budgétaire en Algérie a été entamée en 2000 dans l'espoir de défléchir le terrain lors de l'avènement d'une **Loi Organique Des Lois de Finances (LOLF)** à l'instar de son homologue française et dont le projet est finalisé.

Ainsi, le Loi de Finance pour 2000 a exigé aux gestionnaires publics d'obéir à une nouvelle démarche qui consiste en la rupture avec la bonhomie qui a marqué leurs actes quotidiens, en introduisant de nouveaux paramètres dans leur jargon tel que le programme, la mission et évidemment l'indicateur

Cette réforme, comporte deux importants volets étroitement liés. Un budgétaire à caractère technique (classification des dépenses par natures, enveloppes budgétaires, intégration des budgets de fonctionnement et d'équipement, etc.) et un volet lié à la responsabilité de gestion des dépenses publiques.

La réforme budgétaire a pour ambition première d'orienter la gestion des dépenses de l'Etat en fonction de résultats à atteindre, c'est-à-dire de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.

Cette démarche de gestion axée sur les résultats signifie que la présentation des programmes et des sous-programmes des ministères se concentrera sur les objectifs poursuivis, sur les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs ainsi que sur les couts afférents des initiatives publiques.

La participation active des autorités ministérielles et des éventuels gestionnaires de programme est un élément essentiel pour assurer la réussite de cette démarche.<sup>96</sup>

En ce qui concerne le projet du gouvernement algérien de modernisation budgétaire, l'indicateur de performance est un concept central car il mesure la réalisation de l'objectif et l'atteinte des résultats. A cet effet, il doit être :

---

<sup>96</sup> BREAU.D et MOUGEOT.M : mesure de la performance et incitations dans la gestion publique, in performance, incitations et gestion publique, la Documentation française, rapport du CAE, n 66, paris, 2007

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

- **Pertinent**, en présentant un lieu logique fort avec l'objectif fixé. Il doit permettre de mesurer la réalisation de l'objectif.
- **Utile**, en permettant d'apprécier l'amélioration ou la détérioration de la situation.
- **Solide**, en étant disponible à intervalle régulier et permettre d'effectuer des comparaisons dans le temps.
- **Vérifiable et fiable**, son unité de mesure est facilement vérifiable avec les informations reconnues.

Les résultats mesurés par l'indicateur sont conformes à la réalité et ne comportent pas d'erreurs.

### **3.4.L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle :**

L'étude de lien entre la GRH et la performance organisationnelle domine la documentation scientifique en GRH depuis le milieu des années 1990. Plusieurs typologies des rôles du service ressource humaine (SRH) ont été proposées :

#### **3.4.1. Tyson (1987) :**

Il se concentre sur les rôles de soutien administratif, gestionnaire des contrats de travail, ainsi que d'architecte des politiques RH susceptibles de contribuer aux succès organisationnels.

#### **3.4.2. Schuler (1990) :**

Il observe l'apparition des rôles suivants :

- Artisan de changement.
- Consultant interne.
- Gestionnaire du talent humain.
- Business Partner dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ainsi que contrôleur des coûts financiers et opérationnels.

Selon l'auteur, la diversité de ces rôles se manifeste en réponse à l'obligation des SRH de contribuer à la performance organisationnelle.

#### **3.4.3. Storey (1992) :**

Il définit quatre rôles :

- Consultant interne.

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

- Régulateur dont le mandat est d'adopter, promulguer et de surveiller l'application des politiques RH.
- Agent de changement.
- Gestionnaire de service auprès des membres de l'organisation.<sup>97</sup>

### 3.4.4. Le modèle d'Ulrich (1997) :

C'est le modèle dominant des rôles de SRH qui sont :

- Partenaire opérationnel (expert administratif). Dans ce rôle, le SRH conçoit et implante les politiques, les processus et les systèmes pour les différentes activités en RH. Ce rôle s'appuie donc sur la mise en œuvre des politiques RH.
- Champion des employés. Le SRH est le défenseur des intérêts, des droits et des responsabilités des employés. Il discute des besoins des employés et souligne les préoccupations des gestionnaires en matière de relation et communication avec les employés.
- Le partenaire stratégique. Le SRH formule et aligne la stratégie RH avec les objectifs organisationnels. Il apporte une contribution visible et tangible dans les décisions stratégiques. Enfin, le SRH adopte un rôle de vigie de l'environnement interne et externe.
- Agent de changement. Le SRH gère la transformation organisationnelle, la réorganisation du travail et le changement. Il réalise également la réingénierie des processus d'affaire. Le résultat visé par le rôle d'agent de changement est d'accroître la performance organisationnelle.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> FILLEAU, << la théorie des organisations >>, éd. Ellipses, Paris, 1999, p45

<sup>98</sup> [www.cairn.info/revue](http://www.cairn.info/revue) de gestion des ressources humaines, 2011, page 41 consulté le 20/12/20 à 19H05

## Chapitre III : Le Concept De Performance RH Dans Le Champ Public Local

---

### Conclusion du chapitre 3

En conclusion, il est important de revenir sur la nature et l'ampleur du mouvement en cours visant à instaurer le suivi de la performance des services publics en liaison avec le système budgétaire.

D'abord, sous des formes diverses et avec des libellés variables, mais à partir de fondements remarquablement identiques, ce mouvement s'observe aujourd'hui dans de nombreux pays. Depuis une vingtaine d'années, l'augmentation de la contrainte budgétaire a conduit plus des deux-tiers des pays membres de l'OCDE à mesurer la performance de l'action publique et à introduire dans leurs documents budgétaires des objectifs et indicateurs de résultats cherchant à évaluer l'efficacité des actions financées et de leurs services publics.

Ainsi, le besoin d'améliorer le volume et la qualité des services publics tout en maîtrisant la ressource consommée s'est fait ressentir presque partout, au sein des organisations gouvernementales, au sein des organismes autonomes travaillant pour le service public, comme au sein des gouvernements locaux (États, régions, villes)

La mise en place de ces réformes dispose déjà d'un peu de recul, ce qui autorise à tirer des leçons encourageantes. Ainsi, diriger le service en terme de performance, amène un regard fort sur l'avenir du service, clarifie ce qui est important pour lui et, par suite, clarifie ce qui l'est moins ; améliore effectivement la performance des programmes, déjà par l'abandon des activités qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs fixés, également par des gains de productivité et, aussi, par la diffusion des innovations et participe, par le recentrage, à la simplification des dispositifs administratifs.

Aussi, il contribue à une ouverture vers l'extérieur et à l'écoute de la population à servir, à l'écoute de l'utilisateur en suscitant un dialogue positif (non plus en termes de rapport de forces) entre les instances concernées par une même mission. Ceci implique les multiples « niveaux » administratifs, depuis le terrain, depuis l'établissement, jusqu'aux décideurs politiques.

# Chapitre 4 :

Cas pratique

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **Introduction du chapitre**

L'objectif que nous nous assignons dans ce présent chapitre est de présenter les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de Tizi-Ouzou en vue de répondre à notre principal objectif de cette modeste recherche, qui est l'impact de recrutement sur la performance dans une collectivité territoriale

Ce chapitre est ainsi structuré en quatre sections :

Dans la première, nous exposons la présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de Tizi-Ouzou (Historique, statut juridique, les missions)

Dans la seconde section nous allons étudier le système d'acquisition et stimulation des ressources humaines dans l'APC de Tizi-Ouzou

Dans la troisième section, l'étude de système de développement et aspect psychologique et suspensions et cession de la relation de travail des ressources humaines à l'APC de Tizi-Ouzou

En fin nous allons présenter les résultats de notre enquête dans la dernière section

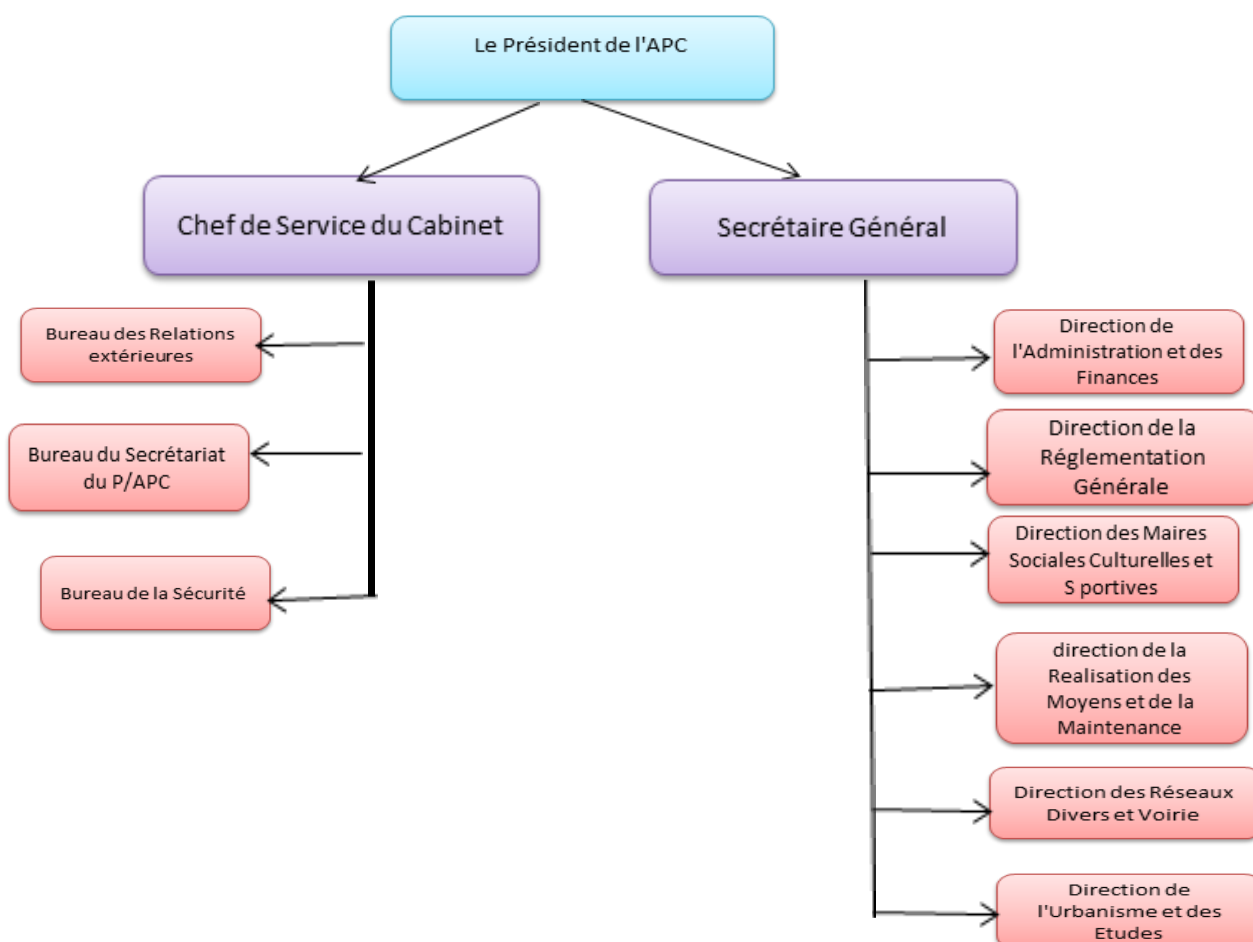
## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

### Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de T.O

Dans ce chapitre, nous présenterons l'administration de l'assemblée populaire et Communale (APC) de Tizi-Ouzou, à travers deux aspects :

- Le premier aspect qui consistera à donner un bref rappel du cadre historique, institutionnel et géographique,
- le second aspect nous traiterons des missions de cette administration et de son organisation.

**Présentation de l'organigramme de la commune de Tizi-Ouzou :**



Source : APC  
de T.O

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **1.1. Historique de l'APC de Tizi-Ouzou**

L'historique de l'APC de Tizi-Ouzou est indissociable de celle de la Kabylie et reste de l'Algérie mais elle demeure encore une cible relativement récente. A l'époque ottomane, la ville n'est qu'un village limité au Nord par le massif de Sidi-Balloua au sud un bordj (fort).

Le cadre administratif et juridique de la gestion de la commune fait référence à loi organique n 11-11 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Cette loi porte organisation, attribution et fonctionnement des organes locaux de pouvoir d'Etat et leurs organes exécutifs. L'Assemblée Populaire Communale (APC) de Tizi-Ouzou est une administration publique locale.

Divers changements politiques lui ont valu au fil du temps les appellations de la mairie à l'Assemblée Populaire Communale (APC).

Une des principales implications de l'application des lois de décentralisation et la réparation des pouvoirs de l'Etat et des collectivités locales à cause de l'épineux problème lié au transfert de Ressources et de Compétences.

### **1.2. Statut juridique de l'APC de Tizi-Ouzou**

La commune est une collectivité territoriale de base du code de la personnalité morale et de l'autonomie financière, la commune a, un territoire, un nom et un chef-lieu, elle est administrée par une assemblée populaire et un exécutif.

L'Assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou comporte 33 élus issus de quatre (04) formations politiques et deux indépendants :

- **FLN** : front de libération nationale, **06** sièges élus.
- **FFS** : front des forces socialistes, **06** sièges élus.
- **RCD** : Rassemblement pour la Culture et la Démocratie, **07** sièges élus.
- **RND** : Rassemblement National Démocratique, **04** sièges élus.

Indépendants :

- Candidat indépendant, **06** sièges élus.
- Candidat indépendants, **04** sièges élus.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **1.3. Missions de l'APC de Tizi-Ouzou**

La commune de Tizi-Ouzou en tant que collectivité locale décentralisée se caractérise par ses missions de conception, de programmation, et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et cultural.

L'Assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou, à travers le conseil exécutif et le président de l'Assemblée Populaire Communale est assignée des missions en matière :

- Développement local de l'aménagement de l'habitat et de l'urbanisme
- Des infrastructures, de l'équipement et de transport
- Des services marchands et de l'inversement économique

Elle a sa charge : la construction, la répartition et l'équipement des établissements publics, l'enseignement primaire, elle élabore son plan de circulation urbain, organise des transports urbains collectifs, installe et entretient les jeux de signalisation.

Par ailleurs, elle a aussi à sa charge l'information de la population sur la vie de cité, les responsables de la sécurité au conseil communal élaborent le bilan de sécurité publique et la lutte contre la délinquance et la criminalité.

### **Section 2 : Etude du système d'acquisition et stimulation des ressources humaines**

Le système d'acquisition de stimulation des RH au sein de l'APC de Tizi-Ouzou

#### **2.1. Système d'acquisition des RH au sein de l'APC**

Le système d'acquisition est un processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

##### **2.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

L'APC se caractérise par son statut et sa politique RH particuliers : la protection de l'emploi et la gestion de carrière, La gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans la fonction publique permet de mettre en cohérence les différentes actions des ressources humaines afin de les orienter vers les enjeux de chaque entité selon ses spécificités.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **2.1.2. Recrutement des RH au sein de L'APC**

Le recrutement d'un fonctionnaire à L'APC de T.O se fait à travers ce processus :

#### **2.1.2.1. Identifier les besoins de L'APC**

Les besoins doivent reprendre au souci d'améliorer le savoir-faire des travailleurs, ils sont identifiés et recensés par les responsables des structures qui sont chargés de les notifier par écrit au responsable des personnels pour analyse et consolidation.

#### **2.1.2.2. L'analyse des besoins**

Le responsable des personnels, pour qu'ils puissent identifier les besoins et les compétences disponibles, ils procèdent à leur comparaison pour déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

#### **2.1.2.3. Les modes de recrutements**

##### **A. le recrutement interne**

Le responsable des RH, organise des examens à ses fonctionnaires pour qu'ils puissent accéder au grade supérieur, selon des modalités suivantes :

- Sur titre, cette promotion est destinée aux fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière des diplômes et des titres leur permettant d'atteindre au grade supérieur
- Après avoir subi une formation spécialisée
- Par voie d'examen ou tests professionnels c'est-à-dire avoir cinq(05) ans d'expérience dans le grade
- Par voie de promotion au choix

##### **B. Le recrutement externe**

Dans ce mode de recrutement, on trouve trois(03) voies différentes :

- Concours sur titre
- Concours sur épreuve
- Test professionnel

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **a. Le recrutement par voie de concours sur titre**

Se fait sur la base du diplôme ou d'un titre équivalent conformément à la réglementation en vigueur.

### **b. Recrutement sur épreuve**

Dans ce type de recrutement, L'APC organise des épreuves au niveau des établissements désignés à cet effet par le **D.G.F.P**

### **c. Le recrutement par voie de test professionnel**

Ce mode de recrutement est destiné spécialement aux ouvriers professionnels et les conducteurs Auto.

#### **2.1.2.4. Procédure du recrutement**

##### **A. Ouverture du concours**

Pour que L'APC effectue un recrutement externe elle doit avoir un nombre de poste budgétaires ouverts qui se trouve clairement dans le plan de gestion des RH visé par la fonction publique. Après l'approbation de la FP, L'APC dépose une décision d'ouverture du concours pour que la FP lui donne l'avis favorable ou la conformité. Avant le jour du concours L'APC procède à la publicité de la décision d'ouverture du concours dans les journaux « en ARABE et en FRANÇAIS » afin d'attirer le maximum de candidat. La publicité existe aussi sur le site web de la FP pour augmenter la possibilité de la diffusion à un pourcentage élevé de personne pour déposer leurs dossiers au niveau de L'APC dans un délai se varie entre 15 et 30 jours ouvrable.

##### **2.1.2.5. Présélection (avant et après le concours)**

Après le dépôt de candidature et la clôture des inscriptions, une commission de la sélection se réunis afin de trier et de sélectionner les dossiers dans un délai de cinq(05), Elle établit un PV dans lequel sont mentionnés les dossiers retenus et ceux rejetés et transmis à la fonction publique dans un délai de trois(03) jours.

Selon l'article 75 de l'ordonnance 06-03 nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

- Etre de nationalité algérienne
- Jouir de ses droits civiques
- Etre en situation régulière au regard du service national
- Avoir l'âge ainsi que l'aptitude physique et mentale.

Le responsable doit informer les candidats de leur admission à concourir par une lettre individuelle et par voie d'affichage dans un délai de dix(10) jours ouvrables au moins, avant la date prévu pour le déroulement du concours ou teste professionnel, Les candidats non retenus sont informés du motif du rejet de leurs candidatures avec un accusé de réception, dans un délai de huit(08) jours.

Après la délibération du concours les candidats admis avec une moyenne supérieure à 10/20 sont de nouveau convoqué à un entretien avec le juré.

### **2.1.2.6. Intégration des candidats et la décision d'embauche**

Après avoir trouvé le candidat correspond au besoin le DRH établie une décision finale d'embauche et l'envoi à la fonction publique.

### **2.1.2.7. Les procédures du recrutement au sein de L'APC**

#### **A. L'installation et la nomination**

La procédure de l'installation dans le recrutement interne ou externe est soumise à la même réglementation.

Le bureau des personnels de L'APC établi un PV d'installation du candidat admis au sein de l'administration, portant le corps, et le grade et la date puis il signé par le président.

#### **B. La période de stage**

Au sein de L'APC, la nouvelle recrue est soumise à une période de stage d'une année, il perçoit un salaire de base correspondant à sa catégorie.

Dans la période de stage le stagiaire n'offre pas droit à une mutation, mise en disponibilité, détachement, par contre il bénéficie des même droit et obligatoire que le fonctionnaire.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **C. Formation**

Avant la titularisation des nouveaux recrues « stagiaires », une formation préparatoire et nécessaire dans leur période de stage pour une durée de 3 à 6 mois et cela diffère selon leurs grades.

### **D. Titularisation**

Le stagiaire est titulaire en qualité de fonctionnaire après une année de son installation, une décision sera prononcée au **CF** pour un visa. Dans ce cas le stagiaire est titulaire dans un grade en qualité de fonctionnaire.

## **2.2. Stimulation des RH au sein de L'APC**

Afin que l'APC atteigne un bon niveau d'efficacité, la gestion des ressources humaines constitue un élément important, pour cela, l'APC a le choix entre plusieurs méthodes comme moyen de stimulation :

### **2.2.1. Evaluation des RH**

L'APC évalue ses fonctions afin de leur permettre d'avoir un avantage sur l'avancement et la promotion.

#### **2.2.1.1. L'évaluation des RH au sein de L'APC**

Au sein de L'APC, tout fonctionnaire est soumis au cours de sa carrière à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier ses aptitudes.

Chaque année, le responsable des personnels établit une fiche de notation relative à l'évaluation de chaque fonctionnaire qui donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général,

Cette fiche a un double objectif :

- Elle servira de référence pour l'avancement à l'échelon supérieur
- Elle servira pour la promotion au choix

La fiche d'évaluation est versée dans le dossier du fonctionnaire.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **2.2.1.2. La promotion**

Elle permet de parvenir à un grade et emploi supérieur :

#### **A. La promotion horizontale**

##### **a. L'application des avancements au sein de L'APC**

La promotion horizontale est caractérisée par l'avancement d'échelons. Au sein de L'APC l'avancement s'effectue d'une manière continue d'un échelon à un autre immédiatement supérieur tout au long de la carrière du fonctionnaire jusqu'au douzième(12).

L'avancement se fait généralement au rythme de deux(02) ans et six(06) mois pour la durée minimale, de trois(03) ans pour la durée moyenne, trois(03) ans et six(06) mois pour la durée maximale.

##### **b. La validation d'ancienneté**

Le responsable de L'APC fait bénéficier de l'indemnité d'expérience pour tous les fonctionnaires ayant exercé antérieurement dans un autre secteur selon l'article

#### **B. La promotion verticale**

La promotion verticale au sein de L'APC permet à ses fonctionnaires au cours de leur carrière de passer d'un grade au grade supérieur sur :

- Titre, les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leurs carrières des titres et diplômes,
- Après une fonction spécialisée
- Par voie d'examen ou test professionnels
- Au choix, par la voie d'inscription sur la liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire

### **2.2.2. La rémunération des RH**

La rémunération au sein de L'APC comprend selon le statut général de la fonction publique le traitement, les primes et indemnités :

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **2.2.2.1.Le traitement**

Selon l'article 122 d'ordonnance 06-03 portant statut général de la fonction publique « le traitement est déterminée fonction l'indice minimal du grade auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé »

### **2.2.2.2.Indemnités**

Selon l'article 124 d'ordonnance 06-03 portant statut général de la fonction publique « les indemnités sont destinées à rémunérer les subjections particuliers inhérents à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail »

## **Section 03 : L'étude du système de développement et aspect psychologique et suspension et cessation de la relation de travail des RH**

L'étude du système de développement et aspect psychologique au sein de l'APC de Tizi-Ouzou :

### **3.1. Développement des RH au sein de L'APC**

La formation et la gestion de carrière se déroulent au sein de L'APC de Tizi-Ouzou comme s'est mentionner au-dessous :

#### **3.1.1. La formation des RH et ses types**

Consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes

##### **3.1.1.1. La Formation au sein de L'APC**

Selon l'ordonnance 06-03 du juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, la formation est un droit pour le fonctionnaire et une obligation pour l'administration. Pour cela L'APC envoie ses fonctionnaires afin d'acquérir des connaissances et des compétences dans un domaine précis dans le but d'être opérationnel dans un plus grand nombre de taches au quotidien.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **3.1.1.2. Type de formation au sein de L'APC**

Il peut s'agir d'une formation spécialisée avant le recrutement, la formation préparatoire pendant la période de stage, formation complémentaire dans le cadre de l'accès à un grade supérieur, ou bien d'une formation continue destinée à améliorer les compétences d'un agent sans qu'il ne change de poste, formation complémentaire dans le cadre de la nomination dans un grade supérieur, les opérations de formation à l'étranger, les opérations de perfectionnement et les opérations de recyclage.

### **3.1.2. La gestion de carrière**

La gestion des carrières au sein de L'APC est soumise à un ensemble de lois et dispositifs, dont le gestionnaire des RH doit les respecter et les appliquer. Le recrutement est considéré comme le point de départ pour chaque fonctionnaire qui veut faire une carrière professionnelle et veut progresser dans les grades et les échelons, cette progression s'effectue à travers les promotions, soit promotion au choix soit par un examen professionnel, en parallèle les avancements d'échelon s'effectue par les rythmes codifiés dans le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. La formation consiste sur le développement des ressources humaines dans la fonction publique.

## **3.2.Aspects psychologique de RH au sein de l'APC de Tizi-Ouzou**

L'Aspects psychologique de RH au sein de L'APC à la pratique telle présentée au-dessous :

### **3.2.1. La Motivation des RH au sein de L'APC de T-O**

Le système de la motivation se présente comme suit :

- L'avancement (notation) le fonctionnaire soit noté par un rythme de minimal de deux(02) ans et (06) mois, moyenne trois(03) ans et maximum trois(03) ans et (06) mois
- Proposition d'accès à un poste supérieur ou à un grade supérieur
- La motivation s'établie aussi en offrant différent primes et indemnités au personnel.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **3.2.2. Communication des RH au sein de L'APC de T-O**

Au niveau du service personnel de L'APC de Tizi-Ouzou, il existe plusieurs niveaux de communication

#### **3.2.2.1. Communication formelle**

##### **A. Communication ascendante**

Elle comprend l'ensemble des pratiques visant la transmission de diverse information des fonctionnaires à la hiérarchie.

**Exemple** : service personnel -----→ président de L'APC

##### **B. Communication descendente**

Elle comprend l'ensemble des informations transmises par le supérieur hiérarchique vers les fonctionnaires.

**Exemple** : Le président de L'APC - au fonctionnaire

- A la Wilaya
- La Daïra
- Citoyennes

##### **C. Communication latérale**

Cette forme de communication c'est l'échange d'information entre le fonctionnaire du même niveau hiérarchique

**Exemple** : échange des informations entre les fonctionnaires (collège) du service personnel et de la formation.

#### **3.2.2.2. Les moyens de la communication au sein de L'APC**

Les moyens qui permettent de transmettre les informations (ascendante, descendante et latérale) au sein de L'APC sont :

##### **A. Les moyens écrits**

- La lettre administrative
- La note de service et d'information

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

- Ce compte-rendu
- Le procès-verbal
- Les convocations
- Les rapports
- Les affichages

### **B. Les moyens oraux**

- La réunion
- Appareil téléphonique d'une ligne interne pour joindre les services de L'APC et une ligne directe pour joindre les organismes extérieurs
- L'entretien
- Séminaire
- Conférence

### **C. Les moyens audio-visuels**

- Les micro-ordinateurs
- Internet
- Le fax

### **3.3.Suspension et cessation de la relation de travail des RH**

La suspension du contrat de travail est l'arrêt provisoire de ce contrat du fait de certaines circonstances le plus souvent passagères

Durant la suspension, le salarié est dispensé de l'exécution du travail et n'a de ce fait droit à aucune rémunération.

#### **3.3.1. Suspension de la relation de travail**

Elle peut intervenir dans les cas cités ci-dessous :

##### **3.3.1.1. Le détachement**

Selon l'article 113 de l'ordonnance 06-03 du statut générale de la fonction publique

Le fonctionnaire à droit au détachement c'est-à-dire que le fonctionnaire va être placé dans un corps hors de L'APC mais vas continuer à bénéficier de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite.

#### **A. Type de détachement au sein de L'APC**

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

---

### a. Détachement de droit pour exercer

Selon l'article 134 de l'ordonnance 06-03 :

- Une fonction de membre du gouvernement
- Un mandat électif permanent dans une institution nationale ou une collectivité
- Une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans une autre institution ou administration publique
- Pour suivre une formation ou des études

### b. Détachement à la demande du fonctionnaire pour exercer

Selon l'article 135 de l'ordonnance 06-03 :

- Une mission au titre de la coopération ou auprès d'institutions ou d'organismes
- Des fonctions de direction auprès des organismes

### 3.3.1.2. Mise en disponibilité

Elle consiste pour le fonctionnaire (salarié) à cesser son activité professionnelle pendant une période, il ne peut disposer ni de sa rémunération, ni ses droit à la l'ancienneté ni à l'avancement, ni de ses droit à la retrait.

#### A. Types de la mise en disponibilité

**a. La mise en disponibilité de droit** est accordée pour période minimale de six (06) mois renouvelable dans la limite de cinq (05) ans

- En cas d'accident d'infirmité ou de maladie grave d'un ascendant, du conjoint ou un enfant à charge
- Pour permettre à la femme fonctionnaire d'élevé un enfant mois de 5ans
- Pour permettre au fonctionnaire de suivre son conjoint

**b. La mise en disponibilité à la demande du fonctionnaire** peut être accordée pour une période de six (06) mois renouvelable dans la limite de deux (02) ans

- Pour convenance personnelle
- Pour effectuer des études ou des travaux de recherche

### 3.3.1.3. Service National :

Selon l'article 154 de l'ordonnance 06-03 du statut générale de la fonction publique

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

Le fonctionnaire appelé à effectuer son service national

Pendant ce temps, il conserve son droit à l'avancement et à la retraite, Mais ne bénéficie pas de rémunération sous réserve des dispositions législatives et réglementaires prescrites par statut de la fonction publique.

Le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine même sur nombre.

### **3.3.1.4. Cessation d'activité**

Selon l'article 216 de l'ordonnance 06-03 du statut générale de la fonction publique.

La cessation définitive d'activité entraînant la perte de la qualité de fonctionnaire résulte :

- De la perte ou de la déchéance de la nationalité Algérienne
- De la déchéance des droits civiques
- De la démission régulièrement acceptée
- De la révocation
- Du licenciement
- De l'admission à la retraite
- Du décès

La cessation définitive d'activité est prononcée dans les mêmes formes que la nomination.

La démission ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivoque de cesser ses fonctions. Le DRH doit impérativement lui reprendre d'un délai de deux mois à compter de la date de dépôt de la demande.

### **Section 04 : l'analyse des résultats de questionnaire**

Nous avons enquêté sur plus de 100 personnes de la commune de T.O dans plusieurs services, ce qui nous a permis de faire un échantillon de 100 personnes parmi eux des cadres, des chefs de services, des attachés d'administrations, des comptables, des gestionnaires, des juristes, des secrétaires.

D'abord, nous avons préparé vingt questions à poser aux fonctionnaires de la collectivité locale de Tizi-Ouzou. On a commencé par la collecte des caractéristiques de personnel choisi

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

dans notre échantillon, qui concernent l'âge, le sexe (homme ou femme), le niveau académique (bac, licence, DEUA et autre), l'ancienneté et le type de contrat.

Ensuite, nous avons décidé de passer sur tous les services de l'APC de T.O. Notre objectif pour ce choix est de rendre notre enquête plus efficace.

En outre, nous avons choisi des questions sur les ressources humaines, sur la motivation, la communication, les salaires perçus, les compétences, le recrutement, la formation, les relations entre collègues et avec le public et la satisfaction.

Enfin, nous avons réparti nos questions sur trois axes de performances qui sont la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance de produit. Ces axes nous aideront à répondre à notre problématique, ainsi qu'aux hypothèses.

### 4.1 La représentation de la méthode et des caractéristiques

Nous avons regroupé les résultats concernant les caractéristiques des fonctionnaires de la commune de Tizi-Ouzou dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : les caractéristiques de l'échantillon

Age			Sexe		Niveau académique				L'ancienneté				Type de contrat	
Moins de 30ans	Entre 30 et 50 ans	Plus de 50ans	Homme	Femme	Bac	Licence	DEUA	Autres	Moins de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	Plus de 20 ans	CDD	CDI
5%	66%	29%	37%	63%	18%	36%	18%	28%	19%	25%	25%	31%	40%	60%

**Source :** Réaliser par nous-mêmes

Après avoir obtenu les résultats de notre enquête sur les différentes caractéristiques du personnel interrogé ; nous avons remarqué que 66% ont l'âge moyen. Par ailleurs, le

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

nombre de femmes dépasse le nombre des hommes dans l'administration de la commune de TIZI OUZOU. En outre, la majorité a un bon niveau académique. Par contre, 40% des travailleurs n'ont pas un poste permanent, parce qu'ils sont des pré-emplois. Embouchés par le biais de la DAS et l'insertion sociale.

Après avoir présenté les caractéristiques des personnes interviewées, nous allons interpréter les données recueillies à travers l'analyse du contenu des entretiens.

### **4.2 Le choix des variables**

Nous avons basé sur trois axes de performance pour traiter nos questions. A partir de ces performances : sociale, organisationnelle et productive, nous pourrions faire un constat et une déduction de la problématique que nous cherchons à résoudre. Nous avons utilisés les variables suivantes : recrutement, formation, information et communication, rémunération, motivation et gestion des carrières.

#### **4.2.1 Axe n°1 : la performance sociale**

Dans ce premier axe nous allons traiter les questions qui se reposent sur la motivation, le recrutement, la promotion et la formation.

#### **Q1. Commentez les promotions dans votre commune sur les points suivants : modalités et fréquence ?**

A travers cette question, nous avons voulu montrer comment la commune de T.O fait la promotion de ses fonctionnaires et de quoi elle dépend. Pour cette question, nous avons essayé de catégoriser les réponses selon deux types :

D'une part sur le point de modalités :

43% répondu : promotion éventuellement à l'ancienneté

26% répondu : promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue

16% répondu : promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue

15% répondu : promotion essentiellement au mérite sur objectif atteint

D'une autre part sur le point de fréquence :

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

34% répondu : bloquées

41% répondu : rares

25% répondu : régulières

La promotion se fait selon l'ancienneté.

### Q2. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

L'intérêt de cette question sera de voir si les fonctionnaires sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils font. Les réponses obtenues sont :

11% sont satisfait

40% sont insatisfait

27% sont très insatisfait

22% sont ni satisfait ni insatisfait



Source : Elaborée à base des données du questionnaire

La majorité des fonctionnaires sont insatisfait de leurs salaires par rapport à l'effort fourni. Il faut réviser les salaires pour mieux motiver le personnel.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

### **Q3. Le recrutement est basé sur quoi ?**

Cette question avait pour objectif de savoir de quoi dépend la commune dans le processus de recrutement. A travers les réponses nous sommes arrivés à conclure que le processus de recrutement est basé selon les fonctionnaires sur :

36% ont répondu : le recrutement est basé sur le départ des fonctionnaires à la retraite

20% ont répondu : le recrutement est basé sur les démissions

44% ont répondu : le recrutement est basé sur la création de nouveaux postes budgétaires

Le recrutement est généralement basé sur le départ des fonctionnaires à la retraite. Ce qui prend beaucoup de temps pour renouveler le personnel. Et ce renouvellement n'est pas à 100% parce qu'il y'a la suppression de certains postes budgétaires. La création de nouveaux postes budgétaires sont très rares.

### **Q4. Comment avez-vous été recruté ?**

L'intérêt de cette question sera de voir comment les fonctionnaires sont recrutés

A partir les réponses des recruteurs les fonctionnaires de cette commune est recruté

47% par une demande

20% par un intermédiaire

33% répondu par : autre

### **Q5. Avez-vous des formations sur les services publics ?**

67% ont répondu par non

33% ont répondu par oui

Deux sur trois des fonctionnaires n'ont pas fait des formations sur les services. La commune doit faire des conventions avec des centres de formation et des universités pour encadrer le personnel. Ainsi que des formations internes.

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

**Q6. Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base ?**

53 % ont répondu par non

47% ont répondu par oui

La majorité de personnel occupe des postes non adéquats avec leurs formations de base. A cause de l'insertion sociale pour réduire le taux de chômage. Ainsi que le non-respect des critères de recrutement lors de sélection des candidats. Quand un fonctionnaire travaille hors son domaine, il aimera moins sa fonction et moins motivé et son rendement baisse. Ce qui freine l'atteinte des objectifs de la collectivité.

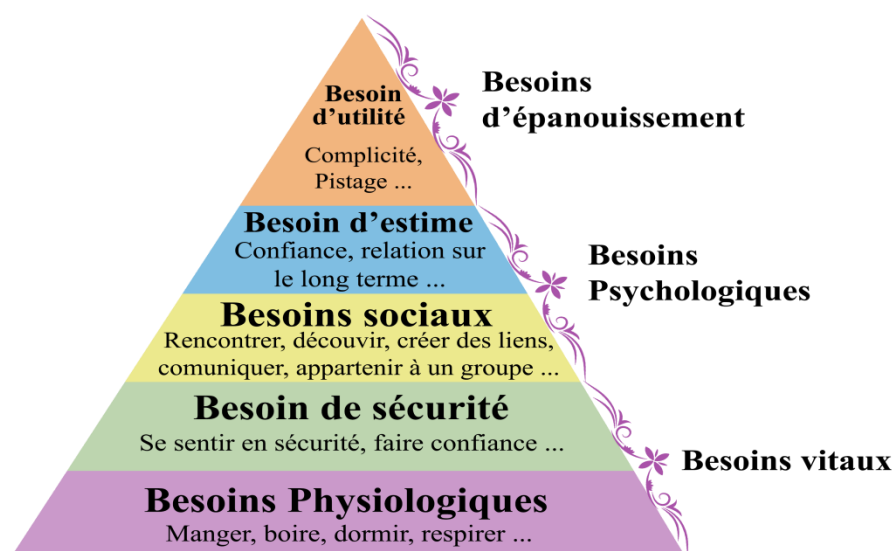
**Q7. Le système de rémunération de votre commune est-il satisfaisant et motivant pour vous ?**

69 % ont répondu par non

31 % ont répondu par oui

La plupart des fonctionnaires qu'on a interrogé ne sont pas satisfaits ni motivés par le système de rémunération de la mairie parce que le pouvoir d'achat baisse chaque année avec la croissance de l'inflation. La démotivation freine l'avancement vers l'objectif commun.

Voici la pyramide des besoins de MASLOW qui explique les besoins des fonctionnaires :



Source : reveles-toi.com

**Q8. Les compétences sont-elles prises en compte lors de recrutement ?**

51% ont répondu par non

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

49% ont répondu par oui

Les compétences ne sont pas prises en compte lors de recrutement. Sans oublier le point important, le recrutement est basé sur le pré emploi et l'insertion sociale des chômeurs.

### **Q9.Existe-t-il une évaluation des compétences de personnel dans votre commune ?**

65% ont répondu par non

35% ont répondu par oui

La non évaluation des compétences de personnel dans l'APC, démotive et décourage les fonctionnaires. Ils ont un besoin de reconnaissance par rapport à la qualité de travail qu'ils font. Ils cherchent aussi l'épanouissement dans l'environnement professionnel.

### **4.2.2 Axe n°2 : performance organisationnelle**

Dans ce deuxième axe nous allons traiter les questions qui ont un rapport avec la communication et la répartition des tâches.

### **Q1.Est-ce que l'environnement de votre travail améliore votre performance ?**

69% ont répondu par non

31% ont répondu par oui

Deux tiers des personnes interrogées disent que l'environnement de leurs travaux n'améliore pas leurs performances. Cela est dû à des conflits internes, au manque des moyens. Ainsi que le manque de formation sur le management public.

### **Q2.Préférez-vous un travail individuel ou bien un travail collectif ?**

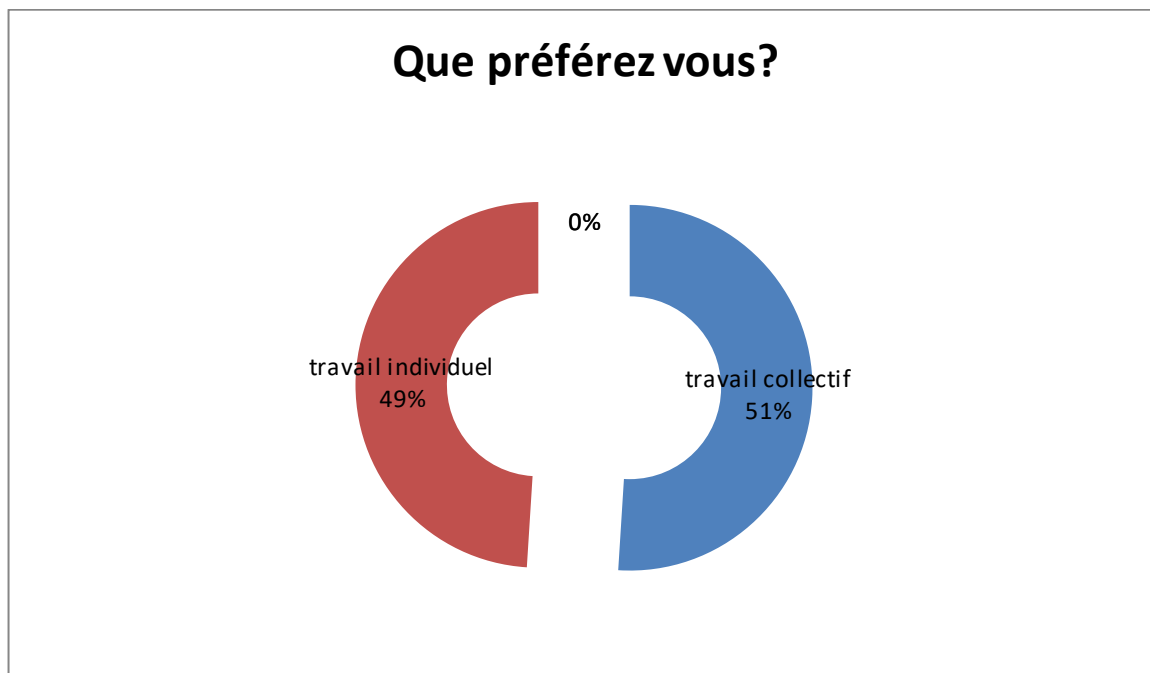
A travers cette question, nous voulions savoir ce que les fonctionnaires préfèrent à un travail de groupe ou bien individuel

Les réponses sont :

49% répondu travail individuel

51% répondu travail collectif

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O



Source : Elaborée à base des données du questionnaire

La moitié des fonctionnaires préfèrent un travail individuel. Mais la commune a besoin d'un travail d'équipe, pour réaliser l'intérêt général. Ils n'ont pas encore manifesté le besoin d'appartenance à une équipe, comme l'indique la pyramide de MASLOW.

### Q3. Comment jugez-vous la communication au sein de votre commune de T.O ?

A partir de cette question, nous allons comprendre comment les fonctionnaires jugent la communication entre eux,

Comme nous le savons tous, la communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou s'il y a échange, de les mettre en commun. Est-ce qu'ils l'appliquent dans cette commune ?

D'après les entretiens effectués avec les fonctionnaires

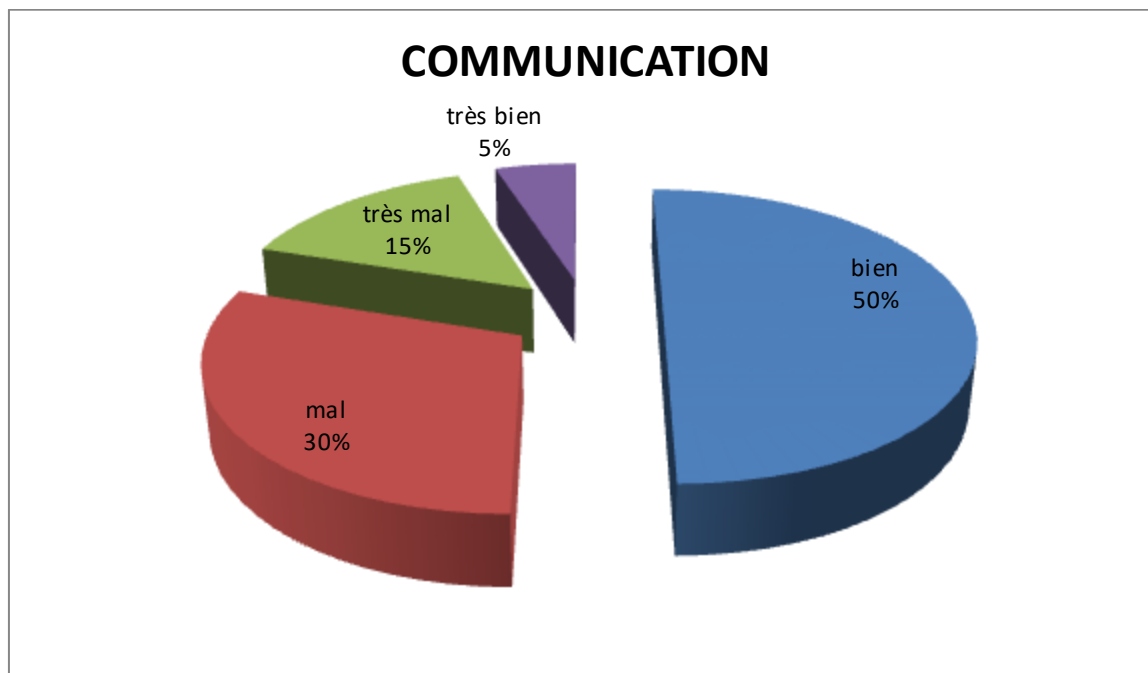
50% des fonctionnaires ont répondu par « bien »

30% des fonctionnaires ont répondu par « mal »

15% des fonctionnaires ont répondu par « très mal »

5% des fonctionnaires ont répondu par « très bien »

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O



**Source :** Elaborée à base des données du questionnaire

Selon 55% des fonctionnaires, la communication dans leur collectivité locale est bien. Il faut améliorer la communication des 45% restants.

### **Q4. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez régulièrement dans votre travail ?**

L'intérêt de cette question est de découvrir les difficultés rencontrées par les fonctionnaires pour accomplir leurs tâches qui sont : manque de moyenne, pas motivation et la non circulation de l'information entre eux.

### **Q5. Utilisez-vous d'une gestion électronique des documents ?**

64% ont répondu par non

36% ont répondu par oui

### **Q6. Utilisez-vous des logiciels en RH ?**

67% ont répondu par non

33% ont répondu par oui

La commune de Tizi-Ouzou utilise le système informatisé intégré globale de la gestion des ressources humaines. Il est connecté au fichier du ministère comme l'état civil, carte d'identité et le passeport. La majorité n'a aucune idée sur l'utilisation des logiciels par manque d'information.

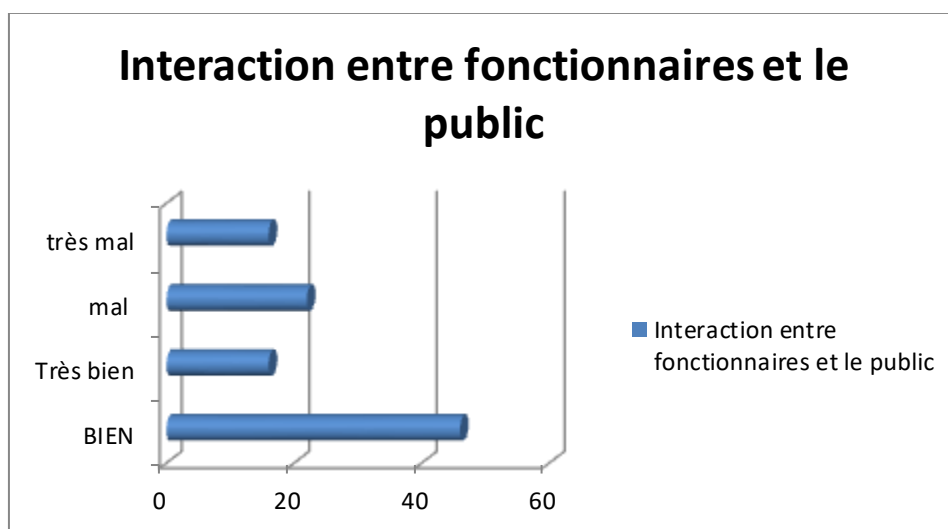
## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

### 4.2.3 Axe n°3 : la performance productive

Dans ce troisième axe nous allons traiter les questions qui concernent la qualité de service et l'information.

#### Q1. Comment jugez-vous les interactions entre les fonctionnaires et le public ?

Par le biais de cette question, nous avons essayé de savoir la relation entre les fonctionnaires et le public. D'après les réponses que nous avons obtenues lors de l'entretien :



**Source :** Elaborée à base des données du questionnaire

16% ont répondu « très bien »

46% ont répondu « bien »

22% ont répondu « mal »

16% ont répondu « très mal »

Les interactions entre les fonctionnaires et le public sont bien. Parce que le service s'est amélioré dans l'état civil avec l'informatisation des extra de naissances.

#### Q2. Est-ce que les objectifs de votre commune sont atteints ?

66% ont répondu par non

34% ont répondu par oui

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

Les objectifs de leur commune ne sont pas atteints parce que presque la moitié des fonctionnaires préfèrent le travail individuel. En outre, la diversité des parties politiques ralentit l'avancement des projets.

### **Q3. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre commune ?**

Cette question divisée en 3 parties :

#### **En termes de degré d'intérêt**

18% répondu : véritable préoccupation de la commune

25% répondu : existe surtout au niveau de discours

43% répondu ; ne sais pas

#### **En termes de maturité**

24% répondu : gestion des ressources humaines surtout administrative

17% répondu : véritable développement des ressources humaines

59% répondu : ne sais pas

#### **Centralisation**

27% répondu : gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun

24% répondu : gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques

49% répondu : ne sais pas

La majorité de personnel n'a aucune information sur la GRH de leur commune. Ils se limitent à la paie. La circulation de l'information est bloquée par la distance des services entre eux se situant dans plusieurs étages et dans différents blocs.

### **Q4. L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication a permis à votre commune d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens ?**

Cette question avait pour objectif de savoir le point de vue des fonctionnaires sur l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication dans leurs communes et s'il améliore la qualité des services offerts aux citoyens.

## **Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O**

---

D'après leurs réponses :

15% répondu plutôt pas d'accord

23% répondu d'accord

32% répondu plutôt d'accord

30% répondu tout à fait d'accord

La plupart des interrogés pensent que la qualité des services offerts aux citoyens est améliorée par l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication.

### **Q5.L'évaluation a-t-elle une influence sur quoi ?**

Concernant cette question, nous avons tenté de comprendre sur quoi l'évaluation a-t-elle influence. D'après nos interviewés :

37% ont répondu que l'évaluation a-t-elle une influence sur le rendement

28% ont répondu que l'évaluation a-t-elle une influence sur la performance

35% ont répondu que l'évaluation a-t-elle une influence sur la promotion

L'évaluation motive les employés à être plus performant et améliorer leur rendement.

## Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O

---

### Conclusion

A titre de conclusion, avant de parler de la performance de la commune de Tizi-Ouzou on va parler de la performance du fonctionnaire. L'évaluation des compétences au sein de l'organisme est presque inexistante, 65% de personnel l'ont confirmé lors de l'entretien.

D'ailleurs, lorsqu'un agent est motivé par des mérites/reclassement/promotion/formation, il donne le meilleur de ses compétences, et par la même occasion il exprime une certaine performance dans son travail. Mais notre enquête sur le terrain montre que la majorité n'a pas fait de formation sur les services publics (67%). En outre, les promotions sont rares et se font éventuellement à l'ancienneté et non selon les compétences ni le mérite.

En effet, le système de rémunération est la source de motivation. Pour les employés, la rémunération est un moyen pour survivre. Une véritable motivation s'installe lorsqu'ils évaluent leur salaire et constatent que ce dernier suffit pour leur famille et leurs enfants et qu'il évolue dans une année à une autre. D'après les réponses de personnel, 69% d'entre eux ne sont pas satisfaits de système de rémunération de la commune de T.O.

Aussi, le recrutement est très important pour la performance organisationnelle. L'enquête de terrain nous a montré que 40 % des candidats sont recrutés par l'insertion sociale. Et 53% de fonctionnaires affirment que leur poste de travail n'est pas adéquat avec leur formation de base.

# Conclusion générale

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

Nous avons tenté de présenter et d'expliquer tout au long de notre étude, la performance en collectivité territoriale qui ne repose plus sur une logique à court terme et financière, mais sur une vision plus équilibrée qui inclue les compétences et le capital humain. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne les notions de gestion des ressources humaines, le recrutement et la performance. On a pu comprendre que c'est difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elle soit un peu simpliste et qu'elle ne correspond pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental. Il n'y a pas de modèle parfait.

Pour que les collectivités territoriales puissent accomplir leurs objectifs et dans le but d'exécuter les projets, elles doivent disposer d'un personnel qualifié et compétent. C'est par la gestion des ressources humaines et non par les technologies avancées, ni par les forces du marché que doit être engagé tout programme de réforme des collectivités territoriales avec une implication directe sur le niveau de service public.

L'élaboration des solutions locales à des problèmes globaux se fera par ceux qui sont au cœur du service public à travers une bonne gestion des affaires locales nécessitant des ressources humaines compétentes (soutien technique, gestion administrative, communication et négociation).

La dotation des collectivités en ressources humaines expérimentées conditions telles que l'amélioration des compétences des agents des collectivités territoriale et du personnel d'encadrement local. La modernisation de l'administration locale qui intègre de nouveaux procédés de gestion locale axées sur les résultats, et surtout sur la communication et sur la négociation exige l'introduction de nouvelles modalités de gestion du personnel et de formations spécialisées et ciblées. Ajoutons à la disposition de ressources humaines qualifiantes.

L'efficacité des pouvoirs publics se mesure par la qualité des services publics, les performances de la fonction publique et son niveau d'indépendance vis-à-vis des pressions

## Conclusion générale

---

politiques pouvant conférer une autonomie de décision à l'administration locale qui s'appuierait sur des compétences avérées au détriment d'un quelconque groupe de pression.

La valorisation des ressources humaines employées par le secteur public local est nécessaire pour mettre à niveau les cadres des collectivités territoriales. Pour cela, il est primordial de mettre en place un plan de formation intégré à la stratégie des collectivités territoriales. De ce constat, la modernisation de l'administration publique territoriale algérienne par la création d'une fonction publique territoriale peut conduire à clarifier les prérogatives à répartir entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le but de rénover le service public et l'amélioration des compétences.

L'objectif est de conférer une plus grande identité au travail des fonctionnaires territoriaux pour une meilleure motivation des salariés du service public ; car il est important que le fonctionnaire connaisse clairement sa contribution à la mission générale qui est dévolue aux agents de l'Etat afin de situer le rôle à jouer au niveau local.

Le recrutement constitue l'un des sujets les plus sensibles d'une politique de personnel, pour atteindre les objectifs d'une organisation et réaliser la performance voulue. La politique sera définie par rapport aux différentes techniques d'évaluation des candidats, le bon choix de sélection et l'équité. Le suivi des différentes procédures de recrutement avec les conditions mises en place.

La performance devient l'un des objectifs les plus importants dans une collectivité locale pour réaliser le bien-être commun de la population. Maintenant le public s'inspire de privé en termes de management des ressources humaines dans le but d'avoir l'efficacité attendue. Pour mesurer la performance, il faut connaître bien les techniques d'évaluation de cette dernière. Chaque technique possède ses spécificités (incidents critiques, choix forcées, distribution forcée, rangement, échelles graphiques, graduation des comportements, objectifs, centre d'évaluation et rétroaction à 360°). Le choix d'une technique dépend de l'objectif fixé par l'organisation. Celle sélectionnée doit avoir moins de défauts parce qu'elle a des inconvénients et des avantages et faciliter la communication entre l'évaluateur et l'évalué. En outre, il faut bien choisir les indicateurs de performance qui traduisent l'efficacité de processus ressources humaines. Il y'a les processus fonctionnels correspondant aux domaines RH clés : recrutement, formation, gestion des carrières, de la mobilité, systèmes de rémunération... ils visent la qualité de service. Et les processus transverses concernant les domaines de finalité du management humain.

## Conclusion générale

---

D'après les résultats de notre enquête sur le terrain, nous pouvons répondre à notre problématique posée dès le départ. A savoir la confirmation des deux hypothèses que nous avons proposées. Selon 69% des fonctionnaires de la commune de T.O le système de rémunération n'est pas satisfaisant ni motivant pour eux, et 53% d'entre eux pensent que leur poste n'est pas adéquat avec leur formation de base. Alors, la gestion des carrières et la rémunération incitative sont moins pertinentes, donc elles influencent moins positivement la performance sociale de la commune de T.O (H1). La fréquence des promotions est rare d'après 41% de personnel, bloquée d'après 34%, en outre, 67% affirment qu'ils n'ont pas fait de formation sur les services publics. En effet, plus la promotion et la formation sont moins pertinentes, plus influencent moins positivement la performance sociale de l'APC de T.O (H2).

Les conclusions que nous avons pu tirer de notre travail que :

- La gestion des ressources humaines est caractérisée par la mauvaise volonté d'intervention de la part des pouvoirs publique pour revaloriser la fonction publique territoriale, qui touche directement la gestion des différentes catégories de personnel.
- La fonction de direction générale est partagée entre le P/APC et le secrétaire général.
- Les difficultés de recrutement de personnel liées aux capacités budgétaires de la commune.
- Le manque des cadres locaux et de personnel technique compétent, pour la réalisation et le bon fonctionnement.
- Le manque des efforts et des moyens humains, matériels et financiers pour la réalisation des plans des formations.
- Les indicateurs de la gestion de personnel (le taux d'encadrement, les qualifications des agents, les besoins en ressources, les besoins en formation) sont mal maîtrisés par les responsables de fonction de la GRH de la commune ; ce qui signifie l'absence d'une vision futur (gestion prévisionnelle des ressources humaines)
- La difficulté d'assurer des formations professionnelles adaptées à l'évolution des techniques.
- Manque de formation au sein de l'APC de Tizi-Ouzou, ce qui entraîne la démotivation des fonctionnaires à leur mission

## Conclusion générale

---

Pour que la commune puisse agir sur le processus de développement d'une manière efficace :

- Le recrutement des compétences capable d'être solidaire avec les élus et participer dans la prise de décisions.
- L'augmentation de nombre de cadres techniques
- Adapter des formations aux besoins et aux réalités de la commune, cette adaptation rend la formation, un processus permanent et continu tout au long de la vie professionnelles de personnel.
- L'amélioration de la performance des employées qui ont la responsabilité de gérer les différents services publics et de mettre en œuvre les programmes de développement.
- La réussite de changement requiert la mise en place d'éléments concrets donner aux employés des raisons de faire mieux, de s'engager et de participer.
- Définir une politique capables de piloter, tels que la gestion prévisionnelles des emplois et compétence, le recrutement, l'évaluation des compétences et la formation.
- Mise en place de procédures de recrutement permettant le choix des meilleurs candidats et d'adapter des compétences aux besoins de l'institution.

## Références Bibliographiques

### Ouvrage :

1. AHMED ZAID M. cours management du développement territorial, Master1 : management territorial et ingénierie de projets.
2. AHMED ZAID M. BANCE ph, 2015, what public governance with respect to public entreprises in rent economy, annals of public end cooperative economics, vol.86, Issue 4, p. 657-681, weiley Blakwell
3. Arrêt de principe consacrant la libre circulation des fonctionnaires au sein de l'UE AJDA. 27 octobre 2003 « la FPT au risque du droit communautaire »
4. ANNIE BARTOU, Cécile Beatrix, management des organisations publiques, 4<sup>e</sup> édition 2015, p.112
5. BARTOLI :«le management dans les organisations publiques», éd. Dunod, paris, 1997, p86
6. BARTOLI, Op.cit, p88
7. Beldjelalia, 2014, p 06
8. BENMANSOUR ABDELLAH, BEKHECHI-CHOUIKHI SAMIYA « le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique », article, université Tlemcen, Algérie, p.16.
9. BREAU.D et MOUGEOT.M : mesure de la performance et incitations dans la gestion publique, in performance, incitations et gestion publique, la Documentation française, rapport du CAE, n 66, paris, 2007
10. C.Balicoo, les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin des marchands de certitude, les éditions d'organisation, 1998,p 171
11. Céline chatelin-Ertur, Eline Nicolas,la revue des sciences de gestion 2011(n 251),p131
12. Christian PILLOT, INSA de Lyon 2004, Gestion des ressources humaines
13. CIMON Dolant et autres, la gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> edition Vuibert, paris,1998, p 89

14. COLLAND. G. DEMANGEL.P.POINSARD.R. Guide méthodologique du suivi de la performance
15. COLLANGE.G.DEMANGEL.P.POINSARD.R. guide méthodologique « on privilégiera le suivi des indicateurs de produit (output) et de résultats intermédiaires (out come)
16. David DUCHAMP, loris GUERY, « la Gestion des Ressources Humaines », Edition Nathan, p 40
17. Dictionnaire Larousse illustré, 1991.
18. DUMAIS Jean François FRP Groupe-Conseil et autres, **Guide de gestion des ressources humaines** : destiné aux entreprises des technologies de l'information, Techno Compétences, Québec, 2003.p55.
19. D.Thierry, C.Sauret, la GPEC, Edition l'harmattan, 1993
20. EDIGHOFFER ; J.R et autre, « économie d'entreprise : savoir et technique « édition NATHAN, paris, 1996, p 223
21. Elton Mayo ; « the human problems of an industrial CIVILization »New York. Mac millan 1993
22. Elton Mayo et l'école des relations humaines, 2007(n<sup>o</sup> 256), p 81
23. FILLEAU, << la théorie des organisations>>, éd. Ellipses, Paris, 1999, p45
24. Giles Guérin, Thierry Wils ; « la gestion des RH, du modèle traditionnel au modèle renouvelé » ; édition 3 les presses de l'université de Montréal ; 1992 P22
25. G.Morin « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » Boucherville 1993 p 21
26. Guyot.J : « le recrutement méthodique du personnel ». Entreprise moderne, paris, 1983
27. Jean. Marie.Peretti ; « Ressources Humaines », 15<sup>ème</sup> édition, paris, 2015 P63
28. Jean Marie Peretti « Ressources humaines » 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert paris, 2003-2004p81
29. Jean-Pierre Taieb valoriser la performance RH éditeur : Dunod année : 2016
30. J.Pelosse, B.Saidi, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

31. Julienne barbet : repenser la gestion des ressources humaines édition economica, 1993, (grh en trois modèles p 69)
32. Kerzabi et Brikci, 2016, Les mutations de la FRH en Algérie
33. LACAZE Delphine et autres, **l'intégration des nouveaux collaborateurs** : enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Ed Dunod, paris, 2010.P02
34. La gazette.27 juin 2011
35. Loic Cardin Francis Guérim, Frédérique Pigeyere Gestion des Ressources Humaines « pratique et élément de théorie » édition Durord paris 2001 p 15
36. Marcel Cote, la gestion des ressources humaines, Edition : Vuibert, paris 1975 P 56
37. M. Archambault, V.Planel, les diagnostics de l'emploi territorial, hors- série n<sup>o</sup>7
38. M. C. Jensen et W.H.Meckling.Science direct, Journal of Financial Economiques,p305
39. Meignant « à manager la formation », éd d'organisation, paris, 1991, p101
40. Note méthodologique pour la conception de programme et l'utilisation de la gestion par les résultats
41. Patrick ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, paris, 1996, p81
42. P. H. Desbrières. Les actionnaires salariés, revue française de gestion, 2002, p 255
43. Robert le Duff et Jean-C laude Papillon ; la gestion publique ; 1988 ; 1<sup>ère</sup> édition ; édition Vuibert 217
44. TABRIZI BEN SALAH, droit de la fonction publique, Edition MASSON, Paris,1992,p08
45. Tenui et Benterki, 2014
46. WEBB.Sydney et Beatrice, the history of trade unionism, New York, Green, 1920 P87
47. YVES EMERY, FRANCOIS GONNI, « Dynamiser la gestion des ressources humaines »2<sup>ème</sup> édition, presse polytechniques et universitairesromandes, 2006, p.6.
48. YVES Emery, François Gonin, op.cit.p.34.
49. Y ves Emery, François Gonin, « Gérer les ressources humaines, des théories aux outils, un concept intégrer par processus, compatible avec les normes de qualité », 3<sup>éd</sup>, presses polytechnique et universitaires romandes, 2009. P.122.

## **Revues, Articles**

1. Article 9 du Décret n°91-26 du 02/02/1991, portant statut particuliers des travailleurs appartenant au secteur des communes.
2. Article 163 de l'ordonnance 06/03
3. Article 3 et 11 de l'ordonnance n°06-03, portant statut général de la fonction publique
4. Journal officiel de la république algérienne n°03
5. Article 84 du Décret n°85-59 du 23/03/1985, portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques, JORA N°13 du 24 mars 1985, pp 01-53
6. Art. 97 de l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.
7. Article 32 à 39 de l'ordonnance 06/03
8. L'Article 16 de la loi 90-11 relative aux relations de travail
9. Article 41 de la loi du 26 janvier 1984
10. Article 6 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983
11. Article 50 et 51 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012
12. Revue internationale de droit comparé 2004 n°2 « Principe d'égalité et principe de non discrimination dans la jurisprudence des communautés

## **Décrets, Loi**

1. Décret exécutif N°03/90 du 28 avril 2003, la direction générale de la fonction publique
2. Décret exécutif n°95-293 du 30 septembre 1995, relatif aux modalités d'organisation des concours, examen et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques
3. Décret exécutif n°12-194 du 25 avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein institutions et administrations publiques.
4. Décret N°2010-311 du 22 mars 2010 relatif aux modalités de recrutement
5. Décret N°85/59 du 23 Mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques
6. La loi N°78/12 du 05 Aout 1978 portant statut général des travailleurs
7. L'ordonnance N°06/03 du 15 Juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
8. Ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

## Sites internet

1. [www.Fouad-refre.org/img/pdf](http://www.Fouad-refre.org/img/pdf): cours-GRH.com.gestion de personnel au sein d'une entreprise
2. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). Consulté le 30/12/20 à 20 :00h la fonction ressources humaines dans l'administration publique Algérienne
3. [www.universalis.fr/encyclopedie](http://www.universalis.fr/encyclopedie) Géraldin schmidt, ressources humaines,. consulté 30/12/2020 à 22 :00h
4. [www.over-blog.com](http://www.over-blog.com) . La gestion des ressources humaines, consulté le 02/01/2020 à 23h:30
5. [www.universalis.com](http://www.universalis.com). Fonction publique 14 janvier 2009. P 01
6. [www.cgtservicespublics.com](http://www.cgtservicespublics.com) consulté le 29/01/2020 à 13 :00h
7. [www.ecole-medav.com](http://www.ecole-medav.com) les conditions générales de recrutement
8. [www.cairn.info/revue](http://www.cairn.info/revue) de gestion des ressources humaines, 2011, page 41 consulté le 20/12/20 à 19H05

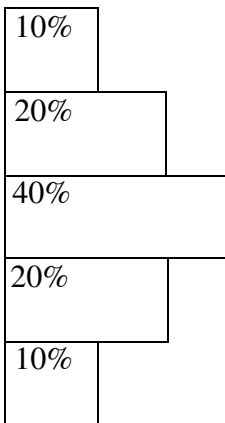
# Annexes

**Figure 02 : exemple de critères et d'énoncés pour la technique de choix forcé**

Choix forcés		confidentiel	
Nom et prénom .....		Poste occupé.....	
Date d'engagement.....		A ce poste depuis le.....	
Nom de l'évaluateur.....		Date d'évaluation.....	
Critères		Enoncé qui s'applique le moins	Enoncé qui s'applique le plus
QUALITE AU TRAVAIL	Exceptionnellement précis, pas d'erreur		
	Nécessite rarement de vérification		
	Acceptable, erreurs ou rejets occasionnels		
	Souvent mauvais, fréquents rejets		
	Trop de rejets		
ATTITUDE AU TRAVAIL	S'adapte facilement aux situations nouvelles		
	Est aimé de ses subordonnés		
	A une bonne apparence		
	Est trop préoccupé par des détails		
	Dirige avec une main de fer		

**Sources** : Sekio.Blondin.Fabi.Peretti.Alis.Chevalier : gestion des ressources humaines, 2em édition Boeck, 2007. Evaluation de la performance P3

**Figure 03 : formulaire pour la technique de distribution forcée**

Distribution forcée		confidentiel
Service.....Directeur.....		
Evalueur.....Date d'évaluation.....		
Note de l'évaluateur : nombre maximum de 20 salariés		
Liste alphabétique des salariés	Nom et classement	histogramme
.....	.....	
Commentaires :..... ..... .....		

**Sources :** Sekio.Blondin.Fabi.Peretti.Alis.Chevalier :gestion des ressources humaines, 2em édition Boeck, 2007. Evaluation de la performance P333

**Figure 04 : formulaire pour la technique de rangement**

Rangement	Confidentiel
<p>Important : lire les instructions avant de commencer</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinez successivement la liste alphabétique et éliminer les noms qui ne vous sont pas familiers.</li> <li>2. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez le meilleur individu. Inscrivez son nom au rang 1 en haut.</li> <li>3. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez l'individu le moins bon. Inscrivez son nom au rang 1 en bas.</li> <li>4. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en haut.</li> <li>5. Sélectionnez le deuxième moins bon et inscrivez son nom au rang 2 en bas.</li> <li>6. Continuez ainsi jusqu'au dernier nom de la liste.</li> </ol>	
<p>Classification du groupe : Etude.....</p> <p>Service.....Evalueur.....</p>	
<p>Liste des salariés (par ordre alphabétique) ; inscrire le rang et le nom</p>	
	<p>1 .....</p> <p>2 .....</p> <p>3 .....</p> <p>4 .....</p> <p>5 .....</p> <p>6 .....</p>

**Sources :** Sekio.Blondin.Fabi.Peretti.Alis.Chevalier : gestion des ressources humaines, 2em édition Boeck, 2007. Evaluation de la performance P395

**Figure 05 : formulaire pour la technique d'échelles graphiques**

Echelles graphiques		Confidentiel					
Date d'évaluation.....							
Évalué .....poste occupé.....							
Date d'engagement.....A ce poste depuis le.....							
Critères	Degrés						
Consigne : encerclez le degré approprié	Pas satisfaisant	Peu satisfaisant	satisfaisant	Bon	Très bon	Valeur de chaque critère(%)	Sous totaux
Connaissance de la tâche : au niveau théorique et pratique  Jugement : savoir recueillir les faits et les juger  Organisation du travail : efficacité à planifier pour lui et ses subordonnés  Attitude : enthousiasme au travail, loyauté à l'organisation  Sens des responsabilités : pouvoir mener à terme et à bien les tâches à exécuter  Contact avec les autres : tact, diplomatie, savoir commander et influencer  Leadership : savoir stimuler les salariés  Efficacité : personnelle : rapidité et efficacité d'exécution du travail personnel							
Total							
1. Donnez trois améliorations possibles au niveau de la performance. Classez-les par ordre d'importance. a) ..... b) ..... c) .....  2. Quelles causes extérieures auraient pu influencer le rendement (s'il y a lieu) ? .....  3. Suggestions .....  Nom de l'évaluateur.....Approuvé par.....le.....							

**Sources :** Sekio.Blondin.Fabi.Peretti.Alis.Chevalier : gestion des ressources humaines, 2em édition Boeck, 2007. Evaluation de la performance

WILAYA DE TIZI-OUZOU  
COMMUNE DE TIZI-OUZOU

247 PERS/CTO

**PROCES VERBAL D'INSTALLATION**

L'An Deux Mille Quatorze et le Trente et Un du mois  
décembre, nous AIT MENGUELLET Abdelwahab, Président de  
Assemblée Populaire Communale de Tizi-Ouzou, avons procédé à  
l'installation de Melle [redacted] dans ses fonctions en  
qualité d'agent de l'administration territoriale.

intéressée

**LE PRESIDENT DE L'APC**

Le Président de l'Assemblée Populaire  
Communale de Tizi-Ouzou

**AIT-MENGUELLET Abdelwahab**



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE TIZI-OUZOU  
DAIRA DE TIZI-OUZOU  
COMMUNE DE TIZI-OUZOU



N° 658 PERS/CTO

**ARRETE**

LE PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE POPULAIRE COMMUNALE DE TIZI-OUZOU

- Vu la loi N° 11/10 du 22/06/2011 relative à la commune ;
- Vu l'ordonnance N° 06/03 du 15/07/2006, portant statut général de la fonction publique ;
- Vu le décret présidentiel N° 07/304 du 29/09/2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires ;
- Vu le décret exécutif N° 90/99 du 27/03/1990 relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents des administrations centrales des wilayates et des communes ainsi que les établissements publics à caractère administratif en relevant;
- Vu le décret exécutif N° 11/334 du 20/09/2011, portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration territoriale ;
- Vu le décret exécutif N° 95/126 du 29/04/1995, modifiant et complétant le décret N° 66/145 du 06/06/1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaires ou individuels concernant la situation des fonctionnaires ;
- Vu l'arrêté N° 270 du 26/10/2014, portant ouverture d'un concours sur titre pour l'accès au corps des agents de l'administration territoriale grade agent de l'administration territoriale;
- Vu le procès verbal en date du 30/12/2014, du jury chargé d'établir la liste d'admission définitive au concours sur titre pour l'accès au grade agent de l'administration territoriale;
- Vu le certificat de scolarité N° 013 du 18/12/2013, délivré par l'office Régionale de l'enseignement et de la formation à distance;
- Vu le procès verbal d'installation de Melle [Nom] à compter du 31/12/2014 ;

SUR PROPOSITION DE MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL DE LA COMMUNE DE TIZI-OUZOU

**ARRETE**

**ARTICLE 1<sup>er</sup>** : Melle **DEKKICHE Houria**, est nommée en qualité de Stagiaire dans le corps des agents de l'administration territorial grade : agent de l'administration territoriale, catégorie : 07, indice principal : 348 à compter du : 31/12/2014 date de son installation.



MMS le Secrétaire Général et le Trésorier Communal sont chargés chacun en ce qui les concerne de l'exécution du présent arrêté.

TIZI-OUZOU, LE 10 SEP. 2015

LE PRESIDENT DE L'A.P.C

العبد المذنب  
عبد دهبى

Le Président de l'Assemblée Populaire  
Communale Tizi-Ouzou  
AIT MENGUENI Abd-awhab

دائرة تيزي وزو  
مؤشرة عليه  
2 SEPT 2015  
رقم: 394 يوم: 2

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

WILAYA DE TIZI-OUZOU  
DAÏRA DE TIZI-OUZOU  
COMMUNE DE TIZI-OUZOU



N° 2... PERS/CTO.

03 JUL 2016

**ARRETE**

LE PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE POPULAIRE COMMUNALE DE TIZI-OUZOU ;

- Vu la loi N° 11/10 du 22/06/2011 relative à la commune ;
- Vu l'ordonnance N° 06/03 du 15/07/2006, portant statut général de la fonction publique ;
- Vu le décret présidentiel N° 07/304 du 29/09/2007, fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires ;
- Vu le décret exécutif N° 90/99 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents d'administration centrale des wilayates et des communes ainsi que les établissements publics à caractère administratif en relevant ;
- Vu le décret exécutif N° 11/354 du 20/09/2011, portant statut particuliers des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales ;
- Vu le décret exécutif N° 95/126 du 29/04/1995 modifiant et complétant le décret N° 66/145 du 06/06/1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaires ou individuels concernant la situation des fonctionnaires ;
- Vu l'arrêté N° 659 du 10/09/2015 portant nomination de Melle [nom] en qualité de stagiaire dans le grade d'agent de l'administration territoriale, catégorie : 07, indice minimal : 348 à compter du 31/12/2014 ;
- Vu le procès verbal de la commission paritaire, réunie en jury de titularisation en date du 15/05/2016 ;

SUR PROPOSITION DE MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL DE LA COMMUNE DE TIZI-OUZOU ;

**ARRETE**

**ARTICLE 1<sup>er</sup>** : Melle [nom], est titularisée dans le corps des agents de l'administration territoriale, grade : Agent de l'administration territoriale, catégorie : 07, indice minimal : 348 à compter du 31/12/2015.

**ARTICLE 2<sup>ème</sup>** : MMS le Secrétaire Général et le Trésorier Communal de Tizi-Ouzou, sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent arrêté.



Tizi-Ouzou, le 03 JUL 2016

LE PRESIDENT DE L'A.P.C

AIT MENGUELLET Abdelwahab

دائرة تيزي وزو  
مؤشرة عليه  
رقم: 380 يوم: 04-07-2016

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

WILAYA DE TIZI-OUZOU  
DAIRA DE TIZI-OUZOU  
COMMUNE DE TIZI-OUZOU

N°...../PERS/CTO

**FICHE DE NOTATION**

**ANNEE: 31/12/2017**

**NOM ET PRENOM :** BOUYA Houry

**DATE DE NAISSANCE :** 27/09/1966

**GRADE :** Agent de l'administration territoriale

**FONCTION :**

**SERVICE :** Etat Civil

**SITUATION DE FAMILLE :** Mariée

**ECHELON :** 1<sup>er</sup>

**DATE DE LA DERNIERE PROMOTION :** /

**TITRE / DIPLOMES :**

**DATE A PARTIR DE LAQUELLE L'INTERESSE (E) PEUT ETRE NOMME(E) A**

**L'ECHELON SUIVANT DUREE MINIMUM :**

**NOTE CHIFFREE** 13,5

Emplacement réservé à l'agent noté  
L'intéressé(e) peut présenter ses obser-  
vations, il peut également demander  
des explications s'il le juge utile sur sa  
situation et les fonctions ou affectation  
qui lui paraîtraient le plus conforme à  
ses aptitudes.

.....  
.....  
.....  
.....

**Le soussigné, déclare avoir**  
Pris connaissance de sa note chiffrée.

**SIGNATURE :**



Indication à l'usage des notations : la note  
chiffrée est établie sur une notation de 0 à 20.  
Après établissement de la note chiffrée, la  
fiche est communiquée à l'intéressé (e).

L'appréciation générale (au verso) n'est  
Portée sur la fiche qu'après cette communication.

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

WILAYA DE TIZI-OUZOU  
DAÏRA DE TIZI-OUZOU  
COMMUNE DE TIZI-OUZOU

NON SOUMIS AU VISA DE LA  
FONCTION PUBLIQUE ET DU  
CONTROLEUR FINANCIER

N° 205.....PERS/CTO.

**ARRETE**

**LE PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE POPULAIRE COMMUNA-LE DE TIZI-OUZOU ;**

- Vu la loi N° 11/10 du 22/06/2011 relative à la commune ;  
Vu l'ordonnance N° 06/03 du 15/07/2006, portant statut général de la fonction publique ;  
Vu le décret présidentiel N° 07/304 du 29/09/2007, fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires ;  
Vu le décret exécutif N° 90/99 du 27/03/1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents d'administration centrale des wilayas et des communes ainsi que les établissements publics à caractère administratif en relevant ;  
Vu le décret exécutif N° 11/334 du 20/09/2011, portant statut particuliers des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales ;  
Vu le décret exécutif N° 95/126 du 29/04/1995 modifiant et complétant le décret N° 66/145 du 06/06/1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractères réglementaires ou individuels concernant la situation des fonctionnaires ;  
Vu le procès verbal en date du 07/12/2017 portant installation de Monsieur AIT MENGUELLET Abdelwahab, en qualité de Président de l'Assemblée Populaire Communale de Tizi-Ouzou ;  
Vu l'arrêté N° 659 du 10/09/2015 portant nomination de Melle [REDACTED] en qualité de stagiaire dans le grade d'agent de l'administration territoriale à compter du 31/12/2014 ;  
Vu l'arrêté N° 287 du 13/07/2016 portant titularisation de Melle [REDACTED] dans le grade d'agent de l'administration territoriale à compter du 31/12/2015 ;  
Vu le procès verbal N° 39 du 31/01/2018 de la commission paritaire compétente à l'égard du grade d'agent de l'administration territoriale ;  
Vu l'arrêté N° 172 du 08/02/2018 portant approbation du tableau collectif d'avancement du grade d'agent de l'administration territoriale au titre de l'année 2017 ;

.SUR PROPOSITION DE MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL DE LA COMMUNE DE TIZI-OUZOU ;

**ARRETE**

**ARTICLE 1<sup>er</sup>** : Melle [REDACTED], est promue au 31/12/2017 comme suit :

Catégorie / Groupe	Indice Minimal	Durée	Echelon	IEP	Date d'Effet
C/07	348	Mini	1	17	01/07/2017

**ARTICLE 2<sup>ème</sup>** : MMS le Secrétaire Général et le Trésorier Communal de Tizi-Ouzou, sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent arrêté.

Tizi-Ouzou, le 14 FEV 2018

**LE PRESIDENT DE L'A.P.C**



Le Président de l'Assemblée Populaire  
Communale de Tizi Ouzou

[Signature]

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية  
ولاية تيزي وزو  
دائرة تيزي وزو  
بلدية تيزي وزو  
رقم: 111/16.....

## قرار تعيين في منصب الشغل المتخصص عون الشبكات للحالة المدنية

التعيين الثاني

26 MARS 2017

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006, المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية,
- و بمقتضى القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011, المتعلق بالبلدية,
- و بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 21 فبراير سنة 2012, المتعلق بالولاية,
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق ل 27 مارس سنة 1990, المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري, بالنسبة للموظفين و أعضاء الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري,
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011, يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية,
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 28 شوال عام 1432 الموافق 26 سبتمبر سنة 2011, الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المعدل,
- و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 محرم عام 1435 الموافق 17 نوفمبر سنة 2013, يحدد توزيع التعداد على مناصب الشغل المتخصصة لعون الشبكات للحالة المدنية و مفوض الحالة المدنية و مفوض الحالة المدنية,
- و بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 44 المؤرخة في 08/09/2014 التي تحدد تعداد مناصب الشغل المتخصصة عون الشبكات للحالة المدنية و مفوض الحالة المدنية,
- و بموجب القرار رقم 659 المؤرخ في 10/09/2015 المتضمن تعيين الأنسة
- و بموجب القرار رقم 287 المؤرخ في 13/07/2016 المتضمن تثبيت الأنسة
- و بناء على تعليمة السيد وزير الدولة, وزير الداكنية و الجماعات المحلية رقم 3295 المؤرخة في 26 شوال 2014 المتضمنة كيفية تطبيق أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 محرم عام 1435 الموافق 17 نوفمبر سنة 2013, عين في مناصب الشغل المتخصصة لعون الشبكات للحالة المدنية و مفوض الحالة المدنية,

دائرة تيزي وزو  
مؤتمنة عليه

رقم: 111/16... يوم: 26/03/2017

يقدر ما يأتي

- المادة الأولى:** تعيين الأنسة الرتبة عون للإدارة الإقليمية في منصب الشغل المتخصص عون الشبكات للحالة المدنية.
- المادة الثانية:** يستفيد المعني من تعويض الخدمات في الشبكات للحالة المدنية المذكور في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 26 سبتمبر 2011 المشار إليه أعلاه, والمقدر ب 20% من الراتب الرئيسي.
- المادة الثالثة:** يسري مفعول هذا القرار ابتداء من توقيعه.
- المادة الرابعة:** يكلف كل من السيد الأمين العام للبلدية و السيد أمين خزينة البلدية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار, الذي ينشر في سجل القرارات الإدارية للبلدية.

02 AVR 2017

Le Président de l'Assemblée Populaire  
Communale de Tizi-Ouzou  
ABT MENGUELLET Abdetwahab

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE TIZI-OUZOU  
DAIRA DE TIZI-OUZOU  
COMMUNE DE TIZI-OUZOU

N° 603. PERS/CTO

TITRE DE CONGE

Nom et Prénom : [REDACTED]

Grade : Agent de l'administration Territoriale

Fonction :

Service : Etat Civil

Bureau :

Durée de congé : Trente (30) Jours

Nature de Congé : 13 jours Reliquat 2014 et 17 jours Reliquat 2015 .

Date de Départ : Dimanche 24 Juillet 2016

Date de Retour : Mardi 23 Août 2016

Lieu de Vacance : Tizi-Ouzou

Nom et Prénom de l'intérimaire : BENNOUR Karima

21 JUL 2016  
Tizi-Ouzou, Le.....

LE PRESIDENT DE L'A.P.C.

Chef du Service du Personnel  
et de la Formation  
AKSAS Djamel



## Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sciences économiques spécialité économie et finance locale, ayant pour thème : la gestion des ressources humaines dans la commune de TIZI OUZOU approche par la performance et l'efficacité. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

**N.B :** il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Afin de respecter l'anonymat des fonctionnaires, nous utiliserons pour chacune des personnes interviewées une codification.

Identification :

Age : .....

Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé actuellement :.....

Niveau académique :

BAC

licence

autres

DEUA

magister

Nombre d'année d'expériences :

Moins de 5 ans

5 à 10 ans

10 à 15 ans

plus de 20 ans

## Evaluation des performances

Q1.Comment jugez-vous la communication au sein de votre commune de Tizi-Ouzou ?

.....  
.....

Q2.Comment jugez-vous les interactions entre les fonctionnaires et le public ?

Très mal

très bien

Mal

bien

Q3.Quelles sont les difficultés que vous rencontrez régulièrement dans votre travail ?

.....  
.....  
Q4. Avez-vous des cours de formation sur les services publics ?

Oui  Non

Q5. Est-ce que le recrutement est basé sur :

Le départ des fonctionnaires à la retraite

Les démissions

Création de nouveaux postes budgétaires

Q6. Comment avez-vous été recruté ?

Par une demande  par un intermédiaire  autre

Q7. Quel est votre type de contrat ?

CDD  CDI

Q8. Les compétences sont-elles prises en compte lors de recrutement ?

Oui  Non

Q9. Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base ?

Oui  Non

Q10. Avez-vous suivi une formation ?

Oui  Non

Q11. Existe-t-il une évaluation des compétences de personnel dans votre commune ?

Oui  Non

Q12. L'évaluation a-t-elle une influence sur :

Rendement  performances  promotions

Q13. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre commune en terme :

Degré d'intérêt

Véritable préoccupation de la commune

Existe surtout au niveau de discours

Ne sais pas

Degré de maturité

- Gestion des ressources humaines surtout administrative
- Véritable développement des ressources humaines
- Ne sais pas

Centralisation

- Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun
- Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques
- Ne sais pas

Q14. Commentez les promotions dans votre commune sur les points suivants :

Modalités

- Promotion éventuellement à l'ancienneté
- Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue
- Promotion essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue
- Promotion essentiellement au mérite sur objectif atteint

Fréquence

- Bloquées
- Rares
- Régulières

Q15. Le système de rémunération de votre commune est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

- Oui  Non

Q16. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance de travail que vous faites ?

- Satisfait  très satisfait  insatisfait
- Très insatisfait  ni satisfait ni insatisfait

17. Est-ce que les objectifs de votre commune sont atteints ?

- Oui  Non

Q18. Utilisez-vous d'une gestion électronique des documents ?

Oui  Non

Q19. Utilisez-vous des logiciels en RH ?

Oui  Non

Q20. L'utilisation de la technologie de l'information et de la communication a permis à votre commune d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens ?

Plutôt pas d'accord

Pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

Q21. Est-ce que l'environnement de votre travail améliore votre performance ?

Oui  Non

Q22. Préférez-vous ?

Travail individuel

Travail collectif

## **Liste des tableaux**

Tableau N°1 : le rôle de directeur de personnel et les directeurs des ressources humaines

Tableau N°2 : exemple de critères et dénoncés pour la technique de choix forcé

Tableau N°3 : formulaire pour la technique de distribution forcée

Tableau N°4 : formulaire pour la technique de rangement

Tableau N°5 : formulaire pour la technique d'échelles graphiques

Tableau N°6 : avantages et inconvénients des principales techniques

Tableau N°7 : la chine des indicateurs

Tableau N°8 : le formulaire de jugement des indicateurs

Tableau N°9 : résultats des caractéristiques des fonctionnaires de la commune de Tizi-Ouzou

## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I : La gestion des ressources humaines dans la fonction publique en Algérie..</b>	<b>12</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>12</b>
<b>Section1 : Notions générales sur la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Définition et évolution de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.1. Définition de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2. L'évolution de la GRH.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2.1. Historique des RH en Algérie.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2.2. Le secteur public algérien.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2.3. Les étapes de l'évolution de la fonction « personnel ».....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1. Les missions de la Gestion des ressources humaines.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.3. Le rôle de directeur de personnel et les directeurs des ressources             humaines.....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.Les pratiques de la Gestion des ressources humaines.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.1. Les pratiques classiques de la GRH .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.2. Les pratiques modernes et actuelles de la gestion des ressources         humaines.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.2.1. A gestion des carrières.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.2.2.La gestion des relation sociale de l'entreprise.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.2.3. La gestion des ressources humaines assistée par             ordinateur(GRHAO).....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.3. Les mutations de la gestion publiques des ressources humaines.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.3.1. Le management public.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3.3.2. Spécificités de la GRH publiques.....</b>	<b>30</b>

1.3.3.3. La gestion des ressources humaines stratégique.....	31
<b>Section 2 : Généralités sur la fonction publique.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Définition et évolution de la fonction publique.....</b>	<b>31</b>
2.1.1. Définition de la fonction publique.....	31
2.1.2. L'évolution de la fonction publique en Algérie.....	32
<b>2.2. Systèmes juridique de la fonction publique.....</b>	<b>33</b>
2.2.1. La fonction publique de structure ouverte (sens objectif).....	33
2.2.2. La fonction publique de structure fermée.....	34
<b>2.3. L'organisation de la fonction publique et le champ d'application.....</b>	<b>34</b>
2.3.1. L'organisation de la fonction publique.....	34
2.3.1.1. La structure centrale de la fonction publique.....	34
2.3.1.2. La direction générale de la fonction publique.....	35
2.3.1.3. L'inspection de la fonction publique.....	37
2.3.1.4. Le conseil supérieur de la fonction publique.....	37
2.3.1.5. Les organes de participation et recours.....	38
2.3.2. Le champ d'application de la fonction publique.....	39
<b>Section 3 : Notions générales sur le fonctionnaire.....</b>	<b>40</b>
3.1. La définition du fonctionnaire.....	40
3.2. Les caractéristiques et l'évaluation du fonctionnaire.....	40
3.2.1. L'évaluation du fonctionnaire.....	41
3.3. Garanties, droits et obligations du fonctionnaire.....	42
3.3.1. Les garanties du fonctionnaire.....	42
3.3.2. Les droits du fonctionnaire.....	42
3.3.3. Les obligations du fonctionnaire.....	43
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre II : Le recrutement dans les collectivités territoriales.....</b>	<b>46</b>

<b>Introduction.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Notion générale sur le recrutement.....</b>	<b>47</b>
<b>1.1. Définition de recrutement.....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.1. Les objectifs de recrutement.....</b>	<b>47</b>
<b>1.2. Les conditions de recrutement.....</b>	<b>48</b>
<b>1.3. La procédure de recrutement.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 2 : Le cadre statutaire du recrutement dans la fonction publique territoriale (FPT).....</b>	<b>52</b>
<b>2.1. Les principes fondateurs du recrutement dans la FPT.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2. Le principe d'égalité à l'épreuve de l'évolution des mentalités.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3. Le cadre statutaire en Algérie.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.1. La relation statutaire.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.2. La structure centrale de la fonction publique.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 3 : Le recrutement, un processus de RH à visée stratégique.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1. Le recrutement, un processus au cœur de la GPEC.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. Le recrutement, un processus RH formalisé.....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>63</b>
<b>Chapitre III : Le concept de performance RH dans le champ public local.....</b>	<b>65</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 01 : Concepts généraux sur la performance.....</b>	<b>66</b>
<b>1.1. La performance en GRH.....</b>	<b>66</b>

1.1.1. Définition de la performance .....	66
1.2. Principaux critères de mesure de performance .....	67
1.2.1. L'efficacité.....	67
1.2.2. L'efficience.....	68
1.2.3. La programmation et la budgétisation.....	69
1.3. La gouvernance et sa relation avec la GRH.....	69
1.3.1. Définition de la gouvernance.....	69
1.3.2. Les liens entre la gouvernance et les ressources humaines .....	70
Section 02 : Techniques d'évaluation de la performance.....	71
2.1. Présentation des techniques d'évaluation de la performance.....	71
2.1.1. Sélection d'une technique.....	71
2.2. Caractéristiques des techniques d'évaluations de performance.....	72
2.3. Les Avantages et les inconvénients des techniques.....	75
Section 3 : Le choix des indicateurs de performance.....	76
3.1. La notion d'indicateur.....	76
3.1.1. Définition.....	76
3.1.2. Les types de résultats mesurés par les indicateurs.....	77
3.2. Le choix des indicateurs en fonction des objectifs.....	78
3.3. Les indicateurs à l'épreuve de la pratique.....	81
3.3.1. L'interprétation de la LOLF en Algérie.....	81
3.4. L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle .....	82

3.4.1. Tyson (1987).....	82
3.4.2. Schuler (1990).....	82
3.4.3. Storey (1992).....	82
3.4.4. Le modèle d'Ulrich (1997).....	83
Conclusion du chapitre.....	84
<b>Chapitre IV : Les pratiques du recrutement et son impact sur la performance au sein de l'APC de T.O.....</b>	<b>86</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>86</b>
<b>Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil de l'APC de T.O.....</b>	<b>87</b>
1.1. Historique de l'APC de Tizi-Ouzou.....	88
1.2. Statut juridique de l'APC de Tizi-Ouzou.....	88
1.3. Missions de l'APC de Tizi-Ouzou.....	89
<b>Section 2 : Etude du système d'acquisition et stimulation des ressources humaines.....</b>	<b>89</b>
2.1. Système d'acquisition des RH au sein de l'APC.....	89
2.1.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	89
2.1.2. Recrutement des RH au sein de L'APC.....	90
2.1.2.1. Identifier les besoins de L'APC.....	90
2.1.2.2. L'analyse des besoins.....	90
2.1.2.3. Les modes de recrutements.....	90
2.1.2.4. Procédure du recrutement.....	91
2.1.2.5. Présélection (avant et après le concours).....	91
2.1.2.6. Intégration des candidats et la décision d'embauche.....	92
2.1.2.7. Les procédures du recrutement au sein de L'APC.....	92

2.2. Stimulation des RH au sein de L'APC.....	93
2.2.1. Evaluation des RH.....	93
2.2.1.1.L'évaluation des RH au sein de L'APC.....	93
2.2.1.2.La promotion.....	94
2.2.2. La rémunération des RH.....	94
2.2.2.1.Le traitement.....	95
2.2.2.2.Indemnités.....	95
 Section 03 : L'étude du système de développement et aspect psychologique et suspension et cessation de la relation de travail des RH.....	95
3.1. Développement des RH au sein de L'APC.....	95
3.1.1. La formation des RH et ses types.....	95
3.1.1.1. La Formation au sein de L'APC.....	95
3.1.1.2. Type de formation au sein de L'APC.....	96
3.1.2. La gestion de carrière.....	96
2.3. Aspects psychologique de RH au sein de l'APC de Tizi-Ouzou.....	96
2.3.1. La Motivation des RH au sein de L'APC de T-O.....	96
2.3.2. Communication des RH au sein de L'APC de T-O.....	97
2.3.2.1.Communication formelle.....	97
2.3.2.2.Les moyens de la communication au sein de L'APC.....	97
2.4. Suspension et cessation de la relation de travail des RH.....	98
2.4.1. Suspension de la relation de travail.....	98
2.4.1.1.Le détachement.....	98
2.4.1.2.Mise en disponibilité.....	99
2.4.1.3.Service National.....	99
2.4.1.4.Cessation d'activité.....	100
 Section 04 : l'analyse des résultats de questionnaire.....	100

<b>4.1. La représentation de la méthode et des caractéristiques.....</b>	<b>101</b>
<b>4.2. Le choix des variables.....</b>	<b>102</b>
<b>4.2.1. Axe n°1 : la performance sociale.....</b>	<b>102</b>
<b>4.2.2. Axe n°2 : performance organisationnelle.....</b>	<b>106</b>
<b>4.2.3. Axe n°3 : la performance productive.....</b>	<b>109</b>
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>112</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	