

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



DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Spécialité : Management Territorial et Ingénierie de Projets

Option : « Management des services publics territoriaux »

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master

La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou : impact sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux.

Présenté par :

M^{elle} DOUDJEDID Taous

M^{elle} KACIMI Samira

Sous la direction :

Pr. AHMED ZAID Malika

Devant le Jury composé de :

M.BADI Abdelmadjid, MCA à l'UMMTO, président

Mme AHMED ZAID Malika, professeure à l'UMMTO, Encadreur

Melle RAMDINI Samira, MAA à l'UMMTO, Examinatrice

Année universitaire : 2017-2018

Remerciement

Tout d'abord nous remercions le dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste 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 et que le bon Dieu les protègent.

Les remerciements les plus sincères à notre encadreur Professeur Malika Ahmed Zaid pour son encadrement, ses précieuses orientations et sa contribution à travers sa disponibilité, ses conseils et son aimable aide.

A Monsieur Laleg Aziz qui nous a initiés à la technique du système d'information géographique.

Ainsi nous remercions l'ensemble du personnel du la DAL de Tizi-Ouzou et les P/APC et SG des communes de notre étude.

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 :

A mes parents que dieu les protège

A mes frères et sœurs

A mon amie Karima

A tout je dédie ce travail

Doudjedid Taous

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à

Mes chers parents

Mes frères

Mes sœurs

Et tous mes ami(e)s

Kacimi Samira

Résumé :

Le développement local apparaît comme une des plus fortes opportunités économiques des collectivités territoriales, les projets environnementaux réalisés par cette dernière constituent une des véritables actions menées pour l'atteindre.

La gestion des ressources humaines constitue le facteur clé de l'efficacité et la performance des collectivités territoriales c'est un levier important pour son bon fonctionnement car cette dernière gère un très grand nombre de personnels qui visent à réaliser l'intérêt général et répondre aux besoins des citoyens.

Pour faire face à l'évolution de son environnement, les ressources humaines doivent introduire de nouvelles méthodes de gestion, par la modernisation d'outils et d'instruments et la mise en place d'une réflexion sur les perspectives, les métiers et les besoins en emplois pour garantir la qualité et l'efficacité de service public.

Pour une meilleure intervention de personnel en matière de la réalisation des projets environnementaux, l'Etat doit lancer une réelle politique de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, projets environnementaux, développement local.

Abstract:

The local development appears as one of the strongest economic opportunities of regions with a measure of autonomy, the environmental projects realized by the latter establish one of the real actions carried out to affect him.

The human resources management constitutes the key factor of the efficiency and the performance of regions with a measure of autonomy it is a mattering lever for smooth running because this last one manages one very large number of staffs who aim at realizing the general interest and meet the needs of citizens.

To face the evolution of its environment, the human resources have to introduce a new method of management, by the modernization of tools and instruments and the implementation of a reflection on the perspectives, the jobs (businesses) and the needs in jobs (uses) to guarantee the quality and the efficiency of public service.

For a better intervention of staff regarding the realization of the environmental projects, the State has to throw a real management policy of the human resources in regions with a measure of autonomy.

Keywords: human resources management, environmental projects, local development.

ABREVIATIONS ET SIGLES UTILISES

ADE : algérienne des eaux

AEP : Assainissement et eau potable

AGID : Agence nationale de réalisation et gestion des infrastructures hydrauliques pour l'irrigation et le drainage

ANBT : L'agence nationale des barrages et transferts

AP : Administration publique

APW : Assemblée populaire wilaya

APC : Assemblée populaire communale

CENEAP : Centre national d'études et d'analyse pour la population et le développement

CFA : Centre de formation d'administration

CT : Collectivités territoriales

CET : Centre d'enfouissement technique

DA : Dinars algérienne

DBK : Draa Ben Khedda

DGFP : Direction général de la fonction publique

DRH : Directeur des ressources humaines

DAL : Direction d'administration locale

DPAT : Direction de la planification et d'aménagement de territoire

ENA : Ecole nationale d'administration

EPA : Entreprise publique algérienne

EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commerciale

FRH : Fonction ressources humaines

GP : Gestion prévisionnelle

GPP : Gestion prévisionnelle du personnel

GPRH : Gestion prévisionnelle des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

NMP : Nouveau management public

ONA : Office national de l'assainissement

P/APC : président de l'assemblée populaire communale

PSRH : planification stratégique des ressources humaine

PGRH : plan de gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

TIC : Technologies d'information et de communication

T.O : Tizi-Ouzou

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Historique et modes de gestion des ressources humaines	7
Introduction du chapitre.....	7
Section I : Historiques et fondements théoriques de la gestion des ressources humaines.....	8
Section II : La planification stratégique des ressources humaine.....	19
Section III : Les mutations de la gestion publiques des ressources humaines	26
Conclusion du chapitre	36
Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales algérienne.....	37
Introduction du chapitre.....	37
Section I : Contexte de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne...38	
Section II : Le cadre réglementaire de la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales algérienne.....	51
Section III : La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne	59
Conclusion de chapitre.....	71
Chapitre III : Etude de cas de l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux.....	72
Introduction de chapitre	72
Section I : Présentation de cadre d'analyse et méthodologie de recherche.....	73
Section II : L'encadrement humain dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou .84	
Section III : Les projets environnementaux du développement local dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou	89
Section IV : Résultats de recherche et conclusions.....	95
Conclusion du chapitre	111
Conclusion générale	112
Références bibliographique	I
Annexes	III
Liste des annexes, tableaux, figures, cartes	III

Les acteurs publics et, en premier lieu, les collectivités occupent une place centrale pour relever les défis liés au développement économique, l'initiation et le pilotage des projets environnementaux. Ces dernières ont la responsabilité directe des investissements de long terme, elles organisent les activités sur leur territoire et mettent en œuvre des actions d'adaptation au changement climatique.

Elles sont aussi les mieux placées pour mobiliser les acteurs locaux et favoriser leurs évolutions de comportement. Des actions doivent être menées par les directions des ressources humaines afin de répondre efficacement à ces défis.

La gestion des ressources humaines¹ occupe une position stratégique dans la fonction publique, elle joue un rôle important dans la logique de l'augmentation de la performance et de l'efficacité des administrations publiques, bien qu'avec le processus de la décentralisation combinée au processus de l'Etat on produit des effets importants dans la manière de penser à la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales où la richesse essentielle réside sur les hommes qui la composent avec leurs compétences, leurs motivations et leurs efficacités.

La décentralisation tend à offrir aux collectivités territoriales des responsabilités, des moyens et des compétences relativement importantes en matière de développement local dans ses aspects économique, social et culturel pour que les relations entre l'Etat et les collectivités territoriales ne souffrent pas d'ambiguïtés stérilisantes et d'interférences préjudiciables².

La décentralisation en Algérie est quasiment administrative, elle procède principalement d'une volonté apparente d'assouplissement du centralisme de l'Etat qui tend à s'affirmer de plus en plus, tout au moins dans l'esprit qui anime les réformes à venir. Dans leur conception, celles-ci semblent coïncider avec une volonté d'évolution dans la répartition des compétences entre le niveau national et les niveaux infranationaux³.

Ce sont les collectivités territoriales qui construisent, exploitent et entretiennent les infrastructures économiques, sociales et environnementales, qui surveillent les processus de

¹AHMED ZAID M., (2007), Management des collectivités territoriales algériennes : Réflexions sur les formes d'organisation du travail dans les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, Colloque international Identités au travail et cultures d'organisation à l'épreuve des mutations socio-économiques et sociales, Université M. Bloch de Strasbourg, 8-9 novembre.

² MOULAI, K. « Les contraintes à l'action publique locale en Algérie : cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou », Revue campus N°11 université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou,

³ AHMED ZAID.CHERTOUK M, « Le développement local à travers une analyse critique des finances communales de la wilaya de Tizi-Ouzou », Revue campus N°05, faculté des sciences économique et gestion UMMTO.

planification, qui fixent les orientations et la réglementation locales en matière d'environnement et qui apportent leur concours à l'application des politiques de l'environnement adoptées à l'échelle national ou international⁴. Elles sont de véritables partenaires de développement durable grâce à la diversité de leurs actions dans les domaines intéressant l'environnement.

Le souci des collectivités territoriales est de garantir la bonne gestion des affaires locales et de produire des services de qualité qui répondent aux exigences des citoyens. La gestion des ressources humaines est une gestion très efficace, qui peut permettre aux collectivités d'atteindre facilement leurs objectifs en matière de la réalisation de ces projets de développement durable local.

Pendant longtemps, le service ressources humaines n'était concerné que par la gestion à court terme. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est l'un des éléments stratégiques du dynamique de changement. Celle-ci touchée par la mondialisation, rentre dans un environnement qui fonctionne grâce à des nouvelles techniques et de nouveaux outils de gestion.

A cet effet, il est indispensable que les problèmes de gestion des ressources humaines prennent une importance accrue dans les préoccupations des cadres des collectivités territoriales, il convient en conséquence, de porter une attention toute particulière au choix des hommes chargés de ces responsabilités de gestion et d'améliorer les pratiques de la gestion des ressources humaines, afin d'affirmer la primauté de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la gestion de nos administrations à contribuer à en améliorer la qualité et l'efficacité de service public.

Problématique de la recherche

Face au processus de décentralisation les collectivités territoriales sont devenues les premières responsables de la gestion des affaires locale, l'étendue des secteurs d'intervention où la diversité des compétences dévolues fait naître l'environnement parmi les préoccupations majeure de cette dernière.

Les collectivités territoriales sont les principales actrices de développement durable si l'on s'en tient à leurs compétences qui couvrent la majeure partie des secteurs environnementaux⁵.

⁴Extrait du chapitre 28, Programme d'action 21 adopté par 173 pays, lors du sommet de la terre de Rio 1992.

⁵ F. G .TREBULLE, « développement durable et collectivités territoriales », édition RDI, 2007, p.246.

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 responsabilités⁶.

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 humaines⁷.

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

Les techniques de la gestion des ressources humaines et l'encadrement humain dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou sont-ils mis en vigueur avec la réalisation des projets de développement local et plus particulièrement l'initiation et le pilotage des projets environnementaux ?

Les agents dans les collectivités sont les moteurs de la mise en œuvre des différents projets de développement local, les projets environnementaux sont des exemples vivants qui nous permettent de montrer l'impact de la GRH sur réalisation des projets de développement local.

Questions subsidiaires

- 1- La gestion des ressources humaines dans les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, va-t-elle contribuer à une gestion efficace de service public et à la réalisation de divers projets et plus particulièrement les projets environnementaux ?
- 2- Est-ce que le personnel communal est bien motivé pour intervenir d'une manière efficace dans le processus de développement local ?

⁶BENARAB ABDERRAHIM, 2006, « Les pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriales ; le cas des commune en Algérie », mémoire magister, université de Tlemcen, p.5.

⁷AHMED ZAID M. & ANNANE S., (2012), « Valeurs Publiques et encadrement humain dans les collectivités territoriales algériennes : Impact sur l'initiation et le pilotage de projets territoriaux », *Valeurs Publiques*, Congrès de l'AIRMAP, Paris 2, 6-7 décembre.

- 3- La formation des personnels dans les collectivités territoriales est-elle adaptée à l'initiation et le pilotage des projets environnementaux ?

Hypothèses de travail

Notre travail s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- 1- Adapter une démarche globale, qui répond à la fois à une préoccupation collective de gestion des ressources humaines (l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins de la collectivité) et une préoccupation individuelle de gestion des ressources humaines (la gestion des carrières, l'évolution au sein de la collectivité ainsi qu'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences). Pour maintenir un corps de fonctionnaires de plus haute qualité ;
- 2- La création et l'amélioration des formations qui s'appuient sur le développement territoriale ;
- 3- La bonne maîtrise des nouvelles techniques et outils de la gestion des ressources humaines qui s'appuient sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux ?

Intérêt du choix de sujet

La construction d'un environnement sain est un chantier dans lequel les collectivités territoriales ne sauraient écarter⁸, Les CT sont porteuses de bonnes initiatives environnementales, elles jouent un rôle non négligeable dans la poursuite de l'objectif de développement durable local et la réalisation des projets environnementaux qui visent cette finalité.

La gestion environnementale signifie l'administration, l'organisation de l'environnement par les collectivités territoriales. On fait allusion à la manière pour les acteurs locaux d'intégrer les préoccupations environnementales⁹, dans cette perspective, les ressources humaines compétentes et flexibles au sein des collectivités territoriales constitueraient un des facteurs clés pour intervenir sur l'environnement d'une manière efficace et pour mener des projets en particulier les projets environnementaux de qualité où qui repend à les normes environnemental.

L'intérêt d'étudier notre thème, la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou et leurs impact sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux qui est un sujet d'actualité récent, nécessite d'apporter

⁸J.M.PASTOR, « Le Grenelle II, une boîte à outil pour les collectivités », édition Dalloz, 2009, p.157.

⁹M. HUET, « L'architecture, l'urbain et le Grenelle de l'environnement », RDI 2008, p. 72.

des éclairages. En premier lieu, de centrer notre intérêt sur la situation actuelle de la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales en particulier les communes de wilaya de Tizi-Ouzou en tant qu'acteur de base qui prend en charge les affaires local, où on vise à démontrer les mécanismes courants de la gestion des ressources humaines qui ont été pratiquées à ce jour, en deuxième lieu on va focaliser notre intérêt sur le niveau de la prise en charge, en particulier l'initiation et le pilotage des projets environnementaux par les personnels des collectivités territoriales qui contribuent à des finalités de développement durable local.

Objectif et démarche à suivre

Pour réaliser ce travail et apporter les éléments de réponse à notre problématique, 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 nos 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 la DAL de la wilaya de Tizi-Ouzou, accompagné d'une enquête sur le terrain, par le biais d'un questionnaire auprès des responsables et les agents des communes de notre échantillon d'études, qui sont constitués des communes suivantes à savoir :

AgouniGeghrane, Ait Boumahdi, Azazga, Timizart, Makouda, Bouzageune, Boghni, Tizi-Ouzou, Azzefoun, Tadmaït, Freha, Mekla.

Le thème de notre mémoire de recherche choisi portera sur la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou, l'objectif principal de cette recherche consiste à démontrer le niveau de la prise en charge de facteur humain des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou à travers une étude pratique sur un échantillon de commune.

Pour ce faire, il s'agira de mener une investigation sur le terrain portant sur l'encadrement et la formation du personnel communal, l'objectif est de prendre la mesure aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif de la manière dont sont formés les agents qui interviennent dans la commune, et ce dans le but de valoriser leur diverse compétence juridique et économique la principale finalité est d'examiner jusqu'à quel point la mise en

œuvre des réformes permet au responsable et agents locaux d'adapter leur force de travail à leurs besoins et d'amener l'ensemble de ce personnel à concevoir et à réaliser des projets de développement durable local en particulier les projets environnementaux.

Structure de mémoire :

Pour cerner tous les éléments de notre problématique et apporter des éléments de réponse nous avons scindé notre travail en trois chapitres

Le premier chapitre, les modes de gestion des ressources humaines qui est structuré en trois sections, la section une porte sur les grandes étapes de la gestion des ressources humaines, ensuite les différentes théories relatives à la gestion des ressources humaines à travers l'école classique et l'école des relations humaines et enfin on va détailler les fondements de ressources humaines, les missions principales, ces tâches et ses métiers. La deuxième section sera consacrée à la planification stratégique des ressources humaines qui est réalisée à travers une gestion prévisionnelle des ressources humaines, et enfin la dernière section sera consacrée aux mutations de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Le deuxième chapitre porte sur la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales Algérienne qui est structuré en trois sections, la section une est consacrée à la présentation de contexte de gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne à travers une présentation des administrations décentralisées en Algérie, la deuxième section est consacrée à la présentation de cadre réglementaire de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne qui sont représentés par un ensemble de lois et règlements. Et enfin la gestion des carrières dans la fonction publique algérienne.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux d'où on a fait une présentation de terrain d'étude et méthodologie de recherche, ensuite l'encadrement humain dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou ainsi que les projets environnementaux réalisés par cette dernière dans le cadre de développement local et enfin résultats de recherche et conclusion.

Introduction

La gestion des ressources humaines est constituée d'un ensemble de savoir-faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes, le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement.

Elle constitue notamment le facteur clé de fonctionnement des organisations publiques et notamment les collectivités territoriales.

En Algérie, la gestion des organisations publiques devient de plus en plus complexe, pour cette raison, les autorités ont donné une importance à la valorisation des ressources humaines, tant au CT de la wilaya de Tizi-Ouzou cette dernière est toujours handicapées par la faiblesse des ressources humaines en raison de certaines contraintes managériales et la rigidité des textes juridiques.

La gestion des ressources humaines constitue l'un des enjeux majeurs de toutes organisation privé ou publique. Cette dernière a connue d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

Nous allons retracer dans la première section de ce chapitre, les grandes étapes de la gestion des ressources humaines, nous passerons ensuite en revue les différentes théories relatives à la gestion des ressources humaines. Plusieurs aspects peuvent être considérés comme entrant dans les activités de la fonction des ressources humaines. Nous détaillons les missions principales d'un service RH et quelles sont ses multiples tâches et métiers.

La deuxième section de ce chapitre est consacrée à la planification stratégique des ressources humaines, qui est un important volet de la gestion stratégique RH.

La dernière section de ce chapitre traite les mutations de la gestion publiques des ressources humaines.

Section I : Historiques et fondements théoriques de la gestion des ressources humaines.

Au fil du temps les dirigeants des organisations ont pris conscience, que les ressources humaines sont les facteurs clé du développement de toute organisation.

Cette présente section porte un aperçu historique de la gestion des ressources humaines à travers les grandes étapes, on passera on revue aux principaux aspects théoriques concernant l'évolution de la gestion des ressources humaines à travers l'école classique et l'école des relations humaines et enfin on va détailler les missions principales d'un service RH et quelles sont ses multiples tâches et métiers.

I-1-Historique de la gestion des ressources humaines¹.

La gestion des ressources humaines est une pratique relativement récente, elle est développée depuis environ de trentaine d'années. LaGRH constitue l'un des enjeux majeurs de toute organisation privée comme publique.

I-1-1-Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif.

Cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît notamment, dans les grands centres de production comme les usines de Schneider de Creusot(1874), les houillères de Béthune (1880), Schneider (1850), les banques, comme le crédit foncier de France (1854), la société général (peu après 1854), le crédit lyonnais (1879), les groupes automobiles(Renault)qui jouent un rôle significatif à la fin du 19 siècle. Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premières traces qui structurent la vie salariale du salariat .Cette organisation imposent la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise :

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1964 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1990 les régimes des conventions collectives ;

Et aussi dans ce contexte marqué les premières activités du service de personnel :

- Le contrôle du travail ;
- L'application de droit social ;

¹BELGHANAMI WASSILA NADJET, 2014, « La gestion des ressources humaines à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », sous la direction de M.Mehtoul et M.Kahouanadji , mémoire de magister, université d'Oran, p.16.

- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariées ;
 - La sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotions en fonction l'ancienneté).

I-1-2-La période 1945-fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction.

A partir des années 30 et sortant après la seconde guerre mondiale, la fonction du personnel se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise .On prend en compte l'association des salariées aux objectifs et performance de l'entreprise à l'école des relation humaines (Mayo ,Maslow,Herzberg....) qui conduiront à une meilleure productivité et performances aux travail. Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

- Lois sociales de 1936 ;
- Institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-1946 ;
- Reconnaissance du droit syndical ;
- Apparition des outils de et des techniques des formations et qualification.

I-1-3Les années 1980 : la fonction ressources humaines, une fonction stratégique de l'entreprise.

Cette époque donne à la gestion des ressources humaines la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. La fonction ressource humaines doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise, dans ce contexte on note :

- Les changements sociaux en matière d'évaluation des qualifications et la féminisation de l'emploi ;
- L'évolution de cadre réglementaire ;
- La crise des années 70-80 qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte.

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenu plus concurrentiel. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une

fonction personnelle à une fonction ressources humaines accompagne une évolution du rôle .Le service du personnel est dirigé par un directeur de personnel progressivement au service des ressources humaines, dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH)qui favorise l'efficacité de l'organisation de travail,la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise . Ces transformations de la fonction ressources humaines sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- Quantitatives car les effectifs de la fonction des ressources humaines ont régulièrement progressé ;
- Qualitatives car lesproblématiques et les missions confiées à la fonction ressources humaines se sont progressivement élargie en même temps que l'influence de la fonction s'est développé dans les processus de décision stratégique.

I-2-Gestion des ressources humaines, les grands courants de la pensée.

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace pour gérer son organisation, se traduit par l'importance de facteur humain dans les organisations cette idée qu'elle est peu à peu délaissée dans les débuts de XXème siècle .Cependant ,avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique ,l'école des relations humaines ont permis de souligner les grands lignes de pensée GRH.

L'école classique et celles des relations humaines ont pris appui sur une conception déterministe et mécaniste des facteurs humains. L'homme subit passivement les pressions internes de son organisation².

I-2-1- L'école classique.

L'école classique a constitué le fondement des réflexions théoriques. Elle sert toujours de référence et n'appartient pas encore au passé. Dès qu'un groupe humain crée une organisation, il Ya tentative de la rationalisation de la réduction des biens et des services et donc la formalisation du comportement des employés³.

La théorie classique considérait l'homme comme un simple facteur de production subordonnée aux contraintes de la productivité dépend de la rationalisation de l'organisation. Elle est fondée sur quatre grands principes qui ont les suivantes :

² NICOLE (A), JEAN-PIERRE (G), JAK (J), HERVE (L) et SANDRA (E), « Management : aspects humaines et organisationnels »,9ème édition, éd presse universitaire de France, Paris, 1991, p.24.

³NICOLE (A), JEAN-PIERRE (G), JAK (J), HERVE (L) et SANDRA (E), *Op.cit.* p.29.

- L'organisation hiérarchique : l'entreprise doit être hiérarchisée. L'autorité est pyramidale. Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent que être des exécutants ;
- Le principe d'exception : les subordonnés s'occupent des tâches routinières, seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et d'être solutionnés par elle ;
- L'unicité de commandement : on ne doit dépendre d'un seul chef ;
- Le principe de spéculation : le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps de d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence rapide.

De plus cette technique engendre d'avantages :

- On peut mesurer facilement la productivité d'un ouvrier ;
- On peut rémunérer l'ouvrier en fonction de son travail.

I-2-1-1-L'organisation scientifique de travail.

La référence taylorienne a justifié longtemps la participation de la fonction à l'œuvre rationalisatrice à accomplir. D'une part, la pensée taylorienne a engagé des démarches plus scientifiques en matière de recrutement, d'appréciation, d'évaluation des potentiels et de la formation. D'autre part, la fonction ressources humaines elle-même a fondé sur la notion de poste, nombre de ces outils des méthodes de classification aux profils de poste et de candidat, en passant par le formatage des questionnaires d'évaluation ...or, la notion de poste est une pure produite de la pensée taylorienne. Ainsi la fonction des ressources humaines c'est constituée, un temps, en vecteur de la mise en œuvre au niveau de l'organisation des principes tayloriennes⁴.

La vision taylorienne de l'organisation repose sur des hypothèses concernant la répartition et l'accumulation des savoirs. Les sources de savoirs sont localisées dans les cerveaux des dirigeants ou des spécialistes qui doivent transmettre celui-ci à la base dans des conditions telles qu'il soit parfaitement appliqué⁵.

L'organisation scientifique de travail, elle repose sur trois principes :

- La séparation entre la conception de et l'exécution des tâches ;

⁴LAÏC (C), FRANCIS (C) et FREDERIQUE (P), « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2007, p.56.

⁵OUELIN (B), ARREGLE(J.L) : « Le Management stratégique des compétences », édition Ellipse, Paris, 2000, p.228.

- La sélection des gestes et des hommes à la recherche du choix optimal unique (one best way) ;
- Et enfin le paiement en fonction de l'exécution des tâches, ce que suppose l'affirmation de la primauté de calcul individuel et de la convergence des intérêts entre le patron et ouvrier.

I-2-1-2-L'organisation administrative de travail⁶.

Selon Fayol pour que les activités administratives soient accomplies efficacement, elles doivent appliquer un certain nombre de principe, il propose 14 principes qui concernent la direction de personnels.

- La division de travail ;
- L'autorité ;
- La discipline ;
- L'unité de commandement ;
- L'unité de la direction ;
- La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ;
- La rémunération de personnel ;
- La centralisation ;
- La hiérarchie ;
- L'ordre ;
- L'équité ;
- La stabilité de personnel ;
- L'initiative ;
- L'union de personnel.

I-2-1-3-L'organisation bureaucratique.

Max weber, en remettant en cause l'autorité traditionnelle et charismatique, propose un modèle d'organisation qui s'appuie sur des procédures explicites de fonctionnement pour rationaliser la notion d'autorité. La meilleure forme de l'organisation humaine selon lui si le modèle « bureaucratique ».

Il souligne l'importance primordiale de la règle comme référence commune et incontestable pour l'ensemble des travailleur .l'ordre est réagi par la règle .c'est l'on parvient à maîtriser un ensemble fini de règles et de techniques concernant la composition des tâches,

⁶LINDA (R), «Théorie des organisations », édition process, Québec, 2007, p.16.

la capacité maximale de contrôle, la cohérence de l'autorité et des responsabilités, en peut espérer résoudre les problèmes essentiels posés aux dirigeants⁷.

- **Les caractéristiques de l'organisation bureaucratique selon Weber**⁸ :

La théorie bureaucratique est basée sur des principes que Max Weber voyait sur le comportement humain, sur leur productivité et l'obéissance des employés vers leurs supérieurs, parmi ces principes en citer :

- Ses membres sont personnellement libres et soumis à une autorité seulement pour l'accomplissement de leurs fonctions officielles ;
- Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois claire et bien définie ;
- Chaque emploi à une sphère de compétence légale est bien défini ;
- Tout emploi est occupé sur la base d'une relation contractuelle ;
- Les candidats à un emploi sont sélectionnés d'après leurs qualifications techniques, dans le cas rationnel, ils sont sélectionnés par concours, examens ou par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques ils sont nommés et non élus ;
- Les membres sont rémunérés par un salaire fixe, en monnaie : le salaire varie selon l'échelon hiérarchique ;
- L'emploi dans l'organisation est la seule occupation professionnelle de ses membres ;
- L'emploi constitue une carrière : la promotion se fait selon le jugement des supérieurs ;
- L'employé n'est ni le propriétaire des moyens de l'organisation, ni propriétaire de son poste : il y a séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe ;
- L'employé est soumis à une discipline stricte dans son travail.

I-2-2-L'école des relations humaines.

Le courant des relations humaines est ultérieurement devenu la référence théorique majeure de la fonction ressources humaines à tel point que, dans de nombreuses entreprises le terme de direction des relations humaines a souvent remplacé celui de personnel⁹.

⁷NICOLE (A), JEAN-PIERRE (G), JAK (J), HERVE (L) et SANDRA (E), *Op.cit.*p.24.

⁸LINDA (R), *Op.cit.* p.40.

⁹NICOLE (A), JEAN-PIERRE (G), JAK (J), HERVE (L) et SANDRA (E), *Op.cit.* p.110.

I-2-2-1- Les fondements des relations humaines¹⁰.

- L'individu est un être doté de sentiments et de valeur qui sont mis en action en situation de travail ;
- Pour comprendre les problèmes de l'entreprise, il faut examiner l'impact des problèmes sur l'individu ;
- Au-delà de la structure formelle des entreprises, il y a une structure informelle qu'est le produit de l'interaction sociale entre les membres d'un groupe de travail ;
- Influencés par la théorie du petit groupe, les chercheurs examinent principalement les variables psychologiques et socio psychologiques par les méthodes dites scientifiques de (mode expérimental et questionnaire) ;
- Les chercheurs mettant l'accent sur l'harmonie et négligent les différences d'intérêt entre les groupes ;
- Pour résoudre les problèmes de l'entreprise, il faut adapter les individus aux conditions matérielles de travail plutôt que de changer ces conditions.

- **Elton mayo.**

Elton mayo a démontré que l'homme à des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte. L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

- **Maslow.**

Maslow « a permis à l'homme de s'approprier son potentiel humain ». Maslow a inventé le terme de la hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation humaine par rapport au travail, identifiant les besoins de physiques et psychologiques.

Il propose une pyramide des besoins qui sont, dans l'ordre :

- Besoin de réalisation de soi ;
- Besoin d'estime ;
- Besoin d'appartenance ;
- Besoin de sécurité ;
- Besoin organique.

¹⁰LINDA ROULEA, *Op.cit.* p.22.

- **Douglass Mc Gregor.**

Il distingue deux approches des problèmes humaines. La théorie de X lui paraît dominante à son époque et il préconise de passer à la théorie Y, qui conduit à un style de management radicalement différent, fondé sur les équipes et une meilleure prise en compte des capacités des individus.

Selon la théorie de X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut y contraindre, les menacer de sanctions. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables.

Selon la théorie de Y, le travail est naturel à l'homme. Il sait s'auto-diriger et s'auto-contrôler l'engagement personnel dans le travail et récompenser par la satisfaction de ses besoins.

- **Herzberg.**

Il montre qu'avec le taylorisme, la motivation au travail est faible. Pour augmenter la motivation au travail, il faut revenir sur la division de travail, élargir et enrichir le travail.

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise. Il distingue deux types de facteurs qui influencent l'homme au travail. Tout d'abord, « les facteurs de conditionnement » qui ne motivent pas le travailleur mais sont des facteurs d'insatisfaction s'ils sont absents. Ils correspondent aux trois premiers niveaux de l'échelle de Maslow. Ensuite, « les facteurs de motivation » qui peuvent motiver à condition que les besoins élémentaires, les facteurs de conditionnement soient satisfaits.

- **Kurt Lewin**

Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportement de groupe.

Selon lui la dynamique de groupes s'applique en tant que procédure de changement, il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

I-3-Fonction des ressources humaines.

La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace¹¹.

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

Le tableau suivant va nous renseigner sur les rôles et les missions de directeur de personnel et les directeurs des ressources humaines, afin de montrer les différences existant entre ces deux concepts.

I-3-1-Rôle et missions des ressources humaines.

Tableau n°01 : Rôle et missions de gestion de directeur de personnel et les directeurs des ressources humaines.

Rôles et missions	Fonctions	
	Directeur de personnel	Directeurs des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none">-Prise en charge de certains recrutements-Suivi des opérationnel dans leurs recrutements et gestion des de la phase administrative (salaires, contrat de travail)	<ul style="list-style-type: none">-Définition de la politique de recrutement-Gestion de certains recrutements stratégiques-Coordination des autres recrutements, gérées par un cadre, ou par des opérationnels-Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none">-Définition du plan de formation Et de suivi de la réalisation-choix des prestataires	<ul style="list-style-type: none">-Impulsion de la politique de la formation-Pilotage des procès de formation, la réalisation étant plus souvent confiée a un cadre spécialiste chargé ou responsables de la formation
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none">-Peu d'actions dans ce domaine-mise en place éventuelle d'entretiens annuels-Gestion des demandes de	<ul style="list-style-type: none">-Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrière-Mise en place d'outils de gestion

¹¹MARCEL (C), « La gestion des ressources humaines », édition Guérin, Montréal, 1997, p.6.

	motivation	prévisionnelle des compétences
Paie et rémunération	-Gestion administrative et 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
Relation sociales	-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)
Etudes des ressources humaines	-Peu d'implication dans les études ressources humaine	-Définition des champs d'études, en fonction notamment des demandes de la direction générale -Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitative

Source : APEC(2004), les métiers des ressources humaines (cité dans letheilleux).

I-4-Les activités rattachées à la gestion des ressources humaines.

Etant donné que les ressources humaines se manifestent comme étant le facteur clé de la réussite de toute organisation selon J. ABBAD ¹² « La gestion des ressources humaines doit être orientée vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels »

La gestion des ressources humaines comprend plusieurs domaines d'activité dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la gestion des ressources humaines de manière singulière.

Les activités attribuées traditionnellement à la gestion des ressources humaines sont :

-L'administration de personnel : La gestion administrative du personnel constitue le support et la base de la gestion du personnel. Cette dimension de la gestion des ressources humaines recouvre l'ensemble des tâches liées aux aspects juridiques et administratifs de la fonction : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales ;

-La gestion des emplois : Le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs ... ;

¹² CHRISTIAN BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », édition Organisation, 2000, p .36.

-La gestion des compétences : Cette partie de la gestion des ressources humaines est peu développée dans l'administration. Il s'agit de ce qui touche à la responsabilisation, à la valorisation et à la motivation des agents. Elle recouvre les champs :

- De la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences) ;
- De la gestion individuelle ou individualisée (notation, évaluation, formation, Mobilité fonctionnelle et géographique...).

-La gestion des rémunérations et la maîtrise des couts salariaux ;

-La politique de communication ;

-L'amélioration des conditions de travail : Ce domaine correspond à l'organisation du Travail, à la répartition des tâches et des moyens, à la gestion du temps et des espaces.

-La gestion des relations sociales : C'est le domaine des relations de l'administration avec les partenaires sociaux. Il s'agit de l'organisation des élections professionnelles, de la constitution des instances paritaires, de leur convocation pour consultation.

I-4-1-Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines c'est l'ensemble des instruments et des pratiques qui visent à contribuer à la performance et l'efficacité des organisations.

Parmi les missions principales de la gestion des ressources humaines comptent ¹³:

L'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels ainsi que futur de l'organisation, l'intégration des objectifs de rentabilité et évolution de l'organisation avec le but de développement des ressources humaines ; et enfin, l'optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs globaux de l'organisation.

Toutes ces missions sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser, ensuite un but final des ressources humaines et de toute l'organisation.

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personne disposant des capacités et de l'expérience. En effet,

¹³EVA BACOVA, 2009, « L'évolution de la gestion ressources humaines et planification stratégiques, mémoire de magister, université palachéovolommouci, p.8.

l'acquisition des ressources humaines représente une activité majeure qui réside dans une planification adéquate de la main-d'œuvre.

L'autre objectif peut être appelé un objectif de conserver car parmi les préoccupations aussi primordiales que l'embauche se compte aussi la conservation de ressources humaines qualifiées, l'élaboration des programmes de relève, les programmes qui favorisent la promotion interne où le soutien à gestion des carrières.

L'objectif suivant mais non moins important que celui de développer. Il faut se rendre compte que la somme d'argent dépensées par les organisations au niveau de la formation à toujours tendance à augmenter la prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix », s'est traduite par l'augmentation des efforts de la formation dans les organisations, cette augmentation s'accompagne aussi du renouvellement de l'approche de l'organisation.

Du plus, tous ces objectifs des ressources humaines doivent être orientés vers une plus grande efficacité de l'organisation ainsi que les employés. Cette efficacité prend naissance surtout en acquisition et conservation des ressources humaines qualifiées. Elle repose aussi sur le contrôle du coût de travail, sur l'atteinte d'un haut niveau de performance, sur la production de marchandise de bonne qualité et sur le roulement des ressources humaines et le taux d'absentéisme. D'autres éléments influençant l'efficacité de l'organisation sont par exemple : la qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sûr et sain.

Section II : La planification stratégique des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques dans la dynamique de changements.

La planification stratégique des ressources humaines est un outil qui est efficace pour une organisation désireuse d'effectuer un repositionnement stratégique, d'accentuer la contribution des ressources humaines au succès de l'organisation, d'apparier efficacement les activités de la gestion des ressources humaines et les objectifs et projets de l'organisation, d'étendre la quantité d'informations sur les ressources humaines.

Nous allons consacrer cette section à la gestion prévisionnelle des ressources qui est un important volet de la planification stratégique.

II-1-La gestion prévisionnelle des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle de personnel est un outil au service de la gestion des ressources humaines .Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs¹⁴.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines permet d'assurer la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources humaines des organisations dans le futur. La GPP une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles.

II-1-1-Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

- **Selon D.Theirry¹⁵.**

« La GPP ne se réduit pas à quelques outils miracle (en particulier informatique) comme l'adéquation homme-poste, l'analyse des ressources, la gestion des effectifs est un discours général sur les qualifications (pour avoir des salariées plus dynamiques, plus motivés, plus évolutifs et plus adaptables).

C'est une démarche à intégrer à la stratégie, dont les directeurs des ressources humaines doivent mesurer le rapport coût /bénéfices/risques et qui peut se heurter à certaines cultures d'entreprises ».

- **Selon J.M PERRITTI¹⁶.**

« La gestion prévisionnelle à long terme est une gestion des effectifs, les objectifs sont limités à la recherche et à l'examen de politique de personnel à un niveau global et anonyme.

Il n'est pas question d'analyser les qualités et les habitudes d'un individu pour mesurer son adaptation à un poste où son affectation ; où essayer en revanche après avoir estimé les besoins futurs de l'entreprise pour chaque catégorie de poste d'étudier la façon dont les déférentes politique de personnel (promotion, recrutement, retraite) permettant de satisfaire les besoins ».

¹⁴BERNARD MARTORY.DANIEL CROZET, « la gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2005, p. 21.

¹⁵ THIRRY-D, « Effet de mode de gestion prévisionnelle des emplois », le mode d'emplois dans le livre de P.RAMELIER « GRH », p.60.

¹⁶ J.M PERITTI, « Ressources humaines et gestion de personnel », édition Vuibert .

II-1-2-Les caractéristiques des ressources humaines qui rendent efficace la gestion prévisionnelle¹⁷.

Deux caractéristiques socio-économiques des ressources humaines dans l'organisation qui justifient et rendent efficace le recours à la gestion prévisionnelle : il s'agit de la conjugaison de l'inertie des ressources humaines et de leur adaptabilité.

II-1-2-1-La relative inertie du système humain de l'organisation.

Est une évidence dès que l'on constate que le recours au facteur humain ne peut être modulé aussi aisément que celui à d'autres facteurs, matériel ou financiers par exemple, les hommes n'entrent pas et ne sortent pas, ne sont pas mis au chômage comme des machines. Elle est même raisonnable de penser que l'évolution de l'environnement éthique et légal ira, d'une façon ou d'une autre.

II-1-2-2-Une réelle adaptabilité des ressources humaines.

Les savoirs, les talents, les capacités techniques sont par essence adaptables à des tâches de natures diverses. Ils le sont, en tout cas, de façon largement supérieure aux capitaux techniques. L'adaptabilité des talents rend possible la réflexion prévisionnelle ; elle autorise les régulations internes qui consistent à adapter les hommes présents dans l'entreprise aux nouvelles tâches qu'exigent les productions projetées.

II-1-3-Les objectifs de la gestion prévisionnelle dans la fonction publique.

La GP c'est un moyen à projeter dans le moyen et long terme, les besoins des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle des ressources humaine de l'Etat poursuit des objectifs précis, de nature à assurer le fonctionnement optimum de l'appareil étatique. Il s'agit de :

- Assurer la maîtrise des effectifs, c'est-à-dire de suivre leur évolution quantitative et qualitative, et la maîtrise des coûts correspondants, en mesurant les conséquences qui en découlent pour les finances de l'Etat en termes de charges salariales et de rémunérations annexes ;
- Concevoir et mettre en œuvre une politique de promotion et de développement des ressources humaines, en ce qui concerne les systèmes de rémunération et de motivation, les régimes juridiques d'emploi des différentes catégories d'agents et

¹⁷ BERNARD MARTORY.DANIEL CROZET, « Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance », édition Dunod,Paris, 2005, p. 22.

notamment les règles statutaires des fonctionnaires, les perspectives de carrière et les possibilités de mobilité géographique ou intersectorielle;

- Pouvoir mesurer les besoins quantitatifs et qualitatifs de personnel à court et moyen termes, en tenant compte d'une part de l'évolution des attributions et des charges des services publics, d'autre part des ressources financières nécessaires pour assurer les rémunérations et les moyens de fonctionnement correspondant à ces besoins ;
- Concevoir et mettre en œuvre un programme de satisfaction des besoins ainsi déterminés selon les possibilités offertes, sur le plan interne, par le système national de formation et le marché de l'emploi, compte tenu des coûts sociaux et politiques des mesures envisagées, et, sur le plan externe, par les apports financiers et humains des bailleurs de fonds, compte tenu des conditions mises à ces apports .

La gestion prévisionnelle des effectifs touche tous les aspects de la gestion des ressources humaines (maîtrise des effectifs à moyenne et long terme, formation, politique de développement des RH etc.)

II-2-La gestion des compétences.

La compétence est la prise d'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté, elle vise à optimiser la performance et la compétitivité des organisations. Chaque environnement nécessite des compétences spécifiques, la compétence est un élément fondamental pour atteindre les objectifs sociaux, environnementaux et économique de l'organisation.

La Gestion des Compétences s'intègre ainsi au cycle complet de management des ressources humaines, administration du personnel, gestion des carrières, évaluation, rémunération, formation et cohésion sociale.

La gestion des compétences prend des formes différentes :

II-2-1-La gestion prévisionnelle des emplois et des carrières.

La gestion prévisionnelle des emplois et des carrières se limite à une gestion de l'adéquation quantitative et qualitative de l'effectif de la collectivité. Elle s'intéresse à l'évolution de la pyramide des âges de la collectivité qu'elle tente de concilier avec la gestion des carrières des agents en poste. Les préoccupations de mobilité et de promotion ou faire face aux départs en retraite constituent la priorité¹⁸.

¹⁸SERGE HUTEAU, « Le management public territorial », éditions papyrus, Paris, 2010, p.83.

La GPEC est un ensemble de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les organisations, et de d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement. À partir de l'estimation des besoins actuels et futurs de l'organisation.

La CPEC comporte une double dimension collective et individuelle :

Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une véritable stratégie à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché. D'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.

II-2-2-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'environnement extérieur des organisations (concurrence, évolution, démographique) est à l'origine des stratégies aussi bien financières qu'organisationnelle .Ceci explique la nécessité pour les organisations de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pour prévoir les ressources humaines de demain.

L'objectif principal de cette méthode prévisionnelle est de fournir un cadre général d'analyse permettant de définir les besoins en matière de ressources humaines, de formation de recrutement et d'organisation du travail.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen terme. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.¹⁹C'est un processus qui permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnels possèdent les capacités et la motivation suffisante. Cette démarche favorise l'élaboration de politiques précises et pertinentes, parce qu'elles anticipent sur l'avenir, en matière de recrutement, gestion des carrières, de la mobilité et de formation.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à adapter les compétences actuelles aux besoins futurs, qu'ils soient quantitatifs (départs programmés ou

¹⁹ Sans auteur, fichier PDF.

pour répondre aux besoins des politiques nouvelles) ou qualitatifs (en répondant par de la formation et de la mobilité interne)²⁰.

II-2-2-1 Les concepts de base de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les trois concepts de base de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont ²¹ :

- **Le concept d'acteur.**

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte au salarié en tant que tel, il doit être reconnu dans sa dimension « **d'acteur stratégique et identitaire** ». Le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'organisation.

- **La segmentation par « emploi-type ».**

La segmentation par emplois type désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identique ou similaire, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptées. La segmentation par « emploi type » constitue un moyen de cerner les compétences au cœur de la GPEC.

- **Les compétences.**

La notion de compétence est un élément central de la GPEC. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi. Les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de compétence.

Il existe de multiples façons pertinentes de mener un travail de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans la mesure où chaque situation est toujours originale et appelle donc des dispositifs, pour partie spécifiques.

Toutefois, quelle que soit la nature des dispositifs de prévision mis en œuvre, il est nécessaire de passer par les six phases suivantes :

- L'état des lieux des ressources humaines de la structure ;
- La projection de ces ressources humaines à l'horizon de prévision choisi ;
- La définition des évolutions prévisibles ;
- La définition de ses besoins futurs en emplois et en compétences ;
- L'analyse des écarts entre les besoins et les ressources humaines ;
- La définition d'une politique pour annuler ou réduire les écarts prévisibles.

Selon **Christian BATAL**²², la démarche de GPEC peut s'inscrire dans une prévision à plus ou moins long terme et distingue trois niveaux de prévision :

²⁰SERGE HUTEAU, *Op.cit*, p.139.

²¹ LAËTITIA LETHELLEUX, 2010, *Op.cit*.52.

- L'anticipation à court terme (six mois à deux ans) permet d'anticiper les besoins à brève échéance, donc avec une assez bonne visibilité, et de mettre rapidement les décisions en œuvre ;
- La prévision s'inscrit dans le moyen terme (3 à 5 ans) : la visibilité se réduit et les décisions prises ne peuvent être définitives ;
- La prospection (échéance supérieure à 10 ans) permet simplement d'identifier les tendances lourdes.

Les trois niveaux de prévision peuvent cohabiter dans une même démarche : les tendances lourdes distinguées par la gestion prospective seront affinées par la gestion prévisionnelle et les réponses finales seront apportées dans le cadre d'une gestion anticipée.

II-2-2-2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche efficace et pratique.

- **La GPEC est une démarche, pas la somme d'outils :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne doit pas être une somme d'outils, sinon elle devient une opération automatique pour l'organisation au sens où la mise en œuvre d'actions se fait au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et non plus le contraire.

Le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences suppose une responsabilité des différents acteurs à tous les niveaux. La hiérarchie et les employés eux-mêmes, car cette démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont doubles :

- Elle a une mission collective : elle impose un processus fréquent avec des phases d'analyse, de synthèse et de décision pour l'action qui mobilise les cadres.
 - Elle replace l'agent au centre des procédés de gestion des ressources humaines, qui doit donc admettre de se placer dans cette nouvelle perspective.
- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'énoncer en actions de gestion des ressources humaines.**

Elle doit conduire à la mise en œuvre de programmes d'actions qui peuvent se baser sur :

- Le plan de recrutement ;
- La gestion des mobilités internes ;
- Des plans de requalification, pour garantir la modification interne des compétences ;
- Des promotions professionnelles.

²²Christian BATAL, *Op.cit.* p.190.

- **La démarche s'adhère dans une stratégie de communication.**

Il faut utiliser la transparence pour faire savoir aux employés leur avenir dans l'établissement pour leur permettre d'adhérer leurs plans professionnels dans le milieu des grandes orientations institutionnelles. La discussion avec les représentants du personnel permet cette lisibilité, et le plan d'établissement est su de tous les employés.

II-2-3-La gestion prospective des emplois et des compétences.

La gestion prospective des emplois et des compétences va encore plus loin. Elle tente de définir les besoins en compétences de la collectivité compte tenu de l'évolution des politiques menées ou susceptibles d'être menées (compte tenu de l'environnement législatif et réglementaire de la collectivité ou des besoins de territoire) et de l'évolution des métiers (du fait des évolutions technologiques ou du niveau de formation des nouveaux agents).²³

II-2-3-1-Les objectifs de la gestion prospective des emplois et des compétences.

La gestion prospective des emplois et des compétences est donc un système complexe d'où découlent quatre objectifs principaux :

- Anticiper l'évolution des effectifs et des métiers ;
- Evaluer les agents ;
- Développer les compétences ;
- Développer la motivation.

Section III : Les mutations de la gestion publiques des ressources humaines.

La politique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, 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.

Nous allons consacrer cette section à la mutation de la fonction ressources humaines dans les administrations publiques.

²³SERGE HUTEAU, *Op.cit.* .p.95.

III-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'institution²⁴.

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 locales²⁵.

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 composé²⁶:

- 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.).

III-1-1- Nouvelles pratiques de management public et lien avec la GRH²⁷.

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.

III-1-1-1-Finalisation accrue des services.

Introduction de plan de législature, démarche de type « projet de service », déploiement d'objectifs à tous les niveaux, définition de critères d'évaluation et mise en place de tableaux de bord sont quelques-unes des actions qui témoignent de cette finalisation, avec la recherche constante d'une efficacité et d'une efficience accrues. Au niveau du personnel, cela se traduit tout d'abord par une finalisation des fonctions et le renforcement des processus

²⁴ AHMED ZAID M. Cours Management du développement territorial, Master1 : Management territorial et ingénierie de projets.

²⁵ 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, pp. 657-681, Wiley Blackwell.

²⁶ BENMANSOUR ABDELLAH, BEKHECHI-CHOUIKHI SAMIYA « Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique », article, université Tlemcen, Algérie, p.16.

²⁷ YVES EMERY, FRANÇOIS GONIN, « Dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p.6.

d'évaluation des performances. Mais plus généralement, c'est d'une orientation fondamentale de la GRH vers la valeur ajoutée apportée à l'organisation et à ses différents partenaires.

III-1-1-2- Prise de conscience des coûts par prestation et par programmes de politique publique dans le domaine de la GRH.

Ceci implique en particulier une maîtrise des effectifs et de la masse salariales, afin d'éviter les progressions non maîtrisées que connaissent actuellement bon nombre de services publics. C'est également toute la réflexion sur la compétitivité des échelles de traitement de la fonction publique, et sur les coûts de mise sur pied d'une véritable fonction ressources humaines.

III-1-1-3- Rapprochement du « client » des services publics et plus grande transparence des actions entreprises.

Tendances qui placent l'amélioration de la communication au rang des priorités, tout en modifiant parfois de façon importante le profil des collaborateurs (de spécialistes techniques et juridiques, l'on s'oriente, en particulier au niveau des cadres dirigeants, vers des managers bons communicateurs).

III-1-1-4- Flexibilisation et simplification des processus internes à l'administration.

Conjointement avec la recherche d'une polyvalence accrue des agents publics, notamment lorsqu'ils sont placés dans la fonction de « responsable de cas » ou responsable de processus. Pour la GRH, cela implique le développement de modèles flexibles d'organisation du travail et un fort accent sur la formation et le développement des compétences, favorisant l'interdisciplinaires de la mobilité interne.

III-1-2-Le nouveau management public (New Public management).

Le nouveau management public est un concept qui marque l'entrée des catégories d'une régulation organisationnelle dans les administrations publiques. Selon A. BARTOLI²⁸, le nouveau management public ; « c'est l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». C'est un processus qui permet d'atteindre le développement des organisations publiques.

Selon Pollitt (1995), certains termes et certains concepts reviennent constamment dans les débats au sujet du N.M. P. C'est le cas notamment de :

- La décentralisation, la délégation et la déconcentration ;

²⁸BARTOLI (A), « Le management des organisations publiques » édition, Dunod, Paris, 1997.

- La qualité et les normes ;
- La culture de l'organisation ;
- Les citoyens, les acheteurs, les clients et les utilisateurs.

Généralement, toutes ces expressions forment ce qu'on appelle le fondement de base de plusieurs réformes proposées par les tenants du N.M.P.

Le «New Public Management» met l'accent sur les résultats et la performance, la distribution des responsabilités et la responsabilisation. Il représente un passage du modèle traditionnel du gouvernement comme un ensemble de bureaucraties rigides, dirigé en grande partie avec professionnalisme, vers une conception de gouvernement comme un modèle de petits offices étroitement contrôlés et axés sur la supervision décentralisée d'organisations orientées vers des missions précises et déterminées de la fonction publique²⁹.

Le NMP a pour finalité, l'amélioration de la performance publique à travers de cinq axes : la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC, le contrôle de gestion.

Le management public comprend classiquement³⁰:

- La gestion des agents publics qui repose sur des règles, des procédures et statuts constituant un référentiel pour les pratiques de GRH. Le new public management va mettre l'accent sur la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations, l'appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation.
- La gestion financière et comptable. Le new public management met l'accent sur le développement du contrôle de gestion avec des analyses en termes de « coûts - performances » des activités, en particulier avec une attention portée sur la réduction des effectifs (downsizing venant toucher et les effectifs en eux-mêmes en liaison avec les modes d'organisation).
- On ajoute aujourd'hui, dans une forme de débordement, par la prise en compte des thématiques débattues dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (en particulier des attentes des « parties prenantes », du développement durable, etc.)

Généralement, la modernisation de la gestion des ressources humaines est très remarquable, le NMPa introduit la question de la motivation des agents publics dans la mesure où elle met en avant d'autres valeurs professionnelles telles que l'initiative

²⁹ TENIOU (A), BENTERKI (A), « Réformes de l'administration publique algérienne : travers du passé et leçons internationales », Revue DIRASSAT IQTISSADIYA n°01-2014, p.42.

³⁰ YVON PESQUEUX, « Le nouveau management public »2006, p.2, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>.

individuelle et la flexibilité, ce qui crée de l'incertitude pour des fonctionnaires recrutés dans les services publics qui valorisaient des aspects tels que le respect des procédures, la continuité du service public, l'égalité de traitement des usagers. Le NMP vise la création d'une gestion plus dynamique des personnels qui permet d'atteindre le développement des administrations publiques.

Au lieu d'envisager le secteur public à partir de sa finalité qui est sa contribution à la réalisation de l'intérêt général, le NMP propose une réflexion centrée sur les moyennes mises en œuvre. L'angle d'attaque de NMP est de pointer le coût du service public dans une logique d'efficacité et de résultats. Les notions de performance et d'évaluation devenues les maîtres mots de référentiel du NMP³¹. Le NMP va insister sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions. Plus concrètement, il se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts.

III-2-Evolution de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique³².

La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques a été l'objet principal de plusieurs travaux de recherche, les principales théories dans le domaine sont :

III-2-1-Au départ, l'influence du modèle bureaucratique.

L'analyse des évolutions de la GRH concerne tout autant les administrations publiques que les entreprises privées. Pour décrire la fonction publique, du moins la fonction publique traditionnelle, la sociologie des organisations évoque le modèle bureaucratique décrit par l'économiste et sociologue Max Weber en 1922, qui le présente comme un idéal organisationnel aux caractéristiques spécifiques :

- Centralisation des décisions et valorisation de la chaîne hiérarchique ;
- Application rigoureuse de règles juridiques préétablies ;
- Spécialisation des fonctions ;
- Organisation des recrutements et des carrières sur des critères « objectifs », avec sélection des meilleurs, valorisation du mérite par les supérieurs mais aussi prise en compte de l'ancienneté, assimilée à l'expérience.

³¹ GENEVIEVE LACONO, DANIEL DONZEL, « La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales », édition Gualino, 2013, p.42.

³² SUZANNE MAURY, « La GRH dans la fonction publique » ; édition, documentation française, Paris, 2017, p.21.

Max Weber loue cette rationalité fondée sur la règle de droit et sur la valeur des personnes. La fonction publique s'est construite sur ce modèle.

III-2-2-L'école du service public : des règles spécifiques applicables aux agents publics.

La GRH de la fonction publique est également marquée par la conception du service public élaborée dans les années d'avant-guerre : à la différence de nombreuses autres fonctions publiques étrangères, où seuls sont fonctionnaires les agents qui exercent des prérogatives de puissance publique, en France toute personne qui contribue au service public fait partie de la fonction publique. Comme l'écrivait le juriste Duguit en 1928, au nom de l'école du service public qu'il a contribué à construire : « Ce qui fait le fonctionnaire, ce n'est pas la nature des actes qu'il accomplit, c'est la participation permanente et normale au fonctionnement du service public ». Cette tradition fait des fonctionnaires, dotés d'un « statut », des salariés à part. En définissant la fonction publique par ses finalités, elle tend à estomper l'importance des « métiers » au bénéfice d'un sentiment d'appartenance à une sphère publique spécifique. En outre, appliquer à l'ensemble très vaste des agents publics des principes et parfois des règles de gestion identiques a conduit à élaborer une gestion collective attachée au respect des règles et peu individualisée. Ces caractéristiques traditionnelles s'estompent aujourd'hui, sans vraiment disparaître.

III-2-3-Un rapprochement récent avec le modèle « flexible ».

Depuis les années 1990 et plus encore 2000, le modèle de l'organisation flexible a inspiré nombre de réformes de la fonction publique, même s'il a connu quelques adaptations. La volonté de rendre l'État plus efficace s'est d'abord traduite par des choix d'évolution progressive tels qu'ils figurent dans le premier texte qui traite du « renouveau du service public », la circulaire du 23 février 1989, dite « circulaire Rocard ». Les enjeux sont définis : meilleure qualité du service public et attention plus grande portée aux usagers. Les moyens permettant d'y répondre sont une « gestion plus dynamique des personnels » (Développement de la formation, gestion prévisionnelle, encouragement à la mobilité) et une meilleure responsabilisation, avec l'institution de « projets de service » et de « centres de responsabilité » dont les responsables disposeraient de marges de manœuvre budgétaires.

III-3-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 :

III-3-1-La multiplicité des acteurs du système politico-administratif³³.

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 changeants. 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 différent et des moyens de pression diversifiés. Ce faisant, assurer la cohérence entre les différents aspects de la GRH, ainsi que dans le temps, ce profile comme l'un des défis essentiel 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.

III-3-2-Le respect de la base légale définissant le statut du personnel.

Qu'il est très difficile de modifier, car cela implique une intervention du législatif, et donc, la mise en route d'un processus de négociation politique³⁴. La GRH publique ne se développe pas en dehors de droit public, les révisions des statuts du personnel a pour objectif le développement de la GRH au sein des organisations, qui permet d'accroître la performance et l'efficacité des organisations et d'améliorer la qualité des services rendu aux usagers.

III-3-3 La diversité extrême des métiers exercés.

Qui fait des services publics un conglomérat de petites entreprises œuvrant dans des domaines complètement différents. Développer des pratiques de GRH adaptés à ces métiers et ces cultures différents ne relève dès lors pas de sinécure, d'autant que le principe de l'égalité de traitement, l'un des fondements du droit public³⁵. La fonction publique se caractérise par leur complexité et la diversité de leur fonction, cela implique l'intervention des pouvoirs publics pour moderniser la GRH au sein des administrations publiques.

III-3-4 L'exemplarité et la responsabilité sociale accrue³⁶.

Il est issue notamment d'une plus grande visibilité des actions menées. Si la situation économique actuelle met en avant la responsabilité sociale des entreprises privées, celle des services publics a de tout temps existé. Aujourd'hui probablement plus que par le passé, elle ressort néanmoins en pleine lumière d'autant que les employeurs privés sont des prompts à copier les services publics dès que leurs pratique leur conviennent.

³³Yves Emery, François Gonin, *Op.cit.*p.34.

³⁴*Idem.*

³⁵*Idem.*

³⁶*Ibid.*

III-3-5- La contradiction potentielle³⁷.

La contradiction potentielle entre la pression très forte vers une plus grande efficacité des services publics ,qui aboutit notamment à une diminution nette des effectifs, et la politique publique de l'emploi ,destinée précisément à lutter contre le chômage et à favoriser la création des places de travail .Contradiction problématique au niveau théorique, mais également au plan très concret lorsque des collaborateurs dont il fallut se séparer reviennent pratiquement au sein du même service par le biais d'un programme d'occupation mis sur pied par les services publics de l'emploi. L'engagement de quelque 1500 conseillers en placement par les offices régionaux de placement, dont la mission première consiste à remplacer les chômeurs et donc, à supprimer leur propre fonction, illustre plus que toute autre exemple cette contradiction caractéristique des services publics. Seule une gestion très flexible des effectifs permet à ces offices de suivre l'évolution en dents de scie du chômage.

III-3-6-La sanction de l'efficacité des prestations fournies par les clients et la concurrence³⁸.

La sanction de l'efficacité des prestations fournies par les clients et la concurrence, propre au secteur privé, ne joue que dans une moindre mesure pour les services publics. Avec elle, la menace de disparition de l'employeur est bien plus faible. Ces éléments ont contribué au fil des décennies à créer une culture d'entreprise à feedback lent, c'est-à-dire où le résultat des tâches accomplies, et les effets produits, sont le plus souvent à considérer dans le moyen et long terme. Incontestablement, cet élément influence la GRH, ne serait-ce que parce qu'il attire une catégorie de personnes et sollicite des motivations particulières, tout en repoussant d'autres individus.

III-3-7-Last but not least³⁹.

Une image encore assez négative autant des fonctionnaires que des services publics. La GRH hérite de cette image négative, notamment sur le marché de l'emploi, et doit réfléchir au moyen de la contrecarrer sans pouvoir espérer la transformer du jour au lendemain. En la matière, les nombreux atouts dont disposent les services publics.

III-4-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

³⁷Yves Emery, François Gonin, *Op.cit*, p.35.

³⁸ *Idem*.

³⁹ *Idem*.

missions et ses défis, tentant de mieux valoriser son effet de levier stratégique⁴⁰. La GRH est un outil fondamental pour la réalisation des attentes et les objectifs de toute organisation, c'est le seul moyen le plus efficace qui permet d'agir sur les différents axes organisationnels.

III-4-1- Déléguer les responsabilités RH en gardant la cohérence d'ensemble⁴¹.

Dès le moment où la GRH passe du stade purement administratif à une véritable gestion des personnes, il devient évident que le rôle de la hiérarchie est central, puisque c'est elle va sélectionner, encadrer, apprécier, valoriser, développer et promouvoir le personnel, sur la base des outils fournis par le service RH. Nombre d'études ont montré que la qualité de l'encadrement est à considérer comme une véritable « modératrice » essentielle pour que les pratiques de GRH amènent à une performance accrue.

III-4-2- Réduire les automatismes en dynamisant les salaires et les carrières.

L'ère des automatismes (de progression salariale, d'évolution de carrière), caractéristique du fonctionnariat, paraît de moins en moins adaptée à un monde fortement évolutif et à des organisations publiques en transformation constante. Ainsi, un bon système de GRH devrait valoriser les comportements positifs qui contribuent à la qualité des prestations fournies, à la collaboration entre les membres du personnel et à une utilisation efficace des moyens mis à disposition, et intervenir pour améliorer les comportements dysfonctionnels. De fait, cela revient à éviter les mécanismes automatiques attribuant les mêmes salaires et promotions à tout le monde.

III-4-3- Baser sur la GRH sur les compétences plus que sur les diplômes.

Traditionnellement l'accès à la fonction publique était basé sur les qualifications objectives attestées par des diplômes officiels, requis pour assumer les différentes fonctions qui la composent. Or depuis les années 1980, cette logique diplôme a progressivement été remplacée par celle des compétences⁴². La compétence est l'un des axes inscrits dans la logique de l'augmentation de la professionnalisation au sein de la fonction publique.

Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité d'un travail observée dans la durée⁴³. Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences de l'individu dans son travail.

⁴⁰ Yves Emery, François Gonin, « Gérer les ressources humaines, des théories aux outils, un concept intégrer par processus, compatible avec les normes de qualité », 3^{ed}, presses polytechnique et universitaires romandes, 2009 .p.122.

⁴¹ *Idem.*

⁴² *Idem.*

⁴³ C .BATAL, « la GRH dans le secteur public », 1^{ère} édition, Paris, 1997, P .252 .

III-4-4-Intégrer et valoriser la performance des agents publics.

Il est temps de mettre fin à la tradition de « non-mesure » qui marqué la GRH publique pendant des décennies :le travail des agents publics n'est certes pas facile à apprécier du fait de la complexité des activités exercées et de l'intrication entre les fonctions, mais ce constat ne saurait justifier de faire l'impasse sur ce processus central de la GRH .les systèmes de gestion de la performance(individuelle et collective)basés sur des objectifs clairs et des indicateurs précis indiquent sans conteste le voie à suivre. En le voit dans les rapports de l'OCDE sur la rémunération à la performance :ce ne sont pas tant les reconnaissances financières qui peuvent avoir un impact positive sur la motivation des agents publics ,mais bien le processus de finalisation de l'action qui leur est sous-jacent, et au terme duquel chaque agent public connaît ses objectifs et peut les inscrire dans les missions plus générale poursuivies par son service ⁴⁴ .La bonne mesure de travail individuelle des agents va être un éclairage sur l'efficacité de travail rendu par les travailleurs et la situation de l'organisation et cette mesure permettre à l'organisation pour faire le nécessaire et orienter le personnel dans le bon sens pour atteindre l'efficacité des organisations publiques.

La performance (individuelle et collective), est un facteur majeur pour faire face aux défis de la fonction publics et la réalisation des déférentes missions territoriales.

⁴⁴Yves Emery, François Gonin, *Op.cit.*p.124.

Conclusion

Le développement des ressources humaines dans un contexte d'évolution permanente des emplois, multiplications des qualifications, et également transformation des aspirations des agents suppose une gestion dynamique pour anticiper les évolutions et prévenir le dysfonctionnement à venir.

Depuis 1980, se développe un fort mouvement de réforme et de modernisation des Administrations publiques. La décentralisation, la libéralisation et la mise en concurrence de la fourniture des services publics constituent les axes les plus significatifs de ces réformes.⁴⁵ La modernisation de secteur public permet de répondre aux difficultés et aux besoins des réformes auxquels les payés ont été confrontés.

Les réformes de la modernisation des Administrations publiques, visent à clarifier les missions de l'Etat afin d'instaurer une meilleure gouvernance des affaires publiques⁴⁶.

« Pour faire face aux défis économiques, sociaux et techniques des années 2000, la qualité du management des ressources humaines reste un facteur clé du succès essentiel. Cette définition n'est pas réservée seulement aux entreprises privées mais elle l'est essentielle aux administrations publiques et beaucoup plus aux collectivités territoriales. Comme ces dernières gèrent un très grand nombre de personnels, cela les pousse à mettre en place une gestion des ressources humaines efficace et motivante pour leurs personnels (agents administratifs et techniques), ainsi à atteindre leurs objectifs (bonne qualité du service public) »⁴⁷.

A cause de l'accélération de changement, que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences est devenue maintenant une pratique importante dans la gestion des ressources humaines.

⁴⁵ BELMIHOUB(M.C), « Les rigidités institutionnelles face aux transformations économiques en Algérie : un problème de gouvernance »MADRID, INAP, 19-22/09/2007.

⁴⁶AHMED ZAID M., (2011), Développement local et attentes des populations dans les collectivités locales algériennes, *Rapport pour Conseil national Economique et Social*, Alger, décembre, 101.

⁴⁷ PERRITI(J.M), « Ressources humaines » édition Vuibert, Paris, 2002 .p .3 .

Introduction

Après le processus de décentralisation engagé par l'état Algérien depuis 1990, les collectivités locales et plus particulièrement les communes occupent une place incontournable dans le développement économique et sociale.

Pour mener à bien le développement local et un meilleur offre des services publics, cette dernière doit renforcer en particulier sa politique ressources humaines avec l'instauration de nouveaux instrument de la gestion des ressources humaines afin d'acquérir de nouvelles compétences et la modernisation de la politique de formation et de recrutement.

BELMIHOUB (M.C.) montre que la ressource humaine employée par l'état et ses démembrements est gérée par des modes et des procédures très rigides codifiés par un statut de la fonction publique¹. Le statut précise les garanties fondamentales qui sont du domaine de la loi et contient des dispositions applicables à chaque catégorie de fonctionnaires depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de son organisme.

Nous allons présenter dans la première partie de ce chapitre, les collectivités territoriales décentralisées en Algérie qui sont la wilaya et la commune ainsi que leurs fonctionnements.

Nous passerons ensuite dans la deuxième section à la présentation de cadre réglementaire et juridique qui régit les fonctionnaires au sein de l'administration publique algérienne.

Le fonctionnaire dans l'administration publique algérienne passe par des étapes cruciales qui nome sa carrière, on va présenter dans la troisième section les phases régulières de cette dernière.

¹ BELMIHOUB(M.C), « Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance les pays méditerranéennes : cas de l'Algérie », avril 2004.

Section I : Contexte de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne.

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

Cette première section est consacrée à la présentation de l'administration territoriale décentralisée en Algérie d'où la wilaya et la commune, ainsi que le potentiel humain au sein de la fonction publique algérienne.

I-1-L'administration territoriale décentralisée en Algérie : les collectivités territoriales.

Dès l'indépendance, l'Algérie a opté pour une organisation administrative combinant les processus de : centralisation, décentralisation et déconcentration².

Avec le mouvement de décentralisation, l'Etat se départit d'un certain nombre de ses compétences à des entités locales infra étatiques. Cet état de fait a permis l'émergence d'un pouvoir local par opposition au pouvoir central dans le cadre de la démocratie locale.

Les collectivités territoriales décentralisées en Algérie sont les communes et les wilayas³, qui sont des personnes morales de droit public, dans l'exercice de leurs compétences obéissent au principe de libre administration qui leur permet une existence juridique et politique. Elles occupent une place incontournable dans le développement économique et social.

Depuis l'indépendance de l'Algérie, proclamée en juillet 1962, plusieurs textes officiels définissent et régissent la composition, les limites territoriales, l'organisation et le fonctionnement des communes et des wilayas algériennes.

Les lois qui régissent ces collectivités sont :

- La loi n°90-09 du 07-04-1990 relative à la wilaya.
- La loi n°90-08 du 07-04-1990 relative à la commune.

I-1-1-La wilaya.

La wilaya, prévue par l'article 15 de la constitution algérienne, est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle constitue aussi une circonscription administrative de l'État algérienne, elle est dotée d'une assemblée élue nommée APW

²BENAKEZOUH C. (2003), « De la gouvernance locale en Algérie à travers les processus de déconcentration et décentralisation », Revue IDARA : " le changement dans l'administration, n°25, p 243.

(Assemblée populaire de wilaya) est placée sous l'autorité d'un wali, qui rassemble les pouvoirs de représentant de l'Etat dans la wilaya, et d'exécutif de l'assemblée populaire de wilaya⁴.

L'Algérie est divisée actuellement en quarante-huit collectivités territoriales appelées wilaya, cette division a été réalisée lors du dernier découpage administrative daté de 1984, vu la loi n°84-09 du 04-02-1984 relative à l'organisation territoriale du pays.

Selon les articles 108 et 109, la wilaya recrute le personnel nécessaire au fonctionnement de ses services, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, en rapport avec ses moyens et compte tenu de ses besoins. La wilaya peut procéder au recrutement d'experts et spécialistes par contrat à durée déterminée, dans les conditions fixées par les lois et règlements en vigueur.

La wilaya a une nature ambivalente et revêt toutes les caractéristiques d'une institution décentralisée. En ce qui concerne la gestion du patrimoine et des ressources propres et en même temps comme un lieu d'implantation des différents organes décentralisés de l'Etat, dont l'animation, la coordination et le contrôle sont dévolus à un fonctionnaire désigné par le pouvoir central⁵.

I-1-1-1-Organisation et fonctionnement de la wilaya.

La wilaya est dotée de deux organes l'un délibérant qu'il s'agit de l'assemblée populaire de la wilaya et l'autre exécutif le wali.

- **L'assemblée populaire de la wilaya.**

La wilaya est dotée d'une assemblée élue au suffrage universel, dénommée assemblée populaire de wilaya, elle est l'organe délibérant de la wilaya⁶. Elle constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.

Selon l'article 28 de la même loi, l'assemblée populaire de wilaya dispose d'un bureau, composé des membres suivants :

- Le président de l'assemblée populaire de wilaya, le président ;
- Les vice-présidents de l'assemblée populaire de wilaya, membres ;
- Les présidents des commissions permanentes, membres.

Les missions et les modalités de fonctionnement de ce bureau sont définies par le règlement intérieur de l'assemblée populaire de wilaya.

⁴Art N° 1, 2 et 3 de la loi N° 90-09 du 7 avril 1990 portant sur le code de la wilaya.

⁵SID ALI (M), «Décentralisation et organisation territoriale», in revue CENEAP, n°26, Alger, 2003, p 5.

⁶Art 12 de la Loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya.

L'APW élabore et adopte son règlement intérieur, elle tient chaque année quatre sessions ordinaires présidées par le président de l'APW, d'une durée maximale des 15 jours pouvant être prolongées. L'APW peut se réunir en session extraordinaire à la demande de son président, du tiers de ses membres ou à la demande de wali⁷.

L'assemblée populaire de la wilaya APW est l'organe délibérant qui règle par délibération les affaires relevant de ses compétences qui portent de manière générale, sur les actions de développement économique, social et culturel, d'aménagement du territoire de la wilaya, de protection de l'environnement et de promotion des vocations spécifiques, et sur toutes les affaires présentant un intérêt pour la wilaya.

L'article 49 de la loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya affirme en cas de dissolution de l'assemblée populaire de wilaya, le ministre chargé de l'intérieur désigne sur la proposition du wali, dans les dix (10) jours qui suivent la dissolution de l'assemblée populaire de wilaya, une délégation de wilaya pour exercer jusqu'à l'installation de la nouvelle assemblée les prérogatives dévolues à cette dernière par les lois et règlements en vigueur.

La mission de la délégation de wilaya expire de plein droit dès l'installation de la nouvelle assemblée populaire de wilaya.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

- **Le wali.**

Nommé par décret du présidentiel selon l'article 78 de la constitution de la république, il veille à l'exécution des lois et règlements et assure la mise en œuvre des décisions de l'assemblée populaire de la wilaya.

A- Le wali, représentant de l'Etat.

A travers l'article 110-119 de la loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya, le wali autant que représentant de l'Etat, il veille à :

- Le wali anime, coordonne et contrôle l'activité des services déconcentrés de l'Etat chargés des différents secteurs d'activité ;
- Il veille dans l'exercice de ses fonctions et dans la limite de ses compétences à des droits et des libertés des citoyens ;
- Le wali est responsable du maintien de l'ordre de la sécurité, de la salubrité et de la tranquillité publics ;

⁷ Art 13, 14,15 de la loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya.

- Le wali veille à l'élaboration, à la mise à jour et à l'exécution des plans d'organisation des secours dans la wilaya ;
- Exécute les décisions du gouvernement ainsi que les instructions qu'il reçoit de chacun des ministres.

B- Le wali, titulaire de pouvoir exécutif.

A travers l'article 103-107 de la loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya, le wali autant que pouvoir exécutif il est chargé de :

Le wali veille à la publication et à l'exécution des délibérations de l'assemblée populaire de wilaya ;

- Le wali présente au début de chaque session ordinaire un rapport sur l'exécution des délibérations prises lors des sessions antérieures ;
- Il informe l'assemblée populaire de wilaya de l'activité des secteurs déconcentrés dans la wilaya ;
- Dans l'intervalle des sessions, il tient régulièrement informé le président de l'assemblée populaire de wilaya de l'état d'exécution des recommandations formulées par l'Assemblée dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur ;
- Le wali représente la wilaya dans tous les actes de la vie civile et administrative, dans les formes et conditions prévues par les lois et règlements en vigueur ;
- Il représente la wilaya en justice ;
- Il élabore le projet de budget de la wilaya et en assure l'exécution, après son adoption par l'assemblée populaire de wilaya.

I-1-1-2 Administration de la wilaya.

D'après le décret exécutif n°94-215 du 23-07-1994, déterminant les organes et les structures de l'administration générale de la wilaya notamment son article 2, la wilaya dispose d'une administration placée sous l'autorité hiérarchique du wali pour lui assister dans l'accomplissement de ses missions, elle comporte :

- Le secrétariat général ;
- L'inspection générale ;
- Le cabinet ;
- Le chef de daïra

La wilaya recrute le personnel nécessaire au fonctionnement de ses services, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, en rapport avec ses moyens et

compte tenu de ses besoins. La wilaya peut procéder au recrutement d'experts et spécialistes par contrat à durée déterminée, dans les conditions fixées par les lois et règlements en vigueur⁸.

L'administration de la wilaya est modulée en fonction de l'importance du volume des tâches qui lui incombent de ses vocations et de ses spécificités.

- **Le secrétariat général.**

Le secrétariat général est dirigé par un secrétaire général qui est un auxiliaire du wali. Il veille et assure la bonne marche de l'action administrative, il suit l'action des services de l'Etat et coordonne les activités des directeurs de la wilaya.

Le secrétaire général assiste le wali dans l'accomplissement de ses missions, il est chargé notamment d'animer, de coordonner les activités des services, initier en collaboration avec les différents services concernés, les plans d'investissement de la wilaya et assurer le suivi de l'exécution.

Les structures du secrétariat général sont organisées en deux ou trois services comportant au maximums trois bureaux chacun.

- **L'inspection générale.**

Elle est dirigée par un inspecteur général assisté de deux à trois inspecteurs. Elle est chargée d'évaluation de l'activité des organes, structures et institutions déconcentrés et décentralisée sous tutelle du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales.

- **Le cabinet.**

Il est dirigé par un chef de cabinet qui assiste le wali dans le cadre de ses fonctions et il reçoit dans les limites de ses attributions une délégation de signature de la part du wali.

- **La daïra.**

La daïra est un prolongement de l'administration de la wilaya, elle constitue un niveau intermédiaire qui assiste les communes dans leurs missions.

Les quarante-huit wilayas sont divisées en 584 daïras. La daïra n'est pas une collectivité territoriale, elle n'est pas dotée ni de la personnalité morale ni de l'autonomie financière. Elle supervise l'action d'une commune ou plus et elle aussi comme tache l'émission des passeports internationaux et cartes d'identité nationales pour les citoyens. Son responsable est le chef de daïra qui est nommé par un décret du président de la République.

- **Le chef de daïra.**

⁸Art 108 et 109 de la loi 90-09 du 7 avril 1990 portant code de la Wilaya.

Sa mission principale est d'assister le wali dans l'exécution des lois et des décisions du gouvernement, des décisions de l'assemblée populaire de la wilaya ainsi que celles du conseil de wilaya. Il est chargé aussi de : coordonner, animer et contrôler l'activité des communes qui lui sont rattachées. Il assume d'autres missions qui sont fixées par le décret exécutif n°94-215, ainsi que toute autre mission que le wali lui délègue.

Le chef de daïra est assisté :

- D'un secrétaire général.
- D'un conseil technique composé des responsables des services de l'Etat, dont l'activité couvre le territoire des communes.

I-1-2-La commune.

La commune, en tant qu'édifice institutionnel du pays, occupe une place centrale dans le système d'organisation politique de l'Etat algérienne. En effet, elle constitue un maillon solide⁹, entre la représentation politique et les citoyens.

La loi 90/08 définit la commune comme étant la collectivité territoriale de base dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi. Elle a un territoire, un nom et un chef-lieu. Elle est administrée par une assemblée élue, l'assemblée populaire communale et un exécutif, le P /APC. Elle présente l'entité de base décentralisée par excellence.

Au sens juridique, c'est une institution conçue par l'État ayant à la fois, un caractère politique, administratif, économique, social et culturel. Elle constitue un cadre de mobilisation et de participation de la population en vue de promouvoir le progrès social, économique et culturel. Elle détient des compétences qui lui sont attribuées par la constitution et par la loi. Cela se caractérise par¹⁰ :

- Sa circonscription électorale et ses organes élus (un conseil et une assemblée) ;
- Son caractère de personne morale public ;
- Ses moyens financiers et matériels ;

La commune est chargée d'élaborer son propre plan de développement et veille à son exécution, son domaine de compétence est si large, qu'il couvre pratiquement tous secteurs d'activité, en plus des activités classiques exercées au nom de l'Etat comme en matière d'Etat-civil, de service national, d'élections.

⁹ AHMED ZAID CHERTOUK M, «Le développement local à travers une analyse critique des finances communales de la wilaya de Tizi-Ouzou», In Revue de l'U.M.M.T.O, n°5, Mars 2007, p.10-30.

¹⁰Loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

I-1-2-1-Organisation et fonctionnement de la commune.

La commune dispose¹¹ :

- D'une instance délibérante : l'assemblée populaire communale ;
- D'un organe exécutif, présidé par le président de l'assemblée populaire communale ;
- D'une administration animée par le secrétaire général de la commune, sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale.

Les instances de la commune inscrivent leur action dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.

- **L'instance délibérante : l'assemblée populaire communale.**

L'assemblée populaire communale est l'organe délibérant de la commune, il comprend des délégués communaux dont le nombre varie entre 7 et 33 personnes selon l'importance de la population de la commune. Il est élu au suffrage universel direct par les électeurs de la commune et il règle par délibération les affaires relevant de ses compétences.

Ses membres sont élus conformément à la loi électorale, ils sont conviés par le Wali pour l'installation de l'assemblée. Elle est présidée par le président de l'assemblée qui est le candidat, tête de liste ayant obtenu la majorité des voix aux élections, il exerce des pouvoirs au nom de la collectivité qu'il représente dans toutes les cérémonies et les manifestations officielles¹².

Elle se réunit en session ordinaire tous les trois mois, comme elle peut se réunir en séance extraordinaire. Chaque fois que les affaires de la commune le commandent, à la demande de son président, du tiers de ses membres ou du Wali.

Les séances de l'APC sont publiques, elles sont ouvertes aux citoyens. En effet, ces derniers peuvent y assister sauf dans deux cas :

- L'examen des cas disciplinaires des élus ;
- L'examen des questions liées à la sécurité et au maintien de l'ordre public.

- **L'organe exécutif : le président de l'assemblée populaire.**

Le président de l'assemblée populaire communale constitue l'organe exécutif de la commune, il peut assister d'un ou plusieurs adjoints, selon l'importance de la commune.

Le président élu est installé dans ses fonctions, au cours d'une cérémonie officielle au siège de la commune, en présence des élus de l'assemblée populaire communale, en une

¹¹ Art N° 15 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

¹² Art N° 16 et 77 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

séance publique, présidée par le wali ou son représentant, au plus tard dans les quinze (15) jours qui suivent l'annonce des résultats du vote¹³.

Le code communal désigne le P/APC comme le principal personnage de la commune, il est élu par les membres de la liste ayant obtenu la majorité des sièges par les membres de la même liste, pour un mandat de cinq ans. Aussi bénéficie-t-il d'une forte légitimité, il est le président de l'assemblée, assure l'interface entre la politique et l'administratif et enfin il est le chef de l'administration communale.

Les attributions de P/APC autant que représentant de l'Etat et autant qu'organe exécutif de la commune se représentent comme suit :

A- Les attributions exercées au nom de la commune.

✓ **Les attributions sur le plan financier.**

Le P/APC est l'ordonnateur du budget de la commune dont il ordonne les dépenses, gère les recettes, et le patrimoine d'une manière générale. Il prépare et exécute le budget et suit l'évolution des finances locales.

Il présente à l'assemblée le compte administratif et contrôle la comptabilité communale.

✓ **Les attributions sur le plan juridique.**

Le P/APC représente la commune dans tous les actes de la vie civile. Il agit en justice au nom de la commune et pour elle. Parmi les actes juridiques les plus importants du P/APC, nous trouvons¹⁴ :

La conservation et l'administration des biens et des droits constituant le patrimoine de la commune ;

- L'acquisition, la transaction ;
- L'acceptation des dons et legs ainsi que la passation des marchés ou des baux ;
- L'adjudication de travaux communaux.

✓ **Les attributions sur le plan administratif.**

Le P/APC représente la commune dans tous les actes administratifs. En effet, il dirige l'administration communale d'une manière générale. A ce niveau ses principales attributions sont¹⁵ :

- L'exercice de l'autorité hiérarchique sur le personnel de la Commune ;
- L'organisation et le fonctionnement de l'administration et des établissements publics communaux ;

¹³ Art 67 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune

¹⁴ Art 60 de la loi 90.08 relative à la commune.

¹⁵ Art 60, 64, 65 de la loi 90-08 relative à la commune.

- La gestion des ressources humaines : recrutement, nomination, gestion des carrières.
- La conservation des archives ;
- La conservation et le maintien en bon état du patrimoine ;
- La réglementation de la circulation en ville ;
- La délivrance des permis de construire.

B -Les pouvoirs de P/APC en matière de gestion des ressources humaine.

Le président de l'APC recrute, nomme et gère dans les conditions prévues par les lois et règlements, le personnel communal. Il exerce le pouvoir hiérarchique sur le personnel communal dans les formes et conditions prévues par les lois et règlement en vigueur¹⁶.

✓ **L'exercice du pouvoir de recrutement.**

Le président de l'APC doit veiller au respect des procédures réglementaires relatives aux conditions d'accès et à l'organisation des concours, examens et tests professionnels d'accès à l'emploi public, en relation avec l'inspection de la fonction publique et les centres et les institutions de formation habilitées.

✓ **Pouvoir de nomination et de gestion des carrières des fonctionnaires.**

A ce titre il signe les arrêtés portant confirmation aux grades et au poste de responsabilité, il valide les conditions de promotions ou de sanctions prononcées par les commissions paritaires à l'encontre des agents communaux.

✓ **L'exercice de l'autorité hiérarchique sur le personnel communal.**

Le président de l'APC doit veiller au respect des procédures en vigueur en la manière prévue par le statut particulier de la fonction publique, notamment les différentes sanctions administratives et leurs sanctions : sanctions du premier degré (avertissement verbal, avertissement écrit, le blâme et la mise à pied de 1 à 3 jours). Sanctions de 2 degrés (la mise à pied de 4 à 8 jours, la radiation du tableau d'avancement) et les sanctions du 3 degré (les déplacements d'office, la rétrogradation, le licenciement avec préavis et indemnités et le licenciement sans préavis ni indemnités.

¹⁶ Art 60,65 de la loi 90-08 relative à la commune.

I-1-2-2-L'administration de la commune.

La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale et animée par le secrétaire général de la commune¹⁷.

L'administration communale comprend plusieurs structures modulées selon que l'on trouve dans une petite et grande commune comme Alger.

Selon l'article 126 de la même loi, L'organisation de l'administration de la commune est définie conformément à la présente loi, et en fonction de l'importance de la collectivité et du volume des tâches qui lui incombent, notamment celles relatives à :

- L'organigramme et sur le plan de gestion des effectifs ;
- L'organisation et le fonctionnement du service de l'Etat civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
- La tenue et la gestion du fichier des électeurs ;
- Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- sociale ;
- L'activité culturelle et sportive ;
- La gestion budgétaire et financière ;
- La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
- La gestion du personnel communal ;
- L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux ;
- Les archives communales ;
- Les affaires juridiques et contentieuses.

I-1-2-3-Les commissions de la commune.

Les commissions de la commune peuvent être temporaires ou permanentes et leur nombre varie selon l'importance de la commune.

L'assemblée populaire communale forme, en son sein, des commissions permanentes pour les questions relevant de son domaine de compétence, notamment celles relatives à¹⁸ :

L'économie, les finances et l'investissement ;

- La santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;
- L'aménagement du territoire, l'urbanisme, le tourisme et l'artisanat ;
- L'hydraulique, l'agriculture et la pêche ;

¹⁷ Art N° 125 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

¹⁸ Art N° 31 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Les affaires sociales, culturelles, sportives et de jeunesse ;

Les commissions temporaires peuvent être créées à tout moment pour un problème déterminé, mais elles cessent leurs activités dès que la mission qui leur a été confiée est achevée.

I-1-2-4-Les compétences de la commune.

L'assemblée populaire communale constitue un cadre d'expression de la démocratie, elle est l'assise de la décentralisation et le lieu de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques, elle règle par délibération l'ensemble des compétences qui sont dévolues.

Les secteurs d'activité des communes se limitent au territoire communal, dans lequel sa juridiction est applicable. Ces secteurs se traduisent comme suit ¹⁹:

- La gestion de l'état civil ;
- Le maintien de l'ordre public ;
- La gestion foncière et l'urbanisme ;
- La gestion du secteur des eaux et de l'assainissement ;
- L'entretien des déchets des ménages ;
- La distribution des logements et l'entretien des espaces verts ;
- La gestion des établissements de santé et des autres établissements sociaux ;
- La prise en charge des écoles et tout autre établissement d'éducation ;
- L'amélioration de l'activité culturelle et sportive ;
- Le développement économique de la région.

I-2-Les effectifs de la fonction publique.

La notion de la fonction publique est étroitement liée à celle d'agent public « la fonction publique est considérée comme l'ensemble des employés de l'administration dont les conditions sont encadrées par le droit publics »²⁰

La question des ressources humaines est déterminante, tant en qualité et quantité, pour la réussite de toute organisation publique. En effet, l'accomplissement de ses missions exige de mettre à sa disposition un potentiel humain.

La fonction publique est le premier employeur en Algérie mais aussi le premier recruteur.

¹⁹Articles N° 103 jusqu'à 124 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

²⁰ Arnaud SCAILLEREZ, 2010 « Le processus de recrutement au sein de la fonction publique territoriale ; pratique, enjeux et perspective », thèse doctorat, université de LILLE, p.46.

L'augmentation de nombre d'agents dans la fonction publique est aujourd'hui une nécessité reconnue. En Algérie, les effectifs de la fonction publique ne cessent d'augmenter d'une année à une autre.

En 2014, les effectifs de la fonction ont augmenté à 2.202.172 fonctionnaire et agent contractuels²¹ :

- Fonctionnaires : 1 608 964 agents (soit 79,64% des effectifs globaux).
- Contractuels : 411 208 agents (soit 20,36 % des effectifs globaux).

Tableau N° 2 : Répartition des effectifs de la fonction publique par type d'administration publique.

Type d'administration publique	Nombre d'agents	Pourcentage
Administration centrale	313 171	15,50
Service déconcentré de l'Etat	839 725	41,57
Administration territoriale	312 009	15,44
Etablissement public à caractère administratif	449 226	22,24
Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel	101 226	5,01
Établissement public à caractère scientifique technologique	4 773	0,24

Source : DGFP

Selon les statistiques de la DGFP, l'administration déconcentrée de l'Etat préoccupe l'effectif le plus élevé à 41,57% de l'ensemble des agents de la fonction publique, suivi respectivement par l'établissement public à caractère administratif, l'administration centrale, l'administration territoriale, l'établissement public à caractère scientifique professionnel et enfin par l'établissement public à caractère scientifique et technologique.

²¹ Direction générale de la fonction publique, <http://www.dgfp.gov.dz>.

Tableau N°3 : Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification.

Niveau de qualification	Nombre d'agent	Pourcentage
Encadrement	787 439	38,98
Application	244 436	12,10
Maitrise	290 244	14,37
Exécution	6983	34,55

Source : DGFP

Concernant la répartition des effectifs de la fonction publique par niveaux de qualification, il indique que les agents sont identifiés dans quatre catégories : l'encadrement, l'application, la maitrise et l'exécution.

Le taux d'encadrement et de l'exécution dans la fonction publique est très élevé, par rapport aux taux d'application et maitrise.

Les agents d'encadrement sont les acteurs de développement de la fonction publique .car ils ont des capacités et des compétences pour agir sur les déférentesdifficultés et la complexité de la fonction publique.

Tableau N°4 : Répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Nombres d'agent	pourcentage
Intérieur et collectivité locale	590 243	29,22
Education nationale	592 831	29,34
Santé publique	266 525	13,19
Enseignement supérieur	171 761	8,50
Finances	83 829	4,15
Formation et enseignement professionnel	56 498	2,80
Justice	43 600	2,16
Autres secteurs	214 885	10,64

Source : DGFP

Selon les statistiques de la DGFP, le secteur de l'éducation nationale et des collectivités locales contient un nombre élevé d'agents, suivi respectivement par le secteur de la santé publique ,autre secteur ,enseignement supérieur ,finances, formation et enfin formation et enseignement professionnel.

Tableau N°5 : Répartition des effectifs féminin par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Agents féminin	Pourcentage
Education nationale	297 394	41,28
Santé, population et réforme hospitalières	138 581	19,24
Enseignement supérieur	62 258	8,64
Finance	28 757	3,99
Formation	19 853	2,76
Justice	1344	0,19

Source : DGFP

Les personnels féminins en activité dans la fonction publique représentent 720 330 agents mais malheureusement cette situation dénote, estime les analystes, le recul de la présence féminine, même si dans certains secteurs présente le taux le plus élevé (l'éducation nationale).

Section II : Le cadre réglementaire de la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales algérienne.

Les fonctionnaires dans les administrations publiques algériennes sont régis par un ensemble de lois qui cadre leurs vies au sein de l'administration publique.

Cette présente section permet de présenter le cadre juridique des fonctionnaires au sein de la fonction publique territoriales, ainsi que leur cadre réglementaire à travers l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 et les statuts particuliers et puis les instruments de modernisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique algérienne.

II-1-Les systèmes de la fonction publique territoriale.

Il existe deux systèmes de gestion des personnels par les collectivités territoriales ; le système autonome et système unifié des personnels des collectivités locales.

II-1-1-Le système de fonction publique territoriale autonome.

Dans ce système, La gestion des RH des collectivités se fait au niveau local. Les collectivités locales gèrent son personnel d'une manière autonome, chaque collectivité est responsable du recrutement, la gestion des carrières (nomination, promotion, mobilité).

Ce système présente des avantages importants du fait que les CT peuvent mettre en place des politiques de recrutement et de formation adaptées aux besoins locaux .En effet ,les fonctionnaires recrutés au niveau local connaissent mieux les problèmes de leurs localités donc il leur revient facile de les résoudre.

Comme ce système a des avantages, il possède ainsi des inconvénients. D'abord, l'incapacité de certaines collectivités locales à dégager des ressources suffisantes pour le recrutement et aussi sur plan de la gestion des carrières, la forte mobilité des fonctionnaires dus au changement de pouvoir politique au niveau des collectivités locales.

II-1-2-Le système unifié de personnel des collectivités locales.

Ce système ne constitue qu'une catégorie des fonctionnaires, distincte des fonctionnaires de l'Etat. Le recrutement et la gestion de leur carrière relèvent des prérogatives d'un organisme unique. Sa spécificité réside dans la gestion globale des personnels des CT.²² L'unification ne concerne qu'une partie des fonctionnaires, le reste est géré localement par chaque collectivité.

Ce système présente des avantages importants sont :

- Ce système favorise une approche globale de la gestion des personnels des collectivités locales et une certaine souplesse et mobilité géographique ;
- Donne la possibilité aux petites collectivités dotées de peu de moyens financiers de recruter des personnels compétents.
- Aussi ce système présente quelques inconvénients :
- Difficultés dans les relations élus/ fonctionnaires ;
- Affectation qui ne correspond pas aux besoins de la collectivité.

II-2-Le système algérien de la fonction publique.

Dans la fonction publique algérienne, les fonctionnaires sont tous soumis à un statut unique fixant le cadre général et des statuts particuliers. Tous les fonctionnaires sont soumis au statut unique quelle que soit leur appartenance. La gestion des carrières et le recrutement des fonctionnaires des CT se déroulent aux mêmes conditions que celles des fonctionnaires de l'Etat.

La fonction publique en Algérie est fondée sur un « statut général de la fonction publique », du 02 juin 1996 qui postule tous les fonctionnaires quelle que soit leur appartenance ont été régies par le même statut unique de la fonction publique, modifié par l'ordonnance du 23 mars 1985 et complété par l'ordonnance N°06-03 du 15 juillet.

²² RAHMANI(A), « Les ressources humaines des collectivités territoriales : un état des lieux à la lumière de la conception de la décentralisation contrôlée » in Revue CENEAP, n°25,2002.

II-2-1 les principes fondamentaux qui régissent la fonction publique.

Les services publics sont soumis à des principes qui les régissent car ils relèvent de l'intérêt général, afin d'assurer le bon fonctionnement des services publics. Les principes classiques peuvent se présenter comme suit :

- **Le principe d'unité dans la fonction publique.**

Qui implique que les fonctionnaires seront régis par des règles qui résultent des missions de puissance publique et de service public.

- **Le principe de parité.**

Qui vise à assurer une égalité en droits, obligations et déroulements de carrière pour l'ensemble des fonctionnaires, quels que soient l'administration d'appartenance et le lieu d'exercice des missions.

- **Le principe de modernité.**

Pour faire face au nouveau rôle de l'Etat ,l'administration se doit se moderniser ses moyens d'action, rénover la gestion des ressources humaines et se doter d'un système de formation intègre ,et c'est dans ce sens que le nouveau système de la fonction publique doit s'inscrire dans une perspective de valorisation des ressources humaines destinées à optimiser les compétences et inculquer la culture du service public aux fonctionnaires.

- **Le principe de flexibilité statutaire.**

Principe fondateur du nouveau système de la fonction publique il présente l'avantage d'assurer une plus grande souplesse dans la prise en charge des spécificités attachées à certaines activités, sans que ce principe n'ait d'application rétroactive sur les personnels en place.

II-2-2 L'ordonnance 06-03 : un cadre de référence pour la GRH publique.

Déterminant les règles à appliquer au fonctionnaire, l'ordonnance 06-03 portant statut de la fonction publique, sert de cadre référentiel en matière de procédures et les conditions d'application de différentes pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des administrations et institutions publiques²³.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.

Selon l'ordonnance 06-03, le recrutement, l'évaluation des fonctionnaires, la formation, l'avancement et la promotion représentent les opérations clefs pouvant offrir des

²³ Ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

ressources humaines compétentes et qualifiantes, capables de répondre aux besoins de la fonction publique.

Selon l'article 08 de l'ordonnance 06-03 les fonctionnaires sont classés selon les niveaux de qualification requis au sein des quatre groupes suivants²⁴ :

- 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 qualifications requis pour l'exercice d'activités de maîtrise ou tout niveau de qualification comparable ;
- Le groupe (D) : Comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activités d'exécution maîtrise ou tout niveau de qualification comparable.

II-3 Statut particulier des fonctionnaires des collectivités territoriales algériennes :

Les collectivités territoriales disposent d'une administration composée de fonctionnaires dont leur statut est régi par les règles du statut particulier de la fonction publique.

Il s'agit d'un statut particulier d'une catégorie de fonctionnaires régis par un statut unique et non d'une fonction publique territoriale, en raison de la spécialité de l'administration. Le fonctionnaire est soumis à un statut particulier qui régit sa carrière.

Le décret exécutif n°11-334 du 20 septembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales. Selon Art 1, en application des dispositions des articles 3 et 11 de l'ordonnance de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, le présent décret a pour objet de préciser les dispositions particulières applicables aux fonctionnaires appartenant aux corps de l'administration des collectivités territoriales et de fixer la nomenclature des filières y afférentes ainsi que les conditions d'accès aux divers grades et emplois correspondants.

²⁴ Art 8 de l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

II-2-3-1 Statut particulier des fonctionnaires des communes algériennes :

Le décret exécutif 91-26 de 02 février 1991 portant statut particulier des travailleurs appartenant au secteur des communes a été pris en application de la loi de 1978 portant statut générale du travailleur et du décret du 23 mars 1985 portant statut particulier des travailleurs des institutions et administration publiques.

L'intérêt de statut réside :

- La gestion de ces corps de fonctionnaires communaux est complètement décentralisée ;
- La souplesse de l'évaluation de personnel communal.

Les inconvénients sont :

- La formation est totalement négligée par les communes ;
- Toutes recrutement doit passer par la commune et la difficulté de l'intervention de d'Etat.

II-3-Les instruments de la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne.

La direction générale de la fonction publique algérienne a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de la gestion des ressources humaines en rapport avec les exigences d'efficacité et d'efficience, induite par les mutations que connaît le pays et auxquelles elle doit faire face. Ces réformes se sont traduites notamment par²⁵ :

- La consécration de plan annuel de gestion des ressources humaines dans les différentes institutions et administrations publiques à la faveur du décret n°95-126 du 29 avril 1995.
- La consécration de plans sectoriels annuels de formation, de perfectionnement et de recyclage dans les différentes institutions publique à la faveur de décret n°96-92 du 3 mars 1996.
- La mise en place des mécanismes de régulation des effectifs de la fonction publique destinés a assuré une meilleure maitrise de ses effectifs.

II-3-1-Le plan annuel de gestion des ressources humaines.

La consécration des plans annuels de gestion des ressources humaines au niveau des différentes institutions et administrations publiques s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique²⁶.cette gestion prévisionnelle vise une

²⁵ Direction générale de la fonction publique, <http://www.dgfp.gov.dz>.

²⁶ Direction générale de la fonction publique <http://www.dgfp.gov.dz>.

bonne adéquation globale de la structure entre les besoins futurs en effectifs et les ressources projetées.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque institution où administration publique établit annuellement un plan G.R.H. où sont inscrites les diverses opérations de gestion des ressources humaines prévues au titre de l'exercice budgétaire considéré, notamment ²⁷:

- Le recrutement ;
- Les promotions ;
- Les mouvements périodiques de fonctionnaires ;
- La mise à la retraite.

II-3-1-1-Le plan annuel de gestion des ressources humaines dans les communes Algériennes.

Le plan annuel de gestion de la ressource humaine au niveau de la commune s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines dans les communes Algériennes comporte 13 tableaux énumérés ci-après :

Le tableau N°1 :La structure des effectifs, il est le résultat d'une analyse des missions .Il est expression des besoins quantitatifs et qualitatifs des profils nécessaires pour la prise en charge des missions de la commune ,il reste le fil conducteur de tableau de bord qui permet de respecter des normes en matière d'encadrement, de maitrise et d'exécution dans le domaine administratifs et techniques.

Le tableau N°2 : Organe consultatif interne, commission paritaire et de recours.

Le tableau N°3 : Examens et concours, (arrête et cadre).

Le tableau N°4 : Calendrier récapitulatif des opérations de gestion prévisionnelle.

Le tableau N°5 : Le calendrier des opérations de recrutement externe,

Le tableau N°6 : Départ en retraite

Le tableau N°7 : Plan prévisionnelle d'organisation des formations et de recyclage et perfectionnement.

Le tableau N°8 : Mouvements des personnels.

Le tableau N°9 : Etats des agents contractuels et vacataires.

Le tableau N°10 : Fiche de contrôle des opérations de recrutements sur concours,

²⁷BENARAB ABDERRAHIM, 2006, « Les pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriales ; le cas des commune en Algérie », mémoire magister, université de Tlemcen, p.130.

Le tableau N°11 : Fiche de contrôle des opérations, recrutement par voie de promotion au choix et qualifications professionnelles.

Le tableau N°12 : Fiche de contrôle des opérations de recrutements par voie de formation sur concours.

Le tableau N°13 : Fiche de contrôle des opérations de recrutement sur titre.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines dans les communes est élaboré par le responsable de la gestion de personnel, qui serve à une meilleure adéquation entre les besoins et ressources humaines de la commune.

II-3-1-2 Modalité d'élaborations et d'approbation du plan de gestion des ressources humaines.

Lors d'élaborations du plan de gestion, la commune doit²⁸ :

- Tenir compte impérativement des disponibilités budgétaires de la commune ainsi que des dispositions statutaires en vigueur.
- Préparer les projets de plan de gestion au niveau de la commune et le présenter à l'inspection de fonction publique pour étude et approbation.
- Les modifications éventuellement apportées au plan de gestion en cours de l'année, suite à des nouvelles données budgétaires sont opérées selon les mêmes formes et modalités que celles prévues pour son élaboration.

La mise en œuvre du plan annuel de gestion des ressources humaines doit respecter l'application stricte des opérations programmées au plan conformément aux dispositions statutaires et réglementaires en vigueur.

II-3-2-Les pratiques de GRH dans un plan de gestion.

Chaque administration et institution publique établissent annuellement un plan de GRH, où sont inscrites les diverses opérations (pratiques) de gestions des ressources humaines qui devront être réalisées.

En effet, le PGRH assigne des objectifs opérationnels aux gestionnaires dans le sillage des actions suivantes²⁹ :

- Etablir la programmation des concours, examens ou tests professionnels et opérations de promotion ;

²⁸ BENARAB ABDERRAHIM, *Op.cit.*p.131.

²⁹ Décret 95-126 de 29 avril 1995, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.

- Etablir la programmation des opérations de formation de perfectionnement et de recyclage en harmonie avec le plan de formation du secteur ;
- Programmation des opérations statutaires courantes (confirmation, avancement d'échelon, promotions de grades) ;
- Programmation et suit des départs à la retraite.

II-3-3 La finalité du plan de gestion des ressources humaines.

La finalité d'initialiser un plan de gestion RH à l'usage des administrations et institutions publiques est de procéder au cadrage et au pilotage de la GRH, de telle sorte à satisfaire les préoccupations de premier rang à savoir :

- S'assurer de la conformité des procédures de gestion en l'utilisant comme cadre de méthodes pour une GRH rénovée ;
- L'identification des insuffisances dans les procédures de gestion ;
- L'établissement d'une situation précise des effectifs dans les différentes administrations et institutions publiques ;
- La délimitation des besoins en formation et perfectionnement ;
- Le suivi de l'organisation des concours, dans le cadre du recrutement et de la promotion du personnel.

II-3-4-Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, recyclage et de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires.

La consécration de plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires au niveau des institutions et administrations publiques s'inscrit dans l'objectif d'établir une étroite corrélation entre les missions, les emplois et les qualifications.

Conformément à la réglementation en vigueur, chaque institution où administration publique établit dans un cadre annuel ou pluriannuel un plan de formation où sont inscrites les différentes opérations de formation envisagées, les catégories de fonctionnaires concernés ainsi que la durée des cycles de formation projetés³⁰.

La formation est un des outils de la GRH, elle permet d'améliorer l'efficacité de toute administration et de développer des compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. La formation accompagne les agents dans le cadre de leur promotion individuelle en leur proposant des préparations aux concours et des cours de

³⁰ Direction générale de la fonction publique <http://www.dgfp.gov.dz>.

perfectionnement, pour cela le plan constitue l'un des instruments qui régularisent les différentes opérations de la formation.

II-3-5-Le plan déconcentré de formation de recyclage et de perfectionnement³¹.

Le plan déconcentré de formation est un plan annuel, il fait partie de la préparation aux opérations de formations pour une année budgétaire, ce plan se caractérise par son annualité, sa dimension de la déconcentration car il se fait localement entre l'institution et les services locaux de la fonction publique de la même wilaya.

L'étude de plan déconcentré de la formation, est une étape qui précède de lancement de la formation dans un centre de formation conventionné avec l'administration ou l'institution publique qui a des fonctionnaires concernés par l'action de la formation.

La corrélation entre le plan de la gestion des ressources humaines et le plan déconcentré de la formation est indispensable pour l'acceptation de cette opération, car il faut avoir une conformité entre le nombre des postes budgétaires entre PGRH et le plan déconcentré de la formation ; notamment pour la formation avant promotion, il faut avoir des postes vacants dans le nouveau grade avec le nombre des fonctionnaires envoyés à la formation.

Le visa du plan déconcentré de formation, de perfectionnement et de recyclage est l'accord qui donne à l'institution ou l'administration le feu vert pour commencer l'opération dans un centre de formation qui est mentionné dans ce plan, et conformément avec la convention signée entre les deux « administration et le centre de formation.

Section III : La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne.

La gestion de la carrière dans la fonction publique résulte par la mise en pratique des lois qui sont destinés aux fonctionnaires et aux contractuels.

Cette présente section sera a démontré les phases régulières de la carrière des fonctionnaires au sein de l'administration publique dans le but de développer leur habitude da professionnelles.

III-1-L'arrêté de nomination du fonctionnaire.

La nomination du fonctionnaire est le premier acte officiel qui exprime que cette personne est devenue un fonctionnaire dans la fonction publique.

L'acte de nomination est composé en trois parties³² :

³¹ *Idem.*

³² BELDJELALIA NABIL, 2013, « La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne », mémoire de magister, université d'Oran, p. 68.

- **La première partie.**

L'arrêté de nomination élaboré par le service de gestion des ressources humaines de l'administration accueillante de ce nouveau fonctionnaire, en premier lieu elle comporte un préambule ce dernier contient l'ensemble des lois, ordonnance, décret et arrêtés que le fonctionnaire l'assujetti, aussi elle contient les points qui confirment le diplôme, la carte militaire qui confirme la situation vis-à-vis au service national pour les hommes, ce préambule est obligatoire pour présenter l'ensemble des lois qui gèrent le corps et le grade et aussi l'administration où il travaille.

- **La deuxième partie.**

Cette partie contient 02 articles, dont l'article le plus important pour le fonctionnaire est le premier article, car il contient trois points importants sont :

- Le premier point relatif à la nomination du fonctionnaire dans le corps et dans le grade qui lui correspond ;
- Le deuxième point c'est la classification du fonctionnaire stagiaire sur la grille indiciaire des traitements, selon le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.
- Le troisième point représente la qualité du fonctionnaire, car il sera nommé en tant qu'un stagiaire, à partir de la date de la signature de PV d'installation qui représente la date du commencement de ces activités au sein de son administration.

- **Troisième partie.**

Cette partie contient le deuxième article, destiné soit au comptable, soit à la trésorerie pour prendre en charge le versement des traitements à cette personne, immédiatement après son visa par le contrôle financier qui valide le versement des traitements entiers au fonctionnaire.

III-2 Les garanties, les droits et les obligations des fonctionnaires

Selon l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006, les droits, les obligations et les garanties des fonctionnaires sont³³ :

III-2-1-Les garanties.

Tout fonctionnaires exercent ses fonctions dans une administration où établissement publique a le droit en premier lieu à un ensemble de garanties, pour qu'il aura un cadre très large de liberté, et de ne pas sentir de la fermeture sur lui, parmi elles :

³³Ordonnance n°06-03 portant le statut général de la fonction publique du 15 juillet 2006.

- La garantie de la liberté de l'opinion ;
- De ne pas sentir une discrimination que ce soit sa nature ;
- L'adhésion à un organigramme syndical où une association qui n'affecte pas sa carrière professionnelle ;
- La garantie que les opinions et les idées annoncées durant un monda électif ne peuvent être une menace sur sa carrière ;
- L'état doit protéger le fonctionnaire de toute menace, outrage, injures, diffamations où attaques de quelque nature que ce soit, dont il peut être l'objet dans où à l'occasion de l'exercice de ces fonctions et de réparer le préjudice qui en résulterait ;
- Le fonctionnaire à une garantie de la protection par son administration encas d'une poursuit juridique et elle doit le couvrir de toute condamnation.

III-2-2-Les droits.

Aussi le fonctionnaire en deuxième lieu à des droits qui lui garantissent une dignité dans sa vie quotidienne et d'avoir des avantages spéciaux pour le fonctionnaire plus qu'aux autres dans les différends, d'après l'article 16 du décret 85 /59 du 23/03 :

- La rémunération après le service fait ;
- Le fonctionnaire a le droit à la protection social et à la retraite quand il atteint les conditions légales de la mise en retraite ;
- Le fonctionnaire bénéficie des œuvres sociales ;
- Le fonctionnaire exerce le droit syndical ;
- Le fonctionnaire exerce le droit de grève ;
- Le fonctionnaire doit bénéficier de conditions de travail de nature à préserver sa dignité sa santé et son intégrité physique et morale ;
- Le fonctionnaire à le droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière ;
- Le fonctionnaire a le droit aux congés prévus.

III-2-3- Les obligations.

En outre le fonctionnaire a des obligations, il doit les appliquer et les respecter afin de ne pas sortir de son cadre de fonctionnement et pour ne pas toucher la crédibilité de son administration ou institution publique, donc il doit :

- Engagement au service de l'Etat ;
- Exercer ses fonctions en toute loyauté et impartialité ;
- Préservation de secret professionnel : le fonctionnaire ne doit pas divulguer le secret professionnel et les documents administratifs en dehors de la nécessité de service ;

- L'interdiction du cumul des fonctions : le fonctionnaire n'a pas le droit d'exercer une autre activité lucrative ;
- Tout fonctionnaire est soumis d'exercer ses missions qu'il prend en charge.

III-3- Organisation et déroulement de la carrière.

La carrière est une succession de fonctions professionnelles du fonctionnaire, qui passe par des étapes cruciales, qui marquent la vie du fonctionnaire au sein de son organisation publique.

Le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la motivation, la communication, la satisfaction au travail et les conditions de travail marquent la progression professionnelle et une meilleure installation de fonctionnaire dans l'administration publique.

III-3-1 Le recrutement.

Le recrutement est la première phase d'accéder à la fonction publique, il s'agit d'une étape d'accès de l'extérieur à l'intérieur des institutions et administrations publiques, qui ont besoin de ces ressources humaines, pour la bonne occupation des postes.

Le recrutement dans l'administration est un acte très important du fait de son caractère engageant pour l'Etat et l'agent recruté. Dans la fonction publique algérienne, 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 fixé.³⁴

Les modalités de recrutement sont fixées par l'article n°8 du décret exécutif 91/26 du 02 février 1991, qui stipule que tout recrutement à un emploi communal, se fait par voie sur épreuve, sur titre, examen ou test professionnel, après déclaration des vacances d'emplois et conformément au plan de recrutement de chaque commune.

Le recrutement à besoin des moyens et des outils pour une bonne sélection des fonctionnaires qui vont exercer des activités divers relative aux exigences de poste et la qualification de personnel.

III-3-1-1 Conditions de recrutement et promotion.

A travers Art 18 du décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenons aux corps communs à l'institution et administration publique³⁵, les fonctionnaires sont recrutés ou promus en qualité d'administrateur :

³⁴ Art 9 du décret n°91-26 du 02-02-1991 portant statuts particuliers des travailleurs appartenant aux secteurs des communes.

³⁵ Art 18 du décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenons aux corps communs à l'institution et administration publique.

- Sur titre, les diplômés de l'école nationale d'administration ayant accompli leur cursus sous le régime du décret n° 66-306 du 4 octobre 1966 relatif au fonctionnement de l'école nationale d'administration ;
- Par voie de concours sur épreuves, les titulaires d'une licence d'enseignement supérieur ou d'un titre reconnu équivalent ;
- Par voie d'examen professionnel, dans la limite de 30% des postes à pourvoir, les attachés principaux d'administration justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité ;
- choix, après inscription sur liste d'aptitude, dans la limite de 10% des postes à pourvoir, les attachés principaux d'administration justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.

III-3-1-2-Les modalités de recrutement.

Il existe de différentes modalités pour arriver à la bonne sélection des candidats la première modalité est les concours sur épreuve écrite, la deuxième les concours sur titre et enfin le recrutement par sélection.

- **Les concours sur épreuve écrite.**

Les concours sur épreuve sont le mode de recrutement le plus pratiqué dans les postes des différentes catégories professionnelles en Algérie.

Les épreuves écrites ont besoin d'un ensemble de moyen humain et matériel, pour garantir les bonnes conditions de déroulement des épreuves.

En Algérie les conditions d'accès au concours diffèrent et relative avec les conditions qui doivent être remplis par chaque candidat pour occuper un grade donné. La candidature doit être selon les conditions mentionnées dans l'ouverture du concours, les niveaux scolaires et les diplômes obtenus par le candidat conforme aux exigences de niveau, du diplôme qui sont une obligation pour participer au concours sur épreuves écrites³⁶.

L'importance des concours sur épreuves écrites est de sélectionner les candidats les plus aptes, en respectant le principe d'égalité entre les candidats d'où les thèmes examinés sont adéquats avec les domaines d'activité et avec les connaissances accumulées durant le cursus de formation quel que soit le niveau.

- **Les concours sur titre.**

Les concours sur titre sont basés essentiellement sur l'étude de dossier des candidats participant pour occuper un poste dans un grade donné. D'autres critères sont employés en ce

³⁶ BELDJELALIA NABIL, *Op.cit*, p.60.

type de concours pour ressortir les candidats élus, en excluant tous les ambiguïtés dans la décision car elle est pratiquée sur tout le monde et ils sont tous dans la même balance. Les éléments de notation des candidats sur les dossiers sont ³⁷:

- L'adéquation entre le diplôme et les postes ;
- La formation supplémentaire dans la même spécialité ;
- Les travaux et les études faites par le candidat ;
- L'expérience professionnelle dans le même domaine ;
- La note de l'entretien avec la commission qui est composé d'un nombre de juré qui font un entretien pour avoir plus d'information sur le candidat.

- **Le recrutement par sélection.**

Ce type de recrutement est organisé seulement pour les agents ayant un contrat d'une durée déterminée, qui font les activités mentionnées dans l'article 19 de l'ordonnance 06-03, dont les activités d'entretien, de maintenance, ou de service dans les institutions et administrations publiques qui sont soumises au régime de contractualisation.

III-4-La gestion administrative de la carrière des fonctionnaires.

En Algérie, la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques se limite à une gestion administrative des carrières, qui commencent le jour de son installation au sein de l'administration jusqu'à la cessation du fonctionnaire.

Selon l'Art. 93 à Art. 96 de l'Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. L'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire. Qui doit comporter l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil. Ainsi tous les actes concernant la situation administrative du fonctionnaire sont notifiés portant sur la nomination, titularisation, promotion et cessation du de fonctionnaire.

III-4-1-L'évaluation.

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques (formation, promotion, mobilité, rémunération).

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. Elle est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment ³⁸:

- Le respect des obligations générales et statutaires ;

³⁷ Circulaire n°7, du 28 avril 2011, portant les critères de sélection des concours sur titres pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.

³⁸ Art 97,99 de l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

- La compétence professionnelle ;
- L'efficacité et le rendement ;
- La manière de servir.

L'évaluation est périodique, le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée. 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.

L'évaluation a pour objectif, l'avancement, la promotion, l'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance et l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses. Elle est pour finalité ³⁹:

- L'avancement ;
- La promotion ;
- L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance ;
- L'octroi de distinctions honorifiques et récompenses.

III-4-2- La formation, l'avancement et la promotion.

III-4-2-1 La formation.

La formation est l'investissement que l'organisme prend en charge afin d'accomplir le manque qu'elle a, soit aux personnes qui ont besoin de nouvelle connaissance pour qu'ils puissent exercer des nouvelles activités soient pour avoir une adéquation entre les compétences du fonctionnaire et les nouveaux outils de travail adoptés, les conséquences souhaitées sont de n'avoir pas un arrêt des services de l'état et de satisfaire le citoyen qui se rapproche aux administrations et institutions publiques et d'accélérer au traitement de ces occupations⁴⁰.

Dans la fonction publique algérienne, la formation des fonctionnaires, n'est qu'une application des lois. Le statut général de la fonction publique a renforcé les procédures qui encouragent le développement des qualifications et des aptitudes des fonctionnaires, selon l'article 38 du statut, la formation est un droit légitime à tout fonctionnaire durant sa carrière professionnelle, aussi pour le développement du niveau de perfectionnement et de promotion.

En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à des nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ BELDJELALIA NABIL, *Op.cit.*p.80.

de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement. Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.⁴¹

On peut dire que la formation dans les administrations publiques algériennes est absolument absente, et les supérieurs hiérarchiques dans la fonction publique ne prennent pas en considération les besoins des fonctionnaires qui veulent développer leur aptitude et savoir-faire.

- **Le plan de formation.**

Le plan de formation est un document indispensable qui prouve la politique de formation d'une administration publique. Il s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines qui permet de maintenir et de développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public des collectivités territoriales.

Le plan de formation est outil de formalisation des besoins en formation des agents des collectivités territoriales. L'élaboration d'un plan est aussi l'occasion de renforcer le dialogue social par lequel l'ensemble des acteurs, représentants des personnels, des élus, agents, cadres, directions des ressources humaines, auront un rôle à jouer pour définir et mettre en œuvre la politique de formation des collectivités⁴².

Le plan s'appuie sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle de l'emploi, avec ses composantes quantitatives et qualitatives et la situation future (à moyen et long terme) tant en nombre d'emplois qu'en contenu d'emplois, on trouve⁴³ :

-Les cycles de perfectionnement : Sont des sessions de formation ayant pour but l'amélioration, l'enrichissement l'approfondissement et de la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

-Les actions de recyclage : Sont des formations permettant l'adaptation à un nouvel emploi, et ce compte tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques soit en raison du changement important dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service

- **Le plan de formation dans les collectivités territoriales.**

Le plan de formation dans les collectivités territoriales a pour objectif⁴⁴ :

⁴¹ Art 104, 105 de l'Ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

⁴² C.N.F.P.T, plan de formation ; « Guide le plan de formation dans la fonction publique territoriale », mai 2009, p. 3.

⁴³ Circulaire n° 263, du 09 août 1999 relative aux bonifications accordées dans le cadre de l'organisation de cycles de formation de perfectionnement et recyclage.

- Permet de disposer en permanence des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et projets afin d'adapter et d'améliorer le service public local, en prenant en compte les différentes évolutions qui ont une influence sur les missions et les activités des agents ;
 - Permet de rendre plus efficaces les différentes actions de formation en les programmant et en établissant des priorités entre elles ;
 - Contribue à rendre plus lisible l'engagement en interne de la collectivité dans ce domaine ;
 - Peut faciliter la prise en compte de ses demandes de formation, en particulier auprès du CNFPT ;
- **La mise en œuvre et le suivi du plan de formation dans les collectivités territoriales⁴⁵.**

Le plan de formation validé, il s'agit de le mettre en œuvre et de traduire en actions concrètes les axes, objectifs et actions de formation pour l'ensemble des services. Dans cette étape, il s'agit avant tout de programmation :

- Des actions par service(s) en fonction des priorités définies ;
- Des appels d'offre ou du recrutement des prestataires ;
- Des lieux et matériels à réserver pour la conduite de la formation ;
- Des départs en formation des agents.

La mise en œuvre du plan de formation nécessite des tableaux de suivi, ainsi qu'il est nécessaire de piloter et suivre le plan de formation pour :

- Vérifier sa mise en œuvre (aux plans administratif, financier, pédagogique) ;
- Suivre le déploiement de la politique de formation définie en amont.

Le plus simple consiste à concevoir et animer un tableau de bord de pilotage, Il s'agit :

- De déterminer, avec les acteurs concernés, les critères d'évaluation en fonction des objectifs fixés pour la formation ;
- De définir les indicateurs (5 à 7) pertinents en fonction des critères fixés ;
- D'intégrer l'ensemble des indicateurs dans un unique tableau de suivi ;
- De définir une procédure et des outils de recueil simples (bilan de satisfaction, fiche d'évaluation différée, etc.) ;

⁴⁴ C.N.F.P.T, plan de formation ; « Guide le plan de formation dans la fonction publique territoriale », mais 2009.p. 13.

⁴⁵ C.N.F.P.T, plan de formation ; « Guide le plan de formation dans la fonction publique territoriale », mais 2009.p.64.

- De communiquer régulièrement autour des résultats.
- **Les conditions de réussite de plan de formation⁴⁶.**

D'une manière générale, les conditions de réussite du plan sont déterminées par un certain nombre d'éléments : l'implication de l'ensemble des acteurs (élus, direction, encadrement, agents, organisations syndicales...), l'existence d'un projet de la collectivité ou de projet de service, un budget spécifique, une communication adaptée, des fiches de poste et, bien sûr, la motivation des agents à se former.

La réussite dépend également de la mise en place d'un système d'information au service de la démarche, de la définition d'un processus de validation et d'arbitrage spécifiques, d'un accompagnement en communication.

III-4-3-Les promotions et les avancements d'échelon dans la fonction publique algérienne.

Les fonctionnaires dans les établissements et institutions publiques ont un objectif de monter dans la hiérarchie et d'occuper les postes supérieurs dans son organisation .L'évolution professionnelle est un moyen de motivation du fonctionnaire qu'il lui donne l'effort pour faire une carrière professionnelle riche à travers l'ensemble des différents changements des postes, des grades et des échelons.

III-4-3-1-Les promotions dans la fonction publique.

La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou ducorps immédiatement supérieur, sous la direction de la commission paritaire et l'autorité ayant le droit de nomination, en appliquant les règles des statuts particuliers de chaque corps et selon les modalités ci-après ⁴⁷:

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- Après une formation spécialisée ;
- Par voie d'examen ou test professionnels ;
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Tous les fonctionnaires promus bénéficieront d'un stage. Et cela conformément à l'article n°107.Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe

⁴⁶ C.N.F.P.T, plan de formation ; « Guide le plan de formation dans la fonction publique territoriale », mais 2009.p.18.

⁴⁷ Art 107 de l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

immédiatement supérieur, tel que prévue à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

- **Les modalités des promotions.**

Pour bénéficier d'une promotion à un grade supérieur, il existe trois modalités :

- Les promotions aux choix ;
- La promotion sur examen professionnelle ;
- La promotion sur titre.

A- Les promotions au choix :

C'est la première modalité de promotion à un grade supérieur, car dans la répartition des postes vacants dans le tableau n°04 du plan de gestion des ressources humaines de l'année de l'exercice, les postes sont partagés selon le pourcentage mentionné dans les statuts particuliers pour chaque corps et pour chaque grade.

Selon l'article 18 de décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administration publique, les fonctionnaires qui totalisent dix ans d'ancienneté du grade immédiatement inférieur au grade promouvoir ont droit de déposer leurs candidatures au niveau de leur administration après la diffusion de l'opération de promotion au choix.

B- La promotion sur examen professionnelle.

La carrière professionnelle nécessite le développement de la position hiérarchique du fonctionnaire qui cherche à l'évolution de son grade à travers l'ensemble des promotions, mais avec une accélération qui réduit le temps pour bénéficier le maximum de promotion durant sa carrière professionnelle, le seul moyen de promouvoir dans la hiérarchie se fait à travers un autre type de promotion, c'est la promotion sur examen professionnel.

Cette promotion est liée aussi avec l'ancienneté dans le grade d'origine mais cette durée est toujours inférieure à celle du cas de la promotion au choix. Dans la majorité des cas, elle fait la moitié de cette ancienneté, ainsi elle donne aux fonctionnaires l'opportunité d'avancer dans une période courte qui résulte à la fin une carrière professionnelle intéressante.

C- Les promotions sur titre.

Les promotions sur titre sont le résultat des efforts des fonctionnaires, qui suivent des formations à leurs charges pour obtenir un diplôme supérieur, en plus de diplôme obtenu auparavant pour l'occupation du poste de grade d'origine. L'obtention des diplômes qui permet aux fonctionnaires de bénéficier de cette promotion doit être après leurs recrutements

ce qui veut dire que la date de signature de diplôme soit antérieure à la date de leur installation dans leur poste.

Selon l'article 07 de l'ordonnance 06-03 qui cite dans le premier alinéa de cet article que la promotion sur titre parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leurs carrières les titres et diplômes requis ,aussi la promotion doit être au grade supérieur immédiatement, par exemple un administrateur qui obtient un diplôme de magister pendant l'exercice de ces formations peut-être promu dans le poste d'un administrateur principal s'il existe un poste budgétaire vacant pour le grade mentionné.

III-4-3-2 Les avancements d'échelon dans la fonction publique.

L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixées par voie réglementaire⁴⁸. L'avancement est lié directement avec l'ancienneté du fonctionnaire dans l'exercice de ces fonctions, il se traduit par une augmentation du salaire sans aucun changement du poste où des responsabilités.

L'application de l'avancement dans la fonction publique algérienne selon la grille des salaires selon le décret présidentiel 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, comporte 12 échelons devant chaque catégorie. Le passage d'un échelon vers un autre supérieur s'effectue selon le rythme de l'ancienneté dont il existe trois modalités du passage d'un échelon vers un autre supérieur, soit par la durée minimale qui égale à 2ans et 06 mois ,où la durée moyenne qui égale à 3 ans et 06 mois.

Les proportions du mode d'avancement d'échelon entre les fonctionnaires sont calculés sur la base de 04 personnes qui avancent par la durée minimale, 4 personnes qui avancent par la durée moyenne et 02 personnes qui avancent par la durée maximale sur 10 fonctionnaires selon l'article 13 de décret présidentiel N°07-304 sus cité. Mais dans le cas où le statut particulier d'un corps défini deux modes d'avancement avec les modes désignés.

Les fonctionnaires qui occupent un poste supérieur bénéficient d'un avancement d'échelon sur la base de la durée minimale. En raison d'effort et de responsabilité qu'ils exercent, donc il devient comme un moyen de motivation pour le fonctionnaire.

⁴⁸Art 106 de l'ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Conclusion

La gestion interne des collectivités territoriales Algérienne se caractérisent par la faiblesse de gestion administrative et technique, la faiblesse des moyens humains (sous encadrement ; sous-qualification).

En résulte dans les collectivités territoriales Algérienne que le moyen humain est limité, difficultés financières croissances de recrutements, manque de cycles de formations, inadaptation des formations à l'évolution fulgurantes des techniques et de droit, impossibilité d'assurer un déroulement de carrière véritablement attractif et évolutif.

Il ressort de diverses enquêtes publiques que la gestion des ressources humaines souffre d'un déficit de professionnalisme et d'une insuffisance de reconnaissance ; pour beaucoup de cadres opérationnels, la gestion de personnel reste une fonction essentiellement administrative⁴⁹. aucune action concerne véritablement le développement des ressources humaines.

La formation est, plus généralement, tout qui contribue à l'acquisition, au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière, est un levier d'adaptation des personnes aux évolutions de leur environnement professionnel. Pour cela les collectivités territoriales doivent évaluer les besoins de formation de personnel qui devraient être en adéquation avec les profils recrutés.

L'avenir des collectivités territoriales dépend sur ces personnel qui assurent le fonctionnement des services publics locaux .Pour cela celles-ci ont besoin de recruter de personnel de qualité.

Pour assurer une gestion administrative efficace et une bonne gestion des services publics⁵⁰, il faut associer le personnel et la population locale pour assurer une administration efficace aux services des citoyens.

⁴⁹ SERGE VALLEMONT, « La gestion des ressources humaines dans les administrations », Rapport au ministre de la fonction publique ,1999 .

⁵⁰AHMED ZAID - CHERTOUK M., 2016, « Les déterminants des services publics et des modes de gestion publics en Algérie ». L'évolution des concessions, DSP et autres PPP, Chapitre d'ouvrage « Partenariats public-privé. Enjeux et défis » ss. Dir. Hubert BONIN et Hubert DELZANGLES, Edition Féret, Bordeaux.

Introduction

La gestion de l'environnement apparait comme un des domaines de prédilection des collectivités territoriales¹. La problématique du développement territorial sous toutes ces formes est la responsabilité des collectivités territoriales, c'est les seuls entités qui peuvent porter des changements et amélioration sur l'environnement. Pour porter ces changements et répondre aux besoins de la population les collectivités territoriales ont menée de réalisée des projets environnementaux.

Les collectivités territoriales et spécialement les communes, doivent surveiller le processus de planification et la réalisation des projets environnementaux, le seul facteur clé de la réussite et le pilotage de ces projets c'est le facteur humain.

« Il n'y a pas de développement territorial sans projets, c'est-à-dire sans projections construites qui rassemblent des acteurs »².

Ce chapitre est consacré à étudier la réalité de la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou et leur impact sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux.

La démarche méthodologique qui nous avons adopté pour réaliser notre étude est de structuré notre travail en quatre section.

La première section sera consacrée à la définition et caractéristiques générales de la wilaya de Tizi-Ouzou et le terrain d'études.

La seconde section sera consacrée à présenter l'encadrement humain au niveau des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou et les communes de l'échantillon.

La troisième section porte sur les projets environnementaux du développement local dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Et la dernière section sera consacrée à présenter le résultat de l'étude l'impact de la GRH sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux à travers l'analyse d'un questionnaire adressé aux communes en essayant de mettre le point sur la situation actuelle de ces ressources humaines et celle des projets environnementaux.

¹ M, PRIFUR, « Droit de l'environnement », édition, Dalloz, 2011, p.284.

² AHMED ZAID-CHERTOUK.M, « Gestion durable des territoires, développement local et solidaire » colloque international (regards croisés), Tizi-Ouzou Algérie.28.29, octobre 2007.

Section I : présentation du cadre d'analyse et méthodologie de recherche.

En vue de la réalisation de notre travail, nous présenterons le cadre d'analyse et la méthodologie de recherche en commençant par la présentation générale de la wilaya de Tizi-Ouzou, puis nous dresserons les caractéristiques des communes de l'échantillon.

I-1-Présentation générales de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La wilaya de Tizi-Ouzou est une wilaya algérienne située dans la région de la Kabylie en plein cœur du massif du Djurdjura. Elle est divisée administrativement en 67 communes et 21 daïra .La wilaya de Tizi-Ouzou contient le plus grand nombre des communes en Algérie.

La wilaya de Tizi-Ouzou est une wilaya côtière, elle se situe dans la partie nord centre de l'Algérie. Le chef-lieu de la wilaya (la ville de Tizi-Ouzou) se trouve à une centaine de Kilomètres à l'est d'Alger, la capitale. Schématiquement, cette région est un vaste bastion constitué d'une succession de chaîne de montagnes toute d'orientation général Est Ouest et qui emprisonnent des plaines alluviales étroites.

Les limites naturelles de la wilaya de Tizi-Ouzou se présentent ainsi :

- Au nord : La mer méditerranée.
- Au sud : La chaîne cristalline du Djurdjura.
- A l'est : Le massif d'Akdafou .
- A l'Ouest : Des collines et des vallées.

Pour ce qui est des limites administratives, la wilaya de Tizi-Ouzou est délimitée par :

- Au nord la mer méditerranée,
- A l'est, la wilaya de Bejaia,
- A l'ouest, la wilaya de Boumerdes,
- Au sud, la wilaya de Bouira.

La wilaya de Tizi-Ouzou s'étend sur une superficie de 3568 km. La population résidente telle qu'évaluer lors de recensement de 2012 est de 1152295 habitants (au 31/12/2012) avec une densité moyenne de 389H/KM

- **Relief et morphologie.**

Le relief de la wilaya de Tizi-Ouzou est marqué par la succession et la juxtaposition de différents ensembles topographiques, du Nord au Sud, disposés de la manière suivante :

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- La chaîne côtière ;
- La vallée de l'oued Sebaou ;
- Le massif de grande Kabylie ;
- La zone collinaire de Tizi-Ghennif ;
- La dépression de Draà El Mizan ;
- La chaîne du Djurdjura ;
- **Zone de montagne.**

La wilaya de Tizi-Ouzou est une zone montagneuse, elle se caractérise par la prédominance d'une végétation permanente, dense dans les 30% de la superficie de la wilaya constituée de forêts de chênes, cèdres et de maquis, le massif montagneux est constitué de versants à pentes fortes (supérieure à 12 %) et très fortes (supérieures à 25%), représentant environ 80 % du territoire de la wilaya et des escarpements rocheux importants et difficiles d'accès. C'est une zone sylvicole, peuplée, les terres agricoles sont caractérisées par une agriculture de montagne, qui consiste en une polyculture, où sont associés, l'arboriculture fruitière (olivier, figuier et cerisier) et de petit élevage de type familial, constitué de petits troupeaux.

La partie montagneuse la plus haute et imposante est le Djurdjura avec plus de 18 000 Ha de superficie. Ce massif occupe la partie sud de la wilaya, près de 8000 ha du Djurdjura concerne la wilaya de Bouira. Nous trouvons aussi deux grands massifs de montagne l'un est le grand massif de la montagne du Djurdjura et l'autre le massif côtier.

La promotion des aspects socio-économiques des territoires de montagne montre l'intérêt de la mise en application de la loi n°04-03 du 23 juin 2004 relative à la protection des zones de montagne dans le cadre du développement durable et son intégration dans le processus général d'élaboration et de mise en œuvre des instruments d'aménagement du territoire.

Les 67 communes de la wilaya de Tizi-Ouzou sont classées zone montagneuse conformément à la loi suscitée.

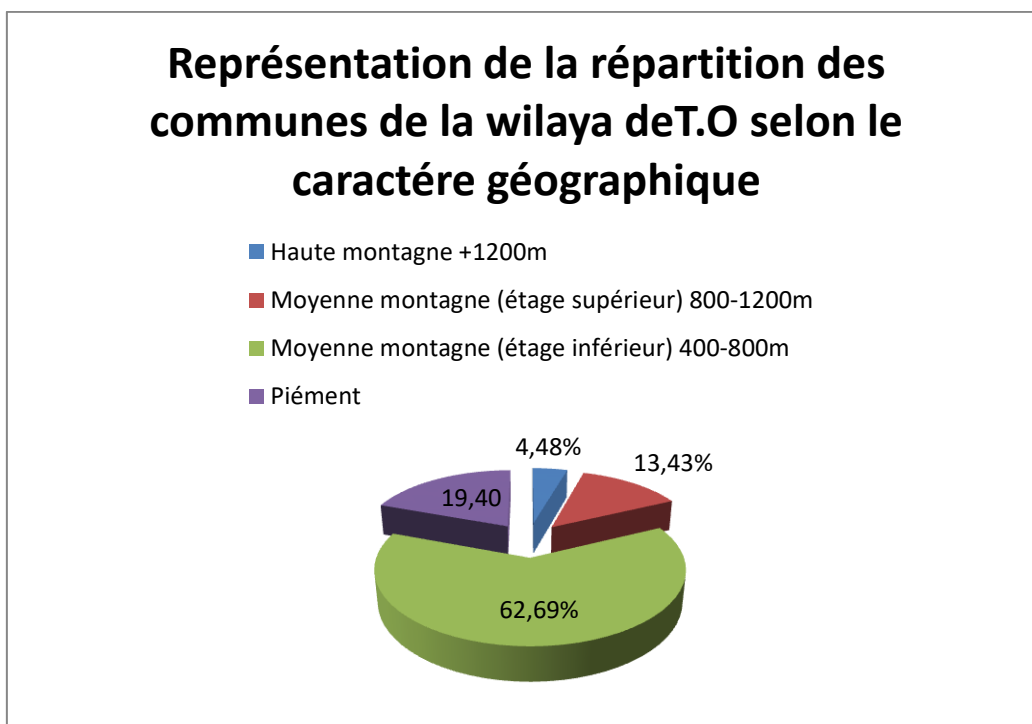
L'étude réalisée par le CENEAP intitulée : Identification, délimitation et caractérisation des zones de montagnes du massif du Djurdjura de la wilaya de Tizi-Ouzou a fait ressortir les faits suivants :

- Sur les 67 communes que compte la wilaya de Tizi-Ouzou 51 communes sont classées en moyenne montagne, dont 42 communes en étage inférieur avec des altitudes allant

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- de 400 à 800 mètres, et 09 communes en étage supérieur avec des altitudes allant de 800 à 1200 mètres ;
- 3 Communes sont classées en haute montagne avec des altitudes dépassant les 1200 mètres ;
 - Seules 13 communes sont classées en zone de piémont avec des altitudes inférieures à 400 mètres.

Figure N°1 : La répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le caractère géographique.



Source : Annuaire statistique 2016

I-2-Méthodologie de travail.

La méthodologie mise en œuvre pour l'accomplissement de notre travail consiste en :

- L'exploitation des différents documents obtenus de différentes directions de la wilaya de Tizi-Ouzou (DAL, maison de l'environnement, DPAT).
- La complémentation de l'information à travers de l'établissement d'un questionnaire adressé aux P/APC, aux secrétaires généraux et agents de l'échantillon considéré.

La collecte des données à partir de notre travail a pour objectifs de répondre aux points suivants :

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- Le premier point porte sur la situation des effectifs des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou et la réalité de l'encadrement humain dans les communes de l'échantillon ;
- La situation des projets environnementaux du développement local réalisé par les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou.
- Enfin voir l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux.

I-3-Justification du choix de l'échantillon d'étude.

Pour les 67 communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons choisi un échantillon représentatif composé de 12communes. Les critères que nous avons retenus pour le choix de notre échantillon sont les suivants :

- La répartition des communes selon le critère administratif.
 - La répartition des communes selon le critère géographiques.
 - La répartition des communes selon le critère économique.
 - La répartition des communes selon le taux d'encadrement et le degré de développement.
- **Représentation des communes de l'échantillon selon le critère administratif.**

Tableau N°6 : La répartition des communes de l'échantillon selon le critère administrative.

	Communes
Wilaya	Tizi-Ouzou
Daïra	Azazga, Azzefoun, Mekla, Freha, Boghni, Bouzageune
Commune	Timizart, Ageunigeghrane, Aitboumahdi, Tadmaït, Makouda

Carte N°1 : Répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le critère administratif.



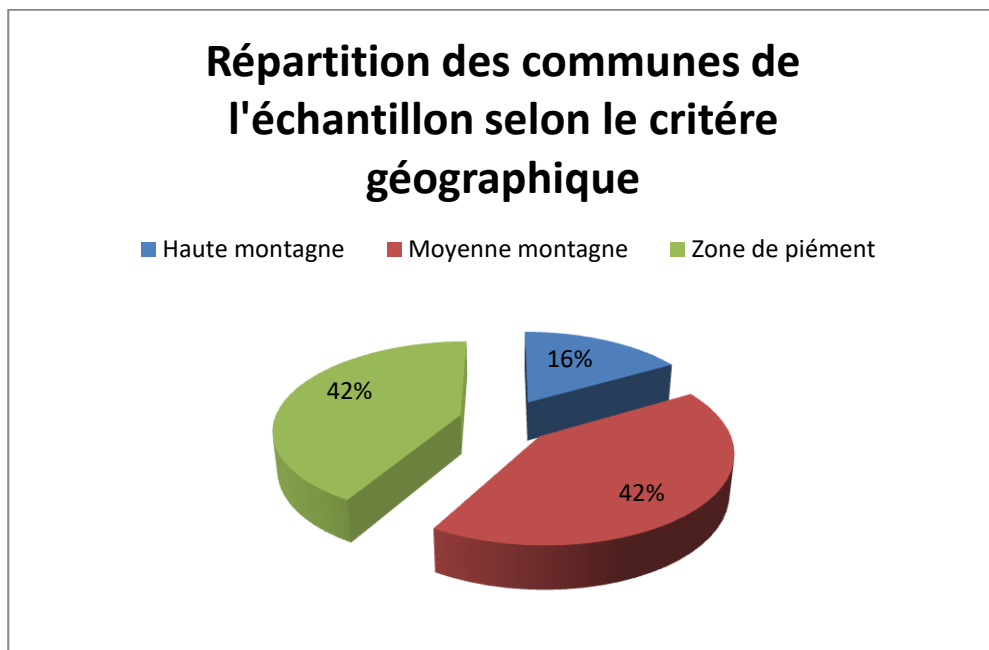
Source : Site de la wilaya de Tizi-Ouzou³

³www.odej15.org/tizi.html

- **Répartition des communes de l'échantillon selon le critère géographiques.**

A partir des données récoltées au niveau de la direction de l'environnement de la wilaya de Tizi-Ouzou, concernant la répartition géographique des communes de la wilaya Tizi-Ouzou, les communes de notre échantillon sont réparties selon le critère géographique ainsi :

Figure n°2 : Répartition des communes de l'échantillon selon le critère géographique.



Source : Données recueillies auprès de la direction de l'environnement.

Tableaux n°7 : La répartition des communes de l'échantillon selon le critère géographiques.

Critère géographiques	Répartition des communes	Nombres
Haute montagne	AgouniGeghrane,AitBoumahdi	02
Moyenne montagne	Azazga,Timizart,Makouda ,Bouzageune,Boghni	05
Zone de piémont	Tizi-Ouzou ,Azzefoun,Tadmait ,Freha ,Mekla	05

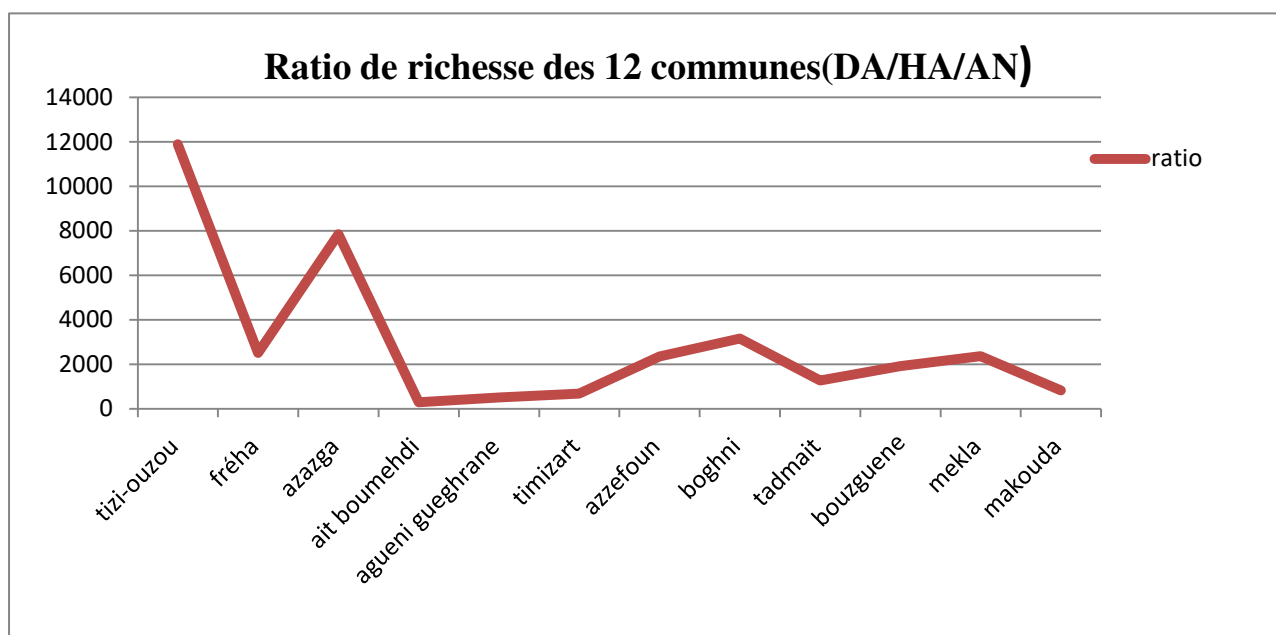
- **La répartition des communes selon le critère économique.**

Le critère économique reflète le niveau de développement des communes illustrées par le ratio de la richesse. La richesse d'une commune se mesure par la capacité de son territoire à générer ses propres ressources et à garantir au mieux le niveau des services collectifs. Ce critère reflète le niveau de développement des communes, constitué par le rapport entre les ressources fiscales augmenté des ressources patrimoniales et la population communale au dernier recensement général de la population et de l'habitat (PGRH).

Le ratio de la richesse des communes les plus riches des communes de l'échantillon :

- Tizi-Ouzou : 11 809 DA/HAB/AN.
- Azazga: 7 855 DA/HAB /AN.

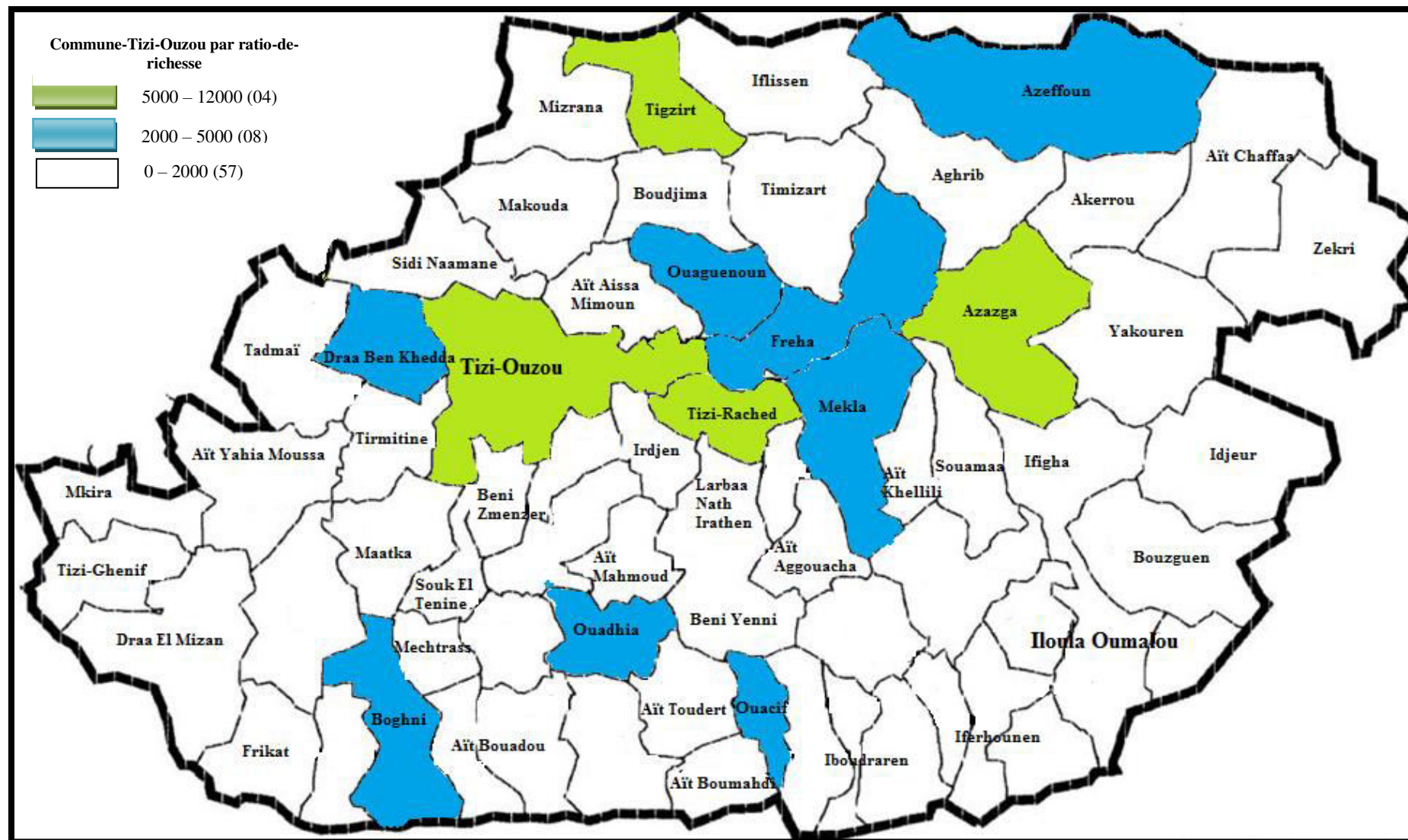
Figure N°3 : Répartition des communes de l'échantillon selon le ratio de richesse pour l'année 2016.



Source : Données recueillies auprès de la DAL de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Carte N ° 3 : La répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le critère de la richesse.



Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- **La répartition des communes selon le taux d'encadrement et le degré de la richesse.**

Ce tableau permet de refléter la réalité des ressources humaines dans les collectivités territoriale .L'objectifs visé est de mesurer le poids des charges salariales et de voir son impact sur le taux d'encadrement.

A partir de ce tableau nous avons regroupé les communes en sous-ensembles afin de choisir notre échantillon d'études et en se basant sur les deux critères, et ce pour voir si le rang de développement a un impact sur l'effet structure des communes.

Tableau N°8 : La répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le taux d'encadrement et le degré de développement pour l'année 2016.

	1 ^{ère} Rang	2 ^{ème} Rang	3 ^{ème} Rang	4 ^{ème} Rang	5 ^{ème} Rang
De 0 à 5 %			Imsouhal	Tirmitine	Yataféne,Mizrana,,Ifigha,Iboudraren, Akbil,Ait ,Yahia Moussa
De 5 à 10 %	Tizi-ouzou Azazga Boghni D.B.K Tadmait D.Elmizan Tizirached	Tigzirt Azeffoun Ouadhia Larbaa-N-I Irdjen Mekla	Ainzaouia Makouda Tizighenif Ouaguenoue SidiNamane Benni Douala	Iferhounene MaatkasBenni Aissi Bouzageuene	Assi- youcef,Frikat,Akerrou,AitYahia,Zekri, BenniZmmenzer,Bounouh,Idjeur,Souk El Tenine,Aitkhellili,AitBoubadou,AitBo umahdi,AitOumalou,Ifflissen,Iloula Oumalou ,Illilten,Tizi N Thlatha , Timizart ,Mkira,Aghribs Saouamaa, AitAissaMimoun ,AitToudert
De 10 à 15 %	Freha		A.El.hamam Yakourane Mechtras	Ouacif Bennyenni Boudjma	Ait Mahmoud, AgouniGeghrane , , Ait Chaffa, ,Ait Aggouacha ,BenniZekki,Abi Youcef
15 %					

Source : A partir des données de la DAL.

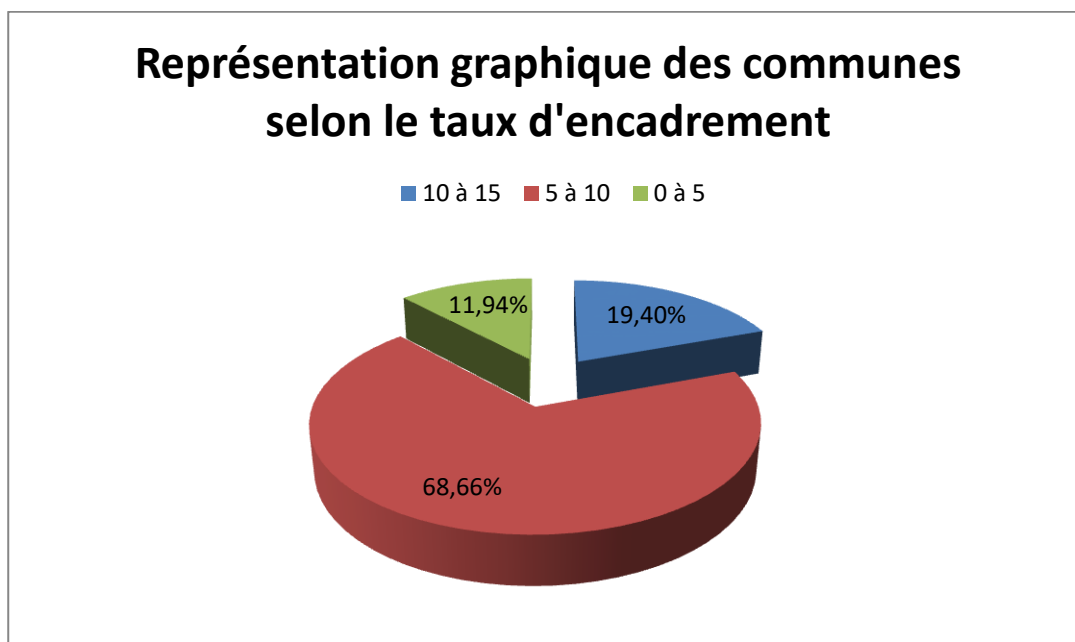
Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N°9 : Regroupement des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le taux d'encadrement pour l'année 2016 à partir des classes d'intervalle défini.

Taux d'encadrement	Nombre de commune ayant un taux d'encadrement compris entre cet intervalle	Pourcentage
15 et +	0	0
10 à 15	13	19,40
5 à 10	46	68,66
0 à 5	8	11,94
Total	67	100

Source : A partir des données recueillies de la DAL.

Figure N° 4 : Représentation des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le taux d'encadrement pour l'année 2016.



Source : A partir des données recueillies de la DAL.

Section II : L'encadrement humain au niveau des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou.

L'enquête de terrain nous a conduits à évaluer l'encadrement humain des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou, à travers des données recueillies au niveau de la DAL.

II-1–Situation des effectifs des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou.

• **Selon le taux d'encadrement.**

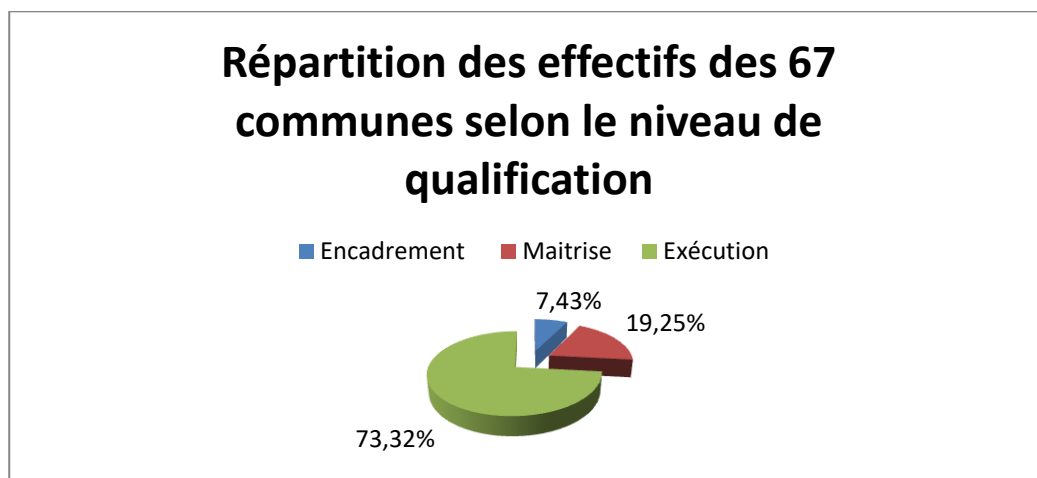
Le résultat qu'on pourrait tirer à travers les données recueillies auprès de la DAL : la plupart des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou souffrent d'un sous encadrement :

- 8 Communes ont un taux d'encadrement inférieur à 5% dont les commune Yataféne,AitBoumahdi,Ifigha,Tirmitine,Akbil,Ait Yahia Moussa ,Mizrana,Iboudreren.
- 46 Communes ont un taux d'encadrement compris entre 5% et 10% dont les communes sont considérés comme riches (Tizi-Ouzou, TiziRached ,Azazga et Tizirt).
- 13 Communes ont un taux d'encadrement compris entre 10% et 15%.

• **Selon le niveau de qualification.**

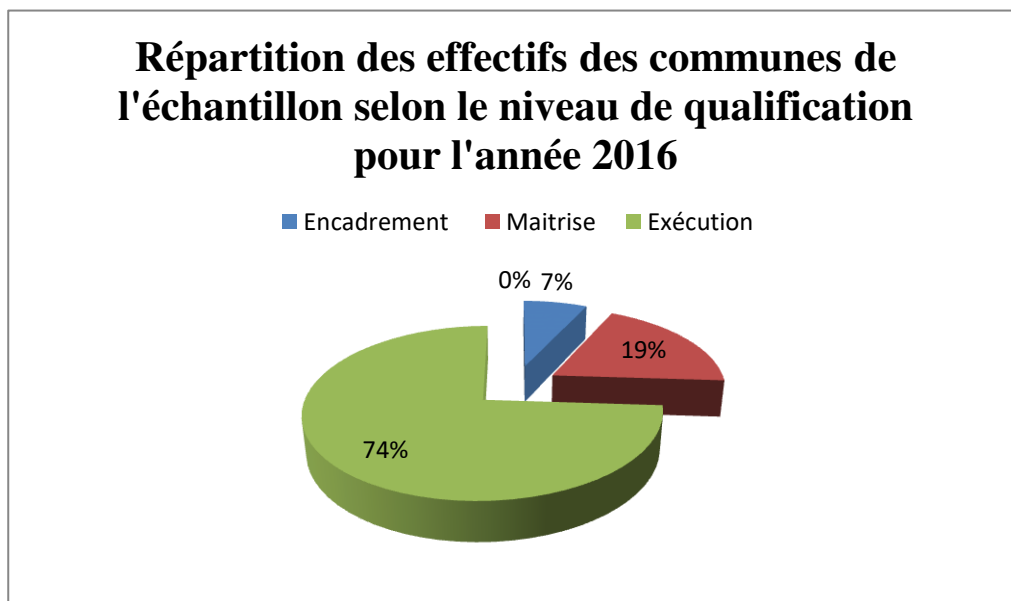
Le taux d'encadrement pour l'année est de 7,43%, en effet ce taux d'encadrement doit encadrer les 92,57% du reste de personnel.

Figure N°5 : Répartition des effectifs communaux de la wilaya de selon le niveau de qualification pour l'année 2016.



Source : Données recueillies auprès de la DAL.

Figure N°6 : Répartition des effectifs commune de l'échantillon selon le niveau de qualification pour l'année 2016.

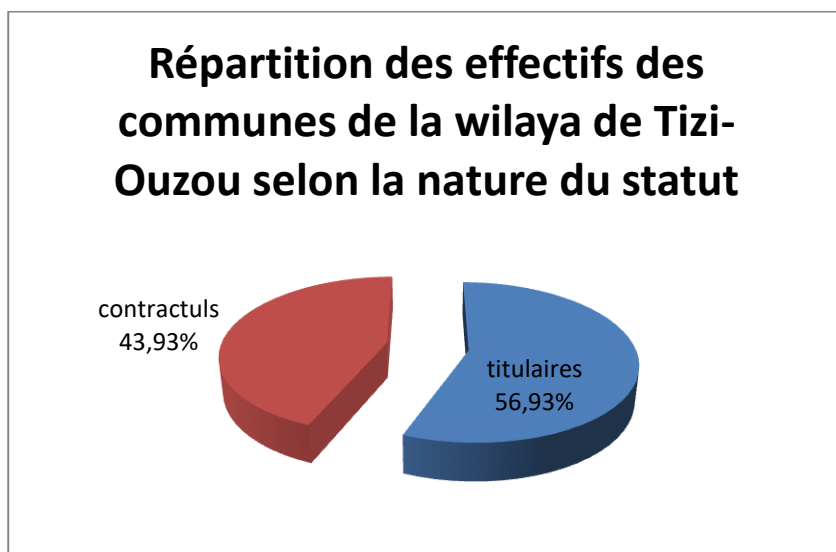


Source : Données recueillies auprès de la DAL.

La situation des effectifs des communes de l'échantillon se caractérise par une grande précarité, le taux d'encadrement au niveau des communes de l'échantillon est très faible soit à 7% par rapport aux taux de maitrise et d'exécution qui sont dominante. Un petit nombre de cadres pour encadrer tout cette masse salariales ce qui explique la mauvaise gestion de ces communes.

- Selon le statut des effectifs (titulaires et contractuels).

Figure N° 7 : Répartition des effectifs communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou selon la nature du statut pour l'année 2016.



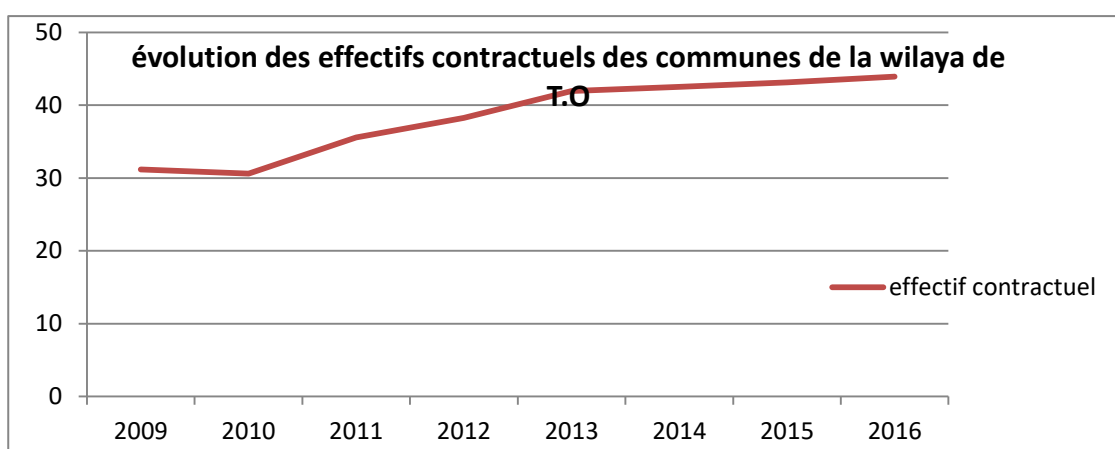
Source : Données recueillies auprès de la DAL.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Les taux des effectifs contractuels sont en nette progression passant à 43,93% pour l'année 2016 contre 56,06% de titulaires. Les taux sont presque égaux. Cette situation pourrait expliquer par le manque des améliorations et des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique.

Les contractuels ne bénéficient pas directement ni droits et garanties prévus par le statut général de la fonction publique. C'est pour cela il existe un manque de volonté et de l'inefficacité des employés des communaux.

Figure N° 8 : Evolution des effectifs contractuels des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou.



Source : Données recueillies auprès de la DAL.

- **Selon le taux d'encadrement et les charges salariales.**

Les dépenses des personnels occupent une place très importante dans les budgets communaux.

Un échantillon représentatif a été conçu afin de rendre mieux efficace notre recherche. Pour cela nous classons dans le tableau présent les communes selon le taux d'encadrement et les charges salariales.

Tableau N°10 : Répartition des communes de l'échantillon selon le taux d'encadrement et les charges salariales pour l'année 2016.

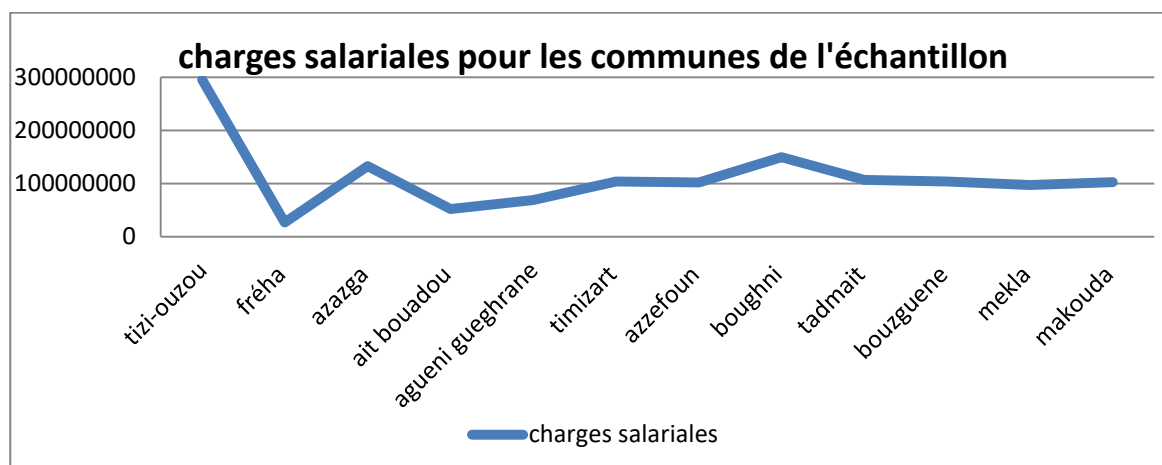
Désignation	Taux d'encadrement	Charge salariales
TIZI OUZOU	5,93%	295 192 923,6 DA
AZAZGA	7,69%	132 525 047,8 DA
AZZEFOUN	7,77%	101 727 877,4 DA

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

TADMAIT	7,18%	107 058 344 DA
BOUZAGEUNE	9,04%	103 649 429,7 DA
TIMIZART	8,79%	103 858 374,5 DA
MAKOUDA	7,18%	102 458 296,9 DA
FREHA	12,90%	26 638 606,23 DA
AGUENI GEGHRANE	10,94%	68 620 769,96 DA
AIT BOUMAHDI	6,72%	51 774 074,91 DA
BOGHNI	6,36%	149 366 420,7 DA
MEKLA	7,18%	96 952 592,7 DA

Source : Données recueillies auprès de la DAL.

Figure N° 9 : Représentation graphique des charges salariales des communes de l'échantillon pour l'année 2016.



Source : Données recueillies auprès de la DAL

II-2-L'encadrement humain au niveau des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cette répartition ne peut pas répondre aux besoins réels des communes pour permettre un fonctionnement des services administratifs et techniques.

Tableau N° 11 : Composition des effectifs des communes au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2016.

communes	Effectifs communaux année 2016		
	Encadrement	Maitrise	Exécution
Au niveau de la wilaya de T.O (67 communes)	7,43	19,25	73,32

Source : DAL.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Le taux d'encadrement au niveau des communes de la wilaya est très faible par rapport aux taux de maîtrise et d'exécution.

La mauvaise gestion de ces communes peut s'expliquer par le faible taux d'encadrement par rapport aux taux de maîtrise et exécution. Ce qui nécessite l'augmentation des moyens humains compétents en matière de la gestion des services publics.

L'intervention des collectivités territoriales en matière de la réalisation des projets environnementaux par les acteurs locaux reste une responsabilité complexe. Pour cela les CT doivent augmenter le personnel d'encadrement et les cadres techniques pour mener et suivre les projets de développement local des communes.

II-3-L'encadrement humaines dans les communes de l'échantillon.

Tableau N°12 : Evolution des effectifs des communes de l'échantillon pour les années (2014, 2015,2016).

communes	Encadrement(%)			Maitrise(%)			Exécution(%)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
TIZI OUZOU	4,94	4,94	5,03	13,35	13,35	15,38	81,71	81,71	79,59
AZAZGA	5,93	5,93	7,70	15,43	15,43	23,50	78,64	78,64	68,80
AZZEFOUN	7,56	7,56	6,74	13,78	13,78	15,54	78,67	78,67	77,72
TADMAIT	6,70	7,85	6,67	16,96	19,19	20,51	76,34	86,36	72,82
BOUZAGEUNE	10,60	10,60	7,98	21,20	21,20	22,34	68,20	68,20	69,68
TIMIZART	8	8,96	8,24	21,33	12,94	23,63	70,67	78,11	68,13
MAKOUDA	6,70	6,70	6,63	18,18	18,18	17,13	76,67	74,64	76,24
FREHA	9,26	9,26	12,16	19,14	9,14	20,27	71,60	71,60	67,57
A.GEGHRANE	9,82	9,82	10,94	20,25	20,24	19,53	69,94	69,94	69,53
AIT BOUMAHDI	4,42	4,20	2,89	18,58	22,69	27,88	22,12	73,11	69,23
BOGHNI	6,11	6,16	8,90	13,50	13,50	18,49	80,71	80,70	72,60
MEKLA	8,37	8,37	8,14	19,21	19,20	18,60	72,41	72,41	73,26

Source : données recueillies à partir des PGRH de la DAL.

Le tableau ci-dessus montre l'évolution du taux d'encadrement sur la période 2014/2016.

Principalement ce qui est observé dans les communes de l'échantillon que les effectifs (encadrement, maîtrise, exécution) employés tendent à être stables de l'année 2014 à 2016. Le personnel exécutif est trop élevé par rapport au personnel d'encadrement et de maîtrise pour

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

les trois années. La situation financière des communes⁴ peut expliquer une augmentation de recrutement des agents d'exécution par rapport aux agents cadres et maîtrise.

En général les difficultés de recrutement de personnel, liées aux capacités budgétaires limitées des collectivités.

Section III : Les projets environnementaux du développement local dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Un projet est un ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources (acteurs, matériel, financières etc.), pour atteindre un but, concrétiser une action. Le potentiel humain joue un rôle important pour la réalisation et la réussite de tout projet, les acteurs sont les créateurs des projets.

Les projets environnementaux réalisés par les collectivités territoriales sont des véritables actions menées dans le cadre du développement local.

III-1-Les compétences des collectivités territoriales en matière de développement local.

III-1-1-Définition de développement local :

Pour GREFFE X(1984)⁵, Le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ces énergies. Il sera donc le produit des efforts de la population, il mettra en cause l'exercice d'un projet de développement intégrant des composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté, un espace de solidarité active.

Selon J. Bouchet « le développement local est une approche qui permet de coordonner la diversité des initiatives et la multiplicité des orientations des acteurs locaux dans leurs spécificités économiques, sociales et culturelles »⁶. Il consiste à la mobilisation des énergies de tous les acteurs locaux en vue de la promotion dans tous les domaines d'un territoire donné, il est la réponse au manque subi par le développement traditionnel et de donner des solutions afin d'enlever le niveau de vie et porter atteinte aux contraintes de territoire.

Le développement local est un processus qui nécessite l'interaction de plusieurs acteurs, pour réaliser l'intérêt général et la satisfaction des besoins collective.

⁴REDYL, 2006, Typologie des budgets communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou, REDYL-UMMTO.

⁵GREFFE (X.), « Territoires en France », éd. Economica, Paris, 1984, p.146.

⁶J. BOUCHET, « dynamique spatiale des populations et des activités », crise et société.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

III-1-2-Les collectivités territoriales acteur institutionnelle de développement local.

La décentralisation et l'émergence des collectivités territoriales veulent être un moyen de conciliation entre le développement économique et les impératifs environnementaux. La logique de développement local est en premier lieu une responsabilité des collectivités territoriales⁷, c'est les entités de base qui peuvent porter des bonnes initiatives pour le territoire.

Les collectivités territoriales de l'Etat sont traditionnellement perçues comme des collectivités secondaires, privées de la faculté de concevoir et d'élaborer des politiques publiques au bénéfice de leurs territoires⁸, elles ont le pouvoir d'intervention dans plusieurs domaines : économique, social et culturel. Ce sont elles qui veillent à l'application des décisions du pouvoir central, elles ont aussi le pouvoir de prendre des initiatives par elles-mêmes.

III-1-2-1-Les compétences de la commune en matière de développement local.

En Algérie la commune est définie comme l'entité de base de développement à l'échelle local. Ce sont les communes qui prennent en charge la définition, l'initiation et le pilotage des projets de développement local.

La décentralisation et le développement local, comme processus de mobilisation des acteurs locaux pour la création, la distribution des richesses sur un territoire,⁹ tant a offrir aux communes des nouvelles compétences qui sont attribuées dans les différent domaines économique, sociales et culturels visant à faire de l'institution communal un élément fondamental où le moteur de développement local.

Les communes élaborent leurs plans de développement économique conformément aux prérogatives que lui confère le code communal. La majorité des programmes sont financés sur budget de l'Etat. D'autres sont financés par l'autofinancement ou par subventions.

Les communes ont une très large opportunité afin « d'initier toute action et toute mesure propre à favoriser et impulser le développement d'activités économiques en relation avec ses potentialités et son plan de développement », aussi elle lui confère la responsabilité de mettre en œuvre toute mesure de nature à encourager et favoriser l'intervention des

⁷REDYL, 2004, « La décentralisation au service du développement local », Proceedings du colloque international, REDYL-UMMTO.

⁸AHMED ZAID-CHERTOUK (M.), « Le développement local à travers une analyse critique des finances communales de la wilaya de Tizi-Ouzou », Revue campus n°5, p.11.

⁹JEAN-CHRISTOPHE DEBERRE, « Décentralisation et développement local », In revue Afrique contemporaine n° 221, 2007, p.52.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

opérateurs, cela veut dire que les décideurs locaux à l'échelle locale, connaissent toutes les forces et toutes les faiblesses de leur territoire communal pour impulser et encourager les projets porteurs qui répondent aux spécificités de chaque commune¹⁰.

La commune veille à la protection et la préservation de littoral, gestion de déchet, gestion de l'eau et de l'assainissement, l'aménagement urbain, préservation de l'hygiène, de la salubrité et de l'environnement, protection des terres agricoles et des espaces verts etc.

III-2-Les projets environnementaux envisagés par les communes de l'échantillon.

Après la consultation des registres des délibérations des communes de l'échantillon, on remarque que les projets environnementaux envisagés se limitent sur la gestion des déchets, l'eau et l'assainissement et les espaces verts :

- Réalisation des réseaux d'assainissement ;
- Réfection et extension des réseaux d'assainissement ;
- Réalisation des tronçons d'assainissement ;
- Réhabilitation des réseaux AEP (Assainissement et l'eau potable) ;
- Drainage des eaux usées et pluviales ;
- Aménagement des jardins publics ;
- Aménagement de voirie.

Le manque des projets environnementaux au niveau des communes peut également s'expliquer par le manque d'expertise en matière d'environnement. Pour la réalisation des projets environnementaux, il y a l'exigence d'une nécessaire technicité que les personnels des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou ne possèdent pas toujours.

Parmi les projets non pris en considération par les communes en matière d'environnement et qui sont déclarés par les responsables et des spécialistes dans l'environnement sont :

- La protection de la nap et les barrages par l'installation des filtres en amont (système de filtrations) ;
- La protection et le traitement des forêts ;
- La création l'entretien, et la gestion des cimetières et des services funéraires ;
- La gestion des déchets industriels, hôpitaux, huilières ;
- Améliorer la maîtrise de la gestion des déchets : recyclage, diminution à la source ;

Les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou, à travers l'analyse d'un échantillon de communes qui constitue notre terrain d'observation, ne donnent pas une

¹⁰ Article 88 et 94 de la loi 90-08 relative à la commune.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

importance particulière pour la réalisation des projets environnementaux. Ils visent uniquement la réalisation des besoins nécessaires pour la population et ne prennent aucune action et initiative pour réaliser d'autres projets qui respectent l'environnement.

III-2-1-Les principaux projets environnementaux envisagés par les communes de l'échantillon.

III-2-1-1-La gestion des déchets.

Les principaux projets réalisés dans les communes de l'échantillon se sont les décharges contrôlés et CET en matière de la gestion des déchets.

- **Centre d'enfouissement technique.**

Le CET est une installation classée pour la protection de l'environnement qui reçoit les déchets ménagers pour les enfouir dans des fosses appelées « casier d'enfouissement ». Ce dernier est réalisé pour une population de 100 000 habitants et plus ou dans le cadre d'un regroupement intercommunal.

Le recours au groupement de communes va favoriser et harmoniser l'action des communes dans la réalisation des projets de grande envergure pour impulser le développement local.

L'intercommunalité de la gestion des déchets dans le cadre des CET contribue à la protection de l'environnement et le développement de la région.

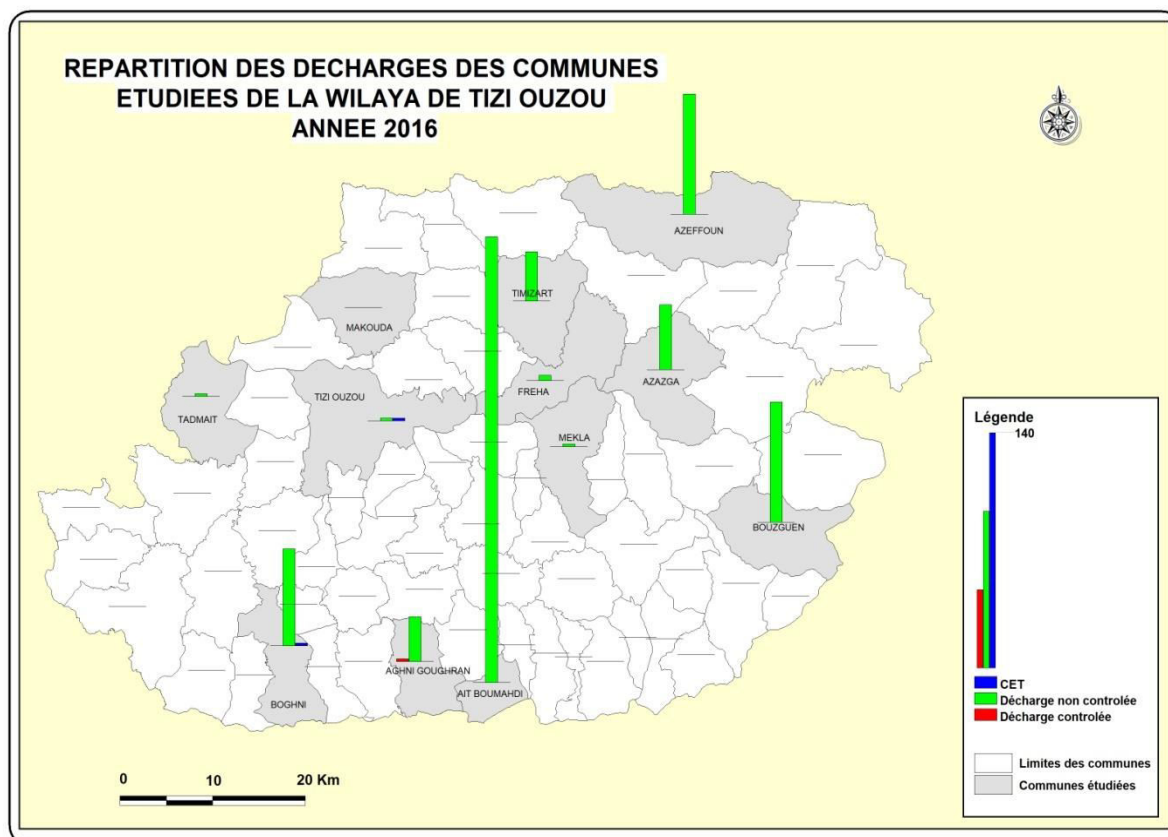
Les deux communes de l'échantillon engagées dans l'intercommunalité, c'est la commune de Tizi-Ouzou et Boghni. Ces CET sont gérés par L'EPIC.

- **Décharge contrôlée.**

C'est un mini centre d'enfouissement technique réalisé pour une population inférieure à 100 000 habitants ne nécessitent pas de regroupement intercommunal et une superficie moins importante que pour le CET.

La seule commune de notre échantillon qui dispose d'une décharge contrôlée c'est la commune d'Agueni Gehrane.

Carte N° 4 : Répartition des décharges des communes de l'échantillon pour l'année 2016.



La mauvaise intervention des communes en matière de la création et suivi des projets liée à la gestion des déchets est à l'origine de l'augmentation des décharges non contrôlées (décharges sauvages), plus de 250 décharges sauvages dans les communes de l'échantillon.

Malgré l'existence des décharges contrôlées dans les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou et les communes de l'échantillon, suite à la dégradation de ces décharges contrôlées, due à la mauvaise gestion des communes le transfert a été effectué à l'E.P.W.G -CET.

Cette mauvaise gestion nous montre que les communes de l'échantillon et généralement les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou ne disposent pas des moyens nécessaires pour piloter ces projets.

Le moyen le plus efficace pour l'amélioration de la gestion de ces projets et la création des grands projets de développement local, c'est une bonne gestion des ressources humaines, rien n'est possible sans motivation, organisation et orientation de personnel par les acteurs locaux.

III-2-1-2-La gestion de l'eau et de l'assainissement.

L'Algérie depuis l'indépendance a connu plusieurs configurations en matière de la production et de la distribution de l'eau et de l'assainissement¹¹.

La politique des services publics de l'eau et de l'assainissement en Algérie a été caractérisé par des périodes de délégation de la gestion des services publics aux communes à travers leur régie et des périodes de centralisation par la création des grands entreprises nationales.

Les collectivités territoriales ont une responsabilité primordiale dans les diverses étapes de la gestion des services publics d'eau et d'assainissement. Le prélèvement et la production de la ressource, la distribution de l'eau potable, la collecte des eaux usées, leur traitement et leur rejet dans le milieu¹². Les collectivités territoriales interviennent d'une manière directe pour la gestion de l'eau et de l'assainissement avec responsabilité totale et sans intervention d'autres partenaires.

Les EPA embrassent des champs d'activités très diversifiées et participent pour une part importante dans la fourniture des services publics¹³. Les EPA jouent un rôle important dans la gestion plusieurs services publics sur le territoire national, ils sont des véritables actions menées pour diminuer la responsabilité des collectivités territoriales.

Ces dernières années l'Algérie a connu plusieurs actions en matière de la gestion l'eau et de l'assainissement, par la création des agences qui ont pris en charge tous les besoins et les problèmes de l'eau et de l'assainissement sur le territoire national et qui sont¹⁴ :

- L'agence nationale des barrages et transferts (ANBT)
- L'algérienne des eaux (ADE),
- L'office national de l'assainissement (ONA),

¹¹AHMED ZAID M., (2011), « Le service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie », Colloque international La régulation de l'action publique dans le contexte de crise financière mondiale, UMMTO-CIRIEC, 28-29 mai.

¹²La gestion de service publics de l'eau et d'assainissement ; rapport au président de la république suivi des réponses des administrations et organismes intérieur, décembre 2003.

¹³AHMED ZAID - CHERTOUK M., 2015, « Fluctuation de la relation Etat-entreprises publiques dans les pays en transition. Cas de l'Algérie », Revue de la Régulation.

¹⁴AHMED ZAID M., (2012) : « La gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie Cadre légal, financement et régulation », 29ème International Congress of CIRIEC, Vienne, 12-14 septembre 2012.p .13.

- L'agence nationale de réalisation et gestion des infrastructures hydrauliques pour l'irrigation et le drainage (AGID).

La délégation de la gestion de la distribution de l'eau et de l'assainissement c'est une grande opportunité pour l'acquisition des compétences et des expériences¹⁵ soit local où bien étrangères spécialiste dans les domaines, qui peuvent remplacer le personnel communal et la mauvaise gestion des communes.

Section IV : Résultats de la recherche et conclusions.

Dans cette section nous allons consacrer à la présentation des résultats de notre enquête pour arriver à des conclusions et proposer des perspectives de recherche.

IV-1-Présentation de la situation actuelle de la GRH et les projets environnementaux des communes de l'échantillon.

IV-1-1- Identification de la commune.

Tableau N°13 : Situation financière des communes de l'échantillon.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Riche	2	16,67%
Moyenne	4	33,33%
Pauvre	6	50%

Source : résultats du questionnaire.

Les communes de l'échantillon sont majoritairement des communes pauvres (50%).

Tableau N° 14 : Classement des communes de l'échantillon.

Réponses	Nombre de commune	Pourcentage
Urbaine	4	33,33%
Rurale	8	66,67%

Source : résultats du questionnaire.

La majorité des communes de l'échantillon sont considérés comme des communes rurales.

¹⁵AHMED ZAID M., 2009, « La SEAAL et la délégation du service public de l'eau et de l'assainissement dans la wilaya d'Alger », Seminar Services of generale conomicinterest in Europe Facts, Experience and Prospects, Pavia-Italy, Department of Public and Territorial Economics - CIRIEC International, 16-17 avril.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N° 15 : Classement des communes de l'échantillon selon le nombre d'habitant.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Inférieur à 20 000	4	33,33%
Entre 20 000 et 50 000	7	58,34%
Supérieur à 50 000	1	8,33%

Source : Résultats du questionnaire.

En ce qui concerne la population ces communes sont la plupart des communes dont la population est inférieure à 20 000 habitants, seule la commune de Tizi-Ouzou dépasse les 50 000 habitants.

IV-1-2-Les ressources humaines communales.

Tableaux N° 16 : Adéquation entre les recrutements effectués et les profils exigés.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	5	41,67
Non	7	58,33

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (58,33), affirment que les recrutements effectués sont en inadéquation avec les profils exigés.

Tableau N°17 : L'existence de manque des cadres universitaires au niveau des services.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	10	83,33%
Non	2	16,67%

Source : Résultats du questionnaire.

La quasi-totalité des communes (83,33%), affirment qu'il existe un manque des cadres universitaire au niveau des services.

Parmi les services qui souffrent de manque des cadres universitaire, il s'agit principalement :

- Le service de l'Etat civil.
- Le service de personnel.

Contrairement au service technique qui se caractérise par une qualification des cadres universitaires.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N°18: Situation des effectifs des communes de l'échantillon.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Sureffectif	2	16,66%
Sous-effectif	8	66,67%
Effectif équilibré	2	16,67%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (66,66%) se trouve en situation de sous-effectif, en trouve ce sous-effectif beaucoup plus en matière d'encadrement, et les agents d'exécution et de maîtrise sont dominantes. L'absence des acteurs locaux et le manque des personnes d'encadrement, explique la situation actuelle des communes de l'échantillon en particulier et les communes de la wilaya en général.

Tableau N° 19 : Structure des effectifs totaux des communes de l'échantillon.

Catégories	Encadrement	Maitrise	Exécution	Total
Effectifs	204	555	2215	2974

Source : Résultats du questionnaire.

En remarque que dans les communes de l'échantillon qu'il existe une grande précarité entre les catégories (encadrement, maîtrise, exécution).

Le personnel exécutif est trop élevé par rapport au personnel d'encadrement et de maîtrise. Concernant les cadres leurs nombres est trop faible si on le compare à l'effectif global.

Tableau N°20 :L'existence d'une gestion prévisionnelle dans les communes de l'échantillon.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	3	25%
Non	9	75%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (75%) affirment qu'il n'existe aucune projection pour le moyen et le long terme de ces besoins en ressources en personnel, elles font uniquement une projection pour le court terme, ce que pénalise la maîtrise de la structure de ces effectifs et tout politique de promotion et développement des ressources humaines.25% des communes de l'échantillon affirment qu'elle fait une projection pour ces ressources personnelles.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N°21 : Les dépenses des personnels dans les dépenses de fonctionnement des communes.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Inférieur à 50%	12	100%
Entre 50 % et 70%	0	0%
Supérieur à 70%	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

La totalité des communes de l'échantillon affirment que les dépenses des personnels sont inférieures à 50% des dépenses de fonctionnement des communes ce qui démotive les personnels durant l'exécution de leurs profession.

IV-1-3-La formation.

Tableau N°22 :L'utilité des formations pour l'exercice des activités professionnelles.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	3	25%
Partiellement	7	58,33%
Non	2	16,67%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (58,33%) affirment que les formations suivies sont partiellement utiles pour l'exercice des activités professionnelles. Alors que 25% des communes jugent que les formations sont utiles pour l'exercice des activités professionnelles.

Tableau N°23: La formation du personnel communal (7communes /12).

Formation	Université	CFA	ENA	Sans réponse
Nombre	60	53	2	5

Source : Résultats du questionnaire.

La quasi-totalité des communes de l'échantillon ont un déficit de formation.

- **Les catégories de personnel qui participent à ces formations :**

La catégorie de personnel classée au titre de cadres supérieurs de l'administration communale (P/APC, secrétaires généraux, chef de personnel et les responsables), ayant suivi des formations en matières :

- La gouvernance locale ;

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- La gestion des collectivités territoriales ;
- La comptabilité publique ;
- La finance locale ;
- Les ressources humaines ;
- La gestion des risques ;

On remarque l'insuffisance des actions engagées par les responsables de la gestion locale en direction des agents communaux en matière de formation pour améliorer les connaissances de métier et les outils de travail pour la réalisation des projets en général et les projets environnementaux en particulier.

Ainsi les responsables des communes de l'échantillon (3 communes), ont déclaré que leurs cadres ont bénéficié des formations au niveau des instituts, en matière de :

- Gestion urbaine.
- Le code des marchés.
- Gestion des projets.

Les responsables des personnels ont déclarés que le ministre de l'intérieur et des collectivités territoriales à initier récemment une formation pour les ingénieurs de l'administration territoriale en gestion technique et urbaine ainsi que les architectes de l'administration territoriale.

Tableau N°24 :L'adéquation entre les formations dispensées les emplois occupés.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	4	33,33%
Non	8	66,67%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (66,67%) affirment que les formations dispensées sont en inadéquation avec les emplois occupés. (33.33%) des communes de l'échantillon jugent que les formations dispensées est en adéquation avec les emplois occupés.

Tableau N°25 : Disposition d'un budget ou plan de formation.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	5	41,67%
Non	7	58,33%

Source : Résultats du questionnaire.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

La plupart des communes de l'échantillon (58, 33%), affirment qu'elles ne disposent pas d'un budget de formations, ces communes justifient généralement l'inexistence d'un budget pour la formation par le manque des moyennes financières et aussi par l'intervention limitée des responsables en matière de la mise en œuvre des plans de formation pour le développement des connaissances professionnelles des agents.(41,67%) des communes de l'échantillon déclarent qu'elle dispose d'un budget de formation.

IV-1-4-Communication.

Tableau N°26 : Existence d'une communication interne dans les communes.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	2	16,67
Un peu	9	75%
Non	1	8,33

Source : Résultats du questionnaire.

La majorité des communes de l'échantillon (75%), se caractérise par un manque de communication entre ces personnels. (16,67%) des communes de l'échantillon affirment qu'elle existe une communication entre les différents personnels de la collectivité.

Tableau N° 27: La communication la plus répondu dans les communes de l'échantillon.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Communication formelle	2	16,77%
Rumeur	10	83, 33%

Source : Résultats du questionnaire.

La majorité des communes de l'échantillon (83, 33%), affirment que la rumeur est la plus répondu au sein de leurs communes.

Tableau N°28 :L'efficacité de la communication pour améliorer les conditions de travail.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	12	100%
Partiellement	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

La totalité des communes de l'échantillon (100%), affirment que l'efficacité de la communication conduit à l'amélioration des conditions de travail et la réalisation des objectifs de l'organisation.

IV-1-5- La performance :

Tableau N°29 : La méthode utilisée pour renforcer l'efficacité et la performance de la commune.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Recrutement	9	75%
Formation	3	25%
Rémunération	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

Sur l'ensemble des questionnaires distribués 75 % des réponses affirment que le recrutement c'est le seul moyen utilisé pour renforcer l'efficacité et la performance des communes.

La formation est une pratique très insuffisante dans la plupart des communes de l'échantillon. Et le recrutement est considéré comme un moyen nécessaire pour atteindre la performance des communes.

Tableau N°30 : Les qualités de personnel qui contribuent à la performance de la collectivité.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Les compétences individuelles	3	25%
Les compétences collectives	9	75%
Les compétences stratégiques	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des réponses de questionnaire (75%) affirment que la performance de l'organisation passe toujours par la compétence collective, ils jugent que cette dernière est fondamentale à la performance de la commune, ainsi que les responsables déclarent que les compétences collectives ne sont pas constituées uniquement par la somme des compétences individuelle, elles reposent sur une ambiance, une dynamique de groupe.

Alors que (26%) des communes de l'échantillon pensent que les compétences individuelles contribuent à favoriser et améliorer la performance de la collectivité.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N°31 : Le moyen le plus efficace pour renforcer la performance de la collectivité.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Une bonne GRH	9	75%
Aménager les postes de travail	0	0%
Favoriser le travail collectif	1	8,33%
Développer les compétences	2	16,67%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (75%), affirment que l'amélioration de la performance de la collectivité dépend de la bonne gestion des ressources humaines, cette dernière permet de fidéliser son personnel et stimuler leur motivation et développer son habitude au sein de l'administration. (16,67%) jugent que le développement des compétences de ces personnels est le moyen le plus efficace pour contribuer à la performance de la collectivité

IV-1-6-Les compétences.

Tableau N°32 : L'origine des compétences.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Innées	2	16,67%
Construite	10	83,33%

Source : Résultats du questionnaire.

La quasi-totalité des communes de l'échantillon (83,33%), affirment que les compétences sont construites. Pour les responsables des communes de l'échantillon, il existe plusieurs indicateurs qui permettent de construire les compétences. La formation est le point de départ de la construction des compétences, aussi la communication est l'un des axes les plus importants qui construisent les compétences, car le contact permet à l'employé de maintenir un lien avec son supérieur hiérarchique et aussi les incitations et l'évaluation jouent un rôle important pour la construction des compétences.

Tableau N°33 : Les compétences sont mobilisées différent d'une fonction à une autre.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	12	100%
Non	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

La totalité des communes de l'échantillon (100%), affirment que les compétences professionnelles sont mobilisées d'une manière différente d'un poste à un autre. Chaque fonction se caractérise par des spécificités et un degré de complexité et de responsabilité et pour cela les compétences doivent être mobilisées régulièrement. Par conséquent la mobilisation régulière des compétences a un impact positif sur la performance de la profession et la collectivité au même temps.

Tableau N° 34 : L'existence des méthodes pour décrire et analyser les compétences.

Réponses	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	3	25%
Non	9	75%

Source : Résultats du questionnaire.

La quasi-totalité des communes de l'échantillon (75%), affirment qu'il n'existe pas des méthodes pour décrire et analyser les compétences dans leurs communes, (25%) des communes de l'échantillon affirment que l'entretien individuel, l'observation de la situation de travail et les résultats obtenus, c'est les bonnes méthodes pour analyser et décrire les compétences.

IV-1-7 -La gestion des projets environnementaux.

Tableau N° 35 : Le pourcentage des projets environnementaux dans les projets des communes de l'échantillon.

Réponse	Nombre de communes	Pourcentage
Inférieur à 50%	12	100%
Entre 50 et 70%	0	0%
Supérieur à 70%	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

La totalité des communes de l'échantillon affirment que la part des projets environnementaux ne dépasse pas 50% des projets des communes.

Les communes n'ont pas pris des grandes actions pour la protection et la préservation de l'environnement et l'initiation des projets environnementaux malgré les compétences qui lui sont confiées, leur rôle initial c'est d'attaquer des problèmes urgents de territoire et elle ne cherche pas des solutions aux grandes exigences de l'environnement.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N°36 : La création des projets respectant l'environnement.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Commune	8	66,67%
Société civile	4	33,33%
Associations	0	0%

Source : Résultats du questionnaire.

La plupart des communes de l'échantillon (66,67%), affirment que la commune est toujours derrière la création des projets respectant l'environnement. La commune c'est l'entité de base qui prend en charge les besoins de territoire et de la population, elles peuvent intervenir avec ces moyens matériels et compétences humaines pour réaliser des grands projets locaux et durables

Les communes où leurs structure intercommunal possèdent des compétences majeurs en matière de l'environnement, elles sont chargées de l'approvisionnement en eau potable, de l'assainissement des eaux usées, de la collecte et du traitement des déchets, et la mise en valeurs de littoral.

33, 33% des communes de l'échantillon affirment que la société civile est derrière la création des projets environnementaux, avec l'expression de leurs besoins.

- **Le financement des projets environnementaux.**

Les responsables des communes déclarent que les projets environnementaux sont financés par le budget communal, budget de l'Etat, le plan de développement communal, la caisse de solidarité des collectivités territoriales. Ainsi qu'il existe des projets qui sont financé par le budget de la wilaya

Tableau N°37 : La satisfaction des ressources financière des communes pour la réalisation des projets.

Réponse	Nombre de communes	Pourcentage
Oui	2	16,67%
Un peu	3	25%
Non	7	58,33%

Source : Résultats du questionnaire.

La majorité des communes de l'échantillon (58,33%), affirment que leurs situations financières est non satisfaisante pour la réalisation de ces projets environnementaux.25% des communes de l'échantillon est un peu satisfaisante pour la réalisation de ces projets environnementaux.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

Tableau N °38 : La coordination entre les différents services.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	9	75%
Non	3	25%

Source : Résultats du questionnaire.

La majorité des communes de l'échantillon (75%), affirment qu'elle existe une coordination entre les différents services pour la réalisation de ces projets environnementaux, ces derniers ne peuvent pas être réalisés sans la coordination et accomplissement des tâches entre les différents services. Pour assurer le bon fonctionnement des projets, certains secrétaires généraux des communes de l'échantillon ont déclaré qu'ils ont créé un comité technique dans leur commune, qui assure la coordination des actions et l'étude des avancements périodiques des projets.

25% des communes de l'échantillon affirment qu'il n'existe aucune coordination entre les différents services

Tableau N°39 :L'existence des projets environnementaux bloqués.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	9	75%
Non	3	25%

Source : Résultats du questionnaire.

La majorité des communes de l'échantillon (75%), déclarent qu'il existe plusieurs projets environnementaux qui sont bloqués à cause de :

- Les P/APC et les élus sont à l'origine de blocage des projets, car avant l'inscription des projets, les responsables ne font pas des études de tous les aspects qui touchent les projets, ce qui va entraîner des problèmes après le lancement des projets.
- Absence des structures technique qualifiantes : Il est important de disposer non seulement de connaissances fiables et actualisées, mais aussi d'avoir la maîtrise technique des outils et procédures qui s'institutionnalisent dans le champ du développement durable. Ces prérequis sont nécessaires en vue de proposer une offre crédible de projets. Le manque d'expertise s'associe au manque de formation des acteurs locaux pour justifier le fait que les projets ne prospèrent pas.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- Les citoyens dans la plupart de temps sont à l'origine de blocage des projets environnementaux et généralement le grand problème rencontré par les communes c'est le terrain de projet.

Tableau N° 40 : La participation des communes de l'échantillon dans les projets environnementaux intercommunaux.

Réponses	Nombres de communes	Pourcentage
Oui	2	16,67%
Non	10	83,33%

Source : Résultats du questionnaire.

Les deux seules communes de l'échantillon qui sont engagées dans une intercommunalité c'est la commune de Tizi-Ouzou, les trois communes engagées dans cette intercommunalité de la gestion des déchets (Tizi-Ouzou, Draa-Ben-kheda et Tirmatine), c'est la première expérience d'intercommunalité en Algérie et qui vise le développement durable local.

La deuxième commune de l'échantillon engagée dans une intercommunalité c'est la commune de Boghni, les trois communes engagées dans cette intercommunalité de la gestion des déchets sont :(Boghni, Ouadhia et Maatkas).

IV-2-Les conclusions.

La performance de l'organisation, ne peut être atteinte sans mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines.

Après avoir analysé les résultats de notre recherche, nous avons essayé de tirer quelques conclusions et de présenter quelques suggestions utiles pour un bon encadrement et une bonne GRH des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi la proposition des solutions pour l'encouragement de la réalisation des projets de développement local.

IV-2-1- La planification stratégiques des ressources humaines.

La nécessité d'une planification stratégique des ressources humaines, le but de chaque CT est d'assurer une gestion efficace de ses services, pour cela elle doit éclairer les méthodes de gestion à utiliser, elle a pour objectif :

- Faire en sorte que l'organisation dispose des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre des objectifs stratégiques et de mettre en œuvre des plans opérationnels et qu'elle puisse compter « un bon moment » sur « les bonnes moments » ayant les « bonnes compétences ».

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- Se tenir au courant des tendances sociales, économiques, législatives et technologiques qui ont un impact sur les ressources humaines de la région et de secteur communautaire.

IV-2-2-L'amélioration des outils de la GRH au sien des collectivités.

- La modernisation des outils de gestion publique et notamment ceux en matière de recrutement ;
- L'adaptation des mécanismes de communication organisationnelle assurant une circulation fluide de l'information de manière ascendante, descendante et latérale ;
- La philosophie du dialogue social doit être approfondie : il faut de la négociation mais avant tout du dialogue et cela dépend du responsable des ressources humaines au sein de chaque collectivité publique voire les élus. Il faut qu'il entende bien, qu'il communique, qu'il sache traiter les hommes comme il se doit : il doit être pédagogue.
- La nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concerne le cout et la valeur de GRH.
- Les directeurs des ressources humaines doivent définir des politiques de l'emploi et une gestion personnelle en adéquations avec les objectifs de l'organisation tout en respectant la loi.

IV-2-3-Création d'une politique de formation en adéquation avec les spécificités territoriales.

Les collectivités territoriales doivent disposer des personnels possédant des capacités et de la motivation suffisantes pour prévoir occuper les emplois, remplir les missions et exercer des déférentes activités, pour cela il faut :

- Une élaboration d'un plan de formation par l'Etat.
- Mettre au profit des CT d'établissements de formation. Pour cela, faudra-t-il créer de nouveaux établissements de formation et de perfectionnement des personnels des collectivités territoriales ainsi la création de nouvelles spécialité et formations ciblés liées au développement des potentialités et des compétences du personnel des collectivités territoriales¹⁶. Création des nouveaux centres de formation administratifs et de faire participer les centres universitaires dans la formation des cadres territoriales.

¹⁶AHMED ZAID(M), « Innovation pédagogique et adéquation formation/emploi ».Présentation de la maquette de la licence économie et ingénierie territoriales, journées portes ouvertes sur le LMD, juin 2009, FSEG, UMMTO.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- Les actions de formation très insuffisante et pour cela il faut donner une attention particulière à des formations qui s'appuient sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux, pour avoir des capacités d'engineering en matière des projets environnementaux et aussi avoir des connaissances pratiques et théoriques.
- Aussi la création des spécialités universitaires en matière de pilotage des projets, qui sert à former des cadres pour piloter les projets des communes qui visent le développement local.
- L'organisation des actions de formation pour les présidents des assemblées populaires communales, pour leur permettre de réagir sur l'ensemble des problématiques concernant les collectivités territoriales.
- La formation continue du personnel constitue un moyen de mise à jour de connaissance fondamentale de gestion moderne et performante pour l'ensemble de l'encadrement communale pour faire face aux nouvelles mutations économiques, juridiques et politiques.

IV-2-4-L'améliorations des compétences humaines qualifiant au sein des collectivités.

Pour la réalisation des grands projets environnementaux qui visent le développement local, les collectivités territoriales ont le plus besoin de compétences adaptées aux postes locaux à exercer, elles ont aussi fort besoin de technicités actualisées parce que leurs champs d'intervention sont compliqués :

- Renforcement des CT par des experts en matière de l'environnement, qui peuvent mener et instaurer des grands projets environnementaux.
- Le renforcement des communes par des agents d'encadrement et des techniciens compétents en matière de pilotage des projets.
- Le renforcement des collectivités territoriales par des professionnels de terrain.

IV-2-5-Participations de diverses parties dans le processus de développement local.

Le développement local et l'environnement est une affaire qui touche tout le monde, toute personne doit participer d'une manière positive :

- Pour la réussite de l'environnement il faut positiver la pensée humaine avec l'instauration des traditions (école primaire de la protection de l'environnement), cette tradition est une nécessité qui permet de faciliter les tâches des collectivités territoriales surtout en matière de la gestion des déchets.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

- La participation de la société civile à la vie locale n'est pas développée¹⁷. La participation de la population, comité de village et association est essentielle à toute initiative de développement local, c'est la part la plus grande qui peut porter beaucoup de chance pour la réalisation et la réussite des projets de développement local.
- A un niveau local, la gouvernance désigne la coopération et l'articulation des acteurs privés et publics qui participent directement à la régulation locale et indirectement à la régulation globale¹⁸, une interaction qui mobilise des différents moyens humains et matériels, résulte une meilleure prise en charge des contraintes locales et plus particulièrement l'initiation et le pilotage des projets environnementaux.

IV-2-6 Instauration au niveau des collectivités un style de management efficient :

La complexité du monde des affaires a remis en cause ce type de gestion de caractère rigide de manière à laisser un champ de liberté au gestionnaire pour créer ses propres règles de gestion, d'où le management¹⁹.

Dans le cadre d'une démarche territoriale qui vise le développement local, il est souhaitable de mettre en œuvre un management territorial qui va permettre de développer des dispositifs et de trouver des leviers d'actions pour gérer les acteurs locaux. Le management territorial permet de rapprocher les acteurs dans leur manière de travailler, par la mise en place d'outils de management communs (tableau de bord de pilotage, plan d'actions prioritaires et plan d'actions stratégiques, ...) pour synchroniser les actions et les méthodes de travail pour bien animé, faciliter la réalisation des projets de développement local.

Ainsi le management territorial permet d'initier des comités de pilotage, de réunions d'acteurs plus régulières permettant d'aborder des problèmes à caractère stratégique et non pas seulement opérationnel, permettrait de réduire la distance entre acteurs²⁰.

¹⁷AHMED ZAID (M), « Gestion des collectivités locales algériennes : Des déséquilibres latents à la nécessité d'un mode de gouvernance efficace .Application aux communes de la wilaya de Tizi-Ouzou », communication au colloque international, « développement local, gouvernance et réalité de l'économie nationale » MCLDL, université de Mascara, avril 2005.

¹⁸MOHAMED YASSINE FERFERA, « décentralisation, gouvernance et développement local : acteurs et logique », Colloque international, la décentralisation au service du développement local, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 27-28 novembre 2004, p.27.

¹⁹AHMED ZAID M, Cours Management des organisations publiques, Master 1 : Management territorial et ingénierie de projets, UMMTO, 2011/2012, p.6.

²⁰VERONIQUE ZARDATE, XAVIER PIERRE, « Distance spéciale et cognitive entre acteurs impliqués dans le management d'un territoire », Université Jean Moulin Lyon 3, p.22.

Chapitre III : Etude de cas sur l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux

IV-2-7-Autre propositions.

- L'application des textes juridiques dans les CT, car la mauvaise maîtrise des lois et l'ignorance des textes conduisent aux sous-qualifications de personnel ;
- La législation et la réglementation concentrent le pouvoir entre les mains du président d'APC et le secrétaire général. La participation du personnel dans la commune reste une pratique inexistante et pour cela l'Etat doit prendre en compte les différentes catégories des personnels pour la participation dans la gestion de la commune ;
- Les différents acteurs doivent s'engager dans des processus d'apprentissage, en particulier à partir de la connaissance des expériences et des solutions qui ont été menées et qui ont réussi dans d'autres pays et à partir d'un effort réflexif de connaissance et d'analyse critique des pratiques des différents acteurs²¹.
- Le renforcement des collectivités territoriales par des gestionnaires des projets et des promoteurs de changement, « Le changement ne se décrète pas, il s'organise et s'accompagne.

²¹MOHAND OUAMAR OUSSALEM, «Le développement local dans la wilaya de Tizi-Ouzou, contraintes et perspectives », Revue campus N°05, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, mars 2007, p.9.

Conclusion.

A travers l'enquête de terrain et les données fournis par la DAL de la wilaya de Tizi-Ouzou, on confirme que l'encadrement au niveau des collectivités territoriales de la wilaya Tizi-Ouzou est trop faible, ce qui explique la mauvaise gestion de ces collectivités ces dernières années. Les communes ont des responsabilités et des besoins importants mais des moyens humains trop souvent limités.

On observe dans les communes de l'échantillon, que le personnel d'exécution est dominant et non les acteurs de développement local, qui ont des capacités et des compétences en matière de la réalisation et le pilotage des grands projets de développement local.

De ce fait, l'enquête sur le terrain nous a montré l'inadéquation entre les missions complexes confiées aux communes et les effectifs chargés de les exécuter et aussi l'effectif existant ne possède aucune compétence ni de qualification en matière de la gestion des projets. Les formations suivies ne sont pas en adéquation avec l'initiation et le pilotage des projets de développement local.

La gestion des ressources humaines des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou, se limite à une simple gestion classique du personnel, abandonnant complètement la gestion des carrières, l'évaluation des performances, la formation et la communication.

La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales nécessite le passage d'une gestion du personnel basée sur une logique législative à une véritable gestion des ressources humaines basée sur une logique managériale. Elle a pour finalité de chercher à obtenir la meilleure adéquation entre les besoins de la collectivité et ses ressources humaines. Et donc de prendre en compte les attentes du personnel, leurs aspirations et leurs projets pour augmenter sa motivation.

Les projets de développement local est une conception de l'intérêt public visant à relever des défis écologiques, social et économiques et prendra toute sa dimension avec la participation et l'adhésion du plus grand nombre d'entre nous : élus municipaux, personnels communaux, enseignants, artisans, et tous les habitants.

Les diverses compétences en matière d'environnement (cadre de vie, eau, air, sol, biodiversité, d'énergie, de déchets et de développement durable) ont progressivement été attribuées par le législateur aux collectivités territoriales. La dotation des collectivités territoriales par des moyens humains qualifiés et compétents s'avère le facteur clé pour la réalisation des projets de développement locale et plus particulièrement les projets environnementaux.

Dans l'administration publique, la gestion des ressources humaines est considérée comme « un défi fondamental pour organiser une gestion publique fondée sur l'initiative et la performance¹. La GRH dans la fonction publique, constitue un levier important au service de la performance des administrations publiques et constitue un des éléments les plus importants de la dimension sociale du développement durable des administrations publiques.

La problématique de ce mémoire réside sur la nécessité de savoir si les techniques de la gestion des ressources humaines et l'encadrement humain dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou sont mises en vigueur avec la réalisation des projets de développement local et plus particulièrement les projets environnementaux.

Notre travail est appuyé sur trois hypothèses, la première suppose d'adapter une démarche globale, qui répond à la fois à une préoccupation collective de gestion des ressources humaines (l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins de la collectivité) et une préoccupation individuelle de gestion des ressources humaines (la gestion des carrières, l'évolution au sein de la collectivité et le développement des compétences, la seconde, c'est la création et l'amélioration de formations qui s'appuient sur le développement territoriale, et enfin, La maîtrise des nouvelles techniques et outils de la gestion des ressources humaines.

Dans les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, la participation du personnel à la gestion des affaires locales et la prise de décision n'est pas prise en considération, une pratique reste inexistante qui soulève des problèmes d'organisation et de distribution du pouvoir. « Le modèle bureaucratique obéit à une logique d'organisation pyramidale et véhicule une culture de gestion centralisatrice. Aussi, le style de commandement ne peut être qu'à dominante autoritaire et ne laisser que peu de place à la participation du personnel »². La

¹ GREFFE (X.), « Gestion publique », édition, Dalloz, Paris, 1999, p.276.

² CENEAP, « Typologie des collectivités locales », Rapport n°7.p.31.

Conclusion générale

législation et la réglementation concentrent le pouvoir entre les mains du président d'APC et le secrétaire général.

L'effectif global de personnels est important dans les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou, mais un taux d'encadrement trop faible et les cadres et techniciens compétents sont rares, ce qui explique la situation des communes et les difficultés rencontrés en matière de la gestion des affaires locale et la bonne gestion des projets de développement local. Il n'existe pas de projets s'il n'existe pas d'acteurs compétents qui peuvent créer, suivre évaluer les projets, intervenir à tout moment pour faire face à la complexité des territoires et résoudre les déferents problèmes qui peuvent être à l'origine de cessation de ces projets.

Les collectivités territoriales souffrent de la faible efficacité des ressources humaines et des insuffisances et dysfonctionnement, plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation, notamment l'insuffisance et la mauvaise répartition des compétences, le faible taux d'encadrement, l'absence d'une organisation, l'absence de management participatif, l'ensemble des personnels sont démotivé et les condition de travail sont défavorables et que la formation est loin d'apporter des changement rapide mais surtout l'absence d'une véritable politique gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines dans son ensemble dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou n'est pas mise en vigueur avec la réalisation des projets de développement local. La GRH au sein des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou s'appuie uniquement sur les pratiques traditionnelles, il n'existe aucune pratique managériale stratégique pour l'organisation et la motivation des hommes dans leur travail.

La réussite des projets de développement local nécessite une gestion des ressources humaines efficace et stratégique en vigueur avec la réalisation de ces projets aux niveaux des communes.

Pour une meilleure gestion des organisations publiques³, une gestion adéquate des ressources humaines constitue un des facteurs clé de la performance organisationnelle.

³AHMED ZAID-CHERTOUK M., (2011), « Le renouveau de l'action publique en Algérie dans le contexte de crise économique mondiale », in *Renewal of public intervention and contemporarycrisis.Towards the emergence of a new form of regulation ?* Ouvrage collectif sous la direction de Philippe BANCE et Luc BERNIER, Publications du CIRIEC, Wiley Blackwell, 307p.

Conclusion générale

L'intercommunalité peut être un moyen très efficace, pour la réalisation des grands projets de développement. Donc il est nécessaire d'encourager l'intercommunalité et les alliances stratégiques capable de réaliser des grands projets de développement durable locale.

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 public 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 des communes.
- Le manque des cadres locales et de personnel technique compétent, pour la réalisation et le bon fonctionnement des projets.
- 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 humaines, les besoins en formation) sont mal maîtrisés par les responsables de la fonction de la GRH des communes ; ce qui signifie l'absence d'une vision futur de la GRH (gestion prévisionnelle des ressources humaines).
- La difficulté d'assurer des formations professionnelles adaptées à l'évolution des techniques.
- Manque de formation au sein des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou et généralement dans la fonction publique algérienne, ce qui entraîne la démotivation des fonctionnaires à leur mission au sein de l'administration.

Pour que les collectivités territoriales puissent agir sur le processus de développement local⁴ d'une manière efficace :

- Le recrutement des compétences capable d'être solidaire avec les élus et participer dans la prise des décisions.
- L'augmentation de nombre des cadres techniques dans les collectivités territoriales pour avoir un meilleur suivi des projets de développement local.

⁴AHMED ZAID M, Cours de Stratégie du développement territorial, Master II : Management territorial et ingénierie de projets, UMMTO, 2012/2013.

Conclusion générale

- Adapter des formations aux besoins et aux réalités des communes, 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 pour donner aux employés des raisons de faire mieux, de s'engager et de participer.
- Définir une politique de la gestion des ressources humaines capables de piloter, tels que la gestion prévisionnelles des emplois et compétences, 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.

Aujourd'hui les institutions publiques souffrent cruellement d'un manque d'une culture de service public⁵ capable de fédérer les énergies et de les faire converger vers un objectif commun « servir les citoyens - usagers ». Pour que cette dernière peut avoir des grands changements et amélioration il est nécessaire :

- Consécration du partenariat public-privé comme un nouvel instrument de la gestion⁶, les EPN jouent un rôle non négligeable dans la réalisation des grands projets et la participation des partenaires privées qu'ils soient nationaux ou étrangères dans ces entreprises c'est la véritable source de l'acquisition des nouvelles expériences, techniques et compétences dans plusieurs domaines.

⁵AHMED ZAID M., (2012), « Les déterminants des valeurs et services publics en Algérie », Document de travail, REDYL, UMMTO, 20p.

⁶AHMED ZAID M., (2012) : « La gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie Cadre légal, financement et régulation », p.14.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

1. AHMED ZAID-CHERTOUK M., (2011), Le renouveau de l'action publique en Algérie dans le contexte de crise économique mondiale, in *Renewal of public intervention and contemporary crisis. Towards the emergence of a new form of regulation ?* Ouvrage collectif sous la direction de Philippe BANCE et Luc BERNIER, Publications du CIRIEC, WileyBlackwell, 307p.
2. AHMED ZAID - CHERTOUK M., 2016, Les déterminants des services publics et des modes de gestion publics en Algérie. L'évolution des concessions, DSP et autres PPP, Chapitre d'ouvrage « Partenariats public-privé. Enjeux et défis » ss. Dir. Hubert BONIN et Hubert DELZANGLES, Edition Féret, Bordeaux.
3. ALBERTINI (J, B), 1997, « La décentralisation de l'administration territoriale dans la réforme de l'Etat », édition Economica, Paris.
4. BARTOLI (A), 1997, « Le management dans les organisations publiques » édition Dunod, Paris.
5. MARTORY(B), CROZET(D), « La gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2005.
6. BATAL (C), 2000, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », édition Organisation.
7. BATAL (C), 1997, « La GRH dans le secteur public » ,1^{ère} édition, Paris.
8. TREBULLE F.G., 2007, « Développement durable et collectivités territoriales », édition RDI.
9. GREFFE (X), 1999, « Gestion publique », édition Dalloz, Paris.
10. GREFFE (X.), 1984, « Territoires en France », édition Economica, Paris.
11. GENEVIEVE L., DONZEL D., 2013, « La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales », édition Gualino.
12. FAYOL (H), « Administration générale et industrielle », édition Dunod, Paris, 1979.
13. PASTOR (J.M) ,2009, « Le Grenelle II, une boîte a outil pour les collectivités », édition Dalloz.
14. CADIN (L). CUERIN (F). et PICEYRE (F), 2007, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, édDunod, Paris.

15. ROULEAU (L), 2007, « Théories des organisations », édition process, Québec.
16. HUET (M), 2008, « L'architecture, l'urbain et le Grenelle de l'environnement », RDI.
17. MARCEL (C.), 1975, «La gestion des ressources humaines », édition Guérin, Montréal.
18. AUBERT (N), GRUERE JP., JABES J., LAROUCHE H. et ENLART S., 1991, « Management : aspects humains et organisationnels », 9^{ème} édition, éd Presse, Paris.
19. MAURY (S), 2017, « La GRH dans la fonction publique »;édition documentation française, Paris.
20. OUELIN (B), ARREGLE(J.L), 2000, « Le Management stratégique des compétences », édition Ellipse, Paris.
21. PRIFUR (M), « Droit de l'environnement », édition Dalloz, 2011.
22. PEREITTI (J.M), 1998, « Ressources humaines et gestion de personnel »2^{ème} édition, édVuibert, Paris.
23. PERRETI (J.M), 2002, « Ressources humaines » édition Vuibert, Paris.
24. HUTEAU (S), 2010, « Le management public territorial », édition Papyrus, Paris
25. EMERY (Y), GONIN (F), 2006, « Dynamiser la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, éd presses polytechnique et universitaire romandes, Lausanne.

Revue, articles et communications :

1. AHMED ZAID M. & ANNANE S., (2012), Valeurs Publiques et encadrement humain dans les collectivités territoriales algériennes : Impact sur l'initiation et le pilotage de projets territoriaux, *Valeurs Publiques*, Congrès de l'AIRMAP, Paris 2, 6-7 décembre.
2. AHMED ZAID M., (2007), *Management des collectivités territoriales algériennes : Réflexions sur les formes d'organisation du travail dans les communes de la wilaya de TiziOuzou*, Colloque international *Identités au travail et cultures d'organisation à l'épreuve des mutations socio-économiques et sociales*, Université M. Bloch de Strasbourg, 8-9 novembre 2007.
3. AHMED ZAID M., (2007), *Le développement local à travers une analyse critique des finances communales de la wilaya de Tizi-Ouzou*, *Revue CAMPUS*, UMMTO, mars, pp. 10-30.
4. AHMED ZAID - CHERTOUK M., 2015, « Fluctuation de la relation Etat-entreprises publiques dans les pays en transition. Cas de l'Algérie », *Revue de la Régulation*

5. 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, pp. 657-681](#), Wiley Blackwell?.
6. AHMED ZAID M., (2012) : « La gestion du service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie Cadre légal, financement et régulation », *29ème International Congress of CIRIEC*, Vienne, 12-14 septembre 2012.
7. AHMED ZAID M., (2011), Le service public de l'eau et de l'assainissement en Algérie, Colloque international *La régulation de l'action publique dans le contexte de crise financière mondiale*, UMMTO-CIRIEC, 28-29 mai.
8. AHMED ZAID M., 2009, *La SEAAL et la délégation du service public de l'eau et de l'assainissement dans la wilaya d'Alger*, Seminar *Services of generaleconomicinterest in Europe Facts, Experience and Prospects*, Pavia-Italy, Department of Public and Territorial Economics - CIRIEC International, 16-17 avril.
9. AHMED ZAID-CHERTOUK (M), « Le développement local à travers une analyse critique des finances communales de la wilaya de Tizi-Ouzou », Contribution aux JE sur le Partenariat entre l'université et son environnement socio-économique, UMMTO, 28-29juin 2005.
10. AHMED ZAID-CHERTOUK (M), « Gestion durable des territoires, développement local et solidaire » colloque international (regards croisés), Tizi-Ouzou, Algérie, octobre 2007.
11. AHMED ZAID-CHERTOUK (M), « Gestion des collectivités locales algériennes : Des déséquilibre latents à la nécessité d'un mode de gouvernance efficace .Application aux communes de la wilaya de Tizi-Ouzou », communication au colloque international, « développement local, gouvernance et réalité de l'économie de nationale » MCLDL, université de Mascara, avril 2005.
12. AHMED ZAID-CHERTOUK M, « Innovation pédagogique et adéquation formation/emploi ».Présentation de la maquette de la licence économie et ingénierie territoriales, journées portes ouvertes sur le LMD, juin 2009, FSEG, UMMTO.
13. BELMIHOUB(M.C), « Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance les pays méditerranéennes : cas de l'Algérie », avril 2004.
14. BELMIHOUB(M.C), « Les rigidités institutionnelles face aux transformations économiques en Algérie : un problème de gouvernance », MADRID, INAP, 19-22 septembre 2007, [http : unpan.un.org/groups/publics/documents/un/unpan/016107.PDF](http://unpan.un.org/groups/publics/documents/un/unpan/016107.PDF).

15. BENAKEZOUH C. (2003), « De la gouvernance locale en Algérie à travers les processus de déconcentration et décentralisation », Revue IDARA, le changement dans l'administration, n°25.
16. BENMANSOUR ABDELLAH, BEKHECHI-CHOUIKHI SAMIYA « Le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique », article, université Tlemcen, Algérie.
17. C.N.F.P.T, plan de formation ; « Guide le plan de formation dans la fonction publique territoriale », mai 2009.
18. J.BOUCHET, « dynamique spatiale des populations et des activités », crise et société.
19. JEAN-CHRISTOPHE DEBERRE, « Décentralisation et développement local », In revue Afrique contemporaine n° 221, 2007.
20. KAMEL MOULAI, « Les contraintes a l'action publique locale en Algérie : cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou », Revue Campus n°11, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
21. MOHAMED YASSINE FERFERA, « décentralisation, gouvernance et développement local : acteurs et logique », Colloque international, la décentralisation au service du développement local, Laboratoire REDYL, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 27-28 novembre 2004.
22. MOHAND OUAMAR OUSSALEM, «Le développement local dans la wilaya de Tizi-Ouzou, contraintes et perspectives », Revue campus N°05, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, mars 2007.
23. NOUARA (K.T), « Service public local : Elément de stratégie du développement durable », Colloque international, la décentralisation au service du développement local, Laboratoire REDYL, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ,27–28 novembre 2004.
24. PARFAIT OUMBA, "La pratique des projets environnementaux en Afrique", presses de l'UGAC, 2015.
25. Revue CENEAP, « Typologie des collectivités locales », Rapport n°7.
26. SERGEVALLEMONT, « La gestion des ressources humaines dans les administrations »Rapport au ministre de la fonction publique » ,1999.
27. SID ALI (M), «Décentralisation et organisation territoriale», in revue CENEAP, n°26, Alger, 2003.
28. RAHMANI(A), « Les ressources humaines des collectivités territoriales : un état des lieux à la lumière de la conception de la décentralisation contrôlés » in Revue CENEAP, n°25,2002.

29. TENIOU (A), BENTERKI (A), « Réformes de l'administration publique algérienne : travers du passé et leçons internationales », Revue DIRASSAT IQTISSADIYA n°01-2014.
30. TREMBLAY(D.G) et VAN SCHENDEL (V), Economie du Québec et de ses régions, Télé-Université, Edition Saint-Martin. In groupe de travail de développement local, 1991.
31. VERONIQUE ZARDATE, XAVIER PIERRE, « Distance spéciale et cognitive entre acteurs impliqués dans le management d'un territoire », Université Jean Moulin Lyon

Mémoires et thèses :

1. ANNANE- BELKIS Souhila, L'encadrement humain dans les collectivités territoriales algériennes. Application à la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de magister en économie publique locale et gestion des collectivités territoriales, Sous la direction du Pr. Ahmed Zaid Malika, Université Mouloud Mammeri, 2011.
2. ARNAUD SCAILLEREZ ,2010 « Le processus de recrutement au sein de la fonction publique territoriale ; pratique, enjeux et perspective », sous la direction de Pierre Louarthèse doctorat, université de Lille.
3. BELDJELALIA NABIL, 2013, « La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne », sous la direction de Khaled Tahari, mémoire de magister, université d'Oran.
4. BELGHANAMI WASSILA NADJET, 2014, « La gestion des ressources humaines à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », sous la direction de M.Mebtoul et M.Kahouanadji mémoire de magister, université d'Oran.
5. BENARAB ABDERRAHIM, 2006, « Les pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriales ; le cas des commune en Algérie », sous la direction de AbdesselemBendiabdellah, mémoire magister, université de Tlemcen.
6. EVA BACOVA, 2009, « L'évolution de la gestion ressources humaines et planification stratégiques », mémoire de magister, université PalachéhoVolommouci.
7. M.RACHID AOUINE, 2005, « la professionnalisation de la fonction G.R.H vecteur de la modernisation de la fonction publique », mémoire master en administration publique ENA, France.

Textes législatifs et réglementaires :

1. La loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya.
2. La loi n° 12-07 du 21 février 2012 relative à la wilaya.
3. La loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.
4. La loi 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune.
5. Ordonnance 06-03 de 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.
6. Décret 95-126 de 29 avril 1995, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.
7. Décret n°91-26 du 02-02-1991 portant statuts particuliers des travailleurs appartenant aux secteurs des communes.
8. Décret exécutif n°08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenons aux corps communs à l'institution et administration publique.
9. Circulaire n°7, du 28 avril 2011, portant les critères de sélection des concours sur titres pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.
10. Circulaire n° 263, du 09 aout 1999 relative aux bonifications accordées dans le cadre de l'organisation de cycles de formation de perfectionnement et recyclage.

Documents divers :

1. AHMED ZAID M., (2011), Développement local et attentes des populations dans les collectivités locales algériennes, *Rapport pour Conseil national Economique et Social*, Alger, décembre, 101p.
2. AHMED ZAID M., (2012), Les déterminants des valeurs et services publics en Algérie, Document de travail, REDYL, UMMTO, 20p.
3. REDYL, 2004, La décentralisation au service du développement local, Proceedings du colloque international, REDYL-UMMTO.
4. REDYL, 2006, Typologie des budgets communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou, REDYL-UMMTO.
5. AHMED ZAID M, Cours Management des organisations publiques, Master 1 : Management territorial et ingénierie de projets, UMMTO, 2011/2012
6. AHMED ZAID M, Cours Management du développement territorial, Master 1 : Management territoria&l et ingénierie de projets, UMMTO, 2011/2012

7. AHMED ZAID M, Cours de Stratégie du développement territorial, Master II : Management territorial et ingénierie de projets, UMMTO, 2012/2013.
8. La gestion de service publics de l'eau et d'assainissement ; rapport au président de la république suivi des réponses des administrations et organismes intérieur, décembre 2003
9. Extrait du chapitre 28, Programme d'action 21 adopté par 173 pays, lors du sommet de la terre de Rio 1992.

Site internet :

1. <http://www.dgfp.gov.dz>.
2. www.odej15.org/tizi.html.
3. www.ladocumentationfrancaise.com

Documents statistiques :

1. Annuaire 2016 de la wilaya de Tizi-Ouzou.
2. Documents statistiques obtenus auprès de la DAL de la wilaya de Tizi-Ouzou.
3. Etude sur l'encadrement de la wilaya, de la daïra et de la commune, CENEAP ,2000.

Annexe n°1 : Les effectifs (encadrement, maitrise, exécution) des communes pour l'année 2016.

Communes	Encadrement	Maitrise	Exécution	Total des effectifs
TIZI OUZOU	5,03	15,38	79,59	1112
AZEFFOUN	6,74	15,54	77,72	193
AIT-CHAFA	10	13,64	76 ,36	110
AGHRIBS	9,93	15,89	74,18	151
AKERROU	6,67	25	68,33	60
L .NATH-IRATHEN	6,63	16,84	76,53	196
IRDJEN	8,06	18,55	73,39	151
AIT AGGOUACAHA	11,43	14,29	74,28	70
MEKLA	8,14	18,60	73,26	172
AIT-KHELILI	5,77	21,15	73,08	104
SOUAMAA	7,44	28,10	64,46	121
BENNI-YENNI	10,10	26,26	63,64	99
YATAFFEN	2,44	26,83	70,73	82
IBOUDRAREN	4,88	28,05	67,07	82
TIGZIRT	5,62	14,61	79,77	178
IFLISSEN	7,70	16,15	76,15	130
MIZRANA	4,73	17,32	77,95	127
TIZI GHENIF	6,31	17,87	75,84	269
MKIRA	6,43	21,64	71,93	171
DRRA BEN KHEDAA	5,36	11, 35	83,28	317
TADMAIT	6,69	20,51	72,82	195
SIDI NAMANE	8,23	13,53	78,24	170
TIRMITINE	3,92	20,26	75,82	153
MAATKAS	9,09	15,31	75,60	209
SOUK EL TENINE	7,84	7,84	84,32	153
OUADHIAS	5,30	20,63	74,07	189
A. GEUGHRANE	10,94	19,53	69,53	128
TIZI NTLETA	9,62	18,59	71,79	156
AIT BOUBADOU	9,10	17,42	73,48	132
BOGHNI	5,71	32,86	61,43	70
MECHTRAS	12,74	15,69	71,57	102
BOUNOUH	8,90	17,81	73,29	146
ASSI YUCEF	6,99	19,58	73,43	143
A.MAHMOUD	10,17	16,95	72,88	118
BENNI AISSI	7,22	28,92	63,86	83
B .ZMMENZER	9,26	19,44	71,30	108
B.DOUALA	9,14	18,28	72,58	186
D. EL. MIZAN	7,05	18,16	74,79	369
FRIKAT	5,06	13,93	81,01	158
AIN ZAOUIA	6,26	19,79	73,96	192
A .Y.MOUSSA	4,67	12,15	83,18	214
AZAZGA	7,70	23,50	68,80	234

FREHA	12,16	20,27	67,57	148
ZEKRI	5,71	32,86	61,41	70
IFIGHA	3,66	28,05	68,29	82
YAKOURANE	10,22	18,25	71,53	137
IFARHOUNENE	7,69	22,57	69,74	195
ILLILTEN	9,76	16,26	73,98	123
IMSOUHAL	4,76	24,76	70,48	105
OUAGENOUNE	5,59	30,77	63,64	143
AIT AISSA MIMOUN	9,10	22,72	68,18	132
TIMIZART	8,24	23,63	68,13	182
MAKOUDA	6,63	17,13	76,24	181
BOUDJIMA	11,22	19,39	69,39	98
BOUZAGUENE	7,98	22, 34	69,68	188
BENNI ZEKKI	14,49	23,19	62, 32	69
ILOULA –OU-MALOU	7,43	22,30	70,27	148
IDJEUR	8,18	24,55	67,27	110
TIZI RACHED	8,40	15,41	76,21	227
AIT OUMALOU	8,11	17,12	74,77	111
AIN EL HAMAM	12,10	25	62,90	124
AIT YAHIA	7	23	47	100
AKBIL	4,08	31,64	64,29	98
ABI YUCEF	11,2	22,4	66,4	125
OUACIF	11,87	32,20	55,93	118
AIT TOUDERT	9,46	33, 78	56,76	74
AIT BOUMAHDI	2,89	27,88	69,23	104

Source : nos propre calculs a travers les données recueillies de la DAL de T.O.

Annexe n°3: Montant des charges salariales pour les communes de T.O pour l'exercice 2016.

Commune	Charge salariales	Commune	Charge salariales
TIZI-OUZOU	295 192 923,6	D-B-KHEDDA	186 853 837,2
TOTAL DAÏRA	295 192 923,6	SIDI NAAMANE	96 027 890,41
AZAZGA	132 526 047,8	TADMAIT	107 058 344
FREHA	26 638 606,23	TIRMITHINE	87 380 127,16
IFIGHA	41086476,37	TOTAL DAÏRA	477 320 198,77
ZEKRI	37 393 115,51	DRAA EL MIZAN	204 632 124
YAKOUREN	78 960 103,93	AIN ZAOUIA	106 946 906,8
TOTAL DAÏRA	316 604 349,84	FRIKAT	82 388 594,11
AZEFFOUN	101 727 877,4	A-Y-MOUSSA	115 547 054,2
AGHRIBS	82 574 195,77	TOTAL DAÏRA	509 514 679,11
AKERROU	37 570 842,29	BOUZEGUENE	103 649 429,7
AIT CHAFAA	56 849 540	BENI ZEKKI	41 321 424,41
TOTAL DAÏRA	278 722 455,46	I-OUMALOU	77 747 055,65
BENI DOUALA	101 845 087,7	IDJEUR	61 369 351,71
AIT MAHMOUD	63 319 854,78	TOTAL DAÏRA	284 087 261,47
BENI AISSI	49 671 879,38	BOGHNI	149 366 420,7
BENI ZMENZER	59 371 916,11	ASSI YOUSSEF	76 190 937,62
TOTAL DAÏRA	274 208 737,97	BOUNOUH	73 132 180,87
TIZI GHENIF	28 606 250,05	MECHTRAS	61 754 465,96
M'KIRA	88 223 510,36	TOTAL DAÏRA	360 444 005,15
TOTAL DAÏRA	116 829 760,41	BENI YENNI	57 354 305,48
IFOURHOUNENE	25 517 020,14	IBOUDRAREN	46 635 288,43
ILLILITENE	63 856 376,66	YATAFENE	43 256 533,67
IMSOUHAL	56 468 160,22	TOTAL DAÏRA	147 246 127,58
TOTAL DAÏRA	145 841 557,02	AIN EL HAMMAM	77 673 912,18
MEKLA	96 952 592,7	AKBIL	51 042 684,81
AIT KHELLILI	56 249 152,43	ABI YOUSEF	71 513 694,86
SOUAMAA	62 612 648	AIT YEHIA	49 882 481,88
TOTAL DAÏRA	215 814 393,13	TOTAL DAÏRA	250 112 773,73
L.NATH IRATHEN	98 147 095,39	OUAGUENOUN	85 271 684
AIT AGGOUACHA	38 337 411,22	AIT AISSA MIMOUN	84 916 497,01
IRDJEN	68 310 560,46	TIMIZART	103 858 374,5
TOTAL DAÏRA	204 795 067,07	TOTAL DAÏRA	274 046 555,51
OUACIF	70 731 303,17	TIGZIRT	101 375 710,1
AIT BOUMEHDI	51 774 074,91	IFLISSSEN	70 861 425,82
AIT TOUDERT	45 442 309,9	MIZRANA	69 720 589,54
TOTAL DAÏRA	167 947 687,98	TOTAL DAÏRA	241 957 725,46
MAATKAS	126 970 110,6	MAKOUDA	102 458 296,9
SOUK EL TENNINE	80 933 862,2	BOUDJIMA	61 068 535,78
TOTAL DAÏRA	207 903 972,80	TOTAL DAÏRA	163 526 832,68
OUADHIAS	10 266 3734,4	TIZI RACHED	129 887 019,8
AIT BOUADOU	68 500 901,15	AIT OUMALOU	65 188 435,43
TIZI N'TLETHA	86 550 803,63	TOTAL DAÏRA	195 075 455,23
AGOUNIGUEGHRAN	68 620 769,96		
TOTAL DAÏRA	257 715 439,18		

Annexe n° 2 : Ratio de richesse des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année.

Commune	Ratio de richesse	Classement	Commune	Ratio de richesse	Classement
TIZI-OUZOU	11 809	1	D-B-KHEDDA	4 486	5
TOTAL DAÏRA	11 809	-	SIDI NAAMANE	1 345	21
AZAZGA	7 855	3	TADMAIT	1 275	22
FREHA	2 515	11	TIRMITHINE	624	47
IFIGHA	585	52	TOTAL DAÏRA	7 730	-
ZEKRI	1 434	20	D . EL MIZAN	1 527	19
YAKOUREN	797	39	AIN ZAOUIA	854	34
TOTAL DAÏRA	12 601	-	FRIKAT	657	45
AZEFFOUN	2 355	10	A-Y-MOUSSA	352	64
AGHRIBS	1 569	17	TOTAL DAÏRA	3 390	-
AKERROU	496	60	BOUZEGUENE	1 921	14
AIT CHAFAA	1 264	23	BENI ZEKKI	546	55
TOTAL DAÏRA	5 684	-	I-OUMALOU	801	49
BENI DOUALA	605	50	IDJEUR	560	54
AIT MAHMOUD	508	58	TOTAL DAÏRA	3 828	-
BENI AISSI	1 929	13	BOGHNI	3 150	7
BENI ZMENZER	576	53	ASSI YOUSSEF	251	67
TOTAL DAÏRA	3 618	-	BOUNOUH	507	59
TIZI GHENIF	826	35	MECHTRAS	968	29
M'KIRA	314	65	TOTAL DAÏRA	4 876	-
TOTAL DAÏRA	1140	-	BENI YENNI	1 007	27
IFERHOUNENE	1 023	25	IBOUDRAREN	645	46
ILLILITENE	801	37	YATAFENE	887	32
IMSOUHAL	708	42	TOTAL DAÏRA	2 539	-
TOTAL DAÏRA	2 532	-	A . EL HAMMAM	1 870	15
MEKLA	2 363	9	AKBIL	407	62
AIT KHELLILI	436	61	ABI YOUSEF	1 801	16
SOUAMAA	936	30	AIT YEHIA	1 071	24
TOTAL DAÏRA	3735	-	TOTAL DAÏRA	5 149	-
L.N .IRATHEN	1 565	18	OUAGUENOUN	3 524	6
A.AGGOUACHA	521	56	AIT A .MIMOUN	989	28
IRDJEN	909	31	TIMIZART	686	44
TOTAL DAÏRA	2 995	-	TOTAL DAÏRA	5 199	-
OUACIF	2 097	12	TIGZIRT	5 497	4
AIT BOUMEHDI	289	66	IFLISSSEN	882	33
AIT TOUDERT	615	48	MIZRANA	694	43
TOTAL DAÏRA	3 001	-	TOTAL DAÏRA	7 073	-
MAATKAS	758	40	MAKOUDA	822	36
S . EL TENNINE	1 014	26	BOUDJIMA	727	41
TOTAL DAÏRA	1772	-	TOTAL DAÏRA	1 549	-
OUADHIAS	2 991	8	TIZI RACHED	11 395	2
AIT BOUADOU	355	63	AIT OUMALOU	610	49
TIZI N'TLETHA	590	51	TOTAL DAÏRA	12 005	-
A .GEGHRANE	513	57			
TOTAL DAÏRA	4 449	-			

Ratio national	4 590,54
Ratio d'équilibre	4 762,77

Annexe n°4 : situation de l'environnement pour l'année 2016.

Commune	Quantité de déchets générés	décharges contrôlées	décharges non contrôlées (Dépotoirs)	Volume de déchets traités (Tonnes)	Nombre d'unités polluante	Espaces vert jardins publics	CET
Tizi-Ouzou	147,00	0	1	49 000	214	5	1
Total Daïra	147,00	0	1	49 000	214	5	1
A. EL.Hammam	19,80	0	20		33		
Abi Youcef	5,68	0	10		6		
Ait Yahia	14,18	0	56		9		
Akbil	2,00	0	13		2		
Total Daïra	41,66	0	99		50		
Azazga	34,03	0	20	6226,8	75	1	
Fréha	30,00	0	2		29		
Ifigha	5,00	0	5		9		
Yakourène	30,00	0	1		8		
Zekri	0,40	0	4		3		
Total Daïra	99,43	0	32	6226,8	124	1	
Aghribs	1,70	0	29		13		
Ait Chaffa	85,00	0	18		5		
Akerrou	20,00	0	11		2		
Azeffoun	115,00	0	37		15	2	
Total Daïra	221,70	0	95		35	2	
Ait Mahmoud	7,70	0	0		15		
Beni Aissi	16,55	0	1		14		
Béni Z'menzer	21,00	1	0		10		
Beni-Douala	25,00	1	9		24		
Total Daïra	70,25	2	10		63		
Beni Yenni	6,00	0	1		23		
Iboudrarène	0,80	0	7	702,6	7		
Yatafène	3,50	0	0	534,6	1		
Total Daïra	4,30	0	8	1237,2	31		
Assi Youcef	4,50	0	1	6,03	10		1
Boghni	29,62	0	30	18,08	172	3	
Bounouh	21,00	0	8	3,27	15		
Mechtras	9,45	0	6	7,37	26		
Total Daïra	64,57	0	45	35,74	223	3	1
Beni Zekki	1,00	0	18		1	0	
Bouzeguène	3,75	0	35	916,08	42	0	
Idjeur	0,70	0	14		2	1	
I.Oumalou	2,00	0	41		8	1	
Total Daïra	7,45	0	108	916,08	53	2	
D.B.K	25,00	0	5	8903,28	61	7	
Sidi Naamane	7,00	0	7	1904,16	18		
Tadmait	31,00	0	1		16	2	
TIRMITINE	16,48	0	23	2578,32	17		
Total Daïra	79,48	0	36	13385,76	112	9	
Ain Zaouia	7,00	0	1	741,36	11		
Ait Y.Moussa	5,00	0	0	1236	7	1	
Draa El	19,00	0	1	6841,2	26	5	1

Mizan							
frikat	6,00	0	0	1454,16	9		
Total Daïra	37,00	0	2	10278,72	53	6	
Iferhounène	5,25	0	1		27		
Illiltène	94,00	0	0		13		
Imsouhal	6,55	0	20		6		
Total Daïra	105,80	0	21		46		
Ait Aggouacha	8,00	0	0		7		
Irdjen	7,80	0	1		20		
L.N.I	14,14	0	16		74		
Total Daïra	29,94	0	17		101		
Maatkas	30,43	0	52	3017,76	17		
Souk El Tenine	14,36	0	14	2103,84	22		
Total Daïra	44,79	0	66	5121,6	39		
Makouda	36,00	0	0	2847,6	37		
Boudjimaa	4,90	0	20		30		
Total Daïra	40,90	0	20	2847,6	67		
Ait Khellili	2,50	0	13		5		
Mekla	20,00	0	1		34		
Souamaa	12,00	0	4		8		
Total Daïra	34,50	0	18		47		
Ait Toudert	3,50	0	1	914,04	7		
Ait-Boumahdi	5,00	0	137	825,96	0		
Ouacifs	6,10	0	1	2078,64	13		1
Total Daïra	14,60	0	139	3818,64	20		1
Agouni Gueghrane	16,00	1	14		20		
Ait Bouadou	3,29	0	16		17		
Ouadhias	15,00	0	2	3538,56	42	2	
Tizi N'Tleta	10,50	0	2	2,46	21		
Total Daïra	44,79	1	34	3541,02	100	2	
Ait Aïssa Mimoun	15,00	0	36		49		
Ouaguenoun	14,55	0	11	3911,76	18		
Timizart	8,22	0	15	3284,16	34		
Total Daïra	37,77	0	62	7195,92	101		
Iflissen	3,00	0	1		11	1	
Mizrana	3,50	0	16		6	1	
Tigzirt	22,00	0	1		25		
Total Daïra	28,50	0	18		42	2	
M'Kira	1,31	0	40	923,64	15		
Tizi-Gheniff	8,88	0	58		40	2	
Total Daïra	10,19	0	98	923,64	55	2	
Ait Oumalou	5,95	0	16		8		
Tizi-Rached	12,00	0	3		47	3	
Total Daïra	17,95	0	19		55	3	
Total Wilaya	1182,56	3	948	23448,42	1631	37	4

Source : données recueillies à partir de l'annuaire statistique de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2016

Annexe n°5 : Tableau récapitulatifs de la situation des espaces verts existant, classés, projetés et en cours de la réalisation.

Catégorie de l'espace vert	Nombre d'espaces verts existant	Nombre d'espaces vert projetés	Nombres d'espaces verts en cours	Nombres d'espaces vert existants ayant fait objet de classement	Nombres d'espace vert en cours de réalisation ayant fait objets de classement
Jardin publics	20	34	4	13	2
Jardins collectifs ou résidentiels	34	10	2	25	2
Jardins spécialisées (ornementaux)	20	0	5	20	1
Jardin particuliers	27	3	2	11	1
Forêts urbaines (récréatives)	6	0	0	0	0
Alignements boisés	39	17	5	36	5
Parcs citadins (urbains)	0	6	1	0	0
TOTAL	146	70	19	105	11

Source : La direction de l'environnement de la wilaya de T.O.

Annexe N°6 : Questionnaire adressé aux communes de la wilaya de Tizi-Ouzou sur la situation de la GRH.

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Département des Sciences Economiques

LABORATOIRE REDYL-Réformes Economiques et Dynamiques Locales

Master2 : « Management Territorial et Ingénierie de projet »

Option : Management des services publics

Questionnaire adressé : « Aux communes de la wilaya de Tizi-Ouzou »

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une enquête servant à la réalisation d'un mémoire de master option : Management des services publics, sous le thème : « la gestion des ressources dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou : impacts sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux »

A cet effet nous avons élaboré un questionnaire que nous avons le plaisir de vous adresser et auquel nous vous demandons de bien vouloir répondre en y apportant le plus grand soin et la plus grande précision possible.

Dans l'attente de votre réponse, nous vous prions d'agréer l'expression de notre profond respect.

Le questionnaire est adressé aux P/APC, aux secrétaires généraux et agents des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou.

I. Identification de la commune :

1 .Votre commune est-elle chef lieu de daïra ?

Oui

Non

2. Votre commune est financièrement ?

Riche

Moyenne

Pauvre

3. Votre commune est classée ?

Urbain

Rurale

4 .Le taux d'habitants de votre commune ?

Inférieur à 20 000

Entre 20 000-50 000

Supérieur à 50 000

II. Les ressources humaines communales :

1 .Pensez vous que les recrutements effectués sont en adéquation avec les profils exigés pour la réalisation des différentes missions territoriales ?

Oui

Non

2. Existe-t-il des services qui souffrent de manque des cadres universitaires au niveau de votre commune?

Oui

Non

3. Concernant le personnel communal, estimez-vous que la commune est en situation ?

Sureffectif

Sous-effectif

Effectif équilibré

4 .Quel est l'effectif total de votre collectivité ?

.....
.....

5. Avez-vous mis en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Oui

Non

-Si oui, quel est son impact sur les dispositifs de gestion des ressources humaines (formation, recrutement, évaluation ?

.....
.....

6 .A quel niveau estimez-vous les dépenses des personnels dans les dépenses de fonctionnement de votre commune ?

Inférieur à 50 %

Entre 50 et 70 %

Supérieur à 70%

III. La formation :

1. Les formations suivies dans le cadre de la formation général sont-elles utiles dans l'exercice de vos activités professionnelles ?

- Oui
- Partiellement
- Non

2. Quel est le nombre d'effectif issu des formations suivantes ?

Formation	Université	CFA	ENA	Formation continue
Nombre				

3. Quelle sont les catégories de personnel ayant participé a ces formation ?

- P/APC secrétaire généraux
- Elus chef de service
- Reste de personnel

- Précisez

4. Quelle est la durée des formations ?

- Longue durée
- Moyen durée
- Court durée

5. Est ce que il ya une adéquation entre les formations dispensées les emplois occupés ?

- Oui
- Un peu
- Non

6. Les formations suivies vous permettra-elle vous familiarisez avec l'organisation de votre administration ?

- Oui
- Partiellement
- Non

7. Comment jugez-vous l'utilité d'une formation pendant le stage qui sert à initier le stagiaire aux grands principes qui régissent la fonction publique ?

- Utile
- Un peu utile
- Très utile

8 .Evaluez vous les formations suivies par votre personnel ?

- Bonne
- Moyen
- Mauvaise

9. Estimez-vous que le système de formation continue actuel permette de former les agents en concordance avec la mission et les objectifs de votre administration ?

- Oui
- Partiellement
- Non

10 .Votre commune dispose t- elle d'un budget ou de plan de formation ?

- Oui
- Non

-Si c'est non, ceci est du ?

- Au manque de moyens financiers
- Autres

-Précisez :

.....
.....

11 .Qui prennent en charge la formation du personnel communal ?

.....
.....

IV-Communication :

1 .Existe -t-il une communication entre vous et le personnel communal ?

Oui

Un peu

Non

2. Selon-vous quel est le procédé de communication le plus répandu dans votre commune ?

Communication formelle

La rumeur

3. Considérez-vous qu'une communication méthodique soit en mesure d'améliorer les conditions de travail ?

Oui

Partiellement

4. Indiquer le nombre de réunions auxquelles vous avez participé avec vos personnels ?

Chaque mois

Chaque semaine

Chaque jour

V. La performance.

1. Quelles est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences a la performance de la collectivité ?

- Recrutement
- Formation
- Rémunération
- Autre

2. Les employés adhèrent-ils aux objectifs de performance de la collectivité ?

- Oui
- Non

3. Quels sont les qualités des personnels les plus importantes contribues à la performance de la collectivité ?

- Les compétences individuelles ou professionnelles
- Les compétences collectives
- Les compétences stratégiques

4. Selon vous, que devrait faire votre collectivité pour renforcer efficacement sa performance ?

- Une bonne gestion des ressources humaines
- Former les personnels
- Aménager les postes de travail
- Favoriser le travail collectif
- Modifier l'organisation de travail
- Développer les compétences

VI. Les compétences.

1. Pensez-vous qu'avec l'évaluation des compétences, la collectivité pourra développer de nouvelles compétences ?

Oui

Non

2. Pensez-vous que les compétences sont ?

Innées

Construite

3. Si oui, sont elles construites par :

La formation

Les incitations

La bonne gestion des RH

La communication

L'évaluation

4. Est-ce que les compétences sont mobiliser différent d'une fonction à une autre ?

Oui

Non

5. Existent-ils des méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences ?

Oui

Non

VII. La gestion des projets environnementaux.

1. Quelles pourcentage représentent les projets environnementaux des projets de la commune ?

Inférieur à 50 %

Entre 50 et 70 %

Supérieur à 70%

2. Qui sont derrière la création des projets respectant l'environnement ?

Commune

Société civile

Associations

4. Les projets sont financés sur quel budget ?

.....
.....

5. Quelles pourcentage représentent le budget des projets environnementaux dans le budget communal ?

Inférieur à 50 %

Entre 50 et 70 %

Supérieur à 70%

6. Votre ressource financière est-ils satisfaisante pour la réalisation des divers projets environnementaux ?

Oui

Un peu

Non

7. Qui suit les projets ?

.....
.....

8. Existe-t-il une coordination entre les différents services qui prend en charge les projets environnementaux ?

Oui

Non

9. Existe-t-il des projets environnementaux bloqués ?

Oui

Non

-Si oui, qu'elles sont les raisons de cessation de ces projets ?

Humaines

Matériel

Financière

Autres

10. Votre commune participe-t-elle à un ou plusieurs projets environnementaux intercommunaux ?

.....
.....

11. Est ce que les personnels communaux prennent en considération les projets environnementaux ?

.....
.....

12. Pensez-vous que les procédures et l'organisation actuelles permettra d'anticiper et de garantir des intérêts environnementaux de la collectivité ?

Oui

Non

13. Quelle est votre appréciation de l'engagement de votre collectivité en matière de prise en compte des principes du développement durable ?

Satisfaisante

Un peu satisfaisante

LISTE DES ANNEXES, TABLEAUX, FIGURES ET CARTES

Liste des annexes :

Annexe N°1 : Représentation de taux d'encadrement, maîtrise et exécution dans les communes de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2016.

Annexe N°2 : Ratio de richesse des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2016.

Annexe N°3 : Montant des charges salariales pour les communes de T.O pour l'exercice 2016.

Annexe N°4 : Tableau récapitulatifs de la situation des espaces verts existant, classés, projetés et en cours de la réalisation.

Annexe N°5: La situation de l'environnement des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2016.

Annexe N°6: Questionnaire adressé aux communes de la wilaya de Tizi-Ouzou sur la situation de la GRH.

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : Rôle et missions de gestion de directeur de personnel et les directeurs des ressources humaines.

Tableau N°2 : Répartition des effectifs de la fonction publique par type d'administration publique.

Tableau N°3 : Répartition des effectifs de la fonction publique par niveau de qualification.

Tableau N°4 : Répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité.

Tableau N° 5: Répartition des effectifs féminin par secteur d'activité.

Tableaux N°6: Répartition des communes de l'échantillon selon le critère administrative.

Tableaux N°7 : Répartition des communes de l'échantillon selon le critère géographique.

Tableaux N°8 : répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le taux d'encadrement et le degré de développement pour l'année 2016.

Tableaux N°9 : Regroupement des communes de la Wilaya de Tizi-Ouzou selon le taux d'encadrement pour l'année 2016 à partir des classes d'intervalle défini.

Tableau N°10 : Répartition des communes de l'échantillon selon le taux d'encadrement et les charges salariales pour l'année 2016.

Tableau N° 11: Composition des effectifs des communes au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2016.

Tableau N°12: Evolution des effectifs des communes de l'échantillon pour les années (2014, 2015,2016).

Tableau N°13: Situation financière des communes de l'échantillon.

Tableau N°14: Classement des communes de l'échantillon.

Tableau N° 15: Classement des l'échantillon selon le nombre d'habitant.

Tableaux N° 16: Adéquation entre les recrutements effectués et les profils exigés.

Tableau N°17 : L'existence de manque des cadres universitaires au niveau des services.

Tableau N°18: Situation des effectifs des communes de l'échantillon.

Tableau N° 19: Structure des effectifs totaux des communes de l'échantillon.

Tableau N°20:L'existence d'une gestion prévisionnelle dans les communes de l'échantillon.

Tableau N°21 : Les dépenses des personnels dans les dépenses de fonctionnement des communes.

Tableau N°22 :L'utilité des formations pour l'exercice des activités professionnelles.

Tableau N°23 : La formation du personnel communal (7communes /12).

Tableau N°24 : L'adéquation entre les formations dispensées les emplois occupés.

Tableau N°25 : Disposition d'un budget ou plan de formation.

Tableau N°26 : Existence d'une communication interne dans les communes.

Tableau N° 27 : La communication la plus répondu dans les communes de l'échantillon.

Tableau N°28:L'efficacité de la communication pour améliorer les conditions de travail.

Tableau N°29: La méthode utilisée pour renforcer l'efficacité et la performance de la commune.

Tableau N°30 : Les qualités de personnel qui contribuent à la performance de la collectivité.

Tableau N°31:Le moyen le plus efficace pour renforcer la performance de la collectivité.

Tableau N°32: L'origine des compétences.

Tableau N°33 : Les compétences sont mobilisées différent d'une fonction à une autre.

Tableau N° 34: L'existence des méthodes pour décrire et analyser les compétences.

Tableau N° 35: Le pourcentage des projets environnementaux dans les projets des communes de l'échantillon.

Tableau N°36 : La création des projets respectant l'environnement.

Tableau N°37: La satisfaction des ressources financière des communes pour la réalisation des projets.

Tableau N °38: La coordination entre les différents services.

Tableau N°39: L'existence des projets environnementaux bloqués.

Tableau N° 40: La participation des communes de l'échantillon dans les projets environnementaux intercommunaux.

Liste des figures :

Figure N°1: La répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le caractère géographique.

Figure N°2 : Répartition des communes de l'échantillon selon le critère géographique.

Figure N°3:Répartition des communes de l'échantillon selon le ratio de richesse pour l'année 2016.

Figure N° 4: Représentation des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le taux d'encadrement pour l'année 2016.

Figure N°5 : Répartition des effectifs communaux de la wilaya de selon le niveau de qualification pour l'année 2016.

Figure N°6 : Répartition des effectifs commune de l'échantillon selon le niveau de qualification pour l'année 2016.

Figure N° 7: Répartition des effectifs communaux de la wilaya de Tizi-Ouzou selon la nature du statut pour l'année 2016.

Figure N° 8: Evolution des effectifs contractuels des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N° 9: Représentation graphique des charges salariales des communes de l'échantillon pour l'année 2016.

Liste des cartes :

Carte N°1 : Répartition des communes de l'échantillon selon le critère administratif.

Carte N°2 : Répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le critère géographique.

Carte N° 3 : La répartition des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou selon le critère de la richesse.

Carte N° 4: Répartition des décharges des communes de l'échantillon pour l'année 2016.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Historique et modes de gestion des ressources humaines	7
Introduction	7
Section I : Historiques et fondements théoriques de la gestion des ressources humaines.....	8
I-1-Historique de la gestion des ressources humaines	8
I-1-1-Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif	8
I-1-2- La période 1945-fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction.....	9
I-1-3- Les années 1980 : la fonction ressources humaines, une fonction stratégique de l'entreprise.	9
I-2-Gestion des ressources humaines, les grands courants de la pensée	10
I-2-1- L'école classique.....	10
I-2-1-1-L'organisation scientifique de travail	11
I-2-1-2- L'organisation administrative de travail.....	12
I-2-1-3-L'organisation bureaucratique	12
I-2-2- L'école des relations humaines	13
I-2-2-1- Les fondements des relations humaines.....	14
I-3 La fonction des ressources humaines.....	16
I-3-1-Rôle et missions des ressources humaines	16
I-4- Les activités rattachées à la gestion des ressources humaines -	17
I-4-1- Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines	18

Section II: La planification stratégique des ressources humaines	19
II-1-La gestion prévisionnelle des ressources humaines	20
II-1-1-Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	20
II-1-2-Les caractéristiques des ressources humaines qui redent efficace la gestion prévisionnelle..21	21
II-1-2-1-La relative inertie du système humain de l'organisation	21
II-1-2-2- Une réelle adaptabilité des ressources humaines	21
II-1-3- Les objectifs de la gestion prévisionnelle dans la fonction publique.....	21
II-2-La gestion des compétences.....	22
II-2-1- La gestion prévisionnelle des emplois et des carrières	22
II-2-2 -La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	23
II-2-2-1-Les concepts de base de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences	24
II-2-2-2-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche efficace et pratique	25
II-2-3-La gestion prospective des emplois et des compétences	26
II-2-3-1-Les objectifs de la gestion prospective des emplois et des compétences	26
Section III : Les mutations de la gestion publiques des ressources humaines	26
III-1- Le management public	27
III-1-1- Nouvelles pratiques de management public et lien avec la GRH	27
III-1-1-1-Finalisation accrue des services.....	27
III-1-1-2- Prise de conscience des couts par prestation et par programmes de politique publique dans le domaine de la GRH	28
III-1-1-3- Rapprochement du « client » des services publics et plus grande transparence des actions entreprises	28
III-1-1-4 –Flexibilisation et simplification des processus interne à l'administration	28
III-1-2-Le nouveau management public (New Public management).....	28

III-2-Evolution de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique	30
III-2-1-Au départ, l'influence du modèle bureaucratique	30
III-2-2-L'école du service public : des règles spécifiques applicables aux agents publics	31
III-2-3-Un rapprochement récent avec le modèle « flexible »	31
III-3-Spécificités de la GRH publiques	31
III-3-1-La multiplicité des acteurs du système politico-administratif	32
III-3-2-Le respect de la base légale définissant le statut du personnel	32
III-3-3 -La diversité extrême des métiers exercés.....	32
III-3-4- L'exemplarité et la responsabilité sociale accrue.....	32
III-3-5 -La contradiction potentielle	33
III-3-6-La sanction de l'efficacité des prestations fournies par les clients et la concurrence.....	33
III-3-7 -Last but not least.....	33
III-4-La gestion des ressources humaines stratégique	33
III-4-1- Déléguer les responsabilités RH en gardant la cohérence d'ensemble	34
III-4-2- Réduire les automatismes en dynamisant les salaires et les carrières.....	34
III-4-3-Baser sur la GRH sur les compétences plus que sur les diplômes.....	34
III-4-4-Intégrer et valoriser la performance des agents publics	35
Conclusion	36
Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales algérienne.....	37
Introduction	37
Section I : Contexte de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne.....	38
I-1-L'administration territoriale décentralisée en Algérie : les collectivités territoriales.....	38
I-1-1- La wilaya.....	38
I-1-1-1- Organisation et fonctionnement de la wilaya.....	39

I-1-1-2 -Administration de la wilaya	41
I-1-2-La commune	43
I-1-2-1-Organisation et fonctionnement de la commune	44
I-1-2-2- L’administration de la commune	47
I-1-2-3-Les commissions de la commune	47
I-1-2-4-Les compétences de la commune	48
I-2-Les effectifs de la fonction publique	48
Section II: Le cadre réglementaire de la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales algérienne.....	51
II-1-Les systèmes de la fonction publique territoriale	51
II-1-1-Le système de la fonction publique territoriale autonome	51
II-1-2-Le système unifié de personnel des collectivités locale	52
II-2- Le système algérien de la fonction publique.....	52
II-2-1- Les principes fondamentaux qui régissent la fonction publique	53
II-2-2-L’ordonnance 06-03 : un cadre de référence pour la GRH publique.	53
II-2-3-Statut particulier des fonctionnaires des collectivités territoriales algériennes.....	54
II-2-3-1- Statut particulier des fonctionnaires des communes algériennes	55
II-3- Les instruments de la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne	55
II-3-1-Le plan annuel de gestion des ressources humaines	56
II-3-1-1-Le plan annuel de gestion des ressources humaines dans les communes Algérienne	56
II-3-1-2- Modalité d’élaborations et d’approbation du plan de gestion des ressources humaines ...	57
II-3-2- Les pratiques de GRH dans un plan de gestion	57
II-3-3- La finalité du plan de gestion des ressources humaines	58

II-3-4- Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, recyclage et de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires	58
II-3-5-Le plan déconcentré de formation de recyclage et de perfectionnement	59
Section III : La gestion de la carrière dans la fonction publique algérienne.	59
III-1-L'arrêté de nomination du fonctionnaire	59
III-2-Les garanties, les droits et les obligations des fonctionnaires	60
III-2-1-Les garanties	60
III-2-2-Les droits	61
III-2-3-Les obligations	61
III-3- Organisation et déroulement de la carrière	62
III-3-1- Le recrutement	62
III-3-1-1 -Conditions de recrutement et promotion	62
III-3-1-2- Les modalités de recrutement	63
III-4-La gestion administrative de la carrière des fonctionnaires	64
III-4-1- L'évaluation.....	64
III-4-2- La formation, l'avancement et la promotion.....	65
III-4-2-1- La formation	65
III-4-3- Les promotions et les avancements d'échelon dans la fonction publique algérienne	68
III-4-3-1- Les promotions dans la fonction publique	68
III-4-3-2 -Les avancements d'échelon dans la fonction publique	70
Conclusion du chapitre	71
Chapitre III : Etude da cas de l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'initiation et le pilotage des projets environnementaux.....	72
Introduction	72
Section I : présentation du cadre d'analyse et méthodologie de recherche.....	73

I-1-Présentation générales de la wilaya de Tizi-Ouzou	73
I-2-Méthodologie de travail	75
I-3-Justification du choix de l'échantillon d'étude	76
Section II: L'encadrement humain au niveau des collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou :	84
II-1-Situation des effectifs des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	84
II-2-L'encadrement humain au niveau des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou	87
II-3-L'encadrement humain dans les communes de l'échantillon	88
Section III : Les projets environnementaux du développement local dans les collectivités territoriales de la wilaya de Tizi-Ouzou	89
III-1-les compétences des collectivités territoriales en matière de développement local	89
III-1-1-Définition de développement local	89
III-1-2-Les collectivités territoriales acteur institutionnelle de développement local	90
III-1-2-1-Les compétences de la communes en matière de développement local.....	90
III-2-Les projets environnementaux envisagés par les communes de l'échantillon	91
III-2-1-Les principaux projets environnementaux dans les communes de l'échantillon	92
III-2-1-1-la gestion des déchets.....	92
III-2-1-2-La gestion de l'eau et de l'assainissement	94
Section IV: Résultats de la recherche et conclusions.....	95
IV-1-Présentation de la situation actuelle de la GRH et les projets environnementaux des communes de l'échantillon	95
IV-1-1 Identification de la commune	95
IV-1-2- Les ressources humaines communales	96
IV-1-3 -La formation.....	98
IV-1-4-La communication	100

IV-1-5- La performance	101
IV-1-6-Les compétences	102
IV-1-7 -La gestion des projets environnementaux	103
IV-2 -Les conclusions	106
IV-2-1-La planification stratégiques des ressources humaines	106
IV-2-2-L'amélioration des outils de la GRH au sein des collectivités territoriales	107
IV-2-3-La création d'une politique de formation en adéquation avec les spécificités territoriales ..	107
IV-2-4-L'amélioration des compétences qualifiant au sein des collectivités	108
IV-2-5- Participations de diverses parties dans la protection et l'amélioration de l'environnement	108
IV-2-6-Instaurer au niveau des collectivités un style de management de personnel efficient	109
IV-2-7-Autres propositions	110
Conclusion du chapitre	111
Conclusion générale	112
Références bibliographique	I
Annexes	III
Liste des annexes, tableaux, figures, cartes	III