

République Algérienne Démocratique et Populaire.
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion.
Département des Sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

La gestion de carrière au sein d'une
administration publique
Cas de la direction des impôts de la wilaya
de Tizi-Ouzou

Réalisé par :
CHATRI Lynda
SMATI Djouher

Dirigé par :
M. GUENDOUDI Brahim

Devant le Jury:

Président : Mr SAHALI Nourdine
Rapporteur : Mr GUENDOUDI Brahim, Professeur, UMMTO
Examineur : Mr ANICHE Arzeki

Année universitaire : 2020-2021

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience, et la volonté pour achever ce travail.

La premier personne que nous tenons à remercier très chaleureusement est notre encadreur, Monsieur GUENDOUZI BRAHIM, d'avoir accepté à encadrer ce modeste travail, nous le remercions pour ses qualités d'encadrement, ses compétences, sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils jusqu'à l'aboutissement de notre travail de recherche.

Nos respects et nos sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Nous sommes aussi très reconnaissant envers l'ensemble du personnel de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, en particulier notre tuteur de stage Mme HABI ALDJIA inspecteur central qui nous a beaucoup aidé et soutenu durant toute la durée de notre stage.

Enfin nous tenons à témoigner nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, en particulier nos parents.

Merci à tous

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*A mes chers parents ma mère et mon père,
Pour leur patience, leur amour, leur soutien, leur
encouragement et la confiance qu'ils m'ont accordée.*

*A mes très chers frères Amar et Samir,
Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, et surtout réussite.*

*A ma chère tante Aldjia,
Pour sa présence à mes coté à toute l'aide qu'elle m'a
apportée et les sacrifices qu'elle a fait pour moi.*

*A ma chère amie avant d'être binôme Djoudjou,
Pour la complicité, la sincérité et l'amour qui nous unissent.*

Et en fin ceux qui sont présents dans mon cœur.

Lynda

Dédicace :

Je remercie Dieu de m'avoir donné courage et volonté tout au long de mon cursus :

Je dédie mes écrits à mes très chers parents que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tout les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte

A mes chers frères adorés : SLIMANE, AMAR et HAMZA.

A ma chère amie avant d'être binôme LYNDA pour son aide et sa générosité ainsi qu'à toute la famille CHATRI.

A mes grands parents ainsi qu'à toutes mes tantes, oncles, cousins, cousines et à toute ma famille.

A ceux qui sont dans mon cœur et présent à mes cotés.

Et à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Djouher



Liste des abréviations

Liste d'abréviations

OST organisation scientifiques de travail

GRH gestion des ressources humaines

RH ressource humaine

DAMF direction de l'administration des moyens et des finances

DGI direction général des impôts

ENI école national des impôts

IEDF l'institut d'économie douanière est fiscal

GPE la gestion prévisionnel des emplois

GPPEC La gestion prévisionnel des emplois préventifs des emplois

GPEC la gestion prévisionnel des emplois et de la compétence

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I: La GRH : Approches théoriques et conceptuelles	5
Section 1 : Historique de la gestion des ressources humaines	6
Section 2 : Objectifs et rôle de la GRH.....	10
Chapitre II: Les missions et activités de la GRH.....	14
Section 1 :Les missions assignées à la GRH.....	15
Section 2 :Les activités de la GRH dans l'organisation	17
ChapitreIII: La gestion de carrière.....	29
Section 1 : Aperçu général sur la gestion de carrière	30
Section 2 : Pilotage et développent de la gestion de carrière.....	34
Chapitre IV :La gestion de carrière au sein de la Direction des impôts de la Willaya de TIZI-OUZOU.	42
Section1 : Présentation de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou...	43
Section 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines dans la direction des impôts de la wilaya de TIZI-OUZOU.....	51
Conclusion générale	64
Bibliographie	66
Liste des tableaux :.....	68
Liste des figures :.....	69
Annexes.....	70
Table des matières	



Introduction générale

Introduction générale

L'adoption au politique de gestion de carrière par la direction des ressources humaines sein d'une organisation, vise à faire évoluer les salariés dans l'intérêt de l'employeur et du personnel. En effet, la mobilité professionnelle et la promotion interne sont souvent préférées par rapport au recrutement en externe et ce, en termes de coût, de délai, d'efficacité et de gain de productivité. Cela entraîne également pour les employés une meilleure implication dans la vie de l'organisation du fait même qu'ils connaissent les rouages, une plus grande motivation et renforce la fidélisation. C'est aussi l'un des moyens pour réduire le turn-over qui peut se révéler cher pour employeur et ainsi atténuer sa marque.

Intérêt du thème

En tant que levier dans la gestion des ressources humaines, la gestion de carrière agit à plusieurs niveaux, ce qui lui donne un caractère essentiel dans l'approche des relations de travail dans l'organisation. Tout d'abord, c'est arriver à capitaliser les savoirs et savoir-faire, ensuite satisfaire aux attentes à moyen terme exprimées par chaque salarié et enfin attirer et fidéliser des compétences spécifiques tant recherchées sur le marché du travail. Aussi l'évolution professionnelle à l'intérieur de l'organisation devient un objectif essentiel puisque cela permet de favoriser l'avancement du personnel vers des niveaux hiérarchiques supérieurs et en liaison avec une politique de rémunération adaptée par rapport à l'ancienneté.

Choix du thème

De par son importance dans la gestion des ressources humaines, le thème de la gestion de carrière fait l'objet de notre préoccupation que ce soit au niveau conceptuel qu'empirique. En effet, nous avons choisi cette thématique en vue d'analyser sa mise en œuvre spécifique dans le cadre de l'organisation qui obéit au statut de la fonction publique. Autrement dit, l'ensemble des fonctionnaires des administrations publiques sont concernés par les dispositions touchant la gestion de leurs carrières et quelle différence y a –t- il avec les salariés d'autres secteurs d'activités notamment les emplois dans le secteur économique public (les EPE) et le secteur privé ?

Problématique

La question principale que nous posons en abordant la thématique retenue dans ce travail de recherche est la suivante : **Quels sont les principaux éléments privilégiés de la gestion de carrière qui sont mis en œuvre dans les administrations publiques avec référence à la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou ?** Aussi, nous accompagnons cette interrogation par les questions secondaires ci-après :

- Les qualifications et l'expérience professionnelle constituent-elles les déterminants privilégiés dans la gestion des carrières ?
- Pourquoi la rémunération ne constitue –t- elle pas l'unique motivation des employés ?
- La mobilité interne et la formation sont-elles suffisantes pour assurer une gestion des carrières satisfaisante pour les employés ?
- La mobilité externe peut –elle être recherchée pour combler une insuffisance de la gestion des carrières des employés ?
- Pourquoi l'implication des employeurs dans la gestion des carrières est déterminante dans la stabilisation des effectifs d'employés ?

Hypothèses

Pour traiter cette problématique, nous allons poser deux hypothèses de travail à même de nous guider tout au long de notre analyse.

H1 : Les dispositions contenues dans le statut de la fonction publique constituent la principale référence de la gestion des carrières des fonctionnaires.

H2 : Les statuts particuliers des personnels des administrations publiques définissent le cadre général de l'évolution professionnelle et de la rémunération de chaque employé.

Méthodologie

Notre méthodologie s'articule autour de deux démarches : l'une conceptuelle à travers la revue de la littérature en GRH et particulièrement l'aspect spécifique de la gestion des carrières des personnels et l'implication des employeurs. L'autre, est plus empirique, avec la collecte de données de terrain à partir d'un stage pratique effectué auprès de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Plan de travail

Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons opté pour le plan suivant : le premier chapitre est consacré aux approches théoriques et conceptuelles de la gestion des ressources humaines afin de faire ressortir les principaux apports de la pensée managériale autour de la GRH.

Le second chapitre porte sur les missions et les activités de la GRH afin de situer l'ensemble des pratiques qui caractérisent spécifiquement la ressource humaine dans l'organisation, en relation avec les objectifs stratégiques définis préalablement.

Le troisième chapitre est relatif aux éléments spécifiques à la gestion des carrières et fait ressortir les principaux éléments qui guident les gestionnaires des ressources humaines à adopter telle ou telle démarche se rapportant à l'évolution professionnelle des employés et ce, dans le cadre de la stratégie adoptée par l'employeur.

Enfin, le quatrième chapitre traitera de l'étude empirique effectuée auprès de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou. Il s'agit de la gestion de carrière des effectifs travaillant auprès de l'administration fiscale. Quelle est la nature des actions mises en œuvre dans ce cadre en tenant compte de la spécificité fonctionnelle et organisationnelle de cette administration.



Chapitre I:
La GRH : Approches théoriques et
conceptuelles

CHAPITRE I : Approches théoriques et conceptuelles de la GRH

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines considère les individus comme des ressources qu'il faudra valoriser et développer et non plus comme un simple coût de production à minimiser. Elle cherche à obtenir le meilleur fonctionnement possible de l'entreprise et un rendement optimal.

Dans ce chapitre, nous abordons l'historique de la gestion des ressources humaines à travers l'évolution des principaux courants ainsi que les différents auteurs. Nous ferons ressortir les objectifs principaux et essentiels de cette fonction afin de cerner ses différentes missions, les activités qui la composent ainsi que les différents éléments cruciaux qui lui sont liés.

Section 1 : Historique de la gestion des ressources humaines

Dans le domaine du management, la gestion des ressources humaines occupe une place centrale et à ce titre plusieurs courants de pensées lui ont consacré des études et analyses diverses. Nous présentons dans cette section les théories dominantes qui ont contribué à la construction de la gestion des ressources humaine comme discipline du management moderne.

1. La théorie classique des organisations

Ce courant rassemble l'ensemble des fondateurs des sciences de gestion à savoir Henry FAYOL, Frederick Winslow TAYLOR et Max WEBER.

1.1. Le Fayolisme

C'est le courant de l'administration scientifique. Il a été nommé ainsi d'après son fondateur Henry FAYOL (1841-1925) qui est un ingénieur français qui a décomposé la fonction administrative en cinq composantes : prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

En respectant les quatorze principes que Fayol a mis en valeur, à savoir : la division du travail, autorité, responsabilité, subordination à l'intérêt général, équité, stabilité du personnel, ordre, hiérarchie claire, rémunération équitable, satisfaction du salarié, unité de direction, unité de recommandation, discipline,

esprit d'initiative, union du personnel et enfin la centralisation, l'efficacité est automatiquement réalisable.¹

1.2. Le Taylorisme

Il s'agit du courant de gestion scientifique fondé par Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917) qui est un ingénieur Américain considéré comme le père de ce qui est appelé organisation scientifique du travail (OST).

L'OST est caractérisé par le travail à la chaîne et le salaire au rendement. D'après ce courant, les tâches doivent être organisées et identifiées par les places ou rôles que doivent occuper les acteurs pour arriver à une productivité optimale. C'est ce qu'on appelle ONE BEST WAY OF PERFORMANCE qui veut dire (un meilleur moyen de performance).

1.3. La bureaucratie

C'est l'organisation bureaucratique analysée par Max WEBER, sociologue Allemand (1864-1920), qui a décrit que l'autorité se fait par l'égalité formelle et rationnelle de celui qui donne les ordres.

Les trois principes rationnels de la bureaucratie consistent en la division du travail afin d'augmenter la productivité.

- La structure hiérarchique qui fixe les différents niveaux d'autorités de l'organisation ;
- La communication verticale qui consiste à faire circuler l'information en respectant la hiérarchie du haut vers le bas ;
- L'information écrite où les notes de services, règles et procédure sont établies par écrit afin d'éviter les erreurs d'interprétation.²

2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines désigne l'ensemble des travaux des auteurs comme Elton Mayo, Abraham Maslow, Marc Gregor et de Herzberg. Selon ce courant de pensée, la théorie des organisations a ignoré la dimension humaine et elle l'a réduite à une simple fonction de production.

¹ H. FAYOL, Administration générale et industrielle 1916, (Cité par Jean Marie PERRETI 14^{ème} édition Vuibert, paris.

² Michel BARBEL, OLIVIER Meier, « Manager », édition Dunod, Paris, 2006.

La gestion des ressources humaines est appréhendée comme une discipline et suppose que le travailleur possède des capacités cognitives qui peuvent développer et améliorer l'organisation afin de s'adapter à l'environnement de l'organisation.

L'objectif principal de cette école est de mettre en conformité le travail et les objectifs de l'organisation.

2.1. Les travaux d'Elton MAYO

Pour Elton MAYO, l'homme n'est pas une machine interne qui nécessite du réglage pour fonctionner. Au contraire, pour cet auteur, l'homme est un centre actif. Il a précisé que la quantité du travail accompli par un individu est déterminée par sa capacité sociale, c'est-à-dire par l'instauration d'un climat de confiance ainsi que les conditions de travail, et non pas par sa capacité physique.

2.2 La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

L'auteur américain Abraham MASLOW (1908-1970) a élaboré une hiérarchie des besoins à partir d'une pyramide dite pyramide des besoins, de la base au sommet comportant cinq types de besoins.

La théorie des besoins de MASLOW repose sur l'idée que tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant les besoins fondamentaux.

Figure 1 : Pyramide de Maslow



Source : Bernard Mattony, Daniel Crozet ; « Gestion des ressources humaines pilotage ,social et performance, 6eme édition, Dunod, Paris, 2005.

2.3. Mac GREGOR

Selon Douglas Mac GREGOR, deux théories expliquent le comportement humain :

- **La première** considère que l'individu a une aversion innée pour le travail et qu'il doit et souhaite être dirigé et contrôlé de manière stricte. Donc pour cette théorie :
 - l'homme n'aime pas travailler.
 - il n'apprécie pas les responsabilités
 - cette théorie repose sur le style de management autoritaire.
- **La seconde** prône la confiance, la délégation et l'autocontrôle comme facteurs de performance, insistant sur la tendance naturelle de l'individu à donner le meilleur de lui-même dans un contexte favorable. Pour cette théorie :
 - l'effort au travail est naturel et peut être source de satisfaction.
 - l'homme peut apprendre à rechercher les responsabilités.
 - cette théorie repose sur le style de management participatif.

2.4. La théorie bi-factorielle de Frederick HERZBERG

L'auteur F. Herzberg s'interroge sur les facteurs générateurs de la motivation pour les individus dans leur travail. Il a constaté que les facteurs qui suscitent des réactions positives de l'individu par rapport à son travail tels que l'intérêt au travail, la réalisation de soi, la reconnaissance et la responsabilité, sont différents de ceux qui suscitent des attitudes négatives tels que les facteurs d'insatisfaction comme par exemple les conditions de travail et le salaire.

3. L'école de contingence

L'école de contingence trouve ses origines dans la théorie systémique où elle regroupe les travaux de plusieurs auteurs à travers les courants de la théorie de la recherche qui ont été développés par SIMON.H(1957 et 1962) et CYRT.R et MARK.J (1963). Les théories de contingences reconnaissent que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales. Elles disent qu'il y'a des éléments du contexte qui influence de manière déterminante les structures et les processus de l'organisation.

L'idée centrale de l'école de contingence repose sur l'analyse de l'organisation par l'influence de son environnement externe et son ³environnement interne. Quelques auteurs ont expliqué qu'on ne peut pas comprendre le système organisationnel sans espérer les déterminants de l'extérieur, et ce système existe car il apporte des réponses aux attentes de l'environnement. La bonne organisation c'est celle qui s'adapte toujours à son environnement.

Section 2 : Objectifs et rôle de la GRH

Le concept de GRH a été défini par de nombreux auteurs. Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes spécifiquement intéressés à quelques unes d'entre elles, à savoir la gestion des ressources humaines comme étant « l'ensemble des activités qui permettent à une Organisation de disposer de ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ».

1. Définition de gestion des ressources humaines (GRH)

La définition de Dolan précise le but de la GRH comme suit : « La GRH constitue l'ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels ». La fonction « ressources humaines » recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983). De manière

³L.Cadin, F.Guérin et F.Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », éditions Dunod 2007, Dolan et al.2002.

générale, la GRH se définit comme l'ensemble des pratiques permettant à une organisation (administration, entreprise...) de disposer des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre au temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé préalablement dans un environnement (contexte) incertain. Ainsi, pour contribuer à la performance d'une organisation, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences à travers la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation...la GRH est enfin une fonction que se partagent multiples acteurs : Les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés, les décideurs de l'organisation, le DRH qui définit les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'organisation; les spécialistes fonctionnels de la GRH qui élaborent des règles et des procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions et les objectifs généraux de l'organisation.⁴

2. Les objectifs de la GRH

On distingue des objectifs explicites, implicite et à long terme.⁵

2.1. Les objectifs explicites

La GRH vise quatre objectifs explicites :

- **Attirer les candidats qualifiés** : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- **Développer** : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évolution de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la

⁴ SEKIOU, BLONDIN, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001.

⁵ Pierre Morin, gestion du personnel et management des ressources humaines, éd Domino.

rémunération aux mérites. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariées et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur.

2.2. Les objectifs implicites

La GRH vise trois objectifs implicites à savoir :

- **Accroître la productivité du travail** : la recherche des gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise, et la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariées.
- **Améliorer la qualité de vie au travail** : un grand nombre d'employeurs ont compris qu'ils ont intérêt à donner la possibilité à leur salariées de réaliser leurs aspirations, car la qualité de vie au travail donne aux salariées l'opportunité d'obtenir de la satisfaction.
- **Respecter le cadre juridique** : la GRH, au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et les règlements existant ; d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la sécurité au travail.

2.3. Les objectifs à long terme

- La compétitivité et la rentabilité.
- Accroître l'activité de l'entreprise tout en disposant d'un même niveau de ressources.

3. Rôle de la GRH

La ressource humaine est un actif important dans l'entreprise, elle est porteuse d'enthousiasme, d'initiative et de performance. Elle est responsable du bon déroulement de toute activité de l'entreprise. Elle participe à la stratégie organisationnelle, à la formulation des politiques, à l'assistance et au conseil, au contrôle, à l'innovation et à la gestion de changement. Enfin, à l'établissement de nouvelles priorités concernant les fonctions et les activités, dans ce contexte de la désignation personnelle trouve sa métamorphose en « ressources humaines », ressource d'action et de réflexion.⁶

⁶ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.

Conclusion

Les différentes approches théoriques ont contribué à rendre la GRH un domaine d'étude varié et complexe parce que précisément cela se rapporte à l'être humain à travers des acteurs que sont les travailleurs évoluant dans une organisation. Les concepts forgés par divers auteurs constituent la grille d'analyse à travers laquelle sont analysés les comportements, les pratiques et les décisions prises en matière de ressources humaines.



Chapitre II:
Les missions et activités de la GRH

Chapitre II : Les missions et activités de la GRH

Introduction

Les missions et les activités de la GRH contribuent de façon décisive à la réussite des processus au sein des organisations particulièrement les entreprises. Leur identification implique une meilleure prise en charge et une anticipation des évolutions susceptibles d'affecter positivement ou négativement le monde du travail et le management.

Section 1 : Les missions assignées à la GRH

Les quatre grandes missions de la GRH sont :

- Un expert administratif et un gestionnaire de gaspillages
- Le partenaire des salariés
- Le partenaire du changement
- Un partenaire stratégique

1. Une expertise administrative et un gestionnaire de gaspillages

L'une des missions principales de la fonction RH est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. De même, les TIC ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des RH. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus RH et un recentrage de la fonction sur d'autres missions. Cette évolution est notamment visible avec la généralisation de GRHAO par exemples :

- Intranet : les saisies liées à toutes les applications administratives du personnel sont faites directement par les salariés eux-mêmes et par le personnel d'encadrement ;
- La combinaison d'internet et de la gestion électronique des données (GED) a conduit progressivement à la règle du zéro papier.

2. Le partenaire des salariés

Dans l'expression « fonction ressource humaines ». La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a eu pour effet de créer un décalage

⁷entre la recherche effrénée du profit et le respect des salariés. Les coûts cachés de ces opérations de downsizing (réduction de la taille de l'organisation) sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et de l'implication organisationnelle des salariés.

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une nouvelles stratégie : devenir le partenaire des salariés. Il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise. La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelées les « 5E » en vue de réaliser une veille sociale :

- **Équité** : Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : «a travail légal, salaire égale ».Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires dans l'embauche (cf. CV anonyme).
- **Employabilité** : S'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout autour de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché de travail et ce à n'importe quel moment de leur carrières. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations.
- **Epanouissement** : S'assurer du bien –être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) que professionnel (perspectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).
- **Éthique** : La notion éthique est complexe. En GRH, il se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (exemple : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratique discriminatoires...). Plus généralement, au niveau environnemental, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable, etc.
- **Écoute** : la stratégie des « 5E » passe par l'écoute des salariés et de leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentations avec la direction générale de l'entreprise. Cette stratégie des « 5E » vise au développement de la

⁷ PERRETI JM (2016) : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris.

motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de valeur.

3. Le partenaire du changement

La fonction RH consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

4. Un partenaire stratégique

La fonction RH est, comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définit, la GRH est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

Section 2 : Les activités de la GRH dans l'organisation

1. Le recrutement

Le recrutement représente un moment crucial dans les activités de la GRH car cela consiste à doter l'organisation d'un personnel qualifié et dévoué.

1.1. La définition du recrutement

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraine l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidature possédant des qualifications et de la motivation face aux postes offerts.

1.2. L'objectif du recrutement

Le recrutement est l'activité essentielle dans la gestion des ressources humaines, c'est une opération coûteuse dont les résultats sont entachés d'incertitudes. Cette importante activité a trois objectifs essentiels :

- L'élaboration des moyens qui permettent le recrutement des candidats compétents en vue de réalisation des tâches nécessaires au fonctionnement de leur service ;

- L'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible.
- Le placement de chaque candidat dans le poste qui lui convient de façon à ce qu'il utilise au mieux ses compétences, son expérience et ses motivations.

1.3. Le processus de recrutement

Le processus d'un recrutement comprend sept (7) étapes essentielles à savoir : la définition du besoin, le choix de source de candidature, la présélection sur dossier, les entretiens, la décision d'embauche, la période d'essai et enfin l'embauche définitive.⁸

1.3.1. La définition du besoin

La définition d'un besoin dans un processus de recrutement consiste à la rédaction et la description du poste et à la définition du profil de candidat.

➤ La rédaction et la description du poste

Il s'agit d'une condition de la fiabilité qui est une aide précieuse pour l'intégration et la collaboration du candidat embauché. Et pour connaître la nature d'un poste de travail, on doit le décrire par les points suivants :

- l'intitulé du poste,
- la mission du poste,
- le contexte du poste,
- le contenu du poste.

➤ Définition du profil du candidat

Cette étape a pour objectif de chercher le candidat idéal pour le poste vacant, cela se fait par rapport à la disponibilité de certains caractères tels que :

- Motivation,
- Expérience,
- Compétences spécifiques,
- Traits de critères,
- Caractéristiques physiques.

⁸ GUERIN, G & WILS, T(1990), « l'administration des pratiques de la gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » dans vingt cinq ans de pratiques en relation industrielle au Québec ; Edition Y van Biais, Cowansville

1.3.2. Le choix de source de candidature

Le choix des sources de candidature se fait essentiellement par le ciblage de filières de recrutement et la rédaction de l'annonce.

➤ Cibler une filière de recrutement

Il s'agit du choix de source de recrutement par filières telles que les agences de l'emploi qui consiste à embaucher les personnes qui sont à la recherche de l'emploi, à titre d'exemple l'ANEM en Algérie.

➤ Rédaction de l'annonce

L'annonce doit informer le candidat sur les critères voulus et doit attirer son attention et elle aborde les points suivants :

- Une présentation de l'entreprise,
- Une présentation de poste,
- Les critères de sélection,
- Précision à apporter un CV.

1.3.3. Présentation du dossier

La présentation du dossier se fait généralement par :

- La réponse aux candidats non présélectionnés, qui se fait par la réception des réponses, la présélection du candidat et la poursuite de la sélection.
- Le portefeuille de candidature qui consiste à la convocation des candidats pour rencontre avec les chargés de recrutement.
- La réponse aux candidats par la sélection des meilleurs candidats.
- La décision d'embauche.

1.3.4. L'entretien

L'entretien désigne l'outil d'évaluation de sélection le plus répandu et cela se fait par une rencontre qui se fait entre le responsable de recrutement (qui organise un entretien avec le candidat à fin de lui donner des informations sur l'entreprise, son capital et les exigences du poste) et le candidat (qui trouve l'occasion de s'exprimer et exposer ses connaissances et compétences).

1.3.5. La décision d'embauche

L'entretien permet de sélectionner un nombre limité de candidat qui ont des critères voulus et qui réponds aux exigences du poste.

1.3.6. La période d'essai

C'est une étape importante du recrutement qui désigne une période où le candidat sera testé par rapport à ses aptitudes et ses réactions pour une embauche définitive.

1.3.7. L'embauche définitive

C'est la décision définitive et durable d'une relation professionnelle en prenant en considération les données et les informations collectées durant la période d'essai et la validation du choix.

2. La rémunération

2.1. Définition

Selon Marcel Coté «cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaire ou non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation ».

2.2. Les composantes de la rémunération

Il s'agit de trois composantes qui sont le salaire de base, les autres composantes de la rémunération et les charges sociales.

2.2.1. Le salaire de base

C'est une composante qui consiste dans trois, points à savoir la fixation du salaire, l'égalité entre femmes et hommes et le salaire minimum interprofessionnel garanti.

2.2.2. Les autres composantes de la rémunération

En plus du salaire de base, la rémunération comprend divers composantes complémentaires dont : les primes d'ancienneté, les heures supplémentaires, les primes et gratifications, les avantages complémentaires, régie et prévoyance, les œuvres sociales et la complémentaire santé.⁹

⁹ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines , Paris , Vuibert , 2004,(12éd) p111-112.

2.2.3. Les charges sociales

Les charges sociales sont de deux catégories, les charges sociales supportées par le salarié (telle que les cotisations de sécurité sociales et l'impôt sur le revenu globale qui sont retenus directement de la paie) et d'autres charges supportées par l'employeur ou l'entreprise (l'ensemble des charges que versent l'employeur ou l'entreprise aux organismes de l'Etat comme charges patronales et l'ensemble des impôts et taxes sur l'emploi un salarié).

3. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

3.1. Définition de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois (GPE), la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (GPPEC), et plus communément la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'appuient sur une évaluation des ressources à l'instant présent et sur des hypothèses de leur évolution. Cette GPEC s'appuie sur des outils, des procédures et des dispositifs pour permettre aux décideurs (dirigeants, DRH, manager de proximité) d'évaluer leurs ressources et compétences dans le temps (actuelles et à venir) et sur deux plans (qualitatif : la nature, le type ; quantitatif : le niveau, l'effectif).

S'inscrivant dans une véritable logique de gestion, la GPEC s'apparente en ce sens à un contrôle de gestion social.

3.2. Les concepts et outils de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences se définit autour de deux concepts fondamentaux. Elle se met en œuvre au travers de plusieurs outils.

➤ Les concepts de compétence

La compétence intervient dans l'analyse, l'évaluation, l'orientation et la classification de l'ensemble des salariés en fonction des exigences du poste et elle s'évalue en fonction d'être capable à réaliser ce travail.

➤ L'emploi type

Il correspond à l'agrégation de plusieurs postes qui présentent des contenus, technicités et des situations de travail suffisamment proches.

➤ Les outils de la GPEC

La GPEC repose sur des outils de suivi des personnes des outils d'analyse de communication et des outils d'aide à la décision et des outils de simulation. Ces outils visent à apporter des informations sur le

niveau qualitatif, quantitatif et financier des besoins et des ressources pour faciliter la prise de décision.

Voici quelques outils particulièrement utilisés dans la GPEC :

- Les tableaux de suivi des effectifs.
- Le référentiel des emplois.
- La cartographie des métiers.
- Les entretiens d'évaluation.
- Le plan de formations.

3.3. La démarche de la GPEC

3.3.1. La mise en œuvre

La GPEC doit permettre à l'entreprise de définir et de mettre en œuvre les moyens favorisant sa rentabilité et son efficacité à court terme et son développement à moyen et long terme. Anticipative et préventive, elle s'appuie sur les leçons du passé et les prévisions pour le futur (De trois à dix ans en fonction des secteurs d'activité). Sont ainsi mobilisées dans un premier temps les données issues de l'état actuel des ressources et de ses récentes évolutions (étude du bilan social des trois dernières années, du rapport économique et social, des tableaux de bord sociaux, de la pyramide des âges, du niveau de turnover, de la politique de formation professionnelle, etc.). La mise en perspective des besoins et des ressources conduit à détecter des écarts que l'entreprise doit s'efforcer de réduire par des politiques d'ajustement. Les sur ou sous-effectifs, les écarts de compétences ou qualifications, les emplois sensibles sont autant de situations à traiter par des mesures en termes de recrutement, de formation, de politique de départs, de gestion des carrières et des mobilités.

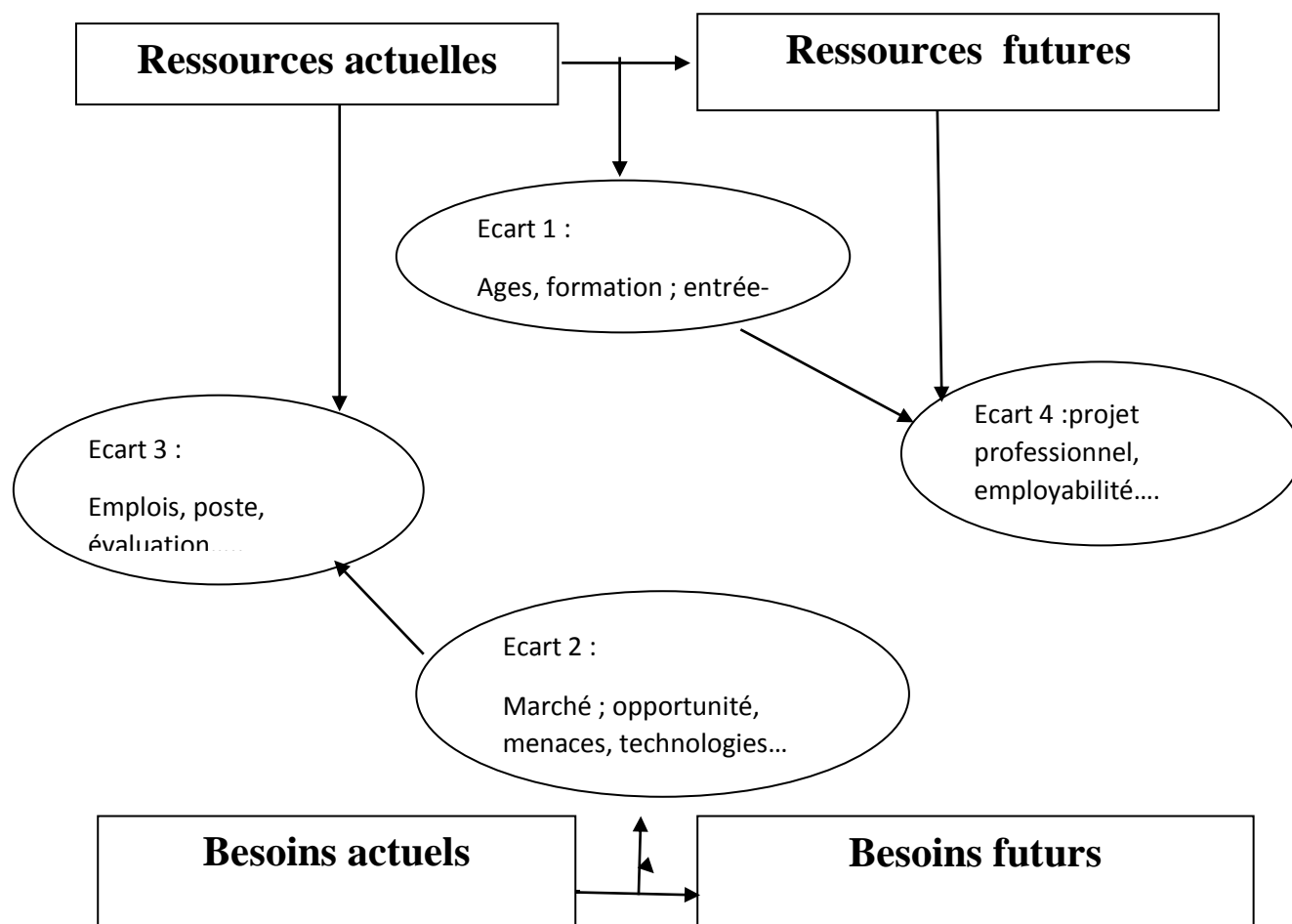
Pour certains, comme les sections syndicales ou les représentants du personnel, la GPEC peut être vécue comme un préalable.¹⁰

3.3.2. Les dispositions juridiques

Pour favoriser la négociation, la législation a imposé souvent un certain nombre de dispositions aux entreprises. L'obligation de négocier porte : sur le contenu des documents à transmettre au Comité d'entreprise lorsque les décisions concernent la stratégie et ses effets sur l'emploi et les salaires ; sur la mise en place d'un dispositif de GPEC, de mesures d'accompagnement et d'outils d'anticipation ; et sur la mise en place d'outils de maintien des salariés âgés dans l'emploi en particulier par la formation professionnelle.

¹⁰ Pascale moulette, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines » 2ème éd, DUNOD, 2014.

Figure 2 : Présentation de la démarche de la GPEC



Source : Pascal Moulette, Olivier Roques « Gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition Dunod ; Paris ; 2014

4. La formation

4.1. Définition de la formation

La formation est l'ensemble des actions susceptible de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

4.2. L'objet de la formation

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

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous nouveaux salariés par une meilleure utilisation des matérielles et des équipements et une réduction des accidents ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

4.3. Le plan de formation

Le processus de formation permet d'assurer les compétences nécessaires au développement des activités. Quatre activités sont recensées dans ce processus à savoir :

- Identifier et hiérarchiser les besoins ;
- Recenser les moyens ;
- Mettre en adéquation avec la contrainte budgétaire ;
- Mettre en valeur concrètement les montées de compétences.

5. L'information et la communication

5.1. L'information

5.1.1. Définition de l'information

Pour l'entreprise l'information est considérée comme un besoin aussi bien que pour l'individu.

5.1.2. Les objectifs de l'information

La formation a pour objectif :

- L'éducation technique et professionnelle ;
- Le développement des relations internes ;
- Un outil de gestion et de prise de décisions ;
- Un moyen d'expression, de discussion et de développement de la concertation ;
- Un nouveau style dans l'organisation des relations de travail.¹¹

5.2. La communication

5.2.1. Définition

La communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise, car les informations qui sont collectées par un organe doivent être transmises aux autres organes par la communication.

5.2.2. Conditions de réussite d'une politique de communication

- Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication ;
- Implication de l'encadrement : les dirigeants doivent savoir que pour diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion ; formation au concept de communication afin de corriger les attitudes visant la rétention des informations pour avoir un pouvoir.

6. Les conditions de travail

6.1. Définition

C'est un ensemble d'éléments directement ou indirectement réels du travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'entreprise, désirable ou non par le salarié. Lorsque on traite les conditions de

¹¹ Bernard Martory, Daniel Crozet « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance » 6ème éd , DUNOD, Paris ,2005.

travail, ce que nous intéresse c'est de savoir si elles sont bonnes ou pas et si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

6.2. Diagnostic de conditions de travail

Il existe une liste qui serve à un diagnostic de conditions de travail :

- Hauteur et éloignement de travail ;
- Intensité des efforts demandés, de l'attention requise, de la complexité et de la vitesse exigée par le travail ;
- Possibilité d'initiative dans le travail ;
- Niveau d'éclairage et éclairage artificielle ;
- Importance et difficulté de la ponctualité ;
- Qualité de l'atmosphère ;
- Risques d'accidents liés à l'utilisation des équipements et à la manipulation des produits ;
- Equité de système de rémunération.
- Possibilité ou difficulté d'apprécier les résultats de son travail ;
- Stabilité ou instabilité des groupes de travail ;
- Possibilité de la formation, de carrière et d'évolution personnelle ;
- Qualité de l'information obtenue de la hiérarchie pour ses propres performances ;
- Qualité de relation avec les collègues.

7. Le contrat de travail

7.1. Définition

La nature et le contenu du contrat de travail sont importants tant pour l'employeur que pour le collaborateur. Le choix du contrat du travail doit être purement réfléchi, car il constitue la base sur laquelle repose les relations future.¹²

¹² Jean Marie PERETTI, la gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert, 2004.

7.2. Les types de contrat de travail

➤ **Le contrat à durée indéterminé**

Il doit être en conformité avec la législation, les prescriptions dans des conventions collectives et les usages de la branche, et il est le plus couramment utilisé.

➤ **Le contrat à durée déterminée**

Il doit être conclu pour un motif précis et prévoir un terme. Il est renouvelable une fois. Il peut être utilisé en cas de remplacement temporaire d'activité.

➤ **Le contrat de travail à temps partiel**

C'est un contrat qui est inclus pour un temps de travail inférieur à la durée de travail applicable dans l'entreprise.

➤ **Le contrat de travail temporaire**

Il n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, dénommée mission et seulement dans les cas énumérés, par la loi.

➤ **Le contrat de travail intermittent :**

Il se caractérise par l'alternance des périodes travaillées et des périodes non travaillées.

➤ **Le contrat de professionnalisation**

Il a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans et demandeurs d'emplois et leur permettre d'acquérir une qualification.

➤ **Le contrat d'apprentissage**

L'apprentissage a pour objectif de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique.

Conclusion

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

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes qui traduisent des interactions permanentes. Plusieurs recherches ont montré l'existence d'une relation entre ces pratiques de GRH et la performance de l'organisation.



Chapitre III: La gestion de carrière

CHAPITRE III : la gestion de carrière

Introduction

Quand un besoin de main d'œuvre est déclaré dans une entreprise, cette dernière a deux possibilités, soit elle recrute de l'intérieur de sa structure, soit de l'extérieur.

Dans ce troisième chapitre on va présenter les différents concepts basiques de la gestion de carrière à savoir les définitions ainsi que l'évolution de la gestion de carrière dans le temps et faire une représentation des éléments du pilotage et développement des carrières.

Nous envisageons le cas du recours à la structure interne. Mettre en place une gestion de carrière c'est implicitement reconnaître qu'elle est utile, voire obligatoire d'assurer une stabilité du personnel.

Section 1 : Aperçu général sur la gestion de carrière

1. Évolution de la gestion de carrière

1.1. Emergence

Pendant longtemps le terme « carrière » a désigné le temps pendant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 60 la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoins à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.¹³

¹³ PERRETI JM : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris(2016) .

1.2. Décennies 1960-1970

Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmente, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.¹⁴

1.3. De 1980 à nos jours

Le développement de la technologie depuis les années 80 et la mondialisation des marchés ont entraînés de profonds changements dans les milieux travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper d'avantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières de salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension du marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

2. Définition de la gestion de carrière

2.1. La carrière

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie notamment s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle.

La carrière se définit comme une suite de fonction et d'activité liée au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières.

Pour bien comprendre la notion de carrière il est indispensable de dissocier ses composants individuels et organisationnels. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu.

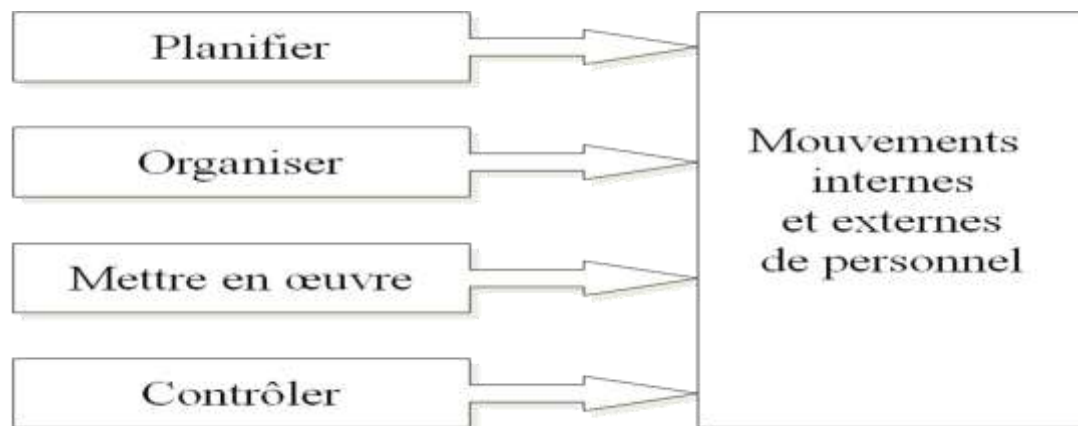
2.2. La gestion de carrière

Selon Jean Marie PERETTI, la gestion de carrière « est un ensemble d'activité entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, et de façon

¹⁴ PERETTI. Jean .Marie, gestion des ressources humaines, édition de Bock 2001

à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications ».

Figure 3: Mouvements internes et externes de personnel



Source : Jean Marie Peretti

3. Les facteurs influant sur la gestion de carrière

Les facteurs influents sur la gestion de carrière sont trois types :

- L'environnement ;
- L'organisation ;
- Les individus.

3.1. L'environnement

Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de crise économique réduisent la quantité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectif. Au contraire, les périodes d'expansion accroissent la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en ces matières.

3.2. L'organisation

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndication du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière de ses employés.

Au Japon, par exemple, la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats-Unis, elle est conditionnée par l'apport et la productivité de l'employé. Il est à noter qu'au sein d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre. Selon Sonnenfeld, il existe trois pratiques d'entreprise en matière de gestion des carrières :

- Entreprises de type prospecteur : Elles misent sur l'innovation des produits et la création de nouveaux marchés. Ces entreprises recherchent du sang neuf capable d'apporter des idées nouvelles. Elles attribuent de ce fait une promotion rapide aux employés les plus innovants.
- Entreprise de type défenseur : Elles misent sur la continuité et la fiabilité. Elles recherchent des ressources fidèles, engagées à long terme envers l'organisation. Elles attribuent les promotions en considérant l'ancienneté. (Exemple : les banques.)
- Entreprise de type analyste : Elles misent à la fois sur l'innovation et la continuité. Elles attribuent des promotions à ceux qui se montrent à la fois innovants et fidèles à l'organisation.

3.3. Les individus

Le trop grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion et cause le plafonnement des carrières.

De même, les aspirations professionnelles des individus exercent, elles aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations, passent un message implicite à la direction qui se résume à : « je veux aller de l'avant ». Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH.¹⁵

¹⁵ SEKIOU LAKHDER, la gestion des ressources humaines, Paris, Montréal, 2^{ème} éd, 2002.

Section 2 : Pilotage et développment de la gestion de carrière

1. Les dispositifs de la gestion de carrière

Les principaux outils de la gestion des carrières peuvent résumés dans quelques pointes donnés ci-dessous ¹⁶

1.1.Des outils centrés sur les besoins des entreprises

- Plans de remplacements ;
- Carte des emplois, répertoire des métiers référentiels de compétences ;
- Parcours repères ;
- Charte de mobilité.

1.2. Des outils pour favoriser l'articulation projets individuels /projets d'entreprise

- Comité de carrières.
- Entretiens annuels.
- Entretiens de carrières.
- Contrats de développement.
- Bourse d'emplois.

1.3. Des outils visant à préciser les projets individuels

- Formation à la gestion des carrières.
- Bilans individuels et procédures d'évaluation diverses.
- Parrainage, formation, détachement...etc.

L'entreprise utilise ces outils pour :

- **Préciser ses besoins à court et moyen terme et les parcours possibles en interne**

Ces outils ont pour objectifs d'anticiper sur les mouvements de personnel à encourager et mettre l'accent sur de nouvelles réalités organisationnelles, car les entreprises auparavant raisonnaient en termes d'emploi, mais aujourd'hui beaucoup d'entre elles s'intéressent à la notion de compétence et cela est dû à la

¹⁶ M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand ; AF. Bender, « fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines ; 2^{ème} édition, Pearson éducation France, 2009.

difficulté d'anticiper les changements d'un poste. A titre d'exemple, les équipes se recomposent régulièrement, les responsabilités des uns et des autres changent.

Les plans de remplacement servent à protéger les entreprises des risques de vacances des postes tenus pour stratégiques.

Il s'agit donc pour les entreprises de savoir comment faire face à certains imprévus tels que : maladies, démissions soudaines, accidents.

➤ **Faire vivre des marchés internes de l'emploi**

Les bourses d'emploi visent à faire le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois libres réservés pendant un temps à la hiérarchie en charge de l'organisation des mutations. Ces informations sont de plus en plus accessibles à tous. L'intranet permet, en effet, d'être informé de l'ensemble des postes à pourvoir. Ces informations peuvent être de deux types : Des informations sur les postes à pourvoir, d'une part, et des informations sur les mobilités réalisées d'autre part.

➤ **Soutenir et accompagner les cadres dans leur démarche personnelle**

Parmi les outils qui permettent de soutenir et accompagner les cadres, dans leur démarche personnelle, on cite l'établissement des bilans de carrière et bilans des compétences.

Le bilan des compétences c'est le biais qui permet à tous d'accéder au bilan de carrières. Ce dispositif a pour but d'impliquer les cadres dans la gestion de leur carrière, ils sont d'une durée de vingt-quatre mois maximum.

2. les acteurs de la gestion des carrières

Après avoir présenté les différents outils, on présente les différents acteurs mobilisés par la gestion des carrières¹⁷.

2.1. La direction générale

-Elle joue un rôle central dans la gestion des carrières des cadres et ce à plusieurs niveaux.

¹⁷ MAC Cathy, la fonction personnelle, les éditions d'organisations, 1983.

-Elle fixe la stratégie de l'entreprise, il lui revient donc de valider les perspectives d'évolution à envisager les compétences à développer.

-Elle participe à l'élaboration des règles de gestion des cadres appelés à prendre les responsabilités les plus hautes dans l'entreprise.

-Elle gère les cadres supérieurs, elle peut participer aux comités de carrière traitant des hauts potentiels.

2.2. La hiérarchie

Son rôle varie selon les entreprises puisque le degré de centralisation de la gestion des cadres (recrutement, rémunération, mutation) peut être plus au moins fort.

Elle est considérée comme un acteur essentiel de la gestion des carrières car elle est responsable de l'évaluation des cadres donc son rôle central le repérage des potentiels. C'est elle aussi qui va permettre à un cadre de développer ses compétences et de révéler son potentiel à travers les différentes missions qu'elle va lui confier, comme elle peut avoir un rôle de conseil en participant à l'orientation professionnelles des cadres.

Donc, le champ d'intervention possible de la hiérarchie dans la gestion des carrières est très vaste. Pourtant, peu entreprise ont cherché à l'établir clairement.

2.3. Le cadre

Il est supposé que les cadres prennent leurs carrières en main. Mais ce qui est constaté sur le marché de l'emploi, que ces dernières adoptent des stratégies différentes. Chacun d'entre eux a sa façon de mettre en œuvre ses compétences.¹⁸

2.4. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines

Les spécialistes de la gestion de ressources humaines interviennent, le plus souvent, à deux niveaux dans la gestion des carrières des cadres :

- **Au niveau central** : une équipe est chargée du recrutement des cadres, cette équipe a pour mission d'animer les politiques de la gestion des carrières des cadres. C'est elle qui met en place les outils de la gestion des carrières et elle définit aussi certains principes de gestion de mobilité.

¹⁸ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.

- **Au niveau d'implication opérationnelle** : elle participe à la gestion des carrières des cadres comme sur le plan national, voir international.

3. Les filières promotionnelles

Peut définir les filières promotionnelles comme une classification de postes que l'employé doit occuper successivement les uns après les autres tout en ayant des classification croissantes, afin de progresser vers le sommet hiérarchique.

Les outils de la gestion des carrières que nous avons évoqué précédemment nous permettent de repérer les fonctions et suivre leurs évolutions, faciliter une bonne communication entre dirigeants pour organiser les filières promotionnelles.

Nous citerons deux grilles de qualifications :

3.1. Grille de qualification segmentée

Elle se divise en trois grilles :

3.1.1. Grille de qualification sans passerelle : Dans cette grille, il n'y a pas de possibilité pour des familles de postes inférieurs de passer aux familles de postes supérieurs.

- **Grille de qualification avec passerelle** : Dans cette grille, il y a possibilités de passage pour des familles de poste inférieur à des niveaux de familles de postes supérieurs.
- **Grille de qualification a recouvrement** : Dans cette grille, l'amplitude de la carrière de l'employé est très étendue puisque 'ce dernier a la possibilité au poste affecté dans des familles de niveaux inférieur de recouvrir l'écart qui les sépare des familles de niveau supérieur.

4. La mobilité

4.1. Définition de la mobilité

Désigne l'acte par lequel un agent change de poste, puisque la carrière est une succession de postes elle-même. Il en est donc de même pour les décisions des mobilités, qui peuvent être souhaitées ou subits.¹⁹

¹⁹ Pierre Bultel, mobilité interne comment réussir, édition de EYROLLES ,2010.

4.2. Les différents types de la mobilité

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité possibles dans une organisation. La mobilité, par définition, implique l'idée de changement. Selon le critère du sens de mouvement (mobilité) :

- **Mobilité verticale** : Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière et donc synonyme de progression, elle correspond à la promotion classique.
- **Mobilité horizontale** : Elle désigne le passage d'une fonction ou d'un métier à un autre sans changement de niveau hiérarchique.
- **La mobilité géographique** : Elle s'exprime à deux niveaux :
 - La mobilité nationale : Le salarié est transféré du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.
 - La mobilité internationale : a partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

4.3. Les niveaux de mobilité

Toutes les formes de mobilités peuvent être :

- **Intra organisationnels** : Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.
- **Inter organisationnelles** : Elles impliquent un changement d'entreprise.

5. La fin de carrière

5.1. Les modalités de départ

L'effectif de l'entreprise est en mobilité permanente et cela est dû aux départs des salariés qui peuvent intervenir pour des multiples raisons.²⁰

5.1.1. La démission

Le salarié dans sa vie professionnelle, comme dans sa vie quotidienne est toujours à la recherche du meilleur ; donc s'il n'arrive pas à satisfaire ce besoin

²⁰ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.

au sein de l'entreprise ou il travaille, il quitte le lieu, et cela ne peut être produit que par l'établissement d'une démission, soit par écrit ou verbalement fin de réaliser le contrat. Le salarié doit déterminer dans sa lettre ou son entretien de démission, la raison de sa démission. Pendant la période de préavis (entre le jour ou le salarié a communiqué sa démission jusqu'à la recherche du contrat), les relations de travail sont maintenues.

5.1.2.Le licenciement

Le licenciement désigne le fait que l'employeur décide de mettre fin au contrat de travail du salarié, et cela peut être selon diverse raisons ; ce qui nous permet de distinguer deux type de licenciement :

- Le licenciement économique : Il peut résulter d'une suppression, de transformation d'emploi ou de modification substantielle du contrat de travail, du a des difficultés économique ou des mutations technologiques.
- Le licenciement non économique : Comme dans le cas d'une démission, le contrat de travail continu à produire ses effets pendant la période de préavis, ce dernier doit être observé sauf si le licenciement intervient pour faute grave, qui prive le salarié de l'indemnité de licenciement.

5.1.3.Le départ ou la mise en retraite

Au -delà d'une certaine période, lorsque le salarié atteint un âge déterminé, il va être mise à la retraite ; cet âge est généralement fixé par la convention collective ou le règlement intérieur.

5.1.4.Fin de contrat à durée déterminée

Dans le cas d'un emploi contracté par une durée déterminée, l'employeur à la fin de cette durée met fin à ce contrat. Le salarié doit être informé de son licenciement. L'employeur ne doit pas refuser le renouvellement du contrat sans aucun motif valable, sauf dans des situations telles que :

-Une absence prolongée du salarié à cause d'une maladie qui provoque son licenciement ;

-Événement imprévisible, décès du salarié, cessation de l'activité de l'entreprise pour des motifs économiques.²¹

²¹ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12ème édition.

5.2. Les documents de fin de carrière

Quel que soit la mobilité de départ, certaines obligations s'imposent en deux parties.

5.2.1. Le certificat de travail

A l'achèvement du contrat, l'employeur doit délivrer au salarié un certificat portant la date de son entrée, de sa sortie, la nature de son emploi ou les emplois successivement occupés. En cas de non remise de certificat, d'omission de mention, de remise tardive, le salarié peut réclamer des dommages et intérêts.²²

5.2.2. Le reçu pour solde de tout compte

Lors de l'expiration du contrat de travail, le salarié doit reconnaître qu'il a perçu l'intégralité des sommes qui lui restent et ça en délivrant à l'employeur un reçu appelé : solde de tout compte.

5.2.3. Avis de départ

Un avis de départ est un document obligatoire. Il doit être délivré avant chaque quel que soit la cause (retraite, démission,...). Ce document confirme si le salarié a ou non des dettes envers l'entreprise.

²² MAC Cathy, la fonction personnelle, les éditions d'organisations, 1983.

Conclusion

L'intérêt pour l'élément humain devrait conduire les managers à prendre en considération les aspirations de leur collaborateurs sans perdre de vue les impératifs économique de l'organisation ou les besoins organisationnels.

Aussi, l'organisation doit fournir les moyens adéquats pour le développement de ses salariés et que ces derniers doivent ajouter une plus-value à l'entreprise lors de leur passage.



Chapitre IV :

**La gestion de carrière au sein de la Direction des impôts de
la Willaya de TIZI-OUZOU.**

Chapitre IV : la gestion de carrière au sein de la Direction Des impôts de la Wilaya de TIZI-OUZOU

Introduction

La revue littérature dans les trois premiers chapitre, nous a permet de mieux présenter les concepts de base de la gestion des ressources humaines ainsi que la gestion des carrières. Pour traiter notre problématique nous souhaitons réaliser par une étude empirique au niveau de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Ce quatrième chapitre est constitué de trois sections, dans la première section nous allons faire une présentation et l'organisme de l'organisation et la deuxième section consiste à la gestion des carrières au sein de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou et une dernière section qui parle sur les résultats de la recherche.

Section1 : Présentation de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou

1. Présentation et plan de situation

Facteur clé de toute économie nationale, la Direction des impôts relève des administrations fiscales qui consistent en un ensemble d'organismes étatiques chargés de l'établissement de l'assiette de l'impôt, de sa perception et de son contrôle.

Cette première section est consacrée à la présentation de l'organisme l'accueil, à savoir la DIW de Tizi-Ouzou en mettant en lumière quelques notions sur l'administration fiscale algérienne.

1.1. Présentation de la DIW de Tizi-Ouzou

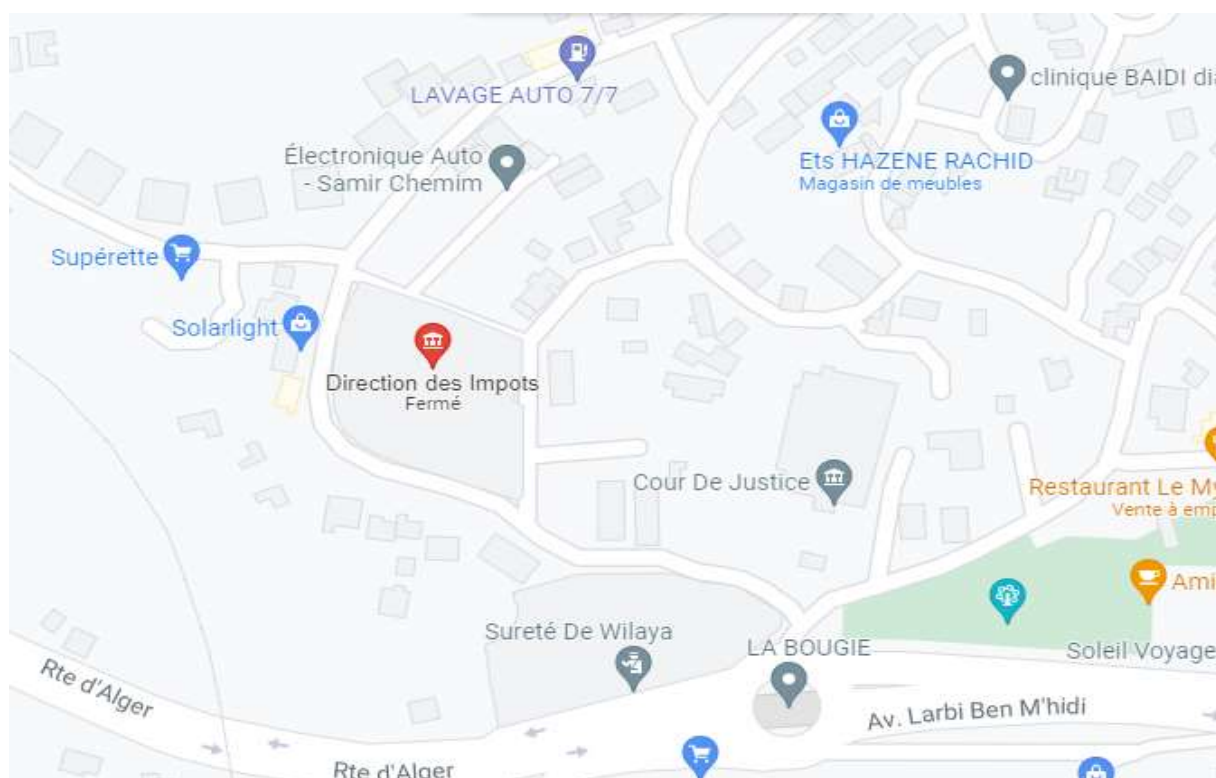
La direction des impôts est une institution étatique qui fait partie du ministère des finances, sa fonction est de collecter et gérer les impôts que doivent payer les citoyens pour apporter leurs contributions au fonctionnement de l'Etat.

Elle est composée de 40 services extérieurs dont 25 inspections qui gèrent les dossiers fiscaux des contribuables en fonction de la régulation des situations et 15 recettes des impôts qui assurent les encaissements et de 5 sous-directions qui coiffent le travail des inspections et recettes des impôts en matière de suivis des dossiers fiscaux.

1.2. Plan de situation

La direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou se situe à la rue ELKECHAI Ramdane« TOUR VILLAS » TIZI-OUZOU.

FIGURE N° 4 PLAN DE SITUATION.



Plan de situation de la direction des impôts (source Google maps)

2. Organisation de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou

La direction des impôts se compose de 5 sous-directions. Son organisation est fixée par Arrêté interministériel du 21 février 2009 fixant l'organisation et les attributions des services extérieur de l'administration fiscale. L'arrêté est publié dans le journal officiel N°20 du 29 Mars 2009.

Les détails sont expliqués dans ce qui suit.

2.1. La sous-direction des opérations fiscales

Elle est chargée notamment de :

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

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

2.1.1. Le bureaux des rôles

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

2.1.2. Le bureaux des statistiques

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

2.1.3. Le bureaux de la réglementation et des relations publiques

Est chargé notamment de :

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

2.1.4. Le bureaux de l'animation et de l'assistance

Il est chargé notamment d'assurer :

- La prise en charge, en relation avec les structures régionales et les directions des impôts de wilaya, de l'animation et de l'assistance aux services locaux en vue de l'amélioration et de l'harmonisation des méthodes de travail.
- Le suivi et l'instruction des rapports de vérification de gestion.

2.2. La sous-direction du recouvrement

Elle est chargée notamment de :

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

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

2.2.1. Le bureaux du control de recouvrement :

Est chargée notamment de :

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

2.2.2. Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures

Est chargé notamment d'assurer :

- Le suivi des travaux de pointage, des émergements des paiements et des certificats d'annulation sur les rôles et titres de recettes pris en charge.
- Le contrôle périodique de la situation de la caisse, des mouvements des comptes financiers et des valeurs inactives.
- L'établissement et visas des opérations et écritures lors de la passation de service entre les comptables.

2.2.3. Le bureau de l'apurement

Est chargé notamment d'assurer :

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

2.3. La sous-direction du contentieux

Elle est chargée notamment d'assurer :

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

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

2.3.1. La bureau des réclamations

Est chargé notamment de :

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

2.3.2. Le bureau des réclamations

Est chargé notamment de :

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

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

2.3.3. Le bureau du contentieux judiciaire

Est chargé notamment de :

-La préparation et la constitution de dossiers de dépôt de plainte auprès des juridictions pénales compétentes.

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

2.3.4. Le bureau des notifications et de l'ordonnancement

Est chargé notamment de :

-La notification, aux contribuables et aux services concernés, des décisions prononcées au titre des différents types de recours.

-L'ordonnancement des annulations et réductions accordées et l'établissement des certificats y relatifs.

2.4. La sous-direction du control fiscal

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

Elle est chargée notamment de :

-La constitution du répertoire des sources locales d'informations concernant l'assiette, le contrôle ainsi que le recouvrement de l'impôt.

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

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

2.5. La sous-direction des moyens

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

-La gestion des personnels, du budget et des moyens mobiliers et immobiliers de la direction des impôts de wilaya.

-Veiller à la mise en œuvre et la coordination du programme d'information ainsi qu'au maintien en condition de l'infrastructure et des applications informatiques.

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

2.5.1. Le bureau des personnels et de la formation

Est chargé notamment de :

-Veiller au respect de la législation et de la réglementation en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et de la formation.

-Mettre en œuvre les actions de normalisation des effectifs et de rationalisation des postes de travail, initiées en relation avec les structures concernées de la direction régionale.

2.5.2. Le bureaux des opérations budgétaires

Est chargé notamment de :

-L'exécution, dans la limite de ses attributions, des opérations budgétaires.

- Mandatement, dans la limite du seuil de compétence qui lui est dévolu, des dossiers de remboursement de la TVA.

- Mandatement des excédents de versements résultant de l'emploi des certificats d'annulation prononcés au titre des impositions en contentieux, relevant du seuil de compétence de la direction des impôts de la wilaya et des centres des impôts.

-L'établissement, annuellement, du compte administratif de la direction.

2.5.3. Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives

Est chargé notamment de :

-La gestion des moyens mobiliers et immobiliers, du magasin des imprimés et des archives de l'ensemble des services relevant de la direction des impôts de wilayas.

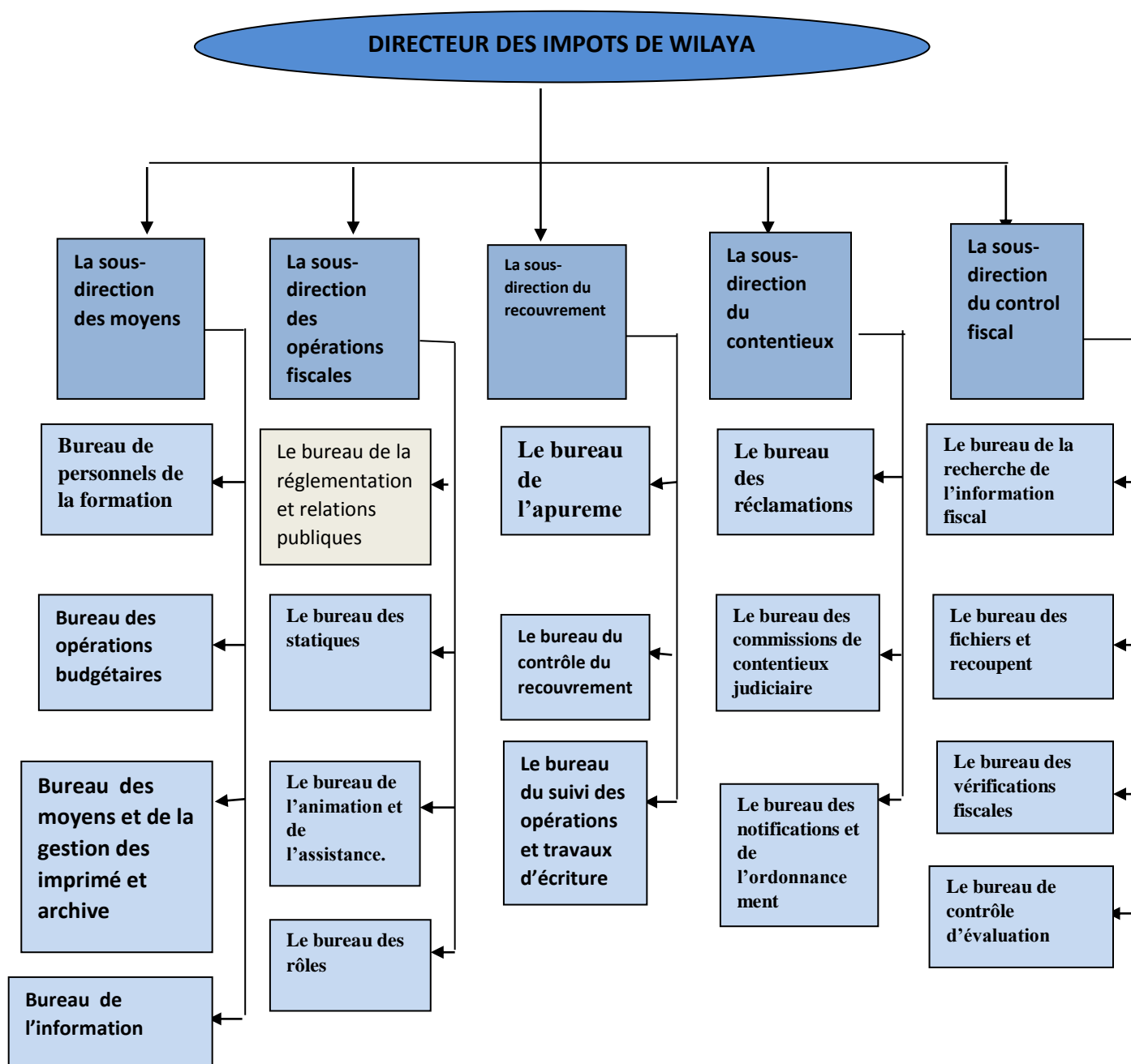
-La mise en œuvre des mesures initiées pour assurer la sécurité des personnels, des structures, des matériels et des équipements et en faire des rapports périodiquement.

2.5.4. Le bureau de l'informatique

-La coordination sur le plan informatique entre les services à l'échelle locale et régionale.

-Le maintien en condition de l'infrastructure technologique et de ses ressources.

Figure 4: Organigramme selon la DIW



Source : Document interne de la DIW de TIZI-OUZOU

Section 2 : les pratiques de la gestion des ressources humaines dans la direction des impôts de la wilaya de TIZI-OUZOU

1. Le recrutement

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'administration fiscale, car il a un impact positif sur la performance notamment la performance économique puisqu'il représente un coût important pour l'administration, mais également un impact direct sur la productivité.

Au niveau de cette direction, le recrutement est géré par la décision de la fonction publique qui a pour rôle de gérer les ressources humaines dans toutes les administrations publiques de l'Etat. La direction de la fonction publique définit chaque année dans un plan de gestion des ressources humaines (PGRH), le besoin des différentes administrations publiques en recrutement d'employés.

1.1. La direction de la fonction publique et la direction des finances

La direction de la fonction publique communique à la direction des finances le besoin en recrutement d'employés qui se traduit par le besoin en postes budgétaires. Une fois les postes budgétaires sont approuvés, le lancement des avis de recrutement au sein de différentes administrations peut avoir lieu. La direction de la fonction publique affiche sur leur site internet tous les concours de recrutement dans les administrations publiques.

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

Le recrutement dans la direction des impôts se fait par mode interne, qui concerne la ressource humaine existante dans les différents services. Il se fait aussi en mode externe qui concerne à ramener une nouvelle ressource humaine. Pour cela, la Direction procède au lancement de concours interne et externe. Le processus de recrutement à la direction des impôts est régi par des textes législatifs clairs et détaillés que nous allons présenter dans ce qui suit.

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

Ce décret définit et fixe ce qui a trait à l'organisation des concours de recrutement et il est appliqué partout dans la fonction publique.

- **La circulaire n°07 du 28 Avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.**

Il s'agit d'un barème de notation avec des critères bien définis qui permet de classer les candidats sur une échelle de 20 points.

- **La décision fixant la répartition des postes budgétaires au titre de l'exercice budgétaire de l'année en cours**
- **L'arrêt d'ouverture de concours et l'avis de recrutement**

Il s'agit d'un document officiel qui est rédigé par la direction des impôts et cela en coordination avec la direction de la fonction publique qui a fait l'approbation des postes budgétaire, une fois approuvé l'arrêt est mis en action ce qui veut dire que l'ouverture du concours a commencée.

L'intitulé de l'arrêt est défini le nombre de postes budgétaire et les modalités du concours et autres conditions et une fois mis en action la direction des impôts affiche à l'avis de recrutement dans les journaux publics nationaux.

L'avis de recrutement est un document de communication destiné à faire savoir aux demandeurs d'emploi l'ouverture d'un concours de la fonction publique au niveau de la direction des impôts.

- **Détail de la circulaire N°07 du 28 Avril 2011 relative aux critères de sélections aux concours sur titre**

Cette circulaire est appliquée par la commission technique, qui est créé pour un mandat de 3 ans juste pour les concours .Elle a pour rôle principale qui est de faire le tri des dossiers pour savoir ceux qui sont valides pour l'avis de recrutement.

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

➤ **Les 6 critères de sélection sont définis comme suit :**

Critère N°1 : adéquation du profil de la formation du candidat ,

Il s'agit d'une note qui est comprise entre 0 à 5, la note est répartie sur trois sous-critères à savoir la conformité de spécialité du diplôme obtenu avec le grade, le cursus d'étude ou de formation et la bonification.

- Conformité de spécialité du diplôme avec le grade :

La note est de 0 à 2, La conformité est divisée sur une échelle de 4, celle qui se rapproche directement est sur le degré 1 et celle qui s'éloigne plus est sur le degré 4.

- Cursus d'étude ou de formation :

La note est de 0 à 3 en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'étude établie comme suit :

- 0.5 pour une moyenne qui entre 10 à 11 sur 20.
- 1 point pour une moyenne qui entre 11 à 12 sur 20.
- 1.5 pour une moyenne qui est entre 12 à 13 sur 20
- 2 points pour une moyenne qui est entre 13 à 14 sur 20.
- 2.5 pour une moyenne qui est entre 14 à 15 sur 20.
- 3 points pour une moyenne égale à 15 sur 20 et plus

- Bonification :

- 2 points pour les diplômés des grandes écoles.
- 1 point pour les majeurs de promos.

Critère N°2 : Formation complémentaire en diplôme exigé dans la spécialité

La note est de 0 à 2 points, elle est répartie sur chaque semestre d'études à 0.5 points.

Critère N°3 : Travaux ou études réalisées par le candidat

La note est de 0 à 2 points et pour une unique publication 1 point ; et 2 points pour plus d'une publication.

Critère N°4 : Expérience professionnelle acquise

Voici un tableau qui montre la bonification sur l'expérience professionnelle acquise.

Tableau n° 1: Pondération de l'expérience professionnelle

Grade similaire			Grade inférieur
Administrations qui organisent le concours	Autres administrations	Secteur économique	
1 point par année à la concurrence de 6 points	1 point par année à concurrence de 4 points	0.5 point par année limite de 3 points.	0.5 points par année limite de 2 point

Source : la DIW T-O

Critère N°5 : date d'obtention du diplôme

Elle correspond à l'antériorité du diplôme à la date d'ouverture du concours. La note est de 0 à 2 points répartie par 0.25 points par année au maximum.

Critère N°6 : Entretien avec le jury

La note est de 0 à 3 points, elle est répartie comme suit :

- Esprit d'analyse et de synthèse 2 points.
- Aptitudes et ou qualification particulière 1 point.

1.3. Voies de recrutement

Le recrutement est centralisé au niveau des administrations centrales et il se fait par la procédure suivante.

1.3.1. Le recrutement interne

Comme pour les différentes nominations au niveau des fonctions supérieures conformément aux stipulations du décret exécutif qui définit et fixe tout ce qui a trait à l'organisation des concours de recrutement, donc ce décret est appliqué impérativement partout dans la fonction publique.

1.3.2. Le recrutement externe

Concours sur épreuves, concours sur titres, tests professionnels ou recrutement direct pour les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers.

1.3.3. Le recrutement le plus productif

Le Direction de l'Administration des Moyens et des Finances (DAMF) estime que les deux recrutements sont productifs car le recrutement externe peut apporter une qualification et le recrutement interne est avantageux non seulement en termes de coûts mais aussi il peut être productif à travers la confiance et la connaissance qu'il détient de son ancienneté.

1.3.4. Durée des contrats appliqués

Quand une personne est recrutée dans l'administration, dans la plupart des cas, elle est titularisée dans son poste. Quant aux contrats signés par l'administration fiscale, ils sont généralement à durée indéterminée.

1.4. Evolution du recrutement au niveau de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou

Au niveau de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, on constate une baisse très importante des recrutements est remarquée depuis 2014. Aucun recrutement à l'instar des inspecteurs divisionnaires sortant de l'institut d'économie douanière et fiscale n'a été opéré. Cela est dû à des mesures politiques jugeant la présence d'un sureffectif au niveau de l'administration fiscale.

2. La formation

La formation au niveau de la Direction des impôts de Tizi-Ouzou étant une action qui consiste à améliorer, recycler et perfectionner les connaissances des agents des impôts, se déroule soit au niveau local, régional ou national.

Les formations dans la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou sont programmées et organisées par la Direction générale des impôts (DGI) et bien-sûr au niveau de la (DAMF) à la sous-direction de la formation qui s'occupe de la gestion des programmes de formation, des fonctionnaires et des agents des impôts.

2.1. Les différents types de formations

Il existe trois types de formations :

2.1.1. Formation statutaire

Elle est composée de ce qui suit :

- **Formation préparatoire** : Elle est subordonnée pour la confirmation de l'agent stagiaire à sa titularisation.

- **Formation préalable à la promotion** : ce type de formation concerne les agents ayant obtenu la promotion d'un grade inférieur à un grade supérieur.

2.1.2. Formation initiale

Des cycles longs ou des cycles courts sont réalisés au niveau de l'école nationale des impôts (ENI) dans le but de former des inspecteurs principaux, au niveau de l'institut d'économie douanière et fiscale (IEDF) dans le but de former des inspecteurs divisionnaires.

2.1.3. La formation continue

Des formations continues sont assurées périodiquement aux agents des impôts en vue d'assurer leur perfectionnement et d'améliorer leurs connaissances.

Tableau n° 2 : Evolution de la formation au profit des fonctionnaires de l'administration fiscale.

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

Source : Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Les programmes de formations sont bien présentés au niveau la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou. En plus des explications sont préalablement données, la sous-direction des moyens a rajoutées que ces formations sont prévus pour répondre aux besoins futurs de l'organisation ainsi que pour l'adaptation de la nouvelle stratégie visant le rapprochement du contribuable avec l'administration fiscale et la promotion d'une civisme fiscale pour l'élargissement de l'assiette notamment par l'intégration du secteur informel.

Tableau n° 3 : Evolution des tranches d'âges au niveau de la Direction des impôts de T-O

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

Source : DIW TO

2.2. Les lieux de formations

2.2.1. Formations locales

Elles se déroulent soit au niveau des locaux de la direction et l'université ou au centre de formation.

2.2.2. Formation régionale

Elle se déroule soit à l'école nationale des impôts (ENI) à Koléa ou bien à l'institut supérieur de gestion et de planification (ISGP) qui se situe à Bordj el kiffan.

2.2.3. Formations nationales

Elles se déroulent à l'institut d'économie douanière et fiscale (IEDF) de Koléa.

3. La gestion des carrières

Pour accroître la productivité, améliorer le climat social et la performance, la direction des impôts de la wilaya de TIZI-OUZOU assure de façon rigoureuse la gestion de carrière de son personnel. Cela consiste à assurer le développement du potentiel des agents de différents grades, d'accroître leurs stabilité et d'améliorer la flexibilité humaine par la mise en œuvre d'un programme de développement qui exige un effort (investissement) et l'atteinte des objectifs fixés.

3.1. L'évaluation

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

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

3.2. Mode et fréquence d'évaluation

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

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

3.3. Les procédures de bases

Elles sont comme suit :

- Le recrutement

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

- L'avancement et la promotion

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

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

Tableau n° 4 :L'avancement au niveau de la DIW TO

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

Source : DIW TO sous- directiondes moyens.

Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale selon les proportions respectives et de 4, 4 et 2 sur 10 fonctionnaires.

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

3.4. La promotion

Cela consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- Après une formation spécialisée ;

-Par voie d'examen ou test professionnels (pour bénéficier de ce mode, le fonctionnaire doit remplir la condition de 7 années d'ancienneté dans le grade lors de l'examen) ;

-Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise. Une ancienneté de 10ans est exigible, et ce après inscription sur liste d'aptitude dans la limite des postes budgétaires inscrits dans le PGRH de l'année considérée.

-Une cinquième voie de promotion existait avant l'ordonnance de l'année 2006 qui l'a abrogée, c'est la promotion par voie de qualification professionnelle parmi les fonctionnaires qui remplissait les conditions de 5 années d'ancienneté dans le grade.

En plus de ces 2 systèmes, le fonctionnaire peut être promu à un poste supérieur lorsqu'il réunit les conditions statutaires, de même qu'il peut être hissé à une fonction supérieure d'encadrement si l'autorité juge qu'il est apte à un poste de responsabilité.

4. La rémunération

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

4.1. Base du système de rémunération

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

4.2. Primes individuelles

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

4.3. Primes de compétences collectives

L'administration fiscale, contrairement à de multiples administrations de la fonction publique, et conformément aux autres administrations du ministère des finances, octroi à ses salariés une prime de compétence collective relative

aux sommes perçues sur les pénalités de retard. La prime de fonds de revenu complémentaire est perçue par tous les agents du ministère des finances, mais majoritairement par les fonctionnaires de l'administration fiscale.

5. L'information et la communication

L'information et la communication peuvent être descendantes ou ascendantes. Concernant le partage des informations descendantes, notamment relatives aux informations financières, budgétaires et même stratégiques de l'administration fiscale, celles-ci sont émises soit par voie de loi (exemple : loi de finance), de décrets exécutifs (notamment explicatifs) ou de notes administratives.

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

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

Tableau n° 5: Récapitulatif de désignation des fonctions des supérieurs hiérarchiques

Désignation des fonctions	2020	2021
-Directeur de wilaya	1	1
-Sous-directeur	5	5
-chefs d'inspection	19	19
-inspecteur receveur hors catégorie	26	26
-inspecteur receveur 1ere catégorie	8	8
-inspecteur receveur 2 éme catégorie	2	2
-inspecteur receveur 3 éme catégorie	3	3
-fondé de pouvoir hors et scie catégorie	2	2
-fondé de pouvoir 2 éme catégorie	10	10
-fondé de pouvoir 3eme catégorie	5	5
-chef de service des inspections et des recettes hors 1ere catégorie	61	61
-chef de brigade de comptabilité et évaluation	13	13
-chef de brigade de comptabilité et évaluation	4	4
-vérificateur de comptabilité et évaluation	16	16
- chef de parc	1	1
-chef magasinier	1	1
-responsable de service intérieur	1	1
-responsable de caisse	0	1
-chef de brigade de poursuite	0	3
Total	177	181

Source : DIW TO sous-direction des moyens

L'étude de ce tableau nous permet de constater que l'organisation des postes supérieurs hiérarchiques de la DIW de T-O est bien structurée et hiérarchisée vue que chaque sous-direction est gérée par un sous-directeur,

chaque bureau par un chef de bureau, chaque inspection par chef un d'inspection et chaque recette par un receveur, etc., ce qui représente 30 % de l'effectif occupé des postes supérieurs.¶

Conclusion

La gestion de carrière relative aux personnels de la Direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou s'avère essentielle pour, d'une part, les fonctionnaires eux-mêmes par rapport à leur aspiration à progresser et à être mieux rémunérés, et d'autre part, du côté de l'administration fiscale qui cherche à améliorer le rendement de ses agents sur le terrain du recouvrement de l'impôt. Il reste entendu que le cadre général de cette gestion de carrière est celui que régissent les dispositions de la fonction publique ainsi que les statuts particuliers qui relèvent de la tutelle en l'occurrence le Ministère des Finances.



Conclusion générale

Conclusion générale

La carrière, un élément fondamental de la GRH, correspondant à la succession des emplois occupés par un salarié dans l'organisation au cours du temps. Il s'agit des parcours et de la succession des postes occupés par travailleur jusqu'à son départ à la retraite.

La gestion de carrière cherche à associer les besoins de l'organisation (dimension organisationnelle) et les attentes des salariés (dimension individuelle) afin de permettre des évolutions tout au long de la vie professionnelle et les faire correspondre à l'anticipation des besoins de l'organisation.

Les avantages recherchés dans la gestion de carrière pour l'organisation sont déterminants pour la GRH dans son ensemble. Il s'agit de la gestion des promotions, du développement des compétences des salariés, d'une meilleure utilisation des ressources humaines disponibles, une plus grande productivité des salariés avec plus de motivation, moins de risque de turn over ou de départ définitif de personnels utiles ou à haut potentiel.

S'agissant de la gestion de carrière à la Direction des Impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou, le processus relève du cadre général de la fonction publique et des statuts particuliers régissant le secteur des finances. Aussi, il y a déjà un avantage garanti pour le fonctionnaire, celui de la sécurité de l'emploi dans toutes les administrations.

Cependant, les avantages que procure la gestion de carrière assurée par la DIW TO pour ses effectifs quel que soient leurs grades, portent essentiellement sur les opportunités d'évolution en interne, les possibilités de développement des compétences et l'augmentation de l'employabilité ainsi que la meilleure estime de soi et le sentiment d'accomplissement de tout le personnel. C'est à cette condition que la Direction espère stabiliser sa ressource humaine et lui permettre de dégager un meilleur rendement au service de l'institution publique dans l'accomplissement de ses missions, d'autant plus qu'il s'agit d'un service public.

Bibliographie

I. Ouvrages

- B.Matory, D Crozet « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances » Ed Paris, 1980.
- Bernard Matory, Daniel Crozet « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances » 3^{ème} édition, Ed DUNOD, paris, 2005.
- B. Matoury ,D Crozet, gestion des ressources humaines ; 3^{ème} édition ,Nathan, Paris .1980
- Berland 2004,
- BULTEL p. (2010) : Mobilité interne. Comment réussir. Ed Eyrolles. Paris.
- D ALIS, et al, gestion des ressources humaines, De Boeck.
- D. Paturel, le service social du travail à l'épreuve de la GRH la Harmattan, 2010 .
- François Dany, Yves Frederick Vivian « la nouvelle gestion des cadres » 2^{éd}, Ed Vuibert, France, 2002.
- GARAND, 1993, les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en petites et moyenne entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, rapport de recherche, groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- GARAND, D.J et B.FABI.N.PETTERSEN, « la GRH : contingence d'avantage qu'universalité, opérationnalisation d'un modèle de contingence groupe thématique n°5 AGRH 1993.
- GUERIN, G& WILT, T, (1990), « l'administration des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique » dans vingt-cinq ans de pratique en relations industrielle au Québec, édition Yvan Biais, Cowan ville.
- Hélène de Falcon « maîtriser ses recrutements, 3^{ème}, édition DUNOD ,France, 2007.
- H. FAYOL, Administration générale et industrielle 1916, (Cité par Jean Marie PERRETI 14^{ème} édition Vuibert, paris.
- H. FAYOL, Administration générale et industrielle, Edition : Paris, Edition DUNOD.
- Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.
- Julienne brabet, reprise la GRH, Edition : Economica, paris 1993.
- L.Cadin, F. Genin et Pigeuyer « Gestion des Ressources Humaines » Edition DUNOD, 2007

- LEMIRE L & MARTEL G. (2007) : l'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Ed PU du Québec.
- M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand ; AF. Bender, « fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines ; 2^{ème} édition, Pearson éducation France, 2009.
- MAC Cathy, la fonction personnelle, les éditions d'organisations, 1983, .
- Michel barbèl, Olivier Mimer, « MANAGER », édition DUNOD, Paris, 2006.
- Pascal Moulette, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines » 2^{ème}, Ed DUNOD, Paris, 2014.
- PERETTI JM, gestion des ressources humaines, édition de BOECK ,2001.
- PERRETI JM (2016) : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris.
- Pierre Bultel, mobilité interne comment réussir, édition de EYROLLES ,2010.
- Pierre Morin, Gestion du personnel, et Management RH, édition DOMINO.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001.
- SEKIOU LAKHDER, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal (2^{éd}), 2002.

II Textes juridiques

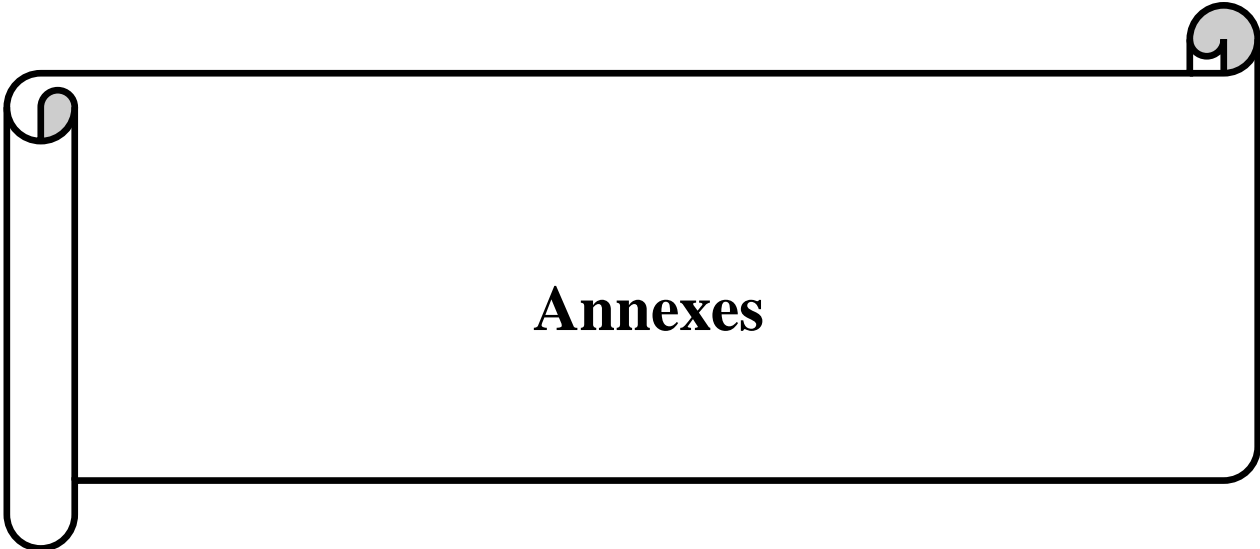
- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.JO n° 46.
- Décret présidentiel n° 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. JO n° 61.
- Décret exécutif n° 19-165 du 27 mai 2019 fixant les modalités d'évaluation du fonctionnaire.JO n° 37.
- Circulaire n°07 du 28 Avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.

Liste des tableaux :

Tableau n° 1: Pondération de l'expérience professionnelle.....	54
Tableau n° 2 : Evolution de la formation au profit des fonctionnaires de l'administration fiscale.	56
Tableau n° 3 : Evolution des tranches d'âges au niveau de la Direction des impôts de T-O	57
Tableau n° 4 :L'avancement au niveau de la DIW TO	59
Tableau n° 5: Récapitulatif de désignation des fonctions des supérieurs hiérarchiques	62

Liste des figures :

Figure 1 : Pyramide de Maslow	9
Figure 2 : Présentation de la démarche de la GPEC	23
Figure 3: Mouvements internes et externes de personnel.....	32
Figure 4: Organigramme selon la DIW	50



Annexes

MINISTERE DES FINANCES
DIRECTION DES IMPOTS DE
LA WILAYA DE TIZI-OUZOU
S/DIRECTION DES MOYENS
N° /DM/15/SDM/EPF

إدارة المالية
مديرية الضرائب لولاية تيزي وزو
مديرية الفرعية للوسائل
تم / م.ض.و. / 15 / م.ف.و. / م.م.ت

DECISION DE CONGÉ

- Vu la loi n°81.08 du 27 Juin 1981 relative aux congés annuels ;
- Vu la loi n°90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations individuelles de travail ;
- Vu l'ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ;
- Vu le décret n° 82-302 du 11 Septembre 1982 relatif aux modalités d'application des dispositions législatives concernant les relations individuelles de travail ;
- Vu le décret exécutif n° 91.66 du 25 Février 1991, modifié et complété, déterminant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'administration fiscale ;
- Vu la demande du congé en date du
- Vu l'avis favorable de Mr:

DECIDE

Il est accordé à (Mr)(Me) :

Grade :

Fonction:

Un congé de détente de

Au titre de l'année

A compter du Au

L'intéressé(e) conserve un reliquat de Jours au titre de l'année

FAIT A TIZI-OUZOU, LE

3. LES POSITIONS STATUTAIRES DU FONCTIONNAIRE :

3-1 POSITIONS DE SERVICE NATIONAL :

Concernant le fonctionnaire en activité appelé à effectuer son service national	Période Du / au		Durée		
			Ans	Mois	Jours

3-2 LA POSITION DE DÉTACHEMENT :

Concernant le fonctionnaire qui est placé hors de son corps et/ou de son administration d'origine	Période Du / au		Durée		
			Ans	Mois	Jours

3-3 LA POSITION DE MISE EN DISPONIBILITÉ :

La mise en disponibilité consiste en la cessation temporaire de la relation de travail. Cette position entraîne la suspension de la rémunération du fonctionnaire ainsi que ces droits à l'ancienneté, l'avancement et à la retraite.	Période Du / au		Durée		
			Ans	Mois	Jours

3-4 PERIODE DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL :

L'emploi	Période Du / au		Durée		
			Ans	Mois	Jours

3-5 CONGÉ DE LONGUE DURÉE :

Il s'agit des congé de longue maladie accordé au cours de l'ensemble de la carrière nationale	Période Du / au		Durée		
			Ans	Mois	Jours

DIVERS :

FAIT À TIZI OUZOU, LE

**PLAN ANNUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
FICHE DE PRESENTATION DE L'I.A.P**

Dénomination : Direction des Impôts de la wilaya de Tizi Ouzou.

Type d'administration (1) :

ADM Centrales de l'Etat

Institutions Nationales

Services Déconcentrés

EPA National

EPA Local

Collectivités Territoriales

▪ Ministère de tutelle : Ministère des finances.

▪ Wilaya d'implantation : Tizi Ouzou.

▪ Décret de création (2) : N° : 91.60

Date : 23/02/1991

N° J.O.R.A : 09

▪ Numéro identifiant : 154003.

▪ Adresse : Hôtel des finances .Tours villas . Tizi Ouzou.

▪ Téléphone : 026/12.31.34/41/46

Fax : 026/12.31.54.

▪ Date de dépôt du P.G.R.H : 13/07/2020

▪ Date d'adoption du P.G.R.H :

▪ Total des effectifs réels

▪ Nombre d'agents : * Titulaires

▪ * Contractuels

▪ * Suppléants :

▪ Nombre de postes budgétaires vacants repartis par grades

- Directeur

- Inspecteur en Chef

- Inspecteur divisionnaire des impôts

- Inspecteur central des impôts

- Inspecteur principal des impôts

- Inspecteur des impôts

- Contrôleur des impôts

- Agent de constatation

- Analyste fiscal central

- Attaché d'administration

- Comptable Administratif

- Aide Comptable Administratif

- Secrétaire

- Agent de saisie

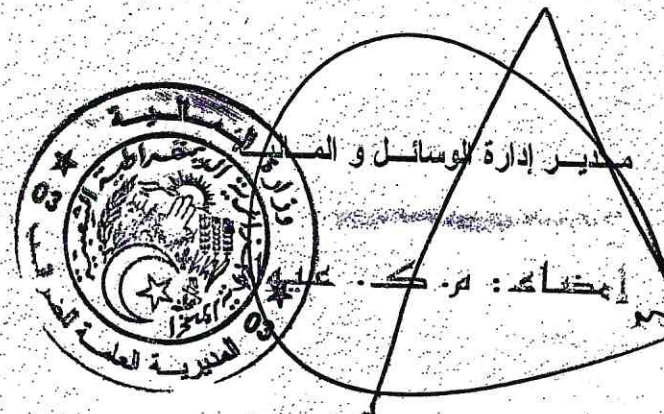
- Gardien Contractuel

- Ouvrier Professionnel de niveau 1

Nombres d'agents éligibles à la retraite au cours de l'exercice considéré

Cocher le type d'administration concerné.

(1) Réservé aux E.P.A Nationaux et locaux.



*Cachet et Signature
Du responsable*

Grille indiciaire des traitements

Groupe	Catégorie	Indice minimal	Indice d'échelon											
			1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}	9 ^{ème}	10 ^{ème}	11 ^{ème}	12 ^{ème}
D	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
C	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
B	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
A	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
Hors-Catégorie	Subdivision 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
	Subdivision 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
	Subdivision 3	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
	Subdivision 4	1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
	Subdivision 5	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
	Subdivision 6	1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
	Subdivision 7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
الصندوق الوطني للتقاعد تيزي وزو
CAISSE NATIONALE DES RETRAITES TIZI OUZOU

Tizi Ouzou, le.....

DEMANDE DE RETRAITE

Nom :
Prénom :
Adresse :
.....
.....

Je soussigné sollicite par la présente, la liquidation de ma retraite dans le cadre de l'ordonnance N° 97/13 complétant la loi N° 83/12 du 02 juillet 1983 relative à la retraite.

Avantage demandé :

- 1) Retraite proportionnelle (W).
- 2) Retraite sans condition d'âge (Z).

Je déclare avoir pris connaissance des dispositions des textes Législatifs et réglementaires afférents aux régimes de préretraites (Z) et (W) ainsi que l'observation portée au bas du présent document et accepte qu'elles me soient appliquées.

Signature légalisée ;

N.B : la retraite proportionnelle et la retraite sans condition d'âge (32 ans) ne sont pas alignées au minimum des retraites liquidées à l'âge de 60 ans et sont liquidées définitivement sans possibilité de réversion en cas de reprise d'activité.

CNR Agence de Tizi Ouzou-Boulevard, Krim Belkacem Nouvelle Ville Tizi Ouzou
Téléphone : (026) 21 82 00 / 21 82 01 / 21 31 31
Fax : (026) 21 68 21



الصندوق الوطني للتقاعد

وكالة ولاية :

شهادة عمل ATTESTATION DE TRAVAIL

(تملأ من طرف المستخدم مبيينا فترات الأجرة خلال العمل في المؤسسة)
(A établir par l'employeur pour certifier la durée de salariat accomplie dans l'entreprise)

L'employeur soussigné : Déclare que Mr Mme Melle
(Cachet, raison sociale ou nom et adresse)

Adresse :

Né(e) le : à wilaya

A fait partie du personnel de l'entreprise du : au

Numéro	Employeur	Assuré
Allocations Familiales		
Allocations Sociales		

يصرح بأن السيد(ة) : ابن(ة) و
المولود(ة) بتاريخ في ولاية ولاية
المؤمن(ة) الإجتماعي(ة) تحت الرقم المهنة
العنوان :
يعد من مستخدمي المؤسسة ابتداء من : إلى

نصائح مهمة

تنص المادتين 82 و 83 من قانون المنازعات رقم 08-08 الصادر في 23 فبراير 2008 على أنه: "يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) و بغرامة مالية من ثلاثين ألف دينار (30.000 دج) إلى مائة ألف دينار (100.000 دج) ، كل من أدلى بتصريحات كاذبة ، عرض خدمات أو قبلها أو قدمها بغرض حصوله أو حصول الغير على أداءات غير مستحقة.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Est puni d'un emprisonnement de six (06) mois à deux (02) ans et d'une amende de trente mille dinars (30000 DA) à cent mille dinars (100000 DA), toute personne ayant fait de fausses déclarations, offert, accepté ou prêté des services pour obtenir, pour lui-même ou faire obtenir indûment des prestations' à des tiers ". (Art.82 et 83 Loi n°08-08 du 23 février 2008)

IMP.CNAS 03/10 RET.03 (mod)

أنتم غير ملزمين مطلقاً بجمع عدة سنوات في السطر الواحد، و هذا في الجدول الخلفي المتعلق بالمدة المأجورة، بل يوضع في كل سطر سنة مدنية، ولا ضرر في وضع سنة واحدة في السطرين، اذا ثبت ان المستخدم قد عمل خلال السنة المدنية الواحدة فترات عمل متقطعة.

Vous ne devez jamais bloquer sur la même ligne de ce tableau des renseignements concernant plusieurs années civiles (1966 et 1967 par exemple), vous devez remplir une ligne ou moins pour chaque année civile. Vous pourrez être amené à remplir deux lignes pour une même année s'il se produit en cours d'année deux périodes de travail séparées par une interruption.

ORDONNANCES

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

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 51, 122-26°
et 124 ;

Vu l'ordonnance n° 74-103 du 15 novembre 1974,
modifiée et complétée, portant code du service
national ;

Vu l'ordonnance n° 76-111 du 9 décembre 1976 portant
mission et organisation de la réserve ;

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut
général du travailleur, notamment ses articles 180 à 186 ;

Vu la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, modifiée et
complétée, relative aux assurances sociales ;

Vu la loi n° 83-12 du 2 juillet 1983, modifiée et
complétée, relative à la retraite ;

Vu la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et
complétée, relative aux accidents de travail et aux
maladies professionnelles ;

Vu la loi n° 83-14 du 2 juillet 1983, modifiée et
complétée, relative aux obligations des assujettis en
matière de sécurité sociale ;

Vu la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à
l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail ;

Vu la loi n° 90-02 du 6 février 1990, modifiée et
complétée, relative à la prévention et au règlement des
conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de
grève ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et
complétée, relative aux relations individuelles de travail,
notamment son article 3 ;

Vu la loi n° 90-14 du 2 juin 1990, modifiée et
complétée, relative aux modalités d'exercice du droit
syndical ;

Vu l'ordonnance n° 97-03 du 2 Ramadhan 1417
correspondant au 11 janvier 1997 fixant la durée légale du
travail ;

Vu la loi n° 99-07 du 19 Dhou El Hidja 1419
correspondant au 5 avril 1999 relative au moudjahid et au
chahid ;

Le Conseil des ministres entendu,

Promulgue l'ordonnance dont le teneur suit :

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — La présente ordonnance porte statut
général de la fonction publique. Elle détermine les règles
statutaires applicables aux fonctionnaires et les garanties
fondamentales qui leur sont accordées dans le cadre de
l'exercice de leurs missions au service de l'Etat.

Chapitre 1

Champ d'application

Art. 2. — Le présent statut s'applique aux
fonctionnaires exerçant au sein des institutions et
administrations publiques.

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

Les magistrats, les personnels militaires et civils de la
défense nationale et les personnels du Parlement ne sont
pas soumis aux dispositions de la présente ordonnance.

Art. 3. — Des statuts particuliers, pris par décret,
préciseront pour les différents corps de fonctionnaires les
dispositions du présent statut.

Toutefois et compte tenu des spécificités inhérentes aux
corps des agents diplomatiques et consulaires, des
personnels enseignants de l'enseignement supérieur, des
chercheurs, des personnels appartenant aux corps
spécifiques de la sûreté nationale, de la garde communale,
de l'administration des forêts, de la protection civile, des
transmissions nationales, de la sécurité des
communications et des télécommunications, de
l'administration pénitentiaire et de l'administration des
douanes ainsi que les personnels relevant du corps des
greffes de juridictions et des corps spécifiques de
l'administration des affaires religieuses, les statuts
particuliers les régissant peuvent prévoir des dispositions
dérogatoires à la présente ordonnance en matière de droits
et obligations, de déroulement de la carrière et de
discipline générale.

Chapitre 2

La relation statutaire

Art. 4. — Est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un
emploi public, a été titularisé dans un grade de la
hiérarchie administrative.

Il est tenu d'avoir, en toute circonstance, une conduite digne et respectable.

Art. 43. — Les fonctionnaires consacrent l'intégralité de leur activité professionnelle aux tâches qui leur sont confiées. Ils ne peuvent exercer une activité lucrative, à titre privé, de quelque nature que ce soit.

Toutefois, les fonctionnaires sont autorisés à exercer des tâches de formation, d'enseignement ou de recherche à titre d'occupation accessoire, dans des conditions et selon des modalités fixées par voie réglementaire.

Ils peuvent également produire des œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques.

Dans ce cas, le fonctionnaire ne pourra mentionner sa qualité ou son titre administratif, à l'occasion de la publication de ses œuvres, qu'avec l'accord de l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Art. 44. — Nonobstant les dispositions de l'alinéa 1er de l'article 43 ci-dessus, les fonctionnaires appartenant aux corps des enseignants de l'enseignement supérieur, des chercheurs ainsi qu'au corps des praticiens médicaux spécialistes peuvent exercer une activité lucrative, à titre privé, en rapport avec leur spécialité.

L'autorité compétente veille à assurer la sauvegarde des intérêts du service et prend, en tant que de besoin, toute mesure appropriée.

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

Art. 45. — Sous peine de sanctions disciplinaires prévues par le présent statut, il est interdit à tout fonctionnaire, quelle que soit sa position dans la hiérarchie administrative, d'avoir, par lui-même ou par personne interposée et sous quelque dénomination que ce soit, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays, des intérêts de nature à compromettre son indépendance ou à constituer une entrave à l'exercice normal de sa mission, dans une entreprise soumise au contrôle ou en relation avec l'administration dont il relève.

Art. 46. — Lorsque le conjoint d'un fonctionnaire exerce, à titre professionnel, une activité privée lucrative, déclaration doit en être faite à l'administration dont relève le fonctionnaire. L'autorité compétente prend, s'il y a lieu, les mesures propres à sauvegarder l'intérêt du service.

L'absence de déclaration constitue une faute professionnelle passible de sanctions disciplinaires, tel que prévu à l'article 163 de la présente ordonnance.

Art. 47. — Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie administrative, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

La responsabilité propre de ses subordonnés ne le dégage nullement des responsabilités qui lui incombent.

Art. 48. — Le fonctionnaire est tenu au secret professionnel. Il ne doit divulguer, en dehors des nécessités de service, aucun document, fait ou information, dont il a connaissance ou qu'il détient à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. Il ne peut être délié du secret professionnel qu'après autorisation écrite de l'autorité hiérarchique habilitée.

Art. 49. — Le fonctionnaire veille à la protection et à la sécurité des documents administratifs.

Toute dissimulation, détournement ou destruction de dossiers, pièces ou documents administratifs sont interdits et exposent leur auteur à des sanctions disciplinaires, sans préjudice des poursuites pénales.

Art. 50. — Le fonctionnaire est tenu, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, de préserver le patrimoine de l'administration.

Art. 51. — Le fonctionnaire ne doit, en aucun cas, utiliser les locaux, équipements et moyens de l'administration, à des fins personnelles ou étrangères au service.

Art. 52. — Le fonctionnaire doit agir avec correction et déférence dans ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés.

Art. 53. — Le fonctionnaire est tenu d'agir envers les usagers du service public avec courtoisie et diligence.

Art. 54. — Sous peine de poursuites judiciaires, il est interdit à tout fonctionnaire de solliciter, exiger ou recevoir directement ou par personne interposée, en contrepartie d'une prestation effectuée dans le cadre de ses fonctions, des présents, dons, gratifications ou avantages quelconques, de quelque nature que ce soit.

TITRE III

LA STRUCTURE CENTRALE ET LES ORGANES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Art. 55. — La structure centrale et les organes de la fonction publique sont :

- la structure centrale de la fonction publique ;
- le conseil supérieur de la fonction publique ;
- les organes de participation et de recours.

Chapitre 1

La structure centrale de la fonction publique

Art. 56. — La structure centrale de la fonction publique est une administration permanente de l'Etat chargée notamment :

- de proposer les éléments de la politique gouvernementale en matière de fonction publique et les mesures nécessaires à sa mise en œuvre ;

Art. 22. — Les agents visés aux articles 19 à 21 ci-dessus sont recrutés, selon le cas et en fonction des besoins des institutions et administrations publiques, par voie de contrat à durée déterminée ou indéterminée, à temps plein ou à temps partiel.

Les emplois qu'ils occupent ne leur confèrent ni la qualité de fonctionnaire, ni le droit à une intégration dans un grade de la fonction publique.

Art. 23. — Les fonctionnaires occupant les emplois prévus à l'article 19 ci-dessus, à la date de publication de la présente ordonnance, conservent la qualité de fonctionnaire.

Art. 24. — Les modalités de recrutement des agents visés aux articles 19 à 21 ci-dessus, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion, ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable sont fixés par voie réglementaire.

Art. 25. — La réalisation de travaux ponctuels d'expertise, d'étude ou de conseil, pour le compte des institutions et administrations publiques, peut s'effectuer dans un cadre conventionnel, par des consultants justifiant du niveau de qualification requis.

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

TITRE II

GARANTIES, DROITS ET OBLIGATIONS DU FONCTIONNAIRE

Chapitre 1er

Garanties et droits du fonctionnaire

Art. 26. — La liberté d'opinion est garantie au fonctionnaire dans la limite de l'obligation de réserve qui lui incombe.

Art. 27. — Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions, de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale.

Art. 28. — L'adhésion à une organisation syndicale ou à une association ne doit nullement influencer sur la carrière du fonctionnaire.

Sous réserve des cas d'interdiction prévus par la législation en vigueur, l'appartenance ou la non-appartenance à un parti politique ne doit en aucune manière affecter la carrière du fonctionnaire.

Art. 29. — La carrière du fonctionnaire, candidat à un mandat électif politique ou syndical, ne peut, en aucune manière, être affectée par les opinions qu'il émet avant ou pendant son mandat.

Art. 30. — L'Etat est tenu de protéger le fonctionnaire contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit, dont il peut être l'objet, dans ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et de réparer le préjudice qui en résulterait.

L'Etat est, dans ces conditions, subrogé aux droits du fonctionnaire pour obtenir réparation de l'auteur des faits.

L'Etat dispose, en outre, aux mêmes fins, d'une action directe qu'il peut exercer, au besoin, par voie de constitution de partie civile devant la juridiction compétente.

Art. 31. — Lorsqu'un fonctionnaire est poursuivi par un tiers pour faute de service, l'institution ou l'administration publique dont il relève doit le couvrir des condamnations civiles prononcées à son encontre, dans la mesure où une faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions n'est pas imputable à ce fonctionnaire.

Art. 32. — Le fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération.

Art. 33. — Le fonctionnaire a droit à la protection sociale et à la retraite, dans le cadre de la législation en vigueur.

Art. 34. — Le fonctionnaire bénéficie des œuvres sociales, dans le cadre de la législation en vigueur.

Art. 35. — Le fonctionnaire exerce le droit syndical, dans le cadre de la législation en vigueur.

Art. 36. — Le fonctionnaire exerce le droit de grève, dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.

Art. 37. — Le fonctionnaire doit bénéficier de conditions de travail de nature à préserver sa dignité, sa santé et son intégrité physique et morale.

Art. 38. — Le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière.

Art. 39. — Le fonctionnaire a droit aux congés prévus par la présente ordonnance.

Chapitre 2

Obligations du fonctionnaire

Art. 40. — Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le fonctionnaire est tenu de respecter et de faire respecter l'autorité de l'Etat, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Art. 41. — Le fonctionnaire est tenu d'exercer ses fonctions en toute loyauté et impartialité.

Art. 42. — Le fonctionnaire doit s'abstenir de tout acte incompatible avec la nature de ses fonctions, même en dehors du service.

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

Art. 5. — Le grade est distinct de l'emploi. Il est le titre qui confère à son titulaire vocation à occuper les emplois correspondants.

Art. 6. — Le corps regroupe un ensemble de fonctionnaires appartenant à un ou plusieurs grades et qui sont régis par le même statut particulier.

Art. 7. — Le fonctionnaire est vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire.

Art. 8. — Les corps de fonctionnaires sont classés selon les niveaux de qualification requis au sein des quatre (4) groupes suivants :

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

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

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

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

Les groupes peuvent être scindés en sous-groupes.

Art. 9. — Toute nomination à un emploi dans les institutions et administrations publiques doit pourvoir régulièrement à une vacance d'emploi.

Chapitre 3

Les postes supérieurs et les fonctions supérieures de l'Etat

Art. 10. — Outre les emplois correspondant à des grades de fonctionnaires, il est créé des postes supérieurs.

Les postes supérieurs sont des emplois spécifiques d'encadrement à caractère structurel ou fonctionnel. Ils permettent d'assurer la prise en charge de l'encadrement d'activités administratives et techniques, au niveau des institutions et administrations publiques.

Art. 11. — Les postes supérieurs visés à l'article 10 ci-dessus sont créés par :

— les statuts particuliers régissant certains corps de fonctionnaires, lorsqu'il s'agit des postes supérieurs à caractère fonctionnel ;

— les dispositifs réglementaires relatifs à la création et l'organisation des institutions et administrations publiques, lorsqu'il s'agit des postes supérieurs à caractère structurel.

Art. 12. — Les conditions de nomination aux postes supérieurs sont fixées par voie réglementaire.

Art. 13. — La nomination aux postes supérieurs est réservée aux fonctionnaires.

Toutefois les postes supérieurs en rapport avec des activités d'étude ou d'encadrement de projets peuvent être pourvus, à titre exceptionnel, par des cadres qualifiés n'ayant pas la qualité de fonctionnaire.

Art. 14. — Les titulaires des postes supérieurs bénéficient, en plus de la rémunération rattachée à leur grade, d'une bonification indiciaire, selon des modalités fixées par voie réglementaire.

Art. 15. — Dans le cadre de l'organisation des institutions et administrations publiques, il est créé des fonctions supérieures de l'Etat.

La fonction supérieure de l'Etat consiste dans l'exercice d'une responsabilité au nom de l'Etat, en vue de concourir directement à la conception, l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques publiques.

Art. 16. — La nomination aux fonctions supérieures de l'Etat relève du pouvoir discrétionnaire de l'autorité habilitée.

Art. 17. — La liste des fonctions supérieures de l'Etat, les conditions de nomination, les droits et obligations qui s'y rattachent ainsi que le mode de rémunération applicable à leurs titulaires sont fixés par voie réglementaire.

Art. 18. — La nomination d'un non-fonctionnaire à une fonction supérieure de l'Etat ou à un poste supérieur ne confère ni la qualité de fonctionnaire, ni le droit d'être nommé en cette qualité.

Chapitre 4

Les autres régimes juridiques de travail

Art. 19. — Les emplois correspondant à des activités d'entretien, de maintenance ou de service, dans les institutions et administrations publiques, sont soumis au régime de la contractualisation.

La liste des emplois prévus au présent article est fixée par voie réglementaire.

Art. 20. — Il peut être procédé, à titre exceptionnel, au recrutement d'agents contractuels sur des emplois destinés à des fonctionnaires, dans les cas suivants :

— en attendant l'organisation d'un concours de recrutement ou la mise en place d'un nouveau corps de fonctionnaires ;

— en vue de pourvoir à la vacance momentanée d'un emploi.

Art. 21. — A titre exceptionnel, il peut être procédé au recrutement d'agents contractuels autres que ceux prévus aux articles 19 et 20 ci-dessus, pour la prise en charge d'opérations revêtant un caractère conjoncturel.

— de veiller, en liaison avec les administrations concernées, à l'application du statut général de la fonction publique et d'assurer la conformité des textes pris pour son application ;

— d'assurer le contrôle de la régularité des actes administratifs se rapportant à la gestion de la carrière des fonctionnaires ;

— d'effectuer l'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques et d'assurer la régulation des effectifs ;

— de mettre en œuvre la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires ;

— de représenter, le cas échéant, les intérêts de l'Etat employeur auprès des juridictions.

Art. 57. — Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la structure centrale chargée de la fonction publique sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 2

Le conseil supérieur de la fonction publique

Art. 58. — Il est institué un organe de concertation dénommé « conseil supérieur de la fonction publique ».

Art. 59. — Le conseil supérieur de la fonction publique est chargé :

— de définir les grands axes de la politique du Gouvernement en matière de fonction publique ;

— de déterminer la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires ;

— d'examiner la situation de l'emploi dans la fonction publique au plan quantitatif et qualitatif ;

— de veiller au respect des règles d'éthique au sein de la fonction publique ;

— de proposer toute mesure de nature à promouvoir la culture du service public.

En outre, il est consulté sur tout projet de texte législatif en rapport avec le secteur de la fonction publique.

Art. 60. — Le conseil supérieur de la fonction publique est composé de représentants :

— d'administrations centrales de l'Etat ;

— d'établissements publics ;

— de collectivités territoriales ;

— des organisations syndicales des travailleurs salariés les plus représentatives au plan national, au sens des dispositions de la loi n° 90-14 du 2 juin 1990, susvisée.

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

La composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil supérieur de la fonction publique sont fixés par voie réglementaire.

Art. 61. — Le conseil supérieur de la fonction publique adresse au Président de la République un rapport annuel sur la situation de la fonction publique.

Chapitre 3

Les organes de participation et de recours

X Art. 62. — Dans le cadre de la participation des fonctionnaires à la gestion de leur carrière, il est institué :

— des commissions administratives paritaires ;

— des commissions de recours ;

— des comités techniques.

X Art. 63. — Les commissions administratives paritaires sont créées, selon le cas, par grade ou ensemble de grades, corps ou ensemble de corps de niveaux de qualification équivalents, auprès des institutions et administrations publiques.

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

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

Art. 64. — Les commissions administratives paritaires sont consultées sur les questions d'ordre individuel concernant la carrière des fonctionnaires.

Elles siègent, en outre, en jury de titularisation et en conseil de discipline.

Art. 65. — Il est créé une commission de recours auprès de chaque ministre, wali, ainsi qu'auprès de chaque responsable habilité de certaines institutions ou administrations publiques.

Ces commissions sont composées, pour moitié, de représentants de l'administration et, pour moitié, de représentants élus des fonctionnaires.

Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés, au titre de l'administration. Les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les commissions de recours.

Art. 66. — Les commissions de recours doivent être mises en place dans un délai de deux (2) mois après l'élection des membres des commissions administratives paritaires.

Art. 67. — Les commissions de recours sont saisies par le fonctionnaire, pour les sanctions disciplinaires des 3ème et 4ème degrés prévues à l'article 163 de la présente ordonnance.

Art. 68. — Les candidats à un mandat électif pour la représentation des fonctionnaires au sein des commissions paritaires sont présentés par les organisations syndicales représentatives.

Lorsque le nombre de votants est inférieur à la moitié des électeurs, il est procédé à un second tour d'élection.

Dans ce cas, tout fonctionnaire remplissant les conditions d'éligibilité peut se porter candidat. Le scrutin est, alors, validé quel que soit le nombre de votants.

Art. 69. — Lorsqu'il n'existe pas d'organisations syndicales représentatives au sein d'une institution ou administration publique, les fonctionnaires remplissant les conditions d'éligibilité peuvent se porter candidats à l'élection des commissions administratives paritaires.

Art. 70. — Les comités techniques sont consultés sur les questions relatives aux conditions générales de travail ainsi qu'à l'hygiène et à la sécurité au sein des institutions et administrations publiques concernées.

Art. 71. — Les comités techniques sont créés auprès des institutions et administrations publiques. Ils sont composés d'un nombre égal de représentants de l'administration et de représentants élus des fonctionnaires.

Ils sont présidés par l'autorité auprès de laquelle ils sont placés ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration. Les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les comités techniques.

Art. 72. — Les membres représentants de l'administration au sein des commissions administratives paritaires, des commissions de recours et des comités techniques sont désignés par l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Art. 73. — Les attributions, la composition, l'organisation, le fonctionnement, le règlement intérieur-type des commissions prévues à l'article 62 ci-dessus ainsi que les modalités de déroulement des élections sont fixés par voie réglementaire.

TITRE IV

ORGANISATION ET DEROULEMENT DE LA CARRIERE

Chapitre Ier

Le recrutement

Art. 74. — Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics.

Art. 75. — Nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

— être de nationalité algérienne ;

— jouir de ses droits civiques ;

— ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé ;

— être en situation régulière au regard du service national ;

— avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

Art. 76. — L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires.

Art. 77. — Les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues à l'article 75 ci-dessus.

Ils peuvent, en outre, préciser les corps pour lesquels l'accès est subordonné à une enquête administrative préalable.

Art. 78. — L'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18 ans révolus.

Art. 79. — L'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation.

Art. 80. — Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de :

— concours sur épreuves ;

— concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;

— test professionnel ;

— recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Art. 81. — Les candidats aux concours sur épreuves, concours sur titres ou tests professionnels sont déclarés admis par un jury, qui établit une liste de classement par ordre de mérite.

Art. 82. — Les modalités d'organisation et de déroulement des concours prévus à l'article 80 ci-dessus sont déterminées par voie réglementaire.

Chapitre 2

Le stage

Art. 83. — Tout candidat recruté dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire.

Toutefois, les statuts particuliers peuvent, compte tenu des qualifications élevées requises pour l'accès à certains grades, prévoir la titularisation directe dans le grade.

Art. 84. — Le stagiaire est astreint, selon la nature des tâches inhérentes au grade auquel il a vocation à appartenir, à l'accomplissement d'un stage probatoire d'une durée d'une année qui peut, pour certains corps, être assorti d'une formation préparatoire à l'occupation de l'emploi.

Art. 85. — A l'issue de la période de stage, prévue à l'article 84 ci-dessus, le stagiaire est soit :

- titularisé dans son grade ;
- astreint à une prorogation de stage, une seule fois, pour une même durée ;
- licencié sans préavis ni indemnité.

Art. 86. — La titularisation du stagiaire est proposée par l'autorité hiérarchique habilitée. Elle est subordonnée à l'inscription sur une liste d'aptitude et soumise à la commission administrative paritaire compétente.

Art. 87. — Le stagiaire est assujéti aux mêmes obligations que le fonctionnaire et bénéficie des mêmes droits, sous réserve des dispositions du présent statut.

Art. 88. — Le stagiaire ne peut faire l'objet de mutation, de détachement ou de mise en disponibilité.

Art. 89. — Le stagiaire ne peut être éligible à une commission administrative paritaire, une commission de recours ou un comité technique. Il peut, toutefois, participer à l'élection des représentants des fonctionnaires appartenant au grade ou corps dans lequel il a vocation à être titularisé.

Art. 90. — La période de stage est une période d'activité. Elle est prise en compte dans le calcul de l'ancienneté pour la promotion, l'avancement et la retraite.

Art. 91. — Les questions relatives à la situation administrative du stagiaire relèvent de la commission administrative paritaire compétente.

Art. 92. — Les modalités d'application des dispositions du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 3

La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire

Art. 93. — L'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire.

Le dossier doit comporter l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil, la situation administrative du fonctionnaire. Ces pièces sont enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

L'exploitation du dossier administratif est destinée exclusivement à la gestion de la carrière du fonctionnaire.

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

Art. 94. — Les fonctionnaires sont dotés d'une carte professionnelle. Ses caractéristiques et les conditions de son utilisation sont fixées par voie réglementaire.

Art. 95. — Le pouvoir de nomination des fonctionnaires relève de l'autorité habilitée par les lois et règlements en vigueur.

Art. 96. — Tous les actes concernant la situation administrative du fonctionnaire lui sont notifiés. Les actes administratifs portant nomination, titularisation, promotion et cessation de fonctions des fonctionnaires sont publiés dans un bulletin officiel de l'institution ou de l'administration publique concernée.

Le contenu et les caractéristiques du bulletin officiel sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 4

L'évaluation du fonctionnaire

Art. 97. — 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.

Art. 98. — L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

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

Art. 99. — L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment :

- le respect des obligations générales et statutaires ;
- la compétence professionnelle ;
- l'efficacité et le rendement ;
- la manière de servir.

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

Art. 100. — Les institutions et administrations publiques arrêtent, après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluation adaptées à la nature des activités des services concernés.

Art. 101. — Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

Art. 102. — 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.

Art. 103. — Les modalités d'application du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 5

La formation

Art. 104. — En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Art. 105. — 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.

Chapitre 6

L'avancement et la promotion

Art. 106. — 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 fixés par voie réglementaire.

Art. 107. — La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

— 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.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.

Art. 108. — Le fonctionnaire promu dans les conditions prévues à l'article 107 ci-dessus est dispensé du stage.

Art. 109. — Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévu 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.

Art. 110. — Les proportions affectées aux différents modes de promotion prévus à l'article 107 ci-dessus sont fixées par les statuts particuliers.

Art. 111. — La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle, des ressources humaines consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

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

Chapitre 7

Les distinctions honorifiques et les récompenses

Art. 112. — Des distinctions honorifiques et des récompenses peuvent être décernées aux fonctionnaires sous forme de médailles de mérite ou de courage et de brevets ministériels.

La nature, les caractéristiques ainsi que les modalités d'octroi des distinctions et récompenses sont fixées par voie réglementaire.

Art. 113. — Le fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, a fait preuve d'un acte de bravoure, d'un dévouement, ou d'efforts exceptionnels ayant contribué à améliorer la performance du service, peut bénéficier, après avis d'une commission *ad hoc* placée auprès de l'autorité ministérielle compétente, d'une distinction honorifique et/ou d'une récompense.

La composition, le fonctionnement et les attributions de la commission *ad hoc* sont fixés par voie réglementaire.

TITRE V

CLASSIFICATION – REMUNERATION

Art. 114. — Les groupes prévus à l'article 8 de la présente ordonnance sont subdivisés en catégories correspondant aux différents niveaux de qualification des fonctionnaires.

→ Chaque catégorie comporte des échelons correspondant à l'avancement du fonctionnaire dans son grade.

Chaque échelon est affecté d'un indice correspondant à l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire.

Art. 115. — Les catégories, les échelons et les indices y afférents constituent la grille indiciaire des traitements.

Le nombre de catégories, le seuil minimal et maximal de chaque catégorie, le nombre d'échelons ainsi que les règles d'avancement d'échelon sont fixés par voie réglementaire.

Art. 116. — Compte tenu du haut niveau de qualification requis, certains grades appartenant au groupe "A", prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, peuvent être classés dans des subdivisions hors catégorie comportant des échelons et des indices, tels que prévus aux articles 114 et 115 ci-dessus.

Art. 117. — Lorsqu'un statut particulier n'a pas prévu de possibilité de promotion d'un fonctionnaire appartenant à un corps à grade unique, il est accordé une bonification indiciaire, selon les modalités fixées par voie réglementaire.

Art. 118. — Les statuts particuliers fixent le classement catégoriel de chaque grade.

Art. 119. — La rémunération prévue à l'article 32 de la présente ordonnance comprend :

- le traitement ;
- les primes et indemnités.

Le fonctionnaire bénéficie, en outre, des prestations à caractère familial prévues par la réglementation en vigueur.

Art. 120. — Le fonctionnaire, quel que soit son rang, est rémunéré par l'institution ou l'administration publique où il exerce effectivement.

Art. 121. — Le traitement de base correspond à l'indice minimal de la catégorie. Il rémunère les obligations statutaires du fonctionnaire.

Art. 122. — Le traitement est déterminé en fonction de l'indice minimal du grade auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé.

Il résulte du produit de l'indice de traitement et de la valeur du point indiciaire.

Art. 123. — La valeur du point indiciaire ainsi que les critères qui en déterminent l'évolution sont respectivement fixés par décret.

Art. 124. — Les indemnités sont destinées à rémunérer les sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail.

Les primes sont destinées à stimuler le rendement et la performance.

Art. 125. — Outre la rémunération prévue à l'article 119 ci-dessus, le fonctionnaire peut bénéficier d'indemnités compensatrices de frais engagés à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

Art. 126. — Toute prime ou indemnité est instituée par décret.

TITRE VI

POSITIONS STATUTAIRES ET MOBILITE DES FONCTIONNAIRES

Art. 127. — Le fonctionnaire est placé dans l'une des positions ci-après :

- 1° – activité ;
- 2° – détachement ;
- 3° – hors-cadre ;
- 4° – mise en disponibilité ;
- 5° – service national.

Les statuts particuliers déterminent les proportions de fonctionnaires susceptibles d'être placés, sur leur demande, dans les positions prévues aux 2°, 3° et 4° ci-dessus.

Chapitre 1er

La position d'activité

Art. 128. — L'activité est la position du fonctionnaire qui exerce effectivement, dans l'institution ou l'administration publique dont il relève, les tâches liées à son grade d'appartenance ou à celles d'un des emplois prévus aux articles 10 et 15 de la présente ordonnance.

Art. 129. — Est considéré également en position d'activité, le fonctionnaire :

- en congé annuel ;
- en congé de maladie ou accident de travail ;
- en congé de maternité ;
- en autorisation d'absence, telle que prévue aux articles 208 à 212 et 215 de la présente ordonnance ;

— rappelé pour accomplir une période de perfectionnement ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;

- rappelé dans le cadre de la réserve ;
- admis à suivre un cycle de perfectionnement.

Art. 130. — Des fonctionnaires appartenant à certains grades peuvent être mis en position d'activité auprès d'une institution ou d'une administration publique autre que celle dont ils relèvent, dans les conditions et selon les modalités fixées par les statuts particuliers.

Art. 131. — Des fonctionnaires peuvent être mis à la disposition d'associations nationales reconnues d'intérêt général ou d'utilité publique pour une durée de deux (2) années, renouvelable une fois.

Les fonctionnaires pouvant être mis à disposition doivent avoir des qualifications en rapport avec l'objet de l'association concernée.

Les fonctionnaires mis à disposition exercent leurs missions sous l'autorité du responsable de l'association auprès de laquelle ils sont placés et continuent à être rémunérés par leur institution ou administration d'origine.

Art. 132. — Les conditions et modalités d'application des dispositions du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 2

La position de détachement

Art. 133. — Le détachement est la position du fonctionnaire qui, placé hors de son corps et/ou de son administration d'origine, continue à bénéficier dans son corps au sein de l'institution ou l'administration publique dont il relève, de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite.

Le détachement est révocable.

Art. 134. — Le détachement du fonctionnaire est prononcé de droit pour exercer :

- une fonction de membre du Gouvernement ;
- un mandat électif permanent dans une institution nationale ou une collectivité territoriale ;
- une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans une autre institution ou administration publique ;
- un mandat syndical permanent dans les conditions fixées par la législation en vigueur ;
- pour suivre une formation prévue par les statuts particuliers ;
- pour représenter l'Etat auprès d'institutions ou organismes internationaux ;

— pour suivre une formation ou des études, lorsque le fonctionnaire est désigné par l'institution ou l'administration publique dont il relève.

Art. 135. — Le détachement peut être prononcé à la demande du fonctionnaire pour exercer :

- auprès d'une autre institution ou administration publique et/ou dans un grade autre que son grade d'origine ;
- des fonctions de direction auprès d'entreprises ou d'organismes dans lesquels l'Etat détient tout ou partie du capital ;
- une mission au titre de la coopération ou auprès d'institutions ou d'organismes internationaux.

Art. 136. — Le détachement est consacré par un acte administratif individuel pris par la ou les autorités habilitées et prononcé pour une durée minimale de six (6) mois et une durée maximale de cinq (5) ans.

Toutefois, la durée du détachement pour les cas prévus à l'article 134 ci-dessus est égale à celle de la fonction, du mandat, de la formation ou des études pour lesquels le détachement a été prononcé.

Art. 137. — Le fonctionnaire mis en position de détachement est soumis aux règles régissant l'emploi dans lequel il est détaché.

Le fonctionnaire détaché est évalué et rémunéré par l'institution ou l'administration publique, l'entreprise ou l'organisme auprès duquel il est détaché.

Toutefois, le fonctionnaire détaché pour effectuer une formation ou des études, peut être rémunéré par l'institution ou l'administration publique à laquelle il appartient.

Art. 138. — A l'expiration de son détachement, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre.

Art. 139. — Les modalités d'application des dispositions du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 3

La position hors cadre

Art. 140. — La position hors cadre est celle dans laquelle le fonctionnaire peut être placé, à sa demande, après épuisement de ses droits à détachement, dans le cadre des dispositions de l'article 135 ci-dessus, dans un emploi non régi par le présent statut.

Art. 141. — Seuls les fonctionnaires appartenant au groupe "A", prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, peuvent être placés dans la position hors cadre.

La position hors cadre est consacrée par un acte administratif individuel pris par l'autorité habilitée et ne peut excéder cinq (5) années.

Les fonctionnaires en position hors cadre ne bénéficient pas des droits à l'avancement.

Art. 142. — Le fonctionnaire en position hors cadre est rémunéré et évalué par l'institution, l'entreprise ou l'organisme auprès duquel il est placé dans cette position.

Art. 143. — A l'expiration de la durée de la position hors cadre, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre.

Art. 144. — Les modalités d'application des articles 141 et 142 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 4

La position de mise en disponibilité

Art. 145. — La mise en disponibilité consiste en la cessation temporaire de la relation de travail.

Cette position entraîne la suspension de la rémunération du fonctionnaire ainsi que ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite.

Toutefois, le fonctionnaire conserve les droits acquis dans son grade d'origine à la date de sa mise en disponibilité.

Art. 146. — La mise en disponibilité est de droit dans les cas ci-après :

- en cas d'accident, d'infirmité ou de maladie grave d'un ascendant, du conjoint ou d'un enfant à charge ;
- pour permettre à la femme fonctionnaire d'élever un enfant de moins de cinq (5) ans ;
- pour permettre au fonctionnaire de suivre son conjoint astreint à changer de résidence pour raison professionnelle ;
- pour assurer des fonctions de membre dirigeant d'un parti politique.

Art. 147. — Lorsque le conjoint du fonctionnaire est affecté auprès d'une représentation algérienne à l'étranger, d'une institution ou d'un organisme international ou chargé d'une mission de coopération, le fonctionnaire, qui ne peut bénéficier d'un détachement, est placé, de droit, en position de disponibilité.

Nonobstant les dispositions de l'article 149 ci-dessous, la durée de la mise en disponibilité est égale à la durée de la mission du conjoint du fonctionnaire.

Art. 148. — La mise en disponibilité pour convenance personnelle, notamment pour effectuer des études ou des travaux de recherche, peut être accordée à la demande du fonctionnaire, après deux (2) années de service effectif.

Art. 149. — La mise en disponibilité dans les cas prévus à l'article 146 ci-dessus est accordée pour une période minimale de six (6) mois, renouvelable, dans la limite maximale de cinq (5) années au cours de la carrière du fonctionnaire.

La mise en disponibilité pour convenance personnelle prévue à l'article 148 ci-dessus est accordée pour une période minimale de six (6) mois, renouvelable, dans la limite de (2) années dans la carrière du fonctionnaire.

La mise en disponibilité est consacrée par un acte individuel pris par l'autorité habilitée.

Art. 150. — Il est interdit au fonctionnaire placé en position de disponibilité d'exercer une activité lucrative de quelque nature que ce soit.

Art. 151. — L'administration peut, à tout moment, diligenter une enquête pour s'assurer que la mise en disponibilité du fonctionnaire correspond au motif pour lequel il a été placé dans cette position.

Art. 152. — A l'expiration de la période de mise en disponibilité, le fonctionnaire est réintégré de plein droit, dans son grade d'origine, même en surnombre.

Art. 153. — Les modalités d'application des dispositions du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 5

La position de service national

Art. 154. — Le fonctionnaire appelé à effectuer son service national est placé dans la position dite de «service national ».

Dans cette position, le fonctionnaire conserve les droits à l'avancement et à la retraite.

Il ne peut prétendre au bénéfice d'aucune rémunération, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires régissant le service national.

Art. 155. — A l'expiration de la période de service national, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre.

Il a priorité pour être affecté dans l'emploi qu'il occupait avant son incorporation, s'il est encore vacant ou dans un emploi équivalent.

Chapitre 6

La mobilité des fonctionnaires

Art. 156. — La mobilité des fonctionnaires peut avoir un caractère général et périodique ou un caractère limité et ponctuel. Elle intervient dans la limite des impératifs du service.

Il est tenu compte également des vœux des intéressés, de leur situation de famille, de leur ancienneté et de leur valeur professionnelle.

Art. 157. — La mutation du fonctionnaire peut être prononcée, à sa demande, sous réserve des nécessités de service.

Art. 158. — Lorsque les nécessités de service le commandent, la mutation du fonctionnaire peut être prononcée d'office. L'avis de la commission administrative paritaire doit être recueilli, même après l'intervention de la décision de mutation. L'avis de la commission s'impose à l'autorité qui a prononcé la mutation.

Art. 159. — Le fonctionnaire qui a fait l'objet d'une mutation d'office pour nécessité de service bénéficie du remboursement des frais de transport, de déménagement ou d'installation, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

TITRE VII REGIME DISCIPLINAIRE

Chapitre 1er Principes généraux

Art. 160. — Tout manquement aux obligations professionnelles, toute atteinte à la discipline, toute faute ou irrégularité commise par un fonctionnaire dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions constitue une faute professionnelle et expose son auteur à une sanction disciplinaire sans préjudice, le cas échéant, de poursuites pénales.

Art. 161. — La détermination de la sanction disciplinaire applicable au fonctionnaire est fonction du degré de gravité de la faute, des circonstances dans lesquelles elle a été commise, de la responsabilité du fonctionnaire concerné, des conséquences de la faute sur le fonctionnement du service, du préjudice causé au service ou aux usagers du service public.

Art. 162. — L'action disciplinaire est exercée par l'autorité investie du pouvoir de nomination. //

Chapitre 2 Les sanctions disciplinaires

Art. 163. — Les sanctions disciplinaires sont classées, en fonction de la gravité de la faute commise, en quatre (4) degrés :

1° - 1er degré :

- le rappel à l'ordre ;
- l'avertissement écrit ;
- le blâme.

2° - 2ème degré :

- la mise à pied de 1 à 3 jours ;
- la radiation du tableau d'avancement.

3° - 3ème degré :

- la mise à pied de 4 à 8 jours ;
- l'abaissement d'un ou de deux échelons ;
- le déplacement d'office.

4° - 4ème degré :

- la rétrogradation dans le grade immédiatement inférieur ;
- le licenciement.

Art. 164. — Les statuts particuliers peuvent, compte tenu des spécificités de certains corps, prévoir d'autres sanctions dans le cadre des quatre (4) degrés fixés à l'article 163 ci-dessus.

Art. 165. — Les sanctions disciplinaires du 1er et du 2ème degrés sont prononcées, par décision motivée de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avoir provoqué les explications écrites de l'intéressé. //

✕ Les sanctions disciplinaires du 3ème et du 4ème degrés sont prononcées par décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avis conforme de la commission administrative paritaire compétente, siégeant en conseil de discipline, qui doit se prononcer dans un délai n'excédant pas les quarante-cinq (45) jours, à compter de la date de sa saisine. //

Art. 166. — Le conseil de discipline doit être saisi, sur un rapport motivé de l'autorité investie du pouvoir de nomination, dans un délai maximal de quarante-cinq (45) jours, à compter de la date de la constatation de la faute. //

Passé ce délai, la faute reprochée au fonctionnaire est prescrite.

Art. 167. — Le fonctionnaire à l'encontre duquel une procédure disciplinaire est engagée a droit à la notification des griefs formulés à son encontre et à la communication de l'intégralité de son dossier disciplinaire dans un délai de quinze (15) jours à compter du déclenchement de l'action disciplinaire. //

Art. 168. — Le fonctionnaire traduit devant la commission administrative paritaire, siégeant en conseil de discipline, est tenu, sauf cas de force majeure, de comparaître en personne.

La date de sa comparution lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception au moins quinze (15) jours à l'avance.

Lorsque le fonctionnaire présente un motif valable justifiant son absence, il peut demander à la commission administrative paritaire compétente, siégeant en conseil de discipline, de se faire représenter par son défenseur.

En cas d'absence du fonctionnaire dûment convoqué ou du rejet du motif invoqué pour justifier son absence, l'action disciplinaire suit son cours.

Art. 169. — Le fonctionnaire peut présenter des observations écrites ou verbales et citer des témoins.

Il a le droit de se faire assister par un défenseur habilité ou par un fonctionnaire de son choix.

Art. 170. — La commission administrative paritaire, siégeant en conseil de discipline, délibère à huis clos.

Les décisions du conseil de discipline doivent être motivées.

Art. 171. — La commission administrative paritaire compétente, siégeant en conseil de discipline, peut demander, avant de statuer, à l'autorité investie du pouvoir de nomination, l'ouverture d'une enquête administrative.

Art. 172. — La décision portant sanction disciplinaire est notifiée au fonctionnaire concerné dans un délai n'excédant pas huit (8) jours, à compter de la date du prononcé de la décision. Elle est classée dans son dossier administratif.

Art. 173. — En cas de faute professionnelle grave commise par un fonctionnaire, pouvant entraîner une sanction du 4ème degré, l'auteur de la faute est immédiatement suspendu par l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Pendant la durée de la suspension visée à l'alinéa ci-dessus l'intéressé perçoit la moitié de son traitement, ainsi que l'intégralité des indemnités à caractère familial.

Lorsque le fonctionnaire suspendu fait l'objet d'une sanction autre que celle du 4ème degré ou lorsqu'il n'est

Art. 176. — Le fonctionnaire, ayant fait l'objet d'une sanction du 1er ou 2ème degré peut demander sa réhabilitation à l'autorité investie du pouvoir de nomination, une année après la date du prononcé de la sanction.

La réhabilitation intervient de plein droit, deux (2) années après le prononcé de la sanction, si le fonctionnaire n'a fait l'objet d'aucune nouvelle sanction.

En cas de réhabilitation du fonctionnaire concerné, toute trace de sanction est effacée de son dossier.

Chapitre 3

Les fautes professionnelles

Art. 177. — Les fautes professionnelles sont définies par les présentes dispositions.

Sans préjudice de leur qualification pénale, les fautes professionnelles sont classées en :

- fautes du 1er degré ;
- fautes du 2ème degré ;
- fautes du 3ème degré ;
- fautes du 4ème degré.

X Art. 178. — Est considéré, notamment, comme faute du 1er degré, tout manquement à la discipline générale susceptible de porter atteinte au bon fonctionnement du service. X

Art. 179. — Sont considérés, notamment, comme fautes du 2ème degré, les actes par lesquels le fonctionnaire :

Art. 181. — Est considéré, notamment, comme fautes professionnelles du 4ème degré, le fait pour le fonctionnaire :

1° - de bénéficier d'avantages, de quelque nature que ce soit, de la part d'une personne physique ou morale, en contrepartie d'un service rendu, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ;

2° - de commettre des actes de violence sur toute personne à l'intérieur du lieu de travail ;

3° - de causer, intentionnellement, des dégâts matériels graves aux équipements et au patrimoine immobilier de l'institution ou de l'administration publique, susceptibles d'entraver le bon fonctionnement du service ;

4° - de détruire des documents administratifs en vue de perturber le bon fonctionnement du service ;

5° - de falsifier les titres, diplômes ou tout autre document ayant permis son recrutement ou sa promotion ;

6° - de cumuler l'emploi qu'il occupe avec une autre activité lucrative, autre que celles prévues aux articles 43 et 44 de la présente ordonnance.

Art. 182. — Les statuts particuliers préciseront, en tant que de besoin et en fonction des spécificités de certains corps, les différents cas de fautes professionnelles prévus aux articles 178 à 181 ci-dessus.

Art. 183. — Les cas de fautes professionnelles prévus aux articles 178 à 181 de la présente ordonnance donnent lieu à l'application de l'une des sanctions disciplinaires de même degré, telles que fixées à l'article 163 ci-dessus.

Art. 184. — Lorsqu'un fonctionnaire est absent depuis au moins quinze (15) jours consécutifs, sans justification valable, l'autorité investie du pouvoir de nomination engage la procédure de révocation pour abandon de poste, après mise en demeure, selon des modalités fixées par voie réglementaire.

Art. 185. — Le fonctionnaire ayant fait l'objet d'un licenciement ou d'une révocation ne peut prétendre à un nouveau recrutement dans la fonction publique.

TITRE VIII

DUREE LEGALE DE TRAVAIL - REPOS LEGAUX

Chapitre 1er

La durée légale de travail

Art. 186. — La durée légale de travail applicable dans les institutions et administrations publiques est fixée conformément à la législation en vigueur.

Art. 187. — La durée légale de travail peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses.

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

Art. 188. — Les fonctionnaires relevant de certains corps peuvent, dans les conditions fixées par les statuts particuliers, être appelés, compte tenu des spécificités inhérentes au service, à effectuer leur activité en travail de nuit, entre 21 heures et 5 heures.

Art. 189. — Sous réserve de l'amplitude journalière de travail effectif, prévue par la législation en vigueur, les fonctionnaires peuvent être appelés à effectuer des heures supplémentaires.

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Dans tous les cas, les heures supplémentaires ne peuvent excéder 20% de la durée légale du travail.

Art. 190. — Les conditions de travail de nuit, les modalités de recours aux heures supplémentaires ainsi que les droits y afférents sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 2

Les repos légaux

Art. 191. — Le fonctionnaire a droit à une journée entière de repos hebdomadaire conformément à la législation en vigueur.

Toutefois, dans le cadre de l'organisation du travail et lorsque les impératifs de service l'exigent, le repos hebdomadaire peut être différé.

Art. 192. — Le fonctionnaire a droit aux jours fériés chômés et payés fixés par la législation en vigueur.

Art. 193. — Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux.

Le fonctionnaire qui a travaillé un jour de repos légal droit à un repos compensateur d'égale durée.

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

TITRE IX

CONGES - ABSENCES

Chapitre 1er

Les congés

Art. 194. — Le fonctionnaire a droit à un congé annuel rémunéré.

Art. 195. — Les fonctionnaires exerçant dans certaines localités du territoire national, notamment dans les wilayas du Sud, ainsi que ceux exerçant à l'étranger dans certaines zones géographiques, peuvent bénéficier d'une bonification de congé.

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

Art. 196. — Le congé annuel est octroyé sur la base de la période de travail accomplie, au cours de la période de référence qui s'étend du 1er juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé.

Pour les fonctionnaires nouvellement recrutés, la durée du congé est calculée *au prorata* de la période de travail accomplie.

Art. 197. — Le congé annuel rémunéré est calculé à raison de deux (2) jours et demi par mois de travail, sans que la durée globale n'excède 30 jours calendaires par année de travail.

Art. 198. — Toute période égale à vingt-quatre (24) jours ouvrables ou à quatre (4) semaines de travail est équivalente à un mois de travail, lorsqu'il s'agit de fixer la durée du congé annuel rémunéré.

Toute période dépassant les quinze (15) jours ouvrables est équivalente à un mois de travail pour les fonctionnaires nouvellement recrutés!

Art. 199. — Le fonctionnaire en congé peut être appelé à reprendre ses activités pour nécessité impérieuse de service.

Art. 200. — Durant le congé annuel, la relation de travail ne peut être ni rompue, ni suspendue.

Art. 201. — Le congé annuel est suspendu par la survenance d'une maladie ou d'un accident dûment justifié.

Le fonctionnaire bénéficie, dans ce cas, d'un congé de maladie et des droits y afférents prévus par la législation en vigueur.

Art. 202. — Le congé de maladie de longue durée, tel que défini par la législation en vigueur, ne peut en aucun cas et quelle que soit sa durée, ouvrir droit à plus d'un mois de congé annuel.

Art. 203. — Pour les congés de maladie, l'administration a la possibilité de faire procéder à un contrôle médical lorsqu'elle le juge nécessaire.

Art. 204. — Sont considérées comme périodes de travail, pour la détermination de la durée du congé annuel :

- la période de travail effectif ;
- la période de congé annuel ;
- les périodes d'absences autorisées par l'administration ;
- les périodes de repos légal prévues aux articles 191 et 192 ci-dessus ;

— les périodes de congé de maternité, maladie ou accident de travail ;

— les périodes de maintien ou de rappel au service national.

Art. 205. — En aucun cas, le congé ne peut être compensé par une rémunération.

Art. 206. — Le report d'une année sur l'autre de tout ou partie du congé annuel est interdit.

Toutefois, l'administration peut, si les nécessités de service l'exigent ou le permettent, échelonner, reporter ou fractionner le congé annuel, dans la limite maximale de deux (2) années.

Chapitre 2

Les absences

Art. 207. — Sauf pour les cas expressément prévus par la présente ordonnance, le fonctionnaire, quel que soit son rang, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée.

Toute absence non justifiée est sanctionnée par une retenue sur la rémunération, *au prorata* de la durée de l'absence, sans préjudice des mesures disciplinaires prévues par le présent statut.

Art. 208. — Le fonctionnaire peut bénéficier, sous réserve de justification préalable, d'autorisations d'absence, sans perte de rémunération, dans les cas suivants :

— pour suivre des études en rapport avec les activités exercées, dans la limite d'un crédit horaire n'excédant pas quatre (4) heures par semaine compatible avec les impératifs du service ou pour participer à des examens ou concours pour la durée des épreuves ;

— pour assurer un enseignement dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ;

— pour la durée des sessions des assemblées dans lesquelles il exerce un mandat public électif, s'il n'a pas été placé en position de détachement ;

— pour s'acquitter d'une mission liée à une représentation syndicale, ou participer aux séminaires de formation syndicale, conformément à la législation en vigueur ;

— pour participer à des manifestations internationales à caractère sportif ou culturel.

Art. 209. — Le fonctionnaire peut également bénéficier d'autorisations d'absence, sans perte de rémunération, pour participer à des congrès et séminaires à caractère national ou international, en rapport avec ses activités professionnelles.

Art. 210. — Le fonctionnaire a droit, une fois dans sa carrière, à un congé spécial rémunéré de trente (30) jours consécutifs pour accomplir le pèlerinage aux Lieux Saints de l'Islam.

Art 211. — La durée des autorisations d'absence, prévues aux articles 208 à 210 de la présente ordonnance, peut être augmentée des délais de route nécessaires.

Art. 212. — Le fonctionnaire a droit à une absence spéciale rémunérée de trois (3) jours ouvrables, à l'occasion des événements familiaux suivants :

- mariage du fonctionnaire ;
- naissance d'un enfant du fonctionnaire ;
- circoncision d'un enfant du fonctionnaire ;
- mariage d'un descendant du fonctionnaire ;
- décès du conjoint du fonctionnaire ;
- décès d'un ascendant, d'un descendant ou collatéral direct du fonctionnaire ou de son conjoint.

Art. 213. — Durant les périodes pré et postnatales, la femme fonctionnaire bénéficie du congé de maternité, conformément à la législation en vigueur.

Art. 214. — Pendant une période d'une année à compter de l'expiration du congé de maternité, la mère allaitant son enfant dispose chaque jour de deux (2) heures d'absence payées pendant les six (6) premiers mois et d'une (1) heure pendant les six (6) derniers mois.

Ces absences peuvent être réparties au cours de la journée à la convenance du fonctionnaire.

Art. 215. — Le fonctionnaire peut bénéficier d'autorisations exceptionnelles d'absence, non rémunérées, pour des raisons impérieuses dûment justifiées, dont la durée ne saurait excéder dix jours (10) calendaires par an.

TITRE X

CESSATION D'ACTIVITE

Art. 216. — La cessation définitive d'activité entraînant la perte de la qualité de fonctionnaire résulte :

- de la perte ou de la déchéance de la nationalité algérienne ;
- de la déchéance des droits civiques ;
- de la démission régulièrement acceptée ;
- de la révocation ;
- du licenciement ;
- de l'admission à la retraite ;
- du décès.

La cessation définitive d'activité est prononcée dans les mêmes formes que la nomination.

Art. 217. — La démission est un droit reconnu au fonctionnaire qui s'exerce dans les conditions prévues par le présent statut.

Art. 218. — La démission ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivoque de rompre définitivement le lien qui l'unit à l'administration.

Art. 219. — Le fonctionnaire transmet sa demande, par la voie hiérarchique, à l'autorité investie du pouvoir de nomination. Il est tenu de s'acquitter des obligations attachées à ses fonctions, jusqu'à l'intervention de la décision de ladite autorité.

L'acceptation de la demande de démission la rend irrévocable.

Art. 220. — La démission n'a d'effet qu'autant qu'elle a fait l'objet d'une acceptation expresse par l'autorité investie du pouvoir de nomination, laquelle doit rendre sa décision dans un délai maximal de deux (2) mois, compter de la date de dépôt de la demande.

Toutefois, l'autorité investie du pouvoir de nomination peut, pour des nécessités impérieuses de service, différer l'acceptation de la demande de démission de deux (2) mois, à compter de la date d'expiration du délai initial.

Passé ce délai, la démission devient effective.

TITRE XI

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Art. 221. — Les dispositions statutaires en vigueur à la date de publication de la présente ordonnance au *Journal officiel*, notamment celles du décret n° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut-type des travailleurs des institutions administratives publiques et l'ensemble des textes pour son application ainsi que les textes relatifs à la rémunération et aux régimes indemnitaires continuent de produire plein effet, jusqu'à l'intervention des textes réglementaires prévus par la présente ordonnance.

Art. 222. — L'alinéa 2 de l'article 22 de la loi n° 90-06 du 6 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève est abrogé.

Art. 223. — La mise en œuvre du système de classification et de rémunération prévu aux articles 11 et 126 de la présente ordonnance doit intervenir dans le respect des droits acquis des fonctionnaires.

Art. 224. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006.

Abdelaziz BOUTEFLIK



Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I: La GRH : Approches théoriques et conceptuelles	5
Section 1 : Historique de la gestion des ressources humaines	6
1. La théorie classique des organisations	6
1.1. Le Fayolisme.....	6
1.2. Le Taylorisme	7
1.3. La bureaucratie.....	7
2. L'école des relations humaines.....	7
2.1. Les travaux d'Elton MAYO	8
2.2 La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW	8
2.3. Mac GREGOR	9
2.4. La théorie bi-factorielle de Frederick HERZBERG	10
3. L'école de contingence.....	10
Section 2 : Objectifs et rôle de la GRH.....	10
1. Définition de gestion des ressources humaines (GRH)	10
2. Les objectifs de la GRH	11
2.1. Les objectifs explicites	11
2.2. Les objectifs implicites.....	12
2.3. Les objectifs à long terme.....	12
3. Rôle de la GRH	12
Conclusion	13
Chapitre II: Les missions et activités de la GRH.....	14
Introduction.....	15
Section 1 :Les missions assignées à la GRH.....	15
1. Une expertise administrative et un gestionnaire de gaspillages.....	15
2. Le partenaire des salariés	15
3. Le partenaire du changement.....	17
4. Un partenaire stratégique.....	17
Section 2 :Les activités de la GRH dans l'organisation	17
1. Le recrutement	17

1.1. La définition du recrutement	17
1.2. L'objectif du recrutement	17
1.3. Le processus de recrutement.....	18
1.3.1. La définition du besoin	18
1.3.2. Le choix de source de candidature.....	19
1.3.3. Présentation du dossier	19
1.3.4. L'entretien.....	19
1.3.5. La décision d'embauche	20
1.3.6. La période d'essai	20
1.3.7. L'embauche définitive.....	20
2. La rémunération	20
2.1. Définition	20
2.2. Les composantes de la rémunération	20
2.2.1. Le salaire de base	20
2.2.2. Les autres composantes de la rémunération	20
2.2.3. Les charges sociales	21
3. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences	21
3.1. Définition de la GPEC	21
3.2. Les concepts et outils de la GPEC	21
3.3. La démarche de la GPEC	22
3.3.1. La mise en œuvre	22
3.3.2. Les dispositions juridiques	22
4. La formation	23
4.1. Définition de la formation	23
4.2. L'objet de la formation.....	24
4.3. Le plan de formation	24
5. L'information et la communication	24
5.1. L'information.....	24
5.1.1. Définition de l'information.....	24
5.1.2. Les objectifs de l'information.....	25
5.2. La communication.....	25

5.2.1. Définition	25
5.2.2. Conditions de réussite d'une politique de communication	25
6. Les conditions de travail.....	25
6.2. Diagnostic de conditions de travail.....	26
7. Le contrat de travail	26
7.1. Définition	26
7.2. Les types de contrat de travail	27
Conclusion	28
Chapitre III: La gestion de carrière.....	29
Introduction.....	30
Section 1 : Aperçu général sur la gestion de carrière	30
1. Évolution de la gestion de carrière	30
1.1. Emergence	30
1.2. Décennies 1960-1970.....	31
1.3. De 1980 à nos jours.....	31
2. Définition de la gestion de carrière.....	31
2.1. La carrière	31
2.2. La gestion de carrière	31
3. Les facteurs influant sur la gestion de carrière.....	32
3.1. L'environnement.....	32
3.2. L'organisation	33
3.3. Les individus.....	33
Section 2 : Pilotage et développent de la gestion de carrière.....	34
1. Les dispositifs de la gestion de carrière	34
1.1. Des outils centrés sur les besoins des entreprises.....	34
1.2. Des outils pour favoriser l'articulation projets individuels /projets d'entreprise	34
1.3. Des outils visant à préciser les projets individuels	34
2. les acteurs de la gestion des carrières	35
2.1. La direction générale	35
2.2. La hiérarchie	36

2.3. Le cadre	36
2.4. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines	36
3. Les filières promotionnelles	37
3.1. Grille de qualification segmentée	37
3.1.1. Grille de qualification sans passerelle.....	37
4. La mobilité.....	37
4.1. Définition de la mobilité.....	37
4.2. Les différents types de la mobilité	38
4.3. Les niveaux de mobilité	38
5. La fin de carrière	38
5.1. Les modalités de départ.....	38
5.1.1. La démission	38
5.1.2. Le licenciement	39
5.1.3. Le départ ou la mise en retraite.....	39
5.1.4. Fin de contrat à durée déterminée	39
5.2. Les documents de fin de carrière	40
5.2.1. Le certificat de travail	40
5.2.2. Le reçu pour solde de tout compte	40
5.2.3. Avis de départ	40
Conclusion	41
Chapitre IV :La gestion de carrière au sien de la Direction des impôts de la Willaya de TIZI-OUZOU.	42
Introduction.....	43
Section1 : Présentation de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou... 43	
1. Présentation et plan de situation	43
1.1. Présentation de la DIW de Tizi-Ouzou	43
1.2. Plan de situation	44
2. Organisation de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	44
2.1. La sous-direction des opérations fiscales	45
2.1.1. Le bureaux des rôles.....	45
2.1.2. Le bureaux des statistiques	45

2.1.3. Le bureaux de la réglementation et des relations publiques	45
2.1.4. Le bureaux de l'animation et de l'assistance	45
2.2. La sous-direction du recouvrement.....	46
2.2.1. Le bureaux du control de recouvrement :	46
2.2.2. Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures.....	46
2.2.3. Le bureau de l'apurement.....	47
2.3. La sous-direction du contentieux.....	47
2.3.1. La bureau des réclamations	47
2.3.2. Le bureau des réclamations	48
2.3.3. Le bureau du contentieux judiciaire.....	48
2.3.4. Le bureau des notifications et de l'ordonnancement	48
2.4. La sous-direction du control fiscal.....	48
2.5. La sous-direction des moyens.....	49
2.5.1. Le bureau des personnels et de la formation	49
2.5.2. Le bureaux des opérations budgétaires	49
2.5.3. Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives .	49
2.5.4. Le bureau de l'informatique	50
Section 2 : les pratiques de la gestion des ressources humaines dans la direction des impôts de la wilaya de TIZI-OUZOU.....	51
1. Le recrutement	51
1.1. La direction de la fonction publique et la direction des finances.....	51
1.2. Textes législatifs relatifs au recrutement au sein de l'administration publique	51
1.3. Voies de recrutement.....	54
1.3.1. Le recrutement interne.....	54
1.3.2. Le recrutement externe	54
1.3.3. Le recrutement le plus productif.....	55
1.3.4. Durée des contrats appliqués	55
1.4. Evolution du recrutement au niveau de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	55
2. La formation	55
2.1. Les différents types de formations.....	55

2.1.1. Formation statutaire	55
2.1.2. Formation initiale	56
2.1.3. La formation continue	56
2.2. Les lieux de formations	57
2.2.1. Formations locales	57
2.2.2. Formation régionale	57
2.2.3. Formations nationales	57
3. La gestion des carrières	58
3.1. L'évaluation	58
3.2. Mode et fréquence d'évaluation	58
3.3. Les procédures de bases	58
3.4. La promotion.....	59
4. La rémunération	60
4.1. Base du système de rémunération.....	60
4.2. Primes individuelles	60
4.3. Primes de compétences collectives.....	60
5. L'information et la communication	61
Conclusion	63
Conclusion générale	64
Bibliographie	66
Liste des tableaux :.....	68
Liste des figures :.....	69
Annexes.....	70
Table des matières	