

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ÉCONOMIQUES



Laboratoire Réformes Économiques et Dynamiques Locales (REDYL)

MEMOIRE

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME
DE MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Spécialité : management territorial et ingénierie de projets

OPTION : management des services publics territoriaux

Thème

Gouvernance et performance des administrations publiques
Territoriale

Cas : La Direction de la Jeunesse et des Sports de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

KARDACHE Ouardia

Encadreur :

M^r. KHAMMES abdennour

Dirigé par :

M^r. SMAOUN

MAZNI Mohand ou belaid

Devant les membres du jury :

Présidente : RAMDINIS UMMTO

Examineur : OUNASSI.H UMMTO

Rapporteur : KHAMMES.A UMMTO

Année universitaire 2016/2017

REMERCIEMENTS

Nous remercions en premier lieu notre Bon Dieu pour nous avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Nous voudrions remercier, Monsieur KHAMMES Abdenour, pour son aide et conseils et pour l'encouragement et la compréhension, sans cesse renouvelés, qu'il a su démontrer à notre égard.

Nous remercions toute l'équipe de formation de «laboratoire Réformes Économique et Dynamiques locales (RDYL) » à leur tête Professeur Malika AHMED-ZAID.

Nous tenons également à remercier toute l'équipe de la direction de la jeunesse et des sports de Tizi-Ouzou pour toutes les commodités qu'elle a mis à notre disposition en matière de disponibilité aux entretiens, d'orientations et d'accès à l'information. Ces remerciements s'adressent particulièrement à monsieur SMAOUNE pour les efforts qu'il a dus consentir pour nous éclairer sur la réalité organisationnelle de leur administration.

Nous adressons aussi nos sincères remerciements à l'ensemble de l'équipe enseignants du Mastère management territoriales et ingénierie de projet qui ont contribué à l'enrichissement de nos connaissances.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à tout le personnel de la bibliothèque communale de Tizi-Ouzou, spécialement Mme BERKANI et Mr ACHAB, d'avoir été serviable, confiant et disponible dans toutes les circonstances, notamment les plus délicates.

Ce mémoire n'aurait probablement jamais été achevé sans le soutien de nombreuse personne. A cet effet, nous tenons à remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration et à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nous remercions les membres du jury qui ont accepté aimablement d'évaluer notre travail et nous leur exprimons notre sincère gratitude et tout notre respect.

DEDICACES

A ma mère Louisa et à mon père Mohammed labri car rien ne peut égaler l'amour et les sacrifices qu'ils ont consentis à mon éducation, je tiens à leur dédier ce travail pour m'avoir permis de goûter aux merveilles du savoir. Le chemin a été long et parsemé d'obstacles mais grâce aux vertus et valeurs qu'ils m'ont transmises, j'ai pu faire face, jusqu'à ce jour à toutes les situations. Papa et Maman, je ne vous remercierai jamais assez. Que Dieu vous donne une longue vie et une bonne santé et tout ce qu'il y a de meilleur.

A ma sœur Celia, son mari Nadir, leurs ange Yanis et leurs petit ange Salass.

A mon petit frère Amar et mon petit frère Nassim, mes amours, ma raison de vivre, qui font de moi la grande sœur la plus fière de tout l'univers et qui font de ma vie un véritable bonheur.

A mes grands-parents maternels, pour l'amour inconditionnel qu'ils me portent.

A mes grands-parents paternels, que Dieu les accueille dans leur vaste paradis.

A Madjid DJ pour son soutien moral, son aide précieuse, ses encouragements, sa disponibilité, sa gentillesse et sa joie de vivre.

A Sissi, Katia et Lydia, qui sont plus que des amies ; des sœurs.

A mes cousines et cousins.

A mes ami(e)s : Nawal, Sarah, Lila, Djamila, Maguie, Lamia, Madjid, Mokrane, Billy, Achour, Chérif, Mustapha.

A toute ma famille.

A ma famille de la Jeunesse Sportive d'Azazga et à sa tête Chikh Aomar ALLAB.

A tous ceux qui me sont chère.

OUARDIA

Abréviations

NMP: New Public Management

GRH: Gestion des ressources humaines

RH: ressources humaines

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

DJS : Direction de la Jeunesse et des Sports

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Cadre général de l'administration et du service public

Section 1 : Les administrations publiques..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 2 : Réforme de l'administration publique algérienne..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 3 : Le service public **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 02:La gouvernance et la performance des administrations publiques

Section 1 : La gouvernance des administrations publiques..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 2 : performance organisationnelle **Erreur ! Signet non défini.**

Section 3 : La performance des ressources humaines dans les administrations publiques
..... **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 03: La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Section 1 : Présentation de l'administration..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats..... **Erreur ! Signet non défini.**

Conclusion générale **Erreur ! Signet non défini.**

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Pour satisfaire certain de nos besoins élémentaires, instruire nos enfants, préserver leur santé, nous recourons souvent à l'administration publique.

Au cours des dernières années, les administrations publiques territoriales ont connu de nombreux changements en vue de leur modernisation.

La nécessité de modernisation de l'administration publique est le résultat d'une augmentation croissante de nos besoins en matière de services publics (éducation ; santé, transport, etc.) et des exigences socio-économiques et politiques du monde contemporain. Ces réformes visent l'adoption de nouvelles pratiques de gestion publique considérées comme essentielles pour répondre aux problèmes d'efficacité et d'efficacités, de l'affirmation de l'intérêt public à l'appui des activités des organes de l'État et en particulier la relation entre l'État et la société dans le processus de la formation et la mise en œuvre des politiques publiques.

Une nouvelle perception de la gestion publique devient nécessaire pour administrer et gouverner. C'est précisément dans ce contexte que la gouvernance s'est imposée en tant que nouveau paradigme de la gestion publique.

La gouvernance est un concept qui a beaucoup évolué depuis son émergence vers la fin des années quatre-vingt. Même si les premiers essais classiques en science politique sur le sujet parlaient d'un concept centré sur deux composantes principales, à savoir le droit et l'ordre, la gouvernance aborde maintenant des questions liées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de la société. C'est une notion large qui recouvre les différentes manières par lesquelles les individus et les groupes s'organisent pour atteindre des objectifs communs.

En effet, chaque organisation est gouvernée à travers un accord de volonté de ses membres qui sont impliqués dans une relation coopérative, c'est-à-dire dans la prise de décision, la détermination des responsabilités, la création et la répartition de la valeur ainsi que la mise en place d'un système de règles formelles et informelles régissant ces éléments.

Définie comme telle, la gouvernance se rapporte aux différentes formes de bien être collectifs, allant des petites communautés locales aux multinationales. Désormais, on attend parler de gouvernance globale, de gouvernance territoriale, de gouvernance des administrations.

La gouvernance adhère ainsi à la sphère publique et privé de l'activité humaine et même à la combinaison des deux, elle intervient là où il existe plusieurs intérêts en présence et là où les intérêts des acteurs peuvent diverger.

De nombreux auteurs voient que les entreprises privées sont plus efficaces que les administrations publiques.

Pour faire face aux défis économiques, sociaux et techniques, la qualité du management des ressources humaines reste un facteur clé du succès, essentiel dans les administrations publiques. Comme cette dernière gère un très grand nombre de personnels, cela pousse à mettre en place une gestion des ressources humaines efficace et motivante par leurs personnels (agents administratifs et techniques).

La gestion des ressources humaines est liée de manière systémique à ce qui fait sens pour un pays donné, et les fonctions de gestion des ressources humaines prise une à une, mais aussi dans leur ensemble, correspondent à une vision de la fonction publique et à une culture administrative.

Problématique et hypothèses de recherche

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leur agents et de les gérés.

La modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration et sa professionnalisation sont plus que jamais d'actualité. Si nous partageons l'objectif d'améliorer le service rendu aux usagers et celui d'améliorer l'efficacité de la fonction publique, nous devons être convaincus que cela passe d'abord par la compétence des hommes et des femmes qui fournissent ces services aux usagers.

A partir de ce constat, nous allons essayer à travers notre travail de répondre à notre problématique qui se présente comme suit : « **Dans quelle mesure la fonction ressources**

humaines peut contribuer à l'amélioration de la performance des administrations publiques et à une meilleure gouvernance ?

De cette problématique, les questions suivantes peuvent être posées :

Question 1 : Dans quelle mesure l'organisation a-t-elle une approche d'ensemble en vue du perfectionnement des ressources humaines ?

Question 2 : Dans quelles mesures la capacité de l'organisation à moderniser ses ressources humaines a une incidence sur sa performance ?

Question 3 : La modernisation des administrations publiques passe-t-elle systématiquement par une amélioration dans la gestion des ressources humaines ?

Hypothèses :

Les hypothèses que nous pouvons avancer afin de répondre à notre problématique sont :

Hypothèse 1 : la bonne gouvernance à travers une meilleure gestion des ressources humaines peut contribuer à la performance d'une administration publique.

Hypothèse 2 : les ressources humaines sont un facteur qui a peu d'influence sur la performance d'une administration publique au vu de la de leurs impacts sur la prise de décision.

Démarche méthodologique et bibliographique

En vue de vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique, nous avons procédé à cette recherche en développant deux pivots : une partie théorique et une partie pratique.

En effet, il est primordial de comprendre les concepts liés à notre sujet, de cerner théoriquement la gouvernance et la performance des administrations publiques pour comprendre son évolution et l'intérêt de développer axe pour une administration. Cependant, pour connaître la réalité de cette performance, il nous est indispensable d'être présent sur le terrain.

➤ Dans la partie théorique :

La recherche documentaire nous a été essentiellement utile pour le cadre théorique de notre travail. Elle nous a permis de sélectionner des données pertinentes d'un certain nombre de document que nous avons exploités. Ainsi nous avons eu recours à des

ouvrages généraux, les ouvrages spécifiques, des articles de journaux, des mémoires et rapport pour cerner la notion de gouvernance et performance des administrations publique en construisant un raisonnement propre à nous.

➤ **Dans la partie pratique :**

Dans cette partie qui consiste à mener une étude sur terrain nous avons une technique : une étude empirique par questionnaire, qui finit par une analyse des réponses collectées de la part des employés.

L'intérêt du sujet

Le choix de notre sujet de mémoire est motivé non seulement par l'actualité de ce dernier qui mérite d'être étudié pour apporter de nouveaux éclairages sur la réalité de la performance des administrations publiques à travers la gestion des ressources humaine mais aussi de sa relation avec notre de formation initiale en « Management territoriale et ingénierie de projet ».

La structure du mémoire

Ce présent travail tentera de mettre l'accent sur la gouvernance et la performance des administrations publique, dont nous allons essayer de donner un regard sur l'état des lieux, et les perspectives de développements de cette nouvelle discipline au sein de l'administration Algérienne. Afin de cerner notre problématique de recherche nous avons structuré notre plan de travail, en deux parties majeures : un cadre théorique et un cadre pratique.

Le premier cadre dans lequel nous présenterons les fondements conceptuels et théoriques de la gouvernance et performance des administrations publique, s'articule autour de deux chapitres.

Le premier chapitre, dont le titre est « Cadre général de l'administration et du service public » nous essayerons tout d'abord dans la première section, de mettre la lumière sur l'historique et l'évolution de l'administration publique. Commenant par la définition du concept, la classification de ses actes, nous allons aussi traiter dans la même section la tutelle administrative qui occupe le rôle de veiller sur la bonne administration décentralisé. Dans la deuxième section, nous allons nous intéresser à la réforme de l'administration publique algérienne et du secteur public algérien. Dans la troisième section, nous allons appréhender la conception économiques du service publique, tout en essayons de montrer la place de cette

discipline dans la stratégie global de l'administration publique, en parlant de son évolution, définition, ses principes, ses missions et enfin ses catégories.

Le second chapitre, se focalise sur la gouvernance et la performance des administrations publiques. Nous essayerons dans ce chapitre, à travers trois sections essentielles, de faire une projection sur l'état et lieux de la gouvernance et performance des administrations publiques territorialisées. En mettant l'accent dans la première section, sur la pratique de la bonne gouvernance et les caractéristiques de la gouvernance territoriales. Dans la deuxième section, nous allons nous intéresser à la performance de l'action administratives en définissant la notion de la performance, la performance publiques et de l'inspiration de l'administration publique de l'entreprise privée tout en essayant de montrer l'importance de l'émergence de la nouvelles gestion publique. Dans la troisième section, nous allons parler de la performance des ressources humaines qui ont une part importante dans les administrations publiques.

Le troisième chapitre, sera consacré à une étude de cas : nous avons effectué une enquête au sein la direction de la jeunesse et des sports de Tizi-Ouzou. Dans la première section, nous allons présenter l'administration (DJS). La deuxième section, sera consacré à la présentation et analyse des résultats de notre enquêtes au sein de l'administration, et on finira par une troisième section contiendra les interprétations des résultats de l'enquête à travers les observations et suggestion pour la performance de la GRH dans l'administration (DJS).

Chapitre 1 : Cadre général de l'administration et du service public

Chapitre 3 : la performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports de Tizi-Ouzou)

Chapitre 2: la gouvernance et la performance des administrations publiques

Introduction

Nous allons dans la première section, parler des administrations publiques en générale, en définissant les différents concepts-clé afin d'éviter tout équivoque.

Dans la deuxième section, nous parlerons brièvement des grandes caractéristiques des réformes de l'administration publique algérienne. Pour atteindre nos objectifs, nous avons divisé notre travail en deux parties. La première fournie une assise sur le concept de réforme administrative et les raison de leurs échecs. La seconde examine les caractéristiques du secteur public algérien et les changements qui l'ont touché à travers le temps.

Enfin nous décrirons dans la troisième section, le service public. Il existe plusieurs classifications des services publics, elles se différent selon plusieurs critère juridique,

Section 1 : Les administrations publiques

1. Généralité sur les administrations publiques

1.1 Histoire et profil actuel de l'administration

Parler de l'administration, de son rôle, de son action et de ses relations avec le public et le privé, cela revient à expliquer tout l'intérêt de la décision publique et de la capacité de l'administration à gérer avec célérité et efficacité les problèmes scientifique, techniques et sociaux.

La conception que l'on peut avoir de l'administration n'es pas absolue, elle est le produit de tout un univers dans lequel elle baigne, des valeurs et des idéologies qui en constituent le fonds, dont elle est en quelque sorte la traduction institutionnelle.

L'administration publique en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans avoir une vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. Les réformes économiques et politiques initiées en 1989, ont amorcé un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique et l'économie de marché.

Les transformations intervenues ces dernières années qui sont induite par l'effet conjugué des transformations économique, des revendications politiques et des attentes sociales vont fissurer cette conception de l'état et par ricochet l'édifice administratif et de gouvernance ¹

1.2 Évolution de l'administration publique algérienne

Au regard des changements actuels, l'administration ne peut plus être ce qu'elle était par le passé. Elle est appelée à réfléchir son rôle dans la société.

¹ Comité de réforme des structures et des missions de l'état M.C.BELMIHOUB : cas Algérie. Avril 2004

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

Le service public a été organisé en monopole public sous la forme d'une gestion directe par l'administration eux en monopole réglementé sous forme d'établissement public.

- **les évolutions internes de la société et les mutations externes de l'environnement :**

L'État comme manifestation formelle d'un ordre à interne et externe subit de différentes façons les évolutions et les mutations qui s'opèrent à ces deux niveaux. de plus l'État comme facteur de modernité ne peut rester figer alors que tout change .au niveau interne , les évolutions ont été d'ordre institutionnel , politique, économique, et social ; au niveau externe les mutations intervenus ont transformé les rapports entre les états .

En interne ; la société algérienne, a connu une évolution relativement rapide et profonde dans tous les domaines et dont les indicateurs montrent :

- l'émergence d'une société civile dynamique, plurielle mais souvent insuffisamment organisé
- une ouverture institutionnelle sur les acteurs politiques précédemment exclus du champ politique ;
- une évolution significative des rapports contractuels dans les domaines du travail, des relations sociales, et des transactions commerciales ;
- une transformation des rapports des citoyens à l'égard de l'État et de l'administration ;
- l'apparition de nouveaux besoins sociopolitiques ;

1.3 Définition de l'administration algérienne

On entend par administration publique : « l'appareil de gestion des affaires publiques ». L'administration publique est l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

Toute instance gouvernementale est une administration publique. il s'agit généralement d'un gouvernement, d'un état, d' institutions ou d' établissements publics qui instaurent des politiques publiques, offre des services non marchands ou vend des biens et services marchands à titre accessoires.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

Au sens fonctionnel ou matériel, l'administration publique a pour but la réalisation des besoins d'intérêt général et cela d'une manière désintéressé.

Au sens organique, l'on désigne l'ensemble des organes et du personnel qui ont pour fonction la conduite et l'exécution des tâches publiques.

L'administration publique est donc l'ensemble des structures, du personnel et des moyens que l'état met au service de la population en vue de la fourniture de certaines prestations nécessaires.

Mais dans son sens plus large, l'administration se rapporte aussi bien à l'administration publique qu'à celle privée et désigne l'activité qui consiste à administrer, c'est-à-dire à gérer une affaire et l'organe qui exerce cette activité².

L'administration publique se subdivise en Administration centrale et en Administration locale.

En ce qui concerne l'**Administration centrale**, il s'agit de l'Administration des ministères et des services extérieurs répartis sur le territoire national et qui sont liés aux services centraux par une subordination hiérarchique. Ces services extérieurs n'ont à ce titre ni autonomie, ni personnalité juridique différente de celle de l'État³.

Par **Administration locale**, Mpinga Kasenda⁴ entend des personnes qui dépendent des personnes publiques territoriales autres que l'État, c'est-à-dire, villes, secteurs, chefferies, centres. C'est le cas des provinces et des territoires ou des circonscriptions administratives dont la compétence matérielle se limite à une portion seulement du territoire national.

2. Classification des actes de l'administration publique

Il existe trois types d'actes administratifs : les actes des autorités administratives, les actes administratifs de l'administration et les actes administratifs juridictionnels.

² De Burlet, J., *Cit.*, p.17.

³ Malikidogo Shakali, *Droit administratif*, FSSAP, G2. SPA, Bukavu, Centre Universitaire de Bukavu, 1999-2000, Cours, inédit.

⁴ Premier commissaire d'État du Zaïre.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

2.1 L'acte des autorités administratives

L'acte des autorités administratives est un acte unilatéral à caractère individuel ou normatif émanant d'une autorité publique, pris dans l'exercice de sa puissance publique en vue de pourvoir à l'exécution des lois ou à leur exécution concrète et qui crée, modifie ou éteint des relations juridiques.

2.2 L'acte administratif de l'administration

L'acte de l'administration est un acte juridique conclu par les autorités publiques avec les personnes de droit privé en vue de l'exploitation et du développement du domaine public. Les contrats administratifs font partie de cette catégorie.

2.3 L'acte administratif juridictionnel

L'acte juridictionnel est un acte émanant d'une autorité publique à laquelle la loi organique a conféré des pouvoirs de juridiction administrative spéciale.

3. La tutelle administrative⁵

3.1 Définition

En droit civil, la tutelle concerne les mineurs ou les incapables dont on veut protéger les intérêts, en ce qui concerne la tutelle administrative poursuit un double objectif, d'une part faire respecter la légalité par les personnes publiques, qui y sont soumises, et d'autre part veiller sur la bonne administration décentralisée.

3.2 Les types de contrôle

3.2.1 Le contrôle hiérarchique

Il s'établit au sein d'une administration centralisée ou déconcentrée, entre une autorité supérieure et une autorité subordonnée. Par exemple la direction d'un ministre et le chef de services.

⁵ Cf MAHIOU, A., OPU, Alger, 1976, p 74-78

3.2.2 Le contrôle de tutelle

Il s'établit, essentiellement, au sein d'une administration décentralisée, entre l'autorité de tutelle et l'autorité décentralisée. Par exemple, le contrôle exercé par le ministre de l'intérieur sur les délibérations d'une APC ou APW.

3.3 Les procédés de la tutelle

La tutelle s'exerce soit sur les agents ou organes des personnes morales administratives ou sur les actes.

3.3.1 Sur les agents

L'autorité contrôle les organes des personnes administratives selon qu'ils soient nommés ou élus, la tutelle sur certains établissements publics tels que les facultés, la procédure combine l'élection et la nomination : le doyen est nommé par le ministre sur une liste de deux procédées par le conseil de la faculté.

3.3.2 Sur les actes

L'objectif de la tutelle est de s'assurer de la légalité et de la compétence des autorités locales, par le contrôle des actes, soit l'approbation, l'annulation et le pouvoir de substitution.

a. L'approbation

Certaines décisions des personnes administratives, ne sont pas applicables qu'après approbation par l'autorité centrale ou de tutelle, c'est-à-dire l'accord de l'autorité de la tutelle.

b. Annulation

Le pouvoir permet à l'autorité de tutelle d'anéantir les actes considérés comme illégaux

c. Le pouvoir de substitution

Accorde à l'autorité de tutelle, la possibilité de décaler au lieu de et place de la personne sous tutelle, soit parce que :

-La personne décentralisée n'a pas pris les décisions conformes à ses obligations légales et réglementaires.

-La personne décentralisée s'est refusé à faire l'acte prescrit par la loi.

Section 2 : Réforme de l'administration publique algérienne

1. La réforme dans l'administration publique

L'objectif de cette section est de présenter les grandes caractéristiques de la réforme de l'administration publique.

1.1 Le management du secteur public

Le secteur public est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics.

1.1.1 Définition du secteur public

Il n'existe pas de définition juridique précise de la notion de secteur public. On peut néanmoins dire que le secteur public assure des activités menées par des agences gouvernementales, et réalisé par une alliance des services de l'État, des autorités réglementaires et d'autres institutions juridiques et politiques. Son rôle est de fournir un service public aux citoyens mais aussi d'agir dans l'économie.

Le secteur public permet d'offrir un service de qualité et respectueux des besoins des citoyens afin de permettre un accès aux services de base tel que l'éducation ou la santé, à moindre coût.

1.1.2 Le « New Public Management »

Le «**New Public Management**» met l'accent sur les résultats et la performance, la distribution des responsabilités et la responsabilisation. Il représente un passage du gouvernement du modèle traditionnel comme un ensemble de bureaucraties fermes, dirigé en grande partie avec professionnalisme, vers une conception de gouvernement publique.

Les pensées de «**NPM**» sont constituées essentiellement sur un changement d'un système de contrôle (le mécanisme de contrôle) vers un recours à des mesures qu'on peut quantifier et qui sont objectives de performances, ainsi qu'un choix pour la sous-traitance dans la prestation du service public.

Un paramètre principale de cette démarche est l'efficacité dans l'emploi des fonds publics, et ce par :

- L'apparition de la concurrence là où c'est faisable et la consolidation des dispositifs de contrôle. Une conduite efficace des ressources humaines (par exemple les CDI et des systèmes d'objectif suivi d'une récompense) et

appréciable dans la mesure où une gestion de type marchand est suggérée dans le « NPM »

Enfin, il est trompeur de suggérer que le « NPM » a conduit aux mêmes réformes du secteur public dans tous les pays développés, de nombreuses voies différentes ont été suivies et ont amené à des résultats différents.

1.2 Les réformes du secteur public

Il y a un accord général relatif à la mise en œuvre d'un régime clair et équilibré et qui suppose l'introduction d'incitations externes efficaces pour atteindre une meilleure performance en matière de gestion publique. Pour y parvenir, nous devons d'abord définir la réforme et ses dimensions.

1.2.1 Définition de la réforme du secteur public

Les réformes publiques ont pour mission de structurer dans un premier temps le secteur public ou politique au sein d'une fonction de tous les organismes publics (par exemple : la mesure de la performance, gestion des ressources humaines, etc.). Ils ont un champ de vision vaste et une marche de manœuvre grande. Ce dernier est créé par une autorité extérieure via un processus politique important.

L'effet produit de toutes réformes public vient de la performance du processus de gestion.

Il y a plusieurs critères de classification de réformes publiques. de prime à bord Nous allons traiter dans le point suivant les dimensions de ces réformes selon le changement apporté.

1.2.2 Dimension des réformes du secteur public

Plusieurs types de modification dans le secteur public peuvent être vus⁶. Ils sont attachés aux facteurs suivant :

- Le rôle des administrations publiques et les frontières entre l'état, marché et société civil ;
- La ré-planification de l'administration publique et la division des fonctions publiques (centralisation et décentralisation) ;
- L'établissement des règles administratives et des procédures ;

⁶ Francesco Longo, Daniela Cristofoli, 2007, «Strategic Change Management in the Public Sector», John Wiley and Sons, 350p.

- Détection des carences dans politiques publiques afin de prendre les mesures nécessaires pour l'intérêt public ;
- La mise en place d'outils de gestion, tels que les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle ou d'évaluation des parties prenantes, de nouvelles solutions marketing ou de la finance, etc.

Nous devons juger notre organisation afin déceler ses forces et ses faiblesses.

2. Le secteur public algérien

Après avoir analysé la nature du secteur public, nous sommes face à plusieurs interrogations : quelle est la fonction adéquate du gouvernement en matière du résultat public ? Et comment peut-il s'acquitter de ce rôle ? Les réponses à ces questions conduisent à une troisième question qui est : la taille idiome du secteur public ? Pour répondre à ces questions, nous allons prendre l'exemple du secteur public algérien dont nous étudierons les réformes et les raisons de leur échec.

2.1 Les réformes du secteur public algérien

Les compétences algériennes montrent depuis un certain temps, à travers l'apparition de multiples organismes, une grande stabilité à réformer le secteur public. Tandis que, ni la vision est claire, ni les institutions et ceux qui les gèrent ne sont prêt pour piloter ces transformations.

La conception de l'administration publique en Algérie à raffiné par petits changement sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en place⁷. A l'héritage de l'épargne coloniale on peut ajouter à cela les transformations adoptées par les choix politiques opérés en premiers lieu par les mouvements idéalistes de la révolution en suite en second lieu par un modèle plus socialiste mis en face au lendemain de l'indépendance. Les réformes initiées à la fin des années 80 ont contribué à l'ouverture du marché grâce au multipartisme.

Au début des dix années précédentes grâce à une stabilité politique les pouvoirs publics ont pu prendre connaissance du besoin d'une réforme des structures publiques et des objectifs de l'État.

En novembre 2000, le président de république a mis en place un « **comité de réforme des structures et des missions de l'État** ». Sa mission principale consiste à échafauder un diagnostic détaillé de l'administration algérienne qui pourra constituer une stratégie de

⁷ Belmihoub Mohamed Cherif., 2004, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » PDF 26p.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

renouveau du service public et de parvenir à une gouvernance efficace et en toute transparence.

Ce comité a défini six plans d'action qui constituent le pouvoir de cette réforme⁸ :

- Le premier plan, orienter les administrations publiques centrales sur leurs missions initiales. Leur mission principale consiste à organiser leur travail gouvernemental grâce à une coordination interministérielle.
- Le deuxième plan, approfondir et confirmer la décentralisation des collectivités territoriales et des administrations locales.
- Viendra ensuite de moderniser les établissements de services publics rationaliser leurs réseaux.
- Le quatrième et le cinquième, portent sur l'aide des institutions de régulations et de contrôle qui vont permettre une meilleure conception et évaluations des politiques publiques et de mettre en œuvre une nouvelle politique de la fonction publique articulée autour de la valorisation des ressources humaines.
- Le dernier plan, à l'objectif de rétablir le lien de confiance entre le citoyen et l'État en toute transparence et légalité dans l'accès au service public.

Dans cette éventualité, le projet de réforme envisagé nécessite une approche globale, qui permet d'aboutir à un changement structurel de l'administration algérienne.

2.2 Les raisons d'échecs des réformes publiques algériennes

Le progrès du secteur public et encore moins en matière d'efficacité de l'administration publique algérienne, n'ont pas abouti à de véritable réussite malgré les différents programmes qui se sont succédés et qui ont accordé une grande importance aux dispositifs de rationalisation de l'action publique⁹.

Les raisons de cet échec, est d'une part, la distance entre le cadre institutionnel, et d'autre part, une synchronisation insuffisante et confusion entre les différents segments des réformes : réformes économiques, réformes administratifs, etc.

La conduite des réformes cause de sérieux soucis de perception commune et des défis qui se manifestent par la résistance aux changements et la protection des positions acquises.

⁸ Belmihoub Mohamed Chérif., 2005, «La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre», Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, 27p.

⁹ Kouider Boutaleb, 2010, «Problématique du développement et réforme de l'Etat en Afrique : analyse du cas de l'Algérie in Repenser les économies africaines pour le développement, CODERSIA, Dakar, p. 33-58.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

La survivance de l'État providence est l'une des premières barrières au changement ; les nouvelles technologies d'informations n'y sont pas vulgarisé c'est ce qui fait que les administrations sont très lente

La gestion stratégique et les démarches qualité sont des obstacles majeurs, de la lacune enregistrée dans la fonction publique algérienne en matière de formation aux nouvelles capacités administratives. Pourtant, les changements des systèmes administratifs et de management sont fortement liés à la hauteur du niveau culturel et de la qualité des fonctionnaires.

Au final, même doté de lois de réforme, l'administration algérienne reste incapable de les conduire, car elle est affaiblie par un système public désuet où la validation des années dans les postes supérieurs, en vue d'une retraite, reste l'unique motivation des fonctionnaires publics.

Ces systèmes mis en place pendant près de trois décennies ont été à chaque fois fragilisés sans que leur soit substituée une alternative crédible et cohérente. Pourtant, nombreuses sont les expériences de réformes publiques réussies durant cette même période.

Section 3 : Le service public

1. Approche conceptuelle du service public

1.1 Généralité sur le service public

Les services publics ont beaucoup évolué au fil du temps et contexte, ils ont d'abord été institués pour jouer un rôle de courroie de transmission entre les gouvernés et les gouvernements notamment les fonctions régaliennes de l'État (justice, sécurité,...), ensuite pour service de support à l'exécution de l'activité économique (électricité, télécoms...)

La notion du service public recouvre toutes les activités d'intérêt général d'utilité et d'autorité publique. Par ailleurs nous assistons a une diversité de terme, afin d'accomplir la mission principale du service public ces derniers doivent répondre aux principes fondamentaux spécifiques des services publics. Ainsi pour répondre aux divers besoins des usages, ils existent des diverses catégories des services publics.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

D'un point de vue doctrinal, le service public peut être considéré comme la justification et la limite du pouvoir étatique (à la suite de Duguit), ou de façon critique comme la légitimation indirecte de toutes les manifestations de la puissance publique : quoi qu'il en soit la coloration « politique » est certaine.

D'un point de vue concret le service public est le cadre de vie quotidien des administrés et des agents qui assurent le fonctionnement : il est en conséquence objet de « revendication » débouchant sur la politique. De ce fait tous les acteurs en présence (« créateurs », usagers, employeurs) montrent leurs compréhension du poids politique véhiculé par l'idée de service public, et avancent des « stratégies » diverses selon les préoccupations de chaque groupe.

Selon Pierre Bauby¹⁰ les services publics permettent de prendre en compte des phénomènes que le marché ignore :

- Gestion de long terme ;
- Investissements lourds, pas forcément immédiatement rentable ;
- Préservation d'un bien rare ou précieux ;
- Gestion de l'espace ;

Il dit aussi que la définition du service public doit être relativisée par la prise en compte de différents points de vue (économique, juridique, historiques, culturel...) et chaque pays à sa définition. Si on l'attache aux missions et aux finalités, le « service public » est le produit d'un mode d'organisation sociale, du lien et du contrat sociaux. Est à la fois, à chaque niveau territorial :

- La garanti du droit individuel d'accéder à des bien essentielles et celle d'exercice des droits fondamentaux de la personne, conditions du lien social (universalité, continuité) ;
- L'expression de l'intérêt générale de l'activité pour assurer la cohésion social et territorial (égalité d'accès, de fourniture, de service et de qualité)

¹⁰ Pierre Bauby, Les modèles de services publics ,1995.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

Il est difficile de donner une définition précise, complète et objective des services publics, car cette définition devrait s'appliquer à des services divers par leurs natures, leurs objets, leurs objectifs¹¹, etc.

Selon le dictionnaire de l'économie et des sciences sociales, la notion du service public dans un sens très général qui s'exerce sous l'égide des pouvoirs publics industriel et commerciaux fournis sur un marché public.

À l'origine le service public était une conception juridique dont elle a longtemps uniquement préoccupé les justices, elle est née en France ou cette notion est théorisée par le juriste LEON DUGUIT (1928), les économistes sont restés à l'écart¹²

De ce fait la conception économique du service public a été développée par MARTINAND-LORENZI (1995) et (COHEN HENRY (1998).

Selon le juriste LEON DUGUIT (1928) relève du service public « toute activité dont l'accomplissement doit être réglé, assuré et contrôlé par le gouvernant, car l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'indépendance sociale et qu'elle est le fait de la nature des services publics, ceux-ci ne peuvent pas être réalisés que par l'intervention de la force gouvernante »¹³

D'après cette définition nous constatons que :

- l'État central à une place très importante.
- La qualification d'un service public est déterminée par les pouvoirs publics.
- Il n'y a que l'activité administrative qui peut former un service public et que toutes activités administratives est en principe un service public.
- Cette définition met en évidence la relation entre publique et personne publique¹⁴

¹¹ Malika Ahmed Zaid CHERTOUK, cours de finance des administrations publiques, master management territoriale et ingénierie de projets UMMTO 2017

¹² François-LEVEQUE concepts économique et conception juridiques de la notion de service public, in Thierry KIRAT et Evelyne SERVIN,

¹³ François-LEVEQUE, concept juridique de la notion de service public, in THIERRY KIRAT et SERVIN, *vers une économie de l'action juridique. une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action* paris, CNRS édition, 2000.

¹⁴ Melle RAMDINI S, cours de grands services publics territoriaux, master 2 management territoriale et ingénierie de projets, ummto 2017

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

L'opinion de ce juriste accorde une place central à l'État car c'est le pouvoir public qui décide si une activité est désignée comme du service public et de mentionner les conditions de mise en œuvre ainsi les procédures et suivi et d'évaluation.

1.2 L'évolution du service public

On peut situer l'émergence de la notion du service public, à la fin di 19ème siècle, avec le célèbre arrêt « Blanco » du tribunal des conflits¹⁵ qui évoque « la responsabilité qui peut incomber à l'État pour les dommages causés aux particuliers par le fait de personne qu'il emploie dans le service public ».

Par la suite au début du 20ème siècle, « l'école du service public » a voulu établir le service public comme critère déterminant du droit administratif, légitimant l'action publique : en effet, relève du service public « toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activités est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance social, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisé complètement que par l'intervention de la force gouvernante ».

Même si de nombreux domaines de la vie étaient régis par l'État depuis plusieurs siècles acheminement du courrier ; mission régaliennes traditionnelles, c'est durant cette période que va se formaliser une définition du service public : égalité de traitement, continuité du service, adaptation aux mutations technologiques, neutralité et transparence.

Les services administratifs se distinguent des services publics industriels et commerciaux dès les années 1920, alors que se développe la gestion de services publics par des personne privées.

L'intervention de l'État augmente par ailleurs très fortement à cette époque au travers des lois économiques et sociales de plus en plus nombreuses. au niveau local aussi les initiatives se multiplient. au point d'inciter le juge administratifs à rappeler le principe de liberté du commerce et de l'industrie. Mais cela ne stoppe pas l'expansion du secteur, encore ravivée après 1958.

La planification territoriale demeure, de même que la régulation de la concurrence ou les politiques d'aménagement du territoire. On peut même dire que les collectivités publiques

¹⁵ Cours de Melle Ramdini, module : « grand services publics territoriaux », semestre 04. Année 2015.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

en général interviennent de plus en plus dans le domaine de la sûreté sanitaire, pas exemple, ou de la protection de l'environnement.

1.3 Définition du service public

Le service public, ne disposant pas d'une définition précise et unanime figurant dans un contexte officiel, mis a part son apparition dans la jurisprudence administrative qui lui a donné son importance et ses caractères principaux, pour devenir par la suite le critère exclusif du droit administratif.

L'État considère que son devoir assume certaines activités appelées services publics, parce qu'il n'est pas socialement souhaitable qu'il soit régit par le secteur privé. ces activités sont conçues pour répondre a la collectivité en général, parce que ceux-ci sont des prestations de services publics et de commodité matérielle. L'État les place donc sur le cours de droit public.

C'est très difficile de cerner exactement le sens de l'expression « service public ». Il est à noter au préalable, que la notion de service public est profondément liée à celle de l'intervention publique¹⁶,

Du point de vue juridique ; les services publics sont institué de manière souveraine par la puissance publiques dans le but de satisfaire l'intérêt générale.

Le droit public ne donne donc pas de définition précise de l'intérêt générale. Il déclare simplement comme étant l'objet même de l'action de l'État.

L'imprécision juridique de la notion d'intérêt général présente l'avantage que le droit peut facilement s'adapter, mais elle est aussi un inconvénient majeur. Comme le souligne C. » HENRY, 1997 »le fait de répondre à un besoin d'intérêt général soumet les activités ainsi reconnues come services publics à des principes de mise en œuvre et de gestion dont les plus important sont ceux de continuité, d'adaptabilité et d'égalité.

D'un point de vue économique, les services publics sont considérés comme un ensemble de prestations rendues par les activités réglementées, les règles qui concernent le choix d'investissement, la tarification...sont imposées par la réglementation publique.

¹⁶ Malika Ahmed Zaid CHERTOUK, cours de finance des administrations publiques, master management territoriale et ingénierie de projets UMMTO 2017

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

Les services publics sont nommés désignés à avancer sur la base de principe radicalement différent de ceux des services ou des biens privés, car ils relèvent d'un domaine où la régulation par la « main invisible » est défaillante.

Pour définir ce qui serait un service public, la doctrine prend en considération la combinaison de trois éléments ; le concept de matériel prévoit le service public comme l'activité qui répond directement aux intérêts de la collectivité, le concept subjectif identifie le service public comme étant ce qui est fournis par l'État, et enfin le concept formel indique les services publics tels que ce régit par la procédure de droit public.

2. Les principes du service public

Les services publics sont des activités de l'administration publique et sont soumis aux principes de l'administration publique. Le fonctionnement des services publics doit répondre à un certain nombre d'exigences représentés par les principes des services publics, les principes traditionnels des services publics sont en nombre de trois : continuité, égalité et adaptabilité systématisés par LOUIS ROLLAND d'où le nom de « loi de ROLLAND »¹⁷

2.1 Le principe de continuité

Premier des trois grands principes du service public, principe de continuité se justifie par l'essence même du service public à savoir satisfaction des besoins publics.

Ce dernier, peut être appréhendé comme la continuité de l'État : ainsi certains services publics essentiels pour la souveraineté, tels que la police, la justice et l'armée ne seraient fonctionner par à-coup. La valorisation de ce principe est le signe d'un dysfonctionnement de l'État.

Étant donné que la continuité signifie un fonctionnement régulier et permanent cela ne peut pas être apprécié de la même manière pour tous les services, en conséquence, pour certains services il est plus exigeant (services sanitaires, services de sécurité, distribution d'eau, de gaz et d'électricité) pour d'autres services publics le principe de continuité n'est pas exigeant car ce principe dépend de la mission et de l'objet du service à titre d'exemple : l'enseignement, bibliothèque, piscine, musée... soient quelques heures tout les jours ouvrables.

¹⁷ JOEL-CARBAJO, droit des services publics, édition : DALLOZ, Paris, 1997, p : 40

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

La continuité et droit de grève dans les services publics :

L'exercice du droit de grève, droit qui peut se définir comme l'interruption collective et concernée de travail en vue d'appuyer une revendication professionnelle, est, par nature, porteur d'atteintes à la continuité des services publics. Le conseil d'État reconnaît, d'abord, implicitement, que le droit de grève concerne aussi bien les agents du service public que ceux du secteur privée, ainsi c'est une construction jurisprudentielle audacieuse qu'opère le conseil d'État.

2.2 Le principe de l'adaptabilité

Ce principe que l'on nomme aussi principe de mutabilité du service public, il signifie que le régime des services publics doit pouvoir être adapté à l'évolution des besoins et aux exigences de l'intérêt général.

Le service public doit être adapté aux besoins du public pour les satisfaire, car l'intérêt général et les modalités sont variables. C'est pour cela qu'il ne doit pas y avoir d'obstacles juridique pour l'amélioration de la qualité du service public et ce principe fait l'objectif de multiples applications dans tous les domaines de la vie administratives.

Chaque catégorie des services publics doit s'adapter à ces trois principes fondamentaux, en effet ils existent divers services publics a fin de répondre aux divers besoins socio-économique on retient ici les grandes catégories qui sont classées selon le critère juridique en service publics à caractère administratifs et les services publics industriel et commercial.

2.3 Le principe de l'égalité

Ce principe est d'une consécration constitutionnelle puisque les citoyens sont considérés comme étant égaux en droit devant le service public. Ce dernier interdit toute discrimination entre les usagers devant le service public. La règle d'égalité joue également en matière des tarifs.

3. Les missions du service public

Il existe trois principales missions du service public qui les caractérisent et qui peuvent être résumées en trois points : l'intérêt général, l'équité et l'efficacité.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

3.1 L'intérêt général

Grace a un besoin d'intérêt généra, le service collectif peut prétendre être parmi les services publics. Cette conception n'a pas de définition bien définie, il reste en instance d'évaluation. L'État, plus exactement le législateur est en droit de définir le principe d'intérêt général qui est soumis à l'évolution.

L'intérêt général à un sens collectif et national.il puise sa force dans l'intérêt des citoyens à l'indifférence des intérêts individuels qui seraient divisés vis avis de tous.

D'une autre manière l'idée de l'intérêt général est une notion qui dépasse les intérêts particuliers « personnels » qui serait partagés par les membres de collectivité.

L'intérêt général affirme un élément essentiel dans la définition du service public et de son importance dans l'analyse économique et social.

3.2 L'équité

Cette notion est reliée a la notion de justice social, elle fait référence a la cohésion social et au sentiment du mieux vivre ensemble dans un territoire.

3.3 L'efficacité

Économiquement la notion d'efficacité fait illusion a une utilisation rationnelle des moyens de production afin d'améliorer le rendement du service public.

Donc les missions des services publics contribuent a réduction des inégalités et a la cohésion social d'une manière générale, pour atteindre ces objectifs, ces missions doivent être mises en œuvre en respectent les principes fondateurs qui régissent tous les services publics.

4. Les catégories des services publics

On peut distinguer plusieurs catégories de services publics, la distinction la plus importante est celle des services publics administratifs et les services publics industriels et commerciaux.

Chapitre 1 Cadre générale de l'administration et du service public

4.1 Les services publics à caractère administratif

Les services publics administratifs constituent le type même du service public. Le principe est l'application générale du droit public.

Ce type de service regroupe les domaines de l'action scolaire et éducative, l'action sociale et culturelle, la délivrance des titres et autorisations administratives, l'état civil, les archives communales et la lutte contre l'incendie.

Ces services sont rendus par les administrations publiques aux usagers gratuitement ou semi-gratuitement, celles-ci sont financées par les ressources fiscales ou parafiscales, elles entretiennent avec les usagers des relations relevant du droit administratif.

4.2 Les services publics à caractère industriel et commercial

Ils fonctionnent dans des conditions qui celle du droit commun. Ils ne sont pas automatiquement et entièrement soumis au droit administratif parce que leur mission n'est pas purement administrative.

Il est soumis en tant que service public aux principes généraux gouvernant tous les services publics quels qu'ils soient.

L'objectif du service public à caractère industriel et commercial doit très semblable à celui accomplie par les personnes privées et donne lieux à une opération de production ou de ventes des biens ou prestations dont l'entreprise privée qui gère le service public est rémunérée grâce aux tarifs appliqués aux usagers, elle entretient avec eux des relations commerciales. Cela se déroule sans échapper au respect des principes fondamentaux relatifs à tous les services publics à savoir continuité, égalité et adaptabilité.

L'activité industrielle et commerciale se caractéristique par la réalisation des actes de commerce, la production et l'échange de bien et services, on trouve l'énergie la production industrielle, transport, assurance, banque, etc.

Conclusion

Les conclusions du présent chapitre montrent que l'administration publique, comme d'autres disciplines académiques, s'est dotée au cours du temps et évolutions historiques d'un certain nombre de théories et de postures épistémologiques. Cette discipline a cependant la particularité de fonder sa pratique sur l'étude d'un type spécifique d'organisations et des logiques qui l'entourent.

Les réformes administratives algériennes ont encore du chemin à faire pour apporter les changements souhaités. Parce que ni la structure de la bureaucratie publiques, ni les valeurs ont été modifiés. la culture traditionnelle de travail du secteur public est restée bien en place. Ainsi les résultats ne sont pas satisfaisant car la majorité des réformes ne prennent pas en compte les revendications du «**New Public Management** »

A travers le traitement de des différentes données qu'on a collecté, on confirme que la modernisation des administrations publiques territoriale a pour but d'améliorer les relations entre les administrations et les administrés, et donc le service rendu aux citoyens. Cette modernisation peut passer par plusieurs moyens et notamment l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication et leur appropriation par ces administrations.

Il est important de maintenir et de consolider les programmes de réformes et de suivre régulièrement leurs performances.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Introduction

La gouvernance ne concerne plus seulement l'actionnaire minoritaire face aux abus de pouvoirs de l'actionnaire dominant, le management face à la tyrannie de l'actionnaire de référence ou l'actionnaire face aux accès de gourmandise du management, il s'agit désormais de chercher le ralliement des intérêts de toutes les parties prenantes indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous allons essayer de mettre l'accent sur la pratique de la bonne gouvernance et les caractéristiques de la gouvernance territoriale.

L'administration est de plus en plus soumise à comparaison, du fait de son ouverture et de la multiplication des indicateurs de performance et que l'ont s'inscrit dans une démarche d'échange d'expérience et de mutualisation des pratiques innovantes, en vue de stimuler l'adaptation administrative et de renforcer, ce faisant, l'efficacité, l'efficience et pertinence.

Nous allons essayer, à travers cette partie, de définir le concept de la performance qui a peu à peu été introduit et répandu dans la sphère publique, l'objectif principal et actuel de la modernisation des administrations publiques, est d'axer la gestion publique sur la performance, puis nous définissons la performance publique

En outre, nous allons comprendre les causes de la performance de l'entreprise privée sur l'administration publique tout en montrant la spécificité de la performance publique.

Enfin, nous allons voir que les dysfonctionnements de l'administration publique et son inefficacité, ont poussé cette dernière à s'inspirer de l'entreprise privée, d'ailleurs la réforme de l'administration se fait à travers le recours aux méthodes managériales du secteur privé. Ainsi nous présentons la doctrine référence de ces réformes engagées, qui est connue sous le nom ' la nouvelle gestion publique', puis nous exposons ses limites.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Section 1 : La gouvernance des administrations publiques

Selon Hamid El AMOURI¹⁸

La gouvernance est devenue une question d'actualité. Elle fait incontestablement partie de bagage conceptuel politique et s'introduit progressivement dans la communication institutionnelle des décisions politiques administratifs et économiques¹⁹.

1. Généralité

La gouvernance ne concerne plus seulement l'actionnaire minoritaire face aux abus de pouvoirs de l'actionnaire dominant ; le management face à la tyrannie de l'actionnaire de référence ou l'actionnaire face aux excès de gourmandise du management, il s'agit désormais de chercher le ralliement des intérêts de toutes les parties prenantes indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.1 Définition de la gouvernance

Celui-ci se forge au fur et à mesure des contenus que lui attribuent les différents utilisateurs dans leur discipline respective, ce qui explique que ce concept soit d'un usage abondant et d'une précision toute relative²⁰

Selon la toupie , il se définit comme suit « la gouvernance design l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et de control d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régional, national ou international²¹ »

Pour cette raison, il ne semble pas avoir de définition satisfaisante, parce qu'il n'en a pas qu'une. Et même si on dispose d'une définition, celle-ci est élémentaire, constituée des traits communs à toutes ses différentes significations.

¹⁸ Enseignement-chercheur l'Université Mohamed V - Souissi, faculté de droit de Salé

¹⁹ Ali SEDJARI Administration, gouvernance, et décision publique ED L'Harmattan 2004 p.63

²⁰ Ce changement se traduit par le fait que la gouvernance implique selon Rhodes (1996), « une nouvelle définition du gouvernement (correspondant à un nouveau processus gouvernement), une nouvelle organisation du pouvoir ou une nouvelle façon de gouverner la société » cité Gerry Stoker, « cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », p.19-30 in la Gouvernance, numéro spécial de la Revue internationale des sciences sociales, n 155, mars 1998, p.19

²¹ Dictionnaire La TOUPIE « Gouvernance », (en ligne), (consulté le 26 octobre 2017), URL : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Par conséquent, chacune de ses définitions doit être le produit et le reflet fidèles des pratiques et des comportements sociaux, économiques et politiques que le concept permet de comprendre.

Du fait de cette diversité, la définition ne peut résulter iniquement d'une construction théorique a priori. Le contenu du mot gouvernance sera donc conditionné par la nature institutionnelle de chaque champ et la production de la décision au sein de ce champ. Car, si théoriquement ce terme suggère l'amointrissement ou la réduction de la hiérarchie entre décideurs et destinataires des décisions et surtout la prise en compte croissante des aspirations de ces derniers, sa traduction dans les réalités juridiques, institutionnelle et sociologique semble plus délicate.

1.2 La bonne gouvernance et ses principes

Une bonne gouvernance s'articule autour de l'utilisation optimale des ressources, de l'amélioration de la gestion et la qualité de service. La bonne gouvernance exige de la prévoyance, des connaissances, de la compréhension, du jugement et beaucoup de confiance. Ceux qui pratiquent une forme éclairée de gouvernance ne recourent guère à une affirmation de leur pouvoir ou à des contrôles rigoureux. Il s'ensuit qu'une saine gouvernance mise beaucoup sur la reddition de comptes.

1.2.1 Les principes de la bonne gouvernance²²

a. La participation

Tous les hommes et toutes les femmes devraient avoir voix au chapitre en matière de prise de décisions, directement ou par l'intermédiaire d'institutions légitimes qui représentent leurs intérêts. Une participation aussi large est fondée sur la liberté d'association et de parole, ainsi que sur les capacités nécessaires pour participer de façon constructive à la prise de décisions.

b. La primauté du droit

La bonne gouvernance requiert l'existence de cadres juridiques équitables qui soient mis en œuvre de manière impartiale. Les cadres juridiques devraient être équitables et les textes juridiques appliqués de façon impartiale, en particulier les lois relatives aux droits de l'homme.

²² Aboubacar Yenikoye Ismael « comment analyser la gouvernance » ED L'Harmattan.2007. P 14.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

c. La transparence

La transparence signifie que les décisions sont prises et exécutées conformément aux réglementations. Elle est fondée sur la libre circulation de l'information. Les personnes concernées peuvent directement avoir accès aux processus et aux institutions, de l'information accessible est suffisante pour comprendre et assurer le suivi des questions.

d. La réactivité

La bonne gouvernance exige que les institutions et les processus s'emploient à servir toutes les parties prenantes dans des délais raisonnables.

e. La recherche du consensus

Toute société réunit plusieurs acteurs, qui représentent autant de points de vue. La bonne gouvernance joue un rôle d'intermédiaire entre des intérêts différents afin d'aboutir à un large consensus sur ce qui sert le mieux les intérêts du groupe et, le cas échéant, sur les politiques et les procédures. De telles conditions ne peuvent être que le résultat d'une compréhension des contextes historique, culturel et social de la société ou de la communauté en question.

f. L'équité et l'inclusion

Le bien-être d'une société dépend des efforts réalisés pour que tous ses membres aient le sentiment d'y jouer un rôle et ne s'en sentent pas exclus. Il faut pour cela que tous les hommes et toutes les femmes ont la possibilité d'améliorer ou de maintenir leurs conditions de vie.

g. L'efficacité et l'efficience

Les promesses et les institutions donnent des résultats en fonction des besoins, tout en utilisant au mieux les ressources.

2. La gouvernance territoriale

Nous allons présenter, d'une façon globale, la définition de la gouvernance territoriale et les modes de coordination sur un territoire.

2.1 Définition de la gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale est définie comme « le processus d'articulation de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnelles entre les acteurs géographiques en

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

les visant à réussir un processus de développement, comme elle évoque aussi la notion de proximité »

La gouvernance territoriale désigne un mode de gestion politique locale. Elle s'appuie sur la mobilisation des ressources humaines, sur la capacité à réguler un territoire dans le cadre d'un système partenarial avec des acteurs multiples.

De façon générale, la notion de gouvernance territoriale renvoie aux nouveaux modes d'organisation, de coordination et de gestion du territoire et correspond à l'implication grandissante des acteurs publics et privés dans la dynamique de développement d'un territoire donné.

2.1.1 La gouvernance est une forme de coordination

La gouvernance peut être définie comme un processus de coordination d'acteurs de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts, discutés et définis collectivement.

La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité (Le Galés, 2006, p1).

Cette première définition met d'abord l'accent sur le concept de coordination et ensuite sur l'idée que la gouvernance doit mettre en synergie un ensemble complexe d'acteurs, de règles et de normes. Ricordel qui étudie la gestion publique locale et ses performances, grâce notamment au partenariat, définit pour sa part ainsi la gouvernance « par opposition au terme de gouvernement qui caractérise une institution capable de dominer son environnement et susceptible de décider et d'exécuter sans partage, la gouvernance désigne la structure de pouvoir d'une institution qui est intégrée dans un environnement large et complexe qui ne peut pas être dominé. Cette institution voit son activité et ses performances être tributaires des relations qu'elle noue de manière contractuelle et paritaire avec les différents éléments composant son environnement » (Ricordel, 1997).

2.1.2 La gouvernance et la bonne pratique

«La gouvernance territoriale, nous (la) définissons comme le processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

de développement »²³. La réalisation d'un projet de développement et la résolution d'un problème productif invitent à retenir le concept de proximité est, certes, géographiquement mais aussi institutionnelle, culturelle, informationnelle etc.

« La proximité géographique est incapable d'expliquer par elle-même l'existence de systèmes économiques territoriaux, si elle n'est pas renvoyée à un système d'appartenance, à une histoire s'inscrivant dans les règles et les représentations collectives »²⁴.

La bonne gouvernance locale est l'ensemble des bonnes pratiques de gestion des affaires publiques locales, s'inscrivant dans le strict respect des règles et procédures en vigueur et dans l'intérêt supérieur des usagers des services publics locaux. Elle implique l'adoption et la mise en œuvre de règles, de procédures, d'institutions et de mécanismes permettent aux citoyens d'exprimer leurs intérêts, d'exercer leurs droits et de participer au développement de leur localité. Ainsi, la gouvernance locale est un outil de gestion et en même temps une approche permettant de connaître les maux dont souffre la population au niveau local²⁵. Il ya a plusieurs types de gouvernance au niveau locale : la gouvernance politique, la gouvernance administrative, la gouvernance économique, la gouvernance budgétaire et financière.

2.2 Les caractéristiques de la gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale s'applique au niveau d'un territoire, et regroupe une pluralité d'acteurs qui coopèrent entre eux pour une meilleure coordination possible et afin d'arriver à des fins communs. La gouvernance territoriale présente un ensemble de caractéristiques :

2.2.1 Territoire et pluralité d'acteur

La gouvernance locale doit être replacée dans une société où les modes d'action sont décentralisés. Cette décentralisation²⁶ transforme l'architecture politico administrative de la société.

²³ Pour Gilly-Wallet (2005, p 701)

²⁴ C. Coulet (2001, p 47) ajoute

²⁵ Ben Abd Arahmane ; « gouvernance locale » résumé du cours gouvernance locale master 1 ; 2013-2014 université de Constantine, p1

²⁶ Un processus de transfert progressif du pouvoir de l'État central aux populations à la base, à travers des instances élues, dans des domaines de compétences données.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

La gouvernance locale est aussi pratiquée à travers des formes territoriales des politiques publiques et des stratégies des firmes qui, tout en s'internalisant tentent de capter des marchés de proximité et les ressources locales.

La gouvernance des territoires locaux s'opposait aux logiques des gouvernements centralisés, hiérarchiquement et cloisonnés par domaines spécifique d'activités. Elle sera caractérisée par des modalités comme : régulations transversales souples et créatives entre les divers domaines d'actions, globalisation territoriale des stratégies politiques, coopération entre plusieurs acteurs, activation d'une citoyenneté locale²⁷.

Les acteurs de la société civil, serait conviés à faire œuvre de la gouvernance par l'avènement de nouveaux rapport sociaux sous les règles de la démocratie représentatives et leur implication dans les décisions politique nationales ou locales.

La pluralité d'acteurs « parties prenantes » est la caractéristique de la gouvernance territoriale. La gouvernance territoriale intègre « les parties prenantes » les plus larges possibles, jusqu'au citoyen de base, le clivage entre le public et le privé, l'État et la société civil, les frontières entre les intérêts privés et les intérêts publics seraient brouillés.

Toutes les parties ont un objectif commun. La logique de connexion entre acteurs est prépondérante.

Une autre caractéristique est la continuité de l'action. La gouvernance se déroule de manière pérennes, elle n'est pas un processus temporaires et elle est en tension avec la démocratie participative.

2.2.2 Coopération, normes locales et nouveaux espèces

Une autre caractéristique de la gouvernance locale est la coopération, la délibération et la coordination de ces multiples acteurs qui seraient au fondement du changement et des identités.

Les acteurs locaux coopèrent pour inventer leurs propres règles collectives, tant sur la manière de procéder, de se coordonner, de délibérer que sur les fins des actions locales. Les acteurs suivant ainsi une « rationalité procédurale » qui évite les normes préétablies.

²⁷ Idem5. P44

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

La gouvernance territoriale suppose la mise en place d'instances spécifiques qui permettent la coopération, la délibération, la prise de décision, le suivi et l'évaluation des actions entreprises. Ces instances peuvent être déverses, mais elles apparaissent comme des « espaces publics de délibération » qui, selon une vision pluraliste de l'espace public sont à différencier des « espaces publics autonomes » de la société civile. Ainsi que des « espaces publics institués » propres aux gouvernements locaux. Ces espaces sont le cœur de la gouvernance territoriale par la mise en place de procédures délibératives entre tous les acteurs concernés.

Ces espaces publics de gouvernance mettent en place l'indépendance conflictuelle entre démocratie représentative et démocratie délibérative, ainsi qu'entre ces multiples espaces publics.

Section 2 : performance organisationnelle

Avant d'aborder la question de la performance organisationnelle, commençons par une définition de l'organisation elle-même, car c'est la base de la compréhension et l'analyse de la performance.

Nous définirons la notion d'organisation selon plusieurs perspectives afin de rendre compte de la diversité des écoles de pensée.

Commençons par la définition qu'en donne Morin (1987). Selon lui l'organisation est un système à la fois social, économique et politique qui exploite diverses ressources afin de produire des biens ou des services qui seront utilisés dans les échanges avec l'environnement.

Il explique tout d'abord que l'organisation est un système par le fait que les éléments qui la composent forment une structure qui constitue, en soi, un tout. Ce système est un système ouvert, car l'organisation, pour être en interaction avec son environnement, nécessite une ouverture sur le monde extérieur. D'une part, affirme-t-il, l'organisation est un système social parce que sa structure est constituée par les individus et les personnes qui y gravitent. D'autre part, elle est un système économique ouvert sur l'environnement parce que son interaction avec l'environnement passe par les ressources qu'elle transforme en produits ou services et qui deviennent échangeables contre d'autres ressources. Enfin, elle est un système politique parce qu'elle dispose d'un pouvoir et qu'elle exerce une influence sur cet environnement.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Par la suite nous allons monter les causes de la supériorité de l'entreprise privée sur l'administration publique, en spécifiant la singularité de la performance publique. Nous que « la nouvelles gestion publique s'inspire largement des méthodes managériale du secteur privé.

1. La performance organisationnelle :

Parmi les notions qui ont peu à peu été introduites et répandues dans la sphère publique, tel que : flexibilité, efficience, efficacité, gouvernance et évaluation, le concept de performance s'impose aujourd'hui de plus en plus au sein des organisations publiques et parmi les professionnels et les théoriciens du management.

D'ailleurs les politiques de réforme, visent principalement à axer la gestion de leurs administrations publiques sur la performance.

Nous allons définir d'abord la notion de la performance et la performance publique puis aborder la définition de la performance publique.

1.1 Définition de la notion de la performance :

La performance est définie en fonction de l'efficacité (de l'organisation à remplir sa mission), de l'efficience (exactitude, rapidité de prestation des services et programmes offerts, et valeur de ces derniers), de la pertinence continue (capacité de l'organisation à s'adapter à des conditions et à un environnement changeant) et de la viabilité financière. Elle est « la capacité d'avoir une vision stratégique, de la traduire en programmes, objectifs et action de façon à obtenir des résultats au moindre cout en ayant un impact sur la société, sur le citoyen/usager voir sur la satisfaction de agents »²⁸.

La définition suivante du mot performance d'après le dictionnaire « **LE ROBERT pour tous** » est comme suit

- 1- Résultat obtenu dans une compétition, les performances d'un champion. Performance homologuée.
- 2- Résultat le meilleur. La performance d'une machine.

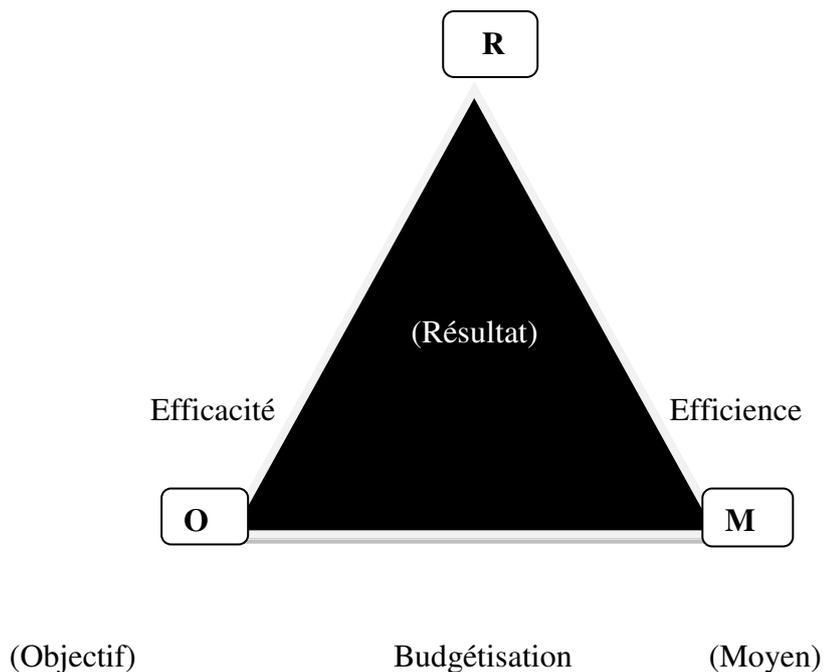
Le concept de performance renvoie à l'obtention d'un résultat, en visant non seulement l'atteinte de cet objectif (efficacité) mais aussi la façon de l'atteindre (efficience).

²⁸ Winthrop F., Chola C. (2003), « une vision systématique de la performance : quelques leçon tirées des expériences étrangères », 13ème colloque international de la revue « politiques et management public », 24-25 novembre, Institut de la gestion publique et du développement économique, p2.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Ainsi, la définition de la performance fait appel à la définition des notions : efficacité, efficience et de la budgétisation, comme l'indique le graphique suivant :

Figure n°01 : Le triangle de la performance.



Source : Bartoli A. (2001), le management dans les organisations publiques, DUNOD, p79.

1.1.1 Le critère d'efficacité

Le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation est tout d'abord de mesurer son efficacité.

Il existe plusieurs définition de celle-ci, nous retenons les plus pertinentes, Campbell (1977) définit l'efficacité comme le degré d'atteinte des objectifs opératoires de l'organisation, considération faite des conditions et des contingences environnementales.

Est efficace celui qui atteint ses objectifs. Ainsi l'efficacité renvoie à la liaison entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.

Tout simplement nous pouvons dire, que l'efficacité est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

L'efficacité peut être mise sous forme de ration pour la mesurer :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat obtenu} / \text{Objectifs ciblé}$$

L'efficacité met l'accent sur la question de la fixation des objectifs et de leurs cohérences. Mais, les administrations publiques souffrent, comme nous avons vu précédemment, de l'imprécision et la multiplication des objectifs, ce qui rend difficile la mesure de l'efficacité publique.

➤ Les attributs de l'efficacité :

Parmi les attributs de l'efficacité nous avancerons les caractères multidimensionnels, hiérarchiques et antinomiques

a. Un concept multidimensionnel

Toute organisation poursuit l'atteinte d'un résultat et cela en se fixant une pluralité d'objectifs à atteindre simultanément.

Bass (1952) s'appuyant sur les écrits de Davis (1940), distingue trois types d'objectifs ; économiques, sociaux et humains, et essaye de démontrer leurs relations : il stipule que les gestionnaires cherchent principalement le succès économique autrement dit la productivité et la rentabilité mais aussi il inclut dans ce succès la valeur accordée à l'organisation de par ses membres et la société.

Hage (1984) suggère de repenser le terme « productivité » afin de lui joindre d'autres dimensions tel que la qualité de vie au travail et le climat organisationnel.

b. Un concept hiérarchique

Le critère hiérarchique évoqué dans cette partie concerne la classification des objectifs, d'après England (1967) les choix d'objectifs à atteindre sont influencés, prioritairement par la recherche de rentabilité et la maximisation du profit, ensuite préoccupés par les objectifs de positionnement (part de marché), viennent enfin les objectifs concernant les employés et la société.

c. Un concept antinomique

L'efficacité organisationnelle apparaît comme un construit de multiples critères antinomiques (contradictoire) comme le fait remarquer Quinn (1988).

D'après ce chercheur, une organisation est performante en fonction des critères suivants :

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

- Elle se donne une structure stable mais flexible ;
- Elle recherche un équilibre entre la qualité du produit et l'efficacité des processus ;
- Maximise les revenus mais minimise les coûts ...

1.1.2 Le critère d'efficacité

Le deuxième concept pour juger la performance organisationnelle est l'efficacité. Chaque entreprise dispose d'un lot de ressources qu'elle va allouer pour la réalisation de ses objectifs qu'elle va allouer pour la réalisation de ses objectifs (efficacité), l'efficacité est la mesure dans laquelle ces ressources (fond, savoir-faire, temps, etc.) sont employées pour atteindre les résultats visés de manière optimale.

Lorsqu'on évalue l'efficacité, il est généralement plus difficile d'évaluer les résultats que les moyens, particulier dans les organismes de service ou les résultats ont tendance à être plus qualitatifs. Nous sommes passés, comme dit Dimitry WEISS²⁹, d'une conception centrée sur les fins (efficacité) à une conception centrée sur les moyens (efficacité). L'efficacité est le côté « plus mieux, plus vite, moins cher » de la performance.

L'efficacité peut être mesurée par le ratio suivant :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat obtenu} / \text{moyens mis en œuvre}$$

La logique d'efficacité a été longtemps négligée par les organisations publiques et les administrations « en fait, les hésitations importantes rencontrées, dans l'espace public à propos de cette logique est due à un mauvais rapprochement avec le principe de rendement » entendu au sens de l'exercice mesuré de façon quantitative à des aboutissements de rentabilité immédiate. L'incapacité se repose alors sur le titre d'ordre idéologique ou culturel ».

Mais, de nos jours les États s'intéressent beaucoup plus au motif engagé et les coûts engendrés particulièrement après les obstacles financiers auxquelles ils se sont confrontés et la limitation de leurs budgets. Ces crises budgétaires ont engendrées la réduction de leurs ressources et la manière de dépenser moins et mieux.

1.1.3 Le critère de pertinence

²⁹ WEISS D. (2003), ressources humaine, édition d'organisation, 2ième édition, p242.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

L'efficacité et l'efficace sont des concepts traditionnels dont on se sert afin d'évaluer la performance organisationnelles.

L'organisation est efficace si ses résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. Elle est efficace si celle-ci atteint ses buts ou réalise ses objectifs.

Toutefois, les organisations peuvent être très efficaces sans être efficaces et elles peuvent parvenir à des niveaux relativement élevés d'efficacité sans pour autant être efficace (March et Sutton, 1997).

L'efficacité et l'efficacité ne reflètent cependant pas tout de la performance, de nos jours, les organisations doivent être pertinentes, ce qui sera le troisième concept à traiter et qui fait partie de la performance.

Pertinence le troisième volet du « triangle de la performance » présenté dans le graphe ci-dessus est celui de la budgétisation appelé par d'autres auteurs « l'économie par d'autre « la pertinence »

Dans n'importe quelle société, les organisations mettent un certain temps à évoluer et à se développer. Cependant, elles doivent se renouveler afin de demeurer utiles à leurs principaux intervenants. Si des crises internes et externes sont inévitables, les organisations qui survivent sont celles qui parviennent à s'adapter aux conditions changeantes. D'un point de vue systémique, pour qu'une organisation survive, il faut qu'elle obtienne le soutien de son milieu.

Autrement dit, elle doit fournir aux intervenants les produits et les services qu'ils veulent, dont ils ont besoin et qu'ils sont prêts à soutenir. Une variante clé lorsqu'on parle de performance est le maintien de la pertinence, que nous définissons comme la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. Pour être reconnue comme une organisation apprenante, l'organisation doit pouvoir s'adapter au fur et à mesure que son contexte et les besoins de ses intervenants évoluent. Selon Senge, celles qui survivent sont celles qui sont sans cesse en train d'apprendre et qui se servent de ce qu'elles ont appris pour s'améliorer et être performantes³⁰. Il s'agit de la capacité de l'organisation à faire en sorte que ses intervenants

³⁰ Senge ET coll., 1994-1999.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

continuent à être satisfaits. Pour être performante, elle doit donner aux intervenants le sentiment que leurs attentes sont comblées.

La pertinence est la liaison entre objectifs et moyens. Ça progression passe l'acquisition « les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? ». Cette étape est essentiel dans la détermination des objectifs afin d'assurer la faisabilité et l'importance des objectifs visés.

Dimitri WEISS traduit la définition de la performance par l'adage « faire bien les bonnes choses »³¹ :

- *Faire, c'est-à-dire effectuer les objectifs que l'on s'est fixé (efficacité).
- * Bien, c'est-à-dire dans l'économie des moyens (efficience).
- * Bonnes choses, c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent (pertinence).

1.1.4 Le critère de viabilité financière

Les organisations peuvent être relativement efficaces, efficientes et pertinentes pour la majorité de leurs intervenants et être, malgré tout, au bord de l'effondrement. L'évaluation de la viabilité financière comporte trois dimensions. La première est la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidités pour payer ses factures et dans le cas des organisations à but non lucratif, à être prospères et rentables. On se soucie ici des besoins de trésorerie à court et à long terme. La deuxième dimension de l'évaluation de la viabilité financière a trait aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. La troisième dimension est la capacité d'une organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Est-elle capable de gérer ses affaires en fonction de ses sources de revenu et sans créer de déficit ? Cette dimension a essentiellement trait à la capacité réelle de gérer un processus de budgétisation ainsi que les résultats.

Généralement parlant, une organisation est financièrement viable si elle produit une valeur suffisante pour que sa survie importe aux intervenants. L'évaluation de la position financière d'une organisation est un aspect de plus en plus important de l'évaluation de sa performance globale. Pour simplifier, si elle veut survivre, l'organisation doit produire au moins la quantité de ressources qu'elle consomme.

³¹ Weiss D. p244.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

En termes de système, c'est ce qu'on appelle « homéostasie » (résister aux changements et garder l'équilibre). Une organisation doit cependant tirer constamment des ressources de son milieu sous peine de s'étioler. Ainsi, lorsqu'on fait une évaluation organisationnelle, il est crucial d'évaluer la santé financière de l'organisation.

En résumé, les idées traditionnelles au sujet de la performance organisationnelle étaient limitées aux concepts d'efficacité et d'efficience – en d'autres termes, l'organisation doit atteindre ses buts avec des ressources raisonnables. Les études consacrées aux organisations suggèrent cependant de plus en plus fortement que leur performance comprend aussi leurs rapports avec leurs intervenants, le maintien de leur pertinence ainsi que leur capacité à attirer des ressources, tant à court terme qu'à long terme. Pour assurer sa performance pendant des périodes prolongées, une organisation doit élaborer et mettre en œuvre des stratégies adaptées et ses activités et services doivent demeurer réalistes et en rapport avec les besoins des intervenants. Si ce que, une organisation fait n'est pas pertinent, trop ambitieux ou coûteux, sa survie devient incertaine.

1.2 Définition de la performance publique

Axer la gestion publique sur la performance, c'est l'objectif principal et primordial ciblé par les pays réformateurs. La performance publique, c'est bien entendu la performance de l'action de l'État, donc de l'ensemble des organisations gérant des services publics: « C'est la faculté des organisations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats »³²

La performance publique vise principalement à renforcer la transparence de l'action publique et la responsabilisation des gestionnaires publiques, elle prend en compte alors deux aspects fondamentaux dans la gestion : la responsabilité et la transparence que nous allons définir par la suite.

1.2.1 Les responsabilités

Les politiques de modernisation des administrations publiques ont connu la promotion de la notion d'**accountability**, comme principe directeur de la gestion par performance.

³² Waintrop F., Chol C, cit, p3.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Responsabilité est la traduction approximative la plus proche à cette notion, entendue dans une acception large dans laquelle nous incluons l'obligation de rendre compte³³.

La responsabilité (accountability) recouvre deux volets : la capacité de rendre des comptes et le fait de pouvoir tirer des conséquences positives ou négatives de l'évaluation des résultats. Elle voit que la notion anglo-saxonne d'accountability recouvre tout à la fois la responsabilité purement comptable et l'appréciation de la qualité de la gestion.

1.2.2 Transparence

L'objectif de transparence de l'action publique nécessite la mise en place des techniques de mesure de résultats pour avoir une information pertinente sur les coûts et la performance.

La contre partie de cette liberté de gestion donnée aux gestionnaires et cette souplesse accrue est une obligation systématique de rendre compte et un renforcement du contrôle à postériori. Cette obligation est traduite par la nécessité d'établir des comptes rendu précis annuels et infra-annuels.

1.3 L'administration publique s'inspire de l'entreprise privée

Face à ces dysfonctionnements de l'administration publique et son inefficacité, de nombreux pays, notamment les pays occidentaux, ont entamé des réformes de longue haleine afin de rationaliser la gestion publique, légitimer à nouveau l'intervention de l'État et introduire une culture de performance.

Le courant de ces réformes engagées sous certaines contraintes, comme nous allons voir dans le premier point, s'inspire très largement du secteur privé. Il est connu sous le nom le mouvement de la nouvelle gestion publique ou le nouveau management public (the new public management) que nous allons aborder dans le second point.

2. Le contexte de l'émergence de la nouvelle gestion publique

Comme nous venons de voir, sous les contraintes que les organisations bougent, le besoin de réforme est ressenti d'une manière accrue et les États n'avaient plus d'autres choix que tourner vers la réforme de ses appareils administratifs. Les politiques des réformes s'imposent donc dans un contexte contraignant, sous certaines contraintes majeures, ce qui a incité les administrations publiques à agir efficacement.

³³ Guillaume H., Guillaume D. et Silvent F., cit., p27

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Tout d'abord, les politiques de réformes ont été entamées sous la pression des difficultés financières rencontrées pratiquement dans tous les États³⁴. En effet, ils sont confrontés à des crises budgétaires et à une croissance continue des dépenses publiques, des déficits et de l'endettement, ce qui a imposé la nécessité de rationaliser la gestion publique et de maîtriser les dépenses publiques. Autrement dit, les enjeux économiques et budgétaires étaient le facteur déclencheur de ces réformes qui se préoccupent désormais de l'efficacité de la dépense publique.

En outre, l'intérêt porté aux politiques de modernisation des administrations publiques est manifestement lié à une crise de l'action publique. Cette crise est multiforme dans ses manifestations³⁵ :

* **Une crise cognitive** : c'est-à-dire l'incertitude du sens qui affecte les mécanismes d'explication sur ce que fait ou ne fait pas l'administration publique.

* **Une crise normative** : c'est-à-dire une remise en cause des normes et procédures qui encadrent et définissent la conduite de l'action publique.

* **Une crise de médiation** : c'est-à-dire une panne des mécanismes qui organisent et activent la dialogue entre les divers groupes de l'État.

Une crise de légitimité : c'est-à-dire une perte de confiance progressive du public dans l'action de l'État et son personnel politique et administratif. La légitimation de l'intervention publique par le concept de la puissance publique puis par le concept de l'intérêt général ne marche plus. L'État providence est remis en cause et l'action de l'État ne peut être légitimée que si elle est efficace. Les États sont tenus donc de faire face à cette crise multiforme qui frappe les administrations, ce contexte les conduit à rechercher une nouvelle légitimité fondée sur la performance. Le mouvement de la nouvelle gestion publique est alors une réponse à cette crise de légitimité³⁶ : « c'est un langage destiné à produire les signes d'une nouvelle légitimité des organisations publiques ».

Ainsi, nous pouvons synthétiser ce contexte en quatre points soulignés par : « il est possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle la vogue de la nouvelle gestion publique résulte

³⁴ Guillaume H., et Silvent F. (2002), gestion publique : l'État et performance, presses de science po DALLOZ, p32.

³⁵ DJOULDEM M. (2003) 'rhétoriques, controverses et incertitudes dans la conduite de la modernisation de l'action publique', colloque international " le changement dans l'administration" Revue IDARA ? N 25, p75.

³⁶ HUSSENOT P., op.cit, p36

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

de la conjonction de quatre phénomènes de nature différente : des problèmes vécus sous un mode dramatique (dette publique, déficit commercial, délocalisation de la production), l'hégémonie progressive d'un corpus d'idées néolibérales et managériales, des réseaux d'experts offrant des solutions toutes prêtes à vendre et enfin des responsables politiques qui trouvent là une opportunité à exploiter », nous expliquerons par la suite ce dernier point relatif aux responsables politiques.

Outre l'objectif de purifier en profondeur les finances publiques, les réformes engagées visent aussi à :

- * légitimer à nouveau l'action de l'État,
- * restaurer la confiance des citoyens par l'amélioration de la qualité des services publics et de l'efficacité des politiques publiques.
- * la volonté de rendre plus transparente l'action des administrations et de renforcer le contrôle démocratique sur la gestion publique.

2.1 La nouvelle gestion publique

Face à cette inefficacité de l'administration publique et son infériorité par rapport à la performance de l'entreprise privée, de nombreux pays ont lancé des réformes afin de rationaliser l'action publique et développer la gestion par performance. À travers notre lecture, nous avons remarqué qu'un grand nombre d'auteurs qualifient ce mouvement de réformes sous une même appellation "la nouvelle gestion publique" ou "le nouveau management public" (the new public management). Nous allons dans premier point définir ce mouvement de réformes et en second point présenter ses limites.

2.2 Définition et illustration

La mouvance de réforme "la nouvelle gestion publique" s'impose donc au début des années 1990 pour constituer la doctrine référence qui alimente les politiques de réformes de l'État des pays occidentaux. Elle s'inspire très largement du secteur privé, d'ailleurs par définition la nouvelle gestion publique est l'introduction et l'adaptation de méthodes managériales empruntées au secteur privé afin d'accroître l'efficacité du secteur public.

La nouvelle gestion publique s'inscrit donc dans une idéologie néolibérale et puise ses fondements dans de nombreuses théories économiques et gestionnaires (le courant néoclassique, théories institutionnelles et des organisations : théorie de l'agence, théorie des

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

droits de propriété et théorie des coûts de transaction, l'analyse économique des choix publics...etc.).

La nouvelle gestion publique a succédé à de nombreuses réformes au cours des années soixante dix afin d'améliorer la qualité des décisions publiques. Il s'agit principalement du budget-zéro, système de planification, programmation et budgétisation.

En effet, la nouvelle gestion publique n'est pas seulement une remise en cause de l'État providence et une réponse à la crise de légitimité qui a secoué l'administration, mais elle est aussi une critique radicale du modèle hiérarchique weberien³⁷. Ce modèle bureaucratique qui est le modèle typique de la gouvernance des organisations publiques, est remis en cause au profit d'un modèle "contractuel de marché" afin de garantir le passage du monopole au marché, de la contrainte administrative à la diversité, de l'administration irresponsable à la l'administration responsable³⁸.

2.3 Différence entre l'administration Wébérienne et les administrations New Management Publicque

Les principales différences entre une administration de type wébérienne et une administration basée sur le nouveau management publique sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 01 : comparaison des administrations de type wébérienne et NPM

Éléments de comparaison	Administration wébérienne	Administration NPM
Objectifs	Respecter les règles et les procédures les rd	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseaux, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair

³⁷ Merrien F.X., op. cit, p 97.

³⁸ Ibid., p97.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité, et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : AMAR A., BERTHIER L. p5

Section 3 : La performance des ressources humaines dans les administrations publiques

Dans l'ensemble, la fonction ressources humaines comprend toujours une part importante des administrations et répétitives dans la plus part des organisations.

1. La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques

Plusieurs approches de la GRH son possibles :

Une définition courante préconise que : « **la GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité** »³⁹. La GRH est d'abord une fonction support, en charge du recrutement et de la gestion des salariés d'une organisation. Elle remplit les obligations légales de l'organisation- rédaction de l'acte de travail dans le privé, acte de nomination et tenue du dossier dans le secteur public, application du droit dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, animation des instances de dialogue social.

³⁹ CADIN (L) FIGEYRE(F), « Gestion des ressources humaines », ed Dunod, 3éd, 2007, p55.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

1.1 Notion et définition

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

La GRH a pour objet de concevoir et de proposer aux dirigeants une politique de personnel contribuant à la réalisation des projets de l'administration tout en répondant au mieux aux besoins des hommes.

1.2 Définition de la performance de la fonction ressources humaines

BOUDREAU et RAMSTADE⁴⁰ distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH : l'efficacité, l'efficacités, et l'impact.

- **L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH :** relie les ressources mobilisées à la mise de telle pratique. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

- **L'efficacités d'une mission ou activité de la fonction RH :** relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

- **L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH :** relie les résultats sur les populations visées à l'efficacités organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en écrivant les meilleurs leviers contribuant à la performance d'organisation.

1.3 Mise en évidence du lien entre la performance de la fonction ressources humaines et le succès de l'administration

D'après la définition de BOUDREAU, la performance des RH est d'un triple nature : efficacité, efficacités et impact. Les indicateurs actuellement utilisés pour le calcul de la performance des ressources humaine mais qui peuvent traiter que deux catégories.

⁴⁰ BOUDREAU (J), RAMSTADE (P) « Talent ship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change », human resource planning, volume 29, éd 1, p 25-33, 2006.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Le lien entre pratique des RH et succès de l'organisation semble être la solution de progrès de la performance de la fonction RH.

Dans cette partie nous allons nous attarder sur ce lien, qui même si il est apparu de manière empirique, demande dans un premier temps à être confirmé dans la réalité : les pratiques de RH peuvent-elles réellement élaborer un facteur contributif de l'organisation ? Nous répondons à cette dernière en s'aidant sur la littérature économique, nous rappellerons aussi l'apparition de cette relation dans les travaux de recherches.

En effet, certaines approches de la performance de l'organisation ont détecté les différents facteurs de cette performance dans les RH. Des recherches ont été effectuées sur la seule contribution de la fonction RH au succès de l'administration.

1.3.1 L'approche stratégique de la gestion des ressources humaines :

C'est l'émergence de la théorie des ressources dans les années 80 qui a fait que la GRH s'intéresse principalement au but de mieux comprendre l'avantage concurrentiel. En effet, les difficultés de développement rencontrées par les administrations à cette époque ont déplacé l'intérêt depuis les variables externes vers les variables internes. Les ressources humaines originales procurent à l'entreprise un positionnement concurrentiel qui est source de performance.

1.3.2 L'approche financière de la gestion des ressources humaines :

Dans une perspective financière, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaire et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs. Posant également la question du lien.

1.3.3 L'approche économique de la gestion de ressources humaines :

Du point de vue économique, la perspective universaliste la gestion des ressources humaines a fait appel à trois théories : la théorie du capital humain : apparu dans les années 60, les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par des individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour l'entreprise, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles, etc., La théorie des coûts de transaction : mettre en place un système administratif pour encadrer les transactions à l'interne ne garantit pas l'efficacité de ces transactions. Il est aussi essentiel

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

d'examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions et veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence. La théorie de l'agence : montre que le comportement de l'entreprise se compare à celui d'un marché, en ce sens qu'il est la résultante d'un processus d'équilibrage complexe. Cette théorie permet d'expliquer la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

1.3.4 Approche psychologique de la gestion des ressources humaines :

Elle se concentre sur des aspects tels que l'influence de la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises. Elle s'intéresse aussi à ce qui peut accompagner efficacement des changements de l'organisation.

En conclusion, les approches focalisées sur la performance de l'organisation soulignent déjà le rôle de la fonction RH dans l'optimisation de la contribution des ressources humaines.

Elles, ont en outre, donnée l'impulsion à de nouveaux courants de recherche qui se sont alors focalisés sur ce seul facteur RH de la performance de l'administration.

On peut distinguer deux courants principaux de la pratique de GRH sur la performance de l'organisation :

1.3.5 Approche universaliste

Réclame que les « meilleures » pratiques de GRH ont un effet sur toutes les administrations où elles sont appliquées. Il y aurait ainsi une relation directe entre la performance de l'administration et l'introduction d'un ensemble de meilleures pratiques de GRH.

1.3.6 L'approche contingente ou configurationnelle

La théorie de la contingente appliquée à la GRH a permis de mettre en exergue principalement deux formes d'alignement :

- Alignement vertical (la perspective comportemental, son alignement avec la stratégie de l'administration),
- La cohérence horizontale (la cohérence des pratiques de GRH entre elles),

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

- Les politiques de l'emploi sous l'angle de l'ajustement des effectifs,
- Les politiques de rémunération sous l'angle de la participation financière,

Les études adimensionnelles concluent majoritairement à l'existence d'un lien.

Au-delà de la perception empirique du lien entre performance de la fonction RH et succès de l'administration, les études détaillées précédemment prouvent l'existence de ce lien. Le principe de base suivant est donc posé :

Il n'y a performance de la fonction des ressources humaines que si les pratiques de GRH mises en œuvre permettent aux ressources humaines (les femmes et les hommes) de l'organisation de contribuer au mieux au succès de cette dernière œuvre permettent aux ressources humaines (les femmes et les hommes) de l'organisation de contribuer au mieux au succès de cette dernière.

2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC n'est pas un concept nouveau mais une démarche qui se transforme de puis une quarantaine d'année au fil des évolutions du contexte socio-économique.

Véritablement propulsée dans les années 80, notamment sous l'effet de la montée du chômage, elle s'impose de puis les années 90 comme un outil au service de la gestion anticipée des mutations économiques.

2.1 Comprendre la GPEC

Cette partie vise à comprendre la GPEC :

2.1.1 Concepts et définition de la GPEC

* **Gestion** : Organisation de tous les problèmes touchant à un domaine donné.

* **Prévision** : Observation d'un ensemble de données qui permet d'envisager une situation future et d'entreprendre des actions pour y parer concrètement.

* **Emploi** : Ensemble du travail fourni au sein d'une économie par l'ensemble de la population active

* **Compétence** : Ensemble des savoirs-savoir faire et savoir mobilisés dans l'exercice d'un métier ou d'une activité.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

La gestion des emplois des compétences (EGPC) est une étape décisive pour définir la GPEC.

La GPEC, est défini comme une démarche qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en cherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences disponibles.

La GPEC, c'est donc avant tout une gestion par les compétences. Elle a donc pour objet de déterminer et d'anticiper les évolutions des emplois, des missions et des compétences et aussi les mouvements d'effectifs à organiser à moyen terme pour répondre aux besoins de l'entreprise.

2.1.2 Étapes de la démarche GPEC

La GPEC se décline en 3 étapes

a. Analyse de la situation et identification des écarts

Cette première étape consiste à réaliser un état des lieux qui conduit à une description détaillée de la situation en matières de ressources humaines au regard des objectifs préalablement définis :

- Identifier les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs
- Élaborer un référentiel des compétences, pyramides des âges, tableaux des flux du personnel.

b. Définition d'un plan d'action

Cette étape consiste à établir un plan d'action de mise en œuvre des moyens nécessaires pour prévenir ou à défaut réduire les écarts identifiés : outils de planification.

c. Mise en œuvre et évaluation de plan d'action

Cette démarche suppose la réalisation du plan d'action par la mise en place d'une structure « **ad hoc** » (**adapté**) conçue spécifiquement pour répondre au besoin du projet d'administration: plan de formation, plan de recrutement, entretien annuel d'appréciation...

2.1.3 Intérêts de la GPEC

a. Intérêt pour l'administration

-Gains de productivité

-Dynamique de progrès

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

-Transmission des compétences

-Maintien dans l'emploi, fidélisation des salariées.

b. Intérêt pour le salarié

-Un travail plus intéressant

-Des possibilités de progression et d'évaluation

-Une meilleure reconnaissance

-Le développement de son employabilité

c. Intérêt partagé

Pérennité de l'administration dans un contexte hautement concurrentiel.

2.2 Mise en œuvre de la GPEC

Pour mieux appréhender ce que la GPEC apporte de nouveau en terme d'approche dans la gestion des ressources humaines on définira tout d'abord l'ompetence.es deux notions clés sur les quelles elle repose, L'emploi et la Compétence.

2.2.1 Notion d'emploi

L'emploi est défini comme étant un ensemble théorique de postes de travail similaires ou présentant un fort degré de proximité. Il traduit la mission que remplit le salarié dans l'administration.

La définition des emplois est propre à l'administration Elle traduit l'organisation du travail de l'administration en définissant le périmètre de chaque emploi, l'administration pose un acte stratégique : elle repose l'organisation du travail la plus efficace en fonction des compétences disponibles introduisant si besoin de la polyvalence, évolution des salariés pour exploiter leur potentiel.

Un emploi se définit classiquement par :

- La **mission** que remplit l'emploi- elle indique le service attendu de l'emploi, sa contribution.
- Les différentes **activités** relatives à chacune de ces missions.
- Un descriptif plus précis des **taches** que recourent dan chaque activités.
- Les conditions de l'exercice de l'emploi.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

A chaque emploi sont attachées des compétences, réparties par nature. La compilation des fiches emplois comprennent la description des compétences attachées à l'emploi est le **référentiel emplois-compétences** de l'administration.

2.2.2 Notion de compétence

La compétence est l'ensemble des savoirs-savoir faire, savoir être mobilisé dans l'exercice d'un métier ou d'une activité.

Une personne compétente est une personne qui

- **Sait** agir avec pertinence
- **Peut** agir avec pertinence
- Et **veut** agir avec pertinence.

Cette définition souligne la nécessité de voir coexister les trois conditions –savoir, pouvoir et vouloir- pour que la compétence se manifeste. Le « **savoir** » fait référence aux acquis de la personne, le « **pouvoir** » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « **vouloir** » faut refermer à la valorisation de la personne et au management.

Ainsi pour être compétent, il est nécessaire que la personne puisse identifier et combiner les bonne ressources qu'elle les ait-acquises d'une part et qu'elle sache les combiner d'autre part. Un seul manque et toute la compétence peut être diminuée.

2.2.3 Leviers et outils de la GPEC

Les leviers de la GPEC les sont les courroies de transmissions qui permettent la transformation de l'organisation et l'évolution des compétences qui appelle le projet stratégique de l'entreprise.

Les leviers de la GPEC sont :

- L'organisation
- Le recrutement
- La formation
- La mobilité, gestion des parcours professionnels
- Polyvalence

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Les outils de la BPEC se présentent comme suit :

-Tableaux de bord RH internes, référentiel emplois- compétence : permettent de réaliser le diagnostic des emplois et effectifs.

-Entretien professionnel, groupe de travail pour identifier les compétences collectives et d'évaluer les compétences disponibles à tout moments (pour le diagnostic initial puis le suivi de l'avancement du plan d'action GPEC.

-Fiche de poste, qui permet de donner de la lisibilité à l'organisation et d'identifier les compétences à valeur et rémunérer en lien avec les objectifs de l'administration.

-Entretien annuel permet de recueillir les opérations des salariés et des les mettre en adéquation avec le projet de l'administration.

Plan de formation : permet de planifier de développement de certaines compétences.

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

Conclusion :

En termes de fin de ce chapitre nous allons faire les points sur cette conclusion. Ces dernières années, plusieurs initiatives sont mises en œuvre dans le cadre de renouveau de l'action publique, visant à rapprocher l'administration des usagers par la performance soit en agissant sur plusieurs leviers de gouvernance et ces formes dans le but de atteindre la performance publique ou organisationnel soit au niveau territoriale ou central.

Après avoir présenté les fondements théoriques de notion gouvernance et performance de l'administration on propose la synthèse, que nul ne contestera le fait que l'administration publique à encore des progrès à faire en terme de sa performance.

Cependant plusieurs indicateurs utilisés ne permettent pas de mesurer avec validité la performance de l'administration cela par rapport au niveau de gouvernance au sein de cette dernière.

Les difficultés habituelle qui concernent la notion performance de l'administration, le problème de définition de gouvernance reste assez flou même suite à la lumière apportée ; jusqu'à présent on a construit l'aspect ressources humaines comme l'indicateur de performance, une fois établi nous discuterons de sa validité dans le domaine de l'administration publique.

En fin nous avons fait retrace d'observation, que la performance était de faible qualité quand il s'agit d'un champ ayant pour but d'établir un ensemble de données exploitable sur la gouvernance ; on remarque que le processus de ressource humaine, il est plus facile d'obtenir des résultats fiables dont la conjecture de performance, gouvernance et ressources humaines est incontestable, il est d'une envergure importante pour l'administration publique.

Les Ressources humaines : (qui comporte ; la planification, dotation en personnel, perfectionnement, évaluation et récompenses, maintien de relations constructives avec le personnel)⁴¹

« Ressources humaine », une notion minimaliste contrairement à la notion « capital humain » qui renvoie au savoir et aux compétences de la main-d'œuvre, la gestion de ce

⁴¹ A compléter

Chapitre 2 La gouvernance et la performance des administrations publiques

dernier demande beaucoup de manœuvrabilité en raison de sa nature, c'est pour quoi une planification des ressources humaine est très importante pour anticiper les besoins de l'organisation en termes de capital humain. Mais aussi les perfectionner en améliorant leurs compétences et savoir, via des formations par exemple.

Le travail fourni par la ressource humaine doit être reconnu par l'organisation, c'est pour cela qu'on évalue la performance de chacun des membres du personnel afin de lui attribuer une récompense, ce qui motive le personnel et lui procure un sentiment de redevabilité.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Introduction

Ce dernier chapitre de notre mémoire, est partagé en trois sections. Au début de ce chapitre nous avons donné une présentation générale de la direction de la jeunesse et des sports (DJS) de Tizi-Ouzou (son histoire, son organisation, ses rôles et ses missions), dans les deux autres sections déroulement de questionnaire, suite de son analyse et l'interprétation des résultats.

Dans ce présent chapitre nous avons établis un questionnaire pour le personnel, ce questionnaire a pour objectif de collecter les informations nécessaires pour essayer de comprendre comment la fonction GRH participe à l'amélioration de la performance de la DJS.

➤ **Le déroulement de l'étude de cas :**

L'étude s'est déroulée dès le début octobre jusqu'à fin novembre cela après la signature de notre lettre de stage et collecte d'informations au sein de la direction de la jeunesse et des sports (DJS) de Tizi-Ouzou.

Durant cette période nous avons étudiés la gestion des ressources humaines et le système de management de la performance au sein de l'administration, tout en consultant la direction et les différents services. Enfin, nous avons distribués les questionnaires et traités les réponses obtenus.

Le questionnaire se compose de 28 questions, il est simplement cocher dans la case de la réponse du choix, l'échantillon de l'effectif est constitué de 40 fonctionnaires.

➤ **Les objectifs généraux de l'étude :**

- Identifier les catégories de personnel par grade et par situation professionnelle.
- Apprécier la qualification des ressources humaines.
- Constater le degré de prise en charge des besoins en ressources humaines.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Section 1 : Présentation de l'administration

1. Direction de la jeunesse et des sport de Tizi-Ouzou

1.1 Historique

En présente les points important sur l'évolution historique de la direction de la jeunesse et des sports en note les suivant :

- **Les années post indépendance :**

Inspection départementale de la jeunesse et des sports

- **Début des années 1980 :**

Direction de la jeunesse, des sports et du tourisme (DJST).

- **Création des divisions 1987 :**

La DJST devient service de la Jeunesse et des Sports au sein de la division de valorisation des ressources humaines (DVRH) avec les secteurs de la culture, l'éducation et formation professionnelle.

- **l'année 1990 :**

Par le décret 90-234 du 28juillet1990 ; Création de la direction de la promotion de la jeunesse (DPJ).

- **A l'année 1993 :**

Par le décret 93-283 du 23novembre1993 ; Modification de l'utilité de la direction qui devient ; direction de la jeunesse et sports jusqu'à nos jour et ceci pour l'adaptation à ses missions locales qui sont la coopération et le développent de la jeunesse aux activités culturelles, scientifiques et réactivés les activités sportives et physiques.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

- **l'année 2006 :**

Création d'un quatrième service au sien de la direction de la Jeunesse et des Sports qui est le « Service des investissements et équipements ».

1.2 Présentation de la direction de la jeunesse et des sport

La direction de la jeunesse et des sports (DJS) de la wilaya TIZI-OUZOU qui est une administration décentralisée sous tutelle du ministère de la jeunesse et des sports. Son rôle est de développer, d'impulser, de coordonner, d'évaluer et de contrôler les établissements, structures, organes et activités relevant de leurs compétences, opérant dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation physique et des sports.

1.3 Organisation de la direction de la jeunesse et des sport

La Direction de la jeunesse et des sports de la wilaya Tizi-Ouzou comprend quatre services ; ses derniers sont divisés en de trois bureaux.

1.3.1 Service de l'éducation physique et de sports

- Bureau de développement de l'éducation physique et des sports
- Bureau de détection et de formation de jeunes talents sportifs
- Bureau des associations sportives des manifestations sportives

1.3.2 Service des activités de jeunesse

- Bureau de la communication et de l'information des jeunes et des systèmes de communication
- Bureau des programmes éducatifs et des loisirs de jeunes
- bureau des projets de jeunes et de la promotion du mouvement associatif

1.3.3 Service des investissements et des équipements

- Bureau des investissements et des équipements
- Bureau de la normalisation et de la maintenance
- Bureau des statistiques des programmes et de l'évaluation

1.3.4 Service de la formation et de l'administration des moyens

- Bureau des personnels et de la formation
- Bureau du budget, du suivi et des contrôles des subventions et aides aux associations sportives et de jeunesse

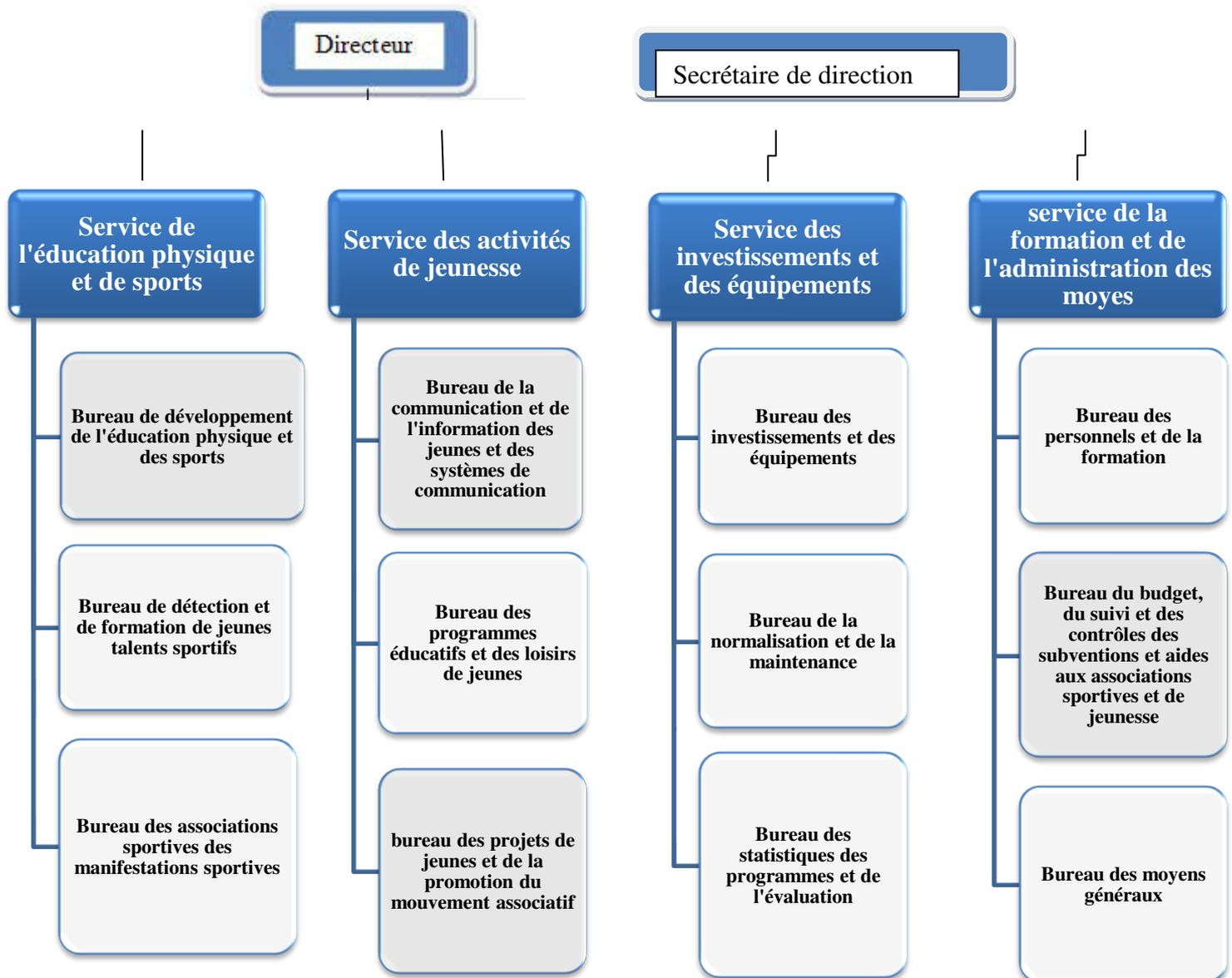
Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

- Bureau des moyens généraux

Pour expliquer cette organisation en présente l'organigramme suivant :

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Figure 02 : Organigramme de la direction de la jeunesse et des sports de Tizi-Ouzou.



Source : Établi par nos soins à partir des différents documents de la DJS (L'article 5 du décret exécutif n°06è345 du 5 ramadhan 1427 correspondant au 28 septembre 2006.)

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

1.4 Les Missions de la direction de la jeunesse et des sport

La direction de la jeunesse et des sports (DJS) de la wilaya a pour mission le développement, l'impulsion, coordination, Évaluation et le contrôle des Établissements, structures, organes et activités relevant de sa compétence, opérant dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation physique et des sports.

1.5 Les Rôles de la direction de la jeunesse et des sport

A ce titre, la DJS de TIZI-OUZOU est chargée notamment :

- De développer, d'animer et de suivre la mise en œuvre des programmes socio-éducatifs, de loisirs, de mobilité et d'échange de jeunes et leurs espaces d'expression,
- D'élaborer, de développer et d'animer les programmes d'information, de communication, et d'écoute des jeunes,
- De promouvoir, développer et réguler le mouvement associatif de jeunes et de sports ainsi que leurs structures,
- De mettre en œuvre, en liaison avec les services et organismes concernés de wilaya, les programmes visant l'insertion sociale des jeunes et la participation citoyenne, la promotion de leurs initiatives ainsi que la lutte contre les maux sociaux, la violence et la marginalisation,
- De mettre en œuvre, en liaison avec les services et organismes concernés de la wilaya, les programmes pour la promotion et la généralisation de l'éducation physique et des sports, notamment en milieux éducatifs, de formation, de rééducation et de prévention,
- De mettre en place, de développer et de suivre les dispositifs et pôles de détection,
- d'orientation et de formation des jeunes talents sportifs et de promotion de la pratique sportive féminine,
- D'organiser, dans le cadre de la réglementation en vigueur, des actions de formation, de recyclage, de perfectionnement et de qualification des personnels et de l'encadrement permanent et/ou exerçant au sein des structures du mouvement associatif,
- D'élaborer le plan de développement sportif de la wilaya en coordination avec l'ensemble des structures et organismes concernées,

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

- De veiller à l'application de la réglementation, quant au fonctionnement, l'exploitation et la gestion des établissements et organismes de jeunes et de sports implantés dans la wilaya,
- De mettre en place les systèmes d'évaluation et de contrôle des structures, organismes et établissements relevant de leur compétence et de veiller au contrôle des aides de l'état au mouvement associatif sportif et de jeunesse,
- D'assurer le suivi des programmes d'investissement, de réalisation d'infrastructures, ainsi que leur normalisation, homologation, maintenance et entretien,
- D'assurer la gestion des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la réalisation de leurs missions, ainsi que la préservation du patrimoine et des archives,
- D'évaluer périodiquement les activités déployées et en établir les bilans et programmes y afférents selon les formes, modalités et échéances établies⁴².

⁴² Décret exécutif n° 06-345 du 5 Ramadhan 1427 correspondant au 28 septembre 2006.

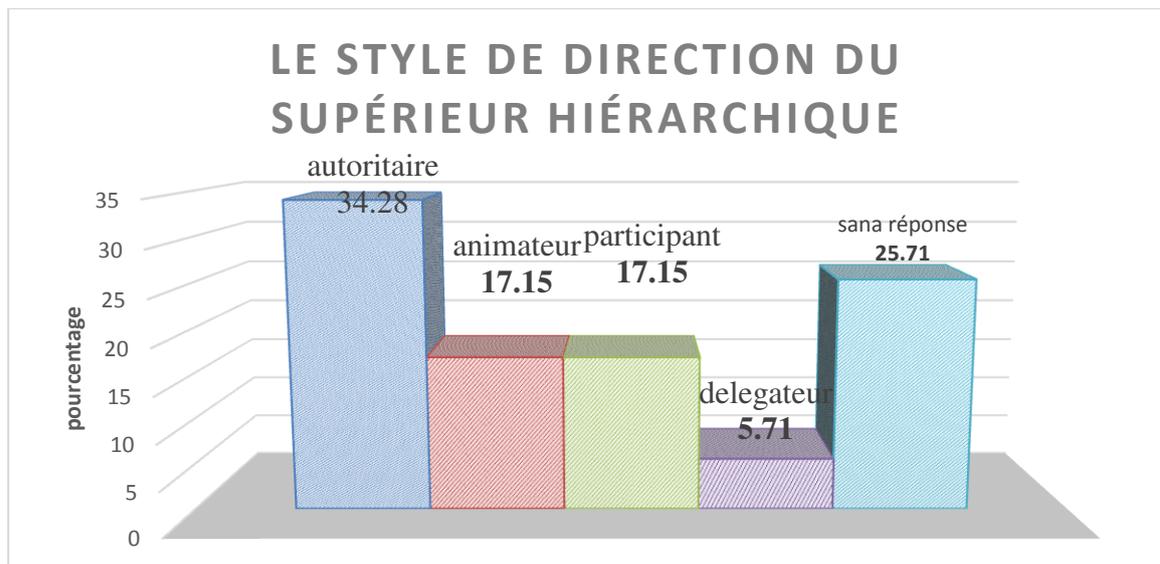
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

1. Présentation et analyse des résultats du questionnaire

Les résultats ont été analysés par un tri à plat, c'est-à-dire que chaque question a été analysée séparément le choix de cette méthode est motivé par notre non maîtrise du tri croisé, mais aussi un manque de temps. Les résultats du dépouillement de notre questionnaire sont représentés à l'aide de tableaux et des graphes.

1) Le style de direction de votre supérieur hiérarchique

Figure 1 : Présentation du style de direction du supérieur hiérarchique

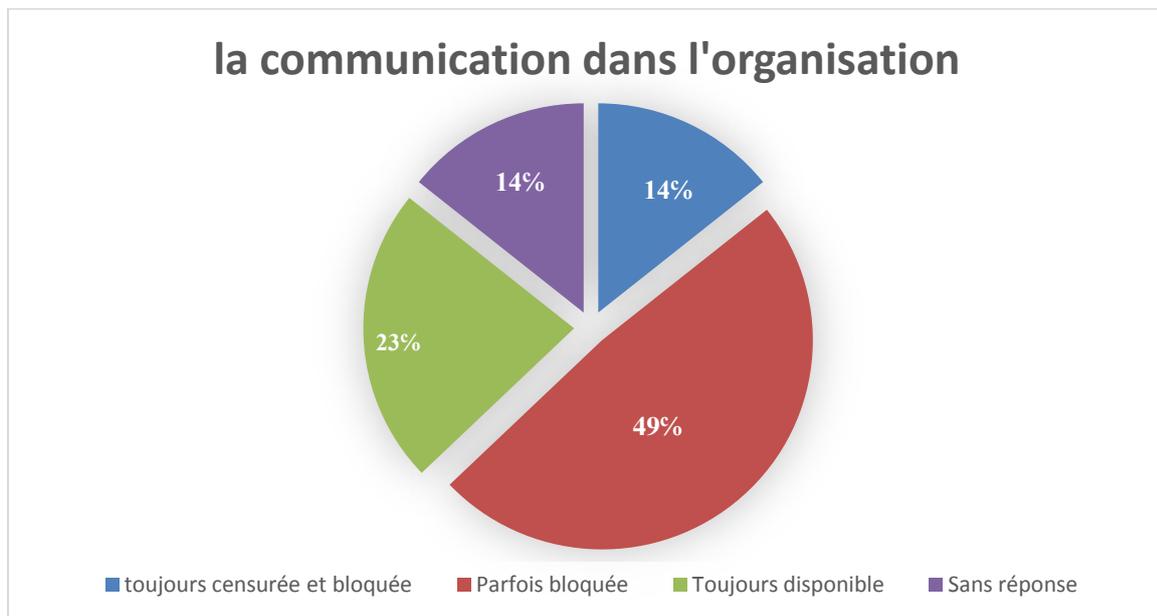


Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : 34.28% des employés trouvent que leur supérieur hiérarchique est autoritaire, 17.14% animateur, 17.14% participatif, 5.71% délégué et enfin 25.71% sans réponse. Donc les responsables avec l'idée d'impliquer le personnel dans la performance et bien conduire l'organisation dans son application de cette démarche, commencent à changer leur comportement managérial de l'autoritaire au participatif.

2) Qualité de la communication dans l'organisation

Figure 2 : répartitions des avis sur la communication dans organisation

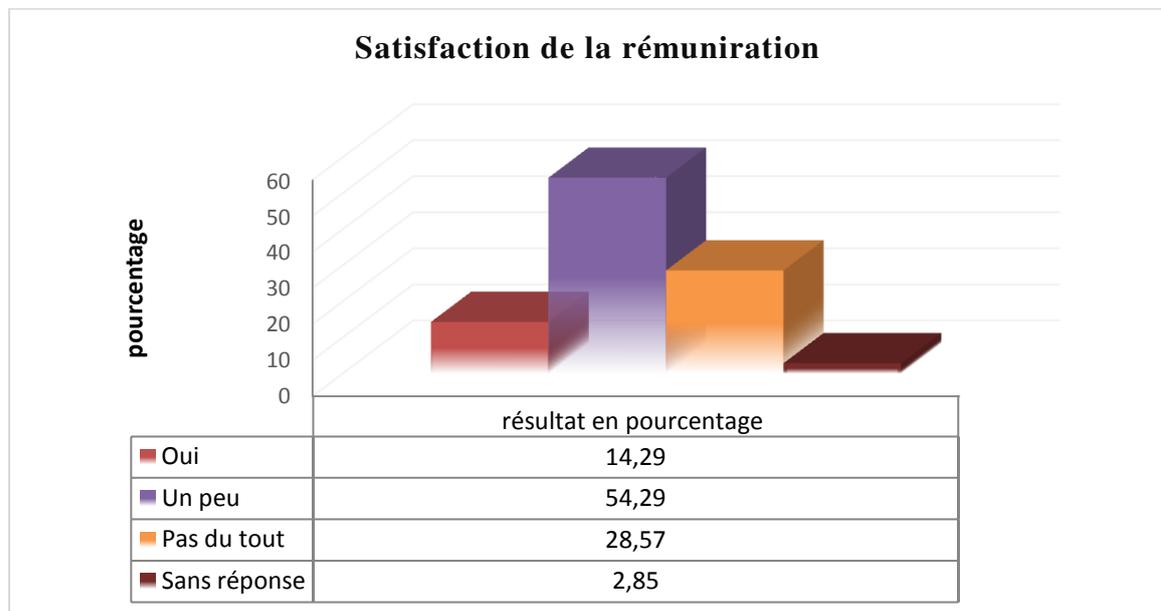


Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire

Constat : ce graphe montre la disponibilité de la communication au sein de l'organisation, d'après les résultats chiffrés nous pouvons dire que 23% disent que la communication est toujours disponible, 49% qu'elle est parfois bloquée enfin, 14% la voient toujours censurée et bloquée, ce qui explique que la direction des ressources humaines doit mener des efforts dans l'amélioration et l'engagement de cette fonction dans le développement des ressources humaines au sein de l'organisation

3) La satisfaction sur le niveau de rémunération

Figure 3 : Répartition du niveau de satisfaction d'effectif par sa rémunération

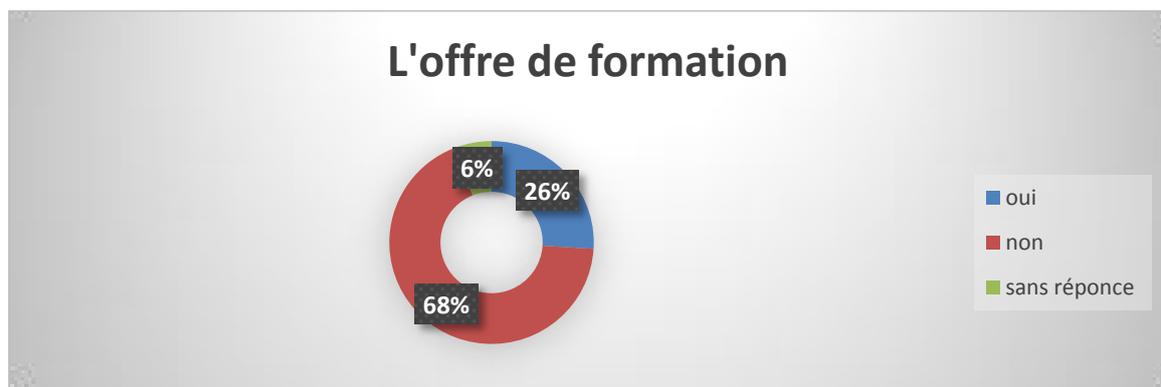


Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : les résultats ressortis de ce graphe, montre que 54.29% trouve que c'est peu satisfaisant et 14.29% que c'est satisfaisant, ce qui représente un bon signe, car le pourcentage de ceux qui ne sont pas satisfait est faible 28.57%, ce qui prouve que globalement les fonctionnaires sont motivés. Donc, nous pouvons dire que le système de rémunération appliqué au sein de l'organisation est généralement satisfaisant.

4) Organisation de formation à l'attention des fonctionnaires de la DJS.

Figure 4 : Présentation d'offre de formation au sien de l'organisation



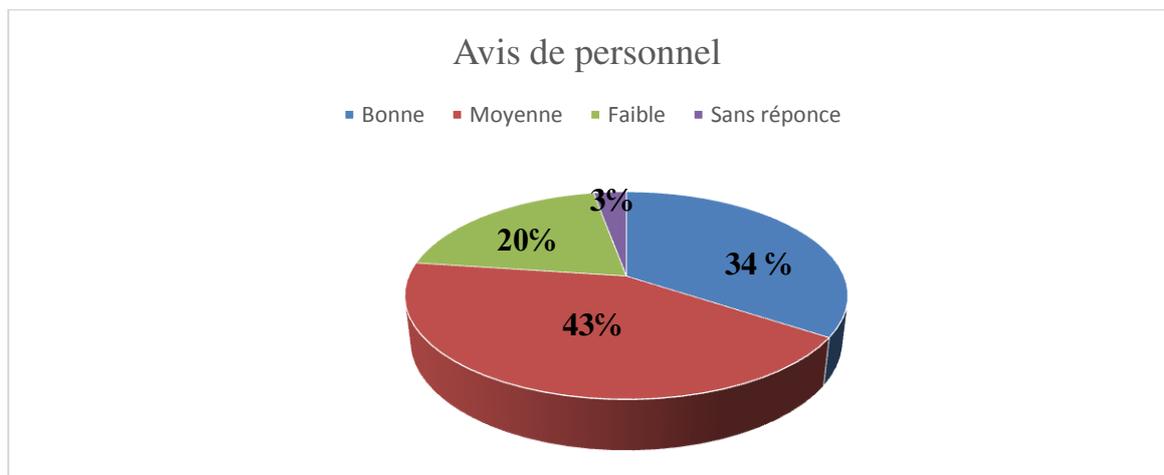
Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : on observe que l'organisation néglige la formation de ses fonctionnaires, car il y a que 26% de l'échantillon qui ont bénéficiés d'une formation offerte par leur organisation, 68% n'ont pas encore bénéficiés d'une formation ; cela constitue un point négatif, car la performance passe par l'organisation de formations à l'attention des agents. Ces formations sont attribuées sur la base des critères strictes et non pas au hasard, car l'organisation doit proposer des formations dans le cas ou de nouvelles technologies sont intégrées, de changement de leurs post, et enfin, pour les nouvelles recrues.

On remarque que l'organisation offre des formations de courte durée (moins d'un mois), afin de ne pas avoir des détachements de leurs fonctionnaires pour une longue durée et d'autre part, former plus de fonctionnaires avec moins de dépenses. 25.7 % des effectifs ont bénéficiés de ces formations, 77.78% ont bénéficiés une seul fois et 22.22% trois fois et plus.

5. Avis du personnel sur fonctionnement de la direction des ressources humaines au sien de la DJS.

Figure 5 : représentation de l'avis de personnel sur la fonction RH au sien de DJS

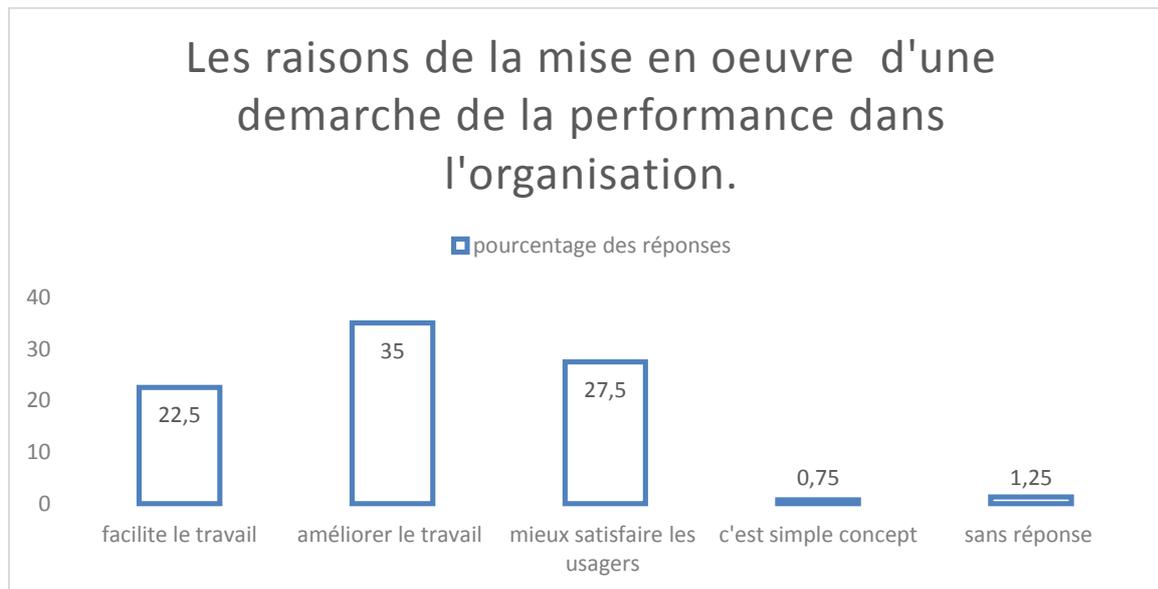


Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : les résultats du tableau nous montrent que (43%) voient que les activités de la direction des ressources humaines est bonne (une bonne réalisation de ses activités), (34%) la voient acceptables (moyennes), et le peu qui reste la voient faibles. D'après ce que nous avons vue au niveau de la direction des ressources humaines, nous pouvons dire que cette direction fait beaucoup d'efforts, notamment sur la révision de ses activités en vue d'améliorer continuellement ce service avec pour finalité des résultats positifs.

5) Les raisons principales de la mise en œuvre d'une démarche de performance au sein de DJS.

Figure 6 : les raisons principales de la mise en œuvre d'une démarche de performance dans votre organisation.

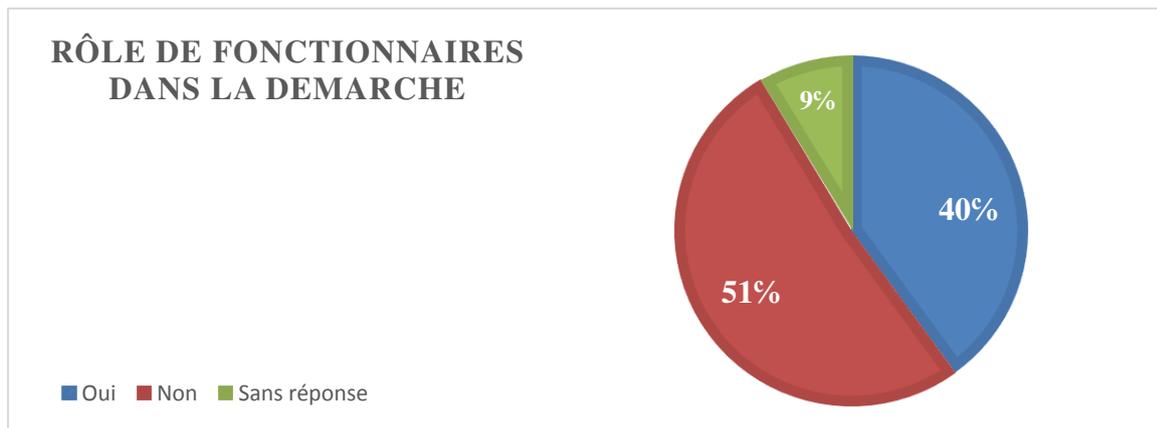


Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : On remarque que 35% de l'effectif pense que la mise en place de la démarche en vue de la performance à pour raison principal l'amélioration du travail ; 27.5% pour mieux satisfaire les usagers, 22.5% afin de faciliter le travail.

6) Le rôle du personnel dans la démarche de performance

Figure 7 : le rôle des fonctionnaires dans cette démarche



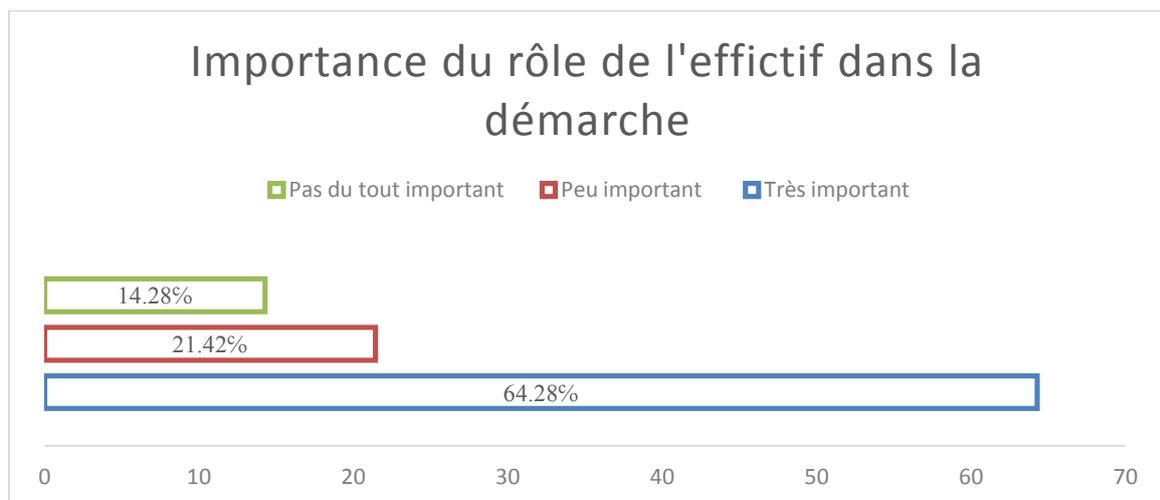
Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : nous remarquons que la moitié 51% de l'échantillon pense avoir un rôle important dans cette démarche ; alors que 40% pensent le contraire. Nous constatons que seulement la moitié des fonctionnaires est conscient de leur importance dans la performance de l'administration et que l'autre moitié n'est pas concernée par la démarche de performance.

7) L'importance du rôle des fonctionnaires dans la démarche de performance

Figure 8 : Répartition du niveau d'importance de leurs rôles dans cette démarche

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

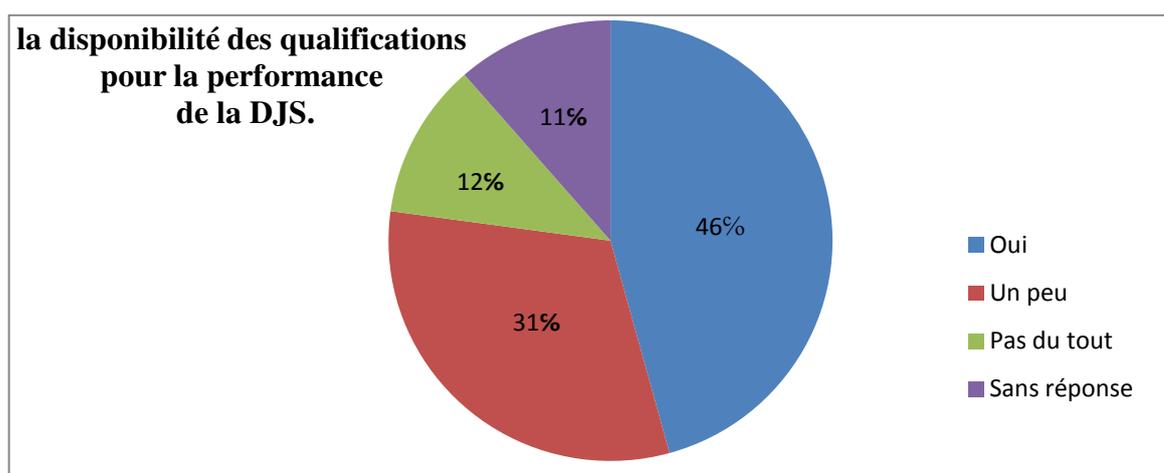


Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Constat : dans cette présentation, on voit que 64.28% trouve que leur rôle est très important dans la démarche de performance, 21.42% est peu important et 14.28% est pas du tout important. Ces résultats montrent l'implication de cet échantillon dans cette démarche

8) La disponibilité des qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance de DJS.

Figure 9 : Les qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance de la DJS.



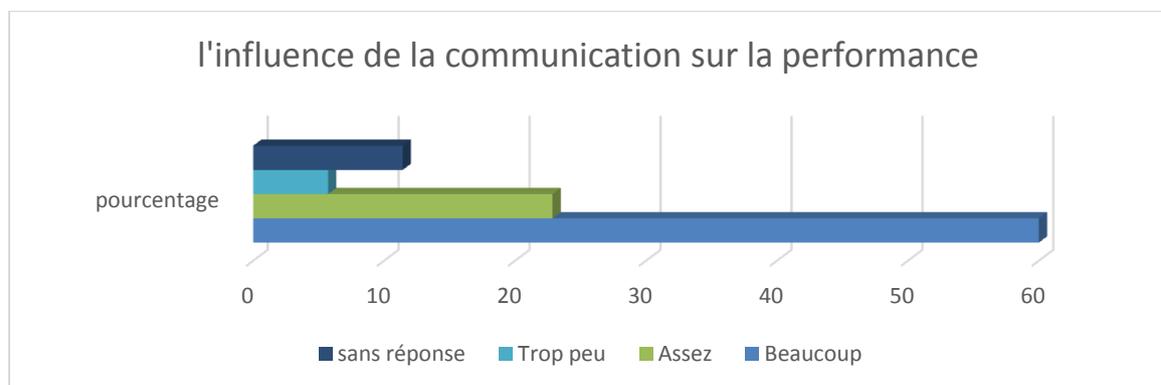
Source : Établi par nos après l'analyse des résultats du questionnaire.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Constat : près de la moitié 46% pensent avoir les qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance de l'administration, 31% doutent de leurs qualifications et le reste 12% pensent être incapable de participer à la performance de l'administration.

9) L'impact du manque de communication sur la performance au sein de la DJS.

Figure 10 : les qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance dans la DJS.



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

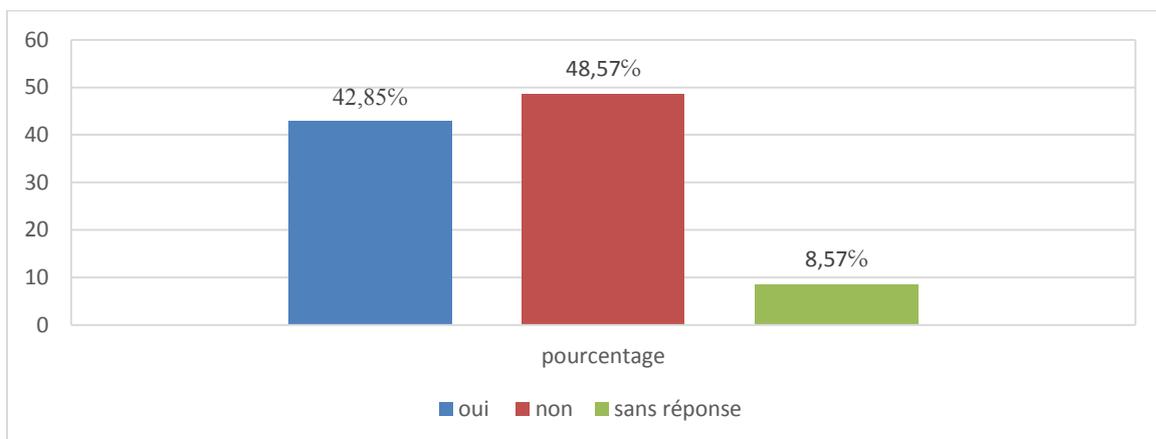
Constat : 5.72% pensent que leurs rôle est trop peu, donc, ils sont infirmer. Nous pouvons dire d'après ce graphe que beaucoup de fonctionnaire pensent que le manque de la communication influe sur la performance (plus de 22.86% et beaucoup 60% de l'échantillon), et ceux qui pensent qu'elle a un rôle moyen est presque de 1/5%. Nous pouvons dire enfin, d'après l'avis de la majorité d'effectif (86.86% de l'échantillon) voient qu'elle a une

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

influence sur la performance, cela prouve le rôle important de la communication à faire passer l'information dans l'organisation et à sensibiliser les fonctionnaires pour mieux piloter cette bonne démarche qui exige l'amélioration en matière de communication dans tous ces sortes.

10) L'impact du travail en groupe sur l'amélioration de la performance au sein de la DJS.

Figure 11 : le travail en groupe pour améliorer la performance de la DJS.



Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Constat : nous remarquons que 42.85% des fonctionnaires dans cette organisation travaillent en groupe pour améliorer la performance, 48.57% ne travaillent pas en groupe et 8.57% sans réponse. L'organisation ne dispose pas de méthode de performance, mais des groupes de travail sont constitués pour développer les ressources humaines ce qui mène à l'amélioration, car le travail en groupe a un impact direct sur performance.

2. Autres résultats de l'analyse du questionnaire

1) Répartition selon le sexe :

La répartition de l'effectif de l'organisation selon le sexe laisse apparaître que l'échantillon est de sexe féminin à 55% ; le reste masculin 32% (Figure 12 dans l'annexe page 86).

2) Répartition de l'effectif par classe d'âge :

C'est la répartition de l'effectif par classe d'âge ; ça nous montre que la frange des fonctionnaires âgées de 30 à 40 ans représente plus de la moitié soit 57.14%. Ils n'y a pas de fonctionnaires âgés de moins de 20 ans et 20 à 30 ans, alors que ceux qui sont âgés de plus de 40 ans représentent 42.85% (Figure 13 dans l'annexe page 86).

3) Répartition de l'effectif selon le type de contrat

C'est le statut de l'effectif de l'échantillon ; on remarque que la majorité de cette tranche de fonctionnaire à bénéficiés d'un statut permanent 100% (Figure 14 dans l'annexe page 87).

4) Répartition selon la fonction :

C'est la répartition de l'effectif par fonction, ce qui nous permet de répartir l'effectif de l'échantillon en suivant leurs postes. On remarque que 46% sont des cadres, 31% sont des exécutants et 12% sont des maitrises (Figure 15 dans l'annexe page 87).

5) Répartition de l'effectif par leurs temps de travail

Les charges horaires de travail selon l'échantillon.

Heur de travail	6h	8h	10h	Plus	Sans réponse
Nombre de réponse	00	32	1	2	1

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Taux en %	00	88.89	2.8	5.6	2.8
-----------	----	-------	-----	-----	-----

Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire.

Le tableau représente la répartition du temps de travail et les charges horaires respectivement ; on nous montre que un échantillon important de fonctionnaires travaillent à temps complet et à charge horaire légal (Figure 16 dans l'annexe page 88).

6) Répartition de l'effectif selon l'expérience dans le travail :

On remarque que plus de la moitié de l'échantillon ont une ancienneté de plus de 5 ans, alors que 28 % des effectifs ont une ancienneté entre 1 ans et 5 ans. Ce qui explique en partie le recrutement continu du personnel, d'une autre part préservation du personnel (57% des personnels ont une ancienneté) (Figure 17 dans l'annexe page 88).

7) Répartition de l'effectif selon leurs rémunérations :

C'est la répartition de rémunération, l'échantillon à une rémunération moyennement faible qui va entrer 20000DA à 30000DA est de 51.4 % de l'effectif, ceux qui touche plus de 30000DA ont un pouvoir d'achat important, en constate deux classes en type de rémunération. Ceci est dû des différents statuts des agents (Figure 18 dans l'annexe page 89).

8) Répartition de l'effectif selon le niveau d'étude :

La majorité de l'effectif a un niveau supérieur plus de 60% ; c'est de bon augure, vue la répartition de l'effectif selon la fonction (Figure 19 dans l'annexe page 89).

9) Répartition du niveau de satisfaction de l'effectif par apport au climat social dans l'organisation :

Il ressort les résultats, le climat social au sein de l'organisation est satisfaisant à 31.43%, alors que 51.43% des fonctionnaires sont peut satisfait et un taux 17.14% sont insatisfait, ce qui demande l'amélioration des relations humaines au sein de l'organisation (Figure 20 dans l'annexe page 90).

10) Répartition des points qui motivent le plus les fonctionnaires :

(*) Cette étoile a pour but de marquer les points de motivation les plus importants selon le pourcentage (%).

Points de motivation	%	%	%	%
Rémunération élevée (récompense)	76.4*	17.65	2.94	2.94

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Sentiment d'être utile	72.2*	19.45	00	8.33
L'autonomie dans le travail	37.5	34.37	18.75	9.38
Contrôle rigoureux	42.11	34.22	15.78	7.89
Une participation à l'œuvre	39.29	50	7.14	3.57
Possibilités de formation et perfectionnement	63.64	27.27	3.03	6.06
Le respect accordé par le chef du personnel	79.4*	11.76	5.89	2.94
Une communication entre les fonctionnaires	64.52	22.59	9.67	3.22
L'assurance de garder votre travail	73.5*	20.60	2.94	2.94
Possibilité de promotion	74.2*	22.58	00	3.22
Travail de groupe	42.42	39.4	9.09	9.09
Les encouragements des supérieurs	68.75	25	00	6.25

Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire. **La question 11.**

La motivation est dominée par deux facteurs principaux : le respect accordé par le chef du personnel et le salaire élevé, ce qui nous indique que l'échantillon préfère la source de

11) Répartition des aspects qui sont respectés au sein de l'organisation

(*) Cette étoile est là pour nous permettre de marquer les pourcentages les plus élevés (%).

Aspects	Respecté	non respecté
	%	%
Rémunération élevée (récompense)	55.56*	44.44
Sentiment d'être utile	55.56*	44.44
L'autonomie dans le travail	32	68*
Contrôle rigoureux	83*	17
Une participation à l'œuvre	28	72*
Possibilités de formation et perfectionnement	23.08	76.93*

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Le respect accordé par le chef du personnel	74.07*	25.92
Une communication entre les fonctionnaires	46.66	53.33*
L'assurance de garder votre travail	60*	40
Possibilité de promotion	55.17	44.82
Travail de groupe	32.14	67.85*
Les encouragements des supérieurs 44.82*	55.17	

Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire ; la question 12.

D'après la réponse précédente, on remarque que les facteurs principaux pour la motivation des employés (salaire élevé et le respect accordé par le chef du personnel) sont appréciés. Donc l'administration doit faire plus d'efforts afin de satisfaire les sources de motivation de ces employés, car dans ce tableau, nous pouvons remarquer que la majorité de l'échantillon ont un rôle important dans la performance l'administration (Figure 22 dans l'annexe page 91).

12) Présentation de l'impact des tâches sur la santé des fonctionnaires :

On remarque que 28% de l'échantillon sont moyennement satisfaits. Bien que 43% sont satisfaits des conditions de leurs tâches sur la santé de leur travail les mène à une forte motivation et par voie de conséquence les encouragements à améliorer leur travail (Figure 23 dans l'annexe page 91).

13) Présentation des résultats sur les tâches répétitives au travail :

En ce qui concerne l'enrichissement et répétitivité des tâches, les résultats sont comme suit : L'échantillon qui voit que son travail est répétitif est de 74.28%, nous pouvons dire que ce chiffre est très important. Pour ceux qui voient qu'ils sont peu répétitif est de 17.14%, et ceux qui voient que leurs tâches ne sont pas répétitive du tout est de 2.85%. Dans l'ensemble nous pouvons déduire que ces fonctionnaires travaillent dans un environnement satisfaisant, mais avec une grande routine (Figure 24 dans l'annexe page 92).

14) Répartition de l'effectif qui bénéficie des primes :

On remarque d'après ce graphe qu'un nombre important de l'échantillon bénéficient de primes, car il existe plusieurs primes que les fonctionnaires peuvent atteindre. Ceux-ci nous montrent que personne n'est lésé dans la réparation de primes (Figure 25 dans l'annexe page 92).

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

15) L'avis de l'effectif sur les différents aspects de leurs tâches

Pourcentage de la réponse oui %

Les désirs des usagers	66.67%
Les normes que vous devez respecter	85.18%
Les objectifs généraux de l'organisation	62.96%
Les résultats à atteindre	62.5%
Les améliorations à mettre en œuvre	60%
Les réclamations émanant des usagers	72.72%
Les améliorations à mettre en œuvre	78.94%
La conformité des services rendus	65.21%

Source : Établi par nos soins après l'analyse des résultats du questionnaire, la question 17.

D'après les résultats de tableau, nous avons remarqué que le personnel est assez informé surtout sur les aspects suivants : les désire du client (66.67%), les normes qu'il doit respecter (85.18%), Les réclamations émanant des usagers (72.72%). Par contre il n'est pas bien informé des résultats à atteindre (47,43%), et sur Les objectifs généraux de l'organisation.

16) Présentation des modalités de recrutement :

L'étude nous montre la méthode de recrutement au sein de la DJS. Les personnes qui ont été recrutées suite à un concours (42.85%) de l'échantillon, le recrutement sur titre et diplôme est de (57.14%) ; ce qui montre que l'effectif important ont été recrutés grâce à leur qualifications (Figure 26 dans l'annexe page 93).

17) La pertinence des méthodes de sélection et de recrutement au sein de la DJS

L'avis de l'échantillon sur les méthodes de sélections et de recrutement est de 40% pour méthodes transparentes, et 40% pour méthodes opaques, ce qui n'explique pas le résultat de la question précédente sur la méthode de recrutement (00% par suite d'intervention) aussi un taux important de l'effectif qui n'a pas donné son avis est de 20% (Figure 27 dans l'annexe page 93).

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

18) Répartition des avis sur l'existence du système de promotion au sein de l'organisation :

Le résultat de ce graphe montre que tous les fonctionnaires voient qu'il existe au sein de l'organisation un système de promotion, ce qui pousse les fonctionnaires à faire mieux pour bénéficier d'une promotion (Figure 28 dans l'annexe page 94).

19) Présentation des niveaux de compétences au travail :

Vu le niveau d'étude de l'échantillon, (40%) voient qu'ils ont des compétences supérieures aux exigences de leurs travail (ils peuvent faire plus), (40%) que leurs compétences sont égales aux exigences de leurs travail, ce qui montre que le niveau des compétences de cette échantillon est bon et peut participer à l'amélioration de la performance au sein de l'organisation, parce que sans compétence on ne peut pas avancer dans la démarche de performance. Seulement 5,71% voit que leurs compétences sont inférieures aux exigences de leurs travaux (Figure 29 dans l'annexe page 94).

20) Offre de formation pour l'effectif de la réponse OUI

On remarque que l'organisation offre des formations de courte durée (moins d'un mois), afin de ne pas avoir des détachements de leurs fonctionnaires pour une longue durée et d'autre part, former plus fonctionnaires avec moins de dépenses. Parmi les effectifs qui ont bénéficié de ces formations(25.71% de l'échantillon), 19.99% qui ont bénéficié une seul fois, 2.86% de trois fois, et2.86% de plus de trois fois , ce qui prouve que l'organisation ne donne pas plus de l'importance à cette fonction d'une manière continue pour certaines classes d'employés, et ne pense trop à améliorer leurs compétences (Figure 30 dans l'annexe page 95).

21) Présentation du niveau d'effet de la formation sur les compétences de l'effectif

La réponse fait ressortir que les personnes qui n'ont pas eu d'effet positif sur leur compétence à partir de la formation est de 2.86%. Peut-être que cela est dû au fait qu'ils n'ont pas besoin de cette formation, ou ils ont reçu une formation qui n'est pas parallèle à leur besoin en formation et aux exigences de leur poste, ou encore ils n'étaient pas intéressés par une formation, étant convaincu qu'ils ne vont pas bénéficier ni d'une augmentation de salaire ni de promotion ni d'aucun autre avantage (consultez la question suivante). Plus que la totalité des fonctionnaires ont pas bénéficié de la formation, 11.42% qui n'ont pas eu moyennement

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

un effet positif sur leur compétence. Donc, plus de 11.42% ont amélioré leurs compétences suite à cette formation offerte par leur organisation, ce qui représente un résultat peu encourageant, et ce qui prouve que l'organisation n'a pas l'axe de formation et celle offerte n'est pas pour but d'une stratégie ressources humaines, mais en vue de gestion de travail (Figure 31 dans l'annexe page 96).

22) Répartition des avis sur l'organisation des évaluations du personnel au sein de l'organisation

Cette réponse montre que presque la moitié de l'échantillon ont été évalués. Le reste (37,42%) n'ont pas été évalués. Ce qui montre que l'administration ne donne pas une importance à cette fonction, malgré qu'elle est très importante pour beaucoup d'autres activités dans l'administration, pour faire des améliorations dans le cas d'un résultat faible d'évaluation du personnel, car les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines fonctionnent bien mieux et donnent d'importants résultats si un système d'évaluation est appliqué au niveau de chaque fonction. Répartition des avis sur les méthodes d'évaluation

Pour l'échantillon qui a bénéficié d'une évaluation dont (1/4 de l'échantillon), 14% ont une note bonne, 14% ont une note moyenne, et le reste (52%) n'est pas du tout satisfait de ces méthodes, cela interpelle l'organisation à faire plus d'effort pour bien mener les résultats voulus à partir de l'évaluation et donner plus de crédibilité à cette fonction (Figure 32 dans l'annexe page 96).

23) Répartition des avis sur les facteurs d'évaluation au sein de l'organisation

Pour l'échantillon évalué, 1/4 ont été évalués en fonction de leur qualité, 24.08% en fonction de leur attitude ou comportement individuel, et enfin, 18.51% c'est en fonction de la conformité avec les directives et normes. D'après ces résultats nous remarquons que l'organisation prend en considération plusieurs facteurs dans l'évaluation de son personnel et chaque facteur évalué répond à un besoin spécifique de la direction des ressources humaines dans ces différentes fonctions (Figure 34 dans l'annexe page 97).

24) Répartition des avis sur les conséquences de l'évaluation dans l'organisation

L'organisation utilise son système d'évaluation pour plusieurs motifs qui se présentent dans ce graphique comme suit : En cas de promotion, pour bien recruter (personnel performant), pour offrir un salaire au mérite, pour faire des revendications et des mutations, et pour avoir la

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

possibilité de réaliser des programmes de formation. Donc le système d'évaluation aide l'organisation à bien gérer ses activités et donc, à faire des changements équitables et nets au niveau de plusieurs fonctions (Figure 35 dans l'annexe page 97).

3. Préconisations et suggestions de solutions après analyse du questionnaire.

Gérer c'est définir des objectifs et des standards, les mettre en œuvre, vérifier les résultats et s'il y a écarts, prendre des mesures correctives.

Gérer les ressources humaines c'est faire en sorte que l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des fonctionnaires dont elle a besoin pour sa performance, en procédant à :

- Un recrutement judicieux,
- Système d'évaluation,
- Plan de formation bien étudié,
- Sources de motivation,
- Un système de rémunération équitable,
- Un système de communication efficace,
- Un environnement et des conditions de travail satisfaisant ; pour arriver à l'amélioration la performance de l'administration

L'implication de la gestion des ressources humaine dans l'amélioration de la performance illustre parfaitement le fait qu'ils ne se contentent plus simplement de fournir une ressource à la demande mais en participent à la création de valeur de leur organisation en prévoyant acquérant, développant et fidélisant un véritable capital humain. C'est tout naturellement que de nouveaux services ressources humain ou capital humain ; se développent prenant sous leur responsabilité l'adaptation de l'organisation à :

- **Placer les fonctionnaires au centre de l'organisation :**

L'individu doit devenir le seul acteur du développement de ses compétences. L'organisation ne peut se substituer à lui dans ce processus de développement personnel bien que le contexte d'apprentissage et l'environnement professionnel soient des éléments pour placé ses fonctionnaires dans une dynamique de progrès.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

- **Supprimer les réflexes de bureaucratisation de l'organisation :**

Il ne peut y avoir développement des compétences si les fonctionnaires sont figés et si l'on interdit à l'individu de sortir d'un rôle strictement défini par des fiches de fonction trop précises. Quelle opportunité fonctionnaires qui souhaite démontre les compétences originales afin de les mettre au service ?

En décrivant la fonction, l'administration prescrit les compétences requises à mobiliser mais pas au point d'empêcher l'évolution de cette fonction. Bien sûr un fonctionnaire évolue au gré des innovations technologiques et des attentes des usagers. Cependant ; c'est aussi l'occupant de cette fonction qui doit prendre part au changement et devenir acteur des évolutions.

- **Soutenir les fonctionnaires qui prennent des initiatives :**

Une compétence se développe grâce à l'expérience ; aucune chance donc qu'un fonctionnaire que l'on maintient dans le même emploi sans formation ne développe de nouvelle compétence lui permettant d'évoluer. Si au contraire ; l'organisation souhaite optimiser le développement et la reconnaissance de ses compétences elle doit admettre que le déplacement de la description de fonction assister un collègue qu'en à besoin et aller au-delà de ce qui est être coincer comme un complètement condamnable mais comme une attitude valorisable. La compétence se développe non pas quand le fonctionnaire se limite à faire ce qui lui est demandé, mais lorsqu'il participe à d'autres activités qui répondent au même objectif pour que les fonctionnaires puissent développer leur autonomie, leur laisse des zones non structurées de liberté.

- Autoriser une marge d'erreur : l'émergence d'un nouveau savoir-faire expérimente leur nouvelle compétence. La réussite au premier essai n'est pas assurée donc une prise de risque et autorisation d'erreur doit être autorisée.
- Valoriser la flexibilité : une organisation flexible adapte la taille de ses effectifs en fonction de sa charge de travail .cette flexibilité ; de plus en plus demandée aux fonctionnaires dans le temps actuelle. conduit à l'annualisation des horaires et parfois l'emploi ne pouvant plus être garanti à vie.
- Valoriser la mobilité : la mobilité participe à la gestion par les compétences et génère divers bénéfices pour l'organisation. ainsi elle permet d'affecter en temps réel les ressources là on des besoins de mains –d'œuvre se manifestent .elle évite la sclérose des

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

mécanismes qui résulte d'un travail répétitif qui ne favorise pas la remise en cause, source de l'engagement à évoluer. Enfin elle facilite la coopération entre les services car les fonctionnaires se sentent moins prisonniers de leurs fonctions.

Conclusion

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Notre enquête sur le terrain nous a permis d'identifier les points suivants

- L'organisation en termes de gestion des ressources humaines ne fait des efforts en matière de réalisation d'un système de rémunération équitable, efficace et assez motivant à cause du cadre réglementaire et statutaire aussi sur tout cadre budgétaire ;
- L'offre des possibilités de formation pour développer les compétences des fonctionnaires ce fait que par exigence de travail ou décision central ;
- Le système de communication est faible entre les travailleurs ;
- Les fonctionnaires ont une expérience et une stabilité au sein de l'organisation mais ils développent une routine ;
- Climat sociale est assai appréciables ;
- Le système d'évaluation du personnel n'est pas très utilisé, alors qu'on lui doit plus de considération ;
- Presque tout le monde a un rôle et des qualifications nécessaires pour la performance.

D'après l'avis des cadres ; la direction des ressources humaines a plusieurs rôles à jouer sur la performance ; sauf que l'organisation ne dispose pas d'une grande marge de manœuvre sur sa gestion et ne vise pas à fournir un haut niveau comme est le cas dans les administrations privée.

Il est vrai que le manque de ressources financières n'a pas permis aux administrations leur performance ; mais il est tout à fait vrai aussi que l'absence d'encadrement compétent constitue un élément explicatif de cet état de fait.

Chapitre 3 La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports

Conclusion générale

Notre étude s'est placée dans le cadre de l'application des actes de gestion par les responsables locaux pour se doter d'un personnel qualifié, compétent, efficace et capable de traduire dans les faits les politiques développées pour la performance d'administration.

Plus exactement, elle s'est penchée sur l'examen du degré de pertinence et d'adaptation des mécanismes de gestion des ressources humaines en vigueur dans la fonction publique territoriale pour une performance des administrations publiques.

Les administrations, structure de base des organisations de l'état, se voit concerner de près par la problématique de gestion de ses structures par un personnel qui doit répondre aux exigences de publique à la hauteur d'une performance. En effet les responsables et les fonctionnaires ont toujours dénoncés certains dysfonctionnements en évoquant : cycles de formation limités, régime indemnitaire rigide ; cette situation ne peut faire évoluer la gestion des administrations, car le capital humaine constitue un des préalables importantes et un enjeu décisif permettant de s'assumer des missions nouvelles qu'imposent le progrès, la modernité et la performance mais pour cela doivent disposer des marges de manœuvre.

Cette conception de la gestion de ressources humaines dans administration devrait prendre en compte deux axes de préoccupation :

- La sélection et recrutement des compétences capables de s'impliquer dans leur fonctionnement quotidien.
- La gestion et le développement des ressources humaines.

Pour tirer les bénéfices de ces actions ; il convient d'avoir de la gestion des ressources humaines une conception élargie, et assurer le nécessaire équilibre entre les impératifs statutaires propres à la fonction publique et la volonté de développer des personnes et des compétences, tel qu'elle prévaut dans le secteur privé.

Bibliographie

Référence bibliographiques

Ouvrage :

- BARTOLI Annie, « le management dans les organisations publiques », éd Dunod, collection management public », 2ème édition, 2005.
- BAUBY Pierre, « Les modèles de services publics » ,1995.
- BELMIHOUB MC, « Comité de réforme des structures et des missions de l'État » avril 2004
- BELMIHOUB Mohamed Cherif., 2004, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » pdf
- BELMIHOUB Mohamed Chérif., «La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre.2005
- BESSEYER (C), « vers une stratégie des ressources humaines », éd d'organisation, 1988.
- BOURDEAU (J), RAMSTADE (P) « Talentship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change », human resource planning, volume 29, éd 1, 2006.
- BOUTALEB Kouider, «Problématique du développement et réforme de l'État en Afrique: analyse du cas de l'Algérie in Repenser les économies africaines pour le développement »2010
- BRABET (J), « Repenser la gestion des ressource humaines », éd Economica, 1996.
- BUREAU Dominique et MOUGEOT Michel ...« performance, incitations et gestion publique » éd, la documentation française. Paris, 2007.
- CADIN (L) FIGEYRE(F), « Gestion des ressources humaines », ed Dunod, 3éd, 2007.
- EMERY(Y), GIAUQUE (D) « paradoxes de la gestion publique » éd l'Harmattan ; 2005.
- EMERY(Y), GIAUQUE (D) « Repenser la gestion publique », éd Harmattan 2008.
- ILVENT F, Guillaume H 2002, gestion publique : l'État et performance, presses de science.
- JOEL-CARBAJO, droit des services publics, édition : DALLOZ, paris, 1997,

- MAURY (S), « GRH dans la fonction publique », éd la documentation française, 2011.
- LEVEQUE François, concept juridique de la notion de service public, in THIERRY KIRAT et SERVENIN, « vers une économie de l'action juridique.une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action » paris, CNRS édition, 2000.
- LEVEQUE François, concepts économique et conception juridiques de l notion de service public, in Thierry kifât et Evelyne serein
- LONGO Francesco, Daniela Cristofoli, 2007, «Strategic Change Management in the Public Sector», John Wiley and Sons.
- MALIKIDOGO Shakali, *Droit administratif*, FSSAP, G2. SPA, Bukavu, Centre Universitaire de Bukavu, 1999-2000.
- SEDJARI Ali, « Administration, gouvernance, et décision publique » L'Harmattan, 2004.
- WAINTRAP F. et CHOL C. 2003, « une vision systématique de la performance : quelques leçon tirées des expériences étrangères », 13ème colloque international de la revue « politiques et management public », 24-25 novembre, Institut de la gestion publique et du développement économique.
- YENIKOYE Aboubacar Ismael, « comment analyser la gouvernance » éd L'Harmattan.2007.

Webographie :

1. Dictionnaire La TOUPIE « Gouvernance », (en ligne), (consulté le 26 octobre 2017), URL : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>.

Dictionnaire La TOUPIE « Gouvernance », (en ligne), (consulté le 26 octobre 2017), URL : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>.

Références universitaires :

1. Ben Abd Arahmane ; « gouvernance locale » résumé du cours gouvernance locale master 1 ; 2013-2014 université de Constantine,
2. Malika Ahmed Zaid CHERTOUK, cours de finance des administrations publiques, master management territoriale et ingénierie de projets UMMTO 2017

3. RAMDINI S, cours de grands services publics territoriaux, master 2 management territoriale et ingénierie de projets, ummto 2017
4. RAMDINI (S), cours du module : « grand services publics territoriaux », semestre 04. Année 2015.

Reuves

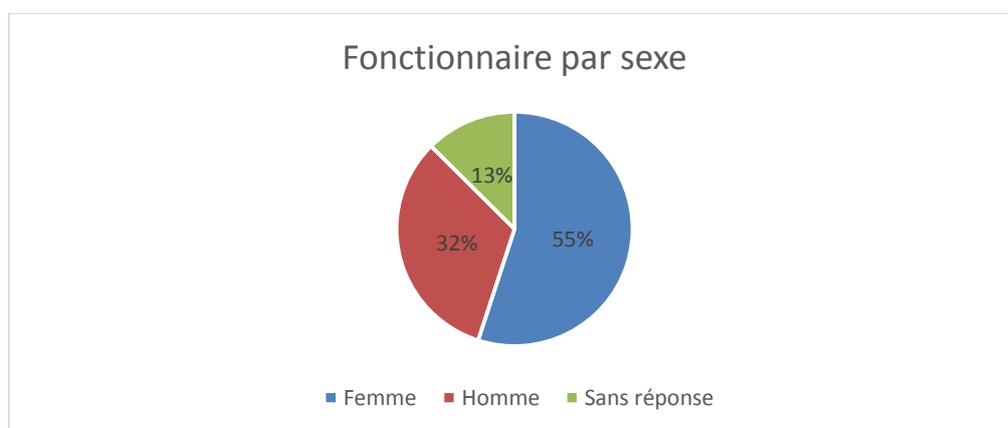
1. DJOULDEM M. (2003) « rhétoriques, controverses et incertitudes dans la conduite de la modernisation de l'action publique », colloque international « le changement dans l'administration » Revue IDARA ? N 25, p75.

Annexes

Annexes 02 :

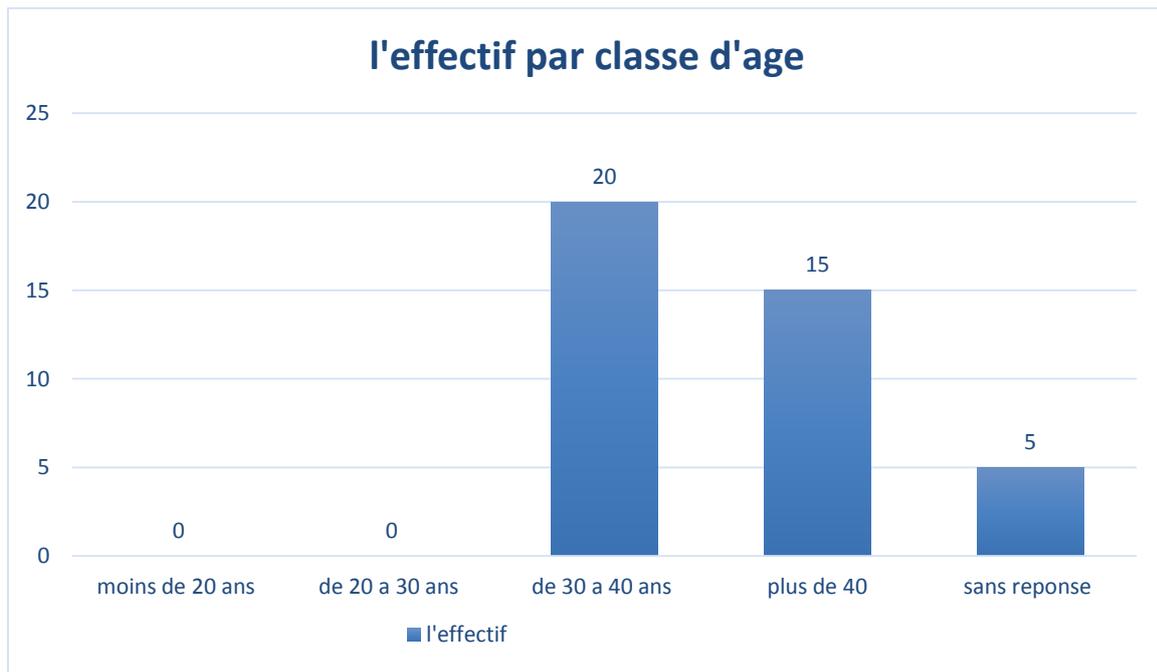
Les figures :

Figure 12 : La répartition de l'effectif selon le sexe au sein de la DJS de Tizi-Ouzou pour l'année 2017



Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 13 : La répartition d'effectif par classe d'âge au sein de la DJS de Tizi-Ouzou



Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 14 : La répartition d'effectif par statut des fonctionnaires au sein de la DJS de Tizi-Ouzou

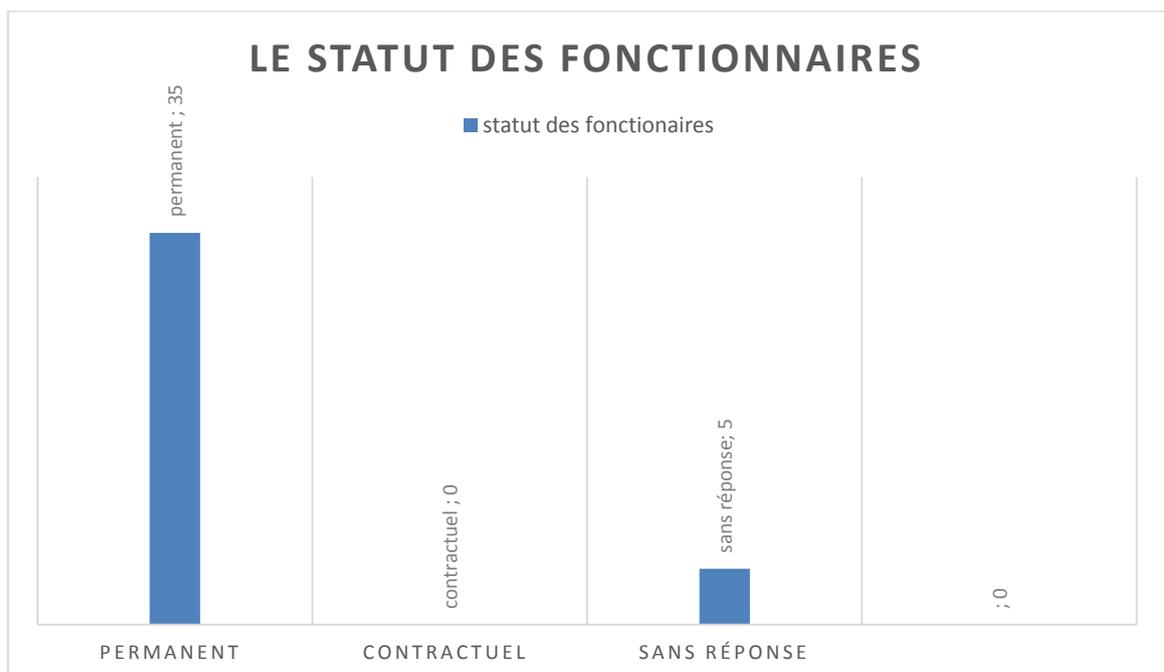
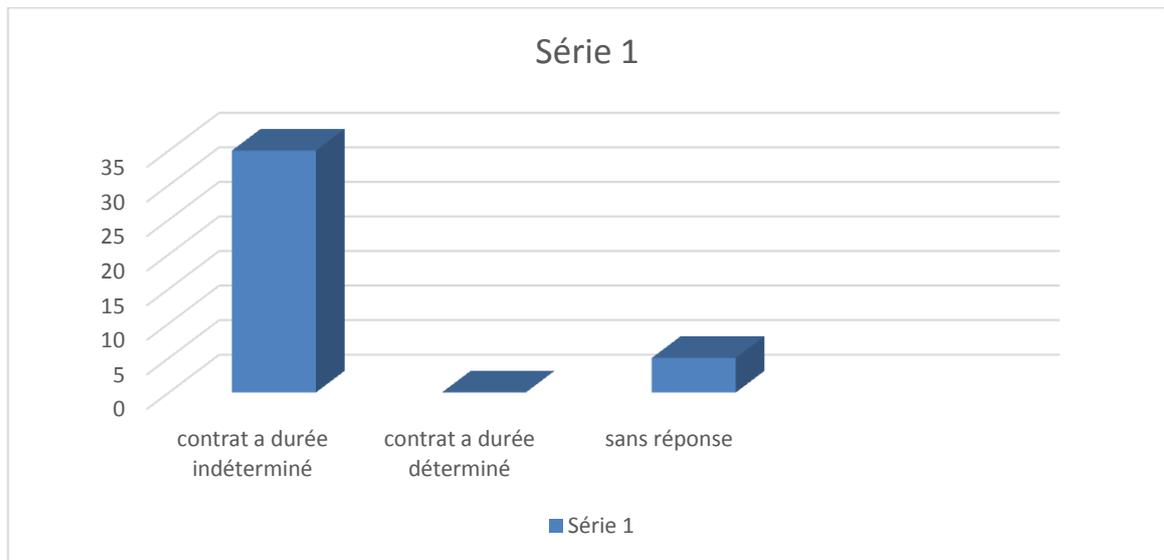
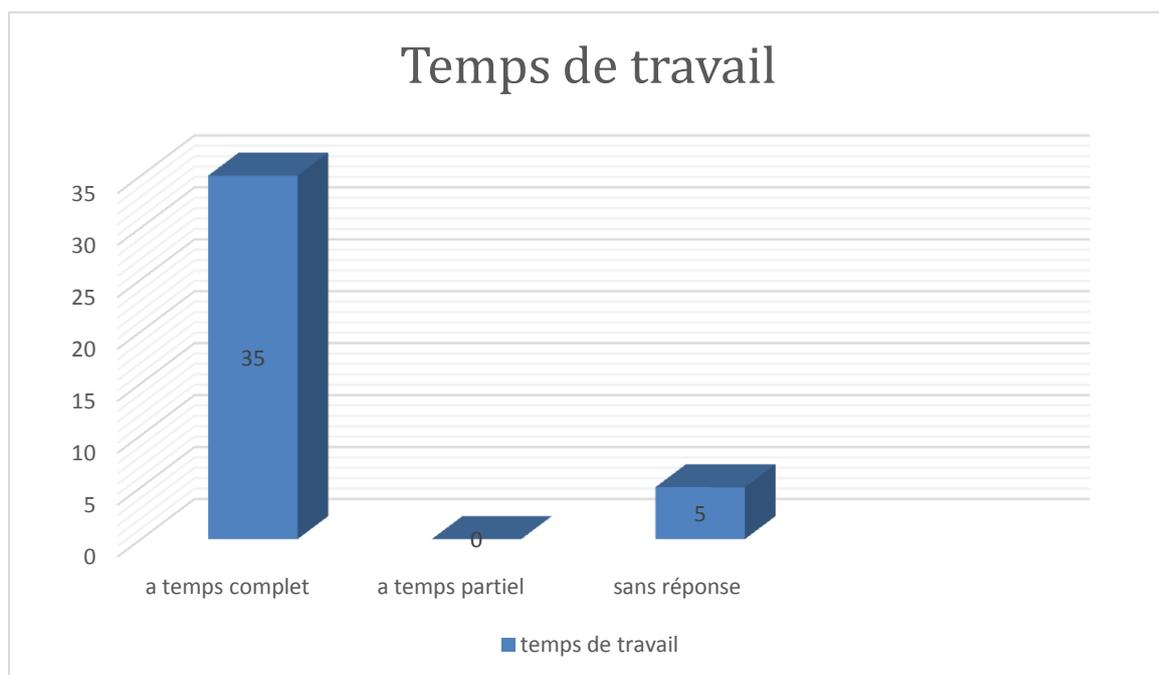


Figure15 : Répartition selon le type de contrat



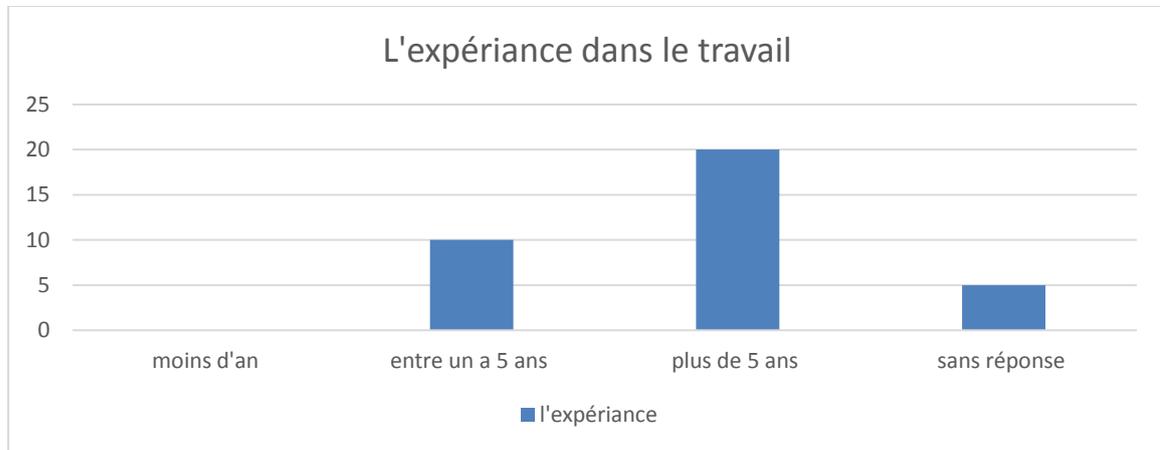
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure16 : Répartition de l'effectif par leurs temps de travail



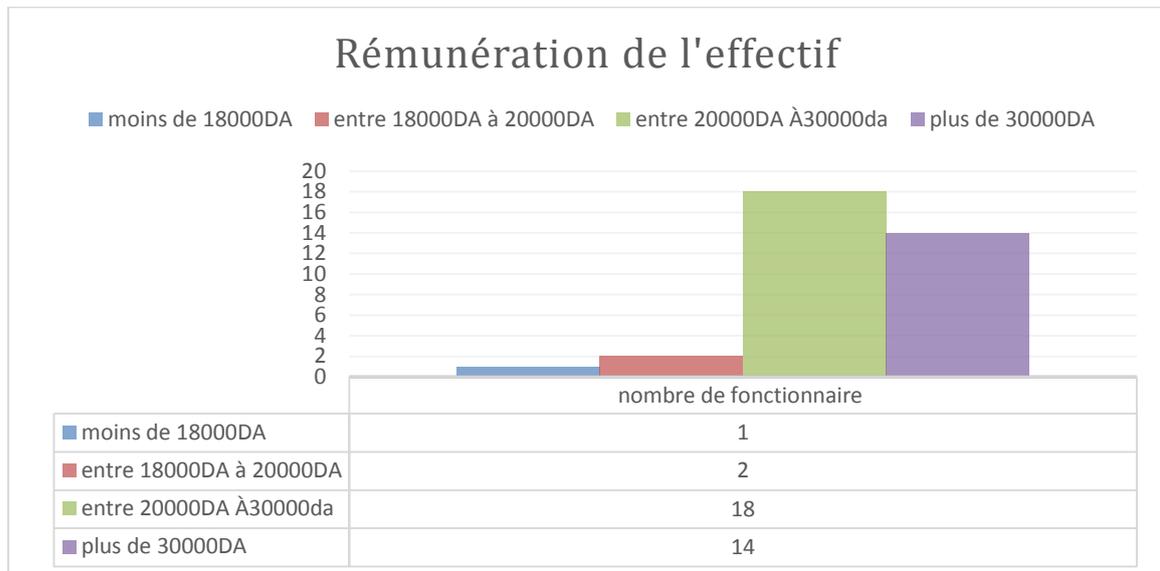
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure17 : Répartition de l'effectif selon l'expérience dans le travail



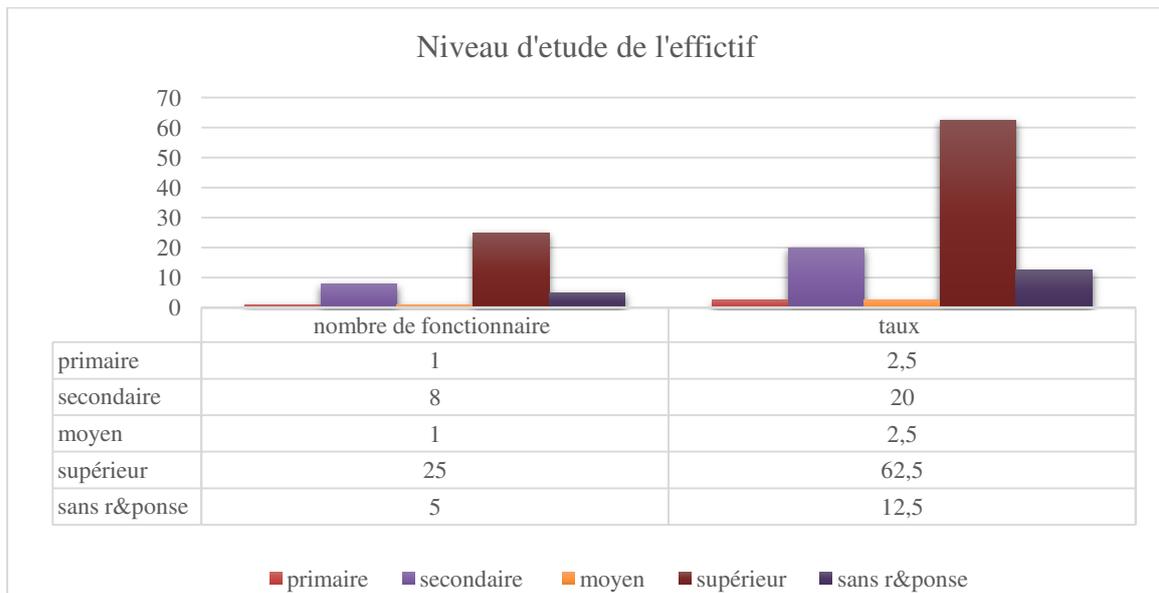
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure18 : Répartition de l'effectif selon leurs rémunérations



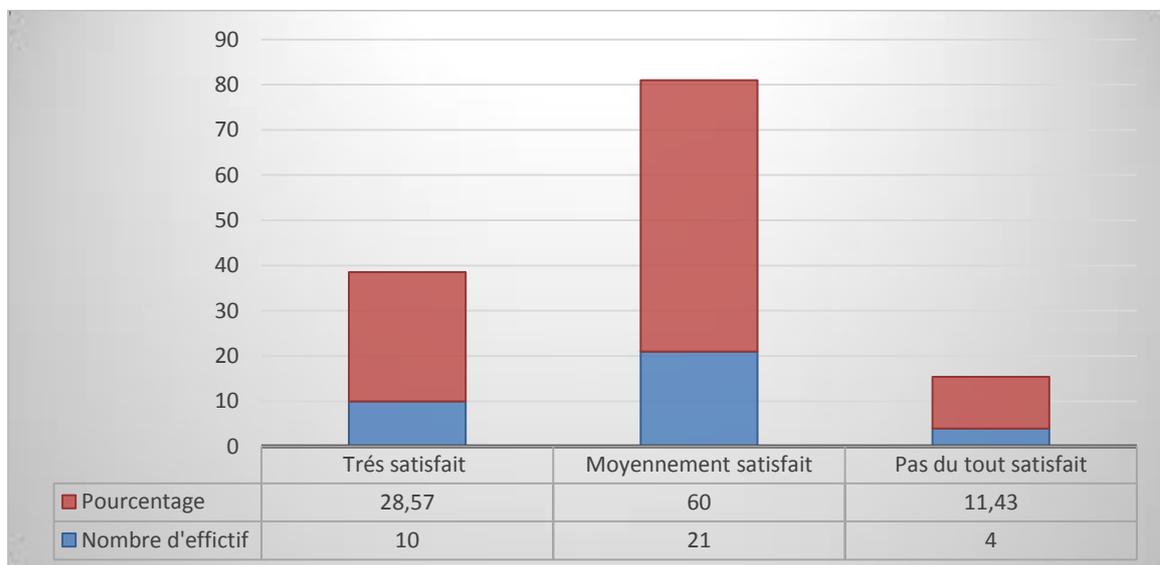
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 19 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'étude :



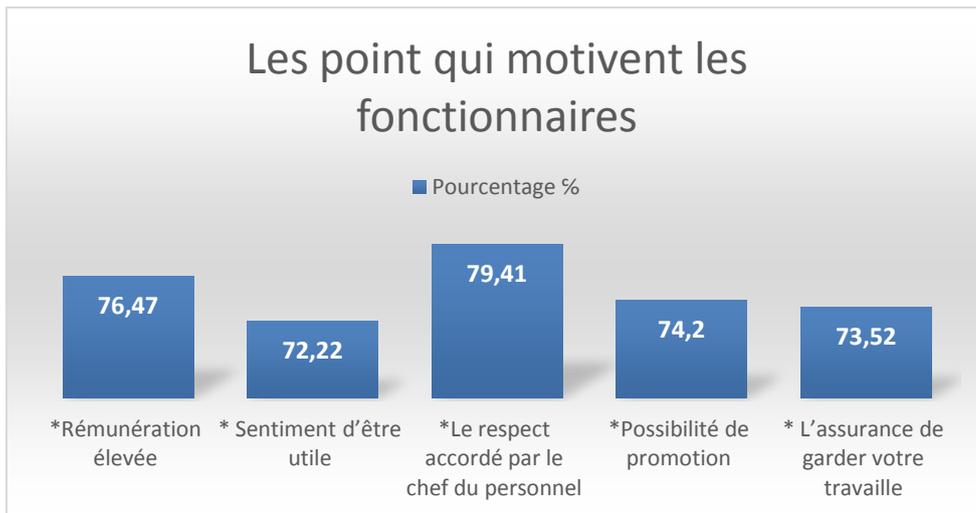
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 20 : Êtes-vous satisfait de votre poste ?



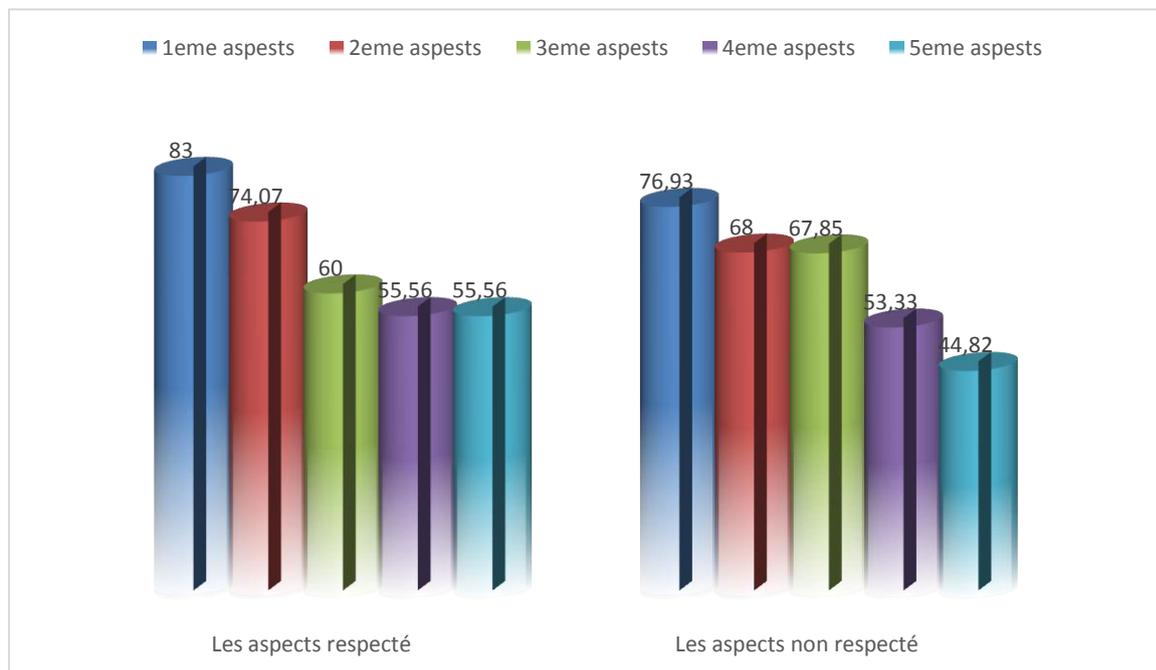
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 21 : Présentation des points très importants qui motivent plus les fonctionnaires



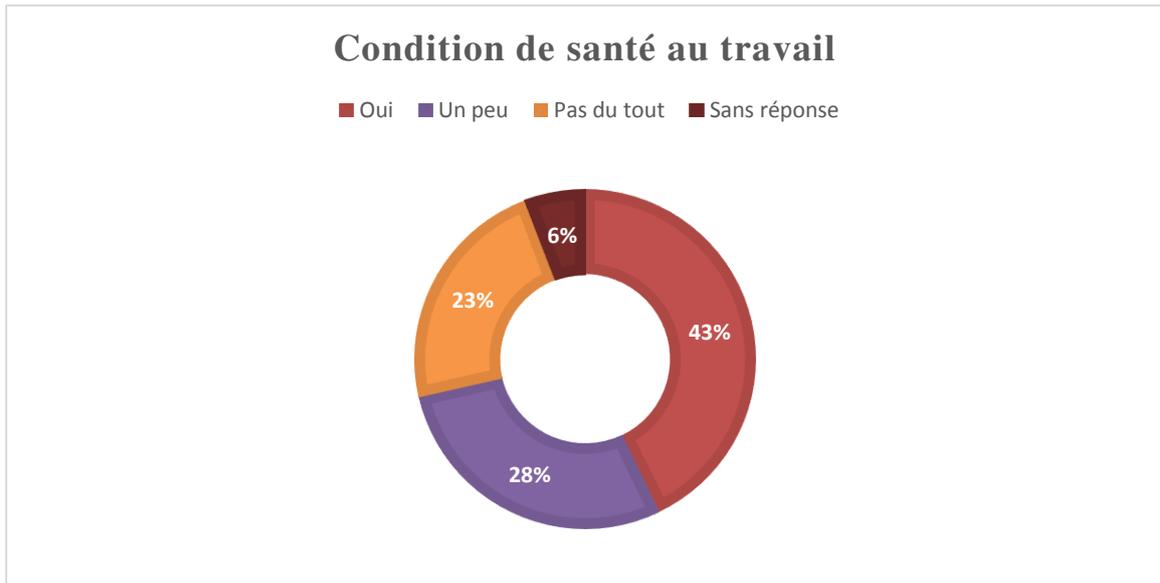
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 22 : Présentation des aspects qui sont plus respectés et les moins respectés au sien d'organisation :



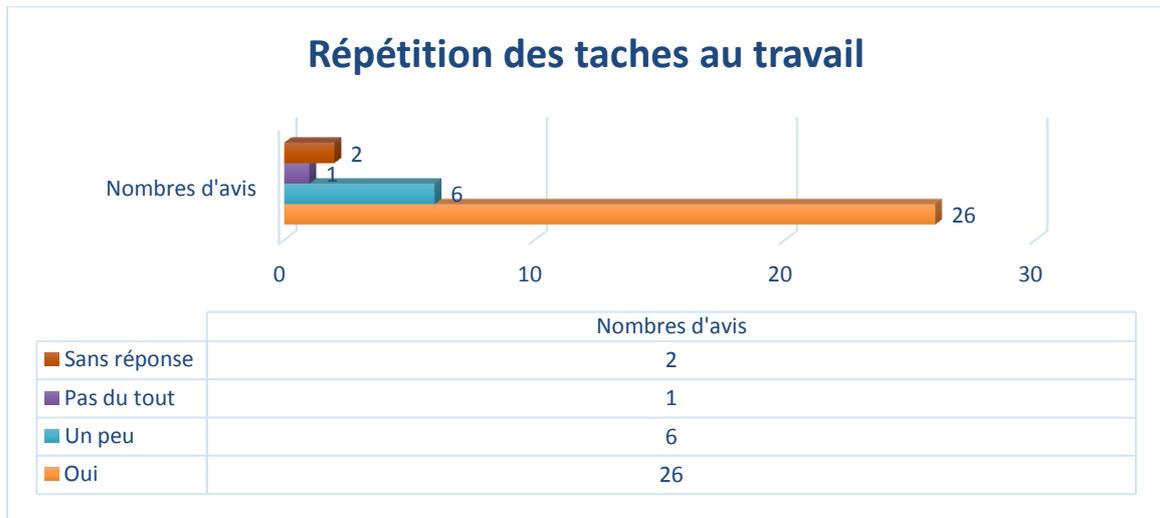
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 23 : Présentation de l'impact des taches sur la santé des fonctionnaires :



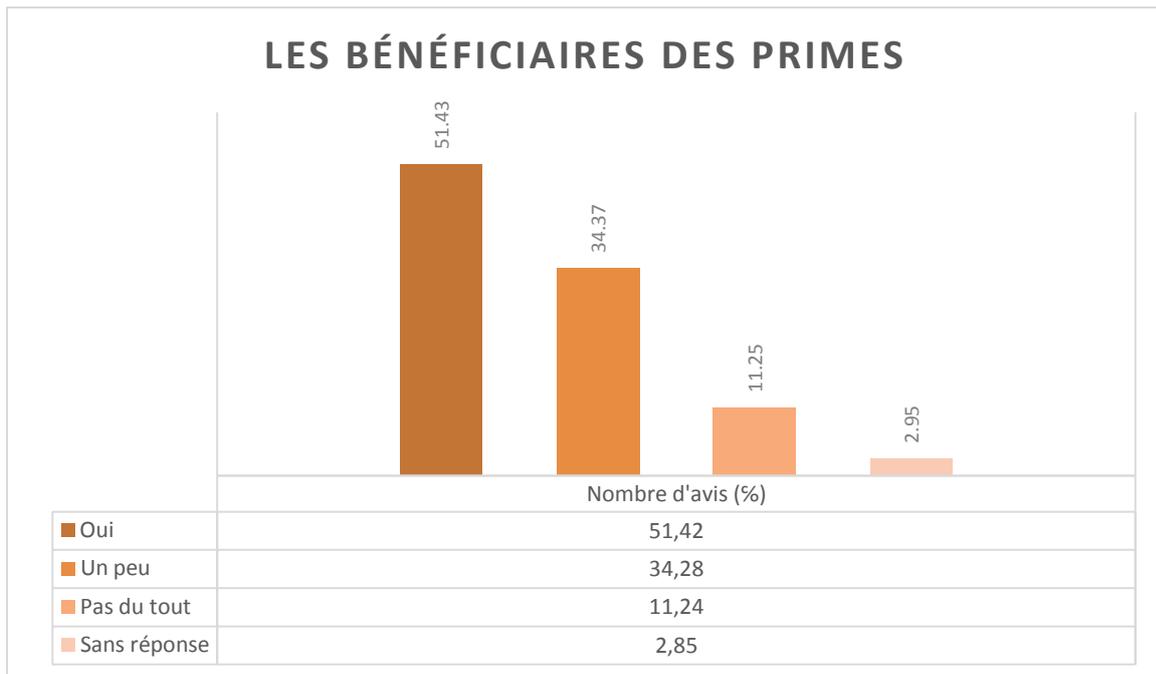
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure24 : Présentation des résultats sur les tâches répétitives au travail :



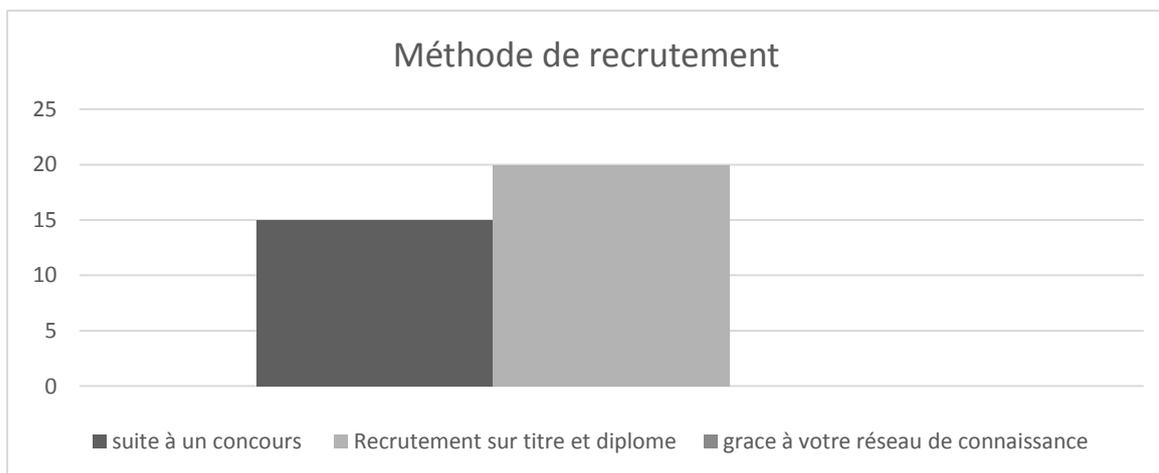
Source : Établi par nos soins à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure25 : Répartition de l'effectif qui bénéficie des primes :



Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 26 : Présentation des modalités de recrutement :



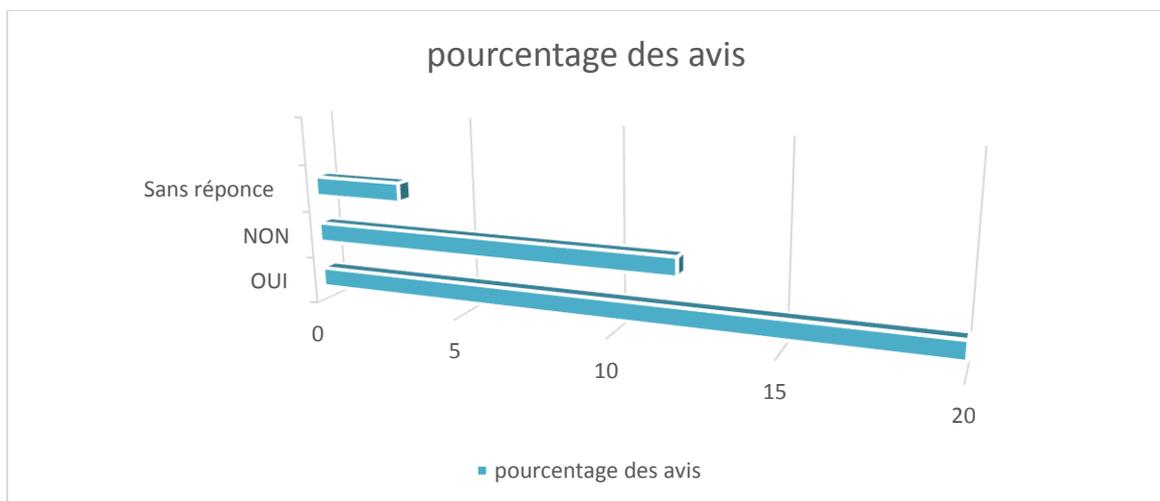
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 27 : Trouvez-vous les méthodes de sélection et de recrutement pertinentes ?



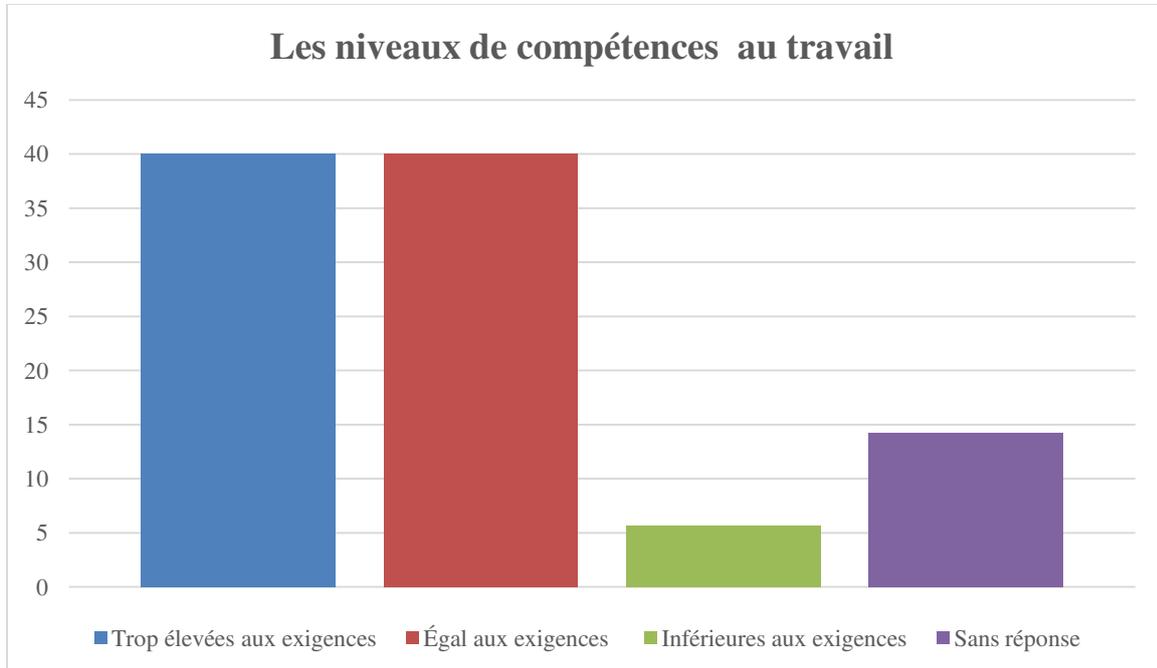
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 28 : Répartition des avis sur l'existence du système de promotion au sien de l'organisation :



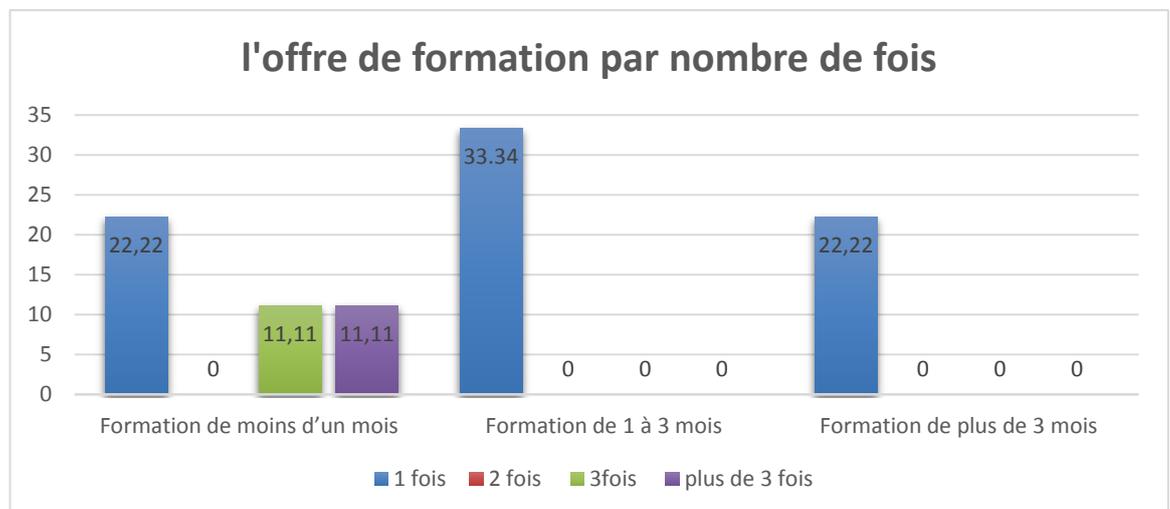
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 29 : Présentation des niveaux de compétences au travail :



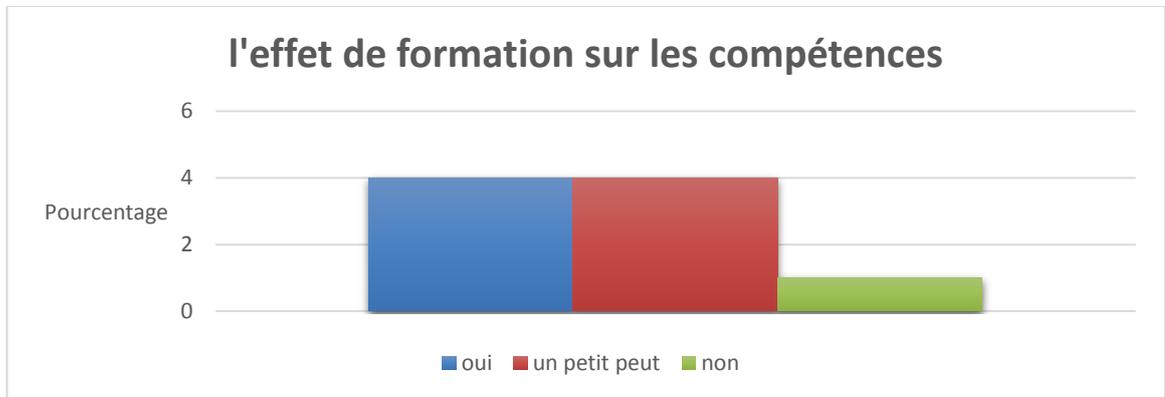
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 30 : Offre de formation pour l'effectif de la réponse OUI



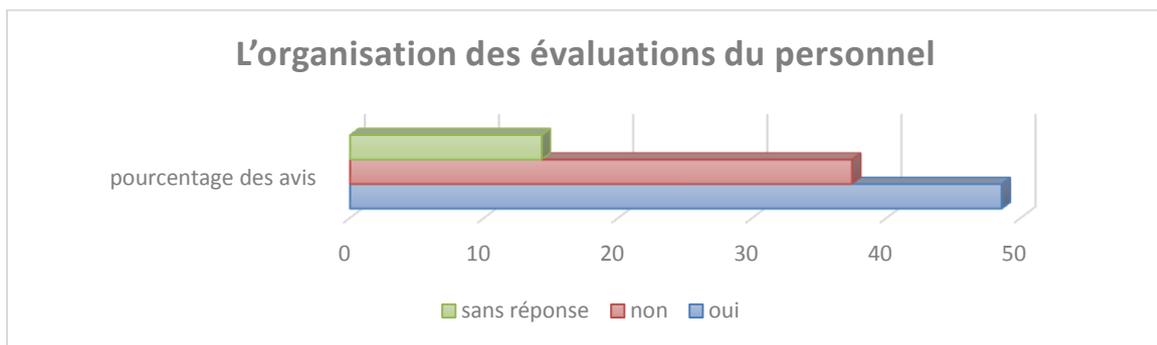
Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 31 : Présentation du niveau d'effet de la formation sur les compétences de l'effectif



Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 32 : Répartition des avis sur l'organisation des évaluations du personnel au sein de l'organisation



Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 33 : Répartition des avis sur les méthodes d'évaluation

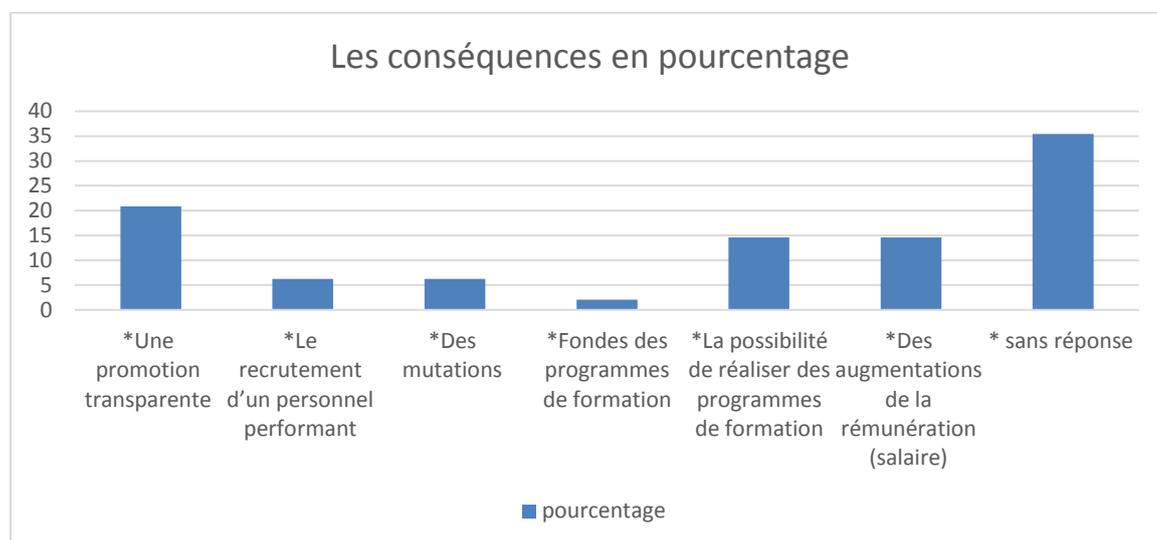


Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 34 : Répartition des avis sur les facteurs d'évaluation au sien de l'organisation

Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Figure 35 : Répartition des avis sur les conséquences de l'évaluation dans l'organisation



Source : Établi à partir de l'analyse des résultats obtenu du questionnaire

Annexe02 :

Tizi Ouzou le :



Enquête sur la gouvernance et la performance des administrations publiques territoriale.

Cas de la Direction de la Jeunesse et des Sports de Tizi-Ouzou

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche scientifique au sein de la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, portant sur la performances au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports, nous vous prions de bien vouloir répondre soigneusement à ce questionnaire.

Nous tenons à **préciser** que toute information que vous fournissez est uniquement destinée pour notre recherche, et sera traiter en toute **confidentialité**, de ce fait nous vous prions, messieurs/dames, de bien vouloir répondre aux questions avec un maximum de clarté.

QUESTIONNAIRE :

1. **Indiquez votre sexe ?** Féminin
 Masculin

2. **Quel est votre âge ?** Moins de 20 ans
 De 20 ans à 30 ans
 De 30 ans à 40 ans
 Plus de 40 ans

3. **Quelle est votre fonction ?** Cadre SI CADRE EN QUOI ?.....
 Maîtrise SI MAÎTRISE EN QUOI ?
 Exécution SI EXECUTION QUOI ?

• **3.1 Quel est votre statut ?** Permanent
 Contractuel

• **3.2 Quel type de votre contrat ?** Contrat à durée indéterminé CDI
 Contrat à durée déterminée CDD

• **3.3 Travaillez-vous ?**
 A temps complet
 A temps partiel

• 3.4 Quel est votre charge horaire ?

6h	8h	10h	plus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Expérience de travail ?

moins d'un an	<input type="checkbox"/>
Entre un an à 5 ans	<input type="checkbox"/>
Plus de 5 ans	<input type="checkbox"/>

• 4.1 Quel est votre salaire ?

Moins de 18000DA	<input type="checkbox"/>
Entre 18000DA à 20000DA	<input type="checkbox"/>
Entre 20000DA à 30000DA	<input type="checkbox"/>
Plus de 30000DA	<input type="checkbox"/>

5. Niveau d'études ?

Primaire	<input type="checkbox"/>
Secondaire	<input type="checkbox"/>
Moyen	<input type="checkbox"/>
Supérieur	<input type="checkbox"/>

6. Savez-vous quelle est la raison principale de la mise en œuvre d'une démarche de performance dans votre organisation ?

Faciliter le travail	<input type="checkbox"/>
Améliorer le travail dans l'organisation	<input type="checkbox"/>
Mieux satisfaire les usagers	<input type="checkbox"/>
C'est un simple concept	<input type="checkbox"/>

7. Avez-vous un rôle dans cette démarche ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

7.1 si oui, votre rôle est ?

Très important	<input type="checkbox"/>
Peu important	<input type="checkbox"/>
Pas du tout important	<input type="checkbox"/>

- Quel est votre implication ?

8. Pensez-vous avoir les qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance de votre organisation?

Oui un peu pas du tout

9. Êtes-vous satisfait de votre poste ?

Très satisfait
 Moyennement satisfait
 Pas du tout satisfait

10. Êtes-vous satisfait du climat social de votre organisation ?

Oui un peu pas du tout

11. Selon vous, quels sont les points qui motivent le plus les fonctionnaires ? classer ces points selon la priorité que vous leur accorder :

Très important =1 ; important =2 ; peu important =3 ; pas du tout important =4.

Points de motivation	1	2	3	4
Rémunération élevée (récompense)				
Sentiment d'être utile				
L'autonomie dans le travail				
Contrôle rigoureux				
Une participation à l'œuvre				
Possibilités de formation et perfectionnement				
Le respect accordé par le chef du personnel				
Une communication entre les fonctionnaires				
L'assurance de garder votre travail				
Possibilité de promotion				
Travail de groupe				
Les encouragements des supérieurs				

12. Au sein de votre organisation, quels sont les aspects qui sont respectés ? mettez une croix selon le point est respecté ou pas.

Aspects	respecté	non respecté
Rémunération élève (récompense)		
Sentiment d'être utile		
L'autonomie dans le travaille		
Contrôle rigoureux		
Une participation à l'œuvre		
Possibilités de formation et perfectionnement		
Le respect accordé par le chef du personnel		
Une communication entre les fonctionnaires		
L'assurance de garder votre travaille		
Possibilité de promotion		
Travail de groupe		
Les encouragements des supérieurs		

13. Est-ce que vos tâches ont un impact sur votre santé ?

Oui un peu pas du tout

14. Est-ce que votre travail comporte des tâches répétitives ?

Oui un peu pas du tout

15. Est-ce que vous êtes satisfait de votre rémunération ?

Oui un peu pas du tout

16. Est-ce que vous bénéficier de prime ?

Oui un peu pas du tout

17. Est-ce que vous avez une idée sur les aspects :

Les désirs des usagers

Les normes que vous devez respecter

Oui

Non

Les objectifs généraux de l'organisation
 Les résultats à atteindre
 Les améliorations à mettre en œuvre
 Les réclamations émanant des usagers
 Les améliorations à mettre en œuvre
 La conformité des services rendus

18. Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre organisation ?

Bonne moyennes faible

19. Comment avez-vous été recruté ?

Suite à un concours
 Recrutement sur titre et diplôme
 Grâce à votre réseau de connaissance

20. trouvez-vous les méthodes de sélection et de recrutement pertinentes ?

Oui Non

21. Est-ce qu'il existe un système de promotion ?

Oui Non

22. Vos compétences correspondent –elles aux exigences de votre travail ?

Trop élevées par rapport aux exigences de mon travail
 Égal aux exigences de mon travail
 Inférieures aux exigences de mon travail

23. Avez-vous bénéficié d'une formation accordée par votre organisation ?

Oui Non

24-1. si oui combien de fois :

Nombres de fois	1 fois	2 fois	3 fois	Plus de 3 fois
-----------------	--------	--------	--------	----------------

Formation de moins d'un mois				
Formation de 1 à 3 mois				
Formation de plus de 3 mois				

24-2. pensez-vous que la formation dispensée, a un effet positif sur vos compétences ?

Oui Un petit peu Non

• Si oui, quels sont ces effets ?

.....

24-3. Cette formation, vous a permis de bénéficier d'une ?

Augmentation de rémunération (salaire)

Promotion

Aucun changement

24. Quel est le style de direction de votre supérieur hiérarchique ? Autoritaire

Animateur

Participant

Délégateur

25. Des évaluations du personnel sont-elles organisées au sein de votre organisation ?

Oui Non

26-1. quel est votre avis sur les méthodes d'évaluation ?

Bonne moyennes mauvaises

26-2. quels facteurs d'évaluation sont pris en compte ?

Les qualités

Attitude ou comportement

Conformité avec les directives et normes

Atteinte des objectifs

26-3. quelles sont les conséquences de l'évaluation dans votre organisation ?

Une promotion transparente

- Le recrutement d'un personnel performant
- Des mutations
- Fonde des programmes de formation
- La possibilité de réaliser des programmes de formation
- Des augmentations de la rémunération (salaire)

26. Pensez-vous que la communication dans votre organisation est ?

- Toujours censurée et bloquée
- Parfois bloquée
- Toujours disponible

27. Pensez-vous que le manque de communication influe sur la performance ?

- Beaucoup
- Assez
- Trop peu

28. Est-ce que vous travaillez en groupe pour améliorer la performance de votre organisation ?

- Oui Non

Annexe02 :



Enquête sur la gouvernance et la performance des administrations publiques territoriale.

Cas de la Direction de la Jeunesse et des Sports de Tizi-Ouzou

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche scientifique au sein de la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, portant sur la performances au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports, nous vous prions de bien vouloir répondre soigneusement à ce questionnaire.

Nous tenons à **préciser** que toute information que vous fournissez est uniquement destinée pour notre recherche, et sera traiter en toute **confidentialité**, de ce fait nous vous prions, messieurs/dames, de bien vouloir répondre aux questions avec un maximum de clarté.

QUESTIONNAIRE :

1. Indiquez votre sexe ? Féminin
Masculin

2. Quel est votre âge ? Moins de 20 ans
De 20 ans à 30 ans
De 30 ans à 40 ans

Plus de 40 ans

- 3. Quelle est votre fonction ?** Cadre SI CADRE EN QUOI ?.....
Maîtrise SI MAÎTRISE EN QUOI?
Exécution SI EXECUTION QUOI?

- **3.1 Quel est votre statut ?** Permanent
Contractuel

- **3.2 Quel type de votre contrat ?** Contrat à durée indéterminé CDI
Contrat à durée déterminée CDD

- **3.3 Travaillez-vous ?**
A temps complet
A temps partiel

- **3.4 Quel est votre charge horaire ?**

6h 8h 10h plus

- 4. Expérience de travail ?** moins d'un an
Entre un an à 5 ans
Plus de 5 ans

- **4.1 Quel est votre salaire ?**
Moins de 18000DA
Entre 18000DA à 20000DA
Entre 20000DA à 30000DA
Plus de 30000DA

- 5. Niveau d'études ?** Primaire
Secondaire
Moyen
Supérieur

6. Savez-vous quelle est la raison principale de la mise en œuvre d'une démarche de performance dans votre organisation ?

- Faciliter le travail
- Améliorer le travail dans l'organisation
- Mieux satisfaire les usagers
- C'est un simple concept

7. Avez-vous un rôle dans cette démarche ?

Oui Non

7.1 si oui, votre rôle est ?

- Très important
- Peu important
- Pas du tout important

• **Quel est votre implication ?**

8. Pensez-vous avoir les qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance de votre organisation?

Oui un peu pas du tout

9. Êtes-vous satisfait de votre poste ?

- Très satisfait
- Moyennement satisfait
- Pas du tout satisfait

10. Êtes-vous satisfait du climat social de votre organisation ?

Oui un peu pas du tout

11. Selon vous, quels sont les points qui motivent le plus les fonctionnaires ? classer ces points selon la priorité que vous leur accorder :

Très important =1 ; important =2 ; peu important =3 ; pas du tout important =4.

Points de motivation	1	2	3	4

Rémunération élevée (récompense)				
Sentiment d'être utile				
L'autonomie dans le travail				
Contrôle rigoureux				
Une participation à l'œuvre				
Possibilités de formation et perfectionnement				
Le respect accordé par le chef du personnel				
Une communication entre les fonctionnaires				
L'assurance de garder votre travail				
Possibilité de promotion				
Travail de groupe				
Les encouragements des supérieurs				

12. Au sein de votre organisation, quels sont les aspects qui sont respectés ? mettez une croix selon le point est respecté ou pas.

Aspects	respecté	non respecté
Rémunération élève (récompense)		
Sentiment d'être utile		
L'autonomie dans le travail		
Contrôle rigoureux		
Une participation à l'œuvre		
Possibilités de formation et perfectionnement		
Le respect accordé par le chef du personnel		
Une communication entre les fonctionnaires		
L'assurance de garder votre travail		
Possibilité de promotion		
Travail de groupe		
Les encouragements des supérieurs		

13. Est-ce que vos tâches ont un impact sur votre santé ?

Oui un peu pas du tout

14. Est-ce que votre travail comporte des tâches répétitives ?

Oui un peu pas du tout

15. Est-ce que vous êtes satisfait de votre rémunération ?

Oui un peu pas du tout

16. Est-ce que vous bénéficiez de prime ?

Oui un peu pas du tout

17. Est-ce que vous avez une idée sur les aspects :

Les désirs des usagers
Les normes que vous devez respecter
Les objectifs généraux de l'organisation
Les résultats à atteindre
Les améliorations à mettre en œuvre
Les réclamations émanant des usagers
Les améliorations à mettre en œuvre
La conformité des services rendus

Oui

<input type="checkbox"/>

Non

<input type="checkbox"/>

18. Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre organisation ?

Bonne moyennes faible

19. Comment avez-vous été recruté ?

Suite à un concours
Recrutement sur titre et diplôme
Grâce à votre réseau de connaissance

20. trouvez-vous les méthodes de sélection et de recrutement pertinentes ?

Oui Non

21. Est-ce qu'il existe un système de promotion ?

Oui Non

22. Vos compétences correspondent –elles aux exigences de votre travail ?

Trop élevées par rapport aux exigences de mon travail
Égal aux exigences de mon travail
Inférieures aux exigences de mon travail

23. Avez-vous bénéficié d'une formation accordée par votre organisation ?

Oui Non

24-1. si oui combien de fois :

Nombres de fois	1 fois	2 fois	3 fois	Plus de 3 fois
Formation de moins d'un mois				
Formation de 1 à 3 mois				
Formation de plus de 3 mois				

24-2. pensez-vous que la formation dispensée, a un effet positif sur vos compétences ?

Oui Un petit peu Non

- Si oui, quels sont ces effets ?

.....

24-3. Cette formation, vous a permis de bénéficier d'une ?

Augmentation de rémunération (salaire)
Promotion
Aucun changement

24. Quel est le style de direction de votre supérieur hiérarchique ?

Autoritaire
Animateur
Participatif
Délégué

25. Des évaluations du personnel sont-elles organisées au sein de votre organisation ?

Oui Non

26-1. quel est votre avis sur les méthodes d'évaluation ?

Bonne moyennes mauvaises

26-2. quels facteurs d'évaluation sont pris en compte ?

Les qualités
Attitude ou comportement
Conformité avec les directives et normes
Atteinte des objectifs

26-3. quelles sont les conséquences de l'évaluation dans votre organisation ?

Une promotion transparente
Le recrutement d'un personnel performant
Des mutations
Fonde des programmes de formation
La possibilité de réaliser des programmes de formation
Des augmentations de la rémunération (salaire)

26. Pensez-vous que la communication dans votre organisation est ?

Toujours censurée et bloquée
Parfois bloquée
Toujours disponible

27. Pensez-vous que le manque de communication influe sur la performance ?

Beaucoup
Assez
Trop peu

28. Est-ce que vous travaillez en groupe pour améliorer la performance de votre organisation ?

Oui Non

Liste des figures

Figure n°01 : Le triangle de la performance.....50

Liste des tableaux

Tableau n°01 : comparaison des administrations de type wébérienne et NPM.....	59
---	----

2.3	Le principe de l'égalité.....	17
3.	Les missions du service public.....	17
3.1	L'intérêt général.....	18
3.2	L'équité.....	18
3.3	L'efficacité.....	18
4.	Les catégories des services publics.....	18
4.1	Les services publics à caractère administratif.....	19
4.2	Les services publics à caractère industriel et commercial.....	19
	Conclusion.....	20
Chapitre 02:La gouvernance et la performance des administrations publiques		
	Introduction.....	21
	Section 1 : La gouvernance des administrations publiques.....	22
1.	Généralité.....	22
1.1	Définition de la gouvernance.....	22
1.2	La bonne gouvernance et ses principes.....	23
2.	La gouvernance territoriale.....	24
	Section 2 : performance organisationnelle.....	28
1.	La performance organisationnelle :.....	29
1.1	Définition de la notion de la performance :.....	29
1.1.4	Le critère de viabilité financière.....	34
1.2	Définition de la performance publique.....	35
1.3	L'administration publique s'inspire de l'entreprise privée.....	36
2.	Le contexte de l'émergence de la nouvelle gestion publique.....	36
2.1	La nouvelle gestion publique.....	38
2.2	Définition et illustration.....	38
2.3	Différence entre l'administration Wébérienne et les administrations New Management Publique.....	39
	Section 3 : La performance des ressources humaines dans les administrations publiques.....	40
1.	La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques.....	40
1.1	Notion et définition.....	40
1.2	Définition de la performance de la fonction ressources humaines.....	40
1.3	Mise en évidence du lien entre la performance de la fonction ressources humaines et le succès de l'administration.....	41
2.	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	43

2.1 Comprendre la GPEC.....	44
Conclusion :	48
Chapitre 03: La performance au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports	
Introduction.....	50
Section 1 : Présentation de l'administration	51
1. Direction de la jeunesse et des sport de Tizi-Ouzou.....	51
1.1 Historique	51
1.2 Présentation de la direction de la jeunesse et des sport.....	52
1.3 Organisation de la direction de la jeunesse et des sport.....	52
1.4 Les Missions de la direction de la jeunesse et des sport.....	55
1.5 Les Rôles de la direction de la jeunesse et des sport.....	55
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	57
1. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	57
1) Le style de direction de votre supérieur hiérarchique	57
2) Qualité de la communication dans l'organisation	58
3) La satisfaction sur le niveau de rémunération	59
4) Organisation de formation à l'attention des fonctionnaires de la DJS.....	60
5) Les raisons principales de la mise en œuvre d'une démarche de performance au sien de DJS.....	62
6) Le rôle du personnel dans la démarche de performance	63
7) L'importance du rôle des fonctionnaires dans la démarche de performance	63
8) La disponibilité des qualifications nécessaires pour participer efficacement à la performance de DJS.....	64
9) L'impact du manque de communication sur la performance au sein de la DJS.....	65
10) L'impact du travail en groupe sur l'amélioration de la performance au sein de la DJS. 66	
2. Autres résultats de l'analyse du questionnaire.....	66
1) Répartition selon le sexe :.....	66
2) Répartition de l'effectif par classe d'âge :.....	66
4) Répartition selon la fonction :	67
5)Répartition de l'effectif par leurs temps de travail	67
6) Répartition de l'effectif selon l'expérience dans le travail :.....	67
7) Répartition de l'effectif selon leurs rémunérations :	67
8) Répartition de l'effectif selon le niveau d'étude :.....	68

9) Répartition du niveau de satisfaction de l'effectif par apport au climat social dans l'organisation :	68
10) Répartition des points qui motivent le plus les fonctionnaires :	68
11) Répartition des aspects qui sont respectés au sein de l'organisation	69
12) Présentation de l'impact des tâches sur la santé des fonctionnaires :	69
13) Présentation des résultats sur les tâches répétitives au travail :	70
14) Répartition de l'effectif qui bénéficie des primes :	70
15) L'avis de l'effectif sur les différents aspects de leurs tâches	70
16) Présentation des modalités de recrutement :	71
18) Répartition des avis sur l'existence du système de promotion au sien de l'organisation :	71
19) Présentation des niveaux de compétences au travail :	71
20) Offre de formation pour l'effectif de la réponse OUI	71
22) Répartition des avis sur l'organisation des évaluations du personnel au sein de l'organisation	72
3. Préconisations et suggestions de solutions après analyse du questionnaire.	73
• Placer les fonctionnaires au centre de l'organisation :	74
• Supprimer les réflexes de bureaucratisation de l'organisation :	74
• Soutenir les fonctionnaires qui prennent des initiatives :	74
Conclusion	76
Conclusion générale	77