

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES

DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Filière des Sciences de gestion

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Management public

sujet :

La formation dans l'administration
publique

Cas APC de Tizi-Ouzou

Présenté par :

SLIMANI Tinhinane

TADJENANT Kahina

Dirigé par :

M^{me} LOUGAR.R

Devant les membres du jury :

Président : M^r ABIDI. M MCB UMMTO

Examineur : M^{me} GUERMAH. H MAA UMMTO

Rapporteur : M^{me} LOUGAR. R MAA UMMTO

Promotion : 2021-2022

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier sincèrement Madame LOUGGAR Rosa, qui en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail Et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous n'oublions pas nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience.

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

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Mes parents, qui m'ont légué le plus bel héritage qui soit, l'éducation ;
- ❖ À mes chers frères et sœurs chacun en son nom ;
- ❖ A ma binôme : Kahina et toute la famille TADJENANT ;

Tinhinane

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Ma très chère mère qui a consacré tout son temps pour notre bien ;
- ❖ Mon très cher père à qui je dois tous et je ne rendrais assez jamais ;
- ❖ Mes très chers frères et sœurs ;
- ❖ Et ma binôme Tinhinane et toute la famille SLIMANI ;
- ❖ Pour finir, je tiens à citer toutes mes amies et camarades : Cilia, Fatiha, Mini, Hanane, Naima.

Kahina qui vous aime tous

Sommaire

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre 1 : L'administration publique

Section 01 : Les administrations publiques en Algérie.....	05
Section 02 : La gestion des ressources humaines dans l'administration publique	10
Section 03 : La notion des compétences	19

Chapitre 2 : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Section 01 : Les fondements de la formation	37
Section 02 : La politique de la formation.....	43
Section 03 : La gestion de la formation	48

Chapitre3 : La formation au sien de L'APC

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil APC Tizi-Ouzou	58
Section 02 : La formation au sein de L'APC	61
Section 03 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats	64

Conclusion générale.....	80
---------------------------------	-----------

Liste des Abréviations

AP : Administration publique.

GRH : Gestion de ressource humaine.

DRH : Direction des ressources humaines .

RH : Ressource humaine.

NPM : New public Management.

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et compétence.

GC : Gestion des carrières.

FLN : Front de libération nationale.

FFS : Front des forces socialistes.

RND : Rassemblement National Démocratique.

Introduction générale

Mener à bien les objectifs des organisations, quels que soient leurs tailles, leur domaine d'activité leur caractère lucratif ou non, le secteur public ou privé, auquel elles se rattachent, est un défi auquel sont confrontées les sociétés depuis toujours. La diversité des contextes dans lesquels il se déroule, le temps qui passe avec les changements qu'il entraîne ne semblent pas avoir modifié l'essence de ce phénomène, dont la dénomination a sans doute connu une certaine fluctuation : administration, gestion, management, etc. il s'agit toujours de coordonner les efforts des personnes travaillant ensemble en les orientant vers la réalisation de la mission, des buts et des objectifs de l'organisation et son développement

Afin d'offrir un service public capable de répondre au mieux aux besoins des citoyens, les administrations ont mené ces vingt dernières années de profondes réformes de leur système de gestion des ressources humaines (GRH). Accroître l'efficacité des effectifs de l'administration publique tout en améliorant le niveau des compétences demeure une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Pour répondre à cet objectif, plusieurs stratégies sont mises en œuvre visant à recruter, former, promouvoir mais également faire évoluer et renouveler ses employés.

La gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, privée soit-elle ou publique.

Egalement, la gestion des RH est une discipline des sciences sociale qui est nécessaire pour comprendre et essayer de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations, c'est une discipline qui comprend plusieurs domaines parmi lesquels la formation.

La formation est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et pour la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation

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

La formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

Notre recherche a pour le but de s'intéresser au processus de la formation au sein de l'administration publique, Nous nous sommes interrogées sur le rôle que pourrait avoir la formation au sein d'une organisation dont le fonctionnement diffère d'une entité privée. Autrement dit, quel est le rôle de la formation au sein d'une administration publique ?

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

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

- Quelle place occupe la formation dans la GRH ?
- Quelles sont les objectifs de la formation ?
- Comment se déroule le processus de la formation au service du personnel et de la formation ?

Notre travail s'appuie sur les hypothèses suivantes que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude

1. La première est liée à la formation et ses conséquences sur les individus de l'organisation ;
2. Plus, la formation est pertinente, plus elle influence positivement et significativement sur la performance de l'APC de TIZI-OUZOU .

▪ **Méthodologie de recherche :**

D'une part sur, une recherche bibliographique et une étude documentaire portant sur des ouvrages, articles et revues à partir de la bibliothèque de la faculté des sciences économique et de gestion de l'UMMTO, ainsi on ajoute nous recherche sur les sites internet ce qui nous a permis de collecter les données théorique et empirique qui nous permettra, à travers l'analyse d'un questionnaire, de comprendre l'impact de la formation au sein de notre lieu de stage nécessaires pour la compréhension des concepts et des logiques relatifs à notre thématique.

D'autre part sur, l'exploitation des différents documents fournis par l'APC de Tizi-Ouzou, accompagné d'une enquête sur le terrain, par le biais d'un questionnaire auprès responsables et les fonctionnaires de l'APC de Tizi-Ouzou

Nous avons enquêté sur plus de 40 personnes de la commune de T.O dans le service du personnel et de la formation, ce qui nous a permis de faire un échantillon de 20 personnes, Ensuite, nous avons choisi des questions sur la formation.

Enfin, nous avons réparti nos questions

Le thème de notre mémoire de recherche choisi portera sur na formation au niveau de service des ressources humaines dans la commune de Tizi-Ouzou

▪ **Plan de travail**

Le présent travail sera structuré en deux (2) parties à savoir : une première partie constituée de deux chapitres traitant du cadre théorique de la gestion des RH et la formation et de ses dispositifs en niveau de l'administration publique ; et d'une deuxième partie constituée elle aussi de deux chapitres présentant l'entreprise d'accueil et analysant au moyen de la recherche documentaire et d'un questionnaire d'enquête l'impact de la formation sur la performance de celle-ci.

Chapitre I : L'administration publique

Introduction

Nous allons dans la première section, parler de l'administration publique en générale, en définissant les différents concepts-clé afin d'éviter tout équivoque

Dans la deuxième section nous parlons brièvement de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique, pour atteindre nos objectifs, nous avons divisé notre travail en deux parties, la première fournie une assise sur l'évolution de la GRH et ses objectifs. La seconde examine les missions et les enjeux du la gestion des ressources humaines

Enfin nous décrivons dans la troisième section, la notion des compétences en montrant les types et la structure de la compétence, sans oublier de citer ses objectifs.

Section 01 : Les administrations publiques en Algérie**1. Les administrations publiques**

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

1-1 Histoire et profil sur les administrations

Parler de l'administration de son rôle, de son action et de ses relations avec le public et le privé, cela à expliquer tout l'intérêt de la décision publique et de 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'est pas absolue, elle est le produit de tout un univers dans lequel elle baigne, des valeurs et des idéologies qui en consistent 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 marché.

Les transformations intervenues ces dernières années qui sont induites par l'effet conjugué des transformations économiques, 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 La définition de l'administration publique

C'est une organisation que l'état utilise pour canaliser adéquatement les demandes sociales et les satisfaire à travers la transformation des ressources publiques en actions modificatrices réalisées à travers la production de biens, de services et de réglementation.

▪ 2ème définition

L'administration publique consiste l'ensemble des unités institutionnelles (gouvernement, état institution, établissements publics) qui comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations publiques de sécurité sociale.

Celles-ci produisent des services non marchands (ne donnant droit à aucune contrepartie financière) ou des opérations de redistribution des revenus et des richesses nationales. Leurs ressources proviennent des contributions obligatoires majoritairement des contributions

¹Comité de réforme des structures et des missions de l'état M.C BELMI HOUB cas Algérie avril 2004

obligatoires majoritairement. Sa mission est de créer des services non marchands, de redistribuer les revenus et richesses et de réguler l'économie.

1-3 Les fonctions des administrations publiques

Les administrations publiques ont pour fonction principale de produire des services non marchands, de redistribuer les richesses et de réguler l'économie, la majeure partie de leurs ressources provient des prélèvements obligatoires.

Les administrations publiques comprennent :

1-3-1 Les administrations publiques centrale

- L'état et ses ministères ;
- Les organismes divers d'administration centrale : pôle emploi, les universités, bibliothèques, musées, théâtres...

1-3-2 Les administrations publiques locales

- Les collectivités territoriales : région, départements, communes ainsi que leurs groupements ;
- Les organismes divers d'administration locale : chambres des commerces, lycées, collèges,...

1-3-3 Les administrations de sécurité sociale

Elles regroupent les hôpitaux et l'ensemble des régimes de sécurité sociale (régimes généraux, régimes spéciaux) ainsi que les régimes de retraite complémentaire et l'assurance chômage.

1-4 : Les éléments les plus importants de l'administration publique

- L'organe administratif ;
- L'activité exercée par l'administration ;
- L'objet qui appartient à l'état, à travers l'administration ;
- Les moyens dont dispose l'administration publique pour la réalisation de ses objectifs.

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.

▪ 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.

▪ 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.

▪ 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.

2-1 La réforme dans l'administration publique

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

2-1-1 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 qui constituent ses trois composantes.

Le nombre croissant de demandes assignées aux gestionnaires du secteur public a grandement participé à remodeler les modes de gestion du secteur public qui se sont orientées vers des pratiques non prévues quand la majeure partie des gestionnaires actuels a commencé sa carrière dans la fonction publique. Cela peut, en même temps, être à la fois difficile et intimidant pour les personnes en charge de la gestion du secteur public ²

2-1-1-1 la définition de secteur public

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

2-1-1-2. 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 modèle

² Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales TENIOU Afef /BENTERKI Azzedine N°01-2014.

traditionnel du gouvernement comme un ensemble de bureaucraties rigides, dirigé en grande partie avec professionnalisme, vers une conception de gouvernement comme un modèle de petits offices étroitement contrôlés et axés sur la supervision décentralisée d'organisations orientées vers des missions précises et déterminées de la fonction publique.

Les idées du «NPM» portent essentiellement sur le changement d'un système de contrôle des inputs vers un recours à des mesures quantifiables et objectives du rendement des outputs, ainsi qu'une préférence pour la sous-traitance dans la prestation de service public.

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.

2-3. 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.

2-3-1 Qu'est-ce que la Réforme du secteur public

Les réformes publiques ont trait à la structure générale d'un secteur public ou politique, ou une fonction de gestion de tous les organismes publics (par exemple : la mesure de la performance, gestion des ressources humaines, etc.). Ils ont une large portée et sont généralement conçus par une autorité extérieure à travers un processus politique important.

L'impact de toute réforme du public dépend de l'efficacité du processus de gestion du changement dans chaque organisme public et ses réseaux.

Il existe diverses hypothèses de classement des réformes publiques. Nous allons aborder dans le point suivant les dimensions de ces réformes selon le changement apporté.³

2-3-2. Dimensions des Réformes du secteur public

Différents types de changement dans le secteur public peuvent être vus⁴. Ils sont liés aux facteurs suivants :

- Le rôle des administrations publiques et les frontières entre État, marché et société civile;
- La réorganisation de l'administration publique et la répartition des fonctions publiques (centralisation et décentralisation) ;

³ Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales TENIOU Afef /BENTERKI Azzedine N°01-2014

⁴ Francesco Longo, Daniela Cristofoli,2007,Strategic Change Management in the Public sector ,John Wiley and Sons, 350p

- La mise en place de règles administratives et des procédures ;
- L'identification des lacunes dans les politiques publiques définissant les actions qui doivent être prises pour contribuer à un 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 de marketing ou de la finance, etc.

3- Les caractéristiques de l'administration publique

L'administration publique est une entité sociale spécifique qui ne peut pas être assimilée à d'autres types d'organisations en raison notamment de quatre caractéristiques particulières :

3.1- Le rapport à son public cible

Le public cible d'une entreprise est la clientèle, c'est un client qui n'est pas captif. Le public cible de l'administration publique n'est pas un client, publique qui n'est pas dans un rapport de client qu'il s'agirait d'attirer et de convaincre pour acheter un produit. Le rapport au public cible met en avant la notion d'égalité de traitement. Dans le rapport au public cible de l'administration publique, l'égalité de traitement est centrale.

3-2-Ses moyens d'action [et sa structure interne

Cela renvoie à la définition wébérienne de l'État disant que l'État détient le monopole de la contrainte légitime pouvant exercer des moyens pour obliger les administrés à se conformer à certaines normes que les entreprises n'ont pas. L'entreprise peut persuader, l'État peut contraindre

3-3 Les biens et services distribués

Le service public est l'ensemble des biens et des services qui vont contribuer à la cohésion sociale, économique et territoriale d'un pays. Lorsqu'on parle de service public, on dit qu'il y a quatre principes qui doivent être respectés s'opposant à un bien et service privé : l'accessibilité à un service géographique, toute personne a le droit d'accéder à un service public ; abordable en termes de prix, personne ne doit être exclu du service public pour des raisons de prix ou de coût ; qualité des prestations , il faut donner accès à des prestations de qualité acceptable; adaptabilité de ces prestations, le service public doit être conforme au besoin des citoyens. On ne retrouve pas ces principes dans le cas des entreprises privées.

3-4 Les objectifs poursuivis

L'objectif poursuivi est l'intérêt général qui est un objectif complexe puisqu'il peut conjuguer différents intérêts qui sont difficiles à concilier.

4-La bonne administration

La bonne administration est un objectif politique clé ; elle sous-tend la prestation des services publics. Elle est édictée dans la législation et systématiquement appliquée :

- La bonne administration fait partie des priorités du gouvernement ;
- Il existe un cadre légal cohérent et complet sur les procédures administratives, limitant au minimum les réglementations spéciales, de préférence sous la forme d'une loi sur les procédures administratives générales ;
- Le cadre légal sur les procédures administratives est réellement mis en œuvre dans tous les organismes de l'administration d'État ;
- Les principes clés de bonne conduite administrative sont définis dans la législation sur les procédures administratives : légalité, équité, égalité de traitement, proportionnalité, exercice, légitime du pouvoir, ouverture et transparence, impartialité, objectivité et diligence raisonnable ;
- Le droit d'être entendu avant une décision finale est garanti ;
- Les autorités ont l'obligation de préciser les raisons de leurs décisions et d'informer les citoyens de leurs droits de recours ;
- Les règles de procédure et de fond concernant l'amendement, la suspension et l'annulation d'un acte administratif sont conçues de manière à garantir un juste équilibre entre l'intérêt public et les attentes légitimes de l'individu ;
- Lorsque des décisions administratives ayant un impact général sont prises, la société civile est consultée⁵.

Section 02 : La gestion des ressources humaines dans l'administration publique

La gestion des ressources humaines il consiste les informations, les concepts, et les techniques propres à ce domaine, qu'il est aujourd'hui indispensable de connaître pour celui ou celle qui veut à terme exercer des responsabilités hiérarchiques ou de gestion dans une administration.

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

⁵ Article 41 Droit à une bonne administration

1-La définition de gestion de ressource humaine

La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement, la rémunération, la formation,...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimal de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine.⁶

1-1 Evolution historique du concept de GRH

Le facteur humain a longtemps été sous-évalué dans les organisations et il a souvent été régi par les règles de l'offre et de la demande comme n'importe quelle autre marchandise, d'où l'expression « marché de travail ». Cette vision instrumentaliste, où le salarié se conçoit comme un simple exécutant, a évolué depuis, et de différentes manières. Le facteur humain devient aujourd'hui, dans certaines grandes organisations, une source de potentiel à explorer, à reconnaître et même une carte maitresse dans les enjeux de la compétitivité. A l'instar de Petrilu (1997), on pourrait préférer l'expression « gestion du potentiel humain ».

Toutefois cette évolution n'est pas linéaire, et des allers-retours avec des outils plus sophistiqués sont possibles. Dans beaucoup des secteurs, selon l'état du marché du travail, la « ressource humaine » n'est pas à l'abri de la pensée néoclassique.

Nous retenons le terme de gestion ressources humaines non seulement parce qu'il est le plus répandu que gestion du potentiel, mais aussi parce que nous pensons possible de développer une gestion des ressources humains qui tienne compte du potentiel, mais aussi de la situation présente des individus en emploi.

Depuis le début du siècle, certains facteurs ont influencé la manière de penser le rôle des gestionnaires responsable des Ressources humaines. Bien que l'on associe généralement la GRH aux fonctions de recrutement, de formation, d'organisation du travail, de rémunération et d'évaluation, celles-ci se sont modifiées au rythme de plusieurs influences : besoins des entreprises, rôle des syndicats et réglementation gouvernementale, évolution des marchés et du développement technologique.

On peut subdiviser les approches GRH en trois grandes périodes ou trois grands « âges » :

- L'administration du personnel ;

⁶ CHEVALIER J.M et alliés « gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, paris 2002

- La gestion du personnel, y compris l'approche sociotechnique ;
- La gestion des ressources humaines.⁷

1-1-1 :L'administration du personnel

L'administration du personnel correspond à la première période. On peut considérer qu'elle fait surtout partie du passé des organisations, mais certaines en sont encore là aujourd'hui l'administration du personnel s'est développée historiquement en rapport avec la croissance de la taille des organisations. Effectivement, à mesure qu'une entreprise gagne en ampleur, le besoin se fait sentir d'affecter une personne à un poste donné, voire de créer un service au sein de l'organisation, dont la vocation sera d'administrer les opérations comptables ou autres touchant le contrat de travail.

1-1-2 La gestion du personnel

L'administration du personnel limitant la relation d'emploi à une relation économique a tôt fait sentir ses limites, en fait autour de la seconde guerre mondiale. Plusieurs phénomènes encouraient alors à ce que le facteur humain dans l'organisation soit pris en considération. Après 1945, le marché du travail est proche du plein emploi partout dans les pays industrialisés.

Tableau 01 : Les caractéristiques de l'administration et de la gestion du personnel

Caractéristiques	Administration	Gestion du Personnel
Vision de l'individu	Economique	Besoins hiérarchisés
Productivité	Meilleur candidat au meilleur poste	Satisfaction des employés
Vision de la technologie	Fixe : il faut former l'employé	Fixe : il faut aider l'employé à s'adapter
Organisation du travail	Diviser des tâches	Elargissement des tâches
Type de supervision	Contrôle autoritaire des temps et mouvements	Attitude empathique et consultation
Vision de la société	individualisme	Milieu social
Motivation	Extrinsèque	Intrinsèque

Source : Patrick Rivard et Martin Lauzier « *La gestion de la formation et développement des ressources humaines* » 2^{ème} édition

1-1-3 La gestion des ressources humaines

Le rôle de la GRH se transforme, le service des RH ont le même statut que les autres fonctions (finances, production...) dans l'organisation. Le gestionnaire du personnel accède aux responsables les plus élevés dans la hiérarchie, participe au processus décisionnel et à l'élaboration des stratégies de l'organisation.

⁷Patrick Rivard et Martin Lauzier « *La gestion de la formation et développement des ressources humaines* » 2^{ème} édition.p.56

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la gestion des RH. Pour contribuer significativement à la création de la valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur du changement et expert administratif.

Tableau N° 02 : L'évolution historique de la GRH

Type de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Direction des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1980	1980et....
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle /informelle	Flexible
Modalité de gestion dominante	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technique et institution : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitarisme de l'homme	humaine	Stratégique (actif spécifique)

Source : DIETRICH.A et PIGEYRE.F « gestion des ressources humaines » Edition la découverte, paris 2015 p.15.

2- Les objectifs de la gestion de ressource humaine

Les objectifs des ressources une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »humaines sont regroupés en trois catégorie :

2-1 Les objectifs explicites

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

climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur.

2-2 Les objectifs implicites

Les objectifs implicites sont comme suite :

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

2-3 Les objectifs à long terme

- La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.
- La capacité de suivre.
- L'accroissement et l'amélioration des activités.

3- Les activités de la gestion des ressources humaines :

Les activités de la gestion des ressources humaines, touchent à différents aspects à savoir : l'acquisition des ressources humaines, la conservation de GRH, et le développement de ces ressources.

3-1 Le recrutement

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est la que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. Il peut être défini comme « *l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail* » il consiste à rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation. Utiliser des techniques de recrutement (CV, lettre de motivation). Utiliser des modes de recrutement.

Selon pierre Louart « *On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidat, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer* ». ⁸

3-1-1 Les objectifs du recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir es outils et des diverses sources utilisées ...
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

3-2 L'intégration

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure. On peut la définir comme un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux savoir-faire, les buts de l'intégration sont come suit :

- Aider buts de l'intégration facilement
- Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

3-3 La rémunération

La rémunération globale est composée :

D'une part, des paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Cette dernière comprend « *les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement* ». ⁹

3-3-1 Les objectif de la rémunération

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être énumérés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer l'autre organisation ;
- Administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération

⁸ Pierre Louart « *gestion des ressources humaines* » édition Eyrolles, paris,1994 p109.

⁹ SEKIOU et *Op.cit.* p157.

3-4 La formation

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

3-4-1 L'objet de formation

Les principaux objectifs de la formation peuvent être énumérés ainsi :

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Améliorer le statu des salaries par les promotions ;
- Accroitre chez chaque salarié l'estime de soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation.

3-5 La gestion des carrières

*« C'est un ensemble des activités entreprise par une personne introduire, orienter et suivre son cheminement, en dedans ou en dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ».*¹⁰

3-5-1 Les objectifs de la gestion des carrières

Les principaux objectifs de la gestion de carrière peuvent être énumérés ainsi :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Réduire le roulement du personnel ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Diminuer le risque se sous utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;

La gestion des carrières ou le développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les aspirations du personnel.

3-6 L'évaluation de la performance du personnel

L'évaluation de la performance est *« une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global, et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ».*

¹⁰ SEKIOU. Blondin, Fabi et AL, op. CIT p367

3-6-1 Les objectifs de l'évaluation de la performance

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quel critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Connaître le objectifs visés dans l'avenir ;
- Identifier la formation à acquérir
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général.

3-7 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

La gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétences (GPEC) consiste à anticiper à moyen terme les besoins et ressource futurs de l'entreprise en compétences et à mettre en place les outils et correction des écarts éventuels. La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

3-7-1 Les objectifs de la GPEC

- Réduire des difficultés de recrutement ;
- Faire face à un problème de pyramide des âges ;
- Résoudre une situation de sureffectif ;
- Optimiser les dispositifs de formation ;
- Développer la qualification des salariés ;
- Valoriser les compétences individuelles et ou collectives.

4- Les missions de la gestion des ressources humaines

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes :

Orientation sur le présent pu le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus

4.1 Mettre en œuvre une stratégie

La DRH participe à la détermination de la stratégie et l'anticipation des conséquences sur la gestion des ressources humaines en termes de pratique et d'accompagnement des décisions stratégiques ;

4.2 Favoriser le changement

Par la motivation et la mobilisation des initiatives individuelles et collectives.

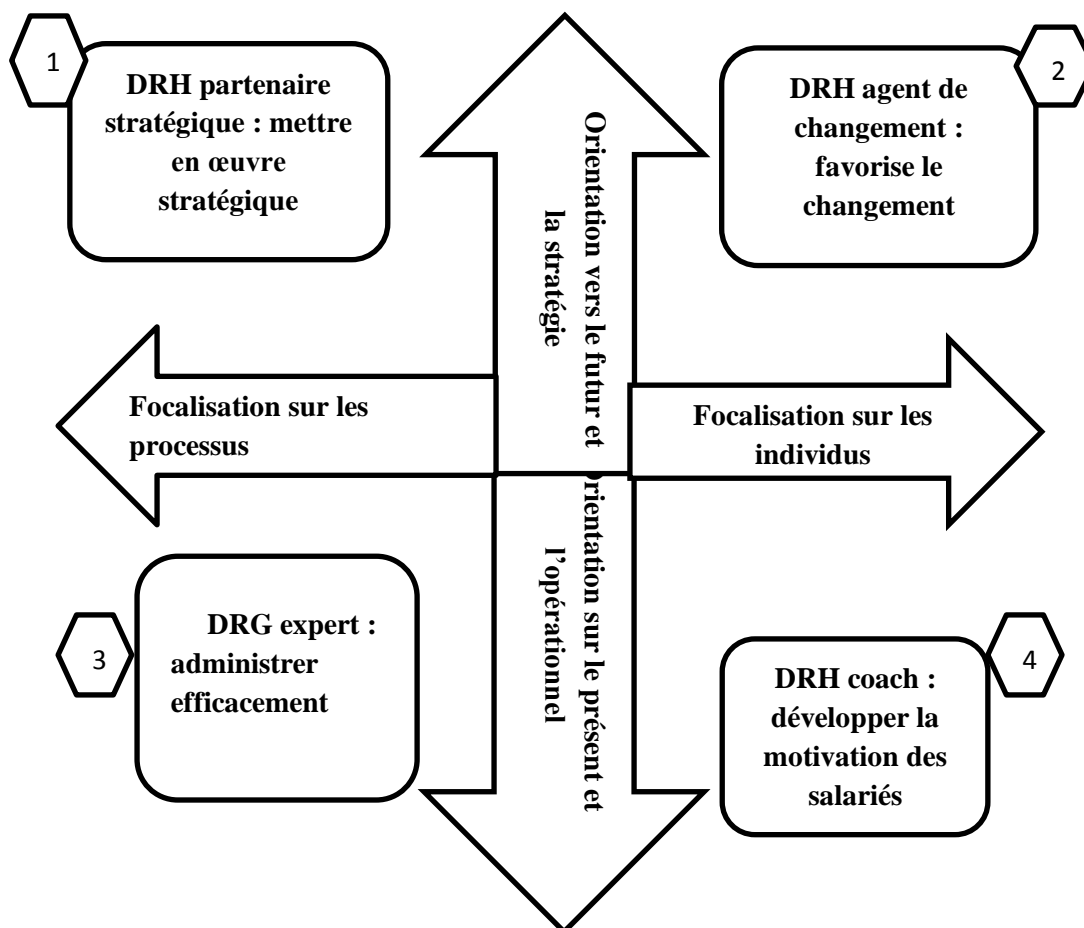
4.3 Administrer efficacement

Permettre la décentralisation de l'acte de gestion avec l'association des collaborateurs et des cadres dirigeants (*manager, superviseur, chef d'agence, chef de service...*) dans la détermination et la gestion des équipes .

4-4 Développer la motivation des salariés

Il s'agit d'une notion très important l'organisation, dans la mesure où elle favorise un climat positive et un rendement supérieur la collaboration des individus et leurs implications dans la vie de l'entreprise (la promotion, la formation, le partage du pouvoir...)

Figure 01 : les missions de la fonction RH



Source : J .M , PERTTI « gestion des ressources humaines » édition vuibert

5 Les enjeux de la GRH

Historiquement, le premier enjeu de la GRH était de gérer le social, autant pour l'entreprise que pour ses salariés.

L'évolution de l'environnement international et du contexte socio-économique a considérablement modifié les ambitions. Sa mission s'est amplifiée pour répondre à de nouveaux enjeux qui traduisent par

- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise ;
- L'accompagnement du changement caractérisé par de nouvelles exigences ;
- Le développement des systèmes d'information (entreprise en réseaux, logiciels spécialisés...);
- La généralisation des démarches d'organisation empruntant des méthodes comme celle de l'analyse des processus ;
- Le développement de la responsabilisation globale de la firme pour ce qui concerne les conditions de travail de leurs dimensions humaines et sociales.

Section 3 : La notion des compétences

Le terme de compétence est l'un des termes les plus employés dans les champs de l'éducation, de la formation, des ressources humaines ou du travail. Mais c'est un terme où chacun a son point de vue et il est parfois difficile de s'y retrouver. Nous avons travaillé sur ce proposons de dégager les principales caractéristiques

1 Définition de la compétence

Une compétence c'est « la capacité d'associer une classe de problème précisément identifiée un programme de traitement déterminé (Meirieu, 1989).

Une compétence c'est « *un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir devenir, qui permettront, face à catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets* » (Tardif, 2006).

Selon Philippe Zarifian : « *la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux que les l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il confronte compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augment, la compétence est faculté a mobilisé des réseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité*». ¹¹

Selon Jacques Tardif [Tardif, 2006], une compétence est un « *Un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations* ». ¹²

¹¹ PHILIPPE/ ZARIFIAN « *objectif compétence* » édition liaison, 1999. P70

¹² Jacques Tardif

Selon KETELE J.M [De Ketele, 2006] soutient que la compétence est un ensemble ordonné de capacités, activités qui s'exercent sur des contenus dans une catégorie donnée de situations pour résoudre des problèmes posés par celles-ci. Ainsi, il distingue trois éléments structurels de la compétence : le contenu, la capacité et la situation¹³

Selon Zarifian [Zarifian, 2003] une compétence est « *le pouvoir d'action, la capacité à donner du sens et l'engagement de la subjectivité de ceux qui s'affrontent, au quotidien, à des situations professionnelles.* ». La compétence dans le monde de travail est profondément ancrée dans l'action singulière, fait que traduit la définition désormais classique de la compétence donnée par Le Boterf.¹⁴

Pour Richer [Richer, 2014], le monde du travail « a emprunté à la linguistique chomskyenne la notion de compétence pour son sens d'adaptation créative aux exigences de la complexité. Il s'en est servi afin de désigner chez les employés et dans les entreprises une capacité, devenue indispensable, à s'adapter à des situations professionnelles de plus en plus.

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

1.1 Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence)

-l'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante-dix, des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes est aussi apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre-vingt-dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines avec le passage du couple (poste de travail/ niveau de qualification) au couple plus complexe (fonction/compétence).

¹³ KETELE J.M [De Ketele, 2006]

¹⁴ Zarifian [Zarifian, 2003]

La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par rapport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux : « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »¹⁵

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir-faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est-à-dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-LEBOYER¹⁶ considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis dans une situation professionnelle donnée.

Pour Guy Le Boterf¹⁷, la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur n'ajoute que la compétence.

¹⁵ CECILE DEJOUX, « *gestion des compétences et GEPEC* », Dunod, Paris, P.09

¹⁶ C.L.LEBOYER, « *la gestion des compétences* », Edition d'organisation", Paris 1996, PP 21-35.

¹⁷ GUY LE BOTERF « *de la compétence, essai sur un attracteur étrange d'organisation* », Paris, 1994, PP,1535

Individuelle est “ un savoir agir reconnu”. Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail.

Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

1.2 La compétence collective

Pour Le Boterf¹⁸, les compétences sont portées par des personnes, mais cela ne doit conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. A l'image d'une face d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions indissociables individuelle et collective.

Si la compétence individuelle a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion, la compétence collective reste fréquemment éludée, pourtant la multiplication des situations de travail collectif réunissant des compétences hétérogènes suscite de nombreuses réflexions.

En effet, les compétences individuelles ne garantissent pas à elles seules l'efficacité d'une organisation ; car il ne suffit pas de réunir les meilleurs éléments dans la même organisation pour elle soit efficace. A l'image du football, ce n'est pas l'équipe qui a les meilleurs joueurs du monde qui gagne souvent. Il faut que ces compétences individuelles soient conciliées et combinées d'une manière pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, c'est exactement ce type de compétence que les auteurs qualifient de collective.

¹⁸ GUY LE BOTERF « *construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence* », Editions d'organisation, Paris, 2010, P. 66.

Les diverses définitions de la compétence collective présentent des caractéristiques communes. Ainsi, pour Cécile Dejoux « *la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* »¹⁹.

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe, un collectif, une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, un partage de connaissances et une responsabilisation dans le but d'atteindre des objectifs d'une organisation.

Pour MATMATI et Schmidt : « *la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres* »²⁰.

Selon ces auteurs, la compétence collective est un savoir-faire de l'entreprise qui naît à partir des combinaisons de différentes compétences individuelles, cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ces concurrents, ainsi l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

G. Le Boterf souligne que « *la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elles leur procurent des avantages concurrentiels.* »²¹.

La compétence collective, selon Le Boterf, ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaison sont tacites non transférable, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel.

¹⁹ CECILE DEJOUX, « gestion des compétences et GEPEC », *Op.cit.*, P.20

²⁰ MOHAMED MATMATI, DIETER SCHMIDT, « *auto diagnostic des ressources humains avec les tics* », in *personnel*, revue N° 34, 2002, P. 55.

²¹ G. LE BOTERF, « *De la compétence, essai sur un attracteur étrange* », *Op.cit.*, P.128.

D. PERMARTIN considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme* ».

Cette définition rejoint les précédentes. Cet auteur considère que la compétence collective comme une combinaison propre, une complémentarité, une mise en synergie des compétences individuelles.

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en exergue qu'elle :

- est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- elle n'est pas la somme des compétences individuelles, même si elle se base et trouve ses origines dans des compétences individuelles ;
- elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;
- elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des Compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.
- -elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

2- La gestion des compétences

La gestion de compétences peut être définie comme étant la somme des actions, démarches, outils qui permettent à l'entreprise d'acquérir, de stimuler, de réguler les compétences dont elle a besoin, dans le temps, individuellement et collectivement en tenant compte de sa vocation, de ses objectifs, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture.

Acquérir renvoie bonnement aux actions et aux démarches de recrutement, mais aussi d'attractivité et d'attraction des meilleurs candidats.

Stimuler renvoie aux processus de motivation individuel ou collectif des salariés dans le but et à des fins souhaitées. Ces processus prennent forme à travers différents systèmes d'animation, de recrutement, de classification.

Enfin Par réguler et renforcer, nous entendons les moyens déployés pour assurer en permanence les changements, l'adéquation des besoins de l'entreprise et les ressources disponibles. Parmi ces moyens, les actions de la formation, la gestion de carrière, la GEPEC, l'apprentissage.

Donc, d'une manière plus générale, nous pouvons dire que la gestion des compétences dans une entreprise est un ensemble d'activité destiné à développer des compétences individuelle ou collective dans le but d'atteindre un niveau de performance donné.

Cependant, « on peut dire sans exagération, que toutes les entreprises parlent aujourd'hui de gestion de compétences. Pourtant, cette unité de discours risque bien de n'être qu'une façade : certaines entreprises ont introduit la notion de compétence et ont radicalement modifié leurs pratiques ; d'autres ont simplement changé de vocabulaire mais n'ont pas fait évoluer leurs pratiques de façon significative »²².

2.1 La structure de la compétence

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

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

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

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

- Grâce aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et Sur les organisations ;
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un Individu ;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion.²³

3- Les types de la compétence

3-1 Compétence disciplinaires

Sont les compétences à acquérir dans une discipline scolaire, elles visent la maîtrise des savoirs et leur mobilisation dans des situations, en fournissant à l'apprenant des ressources nécessaires à la résolution de situations problèmes. On distingue :

²² Collectif, « *Management des compétences, réalisation, concepts, analyse* » Dunod, Paris, 2002.

²³ PHILIPPE ERAY. *Op.cit.* P21

a- Les compétences d'imitation

Elles permettent de reproduire à l'identique des actions. Ce sont des compétences qui rendent possible la réalisation d'activités d'exécution répétitives, automatisées selon des procédures spécifiques prédéfinies.

b- Les compétences de transposition

Elle permet, partant d'une situation donnée, de faire face à des situations imprévues mais proches, en raisonnant par analogie. Dans ce cas, il s'agit d'adopter, d'ajuster à des situations différentes des démarches bien maîtrisées car déjà mises par ailleurs.

c- Les compétences d'innovation

Elles permettent de faire face à un problème nouveau, donc avec une solution inconnue, en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant à partir d'elles les éléments nécessaires à la solution. Ici l'élève ne dispose plus de modèle à appliquer, auquel se référer, il doit rechercher, concevoir, créer. C'est une situation de résolution de problème, d'élaboration de stratégies visant à mettre en œuvre une solution non préalablement identifiée.

3-2 Les compétences transversales

Sont formées des attitudes ainsi que des démarches mentales et méthodologiques communes aux différentes disciplines à acquérir et à mettre en œuvre au cours de la construction des différents savoirs, ainsi que des valeurs à développeront d'autant plus qu'on mettra l'accent sur leur réinvestissement et leur transfert vers d'autres disciplines.

4 Les objectifs de compétences :

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance ;
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action ;
- Acquérir des méthodes de travail ;
- Acquérir des savoirs disciplinaires ou transdisciplinaires ;
- Transformer son expérience en compétence ;
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.²⁴

5- Les différentes approches de la compétence Concrètement

Comment analyser les compétences ? Comment les décrire ? Comment les utiliser ? En effet, définir la compétence en général est une chose, décrire les compétences en particulier en est une autre. Pour ce faire, nous allons présenter brièvement les cinq approches de la

²⁴ Loïc cadin francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. GRH 3^{ème} édition paris

compétence à savoir : l'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.²⁵

5-1- L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer que même cette autre chose repose sur le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances. Le repérage des savoirs se fait par les distinctions des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

Cette approche a certains avantages ; Elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs. A titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par la formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, Elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

Cependant, cette approche a aussi ces inconvénients ; Certes cette approche n'est pas fausse, mais les critiques lui reprochent d'être incomplète, simpliste et réductrice. En effet, les savoirs font partie de la compétence, mais la compétence ne se réduit pas aux savoirs. A titre illustratif, les bas niveaux de qualification n'ont pas certes de savoir, mais ce n'est pas pour autant qu'ils sont incompetents. D'autre part, il est impossible d'être certain que la connaissance suffit à la compétence. Dans des cas réels, nous pouvons aller jusqu'à dire parfois que ce n'est pas ceux qui savent le plus qui sont compétents. En fait, il y a un décalage entre savoir et action, théorie et pratique.

5-2- L'approche par le savoir faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et Vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

²⁵ SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables ; celles qui se voient font avancer les choses.

Nous avons expliqué jusque-là, la compétence comme étant un savoir-faire opérationnel, sans se préoccuper de la notion de « validé ». Cette notion de validation permet d'introduire le rôle de la hiérarchie d'assurer l'évaluation sans laquelle il n'y a pas de compétence reconnue. C'est ce que nous appelons le processus de décision accompagnant la compétence. Le problème que présente cette approche est celui de description des compétences. Par ce que elles sont assimilées à l'action, il y a peu de différence entre une référentielle compétence et une référentielle activité. Ce qui nous permet de dire que l'introduction de la compétence n'a rien apporté pour la gestion des ressources humaines et pour l'individu du fait que nous ne remarquons aucune démarcation avec la qualification.

5-3- L'approche par les comportements et le savoir être

Parallèlement à l'approche par les savoirs et savoir-faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Aussi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action, or le comportement est lui l'action. Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, de point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de recrutement, il n'y a pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

5-4-L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les Savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes.

Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients. Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Où s'arrête le savoir et où commence le savoir-faire ?
- Où s'arrête le savoir-faire et commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéité. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire et savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence. Quand nous ne le faisons pas, nous accroître la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions expliquant que nous agissons avec succès et compétence :

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment ils sont mobilisés ?
- L'accumulation de savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation de savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet, dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.

5-5-L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement. Cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

Les compétences se caractérisent dans cette approche comme suit :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné.
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières.
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme des configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps-espace, l'interaction relationnelle.

Les savoirs références correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue. (Ne pas s'intéresser aux connaissances déclaratives qui disparaissent dès que le contexte change, exemple en cas de mobilité.)

La relation au temps et à l'espace permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi :

La relation à l'espace fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème.

La relation au temps renvoie aux projections au moment où il faut agir.

L'interaction relationnelle concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites ; elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative que quantitative. Quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt. Elle est en conflit avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

6- Les caractéristiques de la compétence

6.1 La compétence est étroitement articulée avec l'activité

La compétence n'a de sens que par rapport à l'action. L'ensemble des auteurs se retrouve sur ce point : la compétence est liée à l'action est opératoire et finalisée, elle est toujours une compétence à agir, elle est de fait indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste. Ce n'est que par l'action que la compétence se donne à voir.

6.2 Les compétences sont à mettre en relation avec les situations de travail et les types d'organisation

La compétence est en lien direct avec l'action et elle est en partie dépendante du contexte d'action. Le cadre de travail est plus ou moins promoteur de compétence.

La compétence est composée d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique : sur cet aspect nous retrouvons un maximum d'auteurs et de déclinaisons, sans doute parce que cette partie de l'iceberg est émergée, et donc plus visible.

6.3 La compétence est composée d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique

Sur cet aspect nous retrouvons un maximum d'auteurs et de déclinaisons sans doute parce que cette partie de l'iceberg est émergée, et donc plus visible. Et c'est ici que la compétence passe du singulier au pluriel. Le singulier correspond au terme générique et à son origine juridique : c'est l'attribution, la reconnaissance d'un savoir et d'un pouvoir légal, sans avoir à en justifier l'origine ni les fondements. Le pluriel décline la compétence en différents domaines, par une objectivation de ce qui est caché

6.4 La compétence est reconnue, légitimée socialement

Pour être considérée comme une compétence, l'action doit s'inscrire dans un processus individuel ou collectif de production finalisée, opérationnelle et reconnue. C'est un « savoir-faire opérationnel validé » (Meignant, 1995). Il ne s'agit pas seulement d'être compétent en quelque chose, il faut que cela s'inscrive dans la situation, que cela soit « socialement acceptable » (Jonnaert, 2002).²⁶

6.5 La compétence est apprise et s'inscrit dans un processus identitaire

Point extrêmement important : nous ne sommes pas naturellement compétent, mais nous le devenons par des apprentissages théoriques, pratiques et expérientiels. Les sciences de l'éducation et de la formation se dégagent d'une approche innéiste des compétences. Être compétent, c'est prendre en compte le contexte et les contraintes. De fait, les ingrédients individuels ne sont qu'un aspect des ingrédients mobilisés dans les compétences. On n'est pas compétent tout seul même si la centration se fait principalement sur l'individu.

6.6 La compétence est une construction sociale théorique

Cette dimension est peu présente chez les différents auteurs, notamment dans le champ des RH ou du travail, et pourtant c'est une caractéristique importante, qui situe les limites de

²⁶ (Meignant, 1995, Jonnaert, 2002)

l'approche compétence en même temps qu'elle permet un recul théorique. La compétence est un concept abstrait qui n'existe que par les représentations que nous en construisons, souvent les référentiels. La compétence est une notion abstraite et hypothétique, par nature inobservable. Nous n'en observons que les manifestations, le comportement et les performances. C'est donc, pour nous, une modélisation du « passage à l'acte ». Ainsi, le travail sur la compétence est un travail de formalisation et de démonstration.

Conclusion

Pour l'administration comme pour toute organisation l'amélioration de ses performances repose sur une large part, sur le professionnalisme de ses personnels, sur leur qualification et leurs capacités de s'adapter aux évolutions de leurs métiers qu'exigent les modifications de leur environnement.

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs. Ces derniers pensent que pour améliorer la performance, les organisations n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à de s performances plus élevées

Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte, comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de couts comme les considéraient certains.

Une organisation ce doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de son capital humain. L'actualisation du capital humain permet d'actualiser la richesse immatérielle de l'Homme, son potentiel de connaissances, ses compétences, son savoir et son savoir-faire.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Introduction

Depuis plusieurs années, les préoccupations en termes de formation deviennent de plus en plus inquiétantes dans les différents pays du monde. Ce contexte connaît de profonds changements sur le plan organisationnel des différentes entités.

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la compétition internationale, les ressources humaines qui furent depuis longtemps considérées comme un coût à supporter par les fonctions publiques, sont aujourd'hui perçues comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin d'en tirer le meilleur avantage pour la collectivité.

Pour qu'une organisation soit plus compétitive il faut qu'elle ait des nouvelles technologies et surtout d'un personnel conséquemment formé. Ainsi, la capacité d'adaptation à cette compétition exige un personnel préparé à cette fin. Donc un personnel formé convenablement.

La formation ne concerne pas seulement les individus en développement de nouvelles connaissances et habitudes des relations humaines, elle peut modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre du système social, tant au plan des décisions et du commandement officiel qu'à celui de de la définition des tâches et des spécialisations socioprofessionnelles. Elle peut même aller jusqu'à perturber l'équilibre interne des solidarités de groupe au travail en touchant aux sources de pouvoir qui fondait la hiérarchie informelle des rapports humains parmi les ouvriers, les employés ou même les techniciens et les cadres.

La formation n'est pas une fin en soi mais elle est un outil de service d'une politique dans un cadre administratif et juridique donné. Ce contexte détermine les besoins, les contraintes et les solutions.

Nous savons que la performance d'une organisation est due à la compétence et à la qualification de son personnel par le biais de la formation personnelle.

Dans le vaste champ de la recherche en Gestion des Ressources Humains, l'aspect traitant de la politique de la formation du personnel est essentiel. Des quelles armes de persuasion faut-il user pour obtenir d'abord l'adhésion du travailleur à la stratégie globale de son administration, ensuite son impact effectif à l'atteinte des objectifs fixés par cette organisation.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Section 01 : Les fondements de formation

Pendant une longue période, le dispositif de formation dans les collectivités locales ne se caractérisait pas par une grande spécificité par rapport au secteur privé, un processus de convergence de plus en plus marqué s'est opéré ces dernières années à travers l'évolution du cadre légal et réglementaire. Le processus de formation constitue un processus sous contrôle en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1 Histoire et définition

1-1 Historique

La formation et le développement des ressources humaines ne sont pas des phénomènes nouveaux. Les artisans de métiers de l'époque médiévale, par exemple, prenaient soin de choisir et d'entraîner correctement leurs apprentis. Des corporations de métier voient ensuite le jour et encadrent rigoureusement la transmission des savoir-faire entre maîtres, compagnons et apprentis. Une rupture se produit au début de XX^e siècle, alors que la révolution industrielle et le taylorisme provoquent de profondes transformations des milieux de travail (et indirectement de la formation). La simplification des procédés de travail, la fragmentation des rôles et responsabilités, ainsi que la recherche des méthodes de travail idéales (one best way) ont conduit à une importante réduction du temps nécessaire à la formation du personnel (taylor, 1911)

Aujourd'hui, la complexification des emplois, la rapidité d'évolution de la technologie et la mondialisation des marchés ont fait en sorte d'accroître à nouveau l'importance et la pertinence de la formation et du développement des Ressources Humaines pour les organisations.

1-2 Définition de la formation

Ensembles des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.

Une notion qui consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ces fonctions courantes. La formation est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

Pour J.P. CITEAU, la formation est « *l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à la fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles.* »²⁷

²⁷ CITEAU.J. P « *gestion des ressources humaines* », paris, 1992, p.85

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Selon P.CANDO²⁸, « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter des connaissances' aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail ».

François VIALLET²⁹, avait défini la formation professionnelle que c'est une solution introduite pour des situations-problème de fonctionnement de l'entreprise l'auteur défini les situations-problèmes comme suit :

- Les problèmes liés au management supérieur ;
- Les problèmes propres aux unités de travail (autonomes du moins dans la conduite des affaires qui leurs sont propres ;
- L'état des équipes de travail ;
- Le professionnalisme des personnels ;
- Le service rendu au consommateur par le producteur ;
- Le devenir des salariés.

Pour serge BARZUCCHETTI en collaboration avec Guy le BOTER et FRANCINE Vincet³⁰ « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ».

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

Autres appellations de la formation :

- Développement individuel ;
- Perfectionnement ;
- Recyclage ;
- Training.

2 Les objectifs de la formation

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable, la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier.

²⁸ P. CANDOU « *audit social : méthodes et techniques pour management efficace* » librairie Vuibert 1987.p38.

²⁹ FRANCOIT.VIALLET « *ingénierie de la formation* » Édition d'organisation 1987.p166.

³⁰ Guy le BOTERF, serge BARZUCCHETTI, FRANCINE Vincent « *comment manager la qualité de la formation* » Édition d'organisation, 1995.p41.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Selon Jaques Soyer les objectifs de formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

2.1 Sur l'initiative de l'organisation

- Améliorer la quantité et la qualité de la production ;
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;
- Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH ;
- Analyser la situation organisationnelle.

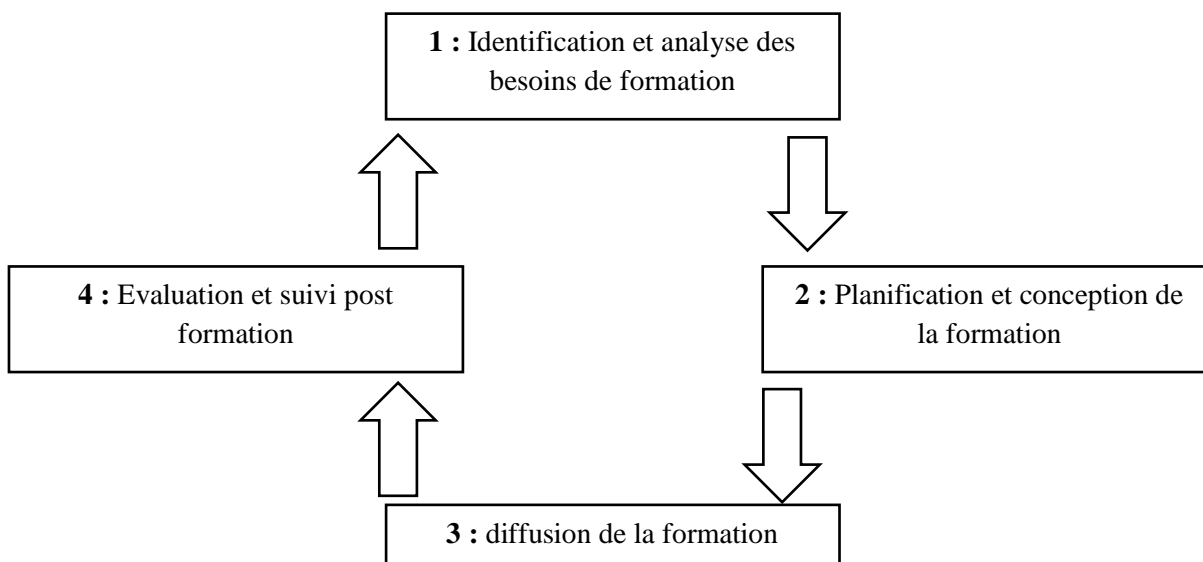
2.2 Sur l'initiative de salarié

- Elle vise la modification des comportements, des attitudes et des connaissances, afin de réduire le coût des pertes de production et des réparations d'équipement ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime de soi ;
- Se préparer à des changements et à des mutations au niveau interne de l'organisation ;
- Avoir une bonne maîtrise de son métier (l'amélioration de poste occupé)

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

3 - Le cycle de la formation

Figure 03 : Cycle de formation



Source : <https://www.google.com/imgres?imgurl=x-raw->

4- Le rôle de la formation

4.1 La place de la formation dans la gestion des ressources humaines

Tableau 03 : Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH

Activités	Explications
Planifications des RH	Activité identifiant avec précision des besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit et en quantité suffisante ; la formation peut répondre aux besoins requis et garder la compétence de cette main-d'œuvre continuellement à jour.
Analyse et évaluation des RH	Une fois les tâches clairement définies et les exigences nécessaires au poste en terme de compétence exigée et celle possédée par l'employé concerné, la formation peut servir à corriger les lacunes (s'il y a lieu).
Rémunération globale	C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut de l'employé (exemple : promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou tout simplement une énumération des nouvelles compétences acquises.
Recrutement et sélection	La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui n'ont pas besoin d'une formation exigeants beaucoup de temps et d'argent
Evaluation des RH	Dans le contexte de développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque employé. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4.2 L'importance de la formation

Cette notion est à la base de la plupart des améliorations de performance :

Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;

- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie d'effectifs ;
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement. La formation n'est pas une fin en soi. La politique de la formation ne se justifie pas dans l'entreprise per elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.

5- Les types de la formation

Pour l'administration pour toute organisation, l'amélioration de ses performances repose pour une large part sur le professionnalisme de ses personnels, sur leur qualification et leurs capacités à s'adapter aux évolutions de leurs métiers qu'exigent les modifications de leur environnement. Pour concevoir de nouveaux domaines, ils devront acquérir des compétences nouvelles, pour gagner en efficacité, ils devront acquérir des compétences supérieures.³¹

L'administration bien plus l'organisation ne devra nécessairement articuler son Action autour de la formation de ses personnels dans ces deux dimensions : formation initiale et formation continue.

5.1 La formation initiale

Un ensemble des connaissances acquises avant d'accéder à la vie professionnelle et elle dispensée par le système scolaire et universitaire. En général la formation initiale est fournie par l'Etat.

³¹ S. VALLEMONT : « *Moderniser l'administration. Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines* ». Paris : Nathan 1991.p.91

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Les formations initiales ont un rôle fondamental, elles participent en effet sur le long terme à la reproduction et à la transformation de l'identité des groupes professionnels, alors même que certaines formations initiales sont mises en œuvre avec un rapport privilégié au milieu professionnel, on leur reproche souvent leur inadéquation à la réalité des activités ou leur trop grand enfermement. Il faut bien reconnaître que leurs capacités d'adaptation restent limitées et qu'elles ne peuvent pas répondre facilement à la conjoncture. Le développement et la diversification des cursus attestent cependant de leur tentative d'adaptation.

Dans ce type de formation, l'objectif visé est de fournir à l'apprenant les rudiments de base d'un métier. On dit alors dans le langage courant « qu'on apprend un métier ».

5.2 La formation professionnelle continue

5.2.1 Définition

La formation professionnelle continue est un complément, un rajout à la formation professionnelle initiale déjà acquise par des travailleurs qui cherchent par ce biais, soit à améliorer leurs connaissances, soit à se reconvertir.

On le voit la formation professionnelle continue ou formation en cours d'emploi car, s'adressant à des salariés. Un moyen d'amélioration de leur employabilité. Elle est portée sur l'acquisition de savoir et de savoir-faire professionnels

La formation continue c'est le développement de salarié appartenant à une entreprise dans le but de mieux tenir son poste de travail et d'évoluer vers une organisation dans le but de mieux tenir son poste de travail ou d'évoluer vers d'autres fonctions au sein de l'organisation.

5.2.2 Les acteurs de la formation continue

La mise en œuvre de la politique de formation, nécessite trois types d'acteurs

▪ Le directeur général

Le directeur Général joue un rôle très important dans la décision et l'orientation de la politique de formation continue, dans la mesure où cet acteur doit valider les grands axes de la formation continue-pour que celle-ci soit nécessairement compatible avec la stratégie de l'organisation, et les dispositions des formateurs, lorsque la formation est externe, le directeur général peut imposer sans concerter avec les autres acteurs de la formation continue, certains formateurs « privilégiés » et décide de l'octroi des budgets.³²

³² Amal LAALOU, « la pratique de la gestion des RH dans les grandes entreprises au Maroc : essai d'analyse » thèse de doctorat d'Etat, université Hassan II de Casablanca : 10 juin 2015.p.78.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

▪ L'encadrement

La définition proposée par Jean Louis CHAUCHARD pour le concept « *encadrement* » est la suivante : « *A l'encadrement appartient d'avoir une démarche active pour réalisation en permanence l'adéquation entre les besoins objectifs et les compétences existantes* »³³. En fait l'encadrement est influencé par une pluralité de facteurs notamment, l'activité de l'entreprise, sa structure, ses moyens...

▪ Le responsable de la formation

Le responsable de la formation continue, armé d'un fort professionnalisme, de compétences managériales et de technicité propre, est un décideur, concepteur, négociateur, administrateur et gestionnaire. Il définit la politique de formation, en harmonie avec la stratégie de l'organisation, anticipe et établit les priorités.

Section 02 : La politique de la formation

La politique de formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement.

1- C'est quoi une politique de formation

Selon JACQUES SOYER, pour que la politique de formation soit efficace, elle "doit être écrite et diffusée"

Selon Alain MEIGNANAT "une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existence, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir pour Qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

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

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées aux comités de l'organisation.

³³ Jean Louis CHACHARD, « *construire le plan de formation d'un service* » Edition organisation, 1989.p.89

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les fonctionnaires aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique et l'évolution technologique ;
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'organisation.

La politique de formation précise la vision qui inspirera les actions tant à court terme qu'à moyen ou long terme. Cette vision devra être cohérente avec le futur désiré, de manière à construire l'avenir de façon progressive.

Concrètement il s'agit d'un document qui traite des aspects suivants en lien avec la formation :

1. Les buts que l'organisation veut atteindre par la formation ;
2. Les principes d'organisation : acteurs-bénéficiaires-moyens et outils-organisations pédagogiques ;
3. Les principes d'efficacité de la formation : ma mesure-assurance qualité de formation-condition de réussite.

1.1 Objectifs de la politique de formation

Selon MEIGNANT³⁴, les objectifs de la politique de la formation se réunissent en 3 objectifs majeurs, qu'il nomme 3P :

1-1-1 La performance

A-La performance individuelle

Dans l'emploi Appelé, aussi, perfectionnement individuel, c'est le fait de permettre à l'individu d'acquérir des savoirs faire, connaissances, compétences nécessaires à l'exercice de son activité.

B- La performance de l'unité du travail

Appelé, aussi, perfectionnement collectif, en effet, il y a des situations dans lesquelles L'apprentissage collectif est envisagé, et cela pour améliorer la performance globale des équipes et gagner en termes d'efficacité.

1-1-2-Projet

L'un des objectifs les plus crédibles de la politique de formation est celui de faciliter, d'accompagner la réalisation des projets de l'entreprise à moyen et à long terme.

³⁴ ALAIN MEIGNANAT, « *manager la formation* », 7eme Edition, éditions liaisons, op. cit, p-p57-69.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

A-Réussir un investissement

L'investissement est capital et son enjeu est plus que clair ; la survie dans un contexte économique mondial où la compétitivité est un facteur clé de succès.

Les entreprises qui ont cru réaliser des investissements, tout en ignorant les problèmes de compétences, l'ont souvent payées chère en terme de retards, pertes, annulations, pannes.

Pour la réussite de l'investissement, la politique de la formation comporte des formations permettant aux salariés une meilleure maîtrise de nouveaux équipements, et un meilleur rendement possible tout en évitant les risques et pièges.

B-Réussir un changement d'organisation

L'organisation du travail a changé profondément, le modèle taylorien jugé caduc a laissé place à d'autres formes d'organisation, comme le travail en équipe, les structures par projet, la responsabilisation, l'autocontrôle, le travail en réseau et la polyvalence. Ces modes d'organisations nécessitent une grande maîtrise de compétences nouvelles (compétences plus larges pour la polyvalence, compétences liées à l'organisation, compétences relationnelles favorisant le dialogue et la communication des différents membres d'organisation).

Ces formes d'organisation ont pour finalité l'augmentation de la réactivité des entreprises face aux changements. Pour ce faire, la formation joue un rôle cruciale dans la transformation de l'organisation dans le sens voulu, et ceci par le développement et la maîtrise de nouvelles compétences.

C-Favoriser l'évolution des métiers

Il est question de faire en sorte que les flux d'accès aux métiers de l'entreprise par les personnes formés soit assuré à moyen et long terme.

En effet, des métiers apparaissent, d'autres évoluent, d'autres disparaissent, le problème des entreprises sera donc d'anticiper ces évolutions, pour disposer à temps des effectifs suffisants et de compétences nécessaires. Pour ce faire, des formations continues sont mises en œuvre, ce qui suppose qu'il y'est en amant une analyse d'évolution de métiers et compétences (rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

D-Faire évoluer la structure qualifiante

C'est quand les entreprises décident, par le biais de la formation, d'agir pour requalifier et remettre à niveau une catégorie de personnel fragilisé par des mutations et transformations techniques et organisationnelles. Ce qui permet de renforcer l'employabilité des salariés, et de prévenir les risques futurs d'inadaptation aux contextes.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

1-1-3-Parcours

Il s'agit, ici, des actions de la formation qui vont accompagner le salarié dans sa trajectoire professionnelle tout au long de sa vie dans l'entreprise. Une politique de formation ne doit pas uniquement se centrer sur les besoins de l'entreprise, elle doit aussi prendre en considération la dimension individuelle des salariés.

A- L'insertion

Les responsables de formation mettront en place des formations, ou des stages d'accueils pour permettre aux nouveaux embauchés de comprendre l'entreprise, ainsi que leurs situations de travail pour s'insérer et s'adapter rapidement. Certaines entreprises ont parfois des stages d'accueils relativement courts ; de quelques jours à une semaine, d'autres ont de véritable parcours sur une année comportant des formations et des stages de tout genre.

B-La promotion

La promotion est une dimension qui est prise en considération par la politique de la formation. En effet les formations peuvent être des éléments très importants pour accompagner la promotion des salariés. Souhaitées par l'entreprise et parfois ressorts de la volonté des salariés, les formations Promotionnelles sont organisées dans le but de faciliter le passage des individus ayant un potentiel d'un poste vers un autre plus supérieur, et cela par une bonne maîtrise des exigences du nouveau poste en terme de qualifications et de compétences. Cela permet aux entreprises d'ajuster leurs ressources humaines.

C-Mobilité interne

La mobilité est finalement un cas particulier des points précédents. En effet, la mobilité promotionnelle a été traitée dans le paragraphe ci-dessus, quant à la mobilité transversale ou fonctionnelle, c'est-à-dire le passage d'un emploi à un autre dans la même catégorie de métier ou non, renvoie que :

- Dans la même catégorie de métier, l'aléa est le perfectionnement.
- Pas dans la même catégorie de métier, l'aléa est l'insertion dans un autre poste.

Insertion ou perfectionnement, la mobilité est permise par des formations spécifiques mises en œuvre. En pratique, après avoir présenté les trois grands types d'objectifs possibles d'une politique de formation avec des sous catégories, il y a lieu d'établir des priorités, qui se traduiront par une répartition des ressources entre ces différents objectifs. Cette hiérarchisation d'objectifs dépend du besoin de l'entreprise, ses préférences, de contexte, des opportunités et menaces.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

2. Le contexte de la formation

Il est indéniable que la formation peut fortement contribuer à la réduction des écarts de performance ou à l'adaptation des compétences au besoin d'évolution.

Cependant, pour être effective, cette contribution doit être perçue comme un des éléments du processus global de gestion d'une organisation, et comme un sous-système de gestion des

RH ; la formation doit s'intégrer à une stratégie de l'organisation. Or dans le contexte actuelle l'administration publique ne parvient pas à traduire ses missions en objectifs et, partant, à adopter des stratégies pour les atteindre. La cause fondamentale doit être recherchée dans une certaine culture de service public jusque-là exclusive de toute démarche managériale

Par ailleurs, pour être suffisamment motivant pour les individus, un système de formation doit prendre en compte la nécessaire convergence entre les besoins de l'organisation et les attentes professionnelles des individus³⁵. Une formation essentiellement centrée sur les besoins d'une organisation peut être perçue comme une contrainte.

3 Les moyens à mettre pour une politique de formation

Des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation pour la satisfaction d'organisation et l'atteinte de ses objectifs, nous les présentons comme suit :

3-1 Les moyens humains

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

3-2 Les moyens financiers

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation.

³⁵ A. MEIGNANT : « *compétences collectives de formation* ». Revue personnel ANDCP n° 324, juin 1991.p.24

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Section 03 : La gestion de la formation

Aujourd'hui, il est essentiel de développer une culture de la formation et du développement permanent au sein de son organisation. L'objectif est de soutenir et d'accompagner ses salariés dans des apprentissages qui auront un impact sur l'entreprise. Pour cela, il faut établir une gestion de la formation efficace qui s'appuie sur de bonnes pratiques et des outils permettant d'élaborer le plan de développement des compétences, de suivre les KPI et d'optimiser les aspects administratifs.

1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'organisation.

1.1 Définition Le besoin en formation

Dans le langage courant, on entend par besoin un manque à combler ou encore ce qui est nécessaire. Associé à la formation voudrait signifier littéralement manque de formation, ce qu'on veut désigner c'est en réalité l'existence d'une difficulté, d'un dysfonctionnement présent ou futur que la formation doit pouvoir régler.

Le besoin de formation est différencié des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologiques ou encore les besoins psychologiques, la formation est un moyen à disposition une réponse à un problème rencontré dans le travail. Le besoin de formation a souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur. Ce changement est une adaptation au niveau de poste de travail et de collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.³⁶

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimé par un manager, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter le besoin réel, qui veut vérifier si ce besoin provient d'un problème de niveau de compétence du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation ou à un manque de la motivation du collaborateur.³⁷

Ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités.³⁸

1.2 Les types de besoins de formation

Les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux, à savoir :³⁹

³⁶ SOYER Jacques, *Op.cit*, page P.137

³⁷ COHEN Annick « *toute la fonction ressources humaines* » Edition Dunod, Paris 2006, page,264

³⁸ SOYER Jacques, *Op.cit*, page, 137

³⁹ J.P. Citeau, GRH, « *principe généraux et cas pratique* », Ed Armand Colin, 2001, p.106.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

a- Au niveau institutionnel

C'est-à-dire au niveau de la direction générale, ces besoins prennent en considération les orientations et les choix stratégiques de l'entreprise. Celle-ci vise à éviter les dysfonctionnements futurs dus à ses ressources humaines et la démarche de GPEC en organisation répond à ces soucis.

b- Au niveau sectoriel

Tous les chefs de services ou unité du travail seront invités à exprimer leur besoin de formation, aidés en cela par le responsable de formation notamment dans la manière de conduire la procédure opératoire d'expression et de détection des besoins de formation (problèmes de communication, niveau de compétences insuffisant pour un poste.

c- Au niveau individuel

Une enquête au niveau des salariés et cadre sera menée pour exprimer des besoins individuels de formation. Ces formations rentrent dans le cadre des projets de développement personnel.

2- L'élaboration d'un plan de formation

Pour gérer efficacement les compétences de ces collaborateurs, il convient d'établir un plan de formation.

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

2.1 C'est quoi un plan de formation

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

Le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonne des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétences existants dans l'organisation.⁴⁰

Après la phase des analyses des besoins, vient la phase de la décision il faut donc monter le plan de formation qui est pour CASTETTER : *« une série d'activités organisées, unifiées Par un plan d'ensembles qui ont pour objet de réaliser des objectifs spécifiques en accord avec les politiques établies et les budgets de formation. »*

⁴⁰ GREY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation formation » Edition organisation, paris, 1993, p.97

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »⁴¹ .

Le plan de formation est une démarche qui allie les besoins administrations et établissements publics, qui doivent disposer des agents compétents pour développer leurs projets et répondre aux exigences du service public et ainsi aux besoins des agents qui souhaitent progresser dans leurs métier, leurs carrière , ou de se convertir vers un autre métier.⁴²

2.1.1 Les objectifs du plan de formation

MEIGNANT.A⁴³ met en perspectives les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles(voir le tableau suivant).

Tableau 04 : Les objectifs du plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
Court termes (1 an) Consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage 'un nouveau langage de programmation
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	Prise en compte d'évènement effectuant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de tourte a la DRH aux nouvelles législations sur la formation
	Formation d'insertion	Accueillir des nouveaux entrants	Séminaires d'intégration.
	Réussir un investissement et/ou	Achat de nouveaux équipements induisant des	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine.

⁴¹ ALAIN MEIGNANT *Op.cit.* p.221

⁴² CNFPT-plan de formation ; GUIDE LEPLAN DE FORMATION dans la fonction publique territoriale, mai,2009

⁴³ CADIN.L, « *GRH : pratique et éléments de théorie* » Edition Dunod, Paris 1997 ?296

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

	un changement d'organisation	changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents)	Formation aux automatismes
Moyen terme (3 ans) : Accompagner et faciliter les changements	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus a potentiels susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formation diplomates externes
	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotions	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'organisation	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage
Longue terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipées. Promotion de valeur et d'une culture d'entreprise .	Formation de l'ensemble a la qualité au management participatif, à l'interculturel. Université d'entreprise , stage hors limites.
	Développer d'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître .	Bilans de compétences. Cellule de reconversion

Source : GADINI.GUERIN, FIGIERE F, GRH, pratique et éléments de théorie, édition dunod, Paris 1997.p.297

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

2.2 Les choix de la politique de formation

Selon Soyer. J le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise. Il comprend les lois sur la formation et qui comporte.

2-2-1 Les objectifs

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
- Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel ;
- Information du personnel sur l'organisation, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;
- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demande possible...
- Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité.
- les priorités ;

2-2-2 Le contenu et la pédagogie

La formation est destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de formation.

MEIGNANT. A classe les méthodes en cinq catégories⁴⁴ :

- Méthodes affirmatives ('expose, tutorat...)
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, méthodes déductives et inductives...)
- Méthodes de découverte (pédagogie du projet, réalisation de recherche, formation-action, méthodes des cas...)
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation ; méthodes de groupe, de développement personnel, de créativité,)
- Aussi méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles...).

⁴⁴ PEPETTIJ-Op.cit., P.418

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

2-2-3 La durée, le calendrier

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

2-2-4 Le budget

Il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation

2.3 La validation du plan de formation

Dès son élaboration par le service formation, le plan de formation sera validé par les directeurs des structures qui ont exprimé leurs besoins, puis approuvé par le conseil d'administration. Ce dernier donnera ou non son accord sur le budget qui sera soumis.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Après avoir fixé le plan, il convient de passer à la phase de communication qui est pour objectif d'informer globalement d'informer le personnel sur les orientations du plan

3 - La réalisation des actions (mise en œuvre de la formation)

Après l'analyse des besoins et le montage du plan de formation il faut également penser à certaines conditions préalables qui sont susceptibles d'assurer le déroulement normal des activités de formation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction de programmation des actions.

Ainsi Clermont BERNABE soutient que la motivation des participants est très importante. Ce dernier entend par motivation des participants se qu'éprouvent ceux-ci à s'impliquer dans les activités de formation. Il s'agit de l'intérêt que suscite la formation chez les concernés. Le succès d'une telle activité est conditionnée par une communication interne sur la formation.

Il faut également veiller au cours de la réalisation de la formation au respect de la réponse-prestation faite par l'organisme de la formation.

4- Le suivi et l'évaluation de la formation

Parler du suivi et l'évaluation des actions de formation initiées suppose que l'on désire connaître les résultats obtenus. Le développement des RH n'est pas pour l'organisation une fin en soi, pas plus qu'on ne forme pour former.

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4.1 Le suivi de la formation

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

Le suivi, il est généralement mesurer les indicateurs de base tels que la durée moyenne d'une formation, le cout direct de l'heure de formation, le temps moyen passé en formation, les dépenses de formation par personne ... etc. Ils seront suivis en fonction de la politique de formation de l'organisation et des orientations décidées par le département responsable de la fonction formation.

4.2 L'évaluation de la formation

Évaluer c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes une évaluation sérieuse impose qu'au moment du montage de l'action, l'on fixe les objectifs finals, les objectifs de formation et les objectifs pédagogiques qui sont mesurables a des moments bien précis. Il convient d'avancer que pour l'évaluation des actions de formation les auteurs proposent d'une manière générale quatre niveau d'évaluation.

4-2-1 L'évaluation de la satisfaction

Il s'agit de recueillir l'opinion à chaud des participants sur la prestation de formation. Les pratiques sont diverses et plus au moins sophistiquées : tours de table en présence ou non des formateurs questionnaires individualises ou anonymes, attribution des notes d'intérêt et de pertinence....

Il faut reconnaitre que ce type d'évaluation ne présente pas un grand intérêt saut au démarrage d'une nouvelle action pour la détection des erreurs et les dérives.

4-2-2 L'évaluation pédagogique

Il s'agit de voir si les capacités et les connaissances acquises ont été définitivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action de formation. Ce type d'évaluation suppose que les objectifs sont fondés sur des critères permettant une observation et une mesure.

4-2-3 L'évaluation du transfert sur les situations de travail

Cette évaluation est pour objectif de savoir si les concernes appliquent ce qu'ils sont appris. Dans ce cas la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail.

4-2-4 L'évaluation économique de la formation

C'est un type d'évaluation qui s'inscrit dans une perspective d'investissement, il faut élaborer référentiel d'exploitation qui contient le descriptif des paramètres sensibles

Chapitre II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

d'exploitation ou des changements qualitatifs qui peuvent être effectués par les effets d'une action ou d'un plan de formation.

Conclusion

La formation est considérée aujourd'hui comme étant une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et à la pertinence des organisations

Elle est de plus en plus vue sous l'angle d'un investissement plutôt qu'une simple dépense. Mais, à elle seule la formation se limite au perfectionnement et à la sensibilisation des employés.

Conjuguée à une démarche d'évaluation de formation, cette dernière intègre son rôle stratégique et fait ses preuves dans le domaine de développement du personnel et de l'organisation

La réalisation du plan de formation s'inscrit dans un ensemble des étapes principales. Celle-ci amènent des actions différentes et diversifiées, devant prendre en compte un ensemble d'acteurs, eux-mêmes très hétérogènes avec des enjeux et attentes spécifiques, le travail de responsable de formation est bien entendu, de « produire de la relation » et « de tenir la tension entre les acteurs »

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

Chapitre III : La formation au sien de L'APC de Tizi-Ouzou

Introduction

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

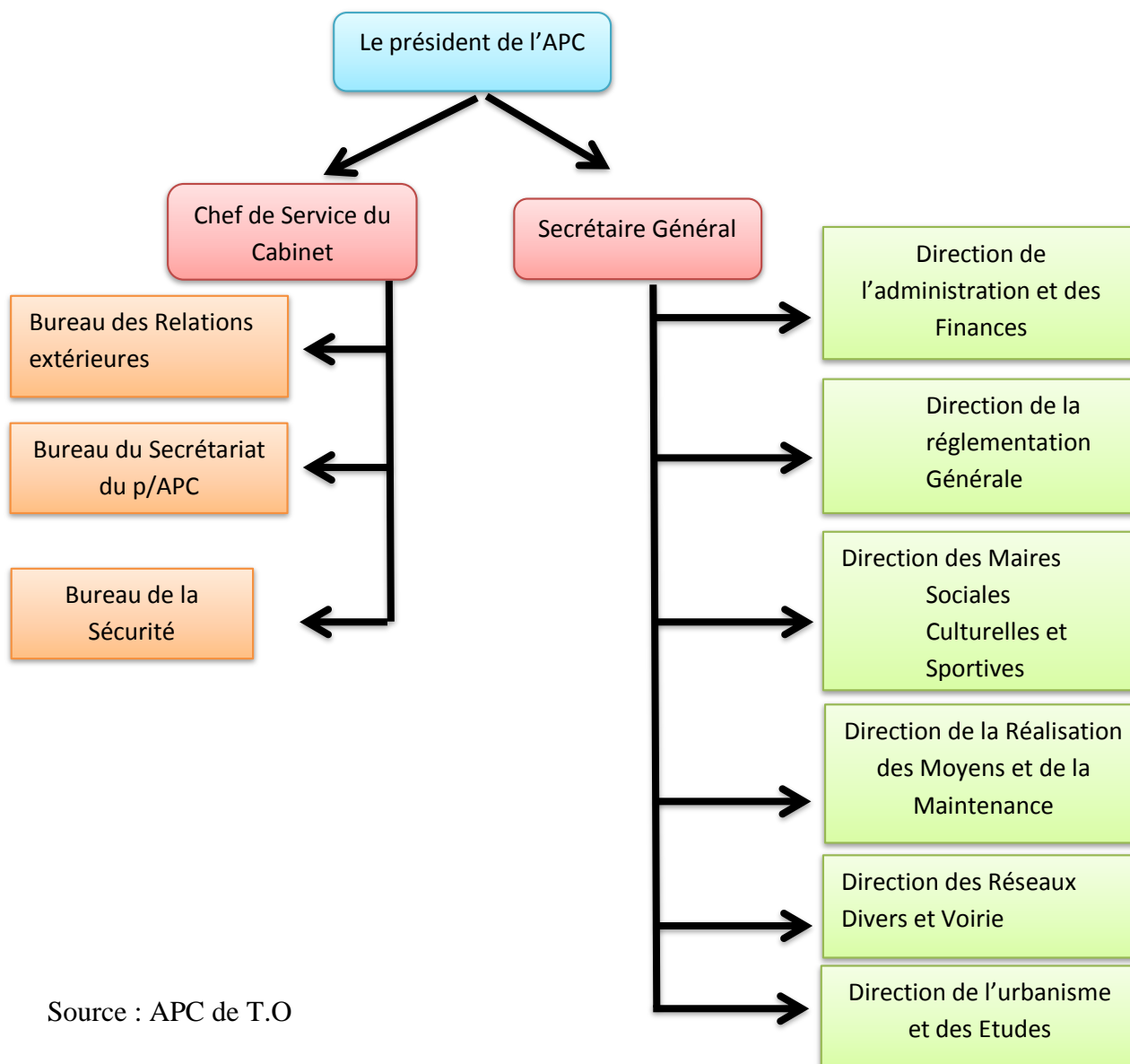
Avec l'aide des notions théorique que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'administration d'APC, nous allons essayer de présenter brièvement que possible cette dernière où s'est déroulée notre enquête.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette administration, on analysant son plan de formation, ces méthodes d'identification des besoins de formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « APC de Tizi-Ouzou »

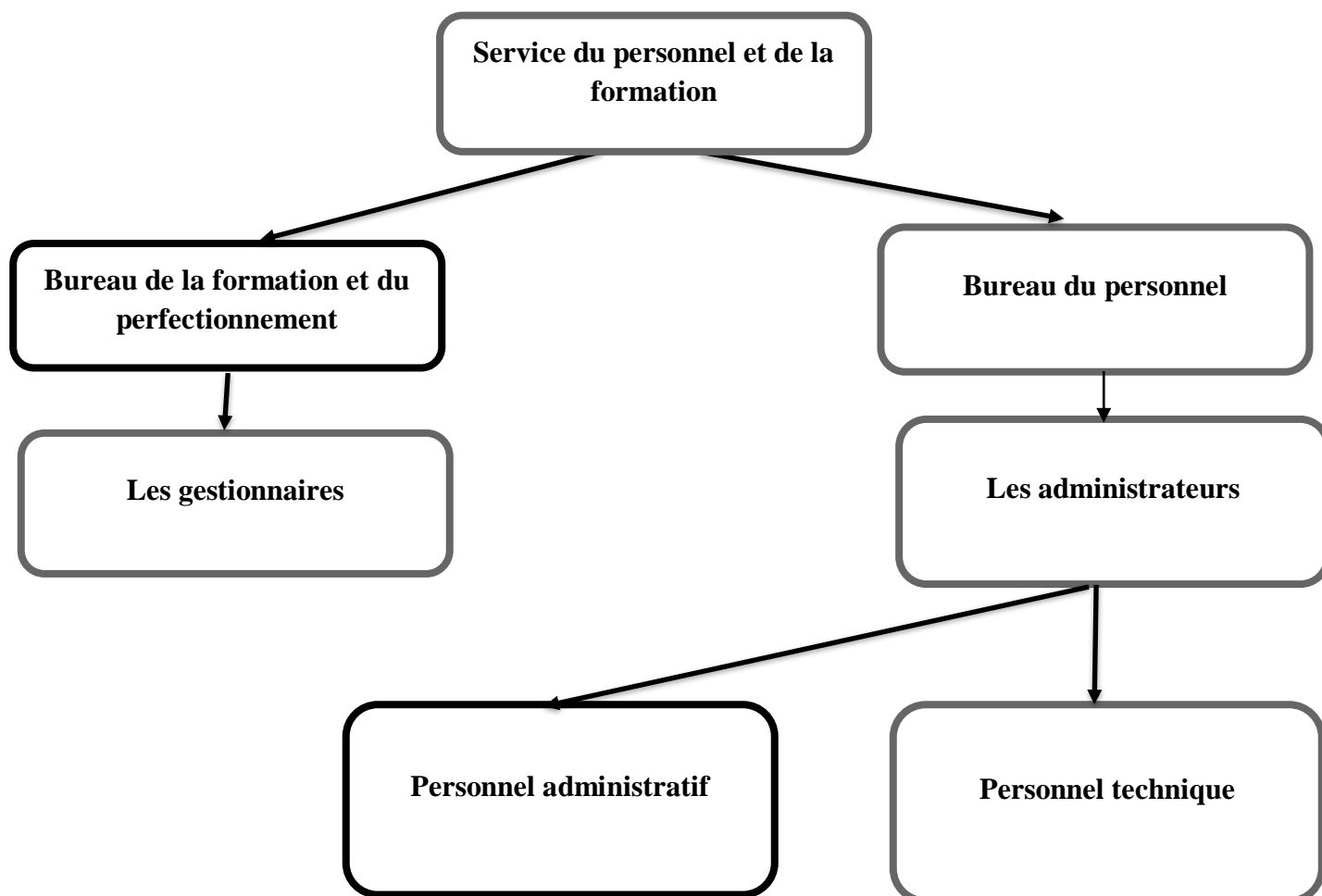
Dans ce chapitre, nous présenterons l'administration de l'assemblée populaire et Communale (APC) de Tizi-Ouzou, à travers deux aspects :

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



Source : APC de T.O

La schématisation du service du personnel et de la formation



1.1. Historique de l'APC de Tizi-Ouzou

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indépendants :

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

1.3. Missions de l'APC de Tizi-Ouzou

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

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

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

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

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

Section 2 : La Formation au sein de L'APC**1- La formation des RH et ses types**

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

1-2 La Formation au sein de L'APC

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

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

2 . Le cadre réglementaire de la formation :

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

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

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

3. Le lancement d'une action de formation

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

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

Le suivi et la gestion du plan de formation :

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

Niveau 01 : Avant la formation :

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

- Préparer les décisions de détachement lors des formations de longue durée avec maintien du salaire ;
- Etablissement des convocations

Pour les employés concernés ;

Contacter les stagiaires sélectionnés pour :

- Le complément du dossier administratif ;
- Subir une visite médicale ;

Niveau 02 : Pendant la formation :

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

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

Niveau 03 : Après la formation :

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

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

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

- Evaluation et diffusion des questionnaires aux intéressés utilisateurs ;
- Dépouillement des questionnaires et analyse des résultats.

4 Type de formation au sein de L'APC**4.1 La formation de recyclage**

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

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

Les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel, annuel et pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage.

4.2 La formation de perfectionnement

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

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

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

4.3 La formation préalable à la titularisation

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

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

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

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

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

Section 03 : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée.

- Comprendre l'impact des actions de formations dispensées sur les compétences des bénéficiaires ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leur savoir, savoir-faire et comportement.

1 Présentation de l'échantillon

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel du service du personnel et de la formation de l'APC de Tizi-Ouzou.

1.1 Objectifs de l'enquête

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

- Comprendre l'impact des actions de formation dispensées sur les compétences bénéficiaires ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leur savoir, savoir-faire et comportement.

1-2 Exploitation et analyse des résultats

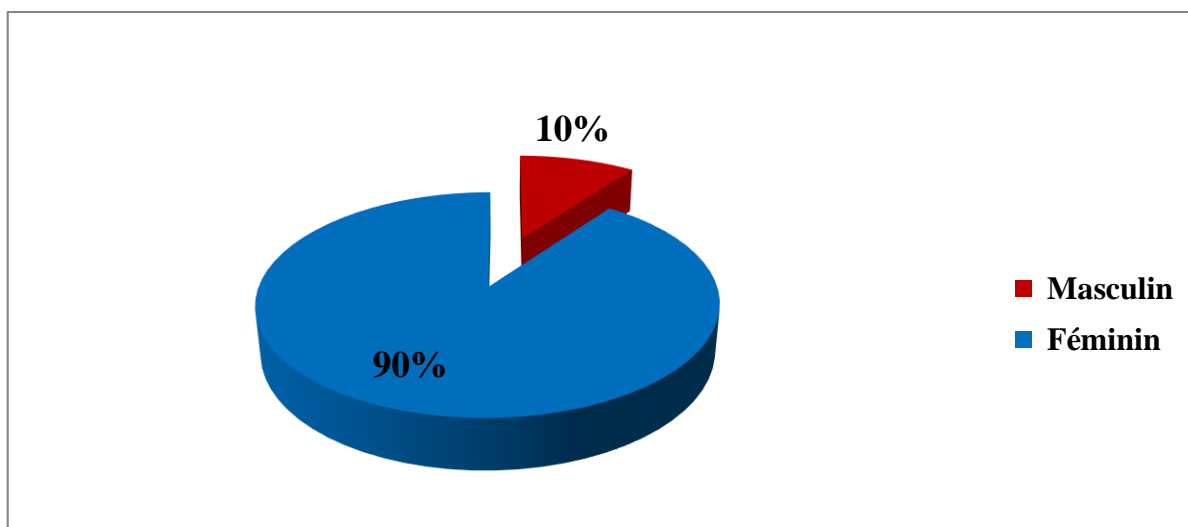
Nous avons adressé notre questionnaire à du personnel de l'APC de la wilaya de Tizi-Ouzou. Rappelons que sur 50 éléments formes au moins une fois durant leur carrière, nous avons constitué un échantillon de 20 éléments, pour cela nous procéderons à l'analyse des données recueillies dans cette série de tableaux.

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	02	10%
Féminin	18	90%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 04 : Répartition de l'échantillon par genre



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

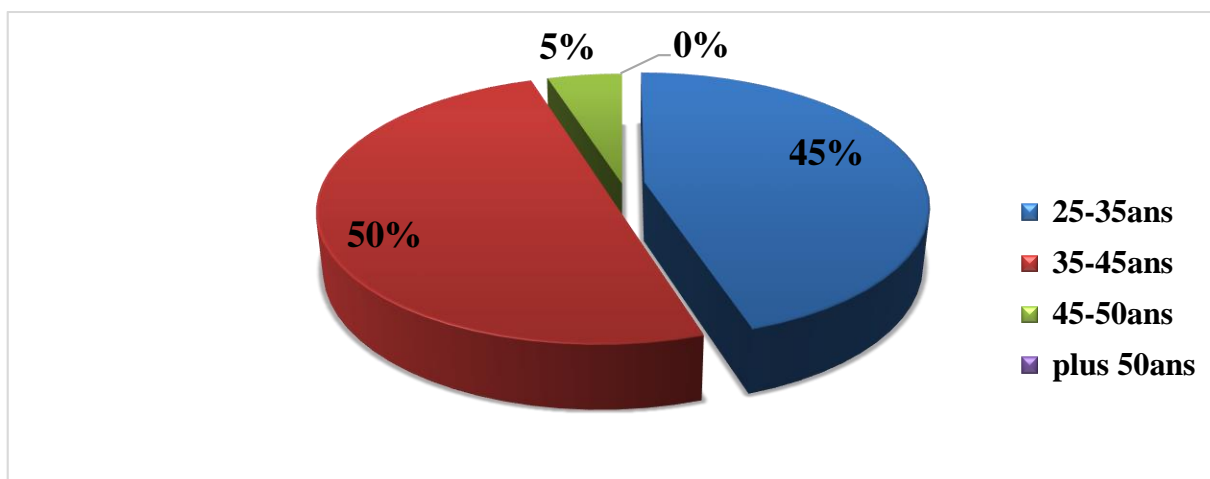
Parmi les 20 personnes interrogées, 02 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 10%. Les restants sont de sexe féminin représentés quand a eux par 90% de l'échantillon. Cette analyse montre que le taux de la catégorie féminine est supérieur à celle masculine avec un écart de 80%.

Tableau 06 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
25-35ans	09	45%
35-45ans	10	50%
45-50ans	01	5%
Plus 50ans	00	00
Total	20	100%

Source : Elaboré par nous même

Figur05 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge



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

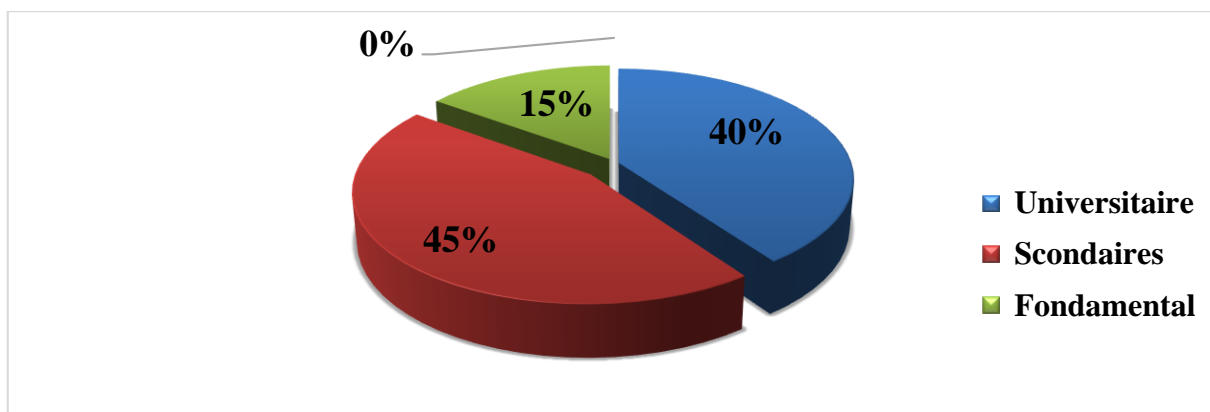
La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 35-45 ans » avec un taux de 50% ; suivie par celle de « 25-35 ans » avec un taux de 45%. 5% des interrogés ont un âge appartenant a la tranche « 45-50 ans », et aucun des agents interrogés n'a plus de 50 ans.

Tableau 07 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction :

Niveau d'instructions	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	12	40%
Secondaires	05	45%
Fondamental	03	15%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure 06 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



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

Sur 20 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est varié comme Suit:

- 12 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 40% ;
- Les 05 personnes, soit un taux de 45% ont un niveau secondaire ;
- Et seulement 15% ont un niveau fondamental.

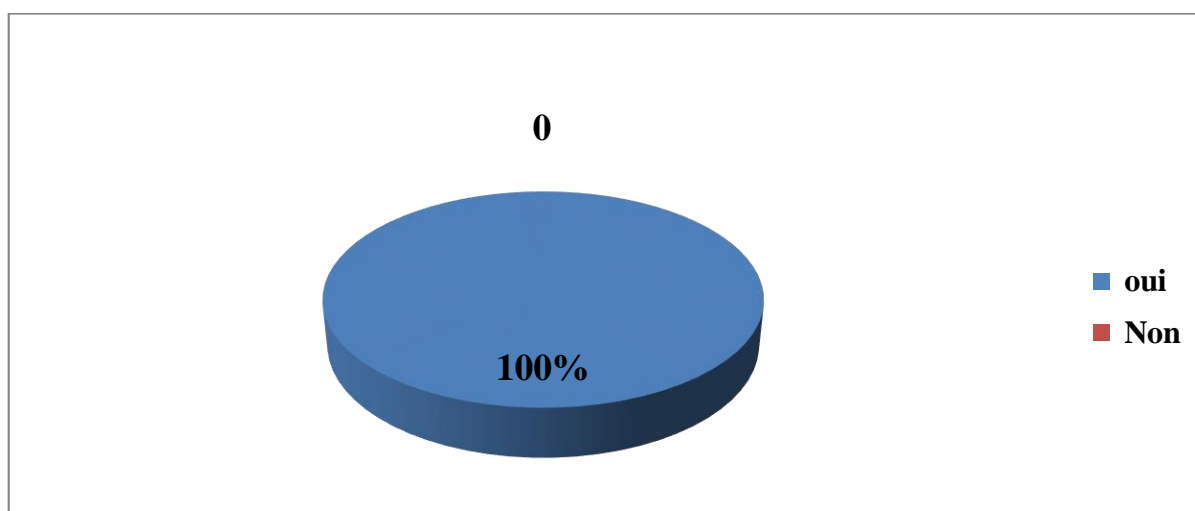
Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, c'est pour cela que les administrations prennent en considération ses employés pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises

Tableau 08 : Les agents qui ont bénéficié d'une formation

Bénéficiaire d'une formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	00	00
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 07: Répartition de l'échantillon par bénéficiaire d'une formation



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

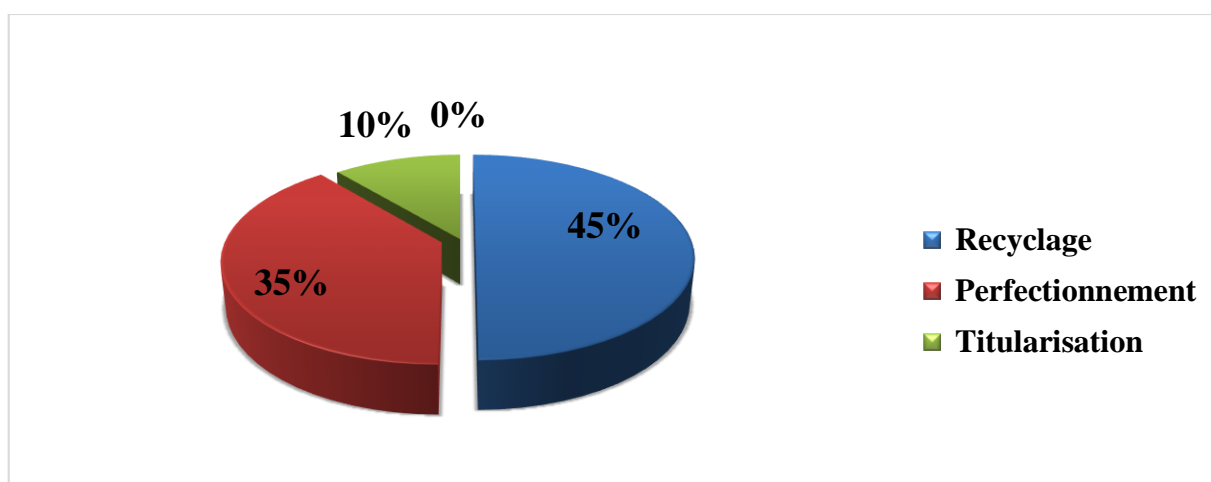
Sur les 20 personnes interrogées, tous les employés ont bénéficiés d'au moins une formation, soit un taux de 100%. Cela s'explique par la transmission du savoir et le savoir-faire et les comportements qui permettent d'alimenter des bases des données collectives des connaissances. Donc l'administration s'inscrit dans une logique d'amélioration des compétences par voie de formation.

Tableau 09 : Type de formation suivi selon l'expérience

Expérience en Générale	Type de formation			
	Recyclage	Perfectionnement	Titularisation	Pourcentage
Mois de 5ans	04	03	04	45%
6-15ans	04	03	00	35%
16-25ans	01	01	00	10%
Plus de 25ans	00	00	00	00
Total	09	07	04	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 08 : Type de formation suivi



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

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau que 45% est le taux de ce qui ont bénéficié d'une formation de recyclage et ceci correspond à ceux qui ont moins de 05 ans d'expérience.

Tandis que 35% est le taux des interrogées ayant bénéficié d'une formation de perfectionnement, et 10 % est le taux des bénéficiaires d'une formation préalable a la titularisation.

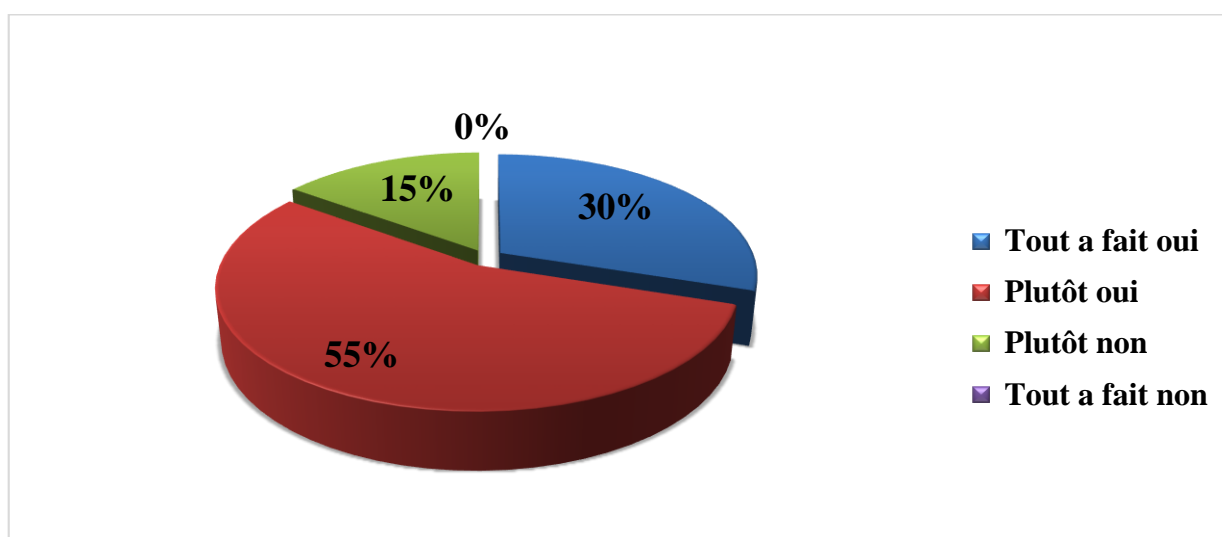
Nous déduisons que le choix de type de formation dépend de l'année d'expérience ce qui signifie que la direction prend en considération l'année de recrutement comme précepte objectif. Les résultats s'inscrit dans une logique d'amélioration et de développement de compétences, partagées entre le recyclage et perfectionnement.

Tableau 10 : La suffisance de la documentation

La documentation remise est-elle suffisante	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait oui	06	30%
Plutôt oui	11	55%
Plutôt non	03	15%
Tout a fait non	00	00
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 10: La suffisance de la documentation



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

55 % des interrogées trouvent que la documentation plutôt riche ; 30% la trouvent tout à fait riche ; 15% des interrogées trouvent la documentation plutôt pauvre.

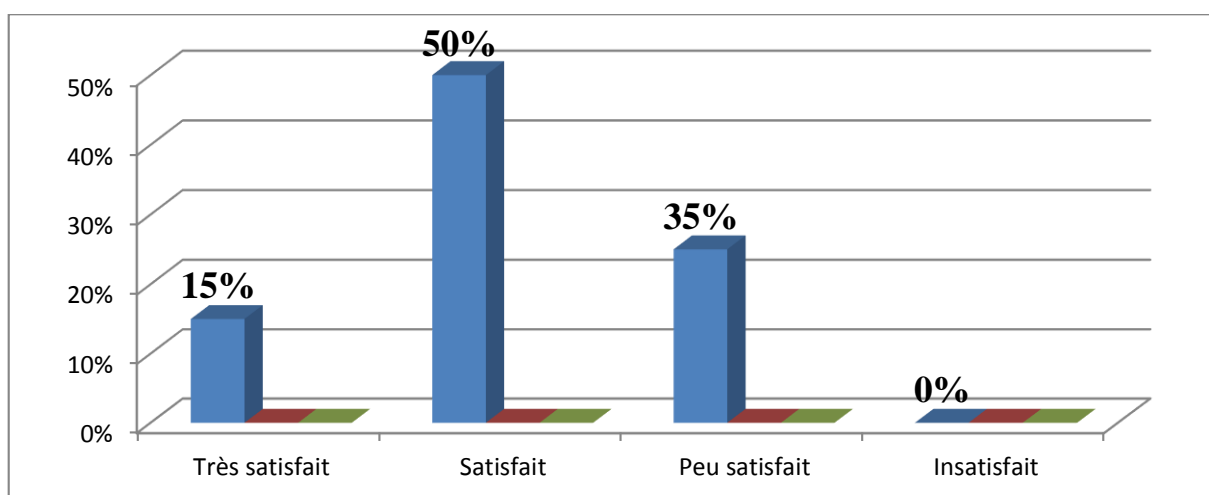
Les résultats de cette analyse montrent que la documentation remise lors des formations dans la totalité est satisfaisantes pour faire face aux différentes contraintes et changements techniques et technologiques, Cependant les salariés sont satisfaits par les formations suivies.

Tableau 11 : Le sentiment du formé à l'issue de la formation

Le sentiment du former a l'issue de la formation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	03	15%
Satisfait	10	50%
Pas satisfait	07	35%
Insatisfait	00	00
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 11 : Le sentiment du former a l'issue de la formation



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

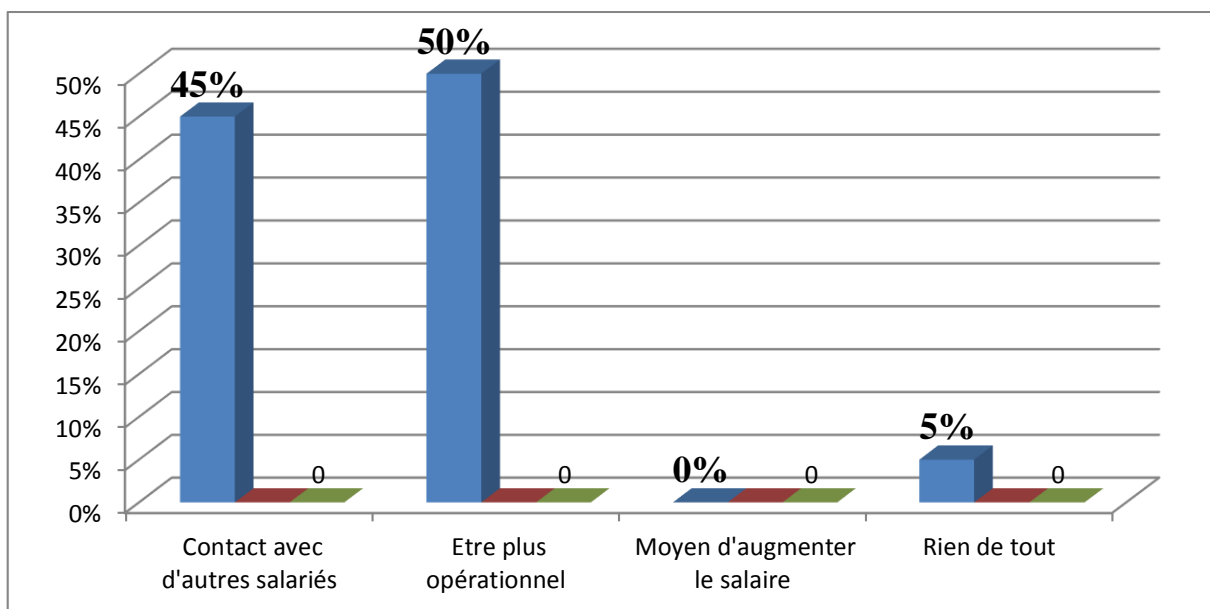
50% des interrogés affirment qu'à l'issue de leur formation sont dans l'ensemble Satisfait, 35% disent qu'ils sont peu satisfaits, 15% des interrogés disent qu'ils sont très satisfait. Cet indicateur nous renseigne sur le sentiment de satisfaction que ressentent les répondants à l'issue de leur formation. Un sentiment positif que nous pouvons associer à la motivation et donc à la possibilité d'une optimisation des compétences.

Tableau 12: Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances

Apport de la formation	Fréquence	Pourcentage
Contact avec d'autres salariés	09	45%
Etre plus opérationnel	10	50%
Moyen d'augmenter le salaire	00	00
Rien de tout	01	05%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 12: Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances



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

Les données enregistrées au tableau montre bien que la formation suivi par les Salariés, leur permet, surtout : d'être plus opérationnel, soit 50% et ensuite les 45% leur permet de contacter d'autres salariés, enfin les 5% affirment que cela ne leur a rien apporté.

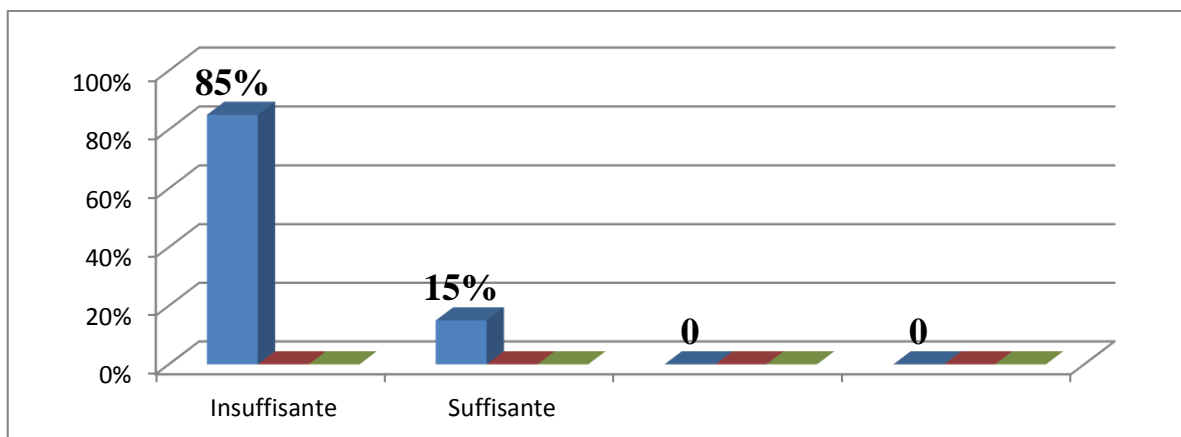
En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maîtriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'administration.

Tableau 13 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie.

Nombre de formation suivie	L'appréciation des salariés par la formation suivie		Pourcentage
	Insuffisante	Suffisante	
1-2	03	00	03
3-4	05	00	05
5 et plus	09	03	12
Total	17	03	20
	85%	15%	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure 12 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie.



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

Le tableau montre que 85% des enquêtés déclarent l'insuffisance des formations, suivies contre seulement 15% qui voient le contraire.

100% des interrogés qui ont suivies de 1 à 4 formations, déclarent que les formations suivies n'étaient suffisantes, et 15% représentes le taux de ceux qui ont suivies plus de 5 formations déclarent que les formations suivies sont suffisantes.

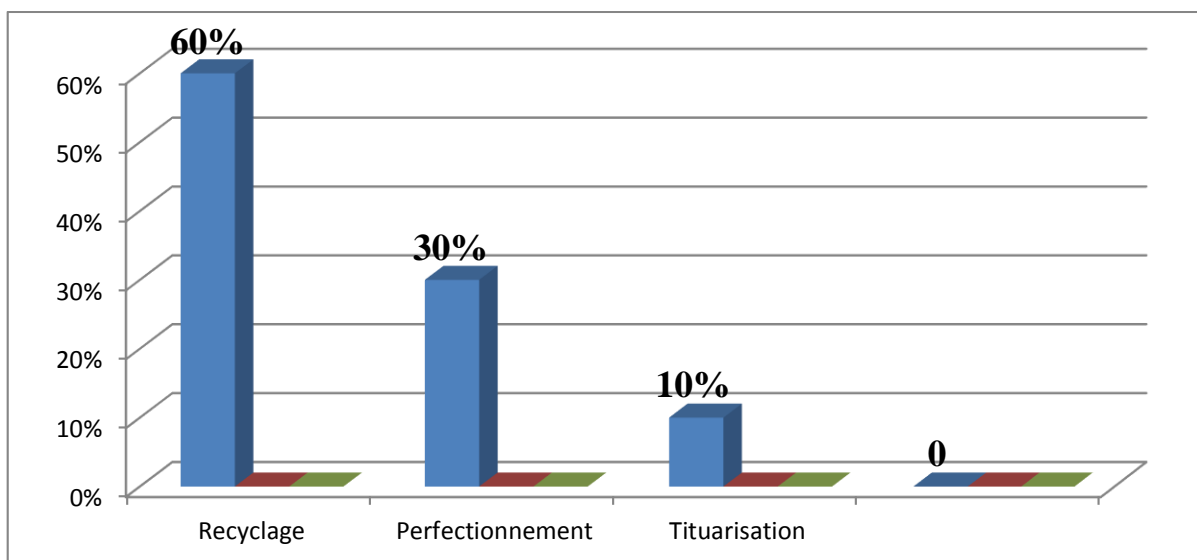
A partir de là, il est aisé de remarquer que la totalité des interrogés affirment l'insuffisance des formations suivies. Les causes avancées par ces derniers sont : Le manque de documentations susceptibles, Mauvais encadrement, La courte durée. La volonté des répondants à bénéficier d'autres formations pouvait indiquer de l'intérêt que portent ces individus à l'amélioration et au développement de leurs compétences. Puisque nous avons vu précédemment que, pour la plupart, une meilleure opérabilité est enregistrée après des actions de formation.

Tableau 14 : Développement des compétences selon le type de formation suivie

Type de formation suivie	Développement des compétences		Pourcentages
	Oui	Non	
Perfectionnement	06	00	30%
Recyclage	12	00	60%
Titularisation	02	00	10%
Total	20	00	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure 13 : Développement des compétences selon le type de formation suivie



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

Les données de ce tableau font ressortir que tous les formés jugent que le type de formation suivie influence positivement dans le développement de leurs compétences. Alors que tous les salariés interrogés ayant suivi une formation de type recyclage, soit 60% trouvent que leurs compétences et performances au travail sont très influencées, contre 30% des interrogés qui ont suivi une formation perfectionnement et 10% pour la formation préalable à la titularisation.

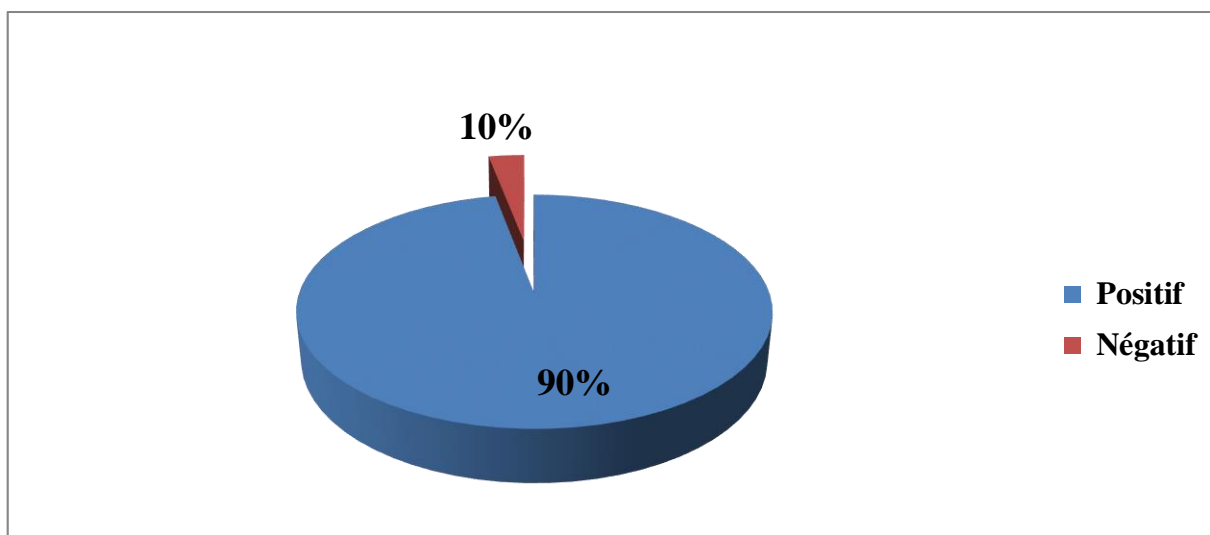
En effet, le type de formation le plus influent au travail au sein de la l'APC de est la formation perfectionnement et recyclage, car pour ces deux formations, les formés ont signalés, que ces formations ont été d'avantage sur l'acquisition des meilleurs qualifications et des capacités qui leurs permettent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

Tableau 15 : Impact de ces formations sur le développement des compétences

Développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Positif	18	90%
Négatif	02	10%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure 14: Impact de ces formations sur le développement des compétences



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

Les données de ce tableau montre que 90% des interrogés déclarent que les formations Suivies permettent le développement des compétences, contre 10% qui signale le contraire.

L'analyse des résultats indique que la contribution de la formation au développement des compétences est révélatrice d'une actualisation du potentiel de l'APC.

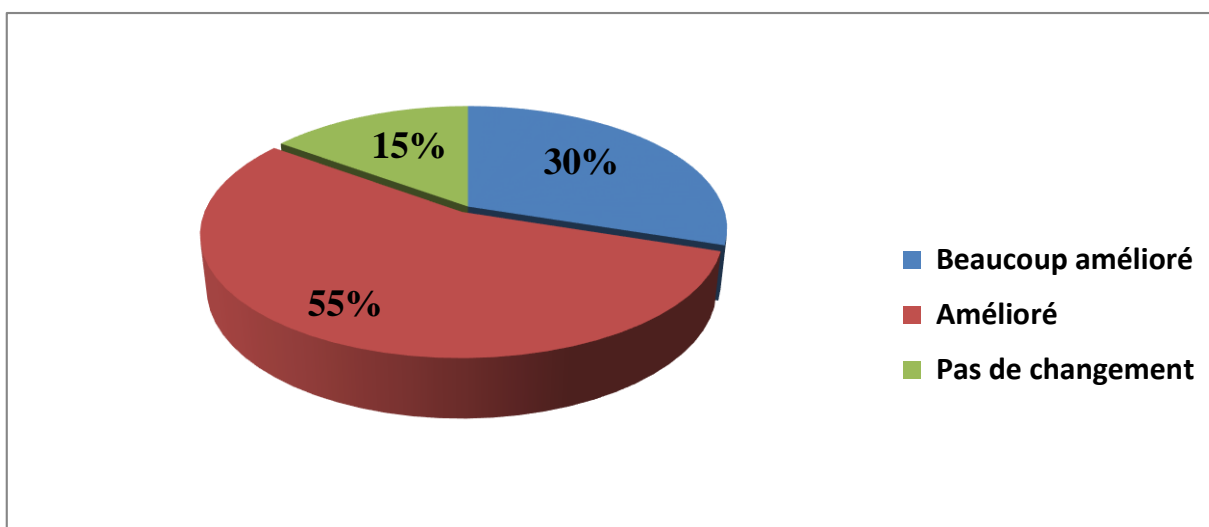
Développement de compétences répond ainsi aux préoccupations professionnelles des individus mais également aux impératifs organisationnels que vivent actuellement les administrations.

Tableau 16 : Le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation

Le niveau de connaissance de l'agent a l'issue de la formation	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioré	06	30%
Amélioré	11	55%
Pas de changement	03	15%
Total	20	100

Source : Elaboré par nous même

Figure 15: Le niveau de connaissance de l'agent a l'issue de la formation



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

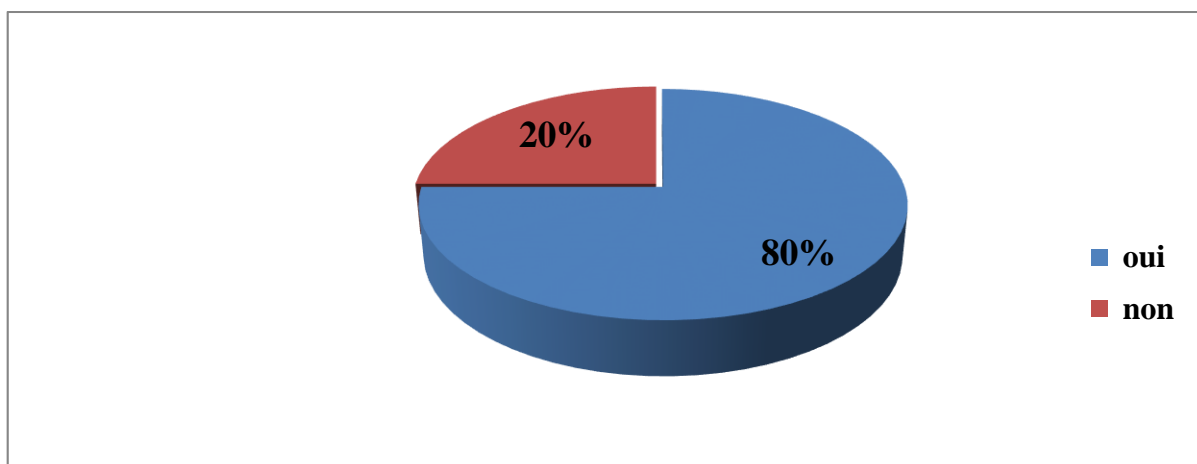
55% des personnes interrogés disent que leurs niveau de connaissances a amélioré a l'issue de la formation, 30 % trouvent que leurs savoir s'est beaucoup amélioré 15% des personnes ne sentent aucun changement.

Tableau 17 : L'évaluation après la formation

L'évaluation après la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	04	20%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure 16 : L'évaluation après la formation



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

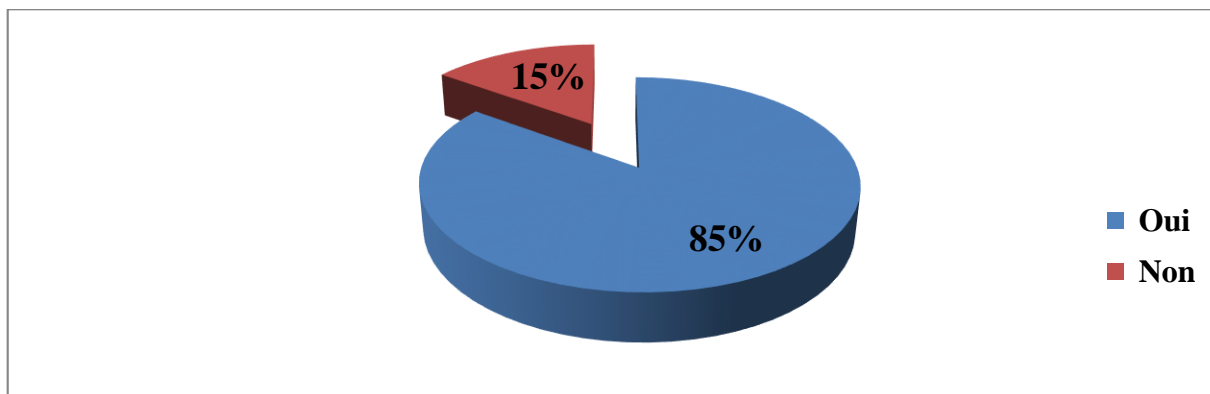
80% des agents interrogés sont évalués à l'issue de leur formation, alors que 20% ne le sont pas. Il ressort que l'évaluation des formés est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences. Il s'agit de comprendre le suivi de la formation et l'implication des responsables dans ces actions de formation. En effet, 80% des formés sont évalués après leur formation, ce qui dénoterait que ces actions de formation sont bien ciblées et qu'il y a des compétences ou des acquis attendus de ces formations.

Tableau 18: l'application des connaissances acquises lors de la formation

L'application des connaissances acquises	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	85%
Non	03	15%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure 17 : l'application des connaissances acquises lors de la formation



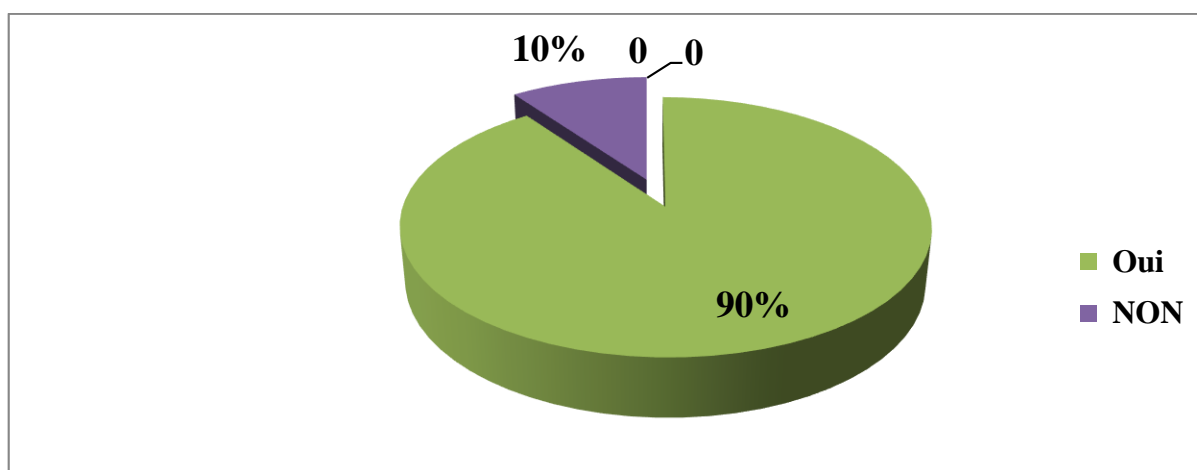
85% des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations ; 15% disent qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations Vu que les connaissances acquises ont été appliquées par la majorité absolue des formés, cela relève que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences. Au vu de l'utilisation et de l'application des connaissances acquises lors de la formation au milieu du travail, nous pouvons déduire d'une part l'efficacité du plan de formation de l'administration ainsi que l'impact de ces formations sur développement des compétences.

Tableau 19: Souhait d'autres actions de formation

Souhaiter une autre formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	02	10%
Total	20	100

Source : Élaboré par nous même

Figure 18 : Souhait d'autres actions de formation



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

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

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

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

Conclusion

À partir des informations récoltées au moyen du questionnaire et de la recherche documentaire, il en ressort que la formation a un impact positif sur la performance de l'APC de Tizi-Ouzou car elle est non seulement un moyen de motivation pour les salariés, mais aussi un moyen d'adaptation à l'environnement sans cesse changeant de l'entreprise (nouvelles normes comptables, nouveaux logiciels plus pratiques).

Notre étude a démontré que l'importance pour les entreprises c'est de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.

Conclusion générale

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

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

La fonction ressources humaines est une fonction stratégique dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'organisation au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en terme de performance, et doivent être organisées sur la base du savoir et de compétences.

La Direction des Ressources Humaines est concernée par tous les niveaux du processus formation.

Elle assure le relais opérationnel des politiques et stratégies élaborées par la direction générale lors de la mise en place du plan d'action ressources humaines. Ce plan vise à répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'établissement pour le court et le moyen terme.

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une organisation a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'organisation. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

La formation est désormais un outil de management, une composante de la gestion stratégique des ressources humaines. Ces avantages sont considérables et touchent différents plans.

La formation devrait être consacrée comme un droit, une obligation et une exigence. Ce qui ne peut se réaliser qu'à travers la révision des textes qui sont à l'heure actuelle vétustes et épars.

Aussi en matière de gestion des ressources humaines, les responsables de formation ne sont pas pour la plupart, suffisamment préparés pour mener à bien le management de formation, avec toutes exigences qu'elle requiert comme activités d'apprentissage d'adultes.

L'absence de politique de formation n'est cependant pas étrangère à une certaine culture de service public qui s'est développée en dehors de tout réflexe de management. La formation peut contribuer à redonner au service public ses valeurs à condition qu'elle soit finalisée et considérée comme un véritable investissement dont on doit évaluer l'impact à moyen terme pour les organisations publiques.

Cette approche de formation assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'organisation, en plus de permettre à l'entreprise de conserver l'expertise à l'interne. Notre étude indique que les employés doivent renouveler leurs connaissances à tous les trois ans. Cette étude démontre l'importance pour les organisations de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- CITEAU.J. P « *gestion des ressources humaines* », paris,1992 , p.85 .
- P. CANDOU « *audit social : méthodes et techniques pour management efficace* » librairie Vuibert 1987.
- FRANCOIT.VIALLET « *ingénierie de la formation* » Édition d'organisation 1987.
- Guy le BOTERF, serge BARZUCCHETTI, FRANCINE Vincent « *comment manager la qualité de la formation* » Édition d'organisation, 1995.
- VALLEMONT : Moderniser l'administration. Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines. Paris : Nathan 1991.p.91.
- Amal LAALOU, « *la pratique de la gestion des RH dans les grandes entreprises au Maroc : essai d'analyse* » thèse de doctorat d'Etat, université Hassan II de Casablanca : 10juin2015.
- Jean Louis CHACHARD, « *construire le plan de formation d'un service* » Edition organisation, 1989.
- A.MEIGNANT : compétences collectives de formation. Revue personnel ANDCP n° 324, juin 1991.p.24..
- COHEN Annick « *toute la fonction ressource humaines* » Edition Dunod, paris 2006, page,264.
- SOYER Jacques, opcit, page, 137.
- J.P. Citeau, GRH, principe généreux et cas pratique, Ed Armand Colin, 2001, p.106.
- GREY LE BOTER « *l'ingénierie et l'évaluation formation* » Edition organisation, paris, 1993, p.97.
- ALAIN MEIGNANT Op.cit p.221 CNFPT-plan de formation .
- GUIDE LEPLAN DE FORMATION dans la fonction publique territoriale, mai, 2009.
- CADIN.L, « *GRH : pratique et éléments de théorie* » Edition Dunod, Paris 1997 ?296
- PEPETTI.J-Op.cit., P.418.
- Anne Dietrich, Management des compétences, 4ème édition, édition Vuibert.
- Paris, 2018. André Guillet, « Développer les compétences », 2ème édition, ESF, 1998, Paris, p.82.
- BRUNETAUX.J.B, « *Gestion des ressources humains* », 4ème édition.
- Yaoundé, UCAC, p. 2007.gister en management, université d'Oran, 2014.
- FRANCESCO Longo, Daniela Cristofoli, 2007, «*Strategic Change Management in the Public Sector*», John Wiley and Sons.

- JEAN MARIE PERETTI « ressources humaines » édition Vuibert paris 1997.
- Malikiidogo Shakali, Droit administratif, FSSAP, G2. SPA, Bukavu, Centre Universitaire de Bukavu, 1999-2000.
- Ef MAHIOU, A , OPU, Alger, 1976, p 74-78.
- CADIN (L) FIGEYRE(F), « Gestion des ressources humaines », ed Dunod, 3éd, 2007, p55.
- PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » éditions liaison, paris 1999.
- PALMER, RODGER-E, abenefit cost study of an education investissaiement in small. american journal of small business , vol, 1 avril1987.
- PIERRE LOUART, « *gestion des RH* » EDITION EYROLLES, PARIS 1994.
- SEKIOU, LAKHDAR, « *gestion du personnel* », les éditions d'organisations paris 1986.
- SEKIOU LAKHDAR, la « GRH », Québec: deballec, 1993.
- Comité de réforme des st3et des missions de l'état M.C BELMIHOUB cas Algérie avril 2004.
- Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales TENIOU Afaf /BENTERKI Azzedine N°2014.
- Francesco Longo, Daniela Cristofoli,2007,Strategic Change Management in the Public sector ,John Wiley and Sons, 350p.
- CHEVALIER J.M et alliés « gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, paris 2002.
- Patrick Rivard et Martin Lauzier La gestion de la formation et développement des ressources humaines 2^{ème} édition .
- Pierre Louart « *gestion des ressources humaines* » édition Eyrolles, paris, 1994 p109.
- SEKIOU et OPCIT. p157.
- PHILIPPE/ ZARIFIAN « objectif compétence » édition liaison, 1999. P70.
- KETELE J.M [De Ketele, 2006.
- Zarifian [Zarifian, 2003.
- Loic cadin francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. GRH 3^{ème} édition paris
- o Meignant, 1995, Jonnaert, 2002).
- Guy le Bortef « *l'évaluation des compétences* » Edition d'organisation paris 2000p 280.
- C. Fluck, « *développer les compétences et l'intelligence collectives* » Edition Demos, France 2001 , p129.

Articles

- Article 41 Droit à une bonne administration.
- Article 120 Ap ,Quelle politique de formation pour la fonction publique A RAHMANI.

Webographie

- www.Fonction-publique,
- CHERPATEROMAJE02304PDF.
- FR. Wikipédia.org /wiki/GRH.
- <http://fr.wikipedia.org/GRH> le 10/12/2014

Annexes

UNIVERSITE MOULOUE MAMMERI TIZIOUZOU (UMMTO)

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en sciences gestions- option management public à l'université de MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU ; portant sur : « La formation dans l'administration publique », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Q1 : Le sexe :

- Masculin
- Féminin

Q2 : L'âge :

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

Q3 : Niveau d'instruction :

- Universitaire
- Secondaire
- Fondamental

Q4 : Avez vous bénéficié d'une formation ?

- Oui
- Non

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

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

Q6 : type de formation suivi selon l'expérience.

Expérience en Générale	Type de formation			
	Recyclage	Perfectionnement	Titularisation	
Mois de 5ans				
6-15ans				
16-25ans				
Plus de 25ans				
Total				

Q7 : La documentation remise est-elle suffisante ?

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

Q8 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelle sont vos raisons ?

.....

.....

.....

Q9 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

.....

.....

Q10 : Le sentiment du formé à l'issue de la formation

- Très satisfait

- Satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

Q11 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences :

- Etre plus opérationnel
- Contact avec d'autres salariés
- Rien de tout
- Moyen d'augmenter le salaire

Q12 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation Suivi

Nombre de formation suivie	L'appréciation des salariés par la formation suivie	
	Insuffisante	Suffisante
1-2		
3-4		
5 et plus		
Total		

Q13 : Développement des compétences selon le type de formation suivie :

Type de formation suivie	Développement des compétences	
	Oui	Non
Perfectionnement		
Recyclage		
Titularisation		
Total		

Q14 : Impact de la formation sur le développement des compétences :

- Positif
- Négatif

Q15 : Après avoir reçus la formation :

- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoir) s'est :
 - Beaucoup amélioré
 - Amélioré
 - Pas de changement

Q16 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

- Oui
- Non

Q17 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

- Oui
- Non

Q18 : Souhaiter une autre formation ?

- Oui
- Non

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau 01 : Les caractéristiques de l'administration de la gestion personnelle.	12
Tableau 02 : L'évolution historique de la GRH.	13
Tableau 03 : Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH.	40
Tableau 04 : Les objectifs du plan de formation.	50
Tableau 05 : Répartition de l'échantillon par genre.	64
Tableau 06 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.	65
Tableau 07 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.	66
Tableau 08 : Les agents qui ont bénéficié d'une formation.	67
Tableau 09 : Type de formation suivi selon l'expérience.	68
Tableau 10 : la suffisance de la documentation.	69
Tableau 11 : le sentiment du formé à l'issue de la formation.	70
Tableau 12 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances.	70
Tableau 13 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation.	71
Tableau 14 : Développement des compétences selon le type de formation.	72
Tableau 15 : Impact de ces formations sur le développement des compétences.	73
Tableau 16 : le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation.	74
Tableau 17 : L'évaluation après la formation.	75
Tableau 18 : l'application des connaissances acquises lors de la formation.	76
Tableau 19 : Souhait d'autres actions de formation.	77

Liste des figures

Figure 01 : Les missions de la fonction RH	18
Figure02 : Cycle de formation.....	40
Figure03 : Répartition de l'échantillon par genre.	65
Figure04 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.	66
Figure05 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	66
Figure06 : Les agents qui ont bénéficié d'une formation.....	67
Figure07 : Type de formation suivi selon l'expérience.....	68
Figure08 : la suffisance de la documentation.....	69
Figure09 : le sentiment du formé à l'issue de la formation.....	70
Figure10 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances.	71
Figure11 : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation.	72
Figure12 : Développement des compétences selon le type de formation	73
Figure13 : Impact de ces formations sur le développement des compétences.	74
Figure14 : le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation.	75
Figure15 : L'évaluation après la formation.	76
Figure16 : l'application des connaissances acquises lors de la formation.	76
Figure17 : Souhait d'autres actions de formation.....	77

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale01

Chapitre 01 : L'administration publique

Section 01 : Les administrata publique en Algérie05

1. Les administration publique05

1.1 Histoire et profil sur les administrations05

1.2 La définition de l'administration publique05

1.3 Les fonctions des administrations publiques06

1-3-1 Les administrations publique centrales.....06

1-3-2 Les administrations publiques locales06

1-3-3 Les administration de sécurité sociale06

1.4 Les éléments les plus importants de l'administration06

2. Classification des actes de l'administration publique06

2-1 La réforme dans l'administration publique07

2-1-1 Le Management du secteur public07

2-1-1-1 La définition de secteur public07

2-1-1-2 Le « New public Management »07

2-3 Les réformes du secteur public08

2-3-1 Qu'est ce que la réforme du secteur public08

2-3-2 Dimensions des Réformes du secteur public08

3- Les caractéristiques de l'administration publique09

3-1 Le rapport à son public cible09

3-2 Ses moyens d'action [et sa structure interne]09

3-3 Les bien et services distribués09

3-4 Les objectifs poursuivis09

4- La bonne administration10

Section 02 : La gestion des ressources humaines dans l'administration publique10

1-La définition de gestion des ressources humaines11

1.1 : Evolution historique du concept de GRH11

1.1.1 l'administration du personnel12

1 1.2 La gestion du personnel12

1.1.3 La gestion des ressources humaines12

2- Les objectifs de la gestion de ressource humaine13

2-1 Les objectifs explicites13

2-2 Les objectifs implicites14

2-3 Les objectifs à long terme14

3- Les activités de la gestion des ressources humaines14

3-1 Le recrutement14

3-1-1 Les objectifs du recrutement	15
3-2 l'intégration	15
3-3 La rémunération	15
3-3-1 Les objectifs de la rémunération	15
3-4 La formation.....	16
3-4-1 L'objet de formation	16
3-5 La gestion des carrières	16
3-5-1 Les objectifs de la gestion des carrières	16
3-6 L'évaluation de la performance	16
3-6-1 Les objectifs de l'évaluation de la performances	17
3-7 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétence	17
3-7-1 : Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et compétence	17
4- Les missions de la gestion des ressources humaines	17
4-1 :Mettre en œuvre une stratégie	17
4-2 : Favoriser le changement	17
4-3 : Administration efficacement	18
4-4 : Développer la motivation des salariés	18
5-Les enjeux de la gestion des ressources humaines	18
Section 03 : La notion des compétences	19
1 Définition de la compétences	19
1.1 Compétence individuelle	20
1.2 Compétence collective	22
2 La gestion de la compétence	24
2.1 La Structure de la compétences	25
3. Les types de la compétences	25
3-1 Compétences disciplinaires	25
3.2 Les compétences transversales	26
4.Les objectifs de compétences	26
5.Les différentes approches de la compétences	26
5.1 L'approche par le savoir	27
5.2 L'approche par le savoir-faire.....	27
5.3 L'approche par les comportement et le savoir-être	28
5.4 L'approche mixte.....	29
5.5 L'approche cognitive	29
6.Les caractéristiques de la compétences	20
6.1 La compétences et étroitement articulée avec l'activité	30
6.2 Les compétences sont à mettre en relation avec les situation de travail et les types d'organisation	31
6.3 La est composée d'un ensemble d'éléments en interaction	31
6.4 La est reconnue, légitimée socialement	31
6.5 La compétences est apprise et s'inscrit dans un processus identitaire	31
6.6 La compétences et une construction sociale théorique	31

Chapitre 2 Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Section 01 Les fondements de formation.....	37
1 Histoire et définition	37
1-1 Historique.....	37
1-2 Définition de la formation.....	37
2 Les objectifs de la formation	38
2.1 Sur l'initiative de l'organisation.....	39
2.2 Sur l'initiative de salarié.....	39
3 - Le cycle de la formation.....	40
4- Le rôle de la formation.....	40
4.1 La place de la formation dans la gestion des ressources humaines.....	40
4.2 L'importance de la formation.....	41
5- Les types de la formation.....	41
5.1 La formation initiale.....	41
5.2 La formation professionnelle continue :	42
5.2.1 Définition	42
5.2.2 Les acteurs de la formation continue.....	42
Section 02 : La politique de la formation.....	43
1- C'est quoi une politique de formation	43
1.1 Objectifs de la politique de formation	44
1.1.1 La performance	44
1.1.2 Projet	44
1.1.3 Parcours	46
2 Le contexte de la formation.....	47
3 Les moyens à mettre pour une politique de formation.....	47
3.1 Les moyens humains	47
3.2 Les moyens financiers	47
Section 03 : La gestion de la formation.....	48
1 Identification et analyse des besoins de formation.....	48
1.1 Définition Le besoin en formation	48
1.2 Les types de besoins de formation	48
2. L'élaboration d'un plan de formation.....	49
2.1 C'est quoi un plan de formation.....	49
2.1.1 Les objectifs du plan de formation	50
2.2 Les choix de la politique de formation.....	52
2.2.1 Les objectifs	52
2.2.2 Le contenu et la pédagogie	52
2.2.3 La durée, le calendrier	53
2.2.4 Le budget	53
2.3 La validation du plan de formation	53
3. La réalisation des actions (mise en œuvre de la formation.....	53
4. Le suivi et l'évaluation de la formation.....	53
4.1 Le suivi de la formation	54
4.2 L'évaluation de la formation	54

4.2.1 L'évaluation et la satisfaction	54
4.2.2 L'évaluation pédagogique	54
4.2.3 L'évaluation de transfert sur les situations de travail	54
4.2.4 L'évaluation économique de la formation	54

Chapitre 03 : La formation au sein de L'APC de Tizi-ouzou

Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil « APC de Tizi-ouzou »	58
1.1 Historique de L'APC de Tizi-ouzou	59
1.2 Statut juridiques de L'APC de Tizi-ouzou	60
1.3 Mission de L'APC de Tizi-ouzou	60
Section 02 : La formation au sein de L'APC	61
1 La formation des RH et ses types	61
1.2 La formation au sein de L'APC	61
2. Le cadre réglementaire de la formation	61
3. Le lancement d'une action de formation	61
4. Types de formation au sein de L'APC	62
4.1 La formation de recyclage	62
4.2 La formation de perfectionnement	63
4.3 La formation préalable à la titularisation	63
Section 03 : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats	64
1 Présentation de l'échantillon.....	64
1.1 Objectifs de l'enquête	64
1.2 Exploitation et analyses des résultats	64
Conclusion générale	80

Références bibliographiques

Annexes

La liste des tableaux

La liste des figures

Table des matières

Résumé :

Notre étude s'est intéressée au processus de la formation au sein d'une organisation publique

Le présent mémoire traite la problématique de la formation et son articulation avec le développement des compétences et la réalisation des objectifs au sein d'une organisation publique.

Il nous était nécessaire de toucher à plusieurs niveaux d'analyse : les ressources humaines, la stratégie, l'apprentissage, la formation professionnelle, les compétences et leurs renouvellements, et leurs représentations en Algérie, aussi, au niveau D'une une entité communale publique.

En suivant le cheminement de notre analyse, nous pouvons avancer que la formation permet de développer les compétences des salariés et accompagne bien la réalisation des objectifs de l'APC de Tizi-Ouzou.

En développant les compétences au sein de l'APC de Tizi-Ouzou, la formation permet de réaliser les objectifs personnels des salariés de cette organisation et ceci à moyen et à long terme.

Mots clés :

l'administration publique, la gestion des ressources humaines, les compétences, la formation professionnelle continue.

Summary :

Our study focused on the training process within a public organization.

This dissertation deals with the issue of training and its articulation with the development of skills and the achievement of objectives within a public organization.

It was necessary for us to touch on several levels of analysis: human resources, strategy, learning, professional training, skills and their renewals, and their representations in Algeria, also, at the level of a municipal entity public.

By following the progress of our analysis, we can say that the training helps to develop the skills of the employees and goes well with the objective achievements of Tizi ousou's APC .

By developing skills within the Tizi-Ouzou's APC, the training enables the personal objectives of the employees of this organization to be achieved in the medium and long term.

Key words :

public administration, human resources management, skills, continuing vocational training.