



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

**THESE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »  
En Sciences Commerciales

**La GRH dans la fonction publique, vers une nouvelle approche  
basée sur les compétences.  
Cas des collectivités locales de la wilaya d'Oran**

Présentée et soutenue publiquement par :

**M<sup>elle</sup> ELMOGHERBI Salima**

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Président
KHIAT Assya	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Examineur
Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Examineur
Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Examineur
Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Examineur

Année : 2017- 2018

## DEDICACES

A

*Mes très chers parents*

*En témoignage de ma reconnaissance pour le soutien, les sacrifices et tous les efforts qu'ils ont fait pour mon éducation.*

A

*Mes très chères sœurs*

*Soumia, Amina, Affaf et Ibtissem*

*Pour leur patience et leur compréhension.*

A

*Mon beau-frère Sofiane et mes neveux Yanis & Narimene.*

A

*Mes chers oncles, tantes et cousines*

*Pour leur encouragement.*

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions tout particulièrement notre directrice de thèse **Pr. Assya Khat** pour sa disponibilité, son soutien ainsi que la rigueur avec laquelle elle a dirigé nos travaux de recherche.

Nous remercions l'ensemble des professeurs d'avoir accepté de faire partie de notre jury. A savoir Mr Boulenouar Bachir en qualité de président de jury.....

Nous remercions tout particulièrement Madame Semaoune Khalissa notre chère professeur qui nous a accompagné depuis notre master....

Nos remerciements s'adressent aux enseignants et collègues du doctorat GMRH, pour leurs précieux conseils auxquels nous sommes particulièrement reconnaissants.

Finalement, nous tenons à remercier les fonctionnaires des collectivités locales qui ont collaboré avec nous, spécialement messieurs **Bahlouli Mouatez & Amani Ismail** et tous ceux qui ont une relation de près ou de loin avec la réalisation de la présente thèse.

## SOMMAIRE

DEDICACES .....	1
REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE.....	3
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	4
<b>CHAPITRE 1 : LA GESTION DES COMPETENCES LEVIER STRATEGIQUE D'AMELIORATION DE PERFORMANCE</b> .....	11
Introduction du chapitre.....	12
SECTION 1 : La gestion des compétences : concepts, outils et démarche .....	13
SECTION 2 : La gestion des compétences et la performance : les liens théoriques.....	24
SECTION 3 : La gestion des compétences dans le contexte public : intérêt et enjeux .....	33
Conclusion du chapitre .....	39
<b>CHAPITRE 2 : LA PROBLEMATIQUE D'UNE GRH BASEE SUR LES COMPETENCES DANS LES COLLECTIVITES LOCALES</b> .....	40
Introduction du chapitre.....	41
SECTION 1 : La GRH dans les collectivités locales algériennes : présentation de l'environnement et du contexte dans lesquels elle évolue.....	42
SECTION 2 : La problématique de GRH dans la fonction publique algérienne.....	59
SECTION 3 : Le cadre méthodologique et positionnement épistémologique de la recherche .....	63
Conclusion du chapitre .....	69
<b>CHAPITRE 3 : LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE DANS LES COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN ? DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	70
Introduction du chapitre : (design de la recherche) .....	71
SECTION 1 : Phase exploratoire : rectification de la problématique, variables et hypothèses.....	73
SECTION 2 : Phase confirmatoire : analyse et discussion des résultats des questionnaires....	94
SECTION 3 : Tests des liens entre le développement et la valorisation des compétences avec la performance .....	135
Conclusion du chapitre .....	148
<b>CHAPITRE 4 : UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UNE GRH BASEE SUR LA COMPETENCE DANS LA SPHERE PUBLIQUE</b> .....	150
Introduction du chapitre.....	151
SECTION 1 : Les principes de bonne gouvernance dans la sphère publique .....	152
SECTION 2 : Indicateurs de bonne gouvernance dans la GRH des collectivités locales d'Oran .....	163
SECTION 3 : Une bonne gouvernance induit-elle une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique algérienne ?.....	184
Conclusion du chapitre .....	200
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	202
ANNEXES.....	202
LISTE DES TABLEAUX .....	220
LISTES DES GRAPHES ET DES FIGURES .....	222
BIBLIOGRAPHIE.....	224
TABLE DES MATIERES .....	231

## **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un environnement socio-économique marqué par le changement et le développement rapide, beaucoup de transformations s'imposent dans le monde des entreprises comme dans la fonction publique. C'est dans un tel contexte que la gestion publique a connu un tournant significatif. En effet, c'est la crise financière des années 1970 qui a marqué ces changements. Suite à une situation financière difficile, de nombreux états s'empressent à effectuer des réformes dans le but de rationaliser les coûts et de répondre aux exigences des citoyens. Ces réformes ont touché, sous diverses formes, l'ensemble des pays de l'OCDE et de nombreux pays en développement (Amar & Berthier, 2007).

Les états se retrouvaient alors devant une nouvelle logique dans la gestion publique qui exige des résultats de performance. Dans ce sens, la plupart des pays développés se sont tournés vers le nouveau management public (NMP). Ce nouveau concept en gestion, abordé pour la première fois par (Hood, 1991), repose sur la réduction des différences entre la gestion publique et privée, en adoptant les meilleurs outils et pratiques qui permettent de diminuer la bureaucratie et d'atteindre de meilleurs résultats (Osborne & Gaebler, 1992).

Le NMP est pluridisciplinaire, il touche les différentes fonctions : stratégie, finance, marketing et ressources humaines (Amar & Berthier, 2007). Sa nouvelle logique a apporté des changements dans les organisations et dans la nature même du travail qui exige plus de flexibilité et de polyvalence (Lemire & Martel, 2007). L'évolution des systèmes requière de nouvelles compétences pour pouvoir s'y adapter. Dans ce sens, les compétences sont considérées comme un levier stratégique pour accompagner une gouvernance en transformation (Maltais & Mazouz, 2004). Devant de tels besoins croissants de performance, l'accent est mis sur l'importance du développement des compétences (Zarifian, 2001). C'est dans ce contexte que la GRH se doit de jouer son nouveau rôle stratégique en contribuant à une meilleure adéquation entre les ressources et les objectifs poursuivis.

Le développement d'un pays dépend essentiellement de la bonne exploitation de ses ressources. L'Algérie est l'un des rares pays riches à la fois en capital humain et matériel<sup>1</sup>. En revanche, il demeure toujours à la traîne du mouvement qui porte bien des nations vers le progrès et le développement, l'Algérie n'arrive toujours pas à tirer profit des personnes

---

<sup>1</sup> Un grand potentiel humain (population jeune et de plus en plus formée dans divers domaines) et économique (beaucoup de secteurs représentent un grand potentiel économique notamment en matière de tourisme, agriculture, énergies renouvelables, etc.) sans parler des ressources naturelles.

compétentes, talentueuses, et dévouées au service de la cause publique (Rouadjia, 2007). Nos compétences demeurent éparpillées, désorganisées et dans la plupart des cas elles subissent un manque de reconnaissance et sont marginalisées par leurs hiérarchies. Cela est dû à une défaillance dans la gestion des ressources humaines qui n'accorde pas l'importance nécessaire au management des compétences (Boussafel, 2010).

Le capital humain étant l'élément déterminant dans l'enjeu concurrentiel et l'ingrédient indispensable pour le progrès et le développement, la gestion des compétences et des talents devient une priorité (Peretti, 2001) (Lévy-Leboyer, 2009). L'évolution de la GRH et l'élargissement du champ de son application (qui se limitait à des aspects administratifs et techniques) vers de nouvelles frontières, stimulent incontestablement chez les gestionnaires des nouveaux besoins en savoir. Cela a incité les administrations publiques à multiplier le recours à la formation et au conseil en vue d'améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). (Chanut & Chavas, 2008).

Dans ce sens, nous remarquons que l'état a alloué, ces dernières années, une grande importance à la modernisation des administrations publiques. Il cherche à développer la gestion de ses ressources humaines. Notamment avec l'intégration des TIC (Technologies de l'Information et de la communication) ainsi qu'à travers la formation de son personnel afin de mettre à jours leurs connaissances, développer leurs compétences et augmenter leurs performances<sup>1</sup>. Dans notre étude nous essayerons de voir si ces efforts se traduisent sur le terrain et atteignent les résultats souhaités ?

Lorsqu'on parle des administrations et organismes publics, les collectivités locales représentent les entités administratives décentralisées de l'état responsables d'offrir les services de proximité. Si on veut avoir une image représentative d'un système donné, c'est aux collectivités qu'il faut s'orienter afin de voir de manière concrète la qualité du service rendu aux citoyens. C'est ce qui nous a poussés à se focaliser dans notre étude sur les collectivités locales spécifiquement.

Le choix de notre sujet de recherche est parti de la simple question suivante : qu'est-ce qui empêche la GRH dans la fonction publique d'intégrer une approche basée sur les compétences ? Pour mieux cerner cette question centrale et afin de pouvoir apporter des

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales. (2015). *Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales*. Consulté le Avril 2017, sur <http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/politiques/micl-fr.pdf>

éléments de réponses, nous avons adopté une démarche abductive, un va et vient entre la théorie et le terrain était nécessaire. Dans un premier temps, nous avons orienté notre recherche vers deux principaux axes :

- Le premier s'intéresse aux travaux sur la gestion des compétences
- Le deuxième aux enjeux de la gestion des ressources humaines dans les collectivités locales, sa particularité et ses limites en Algérie.

La documentation sur la GRH et la gestion des compétences est abondante. De nombreux chercheurs s'y intéressent au niveau national (Mazouz, 2007; Khiat, 2009; Ben Ferhat, 2012) et international (Peretti, 2001; Zarifian, 2001; Lévy-Loboyer, 2009). Cependant, la majorité de ces recherches concernent le monde des entreprises. Quand il s'agit de la fonction publique, on retrouve peu de références sur la gestion des compétences spécialement en Algérie, encore moins quand il s'agit des collectivités locales. Les chercheurs qui s'intéressent à la GRH dans la fonction publique algérienne tendent à la traiter dans un cadre analytique des lois qui la régissent. Tels (Tichat, 2015; Aggoune, 2007) et (Ben Ferhat, 2012) qui ont étudié l'évolution de la GRH et ses perspectives dans le cadre du Nouveau Management Public dans son volet juridique, et par rapport à ce que permet la loi. Ainsi, nous n'avons pas trouvé de recherche qui s'intéresse au cadre de la gestion en soit, à l'exception de (Benarab, 2006), où il a été question d'une étude du cadre de la gestion du personnel au niveau des communes de Tlemcen. C'est ce qui fait la particularité de notre travail puisque il s'agit d'une analyse des pratiques en vigueur et des obstacles d'application sur le terrain. Toutefois, ces recherches ont souligné les limites des différentes réformes, et ont conclu que ces dernières ne permettent toujours pas à la GRH de jouer son rôle dans la dynamique de la nouvelle gestion publique.

Cette recherche bibliographique, ainsi que nos interactions avec les praticiens sujets de notre recherche, nous ont permis de réaliser que les obstacles pour une GRH basée sur la compétence, dans la sphère publique, ne sont pas liés uniquement aux pratiques de la GRH ; mais sont également liés aux aspects de l'environnement de la gestion publique en général. Ce qui nous a renvoyé vers un autre axe qu'est « le rôle de la bonne gouvernance » comme élément indispensable.

La formulation de notre problématique s'appuie sur les constats suivants :

- L'ouverture du citoyen algérien au reste du monde, comme un effet de mondialisation, a augmenté ses exigences concernant la qualité du service public présenté.
- L'État ne cesse de proposer des solutions et des réformes afin d'améliorer le service public en réponse à ces exigences.
- Les résultats obtenus restent loin des attentes malgré l'allocation de moyens matériels et la rénovation de la majorité des infrastructures.

Donc, si les moyens matériels existent et la volonté politique pour une modernisation de la fonction publique est affichée<sup>1</sup> sans pour autant que les résultats suivent, cela suppose que la défaillance est dans l'application. C'est là que la bonne gouvernance et la gestion des compétences du capital humain sont mises en question.

L'analyse de ces constats, ainsi que nos interactions sur le terrain, nous ont mené à formuler la problématique suivante : **Comment une bonne gouvernance peut permettre aux compétences d'être un levier stratégique d'amélioration de performance dans la fonction publique ?** Une problématique qui, malgré la multitude des travaux qui s'intéressent à la GRH dans la sphère publique, reste toujours d'actualité et nécessite des enrichissements vu que le lien entre la GRH publique et la performance reste peu documenté<sup>2</sup>. Dans ce sens, ce travail tente d'enrichir ce champ peu exploré avec l'étude des liens entre la bonne gouvernance, la GRH basée sur les compétences et la performance.

Si la GRH, selon (Citeau, 1997, p. 187), se veut par définition une fonction qui « *participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant* :

- *De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétence-emploi) ;*
- *De mobiliser les potentiels de chaque salarié et de fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution)»*

---

<sup>1</sup> A travers les discours, les axes de la politique de l'état algérien, changement de lois et de la constitution, etc. (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, 2015)

<sup>2</sup>Jordan, T.,& Battaglio Jr., R.P. (2014). Are we there yet? The State of Public Human Resource Management Research, Public Personnel Management. Consulté le décembre 2016, sur <http://ppm.sagepub.com/content/early/2013/12/23/0091026013511064.abstract>



Partant de cette définition, nous essayerons, dans une première partie de ce travail, de s'étaler sur les différents travaux qui ont traité le lien entre la GRH et la performance, en focalisant sur l'apport des compétences dans l'amélioration de cette dernière ; pour pouvoir ensuite tester notre première hypothèse à savoir :

**H1 : La valorisation et le développement des compétences des ressources humaines, impacteraient positivement la performance dans les collectivités locales.**

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons étudier l'impact de la gestion des compétences sur la performance des salariés. Ceci en étudiant les liens théorique d'abord, ensuite en vérifiant empiriquement comment sont gérées les compétences ? Et quels outils sont mis en place pour les détecter et les développer ?

Après l'analyse approfondie des pratiques RH dans les collectivités locales, à travers un état des lieux étudiant le décalage entre les textes de lois et les pratiques réelles en vigueur, nous nous intéresserons ensuite, à l'environnement dans lequel évolue cette GRH. Nous verrons également, comment les pratiques d'une bonne gouvernance peuvent influencer cette dernière. Ce qui nous amène à l'hypothèse suivante :

**H2 : La bonne gouvernance induit une GRH basée sur la compétence dans les collectivités locales.**

Concernant l'aspect méthodologique, notre travail requiert une analyse multi-niveaux. Cela exige le recours à une triangulation dans les méthodes. C'est en fonction de la nature complexe du sujet de recherche et des données, que nous avons choisis de mener notre enquête dans une approche mixte (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) combinant démarche qualitative et quantitative. Ainsi cette démarche nous permettra de toucher le maximum d'aspects, car selon *Karl Weick (1979 : 189) si une approche méthodologique simple est appliquée dans un contexte complexe, seule une petite partie de la réalité sera révélée*<sup>1</sup>. Dans ce sens, cette démarche mixte apportera plus de validité à notre étude de cas qui concernera les collectivités locales de la wilaya d'Oran. Nous avons choisi d'approcher la réalité empirique en faisant recours à une étude de cas, car cette dernière permet au sens de (Yin, 1989), d'analyser les phénomènes contemporains en contexte réel, où les limites entre le

---

<sup>1</sup>*L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration* (s.d). Consulté le mai 2016, sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1336-lutilisation-des-methodes-mixtes-dans-la-recherche-francaise-en-strategie-constats-et-pistes-damelioration/download>

phénomène et le contexte ne sont pas nettement identifiées, à l'aide de multiples sources d'information. Cette méthode semble adaptée à l'objet de notre recherche.

Notre démarche méthodologique consiste en une recherche documentaire (lecture des ouvrages, des articles, des textes officiels, et autres documents se rapportant à notre sujet d'étude), et une approche empirique à travers une enquête sur le terrain sous forme d'entretiens exploratoires avec les responsables de la GRH, et de questionnaires remis au personnel des collectivités locales d'Oran. Notre étude concerne la période s'étalant de 2015 jusqu'à 2018 durant laquelle nous avons essayé de voir : quelle importance accordent les collectivités locales d'Oran à la gestion des compétences dans leur gestion R.H ? Et comment les employés aperçoivent-ils cette dernière ? Une analyse de la GRH des collectivités locales à partir de plusieurs niveaux, en croisant les lois avec les pratiques réelles en vigueur, et la perception de cette dernière par les fonctionnaires et les responsables. Les outils utilisés dans notre analyse sont Nvivo-7 pour les données qualitatives, et SPSS-20 pour les données quantitatives.

Pour le cadre épistémologique, notre travail s'aligne dans le constructivisme ; « *Le constructivisme est donc un élément épistémologique fondamental, mais au sens de Bachelard et Popper : il convient de construire son problème, de formuler, en l'élaborant soigneusement, une question.* » (Dumez, 2010, p. 10). Le constructivisme est le paradigme le plus cohérent à notre positionnement scientifique et au raisonnement selon lequel notre travail est construit (démarche abductive dans la construction des hypothèses). Le constructivisme est fondé sur l'interaction **sujet-objet**, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne, 1995, p. 119). La complexité de l'objet de recherche, traité dans une approche systémique<sup>1</sup> justifie, aussi, l'alignement à ce paradigme.

Notre travail est composé de quatre chapitres. Le premier est consacré à la gestion des compétences en tant que pratique RH visant l'amélioration de la performance, ainsi qu'à ses enjeux dans la fonction publique.

---

<sup>1</sup> Approche systémique : « *Nouvelle discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe.* » (AFSCET) Une des définitions de la systémique proposée par l'Association Française des Sciences des Systèmes Cybernétiques, Cognitifs et Techniques.

Le deuxième chapitre est dédié à la présentation du contexte de l'étude de notre problématique de recherche ainsi qu'au courant épistémologique emprunté et la méthodologie utilisée. Ceci dans le but de bien expliquer notre raisonnement et de faciliter au lecteur le suivi du cheminement de notre travail.

Le troisième chapitre est consacré à l'enquête empirique, nous exposerons en introduction notre design de recherche. Nous détaillerons ensuite, dans la première section, la phase exploratoire de notre recherche à travers l'analyse qualitative des entretiens menés avec les parties prenantes de la gestion du personnel dans les collectivités locales. Pour finalement, les croisés, dans la phase confirmatoire, avec l'analyse quantitative des questionnaires remis aux fonctionnaires des collectivités locales afin de nous renseigner sur les pratiques réelles en vigueur et les différents obstacles de l'environnement qui les entourent.

Le quatrième et dernier chapitre, abordera le volet de la bonne gouvernance et son rôle dans l'amélioration de l'environnement de la GRH en général. L'étude de la bonne gouvernance est un travail très vaste, qui se fait à travers plusieurs niveaux d'analyse impliquant de multiples acteurs et disciplines. Donc dans un souci de pertinence de l'étude, il est nécessaire de spécifier le domaine d'analyse de bonne gouvernance, qu'est, dans notre cas, la GRH dans le contexte public. Ce chapitre est également dédié à l'analyse théorique et empirique de la problématique de GRH dans le cadre de la gouvernance, ce qui nous servira de conclusion à notre recherche.

L'objet de l'étude portera sur le diagnostic des obstacles qui freinent les efforts de la gouvernance publique dans la concrétisation d'une GRH centrée sur les compétences dans la fonction publique. Ainsi, l'intérêt est de proposer des axes d'amélioration qui permettront à la GRH de jouer son rôle stratégique de développement de compétences et de performance.

**CHAPITRE 1 : LA GESTION DES COMPETENCES LEVIER  
STRATEGIQUE D'AMELIORATION DE PERFORMANCE**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

Considérée comme une fonction stratégique pour l'amélioration de performance des entreprises, la gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante dans les différents travaux qui s'intéressent au management. Cet intérêt peut concerner la GRH en général en tant qu'ensemble d'activités, ou peut traiter chacune de ses pratiques séparément à savoir : le recrutement ; la formation ; la gestion des compétences ; la gestion des carrières, etc.

Se limitant pendant longtemps à une simple gestion administrative du personnel (paie, congés, procédures de gestion de carrières, etc.), la gestion des ressources humaines a connu d'énormes évolutions ces dernières années. Elle s'oriente désormais vers des aspects de plus en plus qualitatifs (motivation, compétences, etc.). L'objectif de ce chapitre est de dresser un cadre théorique sur la compétence en tant que notion de gestion des ressources humaines, d'analyser les enjeux liés à sa mise en œuvre, et de montrer l'intérêt que peut avoir cette dernière dans l'organisation, en tenant compte des différents niveaux de compétences, à savoir : individuel, collectif et organisationnel.

Bien que l'objet de notre travail s'intéresse principalement à la gestion des compétences et à son rôle comme levier stratégique de la performance des salariés ; nous allons commencer, dans la première section de ce chapitre, par la définition de la GRH et son évolution afin de mieux cerner le cadre dans lequel la gestion des compétences a évolué. Nous présenterons ensuite un état de l'art sur la gestion des compétences (définitions et démarches).

Dans la deuxième section, nous nous focaliserons sur les liens théoriques entre la gestion des ressources humaines et la performance, en mettant la motivation et les compétences au cœur d'une démarche d'amélioration de performance.

Quant à la troisième et dernière section, elle est consacrée à l'analyse de l'intérêt et des enjeux d'une gestion des compétences dans la sphère publique.

## **SECTION 1 : LA GESTION DES COMPETENCES : CONCEPTS, OUTILS ET DEMARCHE**

### **1.1. Historique et évolution de la GRH**

L'expression « gestion des ressources humaines » est composée de deux parties, d'abord la « gestion » ensuite « les ressources humaines ». Pour ce qui est de la gestion, elle est définie comme étant *l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose*, ou encore *Administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions* (Dictionnaire Larousse) . « Les ressources humaines », quand à elle, est une expression relativement récente, car pendant longtemps, l'homme n'était considéré en management que comme un simple exécutant. Référent à l'homme comme étant une ressource, c'est reconnaître sa contribution dans l'accomplissement ou dans l'atteinte d'un objectif donné, car le mot « ressources » renvoie à la *richesse* ou aux *moyens* qui permettent *d'améliorer une situation difficile* (Dictionnaire reverso).

Ce sont les changements résultants de la mondialisation qui ont mis l'accent sur l'importance du capital humain, une prise de conscience internationale a permis aux ressources humaines de gagner en importance au fur et à mesure, depuis (Smith, 1776) qui a mis l'accent sur le fait que porter plus d'intérêt à l'amélioration des compétences des salariés était une source de développement économique, et que l'homme ne doit pas être considéré comme une simple machine responsable de la production. Depuis, les théoriciens commençaient à reconnaître que la compétence des ressources humaines représente un atout incontournable pour l'enjeu concurrentiel d'une organisation. Mais ce n'est qu'à partir des années 60 que les économistes ont réellement considéré et intégré la ressource humaine comme étant une sorte de « capital » dans leurs travaux. (Becker, 1994), dans sa théorie sur l'investissement dans le capital humain assure que la ressource humaine est une condition essentielle pour le progrès économique.

Si on veut résumer le cadre d'évolution de la fonction ressources humaines, depuis son origine en tant que simple administration du personnel à la forme dont on la connaît actuellement, on peut citer les principales étapes. On retrouve d'abord l'approche taylorienne (Taylor 1856-1915), qui a comme principe la division des tâches de travail pour un maximum de rendement, considérant ainsi le salarié comme un simple exécutant et ne laissant aucune place à la prise d'initiative, ce courant rencontre plusieurs critiques. Parallèlement, on retrouve un système purement bureaucratique (Weber 1864-1920), qu'on appelle même

bureaucratie Wébérienne. Ce modèle résume le rôle du salarié dans l'exécution des tâches dans une hiérarchie bien organisée, proposant une rémunération fixe selon les grades, et une promotion qui dépend de l'expérience ou de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques. Un modèle bien structuré et garantissant une certaine stabilité, ce système a pendant longtemps été considéré comme efficace. C'est dans ce contexte qu'on voit naître, à partir de la fin de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, les premières formes de gestion du personnel. Des fonctions comme l'information, la formation, l'organisation de l'entreprise, la sécurité sociale, la retraite, etc. viennent s'ajouter aux fonctions traditionnelles comme l'embauche et la qualification, ainsi vers l'année 1962 près de 82% des entreprises françaises, par exemple, avaient une direction du personnel. (Louis, 2014)

C'est à partir des années 1970 que la gestion des ressources humaines connaît un tournant significatif, la réalité économique (instabilité), à imposé des changements dans les organisations et dans la nature même du travail qui devenait de plus en plus flexible générant ainsi une demande de polyvalence. Comme le soulignent, (Lemire & Martel, 2007, p. 315) « *la fonction ressources humaines est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans les organisations, qui a elle-même émergé de préoccupations hétérogènes* ». Face à ces nouvelles exigences, la fonction RH s'oriente vers de nouveaux aspects de plus en plus qualitatifs. On parle désormais dans les années 80 et 90 de gestion des ressources humaines, de système d'information RH (SIRH), de formation, etc.

Mais c'est à partir des années 2000 que la GRH est considérée comme fonction stratégique, le besoin croissant de performance met l'accent sur l'importance du développement des compétences et des talents (Zarifian, 2001) (Lévy-Leboyer, 2009) (Peretti, 2001). Dans le tableau suivant, inspiré des travaux de « Dietrich Pigeyre 2005, p15 », (Lachkar , 2011) résume l'historique et l'évolution de la fonction RH.

**Tableau n° 1 : historique de la fonction RH « évolution-type »**

Type de gestion	« Simulation sans organisation »	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
<b>Intitulé de la fonction</b>	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
<b>période</b>	<b>1880-1914</b>	<b>1914- 1960</b>	<b>1960-1970</b>	<b>1980 et...</b>
<b>Conception de l'organisation</b>	Naissance de l'usine	Tylorienne Bureaucratique	Formelle/ Informelle	Flexible
<b>Modalités de gestion dominantes</b>	<b>Financières :</b> Utilisation du salaire aux pièces ou à prime	<b>Comptables et juridiques :</b> Logique réglementaire, de statut, de concours	<b>Sociales :</b> Négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	<b>Techniciennes et instrumentales :</b> Développement des compétences, évaluation des performances
<b>Conception de l'homme</b>	<b>Utilitariste</b> (main d'œuvre substituable)	<b>Utilitariste</b> (main d'œuvre substituable)	<b>Humaniste</b> (mouvement des relations humaines)	<b>Stratégique</b> (actif spécifique)

**Source :** (Lachkar , 2011) inspiré des travaux de (Dietrich Pigeyre, 2005, p.15).

Si la gestion du personnel concernait les fonctions relatives à la gestion administrative du personnel (la paie, les congés, traitement des dossiers, etc.), la GRH aujourd'hui selon (Mullenders, 2009, p. 12) « désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Elle s'articule autour de deux variables : aspect quantitatif : la quantité de facteur de travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins ; aspect qualitatif : la main-d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise. » L'importance et l'apport de la compétence sont reconnus, on ne considère plus que les Hommes « sont » des ressources, mais que les Hommes « ont » des ressources. (Peretti, 2006, p. 21)

Selon P. Roussel « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise » cité par (Moreno, 2008, p. 5) . En liant la définition de la GRH avec son rôle dans l'atteinte des objectifs, l'auteur, évoque la dimension stratégique que représente aujourd'hui la GRH pour l'entreprise.



## **1.2. La gestion des compétences : enjeux et démarches**

Avant de s'étaler sur la gestion des compétences en tant que pratique, nous allons d'abord définir que sont les compétences ? Il est difficile de remonter à l'origine de l'apparition des concepts ou de la date exacte du début de leur utilisation, mais il est possible de déterminer l'époque où leur utilisation a connu un tournant significatif dans un domaine donné. Pour ce qui concerne la notion « compétence », en général, c'est à partir des années 70 que son importance commence à se démarquer dans les travaux de gestion. Ce sont l'accentuation de la concurrence entre les firmes et les limites de la gestion purement administrative du personnel, qui ont mis l'accent sur le fait que la compétence des hommes était l'élément déterminant de la différence (Piette & Reynders, 2004).

### **1.2.1. Définition de la compétence**

La compétence est devenue une notion clé dans le management des ressources humaines, on parle de la gestion des compétences comme un outil transversal, dynamique et opératoire qui touche les différentes pratiques de la GRH (Zarifian, 2001) (Lévy-Leboyer, 2009) (Khat, 2009). Traditionnellement, une grande importance était allouée aux diplômes acquis en formation initiale. *« Le concept de compétence a mis l'accent sur l'idée que l'expérience professionnelle est le seul moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômes, mais dont l'évaluation objective est nécessaire pour que l'individu puisse en faire état, et pour que l'organisation puisse les utiliser »* (Lévy-Leboyer, 2009, p. 8).

La compétence dans le (Dictionnaire Larousse) est définie comme étant une *« Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. »*. C'est une définition traditionnelle de la compétence qui ne prend compte que des capacités ou habilités « reconnues » dans une spécialité qui permettent à la personne de juger une situation donnée. C'est une définition vague qui a nécessité des enrichissements avec le développement du concept de la compétence dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Selon le dictionnaire des ressources humaines (Peretti, 2001, p. 60): *« la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »*. De cette définition, on peut retenir que la compétence est liée à des caractéristiques individuelles du salarié (son savoir théorique, savoir faire et savoir être). Ces caractéristiques ne sont

considérées comme compétences que lorsqu'elles sont mises en application dans une situation donnée.

La compétence est définie comme étant « *une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente* » (Zarifian, 2001, p. 71), l'auteur insiste dans cette définition sur la dynamique d'apprentissage dans la démarche compétence, par « l'intelligence pratique » il renvoie aux dimensions cognitives et compréhensives ainsi que leur mobilisation dans les différentes situations. C'est l'utilisation de cette intelligence, en situations données, qui distingue la compétence des uns par rapport aux autres.

En résumé, les auteurs proposent des définitions de la compétence qui dépassent les aspects liés uniquement aux connaissances et aux aptitudes personnelles de l'individu ; ils précisent que la compétence concerne les activités de travail elles-mêmes.

### **1.2.2. Comment approcher la compétence ?**

La gestion des compétences en tant que pratique renvoie aux différentes « *pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises* » (Piette & Reynders, 2004, p. 1).

Quand on parle de gestion des compétences il faut être conscient qu'il s'agit d'un *mouvement permanent*, qui évolue dans un cadre *ou une procédure est à peine maîtrisée qu'une nouveauté se profile déjà à l'horizon, génératrice d'autres difficultés*. Dans ce contexte de développement rapide, une adaptation constante des outils et des méthodes ainsi qu'une logique d'apprentissage permanent doivent accompagner ces évolutions. L'auteur précise qu'il faut donc élaborer des dispositifs qui prennent en compte toutes les variables évoquées : changement permanent, valorisation et développement des compétences pour y répondre, etc. « *Mais il faut surtout que ces mesures s'appuient sur le quotidien des professionnels et que ceux-ci soient impliqués dans ces changements* » (Chauvet, 2001, p. 83).

La mise en place d'un dispositif de gestion de compétence peut être confrontée à plusieurs problèmes d'ordre méthodologique et technique, les premières questions qui peuvent se poser sont, selon (Chauvet, 2001, p. 84) : *qui va évaluer ? À partir de quels éléments observables ?* Pour y répondre l'auteur propose une démarche de détermination d'indicateur de compétence.

Il définit d'abord les indicateurs comme étant « *des éléments concrets, observables, quantitatifs ou qualitatifs permettant d'apprécier, selon le cas, dans quelle mesure un objectif est atteint, ou si la performance attendue a été réalisée ou encore si la technique utilisée est maîtrisée. L'indicateur est l'élément observable qui valide.* » (Chauvet, 2001, p. 85)

Conscient que les indicateurs sont souvent contestables vu que le « *jugement de valeur* » est fondé sur la subjectivité de l'évaluateur, à travers sa démarche, (Chauvet, 2001) essaie de minimiser ce champ de contestation, il propose alors de suivre les quatre étapes suivantes :

### **1<sup>ère</sup> étape : Se mettre d'accord sur le vocabulaire :**

Dans cette étape l'usage collectif des notions est favorisé, une définition commune des concepts clés de la démarche est nécessaire pour éviter toutes sortes de mal entendu, il s'agit des notions suivantes :

- **L'activité** : en précisant que l'activité représente l'ensemble des tâches à accomplir dans un poste donné pour atteindre les objectifs fixés sans préciser la manière de s'y prendre.
- **Les compétences** : en définissant les compétences nécessaires pour l'accomplissement de ces tâches, il faut préciser la dimension à partir de laquelle on va approcher la compétence (dimension de valeur, dimension stratégique, etc.), finalement ces compétences sont généralement formalisées par des *verbes* les plus précis possible avec *des compléments mentionnant le contexte de mise en œuvre*.
- **La performance** : elle est *multiforme*, il peut s'agir d'un résultat comptable, ou d'un effet observable, généralement elle *renvoie aux résultats de l'action, référés à ce qui était attendu*.

### **2<sup>ème</sup> étape : Elaborer des descriptifs d'activités pour chaque agent :**

Dans cette deuxième étape, il s'agit de décrire clairement les activités de chaque agent, de façon qu'il soit au courant de ce qu'on attend de lui en termes d'activités, lorsque le salarié a une idée précise de ce qu'on attend de lui, ça lui servira de repère qui indique que ce qu'il fait est conforme aux attentes ou pas, « *il faut créer des moyens simples d'auto-positionnement, ce qui rendra le dialogue plus facile en cas de difficulté.* » (Chauvet, 2001, p. 85)

### **3<sup>ème</sup> étape : Définition des objectifs (individuels et de service) :**

Cette troisième étape consiste à définir de manière concertée des objectifs de travail annuels tant pour les services que pour les agents, « *Précisons qu'un objectif est un résultat à atteindre dans un délai fixé avec des moyens préalablement déterminés. Ce résultat doit être*

*observable et évaluable* » (Chauvet, 2001, p. 86). Selon l'auteur, la définition d'un objectif prend souvent compte de 3 aspect : **la réalisation** : *le projet a été réalisé* ; **le nombre** (*délais, durée, budget, qualité, etc.*) ; **la qualité** (*par exemple, exploitable. Il s'agira alors de préciser en quoi c'est exploitable : représentativité statistique, etc.*).

#### **4<sup>ème</sup> étape : Formaliser les compétences et préciser les éléments observables de ces compétences :**

Une représentation partagée et précise du travail à effectuer est un élément central. Avoir des indicateurs d'auto-évaluation est également essentiel. L'importance de la compétence réside dans le fait qu'elle permet de « *pronostiquer* » une *efficacité de l'action en dehors du seul contexte* « *ici et maintenant* ». Le caractère dynamique et transversal de la compétence doit être pris en compte en plus de son caractère opératoire. Dans les situations nouvelles, « *le seul recours au descriptif d'activité limite la perspective. Il s'agit bien véritablement de développer et de mobiliser des compétences nouvelles. Il est donc indispensable de les formaliser et de préciser comment et à partir de quels observables on les prend en compte* » (Chauvet, 2001, p. 86).

Plusieurs méthodologies peuvent être adoptées en fonction des objectifs fixés et les moyens mobilisés pour les atteindre. « *On peut élaborer des référentiels compétences/métiers, précisant ce qu'il est nécessaire de savoir mobiliser pour occuper le poste décrit.* » On se situe, selon l'auteur, dans une description *a priori* de la situation de travail ; on peut également élaborer des cartes de compétences individuelles évolutives, on se situe alors dans une description *a posteriori*. Il est bien sûr possible de combiner les deux approches.

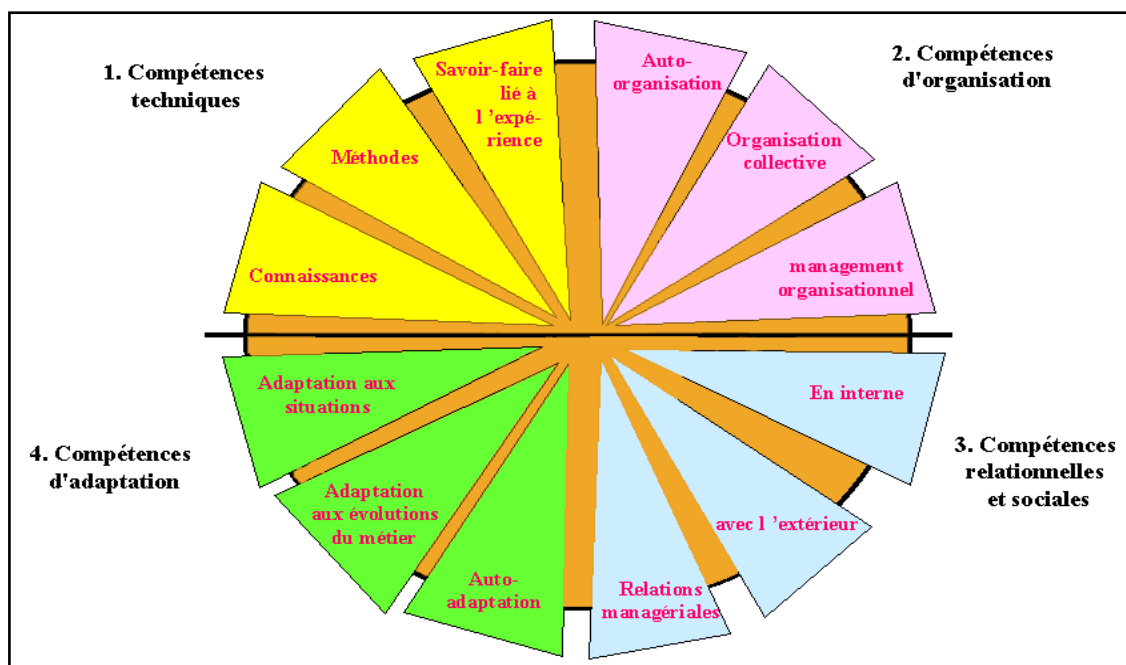
Dans ce sens, plusieurs travaux essaient d'élaborer des outils d'aide à la construction d'outils de gestion, on peut donc proposer lors d'élaboration des référentiels de se référer à la « *Roue des compétences* » créée par (Flück, 2001), qui nous permet de distinguer les compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles. Le modèle est construit sur la base de quatre types de compétences combinées, seul ou collectivement, pour réagir aux différentes situations professionnelles rencontrées, comme suit :

**Encadré n°1 : Modèle des compétences de - Claude Flück -**

- **Les compétences techniques** qui fondent la crédibilité professionnelle, se décomposent en trois sous-ensembles : les connaissances théoriques et métier, les méthodes et outils, règles et procédures, et les savoir-faire liés à l'expérience
- **Les compétences organisationnelles** font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer les flux d'informations. Elles renvoient à trois dimensions : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation du travail des collaborateurs par les managers
- **Les compétences relationnelles** renvoient également à trois dimensions : ses propres capacités d'expression orale et écrite, les compétences relationnelles en interaction, les compétences managériales liées aux équipes et les compétences liées aux réseaux
- **Les compétences d'adaptation** permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps et de transférer les savoir-faire acquis »

Source : (Flück, 2001)<sup>1</sup>

**Figure n°1 : « Roue des compétences » de - Claude Flück -**



Source : (Flück, 2001)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Flück, C (2001). *Ressources humaines et compétences*. Consulté le Décembre 2015, sur <http://www.fluck-competes.com/methodologie/roue-des-competes.html>

<sup>2</sup> Ibid.

### 1.2.3. Principaux outils et pratiques de gestion des compétences

Après avoir présenté les différents éléments à prendre en compte avant la concrétisation d'une approche compétence, et pour une meilleure compréhension du passage « *d'un concept à un outil opératoire* » (Chauvet, 2001, p. 83), nous présenterons ici les différents outils et pratiques de la gestion des compétences, à savoir : Les référentiels de compétences ; les fiches de description de l'activité (fiche de poste) ; l'évaluation des compétences ; la valorisation des compétences.

- **La fiche de poste « description de l'activité »**

La fiche de poste est un document descriptif d'une fonction « *exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste. Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée. La rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale* » (Schmeltz-oscaby, p. 5). La fiche de poste décrit les différentes activités liées à un poste donné permettant ainsi au salarié d'avoir une idée sur ses tâches, la fiche de poste représente un moyen de communication et de clarification. Elle est utile dans les différentes étapes de recrutement, dès la planification, l'annonce, l'entretien jusqu'à l'intégration, c'est un outil *facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs* pendant toute la carrière.

L'établissement d'une fiche de poste se fait conjointement entre l'agent et son supérieur direct, ce sont les informations qu'ils détiennent ensemble qui permettent « *d'appréhender réellement toutes les dimensions du poste. L'un des enjeux est de donner des repères partagés sur la fonction attendue par l'établissement* » (Schmeltz-oscaby, p. 5).

La fiche de poste est un instrument de gestion des ressources humaines, qui permet d'organiser et de définir avec précision les activités de chaque employé dans une organisation. Elle définit le cadre du travail, ce qui permet de clarifier et de formaliser les responsabilités et les activités ainsi que les tâches pour tous les employés et les liens organisationnels. En plus, elle définit les compétences requises et toutes les conditions nécessaires à l'emploi.

- **Les référentiels de compétences**

Le référentiel de compétence, « *permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Le référentiel de compétence constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux exigences* » (Berrada, Khyati, Knouzi, & Talbi, 2009, p. 1).

C'est un document qui précise les compétences requises pour l'exercice d'un métier donné. Il aide le salarié d'être au courant des exigences actuelles et futures, en termes de compétences à mobiliser, pour l'accomplissement de son travail et l'atteinte des objectifs tracés. « *Il permet également d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de ses actions. Il sert aussi lors de l'entretien d'évaluation et peut permettre de déterminer une partie de la rémunération.* » (Jacquet, 2010, p. 2).

La recherche de l'identification des compétences clés dans l'entreprise passe par une phase de recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à son fonctionnement. « *Par ce recueil, on cherche à codifier les compétences dans une logique de gestion prévisionnelle pour permettre une meilleure utilisation de ses ressources humaines mais également pour affiner le recrutement.* » (Jacquet, 2010, p. 4).

Pour construire un référentiel de compétence on doit suivre les étapes suivantes :<sup>1</sup> valider le métier et les postes associés (valider les postes associés et l'intitulé du métier) ; définir les missions principales du métier ; définir les pratiques professionnelles (Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés) ; recenser les savoirs (Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique) ; recenser les aptitudes professionnelles ; mettre en forme (le travail dans le tableau « référentiel de compétences ») ; hiérarchiser les pratiques professionnelles ; valider.

- **L'évaluation**

L'évaluation est une pratique managériale qui se cherche entre mise en évidence des manquements professionnels, développement des compétences et prévention des risques psychosociaux. Aussi, concevoir et mettre en œuvre un dispositif d'évaluation nécessite-t-il de : clarifier les objectifs visés, opérer des choix méthodologiques cohérents avec les objectifs visés, opérer des choix pertinent entre des modes d'évaluation variés, choisir des modes de mesure adaptés (Besseyre des Horts, 2011, p. 120). L'évaluation des compétences nécessite les outils suivants :

- **Un référentiel de compétence** : avant de faire l'évaluation, un référentiel comportant les différentes compétences requises pour chaque poste occupé est nécessaire.
- **Une fiche d'évaluation** : c'est un outil récapitulatif de l'évaluation sur lequel on trouve les différents critères d'évaluation.

---

<sup>1</sup> *Easy competences.* (2014). consulté le Mars 2015, sur <http://www.easy-competences.com/docs/etablir-referentiels-competences.pdf>

- **Un guide du déroulement de l'entretien d'évaluation** : c'est un manuel qui explique les finalités de l'évaluation qui met le point sur ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter lors de l'évaluation.

L'évaluation est considérée comme la clé du processus de gestion de la performance puisqu'elle est utilisée pour justifier les décisions de l'organisation (promotion, etc.) (Zardi, 2013, p. 37).

- **La valorisation et le développement des compétences**

Selon le (Dictionnaire Larousse) :<sup>1</sup> La valorisation est le fait de donner de la valeur à un objet ou à une représentation mentale. Valoriser c'est donner une importance accrue à quelque chose, le mettre en valeur.

La valorisation des compétences est la manière dont on va reconnaître officiellement des compétences validées pour permettre à la personne détentrice de ces compétences de débiter ou de progresser dans sa carrière professionnelle.<sup>2</sup> Donc la valorisation des compétences c'est la reconnaissance et la considération des compétences professionnelles acquises en plus des qualifications et connaissances, car les qualifications acquises en formation initiale ne peuvent pas garder leur validité tout au long d'une carrière sans être actualisées (avec les formations et les acquis de l'expérience professionnelle...), complétées et mises en valeur. Des éléments de valorisation et du développement des compétences, nous retrouvons :

- **Développement de compétences** : Le développement d'une compétence et la mettre en valeur se traduit par : Sa considération et sa reconnaissance ; La prise en compte des compétences professionnelles acquises par l'expérience lors des promotions et récompenses ; Proposer des formations pour développer les compétences des collaborateurs.
- **Mesure de potentiel** : La mesure du potentiel des salariés se fait par l'identification des collaborateurs ayant les aptitudes, les compétences pour accompagner le développement de l'entreprise et/ou les changements à venir ( O.c. Tanner , 2009). Il faut prendre compte du potentiel de compétences du collaborateur et l'aider à le développer.

---

<sup>1</sup> Dictionnaires de français LAROUSSE. (s.d). consulté le avril 2015, sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valoriser/81002?q=valoriser#80058>

<sup>2</sup> Circulaire valorisation des compétences. (2014). consulté le mars 2015, sur [http://crf.wallonie.be/doc-doc\\_id-151-lg-1-page-5-rub\\_id-16-site-1.html](http://crf.wallonie.be/doc-doc_id-151-lg-1-page-5-rub_id-16-site-1.html)



- **Individualisation** : Faire la différence entre les apports de chacun des employés au travail et éviter la tendance centrale dans l'évaluation (ne pas récompenser ou sanctionner tout le monde de la même façon) il faut apprécier chacun à sa juste valeur.
- **Motivation & reconnaissance** : Quand l'employé se sente valorisé et motivé dans son travail ça l'incite à mieux travailler. La motivation peut être matérielle (des primes, une augmentation de salaire...) ou immatérielle (encouragement, remerciement...) La reconnaissance des employés peut se faire à travers la reconnaissance de leur travail et de leur contribution à l'organisation.

## **SECTION 2 : LA GESTION DES COMPETENCES ET LA PERFORMANCE : LES LIENS THEORIQUES**

### **2.1. La compétence au cœur de performance**

Selon (Zarifian, 2001, p. 71), « *la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité* » dans cette définition la compétence est abordé d'un nouveau angle qui dépasse l'aspect individuel, car une situation de travail complexe nécessite le recours à d'autres compétences (coopération avec les autres acteurs pour une fin commune, chacun à une part de responsabilité dans un projet collectif).

Dans ses définitions, (Zarifian, 2001) traite la compétence dans une dimension plus large qui ne se réduit pas à l'aspect individuel, mais qui prend compte aussi des mutations du travail ainsi que des aspects collectifs et sociaux, mettant en lumière le lien qu'il considère comme le « noyau dur » entre compétence, organisation et performance. Selon l'auteur, parler de la mobilisation des compétences pour fin de performance nécessite certaines conditions, qu'il a essayé de résumer, en évoquant les conditions qui permettent d'avoir un effet positif de la mise en oeuvre des compétences professionnelles sur la performance, comme suit :

- **La visibilité des enjeux stratégiques de l'entreprise** : le salarié doit être au courant des enjeux qu'il partage avec le reste des acteurs, ainsi cette visibilité lui permettra de bien comprendre les exigences aux quelles sa propre contribution répondra. (Ces exigences en compétences peuvent être illustrées dans les référentiels des métiers et des compétences de l'entreprise).

- **Lien entre la « performance locale » et la « performance globale »** : généralement, quand l'individu manifeste sa compétence dans son travail lors d'une situation professionnelle donnée, à ce niveau sa contribution est perçue localement ; mais il est difficile de la voir ou de la situer dans la performance globale. « *Quelque soit la forme organisationnelle, la compétence ne contribuera à la performance productive que si elle intègre cette ouverture explicite sur la chaîne de coopération, et que l'individu sait intégrer un horizon suffisamment large, une vue sur le réseau d'action et sur les effets de ses actions. Etre compétent, c'est probablement agir localement, en ayant le souci et la vision des effets globaux.* » (Zarifian, 2001, p. 91). Donc, afin de pouvoir définir et situer la contribution individuelle sur la performance globale, il est nécessaire de prendre plusieurs éléments en considération dont : Le salarié doit avoir une vision sur les effets de son rôle dans l'organisation, de façon qu'il peut comprendre sa contribution. Etre conscient des exigences spécifiques afin d'être en mesure de mieux y répondre ; La qualité des interactions entre les salariés, car c'est la coopération des acteurs qui a un effet significatif sur la performance globale ; Donner plus d'autonomie aux salariés en *rapprochant la décision de l'action*<sup>1</sup>, afin que les décisions prises répondent aux besoins spécifiques de la situation donc assurer une amélioration de la performance.
- **La compétence comme créatrice de nouveau de champ de valeur** : « *la réunion de compétences humaines auteur de projets décentralisés a des effets mobilisateurs très forts, et peut générer de nouvelles sources de valeur* » (Zarifian, 2001, p. 99)

Dans le même sens, (Nagels, 2009, p. 8) précise que « *du point de vue de la gestion des ressources humaines, la compétence est ce qui permet d'atteindre les objectifs. La relation est ici directe entre compétence, en tant que qualité attribuée à la personne, et performance* »

La compétence collective est génératrice de performance. L'étude de (Retour & Krohmer, 2011, p. 56) nous démontre que « *le premier résultat attendu d'une gestion des compétences collectives est évidemment l'amélioration de la performance collective du groupe considéré. Une meilleure performance peut se traduire par une efficacité accrue, une qualité supérieure, un élargissement du champ des actions conduites par le collectif, etc. En d'autres termes, une plus grande capacité à résoudre les problèmes rencontrés par*

---

<sup>1</sup> « *Une organisation réactive est une organisation qui sait décentraliser la prise de décision, rapprocher la décision de l'action, et donc laisser une large d'autonomie aux salariés de base dans la réalisation des arbitrages.* » (Zarifian, 2001, p. 92)

*l'entreprise et qui ne peuvent pas être traités individuellement. Ces savoir-faire résultent, d'une combinaison harmonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels, du style de management»*

L'objectif de leur étude est de souligner le double rôle fondamental de la compétence collective : facteur de développement de compétences individuelles mais aussi ingrédient constitutif des compétences clés. *« Au plan individuel, le développement de compétences collectives peut conduire à des apprentissages individuels traduisant l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié qui vont lui faciliter l'atteinte des objectifs donc amélioré sa performance individuelle. »* (Retour & Krohmer, 2011, p. 56)

La compétence organisationnelle dépend essentiellement de l'ensemble des compétences individuelles des salariés, c'est la coordination et l'interaction des compétences individuelles entre elles dans un contexte de travail qui fait la compétence collective ; d'où l'importance qu'il faut allouer au développement des compétences individuelles et à la gestion du stock de compétences de l'organisation en vue d'améliorer la compétence collective.

Les compétences individuelles sont la propriété de l'individu, et les compétences collectives développées en commun dans le milieu du travail appartiennent à l'organisation, donc l'organisation doit bien gérer ses compétences collectives vue leurs rôle fondamentale comme facteur de développement de compétence individuelle d'une part et aussi comme élément constitutif de compétences clés. *« La gestion des compétences ne se joue pas seulement sur un plan individuel. D'abord parce que les compétences organisationnelles représentent la combinaison stratégique de plusieurs éléments : les compétences individuelles, les facteurs organisationnels « hard » que sont les équipements, et ces atouts organisationnels non tangibles « soft » que sont la culture de l' et sa structure. »* (Lévy-Leboyer, 2009, p. 132). Donc selon l'auteur, la compétence organisationnelle est l'interaction des aspects humains, organisationnels et techniques, c'est la cohésion entre trois aspects clés : les compétences individuelles, le savoir technique de l'organisation et la culture managériale.

**Tableau n°2** : la contribution des niveaux de compétence à la performance

Type	Définition	Contribution à la performance
<b>Compétence Individuelle</b>	« La compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée». (Peretti, 2001, p. 60)	Mobilisation dans le travail (Effet locale & contribution global)
<b>Compétence Collective</b>	« La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité » (Zarifian, 2001, p. 71)	Coopération avec les autres acteurs pour une fin commune, chacun à une part de responsabilité dans un projet collectif
<b>Compétence Organisationnelle</b>	Représentent la combinaison stratégique de plusieurs éléments : les compétences individuelles, le savoir technique de l'organisation et la culture managériale. (Lévy-Leboyer, 2009)	Une plus grande capacité à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise et qui ne peuvent pas être traités individuellement. <i>Ces savoir-faire résultent, d'une combinaison harmonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels, du style de management</i>

**Source** : réalisé par nos soins.

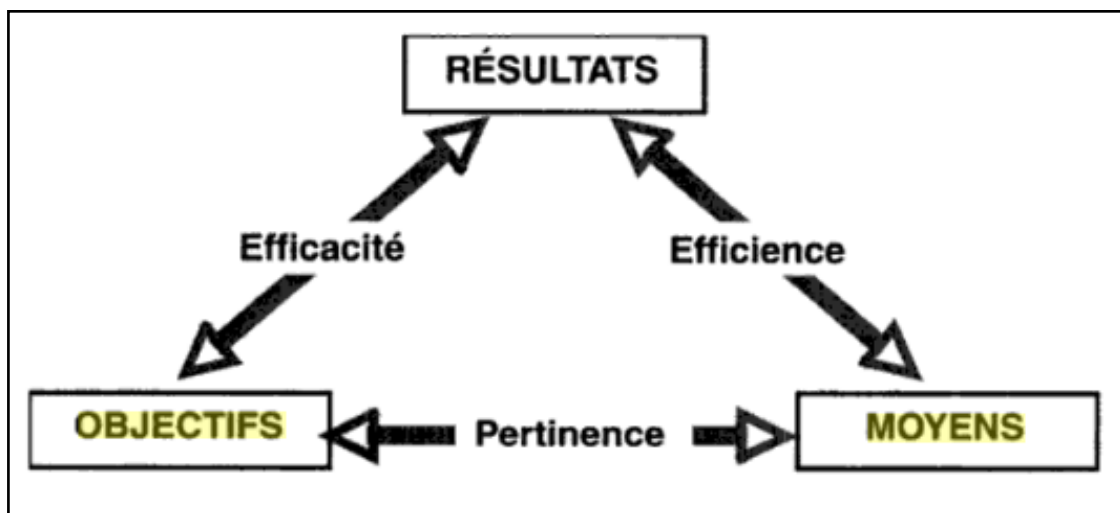
On peut en déduire qu'une meilleure performance requière une attention particulière aux différents niveaux de compétences. L'organisation doit veiller au développement des compétences de ses employés au plan individuel comme au plan collectif.

## 2.2. L'équation de performance centrée sur la motivation et la compétence

Avant de voir comment on peut améliorer la performance on doit définir la performance qui est une notion complexe et difficile à cerner. La signification du terme performance varie selon le domaine d'utilisation, en française sa définition est liée avec l'idée de résultat et d'accomplissement, alors qu'en langue anglaise le terme se réfère au comportement d'un produit ou d'une personne dans une situation donnée.

La notion de performance se définit par rapport à trois éléments « Objectifs, Moyens, Résultats », Il existe trois relations entre ces éléments (Martory, Delay, & Siguier, 2008) :

Figure n°2 : Le triangle de la performance



Source: (Martory, Delay, & Siguier, 2008, p. 21)

**La pertinence** peut être définie par rapport à la manière dont les moyens disponibles ont été utilisés afin d'atteindre les objectifs tracés ; **L'efficacité** peut être mesurée en comparant la différence ou bien l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs ; quant à **l'efficience**, elle représente le lien entre les résultats et les moyens, elle est généralement associée au temps.

La performance est la somme de l'efficacité et de l'efficience. Donc la performance d'un collaborateur dépend de sa capacité d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés (prouver son efficacité) et de sa façon d'utiliser les moyens qui lui ont été attribués (son efficience).

*« Le management des hommes est un premier axe d'amélioration de la performance. En effet, la création de valeurs collectives commence par la motivation individuelle et l'optimisation*

de la gestion des potentiels ». <sup>1</sup> (Maire & Dubost, 2004, p. 1) pensent que chacun peut réaliser des objectifs de performance avec des moyens tout à fait simples et concrets. Ils s'appuient sur l'équation fondamentale de la performance :

$$\mathbf{P} = \mathbf{c} \times \mathbf{M} \times \mathbf{o}$$

**P** renvoie à la performance, **C** à la compétence, **M** à la motivation et **O** à la détermination des objectifs.

Selon cette équation, la performance « est le résultat d'une juste combinaison de compétences, de détermination des objectifs et surtout de la motivation. C'est un ensemble de composantes subjectives (idées, affects...) qui conduisent un individu à accomplir une tâche avec énergie et plaisir, la motivation et la valorisation des compétences du salarié constituent la clé et le cœur de la performance. » (Maire & Dubost, 2004, p. 1)

(Khat, 2009, p. 210), préfère accorder à la GRH une définition « qui puisse intégrer le changement au profit de la compétence et des talents sans pour autant dénaturer », soulignant que l'efficacité de l'homme et son rendement dépendent des éléments suivants : la compétence, la motivation et la culture. Elle la résume dans l'équation suivante :

### **Efficacité des Hommes**

$$\mathbf{E.H} = \mathbf{M} \mathbf{C}^2$$

**M : Motivation**  
**C : Compétences**  
**C : Culture**

Donc à partir de ces différentes définitions de la performance, on peut en déduire que la performance dépend de plusieurs éléments : **internes** (propre à l'employé : compétence, motivation, culture) et **externes** (provenant de son environnement : moyen mis à sa disposition, culture de l'entreprise, etc.). C'est l'interaction de ces derniers et leur mobilisation qui permettent l'atteinte des objectifs.

---

<sup>1</sup> FNEP. (2005). *Comment accroître les performances par un meilleur management*. Consulté le 2016, sur <http://www.fnep.org/wp-content/uploads/2009/11/Mission-2004-Comment-accroitre-les-performances-par-un-meilleur-management.pdf>

Pour récapituler toutes ces définitions, on propose de les regrouper en une seule équation, qui prend compte de tous ces aspects comme suit :

$$\mathbf{P} = \mathbf{C}^2 \times \mathbf{M} \times \mathbf{O}$$

**P** renvoie à la performance, **C** à la compétence, **C** à la culture, **M** à la motivation et **O** à la détermination des objectifs.

Dans ce travail on ne s'intéresse pas à l'évaluation de la performance en soit, mais à l'apport d'une gestion basée sur la compétence à cette dernière. Conscient qu'il est extrêmement difficile de mesurer l'impact de la motivation et de la mobilisation de compétence sur la performance, nous n'allons pas se focaliser sur le « combien », mais plutôt sur le « comment » en étudiant comment des pratiques de valorisation et de développement de compétences peuvent faire une différence et améliorent la performance des employés et à travers elle la performance de l'organisation ?

Dans ce sens, et pour voir si les conditions sont réunies pour l'amélioration de performance, nous allons essayer de répondre à plusieurs questions : existe-t-il des pratiques permettant la détection et l'évaluation de compétence ? Les compétences sont-elles valorisées et développées ? Les employés sont-ils motivés ? Sont-ils prêt à donner plus dans leur travail ? Si « Oui » quelles peuvent être leurs motivations ? Les objectifs à atteindre sont-ils bien déterminés ? Les employés sont-ils au courant des objectifs individuels et collectifs à atteindre ?

Tant de questions aux quelles nous devons apporter des réponses en explorant le terrain sujet de notre étude. La réponse à ces questions doit se faire en tenant compte de l'environnement et de la culture dans les collectivités locales afin de voir si cette dernière se fait dans un climat où règne la communication et la transparence ? Ou si on veille tout simplement à la gestion des compétences ?

### **2.3. La dynamique d'une politique RH dans l'amélioration de performance dans le secteur public**

La recherche de la performance dans le secteur public est devenue une nécessité dans un environnement en permanente mutations, avec le développement technologique rapide et l'amélioration de la qualité des services dans le secteur privé, les établissements publics se trouvent dans l'obligation d'optimiser les services rendus aux citoyens, et ce à travers l'intégration des nouvelles technologies dans l'administration en plus de l'amélioration de la performance de leurs personnels et le développement de leurs compétences.

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens.<sup>1</sup>

Avec l'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques, et dans le but d'éliminer la bureaucratie et améliorer le rendement des services publics, beaucoup de mesures de développement sont mises en place par les gouvernements et appliquées par les gestionnaires en place. Pour cela il faut l'adhésion de toutes les parties concernées pour pouvoir arriver à un meilleur résultat de performance. Si les établissements publics administratifs cherchent à améliorer la performance de leurs services a travers l'introduction des nouvelles technologies et l'amélioration des méthodes actuelles, il faut savoir que cela ne peut aboutir sans le développement des compétences du personnel pour s'adapter aux nouveaux contextes (Martory, Delay, & Siguier, 2008) (Mazouz, 2007).

Les établissements publics sont aujourd'hui plus que jamais face à l'obligation d'améliorer leur méthodes afin d'accroître la qualité de leurs services et leurs performance, dans ce sens il faut s'appuyer sur une gestion basée sur le développement des ressources humaines et de leurs compétences. Mais afin d'y parvenir, un diagnostic des problèmes et obstacles existants est nécessaire avant de procéder de nouvelles réformes.

---

<sup>1</sup> Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie. (2012). *Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?*. Consulté le avril 2015, sur <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C299.pdf>



En vue d'améliorer leurs situations, il est nécessaire pour les administrations publiques de développer leurs performance grâce à une politique de ressources humaines dynamique et d'essayer de :

- « Favoriser le développement professionnel et personnel des salariés, afin d'accroître leurs compétences et leur engagement (formation et mise en place d'une GPEC),
- Maintenir les conditions d'un véritable dialogue social avec les représentants du personnel,
- Bénéficier d'une image positive grâce à une politique RH socialement responsable : respect du candidat et équité dans le recrutement, méthode de management et de gestion des carrières favorisant la stabilité du personnel,
- Développer la qualité du système de gestion administratif du personnel
- Motivation et mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un projet fédérateur, Valorisation des employés en tant qu'individus et de leurs initiatives par le dirigeant.»<sup>1</sup>

**Figure n°3** : Une politique RH au service de l'amélioration de performance



**Source** : inspiré des travaux sur les conditions d'amélioration de performance à travers la mobilisation d'une politique RH dynamique.<sup>2</sup>

Nous avons résumé dans cette figure les grandes lignes que devrait adopter une politique RH afin de mobiliser les compétences des ressources humaines dans l'amélioration de la performance. Dans notre étude de cas, nous allons vérifier l'existence de ces aspects dans les pratiques RH en vigueur.

<sup>1</sup> RSE, performance globale et management responsable (s.d). consulté le mai 2015, sur [http://www.greenovations.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33:performance-globale&catid=1:rse-performance&Itemid=8](http://www.greenovations.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33:performance-globale&catid=1:rse-performance&Itemid=8)

<sup>2</sup> Ibid.

## SECTION 3 : LA GESTION DES COMPETENCES DANS LE CONTEXTE PUBLIC : INTERÊT ET ENJEUX

### 3.1. La GRH dans le contexte public

La gestion publique à travers le monde a connu de grandes transformations, au début des années 1980, dans le contexte de la crise financière, de nombreux pays se sont retrouvés face à l'obligation d'entamer des réformes afin de rationaliser les coûts et de répondre aux exigences des citoyens. Ces réformes ont touchés, sous diverses formes, l'ensemble des pays de l'OCDE et de multiples pays en développement. (Amar & Berthier, 2007)

La majorité des pays développés se tournent alors vers le nouveau management public (NMP), un concept abordé pour la première fois par (Hood, 1991). Et qui selon la définition des différents théoriciens dans le domaine (Osborne & Gaebler, 1992), c'est un management qui repose sur le principe de réduction des différences entre la gestion publique et la gestion privée, qui permet d'adopter des outils ou des principes qui étaient autrefois réservés à l'entreprise, en vue de diminuer la bureaucratie. Un management où le citoyen est considéré comme un consommateur à attirer et à fidéliser. Sa politique est orientée vers une logique basée de plus en plus sur les résultats.

Quand il est question de gestion dans les organisations publiques, deux courants d'administration sont évoqués : il s'agit du modèle avancé par Max Weber et celui, plus récent, du NMP. Le tableau suivant montre les principales différences entre le modèle Wébérien et celui du Nouveau management public.

**Tableau n° 3 :** Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	<b>Administration Wébérienne</b>	<b>Administration du NMP</b>
<b>Objectifs</b>	Respect de procédures	Atteindre les résultats
<b>Organisation</b>	Centralisée	Décentralisée
<b>Partage de responsabilité</b>	Confus	Clair
<b>Exécution des tâches</b>	Divisions, spécialisation	Autonomie
<b>Recrutement</b>	Concours	Contrats
<b>Promotion</b>	Avancement à l'ancienneté	Avancement au mérite
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
<b>Type de budget</b>	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : (Amar & Berthier, 2007, p. 3)

Bien que l'administration wébérienne, qui était considérée pendant longtemps comme un modèle, présentait des avantages d'équité, de centralisation et d'unité d'orientation, mais son manque d'efficacité et de souplesse dans un contexte de mondialisation marqué par le changement et le développement rapide, lui ont fait perdre de la place au profit du NMP. Ce dernier à l'opposé de l'administration wébérienne, offre une décentralisation qui permet aux structures de gagner en autonomie, en flexibilité et en réactivité, laissant de la place ainsi à des pratiques de partage de responsabilités, de clarté, etc. (Amar & Berthier, 2007), selon les auteurs, si dans le schéma wébérien, les fonctions politiques et administratives sont plutôt interdépendantes dans le sens où *les décisions politiques ne peuvent être prises sans les capacités d'expertise des fonctionnaires*. Le NMP permet une *meilleure séparation des deux domaines*, les objectifs sont fixés par les pouvoirs publics et c'est aux fonctionnaires et managers de les atteindre.

L'émergence de ce nouveau courant de NMP dans l'administration publique, s'est justifiée par l'exigence de performance de plus en plus importante, et ce suite aux limites d'une administration publique du type wébérien, bureaucratique et trop hiérarchisé qui ne permettait plus de répondre aux nouvelles exigences de performance. Dans ce sens, le NMP exige un développement permanent des compétences afin d'accompagner ces changements (Mazouz, 2007), c'est ici que s'inscrit la gestion des ressources humaines comme une fonction stratégique permettant l'atteinte des objectifs.

Le NMP se présente comme une démarche pluridisciplinaire, touchant à la fois plusieurs fonctions : stratégie, finance, marketing et ressources humaines. « *Le NMP pousse l'État à s'interroger sur son rôle et ses missions, celles qu'il doit assurer, celles qu'il peut déléguer ou confier à des agences ou des entreprises privées et celles qu'il peut organiser en partenariat avec le secteur privé.* » (Amar & Berthier, 2007, p. 4). Les grands principes du NMP sont résumés par (Bakkour, 2013, p. 24), dans les points suivants :

1. Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est de la responsabilité de l'administration.
2. Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir, en matière d'affectation de ressources notamment.
3. Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas. Les employés cessent d'être des fonctionnaires statutaires, ils sont rémunérés au mérite plutôt qu'à l'ancienneté.

4. Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général.
5. Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives.
6. Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.

Dans la nouvelle logique du NMP, le secteur public est appelé à s'inspirer et à tirer des enseignements des expériences du secteur privé, et d'en adopter les meilleures pratiques qui lui permettent d'améliorer sa performance. Mais leur application ne peut se faire sans tenir compte des spécificités de chaque secteur, en effet, dupliquer les pratiques réservées aux entreprises sans les adapter au contexte public est voué à l'échec.

Une administration publique évolue dans un cadre différent de celui de l'entreprise. Cette dernière est plus flexible et a plus de liberté dans le sens où elle peut entamer des changements dans son style de management ou adopter de nouveaux outils plus facilement comparée à une administration publique. L'administration publique a ses particularités, elle est moins flexible et ne peut évoluer que dans le cadre des lois et des statuts de la fonction publique. Les axes du NPM nous renseignent sur les nouvelles exigences dans la GRH, en effet, les enjeux de la GRH dans les administrations publiques ne sont pas les mêmes que ceux de l'entreprise. Si les pressions de l'environnement qui ont incité le basculement d'une gestion administrative du personnel vers une GRH peuvent se ressembler dans les deux secteurs, les modalités et la finalité de son adoption diffèrent.

Généralement, les transformations que connaissent les entreprises ou les secteurs publics résultent des changements de leur environnement (crise financières, pressions sociales ou politiques, développement technologiques, etc.). Ces dernières se retrouvent alors face à l'obligation de s'adapter aux divers changements qu'ils soient d'ordre organisationnels ou liés à l'évolution des missions, etc. Tout ceci modifiera certainement les situations de travail, et nécessite un ajustement permanent entre les emplois et les compétences.

Dans l'administration publique, les enjeux sont différents, compte tenu du nombre d'effectif beaucoup plus important que celui de l'entreprise d'un côté, et des difficultés budgétaires et réglementaires qui conditionnent la bonne gestion de cet effectif d'un autre, le défi de la GRH publique est de répondre aux exigences et aux nouvelles missions de plus en plus importantes avec le minimum possible d'effectif.

La mission de la GRH est alors de s'inscrire dans une vision d'amélioration du service public à travers l'amélioration continue des compétences des agents en charge de ce service. L'intérêt alloué à la GRH doit aller au-delà de l'aspect quantitatif limité autrefois dans la gestion des salaires, de carrières, etc. en intégrant une nouvelle dimension qualitative liée à la motivation et au développement et valorisation des compétences. C'est ici que réside le nouveau rôle stratégique que doit jouer la GRH.

### **3.2. Quelle approche de compétence dans la sphère publique ?**

Dans la fonction publique, la gestion axée sur les résultats est constamment évoquée face aux exigences d'efficience et de performance qui ne cessent d'accroître. Dans ce cadre, il est impératif que la gestion des ressources humaines et ses pratiques soient dans l'obligation de suivre ces mutations ; en proposant des axes de développement ou en adoptant de nouvelles approches qui permettent d'améliorer au mieux la performance.

Dans ce contexte, et pour accompagner ces changements, l'adoption d'une approche basée sur la compétence s'impose. « *Contrairement aux approches traditionnelles centrées sur les diplômes et l'ancienneté, l'approche par les compétences (competency based management, CBM) est fondée sur les résultats et sur les compétences utiles pour produire ces résultats afin de déterminer le travail à effectuer* » (Bourgault, 2005, p. 609). Dans son article sur « les stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques » (Bourgault, 2005) examine dans quelles mesures une approche par les compétences peut être appliquée aux fonctions publiques dites de « carrières » ; ou le cadre juridique demeure inchangé ou qui n'évolue pas au même rythme des exigences nouvelles. Ce qui peut représenter un véritable obstacle à la mise en œuvre.

La question que peut susciter la notion compétence dans la fonction publique ne se pose pas seulement concernant la nécessité et l'importance d'une telle approche mais plutôt de sa mise en œuvre et de son intégration dans les processus de la GRH. Comment peut-on parler d'une approche compétence dans un cadre réglementaire inchangé ? Où l'accès aux emplois publics demeure toujours relatif aux principes simples tels que l'accès par concours garantissant l'équité ainsi que la définition de l'activité selon les statuts et grades (Chauvet, 2001)

Par approche basée sur la compétence nous entendons l'intégration et la prise en considération de la notion « compétences » dans toutes les pratiques RH dans une vision d'accroître la performance. Mais est-il possible de parler de compétence dans un cadre bien

déterminé d'une fonction publique régit par des lois qui n'offrent pas une grande marge de manœuvre et qui a comme principe l'équité et l'égalité d'accès au travail pour tous les candidats possédants les qualifications requises ?<sup>1</sup> Cette logique d'emploi ne délivre pas toujours un personnel professionnel et compétent, un simple concours testant essentiellement les connaissances n'est pas garant de répondre aux besoins spécifiques du poste. Posséder une qualification ne signifie pas être compétent en situation professionnelle. De plus, parler d'une approche basée sur la compétence dans la fonction publique peut paraître paradoxal pour certains, Si l'importance et l'indispensabilité qu'a gagné la compétence dans le monde des entreprises est due au rôle incontournable de cette dernière dans l'enjeu concurrentiel, comment peut se justifier alors une approche compétence dans la fonction publique ?

Historiquement, la gestion des compétences (GC) a d'abord pris de l'importance dans le secteur privé, souvent très concurrentiel, elle permettait d'assurer une meilleure compétitivité. Quant à son utilisation dans le secteur public, où l'enjeu concurrentiel est beaucoup moins visible, la gestion des compétences peut toujours être exercée dans les différentes pratiques de GRH (recrutement, formation, fidélisation du personnel, etc.) ; elle permet « *l'accès aux ressources, l'obtention de contrats au sein d'un marché ouvert ou bien encore de rechercher des résultats. C'est dans ce contexte que s'explique, en partie, l'attrait des institutions publiques pour la gestion des compétences* » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 561).

La transition d'un modèle organisationnel fondé sur la notion « fonction » vers un autre basé sur « la compétence », commence par le changement progressif des instruments traditionnels de gestion du personnel (examens, concours, etc.) par des instruments qui permettent aux compétences de gagner de l'importance au détriment des diplômes. Un modèle de compétences serait « *une liste de compétences, mais aussi un outil grâce auquel les dites compétences sont exprimées, évaluées et mesurées.* » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 562)

La gestion des compétences est perçue comme un élément accompagnateur du changement, qui offre plus de flexibilité, du moins c'est ce que nous font entendre les différentes réformes dans les administrations publiques. Ces réformes qui ont considéré la gestion des compétences comme « *un moyen de transformer une bureaucratie en une organisation*

---

<sup>1</sup> Article 74 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

*moderne et flexible. Les compétences offrent un langage commun et une même compréhension des comportements requis, nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation.* » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 654). Elle implique l'utilisation des référentiels qui permettent l'identification des compétences requises pour l'accomplissement des tâches des différents postes dans l'organisation ; ces référentiels sont des outils qui facilitent les processus de recrutement, formation, développement du personnel, etc. « *L'avantage évident d'une telle approche, est qu'elle favorise la cohérence de l'identification et de l'évaluation de la qualité des employés, dans tous les processus de gestion des ressources humaines. Elle a également pour but de jauger le talent, la motivation, la personnalité et d'autres attributs qui permettent de différencier les niveaux de performance* » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 563)

Donc avant de parler de comment approcher les compétences dans la GRH des collectivités locales, nous devons d'abord faire un état des lieux des pratiques RH afin de savoir quelle place occupe la compétence actuellement ? Pour voir ensuite quelles mesures peuvent être prises afin de détecter et de mobiliser les compétences au service de la performance ?

## CONCLUSION DU CHAPITRE

L'objectif de ce chapitre était de dresser un cadre théorique sur la gestion des compétences en tant que pratique de gestion des ressources humaines en se focalisant sur son rôle dans l'amélioration de la performance.

Dans la première section, nous avons pu voir qu'avec l'évolution de la gestion des ressources humaines, la compétence en tant que notion est au centre de sa démarche. La définition des compétences ne se limite plus à l'ensemble des connaissances et aux aptitudes personnelles (savoir, savoir faire, savoir être), elle s'étend à l'activité de travail elle-même. Les compétences sont définies dans une nouvelle dimension qui ne se réduit plus à l'aspect individuel, elle prend en compte aussi les aspects collectifs et sociaux, mettant en lumière un lien, considéré comme « *noyau dur* », entre compétence, organisation et performance (Zarifian, 2001).

La deuxième section met les compétences au cœur de la démarche d'amélioration de performance. L'atteinte de performance requière une attention particulière aux différents niveaux de compétences : individuel, collectif et organisationnel. C'est l'interaction de l'ensemble de ces compétences qui permet un meilleur résultat de performance. Dans ce cadre, l'accent est mis sur le rôle stratégique et la dynamique de la politique RH dans l'amélioration de la performance.

Dans la dernière section, nous avons essayé d'expliquer l'intérêt d'une approche de GRH centrée sur les compétences dans le contexte public, car si la gestion des compétences dans les entreprises est relativement récente, elle l'est davantage dans la gestion publique, d'où les problématiques qui se posent toujours concernant sa mise en œuvre. Dans ce sens, bien cerner les enjeux d'application d'une gestion des compétences (passer de l'aspect théorique à l'aspect opératoire), en tenant compte de la définition des compétences, des activités et des objectifs à atteindre représentent la première démarche dans cette dernière.

Étant donné que la performance des salariés dépend de l'interaction et de la mobilisation de plusieurs éléments internes (propre à l'employé : compétence, motivation, culture) et externes (provenant de son environnement : moyen mis à sa disposition, culture de l'entreprise, etc.) afin d'atteindre les objectifs ; dans le chapitre suivant, nous allons voir dans quel contexte et selon quelle approche peut-on parler de gestion des compétences dans la fonction publique algérienne ?



## **CHAPITRE 2 : LA PROBLEMATIQUE D'UNE GRH BASEE SUR LES COMPETENCES DANS LES COLLECTIVITES LOCALES**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE

Toute problématique de recherche doit être discutée dans un contexte bien déterminé. Pour pouvoir analyser les perspectives d'une GRH centrée sur les compétences dans la fonction publique algérienne, un aperçu sur les transformations et les pratiques de gestion du personnel permettra une meilleure compréhension des causes, des modalités et des résultats des changements qui ont touchés la GRH.

Aujourd'hui plus que jamais, la gestion des ressources humaines joue un rôle dans le développement des organisations. Dans un souci de performance, plusieurs pays essayent de s'adapter aux nouvelles conditions et mettent en œuvre « *de nouvelles façons de faire en gestion des ressources humaines, qui favorisent l'atteinte des objectifs et la réalisation des missions de l'état.* » (Courchesne, 2012, p. 3). C'est dans cette logique que s'inscrit la gestion des compétences comme un levier d'amélioration de performance.

Par une GRH centrée sur les compétences, nous entendons l'intégration du critère de compétence dans les différentes pratiques RH, ainsi que de miser sur ces compétences pour atteindre de meilleurs résultats. Mais comment un concept, qui autre fois était réservé au monde des entreprises, peut être intégré dans la gestion publique ? Et à quel point peut-on parler de compétences dans la fonction publique ?

Afin de mettre le lecteur dans notre contexte, nous tenons dans ce chapitre à bien expliquer le cadre général de notre cas d'étude, la problématique, ainsi que la présentation de notre courant épistémologique et les méthodes utilisées. Cela permettra de faciliter la compréhension et de bien suivre notre raisonnement.

Sans nous étaler sur la méthodologie utilisée ou la discussion de nos résultats (qui seront détaillés dans les chapitres suivants), ce chapitre est réparti en trois sections. La première est réservée à la présentation du cadre général de notre recherche, à savoir la GRH dans la fonction publique algérienne. La deuxième section est consacrée à la problématique de recherche ainsi qu'à l'intérêt et objectifs de l'étude. Quant à la troisième section, elle concernera la justification du courant épistémologique adopté et des méthodologies utilisées.

## **SECTION 1 : LA GRH DANS LES COLLECTIVITES LOCALES ALGERIENNES : présentation de l'environnement et du contexte dans lesquels elle évolue**

### **1.1. D'une gestion du personnel vers une GRH dans la fonction publique algérienne : Aperçu historique**

Afin de bien cerner la nature, l'organisation et les modalités appliquées dans la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne, ainsi que les apports des différentes réformes et restructurations que la GRH publique a connue, un aperçu historique de l'évolution de la fonction publique et de sa GRH nous semble indispensable. Un rappel historique nous permettra d'analyser les différents changements et réformes, de bien comprendre les problèmes et les défaillances liés à leur mise en œuvre.

La Direction Générale de la Fonction Publique a été créée à la faveur du décret n° 62-526 du 18 Septembre 1962<sup>1</sup>. Selon l'article 2 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, la fonction publique algérienne est définie comme étant l'ensemble des fonctionnaires exerçant au sein des institutions et administrations publiques. Il est entendu par institutions et administrations publiques, les institutions publiques, les administrations centrales de l'Etat, les services déconcentrés en dépendant, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics à caractère scientifique et technologique.<sup>2</sup>

Après l'indépendance, et avec le départ du personnel français, la fonction publique algérienne a dû démarrer avec un personnel majoritairement non formé et ne possédant pas les qualifications requises, à l'exception de quelques fonctionnaires issus de l'école coloniale. Dans l'attente de la formation d'une nouvelle génération de cadres et d'agents d'état, la fonction publique a continué avec l'héritage français qu'elle a adopté en poursuivant sur la même voie des procédures purement bureaucratiques. « *Un héritage de l'administration coloniale, fortement inspirée par le jacobinisme et les idées de l'Etat omniprésent et régalien, se sont ajoutées les transformations induites par les choix politiques opérés d'abord par*

---

<sup>1</sup> Direction Générale de la Fonction Publique. (s.d.). Consulté le Juillet 2015, sur <http://www.dgfp.gov.dz/fr/histor.asp>

<sup>2</sup> Statut général de la fonction publique. (2006, Juillet 15). Consulté le Août 2015, sur Direction générale de la fonction publique: <http://www.dgfp.gov.dz/fr/texte.asp>

*l'élan des idéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance* » (Belmihoub, 2004, p. 3). Ainsi l'Algérie était soumise aux règles du droit français de 1962 jusqu'à 1966 avec l'ordonnance du 02/06/1966 avec l'ordre 133-66 précisant les principes de gestion et modifiant le décret du 19/07/1962 qui fixait les règles de recrutement dans la fonction publique, cette période est considérée comme une phase d'adaptation.

En 1978, avec l'influence du mouvement socialiste de l'époque, cette année a été marquée par l'élaboration du statut général du travailleur (la loi portant S.G .T n°78 du 05/08/1978). Cette loi a apporté beaucoup à la gestion, puisque elle encadrait les principes des relations de travail, les droits, les obligations, etc. Ce statut est considéré comme le premier outil de gestion du personnel en Algérie. Dans cette période, *« la fonction de gestion des Ressources Humaines, est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.) »* (Meziane, 2010, p. 8)

L'article 1<sup>er</sup> de cette loi précisait que *« la présente loi définit les droits du travailleur ainsi que les devoirs aux quels il est soumis et qui sont la contrepartie de ces droits et ce, peut importe le secteur auquel il appartient. »* (Journal officiel de la république algérienne, 1978, p. 532). Cette phase de réformes, qui s'étend de 1978 à 1990, avait comme vocation l'unification et la restructuration du monde du travail sans distinction entre les secteurs, et ce dans l'espoir de répondre aux exigences du développement qui requière une dynamique et une flexibilité dans la gestion et l'administration. Les autorités publiques de l'époque avaient une vision totalitaire et pensaient que la fonction publique ne peut fonctionner que dans un système national intégrant les dimensions politique, économique, sociale et culturelle, passant ainsi d'une phase d'adaptation à une réforme structurelle qui vise de trancher avec les anciennes pratiques bureaucratiques dans la fonction publique et de donner un dynamisme au développement (Ben Ferhat, 2012).

Cette loi a vite connu des limites et des critiques suite aux difficultés d'application, puisqu'il était impossible de soumettre la fonction publique et les autres secteurs économiques au même statut.

Dans le contexte de la chute du mouvement socialiste, et avec le passage de l'Algérie du monopole du parti unique, qui régnait depuis l'indépendance, à l'ouverture de la scène à d'autres parties politiques vers la fin des années 80, suite aux pressions et changements de

l'environnement socio-économico-politiques qu'a connu l'Algérie, ont engendrés des réformes dans tous les secteurs qui ont touché également le service public. Ce service public qui, depuis l'indépendance, était organisé en un système purement bureaucratique sous la forme d'une gestion directe par l'administration, a connu un processus de transformation de l'administration publique afin de lui donner des structures et des missions adaptées au nouveau contexte marqué par le pluralisme politique et l'économie du marché. (Belmihoub, 2004). Des réformes tant attendus, qui portaient de grandes espérances et des ambitions de décentralisation et de modernisation du service public, pour lui donner de nouvelles missions, un nouveau mode d'organisation et de gestion qui permettront à l'administration publique d'atteindre une meilleure efficacité dans le service public tout en étant plus efficiente dans l'utilisation des ressources publiques. Des réformes largement inspiré par les principes du nouveau management public. Le «*(NPM) mis en œuvre dans les pays développés dans les années 1980 et 1990, s'est trouvé de nouveaux preneurs dans les pays du tiers-monde, non pas par choix, mais par nécessité d'assurer une mise à niveau de l'administration publique et le développement de ses services.* » (Teniou & Benterki, 2014, p. 40).

Dans ce sens, on voit naître la nouvelle loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, qui sépare la fonction publique des secteurs économiques, tentant ainsi de répondre aux dysfonctionnements et aux limites qu'a connu le statut général du travail.

Dans le contexte de la nouvelle constitution de 1989, qui consacre de nouveaux principes de décentralisation et de participation, les différentes réformes visant l'amélioration de la gestion du service public ont touché la gestion du personnel. Cette nouvelle ère de réformes a permis d'ouvrir les débats et d'inciter les organismes de réformes de travailler sur le sujet de la modernisation de la fonction publique. Mais ce n'est qu'en 2006 que commence la concrétisation de ces réformes, avec l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Ce statut est le fruit de longues consultations et recherches établies avec la participation des secteurs concernés, des experts dans le domaine, et des partenaires sociaux ; dont l'objectif était de moderniser la fonction publique tout en respectant la particularité du service public. Ce statut vient alors pour répondre aux nouvelles exigences de l'administration moderne, dans l'ambition d'améliorer la qualité de gestion des ressources humaines, en précisant les lois et les modalités liées à chaque étape de la carrière.

(Tichat, 2015), résume les axes que vise ce statut d'améliorer dans les points suivants :

- Développer et adapter le volet juridique aux nouvelles données relatives au rôle de l'Etat et aux garanties, droits et obligations du fonctionnaire.
- Déterminer les responsabilités juridiques, professionnelles et civiles de l'administration publique et du fonctionnaire.
- Adapter la "stratégie de gestion des ressources humaines" de la fonction publique avec le nouveau rôle de l'Etat.
- Adapter le service public aux nouvelles variables politiques, sociales, économiques, scientifiques et technologiques.
- Réglementer la fonction publique de manière à assurer son unité, son harmonie générale et de déterminer ses responsabilités en tant qu'outil d'État dans l'exercice de ses missions et fonctions de base.
- Mettre en place un système administratif national fort et efficace afin de répondre pleinement aux aspirations et aux préoccupations des citoyens.

En matière de GRH, ce nouveau statut vise à développer la GRH sur la base des principes scientifiques et dans un cadre juridique bien défini. Il encourage de nouvelles pratiques à savoir, la participation, la motivation, la gestion prévisionnelle des compétences, etc. Ce nouveau statut, considère la politique de formation comme un mécanisme efficace de développement des ressources humaines ; insiste sur la nécessité d'identifier, d'analyser et de décrire les postes de travail ; consacre des valeurs de dialogue, de consultation, d'impartialité et d'égalité de tous les employés devant la loi. Comme il a modifié la grille des salaires en l'adaptant aux nouveaux grades, etc.

Malgré ces différentes réformes qui ont touché la fonction publique, le cadre juridique reste ambigu, les problèmes liés à l'application se posent toujours. Car les nombreuses dispositions adoptées à travers les étapes du développement du service public ont été influencées par les exigences immédiates ou les événements circonstanciels, ce qui l'a dévié de la vocation première de toutes réformes qu'est l'amélioration d'un système donné.

Ces réformes ont vu beaucoup d'obstacles liés principalement à la difficulté de trancher avec les anciennes pratiques, une résistance au changement due principalement à la culture des dirigeants qui ne sont pas encore prêts pour la décentralisation et la possibilité du changement des modes de gestion vers une gestion de plus en plus participatifs. Dans ce sens, (Teniou & Benterki, 2014, p. 44) affirment que « *Les autorités algériennes manifestent depuis une*

*période significative, à travers la création de multiples organismes, une grande disposition à réformer le secteur public. Néanmoins, ni la vision est claire, ni les institutions et ceux qui en ont la charge, ne sont prêts pour conduire ces transformations. »*

Quand il s'agit d'analyser la concrétisation de ces réformes au niveau des « *collectivités territoriales et de l'administration locale, à ce niveau-là que la crise est la plus flagrante.* » (Teniou & Benterki, 2014, p. 44). C'est ce qui nous emmène à étudier le cadre d'application des pratique RH, par rapport au statut général des travailleurs, au niveau des collectivités locales afin de voir à quel point peut on parler d'une GRH moderne et centrée sur les compétences.

## **1.2. Cadre analytique des pratiques RH en vigueur dans les collectivités locales**

Les collectivités locales en Algérie représentent les deux entités administratives décentralisées, à savoir la commune et la wilaya. En parallèle, on retrouve les assemblées populaires de la Commune et de la Wilaya (APC /APW) qui sont des assemblées élues délibérantes de ces dernières. La Daïra est un prolongement administratif de la wilaya<sup>1</sup>.

L'organisation territoriale en Algérie a été héritée de la colonisation française. Dès 1963, le décret 63-189 réduit le nombre des communes issues de la colonisation de 1535 à 676 et maintenant la division du territoire en quinze wilayas. Les collectivités locales ont été réorganisées en 1967 et 1969 (premiers code de la commune et de la wilaya). Depuis l'indépendance, les collectivités locales évoluent dans un contexte structurel, hérité de la colonisation et *marqué par la conjoncture et les trajectoires des hommes, elles ont alterné désignation et élection de leurs gestionnaires.*<sup>2</sup>

L'Algérie a entamé des mesures de décentralisation, la loi n° 84-09 du 4 février 1984 a divisé l'Algérie en 48 wilayas et 1 541 communes. Dans le cadre de la constitution de 1989, qui consacre le pluralisme politique et le principe de la séparation des pouvoirs, le code communal est redéfini par la loi 90-08 en 1990, qui précise que la commune est dotée de la

---

<sup>1</sup> Ministère de l'intérieur et des collectivités locales. (s.d). Consulté le 2016, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/collectivit%C3%A9s-territoriales/organisation-des-collectivites-locales.html#faqnoanchor>

<sup>2</sup> Revue *Insaniyat*. (2016). Consulté le 2017, sur <http://www.insaniyat.crasc.dz/index.php/fr/59-appels-%C3%A0-contribution/1057-les-collectivit%C3%A9s-locales-en-alg%C3%A9rie>

personnalité morale et de l'autonomie financière. Enfin en 2011, la loi n°11-10 redéfinit le code communal.

Les outils et mesures qu'entreprend les collectivités locales en vue d'améliorer sa GRH parviennent des lois et instructions politique spécifiques au ministère qui la régit voir le ministère de l'intérieur et des Collectivités Locales, qui est doté d'une direction générale des ressources humaines, de la formation et des statuts. Cette direction est composée de plusieurs sous directions dont : la sous-direction de la formation continue ; la sous-direction de la gestion et de l'évaluation des cadres ; la sous-direction du contrôle de gestion et de la valorisation des personnels locaux. En plus de ces organismes un ministère auprès du premier ministre est chargé de la réforme du service public. Tous ces organismes ont comme mission de veiller à l'amélioration du service public et au développement des compétences du personnel.

La wilaya d'Oran, 2<sup>ème</sup> ville d'Algérie et cas de notre étude, compte 9 daïras, chaque daïra est composée de communes, le nombre total de communes est de 26.

Afin de bien cerner quelle place occupe la compétence dans les pratiques RH dans les collectivités locales de la wilaya d'Oran, un état des lieux des pratiques RH en vigueur était nécessaire. Nous nous sommes référés au statut général des travailleurs algériens qui représente la première source ou référence qui dresse le cadre réglementaire du travail dans la fonction publique algérienne<sup>1</sup>, ainsi que le statut particulier des collectivités locales<sup>2</sup>.

Le titre IV du statut général des travailleurs algériens est consacré à « l'organisation et déroulement de la carrière », on n'y trouve toutes les conditions et modalités du déroulement de chaque pratique du processus de la gestion des ressources humaines à savoir : le recrutement ; le stage ; la gestion administrative de la carrière du fonctionnaire ; l'évaluation du fonctionnaire ; la formation ; l'avancement et la promotion.

### **1.2.1. Le processus de recrutement**

Le recrutement est un processus déterminant dans la gestion des ressources humaines car il permet à l'organisation d'acquérir (ou pas) les compétences dont elle a besoin. Recruter

---

<sup>1</sup> Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

<sup>2</sup> Décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques. Ainsi que le décret exécutif n° 16-280 du 2 novembre 2016 modifiant et complétant ce dernier.



comme tout autre investissement doit prendre en considération les risques de pertes financières, de temps et d'énergie. Selon (Archambault & Planel, 2005, p. 5) *la réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection. C'est un ensemble de processus méthodiques qui s'articule autour de grandes phases* : l'identification du besoin ; l'élaboration de la fiche de poste ; la gestion du recrutement ; la rédaction et la diffusion d'annonces ; la présélection ; l'entretien et la décision finale ; l'accueil et l'accompagnement à la prise de poste.

Dans le statut général des travailleurs algérien tout un chapitre est consacré au recrutement, expliquant ses conditions d'éligibilité, ses procédures et ses modalités. L'accès à un poste est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation et ce selon les modes de recrutement suivants :<sup>1</sup>

**Recrutement direct** : pour les diplômés de l'Ecole Nationale d'Administration.

**Concours sur titre** (concours sur épreuves) : examens et tests professionnels « Décret exécutif n° 12-194 du 3 Joumada Ethania 1433 correspondant au 25 avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques ».

**Par voie d'examen professionnel** : dans la limite de 30% des postes à pourvoir, les employés occupant le grade inférieur (n-1) au grade souhaité justifiant de cinq (5) années de service effectif en cette qualité.

**Au choix** : après inscription sur liste d'aptitude, dans la limite de 10% des postes à pourvoir, les employés occupant le grade inférieur (n-1) au grade souhaité justifiant de dix (10) années de service effectif en cette qualité.

L'identification des besoins en recrutement se fait dans le cadre du plan annuel de gestion des ressources humaines qui organise dans un tableau récapitulatif les postes vacants suite aux départs en retraites, décès, mise en disponibilité, etc. Dans les statuts particuliers de chaque secteur se trouve une description « vague » des grades à pourvoir selon la nature du travail (administratifs, technique, etc.) sans pour autant avoir des fiches de postes qui décrivent les postes. Le recrutement se fait suite à un examen qui généralement teste les qualifications du candidat on ne prenant compte que de ses connaissances académiques.

---

<sup>1</sup> Le décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques.

L'analyse du recrutement dans la fonction publique révèle qu'il n'y a aucune prise en considération des compétences dans toutes les étapes du processus, l'identification des besoins se fait sur le plan quantitatif seulement (aucune description du profil ou des compétences requises), la présélection se fait seulement selon l'étude des éléments constitutifs d'un dossier administratif à fournir. Quand au recrutement il ne se base pas sur les compétences qui répondent aux besoins spécifiques du poste.

### **La titularisation :**

Ca concerne les nouveaux recrutés à la fin de la période du stage une évaluation est effectuée par le responsable hiérarchique direct qui remplit la fiche d'évaluation qui sera transmise au service du personnel et c'est à la commission paritaire de prendre la décision finale concernant la titularisation ou pas du stagiaire (prolongation de la durée du stage ou le licenciement), on se basant sur des critères bien définis dans une fiche d'évaluation.

Cette fiche d'évaluation prend en compte le rendement, le comportement du stagiaire et son assiduité on se basant sur les critères mentionnés sur la fiche de fin de stage.<sup>1</sup>

### **L'avancement :**

Tout fonctionnaire a droit, durant sa carrière à un avancement qui valorise son expérience professionnelle et l'ancienneté acquise dans le poste de travail. L'avancement se réalise à travers le passage du fonctionnaire d'un échelon donné à l'échelon immédiatement supérieur.

L'avancement dans les échelons se fait selon les modalités précisées dans le statut général de la fonction publique, il dépend d'une notation.

## **1.2.2. La formation**

La formation professionnelle est un des éléments indispensables pour le développement des compétences des ressources humaines, l'article 104 du décret de l'Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique indique qu'en vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Conscientes de l'importance de la formation, les différentes institutions et administrations appartenant à la fonction publique disposent de plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de recyclage et de perfectionnement de leurs fonctionnaires. Dans le but de

---

<sup>1</sup> (En annexe n°1).

concrétiser les réformes du service public, ces formations visent à améliorer la qualité de prestation ainsi que les compétences des ressources humaines.

Le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales a consacré un important programme de formation en 2014, pour la majorité de son personnel des cadres hauts placés, les gestionnaires et même les élus. Un programme ambitieux qui rentre dans la concrétisation de sa politique de réforme à travers la valorisation de la ressource humaine en la plaçant au cœur du projet de modernisation de l'administration et du service public. Le (Ministère de l'intérieur et des collectivités locales, 2014) a mis en place une stratégie ayant pour objet l'amélioration de son potentiel humain. Dans ce cadre, le ministère s'est fixé les objectifs suivants :

- *« Introduire la démarche de la gestion par la compétence dans le fonctionnement de l'administration locale.*
- *Evoluer vers une gestion qualitative et performante de l'administration locale.*
- *S'inscrire dans une vision globale où tous les acteurs de la vie locale auront à acquérir des compétences et améliorer leur capacité de gestion et d'action. »<sup>1</sup>*

Nous avons choisi cet exemple qui illustre bien le décalage entre les objectifs de formations et les résultats obtenus ; car c'est un grand plan de formation très ambitieux qui vise la concrétisation des réformes ; mais dont la décision de formations vient d'en haut. Ce qui nous interpelle est : à quel point les formations proposées répondent aux besoins spécifiques de chaque collectivité locale ? Des collectivités locales qui se voient envoyer des agents à une formation dont ils n'ont pas forcément besoin en dépriment d'autres formations qui auraient été bénéfiques mais qui ne sont pas forcément programmées. Tels peuvent être les obstacles à la mise en œuvre des réformes. L'implication des gestionnaires en charge dans la décision et dans l'expression des besoins en formation s'impose, afin d'accroître la performance du processus tout en évitant la perte de temps, d'argent et d'effort.

### **1.2.3. Le système d'évaluation**

Dans le statut général de la fonction publique tout un chapitre est consacré à l'évaluation du personnel (Le chapitre n°4 du TITRE IV organisation et déroulement de la carrière). L'article 97 du décret de l'Ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique prévoit : « *Tout*

---

<sup>1</sup> Ministère de l'intérieur et des collectivités locales. (2014). *Formations*. Consulté le Octobre 2015, sur <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=3&s=31>

*fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles. »*

Nous pouvons en déduire que l'évaluation du personnel est obligatoire et elle doit être périodique et continue, elle a pour finalité selon l'article 98 :

- **L'avancement** : le passage d'un échelon à un autre.
- **La promotion** : le passage d'un grade à un autre.
- **L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance** : se fait principalement par les primes et indemnités relatives à chaque statut.
- **L'octroi de distinctions honorifiques et récompenses** : la possibilité d'être récompenser par des médailles ou attestations ministérielles pour la réalisation d'un effort exceptionnel qui a amélioré la performance du service.

Aussi il est nécessaire d'évaluer la performance selon un référentiel qui comporte des critères objectifs qui permettent à l'évaluateur de mesurer cette performance, sans négliger les comportements du fonctionnaire pendant le travail, dans ce cadre l'article 99 a déterminé les critères et objectifs à apprécier comme suit : le respect des obligations générales et statutaires ; la compétence professionnelle ; l'efficacité et le rendement ; la manière de servir.

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

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

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

Art. 102 : La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné qui peut la contester et saisir la commission administrative paritaire compétente qui peut proposer sa révision. La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.

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

- **L'évaluation pour la titularisation** :

Cette évaluation concerne les nouveaux recrutés et se fait à la fin de la période du stage par le responsable hiérarchique direct qui remplit la fiche d'évaluation qui sera transmise au service du personnel. C'est à la commission paritaire de prendre la décision finale concernant la titularisation ; cette fiche d'évaluation prend en compte le rendement, le comportement du

stagiaire et son assiduité on se basant sur les critères mentionnés sur la fiche de fin de stage <sup>1</sup>: Intégration & assimilation ; Prise d'initiative ; Dynamisme & rendement ; Intérêt porté au travail ; Prise de décision.

- **La fiche de notation :**

La notation répond à une obligation réglementaire dont la périodicité est annuelle, et vise à évaluer le travail effectué par chaque agent au cours de l'année écoulée à la fois quantitativement et qualitativement. <sup>2</sup> La fiche de notation dans les collectivités locales<sup>3</sup> se compose de deux parties :

La 1<sup>ère</sup> partie concerne le fonctionnaire : on y trouve : Les coordonnées et informations du fonctionnaire. Une note qui précise que le fonctionnaire a le droit de voir sa note et de la commenter. Le fonctionnaire doit signer et approuver la note.

La 2<sup>ème</sup> partie est réservée aux supérieurs hiérarchiques : on y trouve : Jugement général (doit correspondre à la note et signé par l'administration compétente). L'avis de la commission paritaire. La réponse de l'administration compétente.

- **L'évaluation pour la promotion au choix :**

La promotion aux choix dans les administrations publiques en Algérie dépend toujours du critère de l'ancienneté comme élément essentiel dans l'évaluation au lieu de la compétence des salariés, pour la promotion au choix au niveau des collectivités locales par exemple on a les critères suivants selon le circulaire 01-242 du 31 mars 2001 :

L'ancienneté dans le grade d'origine ; L'ancienneté dans la fonction publique ; L'ancienneté acquise dans un poste supérieure ou une fonction spécifique ; Rapport et recommandations de la part des supérieurs hiérarchiques directes ; Les formations, les sessions de remises à niveau et qualifications ; Publications et travaux de recherche.

Ces critères sont fixés par la loi et c'est à l'administration compétente d'établir le barème.

Malgré l'obligation de l'évaluation des fonctionnaires par la loi (l'article 97 du décret de l'Ordonnance n°06-03 du statut général de la fonction publique) il y'a une absence d'évaluation précise des fonctionnaires au niveau des institutions de la fonction publique

---

<sup>1</sup> (En Annexe n°1)

<sup>2</sup> Centre de gestion de la fonction territoriale. (2014). consulté le avril 2015, sur [http://www.cdg13.com/fileadmin/CDG13/Documents/Espace\\_collectivite/Expertise/Notation/NOTATION\\_ET\\_EVALUATION\\_DES\\_AGENTS\\_TERRITORIAUX.pdf](http://www.cdg13.com/fileadmin/CDG13/Documents/Espace_collectivite/Expertise/Notation/NOTATION_ET_EVALUATION_DES_AGENTS_TERRITORIAUX.pdf).

<sup>3</sup> (En Annexe n°2)

(dont les collectivités locales d'Oran cas de notre recherche). On ne trouve qu'une fiche de notation à la fin de chaque année pour le passage d'un échelon à un autre qui rentre dans le cadre de l'administration du personnel, en plus d'une évaluation pour la promotion au choix. Et pourtant l'article 100 du décret de l'Ordonnance n°06-03 précise que c'est aux institutions et administrations publiques d'arrêter, après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluation adaptées à la nature des activités des services concernés. Après le diagnostic du système d'évaluation des compétences dans la fonction publique, nous avons constaté que l'évaluation ne joue pas un rôle déterminant dans la gestion du personnel, elle n'est pas basée sur les critères et compétences spécifiques à chaque poste. Elle répond à une simple obligation administrative.

#### **1.2.4. La rémunération**

Les salaires dans la fonction publique sont régis par le décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Le système de rémunération des fonctionnaires dans la fonction publique est un système de rémunération uniforme pour tous selon la grille indiciaire des traitements qui comprend des groupes, des catégories et des subdivisions hors catégories, qui selon l'article 1 du décret susmentionné sont assorties d'indices minimaux et d'indices d'échelons correspondant à l'avancement du fonctionnaire dans son grade.

Selon l'article 3 : La classification des grades dans les différents groupes, catégories et subdivisions hors catégories s'effectue en fonction des niveaux de qualification requis et du mode de recrutement prévu pour y accéder .

Art. 4 : Le fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération qui comprend :

**Le traitement** : Le traitement de base rémunère les obligations statutaires du fonctionnaire.

**Les primes et indemnités** : Les indemnités rémunèrent des sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail. La prime est variable, elle rémunère le rendement et la performance des salariés.

La rémunération dans la fonction publique est fixée par un barème et ne varie pas selon la compétence, une prime de rendement variable qui est supposée récompenser la performance des salariés, est souvent attribuée à tout le monde de la même façon pour éviter les conflits, à

cause de l'absence d'une évaluation qui repose sur des critères permettant une évaluation précise et équitable, une pratique qui peut démotiver les plus performants.

### **1.2.5. La gestion des carrières**

En vertu des décrets exécutifs n° 95-126 du 29 avril 1995 et 96-92 du 03 mars 1996, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique a pour finalité la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que l'amélioration des qualifications des fonctionnaires. La GRH dans la fonction publique algérienne s'appuie sur deux instruments de prévision, de suivi et de contrôle, à savoir :

- Les plans annuels de gestion des ressources humaines ou plans GRH
- Les plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires

« *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), permet de comparer les compétences actuelles aux compétences attendues, puis, dans une vision prospective, d'établir un plan d'action.* » (Chemla-Lafay, Thérèse Deleplace, le Flécher, Meimon, & Trosa, 2008, p. 8) .Mais peut-on concrètement parler d'une GPEC dans l'absence des référentiels de compétences et de fiches de postes ?

Une simple vérification sur le terrain peut nous montrer le grand décalage entre ces ambitions et la réalité. Le plan annuel de gestion au lieu d'être un outil de GPEC qui aidera dans la prévision des compétences futures à pourvoir ; nous remarquons que son rôle se réduit à un simple tableau récapitulatif. Où on remplit les résultats des postes vacants suite aux départs en retraite, mouvement, promotion ou décès ou un besoin dû à l'extension d'un service. Mais rarement un besoin exprimé de l'évolution d'un métier qui demande de nouvelles compétences spécifiques, ceci est dû à l'absence de référentiel de compétences et de fiches de poste ce qui représente un handicap à une réelle gestion des carrières qui prend compte des compétences dans les différentes pratiques RH. Et c'est le même constat pour la promotion qui se fait suite à l'acquisition d'un diplôme qui permet le passage au grade supérieur ou selon l'ancienneté comme critère très important. Ces points sont l'objet de nombreuses contestations dans la fonction publique d'où la nécessité de revoir tous ces critères et de passer de la logique du poste à la logique des compétences.

### 1.3. Les axes stratégiques de la politique gouvernementale des collectivités locales

Le (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, 2015), dans son plan d'action, a orienté sa politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales, selon les cinq axes stratégiques suivants :

- **Axe n°1 : Allègement des procédures et modernisation des prestations des services publics administratifs :**

Ces axes stratégiques visent essentiellement la décentralisation et l'allègement des procédures (retrait des passeports et permis de conduire au niveau des APC au lieu de se déplacer aux daïras ou wilayas, demande en ligne, de moins en moins de pièces à fournir pour la constitutions des dossier, etc.)

- **Axe n°2 : Stimulation du développement local :**

Dans le cadre de la promotion du développement local dans ses différents segments, la stimulation d'un nouveau rôle économique pour les collectivités locales est nécessaire, que se soit à travers la promotion de l'investissement économique au niveau local, ou par des aménagements dans le cadre juridique (*l'assainissement de la situation juridique du patrimoine local, la revalorisation de ses droits de location ou de concession, l'amélioration des dispositifs de perception des droits et taxes.*)<sup>1</sup>

- **Axe n°3 : Approfondissement des garanties d'exercice des libertés publiques :**

Dans ce sens, de nombreux chantiers de réformes du cadre juridique et réglementaire sont en cours, notamment pour faciliter aux assemblées élues l'exercice de leurs missions et ancrer la pratique démocratique dans le fonctionnement de ces assemblées. Aussi, pour permettre aux différentes parties prenantes d'exercer leur rôle de concertation et de consultation (observatoire du service public, conseils consultatifs locaux, ...) qui viendront compléter l'effort des assemblées élues à la fois pour permettre aux instances publiques de prendre connaissance des préoccupations prioritaires de la population.<sup>2</sup>

- **Axe n°4 : Réorganisation administrative des collectivités locales :**

Cette réorganisation est directement liée à la décentralisation, car en envisageant de créer de nouvelles wilayas déléguées (au niveau du Sud et des hauts plateaux) et après avoir alloué les principaux rôles des daïras aux APC, une réorganisation de ces

---

<sup>1</sup> (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, 2015, p. 4)

<sup>2</sup> Ibid, p.6.



structures s'impose. *La révision envisagée s'oriente vers davantage de missions de contrôle, d'animation et de coordination, ainsi que des prérogatives plus larges en matière de conduite des programmes de développement du territoire de la circonscription administrative ainsi que les activités de service public de proximité.*<sup>1</sup>

- **Axe n°5 : Développement du capital Humain :**

Conscient que le capital humain est l'élément déterminant dans la réussite ou l'échec de toutes politiques de réforme, le secteur de l'Intérieur et des Collectivités Locales a consacré une grande partie de son plan d'action au développement des capacités professionnelles des effectifs et la mise à niveau des compétences pour être au niveau des défis des nouvelles réformes.<sup>2</sup>

Dans ce sens, le plan d'action est orienté principalement sur la formation des différentes catégories afin d'améliorer leur compétences. Mais la mise en œuvre et la réussite de ces plans de formation, selon le ministère, dépendent de beaucoup d'éléments. En premier lieu, la consolidation des capacités de formation par un programme de partenariat avec les secteurs de l'enseignement supérieur, de la formation et de l'enseignement professionnels, ainsi que la coopération internationale en matière de formation. La refonte de l'Ecole Nationale d'Administration et la révision de son système de formation, en développant la formation de la haute administration publique en qualité. Le développement des méthodes de formation en mettant en place des plateformes modernes de visioconférence et de formation à distance, qui permettront la mise en formation d'un nombre plus important de fonctionnaires<sup>3</sup>. Etc.

Si nous analysons bien les orientations principales de ce plan d'action, nous allons constater que les mesures de décentralisation, de diminution de bureaucratie et l'approfondissement des garanties d'exercice des libertés publiques, visent essentiellement à améliorer la qualité du service rendu au citoyen, en focalisant sur le rôle important du capital humain dans l'atteinte de cet objectif et dans le développement local. Dans ce sens, plusieurs mesures devraient être prises afin de concrétiser cette politique « participative » et « décentralisée ». Mais un écart considérable est à relever entre le cadre juridique affiché et les mesures prises pour la décentralisation et leur application réelle (Commission méditerranée, cités et gouvernements locaux unis, 2015).

---

<sup>1</sup> Ibid, p.7.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid, p.8.

La constitution algérienne établit, dans son article 15<sup>1</sup>, que « L'Etat est fondé sur les principes d'organisation démocratique, de séparation des pouvoirs et de justice sociale. L'Assemblée élue constitue le cadre dans lequel s'exprime la volonté du peuple et s'exerce le contrôle de l'action des pouvoirs publics. L'Etat encourage la démocratie participative au niveau des collectivités locales. » Et dans ses articles 17 et 178 respectivement, que « L'Assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. » « Les assemblées élues assument la fonction de contrôle dans sa dimension populaire. »

Or, la réalité du terrain dit autrement, les assemblées populaires sont loin d'exercer leur rôle de contrôle et d'accompagnement, une simple observation de leurs activités permet de relever ces constats ! Comme le confirme les interrogations de (Benali, 2015, p. 6) «*Quel est aujourd'hui le rôle d'un P/APW, sinon de suivre le wali dans le moindre de ses déplacements? Quel est le rôle de la majorité des élus sinon de venir voter le budget ou de rédiger des rapports de commission qui finissent le plus souvent dans les tiroirs débordants de cette institution...?*». Ces assemblées se contentent d'approuver le bilan présenté par les autorités locales, «*Non pas parce qu'il peut contenir à l'évidence, de nombreux points positifs, méritant éloges et satisfaction, mais plus simplement, en raison de la "nature" de ces réunions d'élus, plombées depuis des lustres, dans le seul culte de l'approbation, sans compréhension et sans conviction. Tous ceux qui connaissent le mode actuel de fonctionnement de cette assemblée dite représentative, savent bien, que ce genre de réunions, demeurent des non-événements installés en décor de façade, d'une démocratie d'exclusion.* » (Benali, 2017, p. 6)

Outre que ce décalage constaté dans le rôle de représentation et de participation des assemblées élues dans la gestion des affaires des collectivités locales, ce manque de participation et d'implication est à relevé aussi dans la gestion dans le corps des exécutifs. Citons à titre d'exemple, les décisions de formation dans ce secteur, qui dépendent principalement des plans centralisés proposés par le ministère de tutelle. A souligner aussi, que l'état insiste sur l'importance du développement des compétences de ses ressources humaines, mais focalise que sur la multiplication de formation<sup>2</sup> sans prise en compte des autres mesures qui doivent accompagner la gestion des compétences durant toutes la carrière (

---

<sup>1</sup>C'est un nouvel article ajouté lors de la Révision Constitutionnelle du 6 mars 2016.

<sup>2</sup> Afin de toucher le maximum de personne sans étudier si la finalité de ces formations répond aux besoins réels de chaque collectivité.

manque d'outil de gestion et cadre juridique rigide qui ne permet pas la détection et la valorisation des compétences).

En ce qui concerne les communes, ces problèmes prennent une autre dimension, car contrairement aux autres collectivités (wilayas, daïras) où la gestion des carrières relève du service du personnel en concertation avec la commission paritaire ; dans les communes, les élus, et spécialement le président de l'APC, jouent un rôle déterminant dans la gestion. Un P/APC est directement impliqué dans les décisions relatives à la gestion du personnel<sup>1</sup> en plus de son pouvoir de nomination.<sup>2</sup> Le rôle des services du personnel dans les communes se résume en une simple application des procédures. Ce pouvoir alloué au président de la commune peut mener à des interférences des prérogatives entre élus et gestionnaires du personnel.

---

<sup>1</sup> Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune.

Art. 125. - La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale et animée par le secrétaire général de la commune.

Art. 129. - Sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale, le secrétaire général de la commune : - assure l'exécution des décisions liées à la mise en œuvre des délibérations portant sur l'organigramme et le plan de gestion des effectifs

<sup>2</sup> Décret exécutif n°99/90 du 27 mars 1990 relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative, à l'égard des fonctionnaires et agents des administrations centrales, des wilayas et des communes ainsi que des établissements publics à caractère administratif en relevant :

Article 1<sup>er</sup> : Sauf dispositions contraires prévus par la réglementation en vigueur, le pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents publics est conféré : au ministre pour ce qui concerne les personnels de l'administration centrale ; au wali pour ce qui concerne les personnels de la wilaya ; au président de l'assemblée populaire communale pour le personnel de la commune.

## **SECTION 2 : LA PROBLEMATIQUE DE GRH DANS LA FONCTION PUBLIQUE ALGERIENNE**

L'amélioration de la GRH dans la fonction publique, passe par une amélioration de la gestion publique en général. En Algérie comme au reste du monde, une nouvelle logique s'installe. C'est l'instauration d'un nouveau modèle d'administration basé de plus en plus sur les « Résultats » et la « Performance » (Belmihoub, 2005). Tout cela suscite de nouveaux besoins en compétences que doivent acquérir les fonctionnaires publics. Si nous reprenons les questionnements de (Mazouz, 2007) : Les gestionnaires publics peuvent-ils assumer les nouveaux rôles qu'on leur demande ? Sont-ils bien préparés à user d'innovation et d'initiative ?

Ces questionnements suscitent en nous de nouvelles interrogations. Si notre principale préoccupation dans cette recherche est de diagnostiquer les obstacles qui empêchent les efforts des réformes publiques de se concrétiser sur le terrain, notamment en matière de modernisation de la GRH dans la fonction publique, nous devons commencer par un diagnostic de la compétence du capital humain, car c'est ce capital humain, constitué du personnel de la fonction publique, qui est censé être en charge de la concrétisation de ces réformes. On se posant les questions : **Est-ce que la GRH en place détient les moyens ou les outils qui lui permettent d'acquérir ou de développer les compétences requises pour une éventuelle modernisation ? La GRH dans la fonction publique veille-t-elle à la valorisation et au développement de ses compétences ?**

Dans un contexte où la performance des collectivités locales algériennes est toujours mise en question, où les gestionnaires locaux sont taxés d'incompétents par les citoyens (Benarab, 2006, p. 3) , notre question de départ était de voir qu'est ce qui empêche la fonction publique d'intégrer une GRH basée sur les compétences ? Alors que les recherches confirment que l'atteinte de meilleurs résultats dépend de la bonne exploitation des ressources humaines et matérielles, et que les compétences du personnel sont considérées comme un levier stratégique dans l'amélioration de performance (Zarifian, 2001; Nagels, 2009; Lévy-Loboyer, 2009).

Pour répondre à cette question de départ, nous avons émis une première hypothèse qui stipule que « le développement et la valorisation des compétences impacteraient positivement la performance dans les collectivités locale » l'élaboration de cette hypothèse avait pour but de

mettre en lumière l'apport des compétences à la performance dans la fonction publique, ceci dans une vision de montrer l'intérêt qu'il faut allouer à la gestion des compétences.

Dans ce sens, les deux premières années de la recherche ont été consacrées à l'exploration de notre cas d'étude. La première phase de recherche consistait à alterner revue de littérature sur la question et analyse des textes et des pratiques en vigueur dans les collectivités locales d'Oran. De ce fait, l'étude de l'évolution de la gestion du personnel dans la fonction publique, ainsi que l'analyse du statut général et des lois régissant ses pratiques (section 1), nous ont permis de construire une idée sur le cadre de gestion du personnel des collectivités locales.

Cette analyse du contexte et du cadre juridique, nous a permis de soulever quelques problématiques qui nuisent à la concrétisation des différentes réformes. Elles sont liées principalement, selon (Aggoune, 2007; Ben Ferhat, 2012; Tichat, 2015), à des problèmes dans les textes d'application qui tardent de suivre ou qui sont ambigus. Certains trouvent que le fait que ces réformes répondent généralement à des pressions économiques, politiques ou sociales, et non pas à une vraie volonté d'améliorer la gestion, fait que ces dernières n'ont pas assez étudié les dysfonctionnements réels, du coup elles ne peuvent répondre que partiellement aux réalités du terrain.

Etant donné que la majorité des recherches effectuées sur ce sujet, se limitent à analyser la gestion du personnel dans un volet juridique. Ce qui nous interpelle sont plutôt les obstacles que rencontre cette gestion dans la pratique.

De ce fait, l'intérêt de ce travail est de proposer une piste d'étude plus large, pour bien cerner et comprendre les obstacles à l'adoption d'une GRH basée sur les compétences. Notre travail ne s'est pas limité uniquement à l'étude des pratiques RH, nous nous sommes intéressés essentiellement à l'environnement des collectivités locales en Algérie qui impacte directement ces dernières. Notre étude de cas exploite, en plus des aspects liés aux lois et aux pratiques, la perception des gestionnaires et responsables sur les problématiques d'application de ces dernières, en la croisant ensuite, dans la phase confirmatoire, avec la perception des différents fonctionnaires concernant la gestion du personnel et la concrétisation des nouvelles pratiques du NMP spécialement l'implication, la gestion participative, etc.

L'écart considérable constaté entre l'ambition de l'état d'instaurer de nouvelles pratiques dans la logique du NMP, et la réalité de ces pratiques sur le terrain, mérite d'être analysé. Si la décision d'adopter un NMP dépend des décisions politiques du gouvernement, son application, sa réussite ou son échec dépendent essentiellement des gestionnaires en charge ;

et là, nous nous interrogeons : un pays en voie de développement comme l'Algérie possède-t-il les critères et la culture qui lui permettent d'adopter un NMP ? Ses fonctionnaires détiennent-ils les compétences nécessaires pour ce faire ?

L'exploration du terrain nous a fait vite comprendre que notre première hypothèse, sur les pratiques de développement de compétences et leurs apports à la performance, répond qu'en partie à la question de départ, et que la problématique de la GRH dans la fonction publique dépasse les probables manquements ou dysfonctionnements dans les pratiques. Lors de nos interactions avec les responsables et les gestionnaires du personnel nous avons remarqué que les discussions sur les pratiques RH en vigueur finissaient toujours par des critiques des aspects liés à l'environnement plus que d'avoir des critiques sur les pratiques en soit ! Des problèmes de gouvernance sont mis en lumière, on parle désormais du rôle purement exécutif du service du personnel, de l'influence des hauts responsables et élus sur les décisions de carrières au détriment des compétences, etc.<sup>1</sup>

L'amélioration de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique dépend de beaucoup d'éléments et de facteurs réunis. En Algérie, la transition d'une gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines basée sur les compétences est en train de se faire (Belmihoub, 2005) (Mazouz, 2007). Nous pouvons la constater à travers les efforts de l'état qui émet de nouvelles réformes pour s'adapter aux nouveaux contextes. Cela s'illustre aussi par l'introduction des technologies de l'information et de la communication aux administrations publiques, et par les différentes formations dont bénéficient les personnels de l'état<sup>2</sup> en vue d'améliorer leurs compétences et leurs performances pour une meilleure qualité de service.

Ces mesures semblent néanmoins insuffisantes pour atteindre les résultats désirés en matière d'optimisation de la GRH, et à travers elle la performance des administrations publiques. Les efforts de l'état à eux seuls ne peuvent pas tout changer, l'adhésion de toutes les parties prenantes dans ce projet est nécessaire. Les responsables locaux de leur côté ont également un rôle à jouer en instaurant une nouvelle culture qui répond aux contextes actuels en adoptant

---

<sup>1</sup> Les résultats des entretiens qualitatifs exploratoires seront discutés en détail dans le chapitre suivant.

<sup>2</sup> Comme le cas du ministère de l'intérieur et des collectivités locales qui veille à la modernisation de ses structures et à la formation de son personnel : plusieurs cycles de formation ont été organisés au profit des personnels de son administration centrale et territoriale aux élus locaux. Ainsi que des formations au profit des personnels des 48 wilayas. Source : <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=3&s=31>

notamment un management participatif, qui implique tout les collaborateurs concernés pour une meilleure performance (Letellier, 2013). C'est ici que s'impose le rôle de la gouvernance. Dans ce travail nous essayerons de voir : Qu'est-ce que la gouvernance ? Comment s'inscrit-elle dans le processus de développement de la GRH de la fonction publique ?

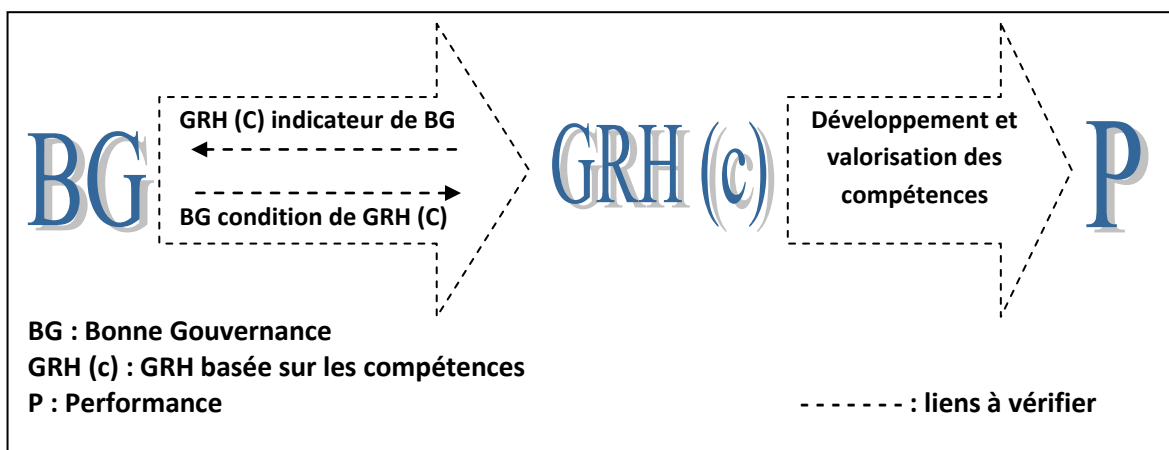
Dans ce sens, (Mazouz, 2007) indique, dans son article : « Les états et les sociétés civiles se transforment, les fonctionnaires le devraient aussi ! Les compétences-clés des gestionnaires publics de l'avenir », que l'évolution et le développement technologique et économique qu'a connu le monde, ont imposé des changements dans les sociétés et les économies modernes ; afin de faire face à ces changements, il est nécessaire que les gouvernements misent sur la capacité des organisations publiques à s'adapter. L'auteur souligne que l'évolution du système de gouvernance publique nécessite de miser sur la valorisation du rôle des élus et des gestionnaires publics ainsi que leur interdépendance, en vue d'améliorer la qualité du service rendu aux citoyens tout en veillant sur l'intérêt général. Il met également l'accent sur la nécessité des établissements publics à s'adapter aux nouveaux contextes qu'impose la mondialisation, une rupture avec la bureaucratie et les anciennes pratiques administratives, semble indispensable.

Le NMP implique de nouvelles pratiques et culture dans la gestion publique moderne, la gestion est de plus en plus participative, impliquant toutes les parties prenantes afin de réaliser de meilleurs résultats, etc. La GRH ne peut être analysée que dans ce nouveau contexte, car finalement, la problématique que rencontre la GRH dans la fonction publique, et dans les collectivités locales particulièrement, n'est pas liée uniquement aux pratiques ou au mode de gestion, elle est conditionnée par l'environnement de la gestion publique. C'est ce qui nous a mené à rectifier notre problématique et d'élargir le champ de notre analyse pour inclure la bonne gouvernance. En effet, nous allons plutôt analyser la GRH dans le cadre de la gouvernance publique. De ce fait notre problématique de recherche se présente comme suit : **Comment une bonne gouvernance, peut permettre aux compétences d'être un levier stratégique d'amélioration de performance dans la fonction publique ?**

Après avoir élargi le champ de la problématique de recherche, nous avons proposé une deuxième hypothèse qui stipule que la bonne gouvernance induit une GRH basée sur les compétences. Selon cette hypothèse, nous postulons qu'aller vers une nouvelle approche de GRH qui met en avant les compétences, ne peut se concrétiser que dans le cadre d'une bonne gouvernance.

Généralement quand on parle du lien entre GRH et gouvernance, cette dernière est considérée comme un des indicateurs de bonne gouvernance. Or l'objectif de ce travail, est de tenter d'étudier ce lien dans les deux sens, à savoir la GRH comme indicateur, mais aussi la bonne gouvernance comme condition pour une GRH basée sur les compétences. Nous schématisons la problématique et les hypothèses de notre recherche dans la figure suivante qui résume notre travail comme suit :

**Figure n°4** : la problématique d'une GRH basée sur les compétences dans le cadre de gouvernance



**Source** : réalisée par nos soins.

### **SECTION 3 : CADRE METHODOLOGIQUE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Lors de la rédaction d'une thèse, qui est définie dans le (Dictionnaire Larousse) comme étant *une proposition théorique, opinion, position sur quelque chose dont on s'attache à démontrer la véracité*, le chercheur par l'étude approfondie d'une problématique qu'il choisit, propose une solution ou contribue à l'enrichissement de la connaissance en général. Selon (Dumez, 2010), pour qu'une recherche peut se qualifier de bonne, il est nécessaire que la recherche pose un cadre analytique cohérent, qui relie le cadre théorique avec l'aspect empirique, afin d'éviter que le travail soit une simple promenade dans le champ des auteurs et des concepts disponibles dont la revue de la littérature n'aboutit pas à un cadre analytique « logique », du moins cohérent et rigoureux.



Mais sur quelle base se lancer dans une recherche ? Ou comment être sûr que la connaissance produite a un caractère scientifique ? Le chercheur a besoin d'un référentiel ou d'un guide pour l'orienter et pour que son travail soit validé.

On entend par la validité d'une recherche « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* » (Wacheux, 1996, p. 266). Dans ce sens, (Yin, 1989) décompose la validité en validité interne et validité externe. « *La validité interne d'une recherche qualitative suppose, d'une part, des résultats « justes », « authentiques » et « plausibles » par rapport au(x) terrain(s) d'étude, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente* » (Ayerbe & Missonier, 2007, p. 40), quand à la validité externe elle fait référence à « *la possibilité de généraliser les résultats observés au-delà de la situation expérimentale elle-même* » (Meyer, 2005, p. 212). « *La validité externe des résultats obtenus par une démarche qualitative relève non plus de la généralisabilité mais de la répétitivité que cette démarche permet.* » (Chatelin, 2005, p. 3)

D'autre part, l'épistémologie, ou comme la définit (Piaget, 1967) « *en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables* », « *Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret & Seville-girod, 2007, p. 13). C'est une branche de la philosophie des sciences qui s'intéresse à l'étude de la validité de la connaissance, et ce à travers ses paradigmes qui permettent de déterminer le caractère scientifique de la connaissance.

Le terme épistémologie (ou plus précisément le terme anglais epistemology) a été forgé par le métaphysicien James Frederick Ferrier (1808-1864) pour désigner une théorie de la connaissance<sup>1</sup>. Ce nouveau concept est construit à partir des termes grecs épistémé (connaissance théorique, savoir) et logos (discours rationnel, langage, jugement). Il apparaît pour la première fois dans un ouvrage de langue française en 1901, dans la traduction d'un ouvrage de Bertrand Russell<sup>1</sup>. Il est ensuite popularisé et est aujourd'hui très répandu.<sup>2</sup>

Selon (Barreau, 1990, p. 15), l'un des premiers principes de l'épistémologie est qu'elle « *doit être capable de se défendre elle-même comme il en est de toute discipline philosophique sinon on risque d'être renvoyé à une critique de cette épistémologie donc à une critique de la critique* »

---

<sup>1</sup> Sagaut, P. (2008). *Introduction à la pensée scientifique moderne*. Consulté le Avril 2015, sur L'Institut Jean Le Rond d'Alembert: <http://www.lmm.jussieu.fr/~sagaut/epistemologie-v14.pdf>

<sup>2</sup> Ibid.

C'est en se référant aux différents paradigmes de l'épistémologie qu'on peut finalement se positionner et donner de la valeur à la connaissance produite par le chercheur. Pour savoir quelle posture épistémologique adopter et sur quel paradigme doit-on se positionner ? Un rappel des différents paradigmes épistémologiques nous semble nécessaire.

En épistémologie, les théoriciens distinguent deux principaux paradigmes : le positivisme et le constructivisme.

Le positivisme postule que la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité en soi, objective, indépendante des observateurs qui la décrivent (Kim Lien, 2003). *« Il postule l'existence d'une réalité stable, extérieure et indépendante du sujet. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est alors considérée comme étant le miroir de la réalité. Le critère de fidélité entre les savoirs ainsi générés et la réalité extérieure devient l'indicateur de validité ou de scientificité de la connaissance »* (Lapointe, 1996, p. 10)

Le constructivisme, à l'opposé du positivisme, est fondé sur l'interaction **sujet-objet**, la recherche *« n'est plus définie par son objet, mais par son projet »* (Le Moigne, 1995, p. 119). Il postule que l'image qu'on a de la réalité, est un construit de l'interaction de l'individu avec cette réalité, et non pas la réalité elle-même. Il est souvent assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée (Savall & Zardet, 2004). *« L'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. »* (Catellin, 2004, p. 180)

*« Le constructivisme est donc un élément épistémologique fondamental, mais au sens de Bachelard et Popper : il convient de construire son problème, de formuler, en l'élaborant soigneusement, une question. De ce problème construit dépend principalement la qualité d'un travail de recherche. Ensuite, il convient de mettre en place un cadre analytique, dont Popper explique qu'il doit être hardi et original, en gardant à l'esprit une chose essentielle : les théories n'ont qu'une fonction, permettre la critique dont on a vu que pour Popper elle était au centre de la démarche scientifique. »* (Dumez, 2010, p. 10).

Dans le tableau suivant, (Lamrani, 2016, p. 32) résume les grandes différences entre le positivisme et le constructivisme selon la nature de la connaissance comme suit :

**Tableau n°4** : Hypothèses sous jacentes à la nature de la connaissance

	<b>Nature de la connaissance</b>	<b>Nature de la réalité</b>	<b>Lien sujet/objet</b>
<b>Positivistes</b>	-Objective - Acontextuelle	Hypothèse ontologique	Indépendance
<b>Constructivistes</b>	-Subjective - Contextuelle	Hypothèse phénoménologique	Interdépendance

**Source** : Méthodes et recherche en management résumé par (Lamrani, 2016, p. 32)

A partir de ces définitions, nous constatons que le courant qui correspond le mieux à notre étude est le constructivisme. Et ce pour de multiples raisons :

L'interaction sujet-objet : Nous avons choisi de nous inscrire dans ce paradigme épistémologique, car contrairement au positivisme qui postule qu'il existe une réalité en soi, objective et indépendante du chercheur, le constructivisme postule que cette réalité est construite selon les contextes, les données, etc. Dans notre travail il ne s'agit pas d'étudier un phénomène mondial, ou un modèle qui peut s'appliquer partout, bien au contraire nous tentons d'étudier les spécificités des collectivités locales en Algérie et les conditions nécessaires à réunir afin de permettre l'instauration d'une GRH basée sur les compétences.

De plus la nature même du sujet étudié, qui requière une analyse multi-niveaux, justifie l'alignement au constructivisme, du fait qu'un autre chercheur peut traiter le même sujet dans le même contexte mais sous différents angles, donc la construction même de notre projet dépend de la perception du chercheur et des fondements qu'il choisi de défendre. Nous considérons que quand il s'agit d'une étude sur la gestion des compétences, le chercheur est influencé par ses expériences et son vécu qui auront certainement un impact sur sa compréhension du phénomène étudié, ou sur la formulation des hypothèses, etc.

Nous avons utilisé l'abduction dans la formulation de la problématique et des hypothèses : une démarche abductive qui a nécessité un va et vient entre théorie et terrain. Même si les grandes lignes de notre recherche étaient formalisées dès le départ, dans notre question centrale qui cherchait à explorer les obstacles de mis en œuvre d'une GRH centrée sur les compétences dans la fonction publique, notre problématique n'a pu se construire qu'après l'interaction avec les responsables et les fonctionnaires sujet de notre. Ceci s'inscrit dans une démarche constructiviste, puisque selon (Thietart & al, 2014, p. 60) « *l'objet d'une recherche constructiviste ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. Toutefois, le*

*processus d'élaboration de l'objet constructiviste est guidé par le projet que le chercheur s'est initialement donné (Maréchal, 2006) ou qu'il a initialement construit avec les acteurs de terrain».*

La recherche en science de gestion ne peut pas se faire uniquement par rapport aux données théoriques, cette recherche ne peut avoir de signification que lorsqu'elle peut être discutée sur un matériau empirique choisi en rapport avec la théorie. Car selon (Dumez, 2010, p. 6) « *Trop souvent, la roue « revue de littérature » tourne indépendamment de la roue « matériau empirique », parce qu'aucun mécanisme réel ne relie les deux. Or, c'est précisément ce mécanisme reliant les deux qui est le cœur du travail scientifique, ce qu'exprime l'expression unifiée d'« empirisme logique » qui doit être prise comme une relation forte entre données (empirisme) et cadre analytique (logique).* » Dans ce sens, le constructivisme est le paradigme le plus cohérent à notre positionnement scientifique et au raisonnement selon lequel notre travail est construit.

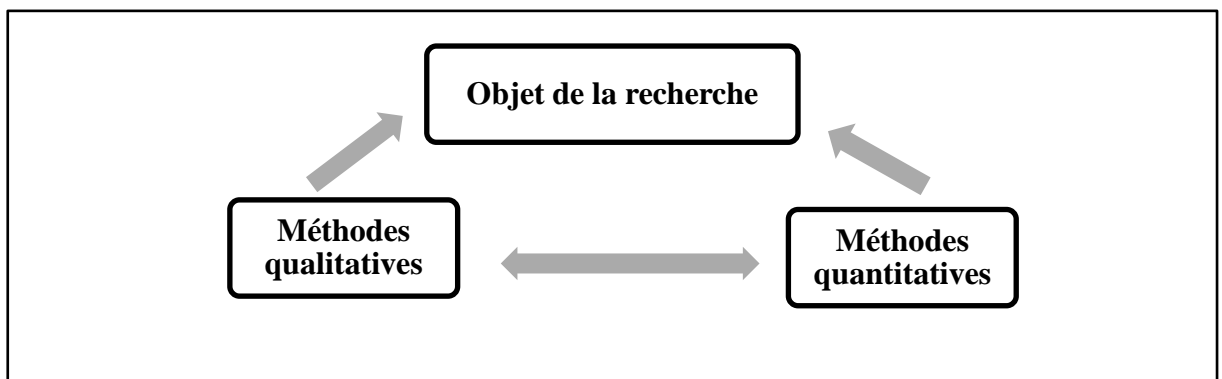
L'alignement à un paradigme se justifie aussi par rapport à la nature des connaissances produites, ou ce qu'on appelle les critères de scientificité de la recherche (valeur scientifique des résultats attendus) (Mbengue & Derumez, 1999). Les résultats produits d'une étude de cas en science de gestion, et spécialement en GRH, sont généralement issus et analysés par rapport à une construction sociale, et ne sont valables que pour un contexte ou un domaine donné. Mais ceci ne réduit pas forcément leur validité puisque « *L'utilité des connaissances en gestion ne se mesure pas seulement à l'aune de leur application immédiate ou de leur 'actionnabilité'. L'utilité s'apprécie aussi par l'aide apportée à une meilleure compréhension du comportement organisationnel.* » (Charreire & Huault, 2001, p. 20) Dans ce sens, et vu que « *lorsque la donnée résulte d'une construction sociale, il existe alors une forte interdépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude.* » (Mbengue & Derumez, 1999, p. 5), nous pensons que le paradigme épistémologique constructiviste correspond le mieux à notre vision de l'étude et l'analyse des phénomènes organisationnels.

Quand à la méthodologie utilisée dans notre recherche, vu la nature complexe du sujet, qui concerne l'étude de la gestion des compétences dans le cadre de la gouvernance publique, par rapport à quatre niveaux d'analyse, à savoir les cadres institutionnel, organisationnel, de management et instrumental ; nous avons fait recours à une triangulation dans les méthodes de récoltes de données. Et ce, en vue d'apporter plus de validité à notre travail, car selon (Depover, p. 1)« *Les apports d'une approche centrée sur la complémentarité des*

méthodes (**triangulation méthodologique**) sont encore renforcés lorsqu'il est fait appel à des méthodologies fortement contrastées. Par exemple, lorsque les résultats d'un questionnaire écrit confirme des données issues de l'observation. »

La triangulation selon (Thietart & al, 2014, p. 127) consiste en une démarche méthodologique qui permet de cerner l'objet de recherche en utilisant plusieurs méthodes à savoir la documentation autour du sujet, une méthode qualitative ainsi que quantitative. « L'idée est d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages pour le chercheur. La triangulation a donc pour objectif d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description », il la résume dans la figure suivante :

**Figure n° 5** : La triangulation.



**Source** : (Thietart & al, 2014, p. 127)

Dans notre travail, la démarche méthodologique utilisée consiste en une recherche documentaire (lecture des ouvrages, des articles, des textes officiels, et autres documents se rapportant à notre sujet d'étude), et une approche empirique. Pour l'enquête empirique, nous avons adopté une approche mixte au sens (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) en combinant une démarche qualitative exploratoire (à travers l'enquête sur le terrain à l'aide des entretiens exploratoires avec les responsables de la GRH), et quantitative (à l'aide des questionnaires qu'on a remis au personnel des collectivités locales d'Oran). Le but d'une telle démarche est de toucher le maximum d'aspects, ce qui apportera plus de validité à notre recherche.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

L'objectif de ce chapitre était de bien expliquer le contexte de l'évolution de la GRH dans la fonction publique algérienne afin de bien comprendre les problématiques qu'elle rencontre. Dans la première section, nous avons retracé le contexte d'évolution de cette GRH, où nous avons constaté que l'état affiche une volonté de moderniser l'administration publique. Cela se traduit par les différentes réformes qu'il entreprend depuis l'indépendance, ainsi que dans les axes de sa politique pour le service public qui mise sur les compétences des ressources humaines comme axe principal pour l'atteinte de meilleurs résultats.

Cependant, l'écart est considérable entre les objectifs de ces réformes et les résultats réalisés sur le terrain. Un diagnostic des pratiques de la gestion du personnel dans les collectivités locales, par rapport au cadre juridique qui la régit, permet de révéler que l'Algérie n'a pas encore réellement intégré la notion de la compétence dans la gestion des ressources humaines. Nous conservons encore une GRH assez traditionnelle où le personnel demeure géré à travers un classement dans des systèmes de hiérarchisation. Ces systèmes définissent les niveaux de salaires associés à chaque position ainsi que les conditions de passage d'un poste à un poste supérieur. Même dans le statut de la fonction publique, la carrière est schématisée en se référant uniquement aux diplômes et à l'ancienneté. Cela n'encourage pas la promotion des compétences. Dans les collectivités locales, *«le champ d'action et des ressources est très limités. La plupart des activités administratives locales sont encore organisées au sein des structures des ministères sectoriels de l'Etat, même si la décentralisation et la réforme territoriale sont "à l'ordre du jour»* (Hamdan, 2012, p. 1).

C'est dans ce contexte que nous avons exposé, dans la deuxième section, la problématique que rencontre la GRH afin d'adopter une nouvelle approche basée sur les compétences. Une problématique qui ne se limite pas finalement aux pratiques RH mais qui les dépasse à des aspects liés à l'environnement notamment à des pratiques de bonne gouvernance dont l'analyse des résultats sera détaillée dans les chapitres suivants.

Enfin, dans la dernière section, nous avons justifié le recours au constructivisme par rapport à la nature et la complexité du sujet, qui nécessite d'être traité dans une démarche mixte combinant une recherche qualitative exploratoire et une recherche quantitative confirmatoire. Le design de recherche et les résultats de cette démarche mixte seront présentés dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE 3 : LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES  
COMPETENCES QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE DANS LES  
COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN ? DISCUSSION DES  
RESULTATS**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE : (DESIGN DE LA RECHERCHE)**

L'objectif de notre étude est de rechercher les obstacles d'intégration d'une approche de GRH basée sur les compétences dans la fonction publique. A cet effet, nous avons mené la recherche en deux phases : une phase exploratoire et une phase confirmatoire.

La première phase exploratoire alterne revue de la littérature sur notre sujet et interaction avec les fonctionnaires et les responsables de la gestion du personnel. Cette phase nous a permis de bien cerner les modalités et les lois qui régissent la gestion du personnel.

Dès cette première phase de recherche sur le terrain, où il a été question de se familiariser avec le déroulement de la gestion du personnel dans les collectivités locales d'Oran, nous avons rencontré des réactions de la part des gestionnaires du personnel qui ont attisé notre curiosité. Dès lors qu'on leur expliquait que notre recherche concerne la gestion des compétences dans les collectivités locales, ils nous faisaient part de leur étonnement comme pour nous faire comprendre que nous étions très loin de leur réalité. Certains nous l'ont clairement dit « *mais de quoi parlez-vous ? Gestion de compétence dans les collectivités locales !* » « *Les compétences ici ne valent rien !* » ou encore une sorte de dicton très répandu entre les salariés de la wilaya selon lequel « *le salarié dans l'administration est comme le toner d'imprimante, une fois épuisé il est jeté et remplacé* ». Nous avons vite compris qu'il y'avait un champ de recherche fructueux pour nous renseigner sur les obstacles qui empêchent l'adoption d'une approche basée sur les compétences.

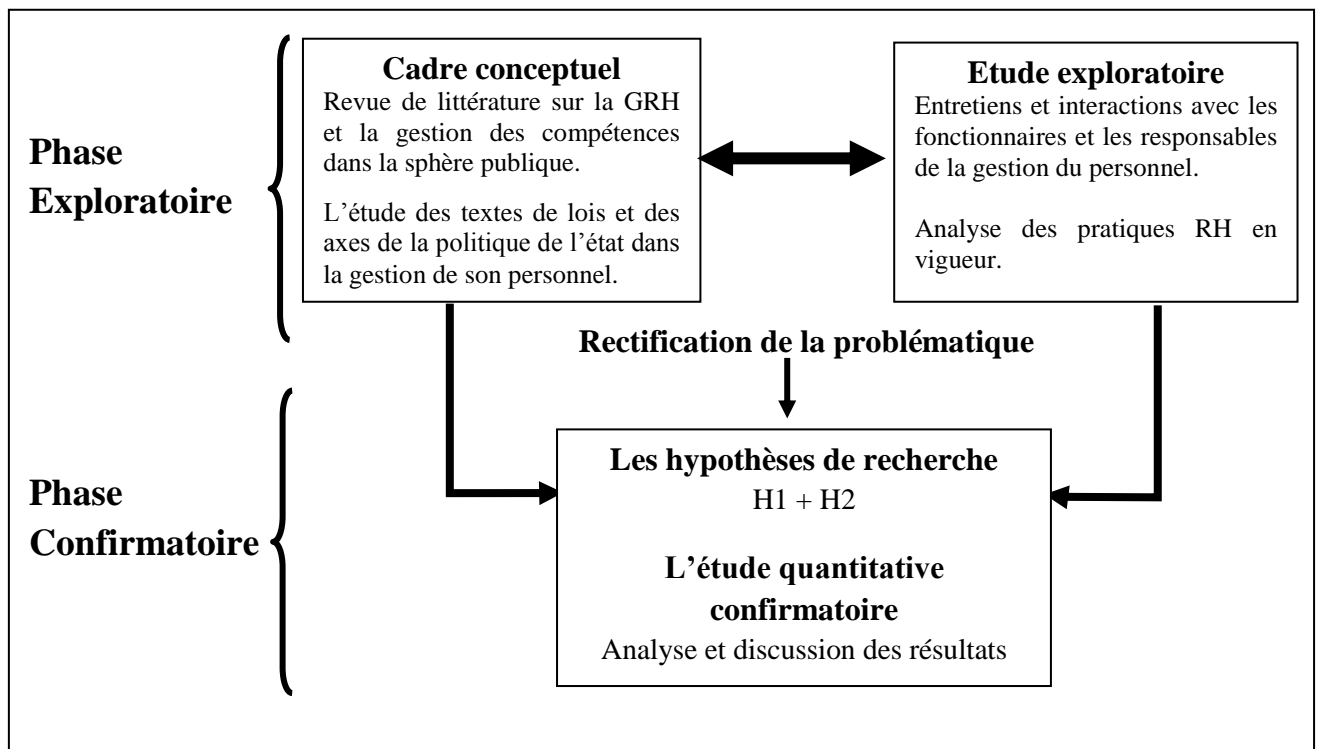
C'est ce qui nous a poussés à mener une recherche qualitative exploratoire. Car, en plus de l'exploration du cadre théorique et l'analyse des pratiques de gestion du personnel en vigueur, il était nécessaire d'interroger les parties prenantes sur leurs visions de cette dernière. L'analyse qualitative, détaillée dans la première section de ce chapitre, nous a permis de construire notre problématique finale et de proposer une autre hypothèse pour tenter d'y répondre.

Quant à la deuxième phase confirmatoire, dont les résultats sont discutés dans la deuxième et la troisième section, elle consiste à vérifier notre première hypothèse. Cette partie nous renseigne sur la perception de la GRH par les fonctionnaires des collectivités locales d'Oran afin de voir si cette dernière confirme les aspects révélés dans la phase exploratoire.

Afin d'illustrer la méthodologie suivie dans la construction de notre problématique et hypothèses, nous schématisons le design de notre recherche comme suit :



**Figure n° 6 : design de la recherche.**



**Source** : élaboré par le chercheur.

Notre recherche s'est faite à travers deux phases, une phase exploratoire et une phase confirmatoire.

Dans un premier temps, la phase exploratoire permet de comprendre notre environnement ainsi que notre sujet de recherche à travers une analyse de la littérature et des textes de lois qui régissent ces derniers. Il s'agit également dans cette phase de connaître, à l'aide d'entretiens semi-directifs, la perception des responsables de la concrétisation de la gestion des compétences dans la sphère publique. Ces points nous ont aidé dans la construction de notre problématique et la formulation des hypothèses.

Par la suite, ces hypothèses ont été croisées, dans la phase confirmatoire, avec la perception qu'ont les fonctionnaires, premiers concernés par la réalité du terrain, de cette gestion à travers une analyse quantitative des données récoltées par le biais de questionnaires. L'analyse quantitative nous a aidé pour répondre à la première hypothèse. La deuxième hypothèse, quand à elle, sera vérifiée dans le dernier chapitre en guise d'analyse récapitulative s'appuyant sur une discussion combinée des résultats qualitatifs et quantitatifs de la recherche.

## **SECTION 1 : PHASE EXPLORATOIRE : RECTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE, VARIABLES ET HYPOTHESES.**

### **1.1. Contexte de la recherche qualitative exploratoire :**

Le recours à l'analyse exploratoire se fait dans plusieurs recherches, qu'elle soit de type hypothético-déductif ou elle sert à éclairer le chercheur et l'aider dans la vérification de ses hypothèses ou ses questions de recherches. Ou de type exploratoire, dans ce cas l'analyse qualitative représente la phase de départ (Thietart & al, 2014). Le choix de mener une recherche qualitative exploratoire se fait lorsqu'on s'investi dans une recherche dont on connaît peu de choses sur sa thématique ou son environnement, ce qui nous permet de construire de nouvelles connaissances sans avoir de présupposés, sinon on peut faire une recherche qualitative exploratoire afin de se renseigner davantage sur une problématique donnée. La recherche qualitative exploratoire permet de dévoiler d'autres facettes d'une réalité complexe (Wacheux, 2005).

Dans le cadre de notre recherche sur la gestion des compétences dans les collectivités locales d'Oran, nous étions amenés à faire des entretiens avec les responsables de la gestion du personnel. Les personnes ciblées sont des parties prenantes de la gestion du personnel. Nous avons donc essayé de contacter les gestionnaires du personnel ; les membres de la commission paritaire entre élus et désignés ; ainsi que des cadres supérieurs ayant le pouvoir de proposition ou de nomination.

La première difficulté rencontrée était de trouver des responsables qui acceptent de nous accorder des entretiens. Car même si dans la plupart des cas, les gestionnaires du personnel étaient très coopératifs avec nous quand il s'agissait de documentation, de références ou même pour commenter les problèmes de gestion, mais quand il s'agissait d'entretiens, ils ont eu tendance à éviter. Les mêmes personnes changeaient de discours ou se montraient moins investies dans les échanges quand c'est dans un cadre officiel. De ce fait, il nous a fallu beaucoup de temps afin de nous familiariser avec le personnel pour pouvoir enfin décrocher quelques entretiens. Nous avons fait face à beaucoup de réticence puisque le climat général dans les collectivités locales ne reflète pas forcément une culture d'ouverture vers le citoyen ou la recherche. D'un autre côté, pleins de responsables nous ont montré qu'ils ne voyaient pas l'intérêt de juste discuter ou de partager une réalité qu'ils connaissent déjà.

(Wacheux, 2005, p. 13) explique ce phénomène par la naïveté du chercheur qui, comme le dicte la démarche scientifique de la recherche qualitative, rentre dans un terrain avec une intention de compréhension des phénomènes avant de pouvoir les analyser et proposer quelques choses. Or en contre partie, le gestionnaire « savant ordinaire » comme il l'appelle ne voit pas l'intérêt de réexpliquer ce qui est une réalité voir une évidence pour lui, ici le chercheur doit faire des efforts de persuasion afin d'obtenir les informations qu'il veut.

Nous avons utilisé les entretiens semi-directifs, qui selon (Romelaer, 2005, p. 102) sont définis comme étant : « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité.* »

Lors de la formulation de nos entretiens semi-directifs, notre objectif était d'avoir un vrai aperçu de la réalité de la gestion du personnel des collectivités locales d'Oran, pour pouvoir situer la place qu'occupe la gestion des compétences dans cette dernière, et sinon ou résident les obstacles qui empêchent sa mise en œuvre. Nous avons interrogé la prise en considération de la compétence dans les différentes pratiques : l'évaluation, la formation, etc. ainsi que les différents critères qui déterminent l'évolution des carrières (promotion, nomination). De ce fait, les axes de notre guide d'entretien se présentent comme suit :

1. Comment vous décrivez la gestion du personnel dans les collectivités locales d'Oran ?
2. Quelle place occupe la gestion des compétences dans cette dernière ?
  - Quels outils sont mis en place ?
  - Compétences et formation ?
  - Compétences et évaluation ?
3. Quels sont les critères actuels de l'évolution de carrières ? (promotion ; désignation dans les postes supérieurs, etc.)
  - Les critères sont-ils connus par tous ? Sont-ils communiqués ? Par quels moyens ?
  - Sont-ils équitables ?
  - Y'a-t-il assez de transparence dans les procédures ?
4. Qui prend les décisions relatives à la gestion de carrière ?
5. Etes-vous satisfait de ces critères ?
  - Selon votre expérience, que retenir ?
  - Et que faut-il changer ?

Nous avons posé des questions généralistes afin de ne pas trop orienter le cadre des réponses, nous avons utilisé des questions de relance (indiquées avec des (-) dans les axes ci-dessus) afin de recadrer le répondant lorsqu'il commence à s'éloigner du sujet.

## 1.2. Les personnes interviewées :

Lors du choix de l'échantillon, nous avons essayé de cibler les différents acteurs dans la gestion du personnel, à savoir deux responsables du personnel d'un côté, deux membres de la commission paritaire (entre élus et désignés), et d'un autre coté deux cadre supérieurs ayant le pouvoir de proposition et de nomination. La diversification des interviewés avait pour objectif de toucher leurs perceptions sur le sujet sous différents angles de responsabilités afin d'avoir des visions plus ou moins complémentaires et représentatives. Notre échantillon se présente comme suit :

**Tableau n° 5 :** Présentation de l'échantillon.

	Années d'expérience	Genre	Rôle dans la gestion du personnel
1 : Cases	De 10 à 15 ans	Femme	Cadre dans le service du personnel
2 : Cases	Plus de 20 ans	Homme	Membre élu de la commission paritaire
3 : Cases	Plus de 20 ans	Homme	Cadre supérieur (pouvoir de proposition ou de nomination)
4 : Cases	de 15 à 20 ans	Homme	Cadre supérieur (pouvoir de proposition ou de nomination)
5 : Cases	De 5 à 10 ans	Homme	Membre désigné de la commission paritaire
6 : Cases	De 5 à 10 ans	Femme	Cadre dans le service du personnel

**Source :** résultats d'enquête « The case book » Nvivo.

En menant nos entretiens et interactions avec les gestionnaires du personnel, il s'est avéré qu'il y'a d'autres paramètres qui empêchent l'intégration d'une approche compétences. Lors de nos interactions, nous avons remarqué que les discussions sur les pratiques RH en vigueur finissaient toujours par une critique des aspects liés à l'environnement plus que d'avoir des critiques des pratiques en soit ! Dans ce sens, avant même de procéder à une analyse des données à l'aide du logiciel, nous avons pris note des points qui ont été abordés dans les différents entretiens.

L'octroi des entretiens était difficile, surtout lorsqu'ils savent que l'entretien doit être enregistré, et ce malgré la garantie de l'anonymat du répondant comme le dictent les principes de la recherche scientifique. De ce fait, sur les (6) entretiens, nous avons pu enregistrer que (4), les deux autres ont accepté de nous parler et de nous accorder le temps qu'il fallait mais à

condition de ne pas être enregistrés. La durée des entretiens varie entre 1heure à 1h 45min pour chaque entretien. La qualité des réponses était plutôt satisfaisante dans le sens où les interviewés ont bien respectés le sujet de discussion, et nous ont été très bénéfiques pour nous renseigner sur les aspects qui influencent la gestion du personnel dans les collectivités locales, chose qu'on ne peut pas obtenir ni par une analyse des lois et procédures, ni par des questionnaires seulement. Donc nous considérons cette recherche exploratoire comme enrichissante.

### **1.3. Exploration des données qualitatives :**

Afin d'analyser les données de nos entretiens semi-directifs, nous avons fait recours à un logiciel d'analyse des données qualitatives **Nvivo-7-**, c'est un logiciel qui permet d'organiser, d'analyser et de trouver du contenu perspicace parmi des données non structurées ou qualitatives. Il offre également des outils qui permettent de tirer le maximum d'informations des données de manière plus efficace.

La première étape avant l'analyse, consiste dans la transcription des données, une reproduction fidèle et détaillée des entretiens (Rioufreyt, 2016). Retranscrire des entretiens du format audio au format écrit demande une attention particulière afin transmettre le sens tel qu'il est. Cette tâche représente une double difficulté lorsqu'il s'agit de retranscrire et de traduire au même temps, car les réponses étaient dans la plus part des cas en Arabe algérien. La fidélité dans les entretiens écrits a été vérifiée avec les répondants sur place, puisque après chaque passage nous vérifions si la retranscription reflétait bien leurs réponses avant de passer à l'axe suivant. En ce qui concerne les enregistrements, nous les avons retranscrits le plus fidèlement possible.

Après la retranscription, passage à l'analyse des données avec le logiciel Nvivo-7-. Une fois les données introduites au logiciel, place alors à l'identification des individus et au codage du contenu. La première étape du codage consistait à utiliser les axes de l'entretien comme premiers codes, vérifier que ces point là ont été abordés dans toutes les références, pour ensuite commencer l'analyse réelle et l'exploration de sens du contenu.

### 1.3.1. Fréquence d'utilisation des concepts clés

Le premier test effectué avec Nvivo était « word frequency query » c'est une option qui classe les mots selon la fréquence de leurs utilisation. C'est une option qui permet de mieux visualiser les termes abordés et fait surgir parfois des mots qui demandent ou nécessitent une attention particulière dans l'analyse. Le tableau suivant comprend la liste des 50 mots<sup>1</sup> les plus utilisés dans nos entretiens, le nuage de mot en dessous permet de mieux visualiser ces mots en termes d'importance.

**Tableau n° 6 :** Liste des 50 mots les plus utilisés dans nos entretiens.

Word	Count	Word	Count
Gestion	104	Transparence	21
Critères	103	L'évolution	13
Personnel	89	Mettre	13
Compétences	84	Prendre	13
Service	59	Réalité	13
Formation	53	Recrutement	13
Postes	43	réglementaires	13
Loi	34	Rôle	13
Formations	33	Administration	12
Problème	33	Considération	12
Carrière	32	Demande	12
Cas	32	Dossier	12
Subjectivité	32	Ministère	12
Promotion	31	Question	12
Base	30	Rapport	12
Collectivités	30	Salariés	12
Textes	30	Actuellement	11
Décisions	29	Améliorer	11
Locales	27	Culture	11
Lois	23	Expérience	11
Responsable	23	responsabilité	11
Volonté	23	Salarié	11
Critère	22	Services	11
Chef	21	Wilaya	11
Doit	21	d'évaluation	10

Source : Résultats Nvivo

D'après la liste des mots, nous constatons que les mots les plus utilisés sont des mots liés à notre sujet, à savoir tous ce qui concerne les pratiques de la gestion du personnel ou la gestion des compétences. Mais nous retrouvons aussi dans ce top 50, des mots qui méritent d'être analysés pour mieux cerner le contexte. Citons à titre d'exemple le mot « problème », quels types de problèmes ? Qu'est ce qui pose problème ? Ou encore « Subjectivité » « Volonté » « Transparence » « Culture », etc.

<sup>1</sup> Nous avons épuré la liste des articles définis, indéfinis, prépositions, etc. pour ne garder que les mots.



### 1.3.2. La perception de la compétence dans la gestion du personnel selon le contexte

La fréquence d'utilisation des mots, nous a permis de créer des nouveaux nœuds<sup>1</sup> pour pouvoir analyser dans quels contextes ces mots ont été utilisés. Donc en plus des nœuds relatifs à nos axes de recherche, nous avons pu produire d'autres nœuds selon le sens et les sujets répétés dans plusieurs références, comme le montre la figure des « free-nodes » suivante :

**Figure n° 8** extrait de la liste des nœuds utilisés

Free Nodes		
Name	Sources	References
Perception négative	6	164
Les parties prenantes de GP	6	81
Cadre juridique	6	71
Perception positive	6	48
Qualité de la gestion du personnel	6	40
Critères d'évolution de carrière	6	40
La gestion des compétences	6	30
La subjectivité dans l'évaluation	6	30
Satisfaction des critères de gestion	6	18
Formation et compétence	5	17
Evaluation et compétences	6	16
Communication et information des	6	15
Que changer des critères	6	12
Transparence	6	9
Volonté	4	9
Equité des critères	6	8
Initiative	5	7
Problème de culture	3	6

**Source :** résultats Nvivo

Prenons l'exemple du nœud « cadre juridique », ce nœud regroupe toutes les références qui ont utilisé les mots « loi, lois, règlement, réglementation, réglementaire, texte, décret, etc. » dans un contexte significatif. Donc le cadre juridique a été abordé (71) fois dans toutes les sources regroupées (6/6).

Un autre nœud intéressant est celui de « la subjectivité de l'évaluation », c'est un nœud qui figure aussi dans toutes les sources (6/6) et qui se répète (30) fois alors qu'il ne fait pas partie de nos question, ceci veut dire que c'est un phénomène qui existe et qui nécessite une analyse de notre part vu l'importance qu'il a occupé chez les répondants.

La fréquence d'utilisation des mots peut donner une idée sur l'importance de ces derniers et la place qu'ils ont occupé dans un entretien. Mais pour extraire plus de sens, il faut voir dans quel contexte ils ont été employés. C'est ce que l'option « Query matrix » nous a permis de

<sup>1</sup> Un nœud : dans Nvivo c'est une option qui nous permet de glisser tout extrait de texte sélectionné, pour le coder sous un nom ou une thématique donnée. Pour nous permettre ensuite de retrouver tous les textes codés sous un même thème dans un seul lieu.



faire, c'est une matrice qui nous aide à mieux structurer la perception de ces termes. Dans notre étude, nous avons utilisé cette matrice pour savoir si la perception de notre échantillon était plutôt positive ou négative lorsqu'il s'agit de la place qu'occupe la compétence actuellement dans la gestion du personnel dans les collectivités locales. Nous avons interrogé les principaux axes de notre recherche à savoir : « la qualité des critères de gestion de carrières » « compétences » « la qualité de la gestion du personnel », etc.

La première étape avant de faire cette matrice, est de créer des « Queries » pour chaque terme ou axe de recherche. De ce fait, nous avons créé un « Query<sup>1</sup> » pour les mots « compétence » « critères », etc. et Nvivo nous extrait tous les passages contenant ces mots. Nous avons créé un nœud pour chaque concepts, et dans ce nœud nous les avons codés selon le contexte dont ils ont été employés. Par la suite on a appliqué ceci sur le reste des nœuds. Nous avons analysé ces concepts selon la perception des répondants, le tableau suivant illustre la nature du contexte dans lequel ils ont été abordés, à savoir négatif ou positif. Les résultats, exprimés en fréquence de codage<sup>2</sup>, se présentent comme suit :

**Tableau n° 7 : la perception de la compétence dans la gestion du personnel selon le contexte.**

	Perception négative		Perception positive	
	N°	%	N°	%
Critères d'évolution de carrière	72	<b>75%</b>	24	<b>25%</b>
Les parties prenantes de GP	66	<b>81%</b>	15	<b>19%</b>
Compétences	47	<b>87%</b>	7	<b>13%</b>
Cadre juridique	46	<b>67%</b>	23	<b>33%</b>
Qualité de la gestion du personnel	41	<b>76%</b>	13	<b>24%</b>
Volonté	35	<b>83%</b>	7	<b>17%</b>
La subjectivité dans l'évaluation	32	<b>84%</b>	6	<b>16%</b>
Satisfaction des critères de gestion de carrière	20	<b>74%</b>	7	<b>26%</b>
Compétences dans l'évaluation	19	<b>83%</b>	4	<b>17%</b>
Communication et information des critères	15	<b>83%</b>	3	<b>17%</b>
Formation et compétence	13	<b>72%</b>	5	<b>28%</b>
Equité des critères	8	<b>80%</b>	2	<b>20%</b>
Transparence	8	<b>73%</b>	3	<b>27%</b>
Initiative	7	<b>88%</b>	1	<b>13%</b>
Problème de culture	6	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>
Moyenne		<b>80%</b>		<b>20%</b>

**Source :** résultats Nvivo.

Comme nous pouvons le constater à travers ces résultats, lorsqu'on parle de la place qu'occupe les compétences dans la gestion du personnel actuellement, ceci est abordé dans un

<sup>1</sup> « Query » ou au pluriel « Queries » : sur Nvivo c'est une option qui permet d'interroger un corpus, analyser des nœuds, des termes, etc. en fonction de la fréquence d'utilisation, ou à l'aide de matrices pour croiser plusieurs sources, etc.

<sup>2</sup> Le nombre de fois où ils ont été codés dans un contexte positif ou négatif.

contexte majoritairement négatif selon (80%) des cas, contre (20%) de positif seulement. Ceci reflète la réalité du terrain, qui est parfois contradictoire avec la loi. Car les textes réglementaires favorisent les compétences et obligent les formations, promotions, etc. d'ailleurs, dans notre étude, le cadre juridique a reçu la plus grande perception positive (33%). En contre partie l'élément qui a reçu la plus grande perception négative est la culture, le problème de culture a été abordé dans un contexte (100%) négatif, signalant ainsi l'impact négatif que peut avoir cette dernière sur la gestion des compétences dans les collectivités locales.

- **Le cadre juridique :**

Les répondants ont exprimé une certaine satisfaction sur la loi jugeant qu'elle va dans le bon sens, par contre les critiques concernent toujours l'application, ceci reflète aussi la conscience des responsables de la nécessité d'améliorer la situation.

Les textes réglementaires n'ont presque jamais été critiqués en soit, car même lorsque ce cadre juridique était abordé dans un contexte négatif, tout le monde insistait qu'il s'agit plutôt de problèmes d'application. L'échantillon interviewé répétait la même expression que la fonction publique dispose d'un « *arsenal juridique* » qui est plus ou moins satisfaisant s'il était appliqué !

*« On dispose d'un arsenal juridique conséquent en gestion du personnel, s'il s'applique correctement tout ira mieux. » « Car en Algérie depuis 1962 que les lois changent et les réformes sont faites, si on a bien appliqué la réglementation on aura jamais ces problèmes ! »*  
**(Individu 4).**

*« Non ! L'obstacle n'est pas du tout juridique ! Bien au contraire, presque tous les textes juridiques incitent à placer les cadres compétents dans les postes supérieurs. Mais ce qui empêche ceci de se concrétiser sur le terrain sont des considérations subjectives de la part de l'hierarchie. »*  
**(Individu 2).**

- **La qualité de la gestion du personnel :**

Pour décrire la gestion du personnel, les répondants soulignent que la gestion du personnel s'est nettement améliorée ces dernières années, certains trouvent qu'elle implique un peu plus l'administration locale dans la prise de décisions relatives à la gestion du personnel.

« La gestion du personnel s'est nettement améliorée ces dernières années, surtout en matière de promotion et tout. Avant l'ouverture des postes de travail était limitée par la loi, il fallait respecter un certain pourcentage dans la répartition des postes entre recrutement externe ou interne. Alors que maintenant l'administration a le droit d'avantager un type de recrutement à un autre selon la nécessité» (**Individu1**).

Mais ceci reste conditionné par la volonté des supérieurs, puisque « même si on sent une certaine liberté dans la gestion pour prendre des décisions selon l'intérêt du personnel. Et Ici ça diffère de comment ils jugent l'intérêt du personnel ! Donc cette liberté à un double tranchant puisque elle dépend du jugement des responsables, ça peut être positif si ça encourage et motive les salariés ; comme ça peut être négatif si les responsables « écrasent » les salariés (ne pas leur laisser la possibilité d'évolution)» (**Individu1**).

D'autres décrivent la gestion du personnel comme étant dans une phase transitoire vu les différentes réformes qu'elle a connu et qui sont toujours en phase d'application et de modification « Le personnel communal est régit par les lois de la fonction publique, mais malheureusement, ces lois sont appliquées à compte goutte. Quand il s'agit de corps communs l'état n'a pas tranché de façon définitive ! Car le sujet n'a pas été pris en charge avant de le soumettre comme loi. Il fallait faire des ateliers de réflexion spécifiques pour chaque corps séparément, et par la suite proposer une loi. » «le statut de 2006 n'était pas bien étudié, mais il fallait l'appliquer en 2008, une application sans étude sur une base solide ! Donc au lieu de répondre aux besoins de la base et ses réels problèmes, c'est l'inverse qui s'est passé, la base était obligée de s'adapter avec les lois venus d'en haut !..... On est dans une phase ou les lois sont faites suite à une pression sociale ou en situation de crise ! Du coup on propose de nouvelles lois sans parfois abroger les textes d'application des lois d'avant ce qui laisse de la place pour les contradictions. » (**Individu 3**).

Donc ici les répondants soulignent la nécessité d'impliquer la base dans les réformes afin d'éviter les problèmes d'application qui font le sujet de nombreuses contestations au niveau des collectivités.

La gestion du personnel est décrite aussi comme étant rigide et trop hiérarchisée, « Je la décrirai comme rigide dans la mesure où elle est conditionnée par des lois et règlements qui ne tiennent pas forcément compte de la réalité du terrain mais aussi trop hiérarchisée. » (**Individu 6**).

Mais tous l'échantillon semble d'accord sur un point, qu'est le fait qu'on ne peut pas parler d'une GRH ou même d'une gestion du personnel au niveau des collectivités locales, car ils trouvent que le rôle du service du personnel se résume dans une simple exécution des lois et procédures. Il parle de gestion administrative de carrière plutôt qu'une gestion du personnel. *«On ne peut même pas parler d'une gestion du personnel au niveau des collectivités locales ! Car on ne gère pas le personnel, il s'agit de simple application des procédures, une administration du personnel serait un terme plus approprié à mon sens.»* (Individu 5).

*« Il y'a une grande différence entre la gestion du personnel et la gestion de carrières, Or que dans les collectivités locales on constate qu'il s'agit de gestion de dossier de carrières, il n'y'a pas plus que ça ! On suit le passage dans les échelons, la promotion dans le grade, etc. en dehors de ça y'a rien. »* (Individu 2).

Ici le rôle du service du personnel est mis en question, jugé comme un simple rôle d'exécution, *« Bien que la gestion du personnel s'est nettement améliorée ces dernières années, mais on reste très loin de la gestion des ressources humaines, malgré la multiplication des formations et une meilleure organisation des différentes procédures. La gestion du personnel reste une simple exécution, il lui manque l'aspect de planification et de vision stratégique comparée à la GRH. »* (Individu 5).

Les responsables interviewés insistent sur la nécessité de permettre au service du personnel de jouer son vrai rôle stratégique dans la gestion des ressources humaines, et de désigner un personnel compétent à la hauteur du rôle que doit jouer la GRH aujourd'hui. Car ils soulignent que c'est un service parmi les plus négligés dans les collectivités locales d'Oran, on y affecte les agents les moins compétents *« Car il y'a une tendance dans les collectivités locales de négliger ce service, il est géré par des gens qui cherchent à se caser quelques part et fournir le moindre effort, voilà une des vraies problématiques »* (Individu 3).

*« Mais là un autre problème se pose : est ce que les chargés de personnel sont aptes de gérer ? Car un bon gestionnaire doit savoir planifier, etc. ce n'est pas un simple exécutant ! Ce n'est pas n'importe qui, qui peut gérer le personnel ! »* (Individu 4).

- **Gestion des compétences ?**

Le but des entretiens était de parler de la gestion des compétences dans les collectivités locales, afin de la situer dans la gestion du personnel et dans les différentes décisions liées à l'évolution de carrière. Vu qu'il s'agit du sujet principal de l'entretien on s'attendait à ce qu'il

occupe la place la plus importante dans les discussions ; contrairement à nos attentes, la gestion des compétences a été brièvement abordée, vu que pour nos répondants elle ne se pratique pas du tout ! *« La compétence c'est zéro dans la gestion du personnel ! Elle n'est pas du tout prise en considération dans la gestion de carrière. Et si on la retrouve elle est mentionnée en tant que critère, mais un critère sur papier c'est tout ! »* (**Individu 1**).

*« Dans notre stade on ne peut pas parler de gestion de compétences. On a en face une gestion de carrière. Car quand on parle de GRH il y'a beaucoup de paramètres, entre autre la gestion de compétences ; alors que nous on est toujours dans une logique de gestion de personnel et encore la gestion de carrières de personnel ! C'est tout ! En dehors de ça rien.»* (**Individu 2**).

Ou encore, *« Alors là parler de gestion de compétences est très loin de la réalité. On peut parler de qualification, de mérite mais pas de compétences. Car à mon sens, il n'y a aucune prise en compte des compétences dans la gestion de carrières. Il n'ya pas d'outils qui permettent de détecter ou d'évaluer la compétence donc impossible de l'intégrer dans la gestion de carrière »* (**Individu 5**).

Même lorsqu'on parle de la possibilité de retrouver une gestion des compétences, ou de prendre en compte les compétences dans la gestion de carrière, ceci est toujours suivi par des contraintes, comme pour confirmer qu'il y'a beaucoup d'obstacles liés à sa mise en œuvre. C'est ce qui explique la place importante qu'ont occupé les critères de gestion de carrière dans nos entretiens. C'est ce que confirme (**Individu 3**) lorsque il précise que même si on parle de compétences il y'a toujours d'autres paramètres qui interviennent comme obstacles : *« Il y'a une certaine prise en considération des compétences quand même dans les collectivités locales, mais ça ne peut pas dépasser 30% maximum. Par contre ce critère est ignoré dans 70% des cas ! Car il y'a toujours de la subjectivité, avant le piston jouait un grand rôle, mais avec les nouvelles lois où les critères sont plus ou moins plus cadrés le piston a diminué (pas disparu) mais quand même. Par contre on retrouve d'autres paramètres qui sont imposés et qui n'ont rien à voir avec la compétence, à titre d'exemple le système de quotas où on impose 30% de femme dans les listes d'élection, ou dans les postes supérieurs ! Juste pour l'image, pour dire qu'en Algérie la femme à accès aux postes de responsabilité ! Alors que ce sont des postes de responsabilités ils doivent être occupés par des gens très compétents. Avec ces quotas, on retrouve des femmes sans aucun niveau ou sans avoir la compétence requise désignés juste pour leur genre !»*

Donc l'état de la place que peut avoir la compétence aujourd'hui dans les collectivités locales d'Oran peut être résumé selon (**Individu 4**) comme suit : « *La seule manière de détecter la compétence actuellement dépend de l'écho que fait la personne par son travail (réputation). Donc ça reste subjectif et dépend d'une appréciation subjective ! Les agents compétents existent mais la détection et l'évaluation de leurs compétences pose problème dans l'administration.* »

- **Critères d'évolution de carrière :**

Dans ce cadre, nous les avons interrogés sur les critères réels<sup>1</sup> qui déterminent l'évolution de carrière dans les collectivités locales d'Oran. D'après les répondants, quand il s'agit de promotion les critères sont clairs et bien définis. « *Le problème est le non respect des critères effectivement, pas les critères en soit. On ne parle pas des textes tels que mentionnés dans la réglementation.* » (**Individu 2**).

« *Les critères sont là, les textes de loi sont clairs, le problème réside dans l'application.* » (**Individu 4**).

Par contre, lorsqu'il s'agit de promotion au choix ou de nomination, ou le critère le plus important est l'appréciation du supérieur hiérarchique, c'est ici que se posent les problèmes, car il n'y a pas de critères qui encadrent cette évaluation qu'ils qualifient de « subjective ». Ils précisent même si il y a des critères mais c'est la décision des personnes ayant le pouvoir de proposition et de nomination qui prime sur le reste. « *De manière générale, je trouve que même si les critères sont bel et bien définis dans les textes mais il reste vagues sans précision des notes qu'on doit attribuer à chaque critère par exemple ! Laissant ainsi le pouvoir d'appréciation aux chefs hiérarchiques d'où la subjectivité dans l'évaluation.* » (**Individu 2**).

« *Quand on parle de critère dans l'ensemble, on peut dire qu'ils se basent principalement sur les qualifications comme le stipule la loi. Y'a d'autre critères tel que l'assiduité qui peuvent être considérés. Pour la compétence comme critère, je dirais qu'il faut revoir l'évaluation car elle n'est pas objective surtout dans les communes où les présidents des APC rendent cette tâche difficile avec leurs interventions dans la gestion du personnel.* » (**Individu 3**).

Donc on constate que la marge donnée aux supérieurs donne place à une évaluation jugée « subjective » dans la plupart du temps, car même si la loi précise les critères qui donnent le

---

<sup>1</sup> Les critères qui s'appliquent sur le terrain lors de la prise de décision, pour voir s'il s'agit d'application de la réglementation ou non ?

droit d'accès à un grade ou un poste supérieur, mais elle ne précise pas les critères de choix parmi les candidats, « *Les décisions des supérieurs hiérarchiques (qui ne sont pas toujours objectives ou équitables) priment sur les critères. Surtout quand il s'agit d'une recommandation de quelqu'un très haut placé, une recommandation est censée aider mais là ça prime sur le reste !* » (**Individu 4**).

« *Il y'a un relâchement au niveau du suivi et des sanctions, ce qui laisse de la place pour d'autres paramètres comme le piston, les relations, le courant politique, le genre, etc.....des gens sont promu juste parce qu'ils font partie d'un tel ou tel parti politique ou parce qu'ils ont de bonnes relations avec un haut responsable, ces pratiques démotivent les autres agents et créent une énergie négative qui impactera négativement le travail. Les compétences ne peuvent pas émerger dans un tel environnement.* » (**Individu 3**).

C'est ce qui crée une insatisfaction envers les critères en vigueur de manière générale, « *Non je ne suis pas du tout satisfaite des critères de gestion de carrière, au contraire il faut les revoir en urgence. Car si notre ministère souhaite améliorer et moderniser la gestion des collectivités, il faut miser sur l'amélioration de la gestion de son personnel en premier lieu.* » (**Individu 5**).

« *Non je ne suis pas satisfait des critères, certainement pas, il n'ya rien qui prête à satisfaction !* » (**Individu 6**).

Cette insatisfaction est due en premier lieu à un problème d'équité dans l'application de ces critères, « *On parle d'équité quand les mêmes règles sont appliquées à tout le monde de la même façon, or c'est loin d'être le cas dans les collectivités locales d'Oran ! Les critères en soit tels que mentionnés dans les textes réglementaires sont équitables mais s'ils sont appliqués.* » (**Individu 5**).

Ces paroles sont confortées par (**Individu 1**) : « *Tant qu'il y a la subjectivité dans l'évaluation qui dépend des chefs on ne peut pas parler d'équité voilà.* »

(**Individu 3**) : « *Il n'y a pas d'équité, car y'a d'autres paramètres qui priment tels que le courant politique, et l'implication des élus dans la gestion du personnel, etc. Il vaut mieux déléguer la gestion du personnel aux gestionnaires des collectivités seulement, pas aux présidents des APC afin d'assurer une certaine objectivité dans la gestion.* »

- **Les parties prenantes :**

Comme nous pouvons le constater, les critiques jusque là concernent surtout l'application des lois, et les responsables de cette application. A savoir les parties prenantes dans la gestion du personnel dans les collectivités locales, et précisément les supérieurs hiérarchiques responsables de la nomination et de la prise des décisions.

Il faut préciser que la gestion du personnel relève de la responsabilité du service du personnel, et c'est la commission paritaire qui veille au bon déroulement et à l'application des lois de cette dernière. Les décisions relatives à la gestion de carrières sont contrôlées par l'inspection de la fonction publique et du contrôle financier. Quand au pouvoir de nomination, ça relève de l'autorité de nomination, le wali pour la wilaya le P.APC pour la commune.

Ce sont les décisions prises par les supérieurs hiérarchiques et les hauts responsables qui font l'objet de beaucoup de contestations, car elles se font, dans la plupart des cas, selon des critères non objectifs. *« Concernant la nomination dans un poste spécifique, cette dernière se fait seulement sur la proposition d'un supérieur hiérarchique dans le cas d'un chef de bureau ou d'un chef de service, et par une liste d'éventuels candidats (liste fortement subjective). Et de fait elle ne tient pas compte des compétences de ces derniers dans la mesure où son évaluation se fait par une seule personne dont la relation, du fait du travail, n'est pas forcément bonne. » (Individu 6).*

*« Y'a d'autres considérations qui priment, soit on favorise ceux qui sont de la même origine qu'eux, ou ceux qu'ils connaissent plus, donc ça dépend des relations ou tout simplement car ça ne leur arrange pas de travailler avec vous, euh (il déplore la situation), car quelqu'un de compétent est difficile à manipuler on ne peut pas lui imposer des choses antiréglementaires par contre ils préfèrent quelqu'un à qui si on demande de faire ceci ou cela il le fait. Ça c'est la subjectivité. » (Individu 2).*

*« Dans les collectivités locales, les responsables préfèrent garder les postes vacants et mettre des responsables comme intérimaires sans les nommer officiellement pour avoir une influence sur leurs décisions ! » (Individu 3).*

*« Je vous ai parlé de subjectivité dans l'appréciation dans le cas où les exigences réglementaires sont respectées. Mais en réalité, malheureusement sur le terrain il existe des cas de personnes qui ne remplissent même pas toutes les conditions exigées par la loi pour occuper des postes de responsabilité malgré ça ils sont nommés et occupent des postes*



*importants et tout. Alors que d'autres remplissent tous les critères mais ne sont pas nommés ! » (Individu 2).*

On remarque selon les différentes réponses, que l'évolution de carrières se fait selon des appréciations fortement subjectives, et tiennent compte de critères tels que les relations, l'appartenance politique, etc. au lieu de mettre en avant le critère de compétence. Et même si, dans des cas, on propose des gens compétents mais la décision finale revient à l'hierarchie.

Comme le confirme **(Individu 2)** : *« L'appréciation elle revient à l'autorité compétente (hiérarchie) à savoir le wali pour la wilaya, le président d'APC pour les communes normalement sur proposition du secrétaire général, etc. admettant que le secrétaire général a proposé quelqu'un qu'il juge de compétent pour un poste donné mais ça reste une proposition la décision finale revient au PAPC si pour lui cet homme ne fait pas l'affaire c'est lui l'autorité de nomination. »*

*« Par exemple, je suis un P.APC et j'ai envie de nommé quelqu'un ben je le fais la loi me le permet. On ne peut pas lui dire pourquoi tu n'as pas mis X ou Y. Car il va répondre que c'est moi qui décide ! » (Individu 4).*

Selon les répondants, ces problèmes reflètent la culture et la volonté des autorités, *« je dirais on est dans une phase où on récompense et on encourage la médiocrité. » (Individu 3).*

Car selon eux, si on tenait vraiment à changer les choses et à mettre en avant les compétences, comme le veut la loi et les discours politiques, on aurait vu ceci se traduire sur le terrain. Mais malheureusement, ceci reste loin de la réalité.

*« Malgré les discours et les efforts de la modernisation, cette volonté de développement n'est pas traduite sur le terrain. Les anciennes pratiques de bureaucratie, de centralisation des décisions, etc. sont malheureusement toujours d'actualité. Donc en plus d'une vraie volonté de changement, il faut travailler sur la culture qui règne dans l'administration publique. » (Individu 5).*

*« Car en Algérie, depuis 1962 les lois et les réformes changent, si on avait bien appliqué la réglementation on aurait jamais ces problèmes ! Donc il faut réformer les gens et leur culture ! Il faut investir dans l'homme ; ceci ne veut pas dire qu'il faut négliger les réformes, au contraire elles sont nécessaires pour le développement ; il faut qu'ils marchent ensemble ! » (Individu 4).*

- **La transparence dans les procédures ?**

Face à ces problèmes de critères et de subjectivité dans la prise de décisions liées à la gestion du personnel, nous avons demandé à notre échantillon de décrire à quel point ils trouvent qu'il y'a de la transparence dans les procédures de cette dernière ?

Lorsqu'ils parlent de transparence les avis divergent, quand il s'agit du respect des procédures dans les différentes pratique RH ceci semble se faire en toute transparence, puisque ceci est contrôlé par la fonction publique. Mais, selon les répondants, il existe toujours des failles de transparence lorsqu'il s'agit du droit à l'information, du partage, etc. leurs réponse se présentent comme suit : « *Pour les procédures de gestion du personnel en tant que telles, je dirais qu'il y'a 100% de transparence, puisque il y'a une application à la lettre des procédures.* » **(Individu 1).**

« *On ne peut pas dire qu'il n'y'a pas de transparence, Si. Car cette transparence est assurée par des organes de contrôles. La fonction publique est là comme garante de la réglementation de la transparence. Mais néanmoins il y'a toujours des failles, il y'a toujours des trucs ou des gens qui empêchent qu'il y'ait assez de transparence !* » **(Individu 2).**

«*Non il n y'a pas de transparence ! Et pourtant côté transparence on a des lois qui veillent sur la transparence on dépasse beaucoup de pays en ce sujet, le problème réside toujours dans l'application, et aussi dans le manque de prise d'initiative par les chargés d'application qui ne refont pas contact avec la tutelle pour signaler des problèmes d'application.* » **(Individu 4).**

« *Non il n'a pas de transparence dans les procédures, car les fonctionnaires n'ont pas un accès facile à l'information, on ne privilège pas le partage. Ce sont des problèmes de culture et de manque de contrôle qui font qu'il n y ait pas assez de transparence.* » **(Individu 5).**

- **Que faut-il changer alors ?**

En guise de conclusion, nous avons demandé aux responsables interviewés, de répondre selon leurs expériences, que faut-il changer dans la gestion du personnel ? Pour pouvoir parler un jour de gestion de compétences dans les collectivités locales ?

Les réponses insistent sur la nécessité de permettre au service du personnel d'exercer son vrai rôle de gestion, et de limiter ou du moins mieux cadrer l'intervention des hauts responsables et des élus dans cette dernière. « *Pour ce qui est de la GRH, il faut mettre des vrai*

*gestionnaires de ressources humaines dans le service du personnel, il faut nommer son personnel parmi les gens qualifiés et spécialiste en RH, un chef de service du personnel on ne donne pas ce poste juste pour l'ancienneté ! ....Tant que le recrutement et la gestion de carrières dépendent des supérieurs (élus) et sont subis à des pressions sociales et politiques, rien ne va jamais évoluer ou changer ! » (Individu 3).*

*« Il faut plus de contrôle et de suivi pour limiter les dépassements qui se passent actuellement. On veut une administration qui mise sur les gens compétents. Mais pour laisser de la place aux compétences, il faut d'abord combattre le piston, l'influence des relations, et l'implication des politiciens dans la gestion dans le mauvais sens ! » (Individu 6).*

Les répondants soulignent aussi la nécessité de revoir les critères, *« Si c'était à moi de proposer ou de décider je propose de revoir les instructions définissant les critères.... C'est à la base de ces critères bien définis qu'on pourra prendre des décisions plus ou moins objectives. » (Individu 2).*

*« Il faut une révolution dans le domaine de la GRH, les lois qui la régissent doivent être issues d'études scientifiques et une concertation avec la base. Il faut mettre à jour les décisions, et s'adapter aux nouvelles missions des collectivités locales. » (Individu 3).*

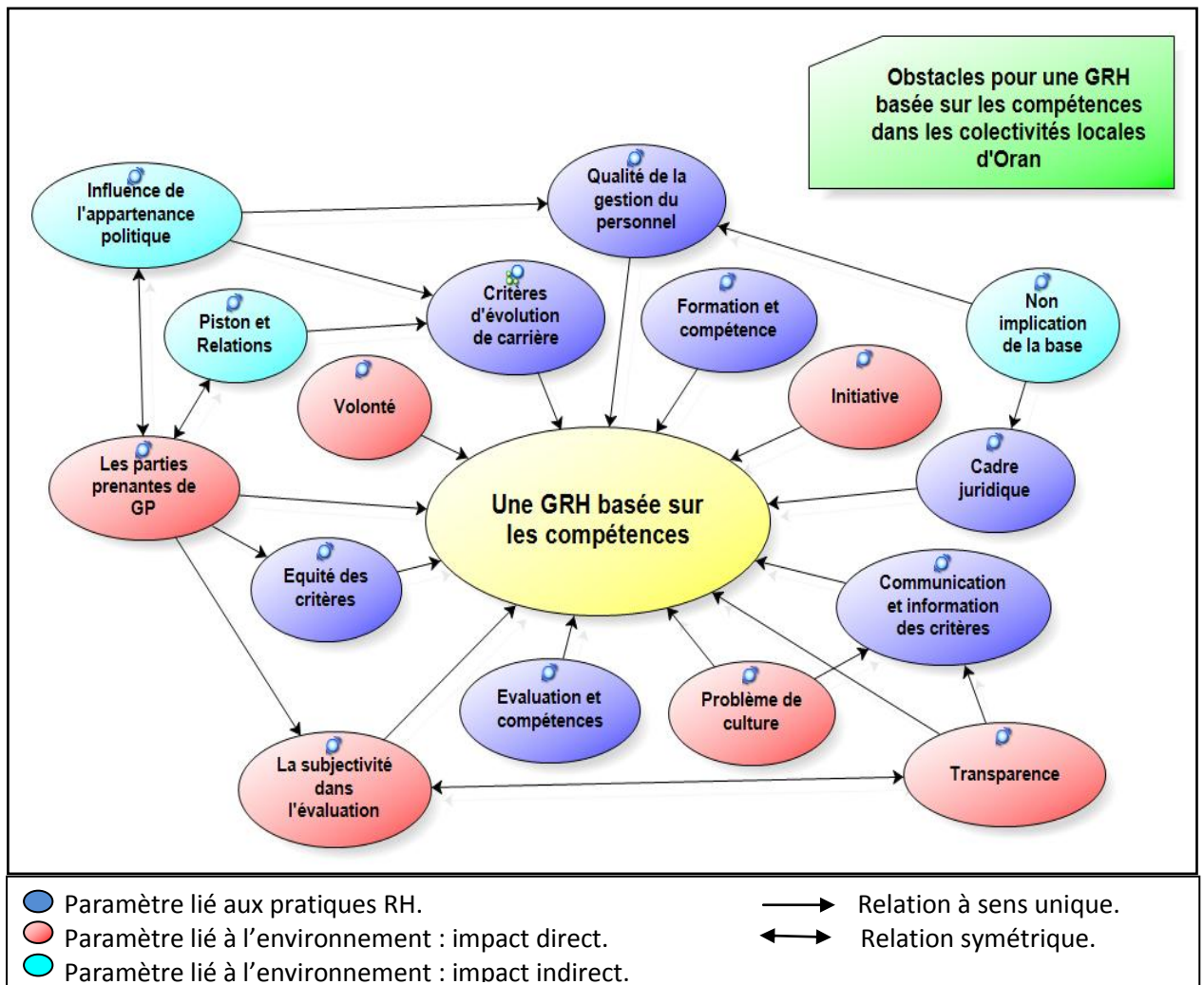
*« Un réel changement dépend d'une vraie volonté publique, il faut raisonner en termes de résultats. Donc il faut penser à réduire voir éliminer le sureffectif dans les collectivités locales et arrêter de prendre des décisions sous pressions sociales ou autre, car ça nuit au bon fonctionnement de ces dernières. » (Individu 5).*

### 1.3.3. Carte conceptuelle : Obstacles pour une GRH basée sur les compétences

Après avoir détaillé et expliqué le contexte dans lequel la gestion des compétences dans les collectivités locales a été abordée, à travers ce modèle nous avons tenté d'identifier les différents obstacles à la mise en œuvre d'une GRH basée sur les compétences.

La carte conceptuelle ci-dessous, composée des différents nœuds utilisés dans notre analyse qualitative, nous a permis de mieux visualiser les différents obstacles abordés par les répondants. Les flèches symbolisent les relations entre les concepts et la GRH ou entre deux concepts, et ce selon les contextes des entretiens.

**Figure n° 9 :** Modèle conceptuel des obstacles à la mise en œuvre d'une GRH basée sur les compétences



Source : résultats Nvivo.

Référent aux concepts utilisés comme étant des obstacles à la mise en œuvre d'une GRH centrée sur les compétences, relève du contexte majoritairement négatif dans lequel ils ont été abordés. Quand on parle du cadre juridique, des critères en vigueur, de leur équité, etc. les réponses ont mis en lumière des aspects liés à l'environnement qui empêchent la bonne application de ces derniers. De ce fait, l'analyse des concepts utilisés, nous a permis de les classer sous deux groupes : obstacles liés aux pratiques de gestion du personnel, et d'autres liés à l'environnement dans les collectivités locales d'Oran.

**Tableau n° 8 : Obstacles pour une GRH basée sur les compétences**

<b>Paramètres liés aux pratiques RH</b>	<b>Paramètres liés à l'environnement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'évolution de carrière (vague)</li> <li>• Qualité de la gestion du personnel (simple application des procédures)</li> <li>• La gestion des compétences (pas de prise en compte des compétences)</li> <li>• Cadre juridique (problème d'application)</li> <li>• Formation et compétence (formalité)</li> <li>• Compétences et évaluation (pas de prise en compte des compétences)</li> <li>• Équité des critères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La subjectivité dans l'évaluation</li> <li>• Les parties prenantes de GP (subjectivité)</li> <li>• Communication et information des critères</li> <li>• Volonté (volonté non traduite sur le terrain)</li> <li>• Transparence (manque)</li> <li>• Initiative (pas de prise d'initiative)</li> <li>• Problème de culture (n'encourage pas les compétences)</li> <li>• Influence de l'appartenance politique</li> <li>• Piston et relations</li> </ul>

**Source :** réalisé par nos soins.

L'analyse de ce classement, nous donne une vision plus large des obstacles qui peuvent empêcher l'adoption d'une gestion basée sur les compétences dans les collectivités locales. Si la problématique de performance dans la fonction publique est souvent liée avec la mauvaise performance du personnel (Benarab, 2006) (Tichat, 2015) ; ces obstacles nous ont permis de réaliser que ceci n'est pas seulement lié aux pratiques RH et à l'adoption d'une gestion centrée sur les compétences.

Afin de pouvoir miser sur les compétences et leur permettre d'être un levier de performance, un environnement adéquat est nécessaire, afin d'assurer une certaine équité et transparence. La gestion du personnel aujourd'hui fait face à des pratiques de mauvaise gouvernance, le

critère de compétence n'est pas déterminant dans les décisions relatives à la gestion de carrières. La nature des relations avec l'hierarchie, ou d'autres considérations subjectives existent et nuisent à l'application d'une GRH équitable. Donc c'est aussi une problématique de mauvaise gouvernance qui impacte négativement la gestion des ressources humaines. Comme le conforte (Khaldi, 2017) quand il souligne qu'en Algérie, comme dans beaucoup de pays sous-développés, « *la gouvernance publique est marquée par le clientélisme et le népotisme<sup>1</sup> qui prospèrent au détriment de la compétence* ».

Ces constats, nous ont poussés à rectifier notre problématique de recherche et de conditionner l'adoption d'une GRH centrée sur les compétences avec la concrétisation de la bonne gouvernance. De ce fait notre problématique de recherche se présente comme suit : **Comment une bonne gouvernance, peut permettre aux compétences d'être un levier stratégique d'amélioration de performance dans la fonction publique ?**

Dans un premier lieu, nous avons émet une première hypothèse qui stipule que « **le développement et la valorisation des compétences impacteraient positivement la performance dans les collectivités locale** ». Pour répondre à notre question de départ, cette hypothèse, dont les résultats sont discutés dans la section suivante, met l'accent sur l'intérêt qu'il faut allouer à la gestion des compétences. Ensuite, après avoir élargi le champ de la problématique de recherche, nous avons ajouté une deuxième hypothèse pour tenter d'y répondre, à savoir « **la bonne gouvernance induit une GRH basée sur les compétences** ». Cette dernière concerne l'environnement dans lequel évolue cette GRH, et sera discuter dans le chapitre suivant.

---

<sup>1</sup> Abus qu'une personne en place fait de son influence en faveur de sa famille, de ses amis. Synonymes : favoritisme.

## **SECTION 2 : PHASE CONFIRMATOIRE : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES**

### **2.1. Contexte de l'enquête :**

Comme nous l'avons précisé précédemment, pour qu'une recherche en sciences de gestion puisse se qualifier de scientifique et ait plus de signification, elle doit aller au-delà de l'aspect théorique (qui se limite à une simple revue de littérature) car tout son sens et son signification s'appuient sur l'exploration empirique. Selon (Dumez, 2010, p. 6), c'est cette discussion de la théorie sur un matériau empirique qui est le cœur du travail scientifique.

Dans le but de bien cerner notre question de recherche, une étude empirique s'imposait. Après avoir fait une revue de la littérature sur la GRH dans la sphère publique ; sur ses modalités et pratiques ainsi que les axes de la politique de l'état dans la gestion de son personnel, la deuxième étape, concernait la récolte de données empiriques qui recensent l'état réel de cette gestion sur le terrain.

Afin de répondre à notre question centrale et voir si la GRH dans les collectivités locales veille au développement et à la valorisation des compétences ? Nous avons fait recours à un questionnaire de (84) questions<sup>1</sup> ; ce questionnaire est composé de deux grandes rubriques, chacune d'elles essaie de saisir le maximum d'informations qui peuvent nous aider à répondre à nos deux hypothèses.

Notre étude concerne les collectivités locales de la wilaya d'Oran, à savoir la Wilaya et les (26) communes. La récolte des données empiriques s'est étalée sur plusieurs mois (de septembre 2016 à juillet 2017). Le taux des réponses récupérées était de (70 %), nous avons distribué plus de (350) questionnaires et avons pu récupérer (242) (après avoir éliminé les questionnaires inexploitable vu le nombre de non réponses). Le taux de retour dans la wilaya était très élevé par rapport aux APC : (81 %) dans la wilaya (90 distribués / 73 récupérés), contre (65%) dans les APC (260 distribués, 169 récupérés).

La construction des questions s'est faite selon le nombre de variables de nos hypothèses, donc tout comme la construction de nos hypothèses, le questionnaire a évolué tout au long de nos discussions et interactions avec les fonctionnaires sujet de notre recherche. La première version des questions, comme notre première hypothèse, concernait que les pratiques RH en

---

<sup>1</sup> NB : nous avons dû traduire les questions en arabe puisque la grande majorité du personnel des collectivités locales est arabophone.

vigueur, après nous l'avons enrichie avec d'autres questions pour recenser d'autres aspects liés à l'environnement. Car l'objectif principal de notre questionnaire, est non seulement de voir comment les pratiques RH sont appliquées ? Mais aussi comment cette GRH est perçue par les fonctionnaires ? Et s'ils sont au courant des pratiques de gestion de leurs carrières ? Notre questionnaire est construit comme suit :

Pour chaque variable nous avons posé un nombre de questions, ensuite nous avons posé des questions qui étudient le lien entre ces dernières. Nous avons employé plusieurs types de questions selon l'objectif de chaque rubrique.

**Les questions directes fermées** ont été utilisées pour vérifier l'existence ou pas d'une pratique ou d'une variable donnée.

**Les questions à choix multiple** : la majorité de nos questions étaient de ce type, car à notre sens, elles donnent plus de liberté aux répondants et elles sont plus significatives surtout lorsque l'enrichissement des réponses est permis. Ce qui fait qu'on peut cerner le maximum d'aspect sans avoir à orienter ou à limiter les répondants. L'enrichissement était permis afin de se renseigner sur des éléments, qu'on a omis de citer, généralement liés à l'environnement du travail. Des aspects qui ne font pas forcément partie des pratiques RH, mais qui influencent cette dernière et que seul un salarié peut en témoigner.

**L'échelle de Likert** : l'utilisation de cette échelle dans quelques questions avait pour objectif de nuancer le degré de satisfaction, de reconnaissance ou de valorisation des salariés envers un aspect ou une pratique donnée.

**Les questions ouvertes** : le recours à ce genre de question se fait généralement quand on cherche à explorer plus d'informations que celles proposées comme choix de réponse. Mais laisser le champ libre aux répondants peut avoir un effet négatif, tel qu'avoir beaucoup d'informations différentes ou parfois insignifiantes qui sont difficile à analyser. Il fallait être très précis dans la formulation de ces questions (pour ne pas avoir des réponses aléatoires) ; de ce fait, dans nos questions ouvertes nous avons demandé aux répondants d'énumérer soit des causes, des éléments ou des critères bien précis.

Pour analyser les données récoltées nous avons utilisé le logiciel **IBM SPSS Statistics 20**, ce logiciel de statistique offre une palette importante d'outils d'analyse pour les différents types de données. Ces outils permettent d'effectuer plusieurs tests de validité, d'impact ou de



relations selon les objectifs attendus ou la nature des données. Le logiciel SPSS mesure 3 types de données :

**Nominales** : les variables nominales sont des données qui décrivent un nom ou une catégorie. De nature qualitative, elles indiquent l'appartenance du répondant à une catégorie ou à une autre. En statistique, ce genre de variable permet un nombre limité de tests, généralement un calcul du nombre d'éléments par catégorie.

**Ordinales** : de nature quantitative, ces variables suivent un ordre naturel. Elles sont généralement décrites par des nombres. Elles donnent accès à un nombre important de tests statistiques. Connues aussi sous le nom de variables quantitatives, ce sont des variables qui peuvent supposer un nombre infini de nombres réels, comme l'âge ou le nombre de membres d'un ménage. Toutefois, on ne considère pas que toutes les variables décrites par des nombres soient des variables numériques.

**Echelle** : les données présentées sous forme d'échelle sont généralement associées aux données ordinales. Une échelle permet de mesurer généralement le niveau de satisfaction d'un phénomène donné. Par exemple, une échelle allant de « 1 à 5 » peut être utilisée pour indiquer le niveau de satisfaction des salariés concernant les pratiques RH.

La nature de nos données étant majoritairement qualitatives nominale, ceci nous donne accès à un nombre limité de tests statistiques. Puisque la plupart de ces tests sont conçus pour analyser des données quantitatives, autrement dites des données métriques. Mais ceci ne réduit pas la fiabilité de notre étude, seulement l'illustration des résultats va se faire principalement à travers des corrélations et des croisements de données simples selon la nature de nos données et l'objectif du questionnaire.

## **2.2. Présentation de l'échantillon :**

Notre cas d'étude concerne les collectivités locales de la wilaya d'Oran à savoir la Wilaya et les 26 communes, réparties comme suit :

**Tableau n°9** : Organisation des collectivités locales de la wilaya d’Oran.

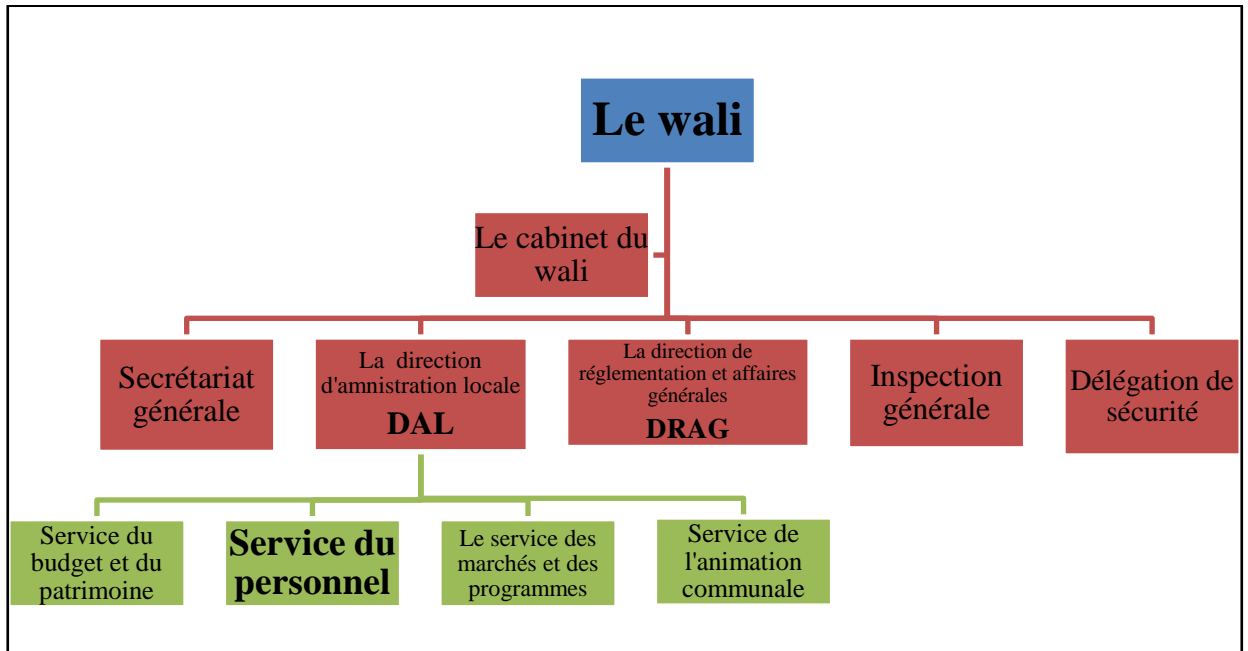
WILAYA	DAÏRAS	COMMUNES
<b>WILAYA D'ORAN</b>	<b>Daïra d’Arzew</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arzew</li> <li>• Sidi Benyebka</li> </ul>
	<b>Daïra de Bethioua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Béthioua</li> <li>• Mars alhadjaj</li> <li>• Ain el Bia</li> </ul>
	<b>Daïra de Gdyel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gdyel</li> <li>• Ben Friha</li> <li>• Hassi Mefsoukh</li> </ul>
	<b>Daïra de Bir El Djir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir El Djir</li> <li>• Hassi Ben Okba</li> <li>• Hassi Bounif</li> </ul>
	<b>Daïra d’Oran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oran</li> </ul>
	<b>Daïra d’Ain-el-Turk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ain-el-Turk</li> <li>• El Ançor</li> <li>• Bousfer</li> <li>• Mers El kébir</li> </ul>
	<b>Daïra de Boutlélis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boutlélis</li> <li>• Mesreguine</li> <li>• Ain alkarma</li> </ul>
	<b>Daïra d’Oued Tlelat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oued Tlelat</li> <li>• Tafraoui</li> <li>• Elbria</li> <li>• Boufatis</li> </ul>
	<b>Daïra d'Es-senia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es-senia</li> <li>• Sidi Chahmi</li> <li>• Elkerma</li> </ul>

**Source** : Informations de la Wilaya.

Selon la loi n°90-09 du 07 avril 1990 relative à la wilaya : la wilaya est une collectivité publique territoriale dotée de la personnalité morale et de l’autonomie financière. Elle constitue une circonscription administrative de l’état, elle a comme missions principales :  
De veiller et assurer la continuité de l’action administrative ; Suivre l’action de tous les services de l’Etat implantés au niveau de la wilaya ; Coordonner les activités des directeurs du

conseil de wilaya ; Suivre l'exécution des délibérations de l'assemblée populaire de wilaya et des décisions prises dans le cadre des réunions du conseil de wilaya ; S'assurer de la bonne organisation des structures et du fonctionnement des services publics locaux.

**Figure n°10** : L'organigramme de la Wilaya d'Oran



**Source** : informations de la Wilaya et traitement personnel.

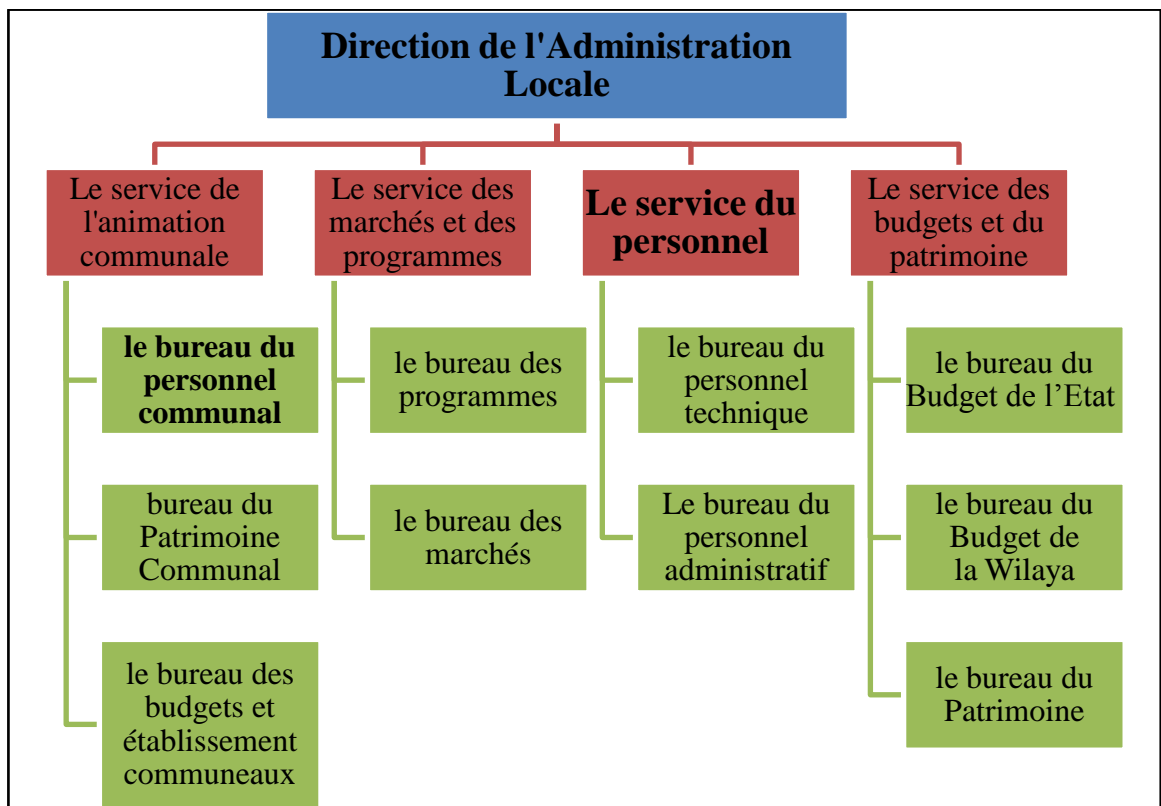
La Direction de l'Administration Locale (D.A.L) est régie par le décret exécutif n°95-265 du 06/09/1995 fixant les attributions et les règles d'organisation et de fonctionnement des services de la réglementation, des affaires générales et de l'administration locale. **Elle est chargée de<sup>1</sup> :**

Préparer, avec les autres services concernés, le budget de fonctionnement et le budget d'équipement de la Wilaya et en assurer l'exécution suivant les modalités arrêtées ; Etudier, proposer et mettre en place les modalités de gestion des personnels affectés aux services communs de la wilaya ; Etudier et développer toutes les actions de perfectionnement et de formation des personnels ; Réunir, analyser et diffuser toute documentation nécessaire au fonctionnement régulier des services communaux ; Effectuer toute étude et analyse permettant à la Wilaya et aux communes de consolider et d'optimiser leurs ressources financières ; Mettre à jour les documents liés à la gestion du patrimoine de la wilaya ; Etudier et approuver les budgets et les comptes administratifs des communes et des établissements publics.

<sup>1</sup> Le site de la (wilaya d'Oran)

La D.A.L. de la wilaya d'Oran est organisée en quatre (04) services comme suit :

**Figure n°11** : L'organigramme de la Direction de l'Administration Locale.



**Source** : informations de la Wilaya et traitement personnel

En Algérie, la gestion du personnel des collectivités locales se fait par le **service des personnels de la wilaya à travers ses deux bureaux** :

- **Le Bureau du Personnel de Wilaya** : Il est chargé de suivre et de gérer la carrière des personnels relevant de la Wilaya et d'initier des programmes de formation en leur direction.
- **Le Bureau du Personnel des Communes** : Ce bureau est chargé du suivi de la gestion des communes en ce qui concerne leur personnel. A ce titre, il contrôle et approuve les plans de gestions des ressources humaines.

D'après l'organigramme de la wilaya d'Oran, le bureau du personnel communal ne fait pas partie du service de gestion du personnel (ce qui est le cas dans d'autres wilayas), mais il est affilié au service de l'animation communal. Ce qui peut poser des problèmes de coordination.

Notre échantillon est composé de (242) individus. Bien que l'objet de notre questionnaire concerne la gestion des ressources humaines, nous avons essayé de toucher les fonctionnaires des collectivités locales tous grades et services confondus (puisque ils sont tous concernés par

la gestion de carrière) et non pas uniquement ceux du service du personnel (car nous avons constaté que leurs réponses se font généralement par rapport aux textes de lois et non par rapport à ce qui se fait réellement). Notre objectif était de voir la perception des salariés envers la gestion du personnel, pour savoir à quel point ils sont au courant des pratiques de gestion de leurs carrières ? Et comment ils jugent la gestion des compétences ?

Lors de la récolte des données nous avons rencontré quelques difficultés, la première est liée à la longueur du questionnaire composé de (84) questions et qui nécessite au minimum 30 à 45min de temps de réponse. Il nous a été très difficile de les convaincre vu la charge du travail de certains, ce qui nous a obligé de laisser les questionnaires et de les récupérer dans la semaine. Et là encore une autre difficulté, quand on revenait on ne trouvait pas toujours les questionnaires remplis, ce qui nécessitait une autre séance d'explication pour parfois revenir une autre fois les récupérer, c'est ce qui explique la longueur de la durée de récolte de données.

Pour les points positifs, la majorité des répondants étaient intéressés une fois ils lisaient les questions, car selon leurs remarques, ils sentaient que les questions tentaient de toucher la réalité de leur vécu, ce n'était pas un simple recensement des pratiques RH. Cette nature des questions avait un double tranchant, nous avons rencontré deux types de réactions, soit on répondait avec intérêt soit en se méfiait par peur que leurs réponses soient lus par les élus ou les supérieurs (malgré la garantie de l'anonymat mentionnée en gras au début du questionnaire) surtout que les questions exploraient le décalage entre ce qui doit être fait selon la loi et les pratiques réelles en vigueur.

### **2.2.1. Test de fiabilité du questionnaire :**

Avant d'entamer les différents tests d'analyse sur les données, nous allons faire l'analyse de la fiabilité de notre questionnaire à travers le calcul du coefficient alpha de Cronbach. Selon (Cortina, 1993), en sciences sociales l'alpha de Cronbach est le test de fiabilité le plus utilisé et il est considéré comme bon une fois supérieur à la valeur de 0,7. En général, l'interprétation des valeurs obtenues se fait par rapport au tableau suivant :

**Encadré n°2 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach**

< 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon

**Tableau n°10 : Test de fiabilité du questionnaire**

Récapitulatif de traitement des observations			Statistiques de fiabilité	
	N	%	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Observations	Valide	241	99,6	<b>,811</b>
	Exclus <sup>a</sup>	1	,4	
	Total	242	100,0	

a. liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Source : résultat d'enquête.**

Nous avons appliqué ce test sur (241) questionnaires pour tester (127) éléments, nous avons obtenu un alpha de Cronbach égal à **(0,811)**, il est largement supérieur à (0,7). Donc nous pouvons considérer que notre questionnaire est fiable. On peut donc passer à l'analyse des données.

### 2.2.2. Identification de l'échantillon

Notre échantillon est composé majoritairement de femmes (68,6%) contre (31,4%) d'hommes. (62,8%) de l'effectif étudié fait partie de la tranche d'âge allant de 25 à 35 ans ; et (26,9%) ont entre 35 et 45 ans soit plus de (91%) de l'échantillon a moins de 45 ans, comme le confirme les résultats suivants :

**Tableau n°11 : Genre**

#### Statistiques

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	76	<b>31,4</b>	31,4	31,4
Valide Femme	166	<b>68,6</b>	68,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

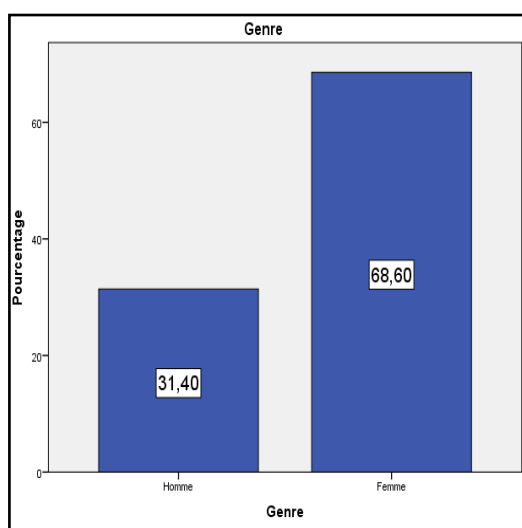
**Source : résultat d'enquête.**

**Tableau n°12 : Tranche d'âge**

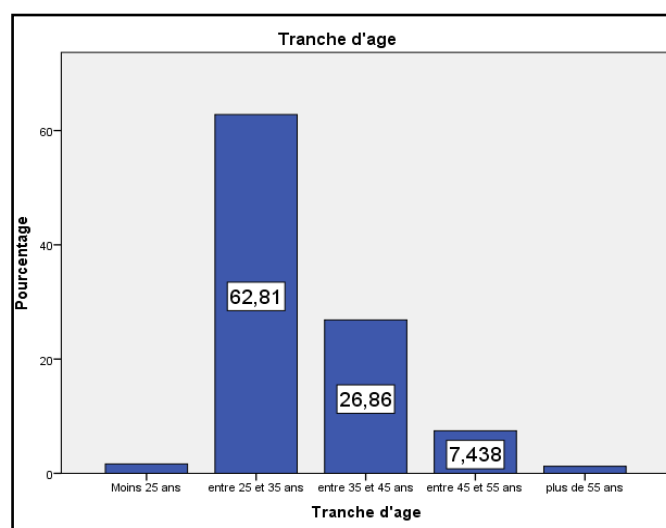
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins 25 ans	4	1,7	1,7	1,7
entre 25 et 35 ans	152	<b>62,8</b>	62,8	64,5
entre 35 et 45 ans	65	<b>26,9</b>	26,9	<b>91,3</b>
entre 45 et 55 ans	18	7,4	7,4	98,8
plus de 55 ans	3	1,2	1,2	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°1 : Genre**



**Graphe n°2 : Tranche d'âge**



**Source : résultat d'enquête.**

Dans le tableau des effectifs suivant, nous avons croisé le niveau d'étude avec le grade du poste occupé. Notre échantillon est composé principalement de cadres 148 (soit 61%). La classification dans la fonction publique se fait par rapport au diplôme obtenu. Ce critère est souvent respecté, mais ce n'est pas toujours le cas, on remarque que le diplôme ne correspond pas toujours au grade on s'interrogera plus tard sur les raisons et les critères d'évolution de carrière.

**Tableau n°13 : Analyse croisé : Grades / Diplômes obtenus**

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Grades * Diplômes obtenus	242	100,0%	0	0,0%	242	100,0%

**Tableau croisé Grades \* Diplômes obtenus**

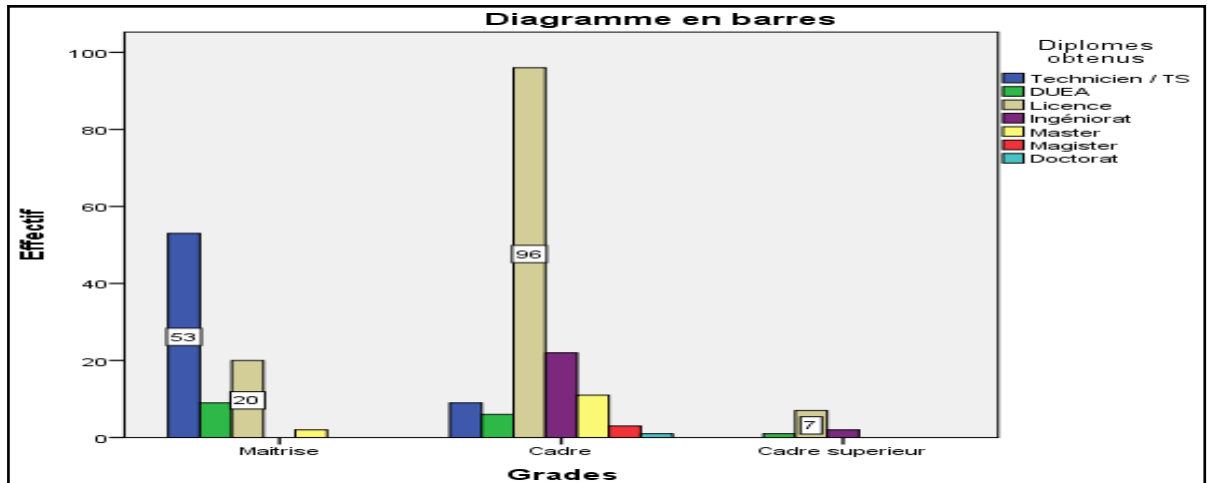
Effectif

	Diplômes obtenus							Total
	Technicien / TS	DUEA	Licence	Ingénieur	Master	Magister	Doctorat	
Maitrise	53	9	20	0	2	0	0	84
Grades Cadre	9	6	96	22	11	3	1	148
Cadre supérieur	0	1	7	2	0	0	0	10
Total	62	16	123	24	13	3	1	242

**Source : résultat d'enquête.**

Rien que dans notre échantillon on retrouve (20) licenciés et (2) masters qui sont dégradés et classés dans la maîtrise, or leurs diplômes respectifs leurs permettent d’être dans la catégorie des cadres. Ces résultats sont bien illustrés dans le graphe suivant :

**Graphe n°3 : Analyse croisée : Grades / Diplômes obtenus**



Source : résultat d’enquête.

### 2.3. L’analyse de la gestion des compétences dans les collectivités locales :

Pour parler d’une gestion centrée sur les compétences, le critère de compétence doit être pris en considération dans toutes les étapes de la gestion des carrières, dès la phase de recrutement et tout au long de l’évolution de cette dernière. Nous avons posé des questions pour vérifier l’existence ou pas des pratiques ou des outils de base pour une GRH basée sur la compétence ; ensuite nous avons interrogé les différents critères sur lesquels repose réellement la gestion du personnel des collectivités locales, nous les présenterons dans cette partie.

#### 2.3.1. La satisfaction sur la gestion des compétences (Test de Fiabilité Alpha de Cronbach)

Le test Alpha de Cronbach permet d’analyser la fiabilité d’une échelle utilisée pour mesurer un Item donné et d’évaluer l’importance de chacune des variables de l’échelle (Cortina, 1993). Il a pour objectif de mesurer la cohérence de l’échelle, il permet également d’éliminer les variables qui ne sont pas compatibles avec l’ensemble.

On entend par échelle ici l’ensemble de questions utilisées pour mesurer un phénomène ou une variable bien déterminée. Dans notre test nous avons choisi **d’étudier le degré de**



**satisfaction qui entoure la gestion des compétences**, en mesurant plusieurs échelles qui peuvent influencer cette dernière. Nous avons posé des questions concernant la satisfaction des critères de recrutement, de développement des compétences des employés, et finalement le degré de communication et de transparence qui entourent cette gestion. Nous avons proposé une échelle de réponse allant de 1 à 5 (1 : insatisfaisant ; 5 : très satisfaisant)

**Tableau n°14 : La fiabilité des échelles de mesure de la satisfaction qui entoure la gestion des compétences**

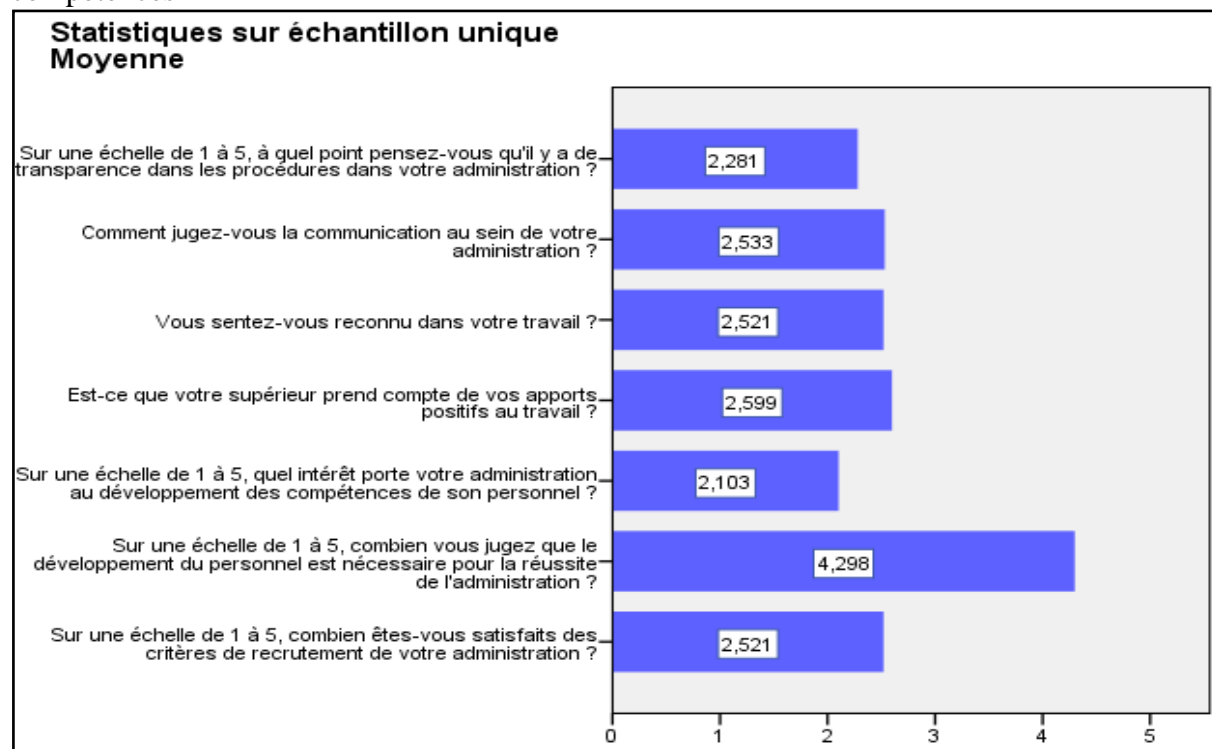
Récapitulatif de traitement des observations				Statistiques de fiabilité	
		N	%	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Observations	Valide	242	100,0	,715	7
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0		
	Total	242	100,0		

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Source : résultat d'enquête.**

L'alpha de Cronbach obtenu est de (0,715) il est considéré comme bon et significatif, ceci signifie que quand il s'agit de la satisfaction qui entoure la gestion de compétence, on retrouve la même tendance de réponse. Les bâtons suivants illustrent que les réponses tendent vers l'insatisfaction, puisque la moyenne des réponses (2,693) est inférieure à la moyenne de (3).

**Graphe n°4 : Moyennes des échelles mesurant la satisfaction qui entoure la gestion des compétences**



**Source : résultat d'enquête.**

Dans les résultats suivants nous essayerons de comprendre les raisons de cette insatisfaction qui entoure la GRH en général.

### 2.3.2. Selon quels critères se fait le recrutement ?

Afin d'avoir une idée sur le déroulement du processus de recrutement nous avons posé quelques questions pour recenser les critères réels qui déterminent ce dernier. Nous avons proposé 4 choix de réponses (multiples et l'enrichissement était permis). Les résultats obtenus nous montrent que la correspondance du diplôme est le premier critère selon (83%) des répondants, vient ensuite l'expérience professionnelle avec (30%) suivie du critère de compétence en troisième position avec (20%) et finalement l'âge avec (6,6%). A noter que la réponse « piston et relations » a été ajoutée par les répondants dans (5,3%) des réponses.

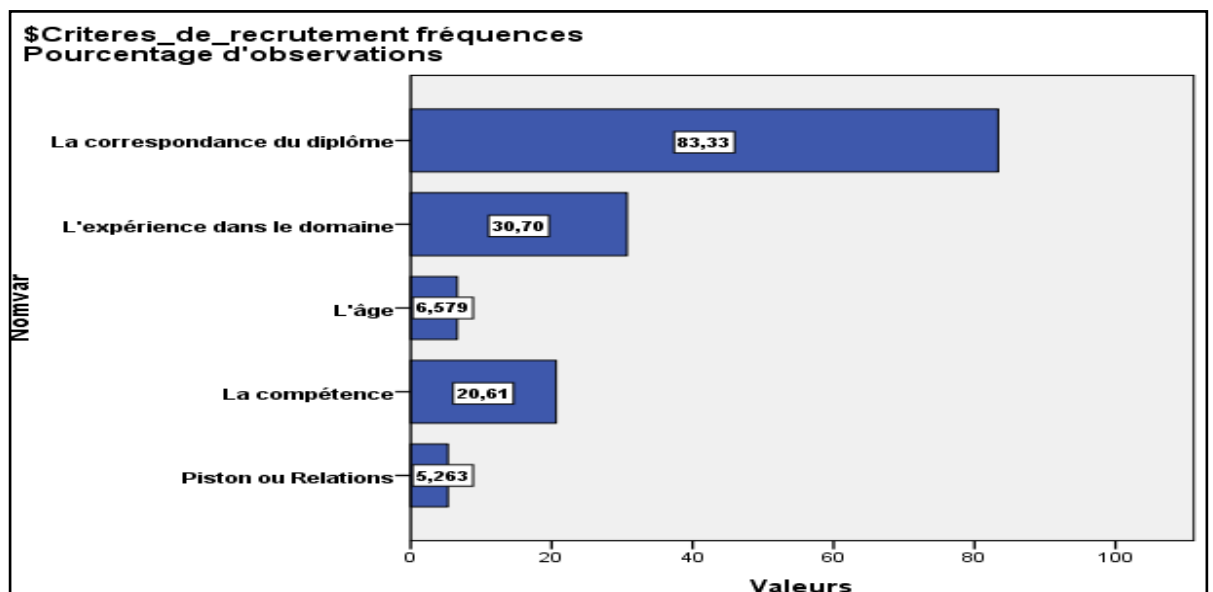
**Tableau n°15 : Tri à plat des critères de recrutement**

\$Critères_de_recrutement fréquences			
	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
La correspondance du diplôme	190	56,9%	<b>83,3%</b>
L'expérience dans le domaine	70	21,0%	<b>30,7%</b>
L'âge	15	4,5%	<b>6,6%</b>
La compétence	47	14,1%	<b>20,6%</b>
Piston ou Relations	12	3,6%	<b>5,3%</b>
Total	334	100,0%	146,5%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°5 : Les critères de recrutement**



**Source : résultat d'enquête.**

Malgré le faible pourcentage de (5%) mais le fait d'avoir le piston présenté comme un critère de recrutement nous pousse au moins à prendre cet aspect en considération dans notre analyse. (NB : nous avons tenu à le préciser ici car nous allons le retrouver comme réponse dans plusieurs questions)

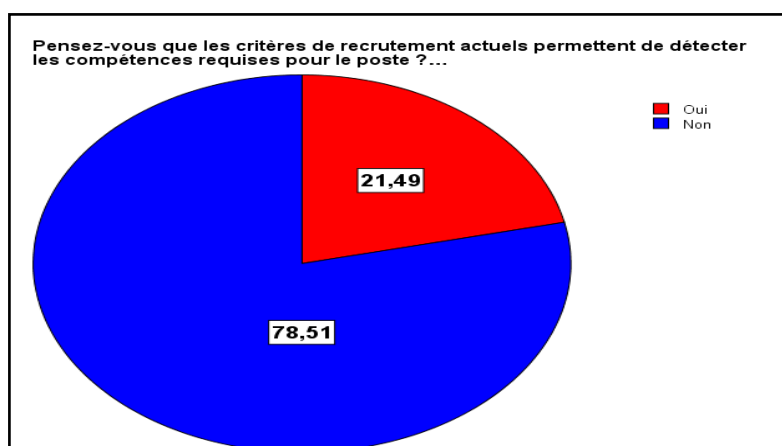
**Tableau n°16 : Tri à plat : Critère de recrutement et la détection de compétences**

**Pensez-vous que les critères de recrutement actuels permettent de détecter les compétences requises pour le poste ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	52	21,5	21,5	21,5
Valide Non	190	78,5	78,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graph n°6 : Critère de recrutement et la détection de compétences**



Source : résultat d'enquête.

A travers ce tri à plat, nous constatons que (78,51%) des répondants trouvent que les critères de recrutement actuels ne permettent pas de détecter les compétences requises pour un poste donné. Contre (21,49%) seulement qui confirment le contraire.

Dans ce sens, nous avons d'abord vérifié l'existence du référentiel de compétences (outil indispensable dans la planification du recrutement).

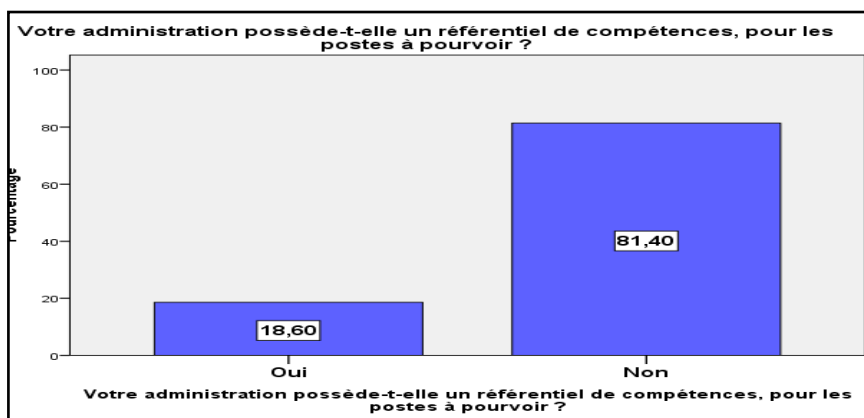
**Tableau n°17 : Référentiel de compétences**

**Votre administration possède-t-elle un référentiel de compétences, pour les postes à pourvoir ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	45	18,6	18,6	18,6
Valide Non	197	81,4	81,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

## Graphe n°7 : Référentiel de compétences



Source : résultat d'enquête.

(18,6%) des répondants affirment l'existence du référentiel de compétences dans leur administration alors que réellement il n'existe pas ! c'est ce qu'a confirmé le service du personnel et qui a été conforté par (81,4%) des répondants.

Dans l'absence d'un outil tel que le référentiel de compétence, nous étions curieux de savoir sur quelle base les recrutements sont planifiés ? D'après les salariés, le recrutement se fait dans (49,5%) des cas par un remplacement selon les profils des postes vacants, (37,7%) un recrutement selon le grade, (10,8%) prévision des compétences requises pour les nouveaux postes, et dans (2%) des cas les salariés ont ajouté qu'il se fait par le piston.

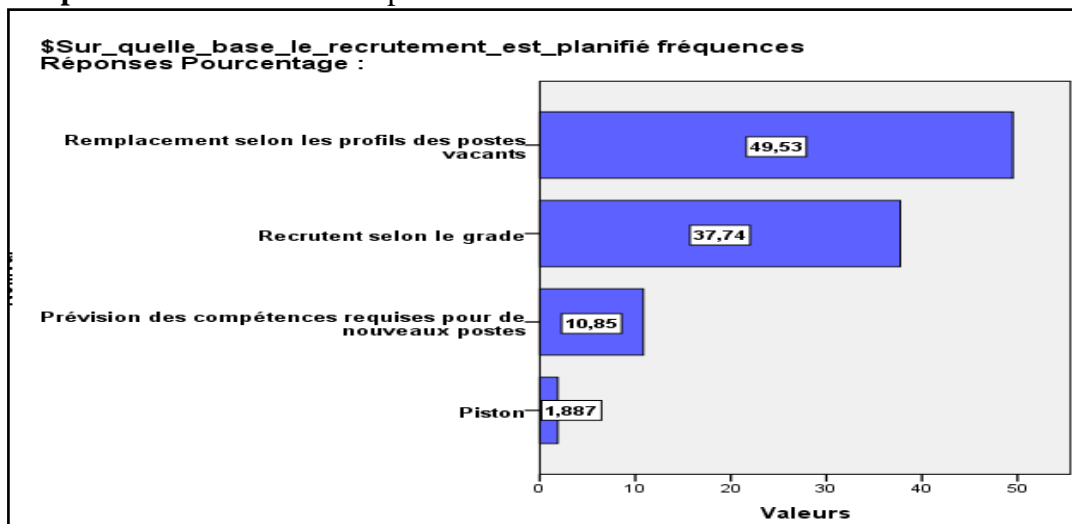
Tableau n°18 : Sur quelle base le recrutement est planifié ?

\$Sur\_quelle\_base\_le\_recrutement\_est\_planifié fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Remplacement selon les profils des postes vacants	105	49,5%	56,1%
Prévision des compétences requises pour de nouveaux postes	23	10,8%	12,3%
Recrutement selon le grade	80	37,7%	42,8%
Piston	4	1,9%	2,1%
Total	212	100,0%	113,4%

Source : résultat d'enquête.

### Graphe n°8 : Comment sont planifiés les recrutements ?



Source : résultat d'enquête.

Selon le tableau suivant, la majorité des fonctionnaires semble insatisfaite des critères de recrutement. (46%) sont complètement insatisfaits, (35%) sont moyennement satisfaits, contre (18%) de satisfaits seulement.

### Tableau n°19 : Satisfaction des critères de recrutement

Sur une échelle de 1 à 5, combien êtes-vous satisfaits des critères de recrutement de votre administration ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	64	26,4	26,4	26,4
2	49	20,2	20,2	46,7
3	86	35,5	35,5	82,2
4	25	10,3	10,3	92,6
5	18	7,4	7,4	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

Nous avons interrogé les raisons de cette insatisfaction qui se présentent comme suit :

### Tableau n°20 : Raisons d'insatisfaction du recrutement

#### Réponses multiples

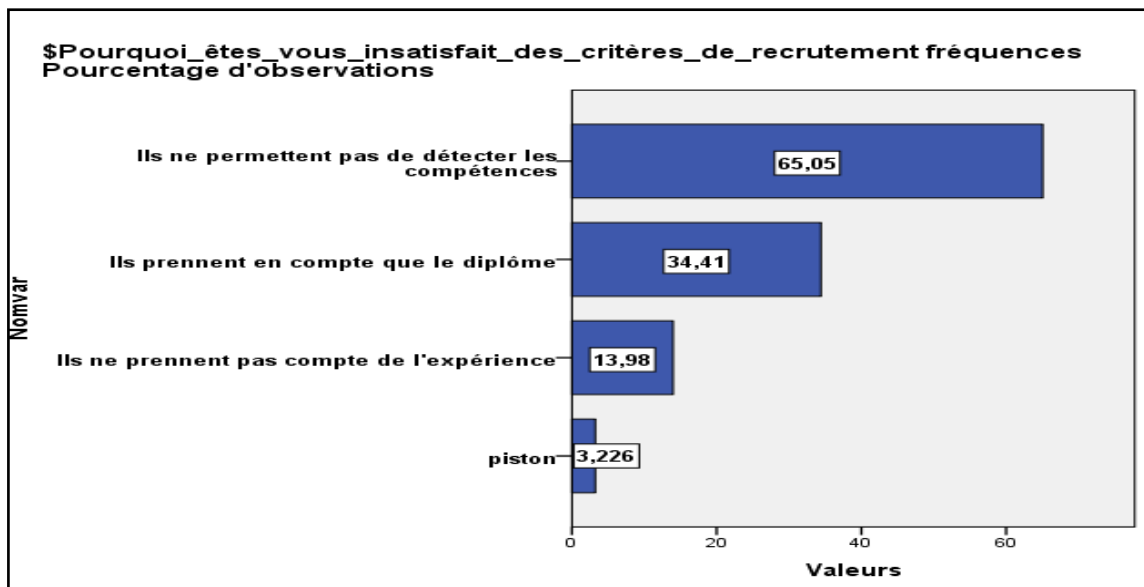
\$Pourquoi\_êtes\_vous\_insatisfait\_des\_critères\_de\_recrutement fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Ils prennent en compte que le diplôme	64	29,5%	34,4%
Ils ne prennent pas compte de l'expérience	26	12,0%	14,0%
Ils ne permettent pas de détecter les compétences	121	55,8%	65,1%
Piston	6	2,8%	3,2%
Total	217	100,0%	116,7%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°9 : Raisons d'insatisfaction du recrutement**



Source : résultat d'enquête.

Nous constatons que la première raison d'insatisfaction du processus de recrutement est, selon (65,05%) des répondants, que les critères actuels ne permettent pas de détecter les compétences. (34,41%) affirment qu'ils se basent principalement que sur les diplômes, (13,98%) trouvent que l'expérience n'est pas prise en considération. Et finalement (3,22%) ont ajouté comme réponse que le recrutement se fait par le piston et les relations.

Si nous analysons les raisons de l'insatisfaction qui entoure les critères de recrutement, nous remarquons qu'il y'a une conscience chez les fonctionnaires de la place que devrait occuper la compétence dans le recrutement.

### **2.3.3. La phase d'accueil et d'intégration**

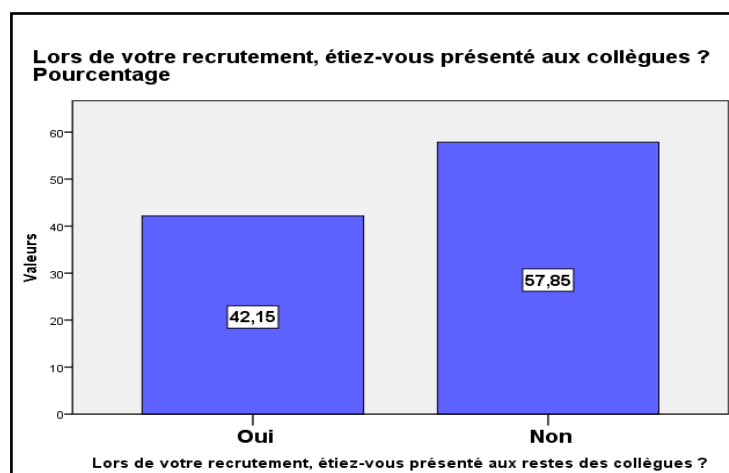
Dans le but d'avoir une vision globale sur la place qu'occupe le développement du personnel dans la culture managériale dans collectivités locales d'Oran, nous avons posé des questions sur la phase d'accueil et d'intégration des salariés lors de leur recrutement ou d'affectation dans un nouveau service. Des questions pour savoir si les salariés ont été orientés ? Si on leurs a expliqué leurs tâches et leurs rôles dans l'organisation, etc. ce qui nous permettra de recenser l'intérêt porté aux ressources humaines et les outils mise en place afin d'améliorer la GRH et de développer les compétences.

**Tableau n°21 : Présentation aux collègues**

Lors de votre recrutement, étiez-vous présenté aux restes des collègues ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	102	42,1	42,1	42,1
Valide Non	140	57,9	57,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultats de l'enquête.**

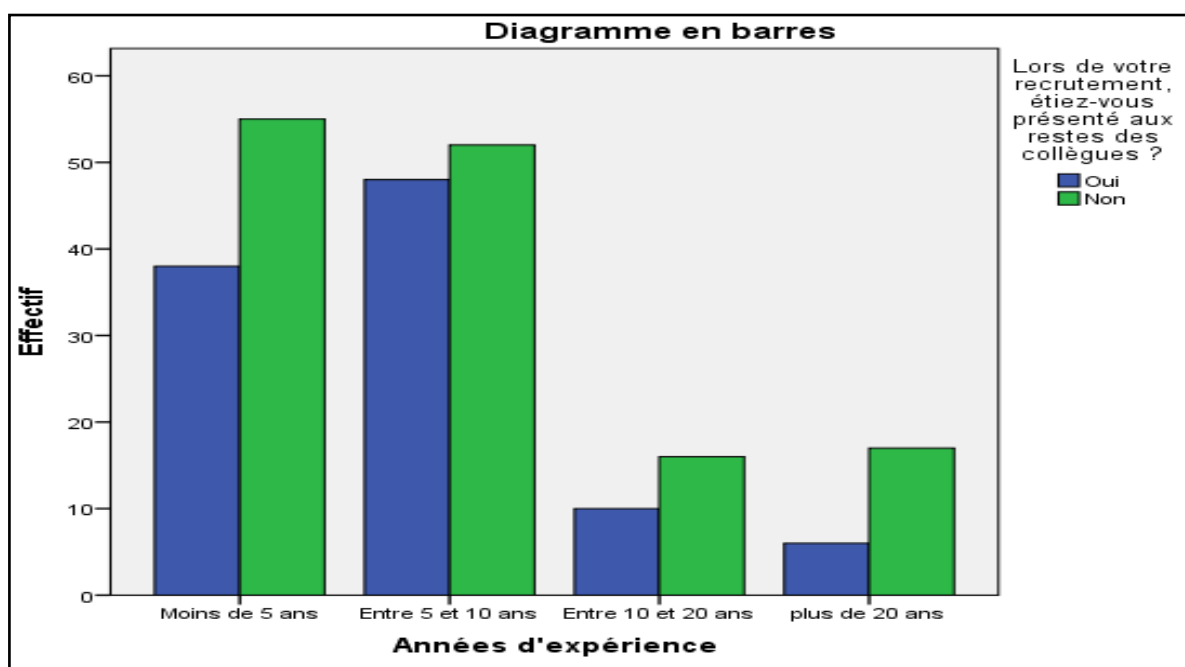
**Graphe n°10 : Présentation aux collègues**



**Source : résultats de l'enquête.**

D'après les résultats ci-dessus, plus de la moitié de l'échantillon n'a même pas été présenté aux collègues lors du recrutement. (42,1%) ont eu droit à la présentation aux collègues contre (57,9%) qui ne l'ont pas été. Ceci donne une idée sur la première perception que peut avoir un nouveau salarié dès son arrivée aux collectivités locales d'Oran, un simple geste de présentation (qui semble être négligé ici) peut éviter une sensation de mise à l'écart dès l'arrivée et peut faciliter l'intégration du nouveau recru. Ce qui est marquant dans cette question est que peu importe l'âge des répondants, même après des années d'expérience, ils se rappellent toujours de leurs premier jour de travail et de s'ils ont été bien accueillis et orientés. Le graphe suivant illustre bien que la tendance de « non présentation aux collègues » n'a pas changé avec les générations. On peut en conclure que la présentation est une pratique qui demeure négligée dans les collectivités locales d'Oran depuis plus de 20 ans.

**Graphe n°11 : Analyse croisée : Présentation aux collègues / Années d'expérience**



**Source : résultats de l'enquête.**

Dans le même sens nous allons vérifier, ci-dessous, si les tâches d'un nouveau poste sont expliquées ou du moins citées au salarié ? Si c'est le cas, de quelle manière ? Ceci peut nous donner un aperçu sur la manière dont ils vont apprendre leurs tâches.

**Tableau n°22 : Explications des tâches**

**Lors de votre recrutement, est ce qu'on vous a expliqué les taches de votre nouveau poste ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	100	41,3	41,3	41,3
Non	142	58,7	58,7	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultats de l'enquête.**

Nous constatons que les tâches du poste n'ont pas été expliquées à (58,7%) des répondants, contre (41,3%) qui affirment le contraire. Sachant qu'il n'existe pas de fiches de poste dans les collectivités locales d'Oran (information confirmée par le service du personnel), nous avons demandé aux salariés si ces fiches existent dans leur administration ? Dans le tableau suivant, près de (90%) confirment son absence contre (10%) qui ont répondu qu'elles existent.



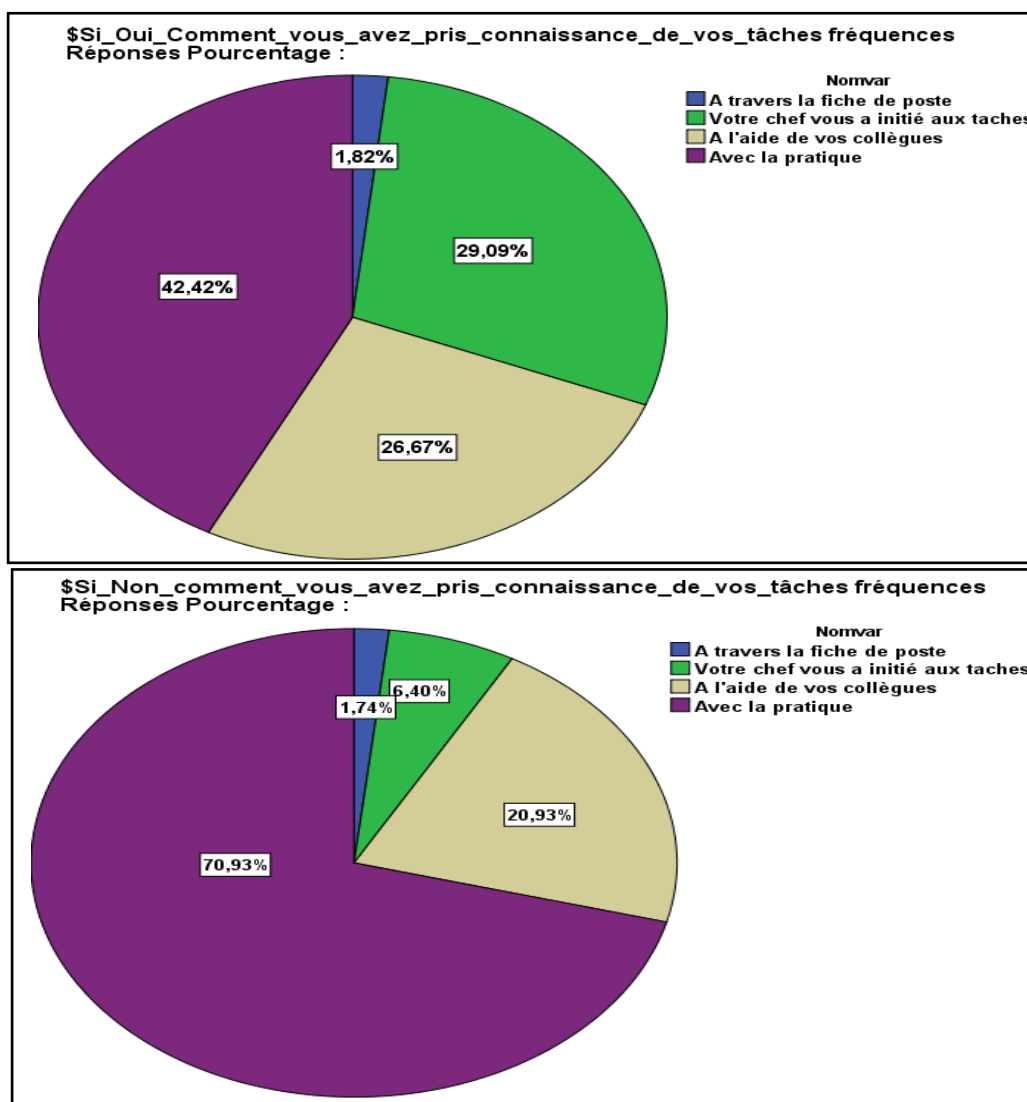
**Tableau n°23 : Existe-t-il des fiches de poste dans votre administration ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	26	10,7	10,7	10,7
Valide Non	216	89,3	89,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Peut importe si les tâches ont été expliquées ou pas, selon les graphes ci-dessous, les salariés ont classé les manières dont ils ont pris connaissances de leurs tâches dans l'ordre suivant, en premier lieu avec la pratique (40% + 70%), en deuxième position à l'aide des collègues (26% + 20%), troisièmement avec les orientations du chef (29% + 6%) et finalement à travers une fiches de poste (1,8% + 1,7%).

**Graphe n°12 : Comment avez-vous pris connaissance de vos tâches ?**



Source : résultats de l'enquête.

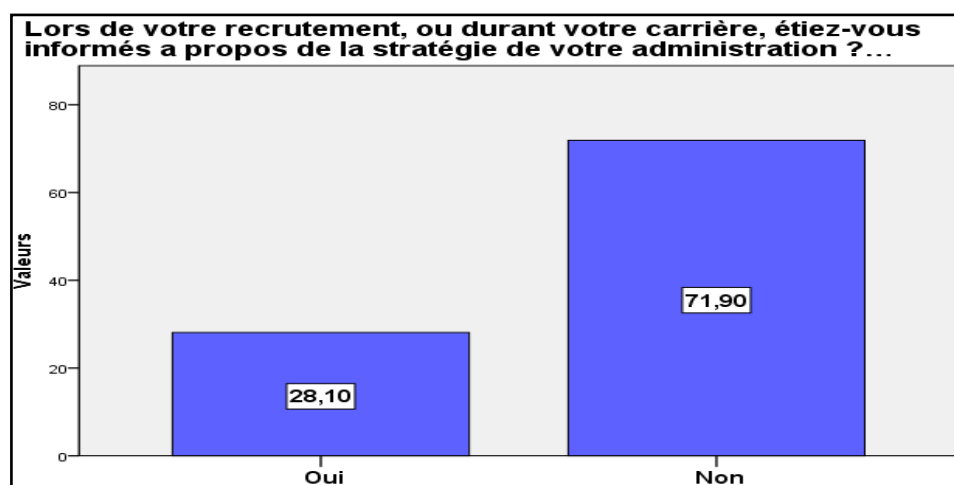
**Tableau n°24 : Etiez-vous informés à propos de la stratégie de votre administration ?**

**Lors de votre recrutement, ou durant votre carrière, étiez-vous informés à propos de la stratégie de votre administration ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	68	28,1	28,1	28,1
Valide Non	174	71,9	71,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

**Graphe n°13 : Etiez-vous informés à propos de la stratégie de votre administration ?**



Source : résultats de l'enquête.

(71,9%) de l'échantillon n'ont pas été informés sur la stratégie de leur administration, (28,1%) seulement l'ont été. D'après les résultats, la majorité de l'échantillon a dû démarrer sa carrière dans le flou, sans explication des tâches et sans détermination des objectifs et de stratégie nous nous demandons quelle performance peut-on attendre de ces salariés ?

**Tableau n°25 : Trouvez-vous que votre service a des objectifs bien déterminés ?**

**Trouvez-vous que votre service a des objectifs bien déterminés ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	133	55,0	55,0	55,0
Valide Non	109	45,0	45,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête.

Démarrer dans le flou peut avoir des répercussions sur la perception du service par les salariés, comme le démontre le tableau, où près de la moitié des salariés (45%) trouvent que leurs services n'ont pas des objectifs bien déterminés.

Un autre phénomène a signalé dans les collectivités locales d'Oran est la non prise en considération du profil de formation dans l'affectation dans un poste donné. Nous savons que dans la fonction publique le recrutement dans un grade se fait par rapport au diplôme obtenu.

Mais plusieurs diplômes de formations complètement différentes peuvent donner accès au même grade, le grade d'administrateur à titre indicatif peut regrouper des diplômés en droit, en sciences de gestion, en économie et même en psychologie, etc. de ce fait, un cadre juridique peut se retrouver dans le service des finances alors qu'un cadre financier peut occuper un poste dans le contentieux ainsi de suite. Afin d'avoir une idée sur la redondance de ce phénomène au sein des collectivités locales d'Oran, nous avons entamé une analyse croisée pour voir à quelle point le profil de formation est pris en considération lors de l'affectation dans le poste.

**Tableau n°26 : Analyse croisée : Diplômes obtenus\*Correspondance du profil**

**Tableau croisé Diplômes obtenus \* Est-ce que le poste que vous occupez correspond à votre profil ?**

			Est-ce que le poste que vous occupez correspond à votre profil ?		Total
			Oui	Non	
Diplômes obtenus	Technicien / TS	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	31 50,0%	31 50,0%	62 100,0%
	DUEA	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	8 50,0%	8 50,0%	16 100,0%
	Licence	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	63 51,2%	60 48,8%	123 100,0%
	Ingéniorat	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	15 62,5%	9 37,5%	24 100,0%
	Master	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
	Magister	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	0 0,0%	3 100,0%	3 100,0%
	Doctorat	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	1 50,0%	1 50,0%	2 100,0%
	Total	Effectif % compris dans Diplômes obtenus	125 <b>51,7%</b>	117 <b>48,3%</b>	242 100,0%

**Source : résultat d'enquête.**

Selon les résultats de l'enquête le profil de formation est respecté lors de l'affectation dans les postes dans (51,7%) des cas, donc (48,3%) des fonctionnaires dans notre échantillon sont affectés dans des postes qui ne correspondent pas à leurs profils soit **près de la moitié des salariés se retrouvent face à des tâches qui ne concordent pas forcément avec leurs compétences**. Ceci est valable pour toutes les catégories de l'échantillon puisque il n'y a pas de différence significative selon les diplômes.

### 2.3.4. Le développement et la gestion de carrière :

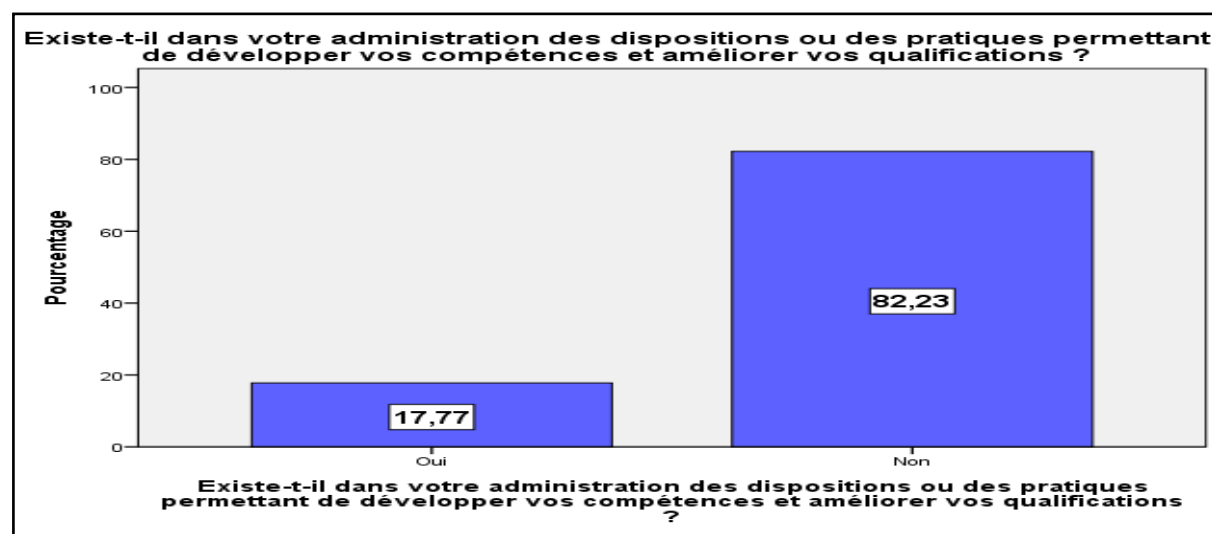
Dans cette partie, nous allons exposer, du point de vu des salariés, comment est perçue l'application des différentes pratiques de développement du personnel. En premier lieu, nous allons vérifier l'existence de pratiques visant l'amélioration et le développement des compétences. Si oui, quelles sont ces pratiques ?

**Tableau n°27 :** Tri à plat : Existe-t-il des pratiques de développement de compétences ?

Existe-t-il dans votre administration des dispositions ou des pratiques permettant de développer vos compétences et améliorer vos qualifications ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	43	17,8	17,8
	Non	199	82,2	100,0
	Total	242	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°14 :** Tri à plat : Existe-t-il des pratiques de développement de compétences ?

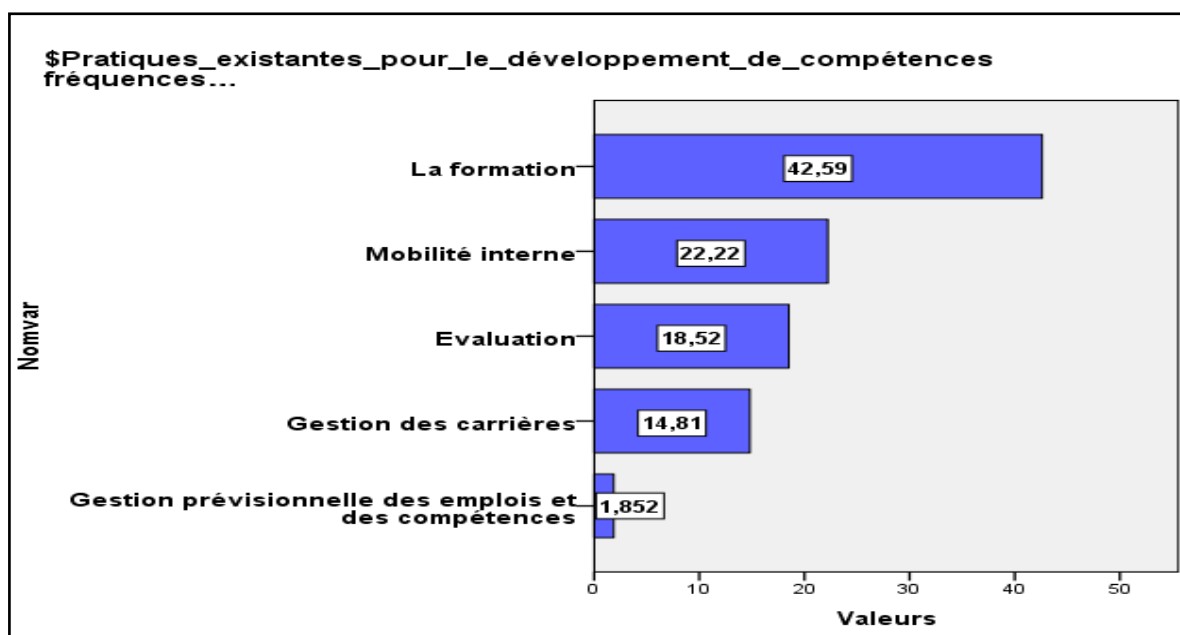


Source : résultat d'enquête.

(82,23%) des répondants nient l'existence de pratiques visant le développement de compétences et l'amélioration des qualifications des salariés, contre (17,77%) seulement qui affirment le contraire. Dans la certitude de l'existence, au moins, de la pratique de formation dans les collectivités locales d'Oran, ces résultats sont incompréhensibles. Ceci peut indiquer que les salariés n'aperçoivent pas la formation en tant que pratique de développement de compétences.

Nous retrouvons dans le graphe suivant, les différentes pratiques citées par la minorité qui a affirmé l'existence de pratiques de développement de compétences, classées comme suit : la formation professionnelle selon (42,59%) des répondants ; la mobilité interne (22,22%) ; l'évaluation (18,52%) ; la gestion de carrière (14,81%) ; la GPEC (1,85%).

**Graphe n°15 :** Pratiques de développement de compétences dans les collectivités locales d'Oran



Source : résultat d'enquête.

### 2.3.4.1. La formation

D'après ces résultats, nous remarquons que la formation est la principale pratique appliquée, nous allons voir dans quelles conditions se déroule cette dernière ? D'après le tableau suivant, (72,3%) des salariés affirment que leur administration ne possède pas de plan de formation, contre (27,7%) qui affirment le contraire.

**Tableau n°28 :** Existence de plan de formation ?

Votre administration possède-elle un plan de formation ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	67	27,7	27,7	27,7
Valide Non	175	72,3	72,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

Dans l'absence de plans de formation, les résultats suivants nous permettent de savoir quand est-ce que les décisions de formation sont prises dans les collectivités locales d'Oran ?

D'après les salariés, les formations se font en premier lieu selon les programmes de formations proposés par le ministère dans (67,3%) des cas ; en deuxième position selon la décision et le programme de l'administration (18,4%) ; en réponse à un besoin exprimé par le chef de service dans (8,1%) des cas seulement ; (4%) déclarent qu'il n'existe pas de formation pour certains grades, finalement selon (2%) elle se fait suite à une évaluation.

**Tableau n°29 : La décision de formation**

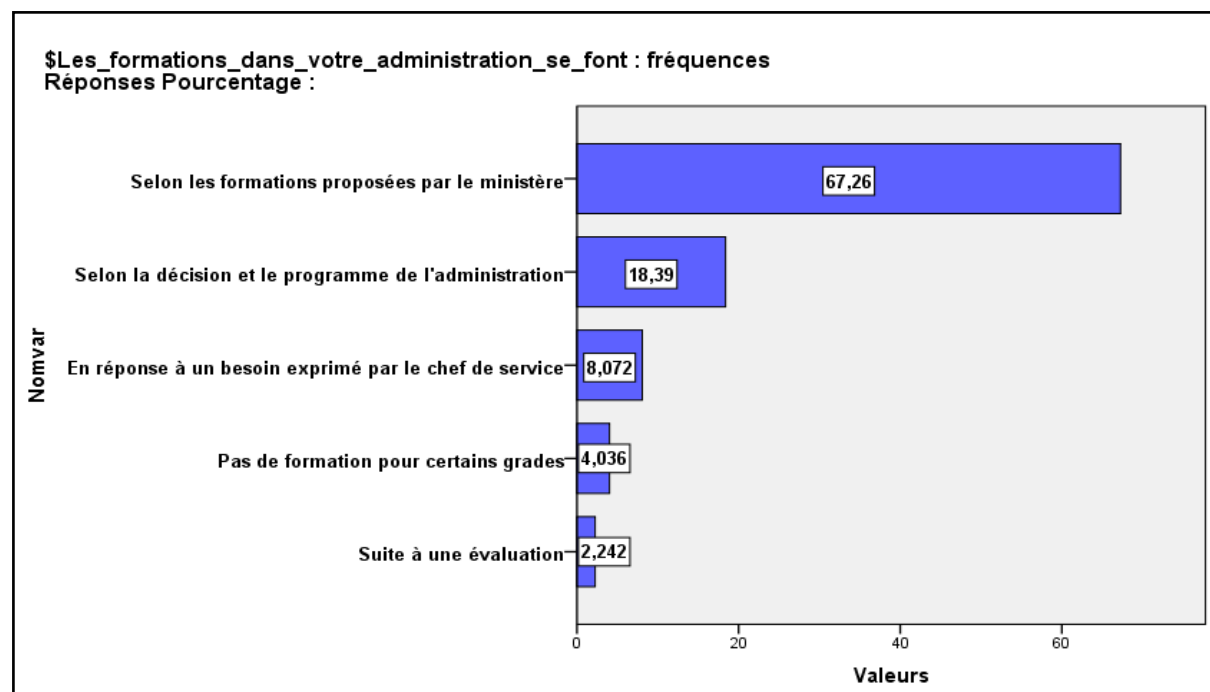
**\$Les\_formations\_dans\_votre\_administration\_se\_font : fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Suite à une évaluation	5	2,2%	2,4%
En réponse à un besoin exprimé par le chef de service	18	8,1%	8,7%
Selon la décision et le programme de l'administration	41	18,4%	19,7%
Selon les formations proposées par le ministère	150	67,3%	72,1%
Pas de formation pour certains grades	9	4,0%	4,3%
Total	223	100,0%	107,2%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graph n°16 : La décision de formation**



**Source : résultat d'enquête.**

D'après ces résultats, la formation se fait dans plus de (85%) des cas selon des programmes imposés d'en haut (ministère ou administration). Donc la formation répond rarement à un

besoin réel du service, ceci peut expliquer la perception des salariés vis-à-vis la formation lorsqu'il ne la considère pas forcément comme une pratique de développement de leurs compétences. Dans ce sens, nous avons posé une question pour savoir si la formation est suivie d'évaluation ? (65,3%) des salariés ont répondu Non, contre (34,7%) qui confirme que Oui.

**Tableau n°30 : Evaluation après la formation ?**

**Après la formation, subissez-vous une évaluation de cette formation ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	84	34,7	34,7	34,7
Valide Non	158	65,3	65,3	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultat d'enquête.**

### 2.3.4.2. L'évaluation

Nous allons analyser une autre pratique de développement de compétences à savoir l'évaluation. La première question dans ce cadre concerne la fréquence de cette pratique. D'après les résultats ci-dessous, l'évaluation se fait Occasionnellement selon (27,7%) ; (23,6%) confirment qu'il n'existe pas d'évaluation mais seulement une notation annuelle ; une fois chaque année selon (22,7%) ; une fois tous les trois à cinq ans pour (22,3%) ; et une fois tous les deux ans pour (3,7%).

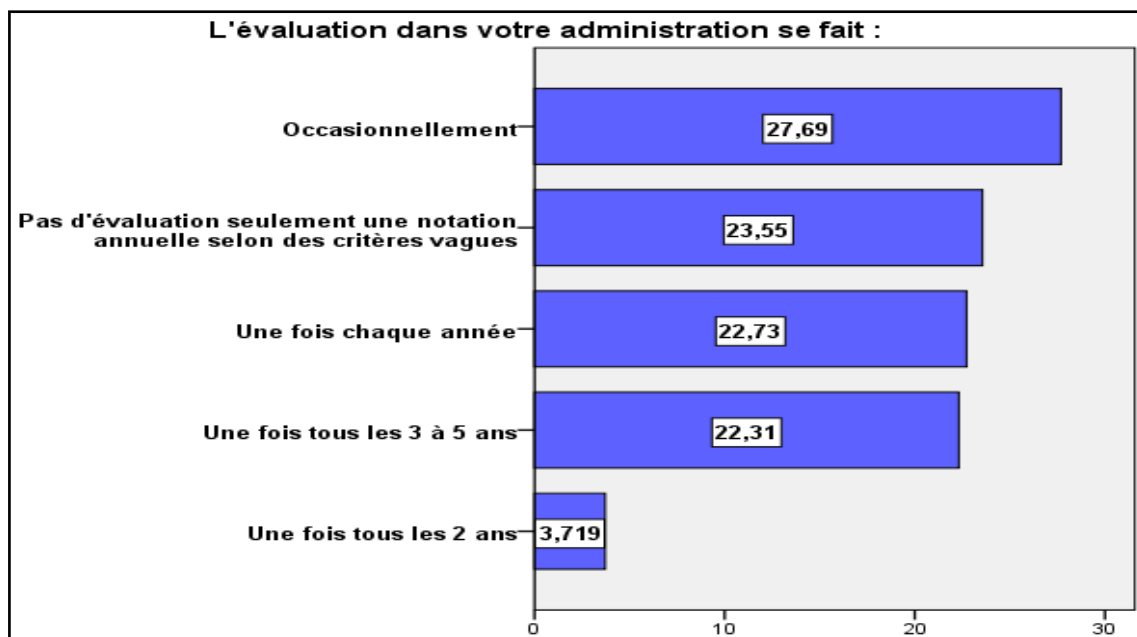
**Tableau n°31 : Fréquence de l'évaluation**

**L'évaluation dans votre administration se fait :**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Une fois chaque année	55	22,7	22,7	22,7
Une fois tous les 2 ans	9	3,7	3,7	26,4
Une fois tous les 3 à 5 ans	54	22,3	22,3	48,8
Occasionnellement	67	27,7	27,7	76,4
Pas d'évaluation seulement une notation annuelle selon des critères vagues	57	23,6	23,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°17 : Fréquence de l'évaluation**



**Source : résultat d'enquête.**

La première remarque qu'on peut faire selon les résultats ci-dessus, est que pour la même pratique et dans le même organisme on retrouve plusieurs dates avec des réponses qui ont presque le même pourcentage, alors qu'ils devraient indiquer tous une seule date qui correspond à la pratique d'évaluation, ceci indique une confusion concernant une pratique qui n'existe pas sous une forme bien précise. Car l'évaluation telle que définie dans la GRH<sup>1</sup> est inexistante (information confirmée par le service du personnel), ici les salariés ont répondu par rapport à la fiche de notation, seulement (23,6%) des salariés font cette distinction. « Une fois chaque année » peut référer à la notation annuelle qui est obligatoire par la loi, ce qui est appliqué selon quelques cas de notre échantillon ; selon les autres cas elle se fait occasionnellement, généralement avant le passage d'un échelon à un autre (de 2 ans et demi à 3 ans et demi), ou pour la promotion dans le grade (chaque 5 ans).

Donc dans l'absence d'un système d'évaluation bien déterminé, nous nous interrogeons quels peuvent être les critères pris en compte pour évaluer les salariés des collectivités locales et leurs attribuer des notes qui auront un impact sur la gestion de leurs carrières ?

Dans le tableau suivant nous allons voir, selon les salariés, quels sont les différents critères d'évaluation en vigueur ?

---

<sup>1</sup> L'évaluation est une pratique managériale qui se cherche entre mise en évidence des manquements professionnels, développement des compétences et prévention des risques psychosociaux. (Besseyre des Horts, 2011, p. 120).



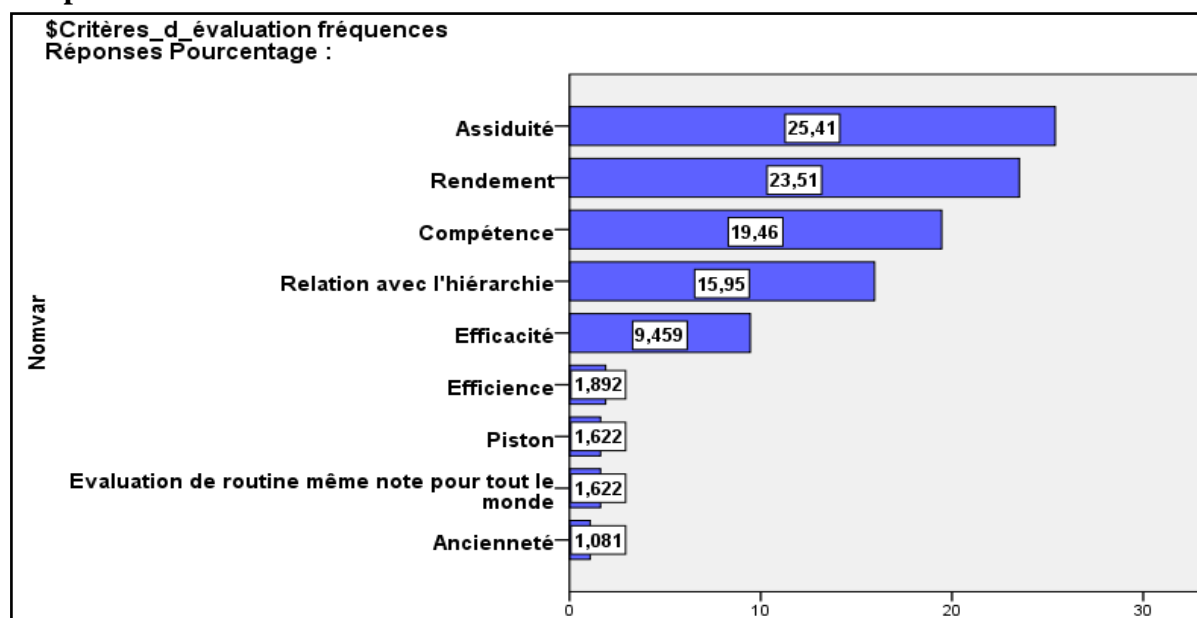
**Tableau n°32 : Les critères de l'évaluation**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Assiduité	94	25,4%	48,2%
Rendement	87	23,5%	44,6%
Efficacité	35	9,5%	17,9%
Efficiency	7	1,9%	3,6%
Compétence	72	19,5%	36,9%
Relation avec l'hierarchie	59	15,9%	30,3%
Ancienneté	4	1,1%	2,1%
Evaluation de routine même note pour tout le monde	6	1,6%	3,1%
Piston	6	1,6%	3,1%
Total	370	100,0%	189,7%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°18 : Les critères de l'évaluation**



**Source : résultat d'enquête.**

Selon ces résultats, le premier critère d'évaluation est l'assiduité et la présence avec (25,4%); suivi du rendement (23,5%) ; la compétence (19,5%) ; la relation avec l'hierarchie (15,9%) ; l'efficacité avec (9,5%) et le reste des critères représente moins de (5%). A noter que les collectivités locales ne disposent pas de critères ou d'outils d'évaluation précis, donc la note est généralement attribuée de façon approximative selon l'estimation du supérieur d'où la place qu'occupe, selon les salariés, la nature de la relation avec l'hierarchie et le piston (18%).

Dans ce sens, et afin de cerner la perception des salariés à propos de l'évaluation, nous avons demandé aux salariés si, selon leurs points de vue, le système d'évaluation actuel permettait de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ? (18,6%) trouvent

que Oui il permet d'évaluer les compétences et le rendement, contre (81,4%) qui pensent le contraire.

**Tableau n°33** : Analyse croisée : Capacité du système d'évaluation à détecter les compétences / Si non pourquoi ?

**Tableau croisé Critères d'évaluation\*Si Non Pourquoi<sup>a</sup>**

		\$Si_Non_Pourquoi <sup>b</sup>				Total
		Les critères d'évaluation sont vagues	Ce système d'évaluation ne permet pas de détecter la compétence	Sans précision des objectifs impossible de mesurer la performance	Piston	
Trouvez-vous que le système d'évaluation actuel permet de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ?	Effectif	13	13	12	3	41
	% compris dans EvaluRendement_34	31,7%	31,7%	29,3%	7,3%	
	% compris dans \$Si_Non_Pourquoi	22,4%	17,6%	15,0%	37,5%	
	% du total	5,9%	5,9%	5,5%	1,4%	18,6%
	Effectif	45	61	68	5	179
	% compris dans EvaluRendement_34	25,1%	34,1%	38,0%	2,8%	
	% compris dans \$Si_Non_Pourquoi	77,6%	82,4%	85,0%	62,5%	
	% du total	20,5%	27,7%	30,9%	2,3%	81,4%
	Effectif	58	74	80	8	220
	Total	% du total	26,4%	33,6%	36,4%	3,6%

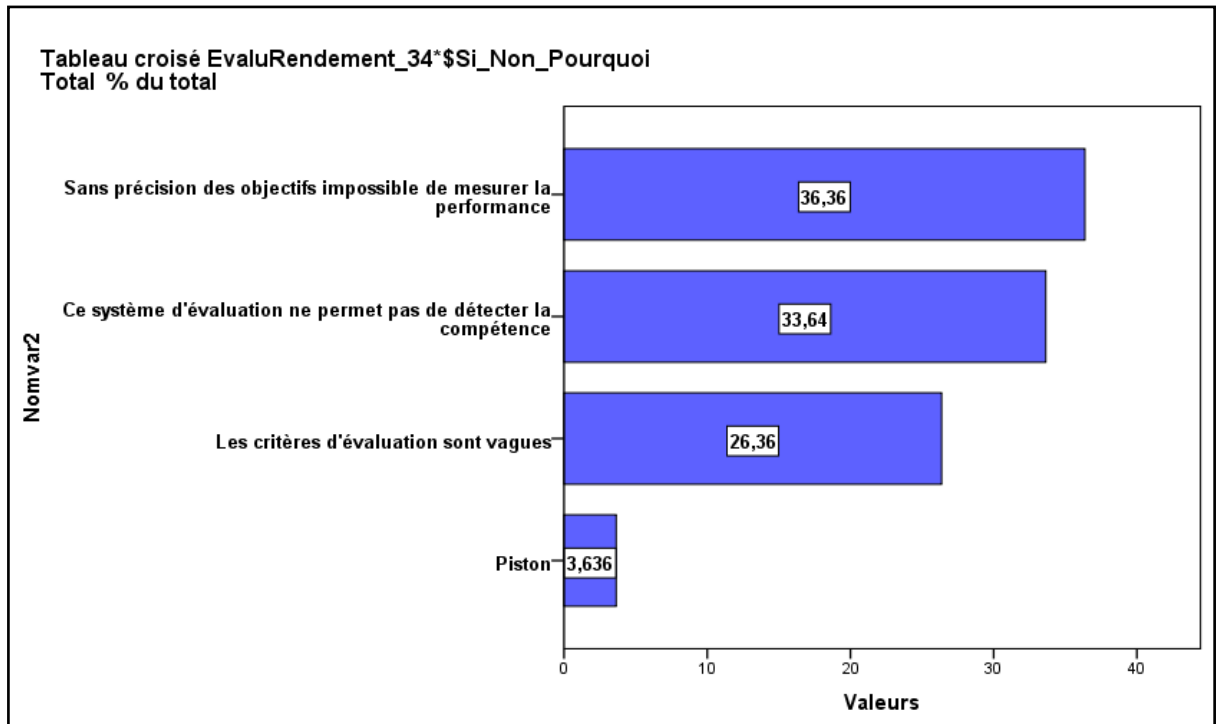
Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des réponses.

- a. Le nombre de groupes de réponses multiples (moins de 2) n'est pas suffisant pour permettre leur appariement. Les pourcentages sont calculés à partir des réponses, mais aucun appariement n'est effectué.
- b. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

Nous remarquons que la majorité de notre échantillon jugent que le système d'évaluation actuel ne permet pas d'assurer une évaluation équitable centrée sur les compétences, nous avons demandé quelles peuvent être les raisons qui le rendent incapable de détecter les compétences et le rendement ?

**Graphe n°19 :** Pourquoi le système d'évaluation actuel ne permet pas de détecter les compétences et le rendement ?



**Source :** résultat d'enquête.

Selon les résultats illustrés dans ce graphe, nous remarquons que les salariés sont conscients des défaillances de ce système d'évaluation. La première raison de cette défaillance selon (36,36%) est que sans précision des objectifs il est impossible de mesurer la performance ; (33,64%) des répondants trouvent qu'il ne permet pas de détecter la compétence ; (26,36%) jugent que les critères d'évaluation sont vagues ; et finalement (3,63%) ont ajouté que le piston joue un rôle dans l'évaluation.

#### **2.3.4.3. Promotions et l'évolution des carrières**

Dans cette partie, nous nous intéressons aux critères qui déterminent les promotions et les différentes décisions d'évolution des carrières. Bien cerner le cadre et les critères déterminants de la gestion du personnel, nous permet de savoir si réellement la GRH dans les collectivités locales d'Oran veille au développement et à la valorisation des compétences ?

En premier lieu, nous avons demandé aux salariés s'ils étaient informés pour les concours de promotion ou les formations programmées ?

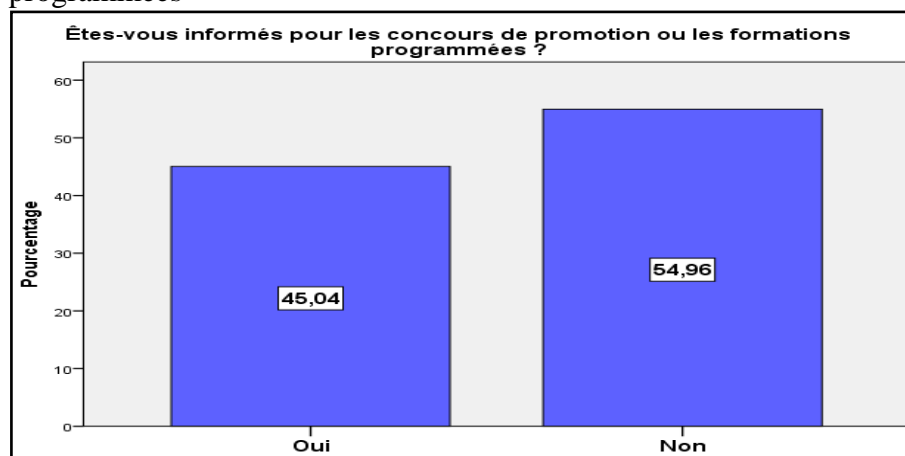
**Tableau n°34** : Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées

**Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	109	45,0	45,0	45,0
Non	133	55,0	55,0	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°20** : Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées



Source : résultat d'enquête.

D'après les résultats, (45%) des répondants affirment être informés, contre (55%) qui confirment le contraire. Donc un peu plus de la moitié de notre échantillon n'est pas informée. Dans ce sens, nous avons demandé aux salariés de nous citer les moyens par lesquels ils étaient informés ? Et pour ceux qui ne l'étaient pas, comment justifient-ils le fait de ne pas être informés ?

**Tableau n°35** : Moyens d'information pour les promotions et les formations

**Récapitulatif des observations**

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage	N :	Pourcentage	N :	Pourcentage
\$Si_Oui_quels_sont_les_Moyens_d_information_pour_les_promotions_et_les_formations <sup>a</sup>	111	45,9%	131	54,1%	242	100,0%
\$Si_Non_comment_justifiez_vous_le_fait_de_ne_pas_être_informé <sup>a</sup>	132	54,5%	110	45,5%	242	100,0%

**\$Moyens d'information pour les promotions et les formations fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Affichage	84	69,4%	75,7%
Une lettre de service	34	28,1%	30,6%
E-mail	3	2,5%	2,7%
Total	121	100,0%	109,0%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

Source : résultat d'enquête.

Les réponses dans le tableau ci-dessus, nous indiquent que dans la plupart des cas (69,4%) les salariés sont informés par un affichage ; dans (28,1%) des cas par une lettre de service, (2,5%) par un e-mail. Nous remarquons que les moyens d'information restent classiques vu que la gestion du personnel n'est pas encore informatisée. D'un autre côté, ceux qui ne sont pas informés des concours de promotions et des formations le justifient comme suit :

**Tableau n°36 :** Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?

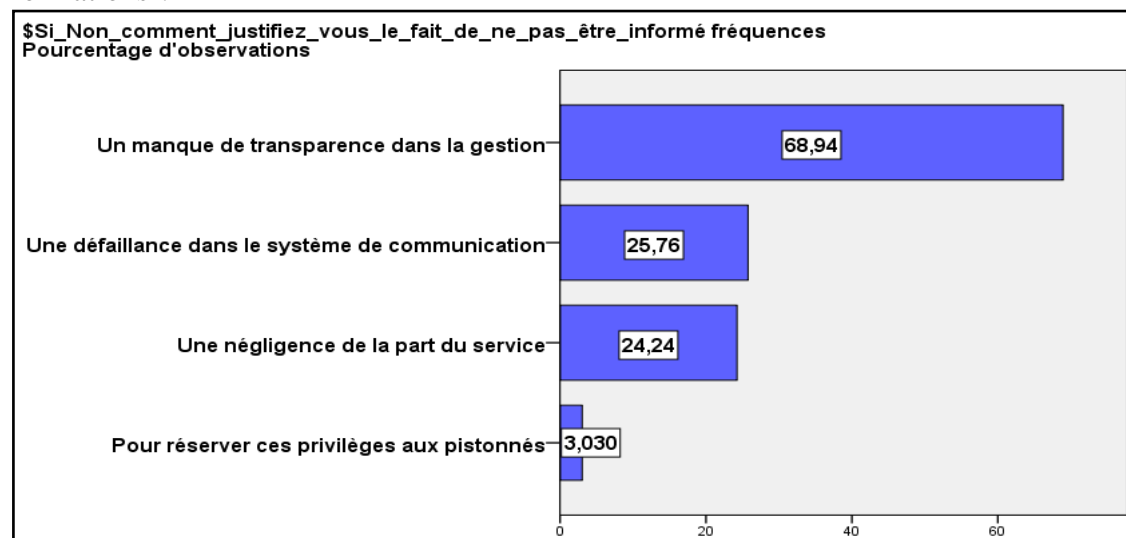
**\$Si\_Non\_comment\_justifiez\_vous\_le\_fait\_de\_ne\_pas\_être\_informé fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Une négligence de la part du service	32	19,9%	24,2%
Un manque de transparence dans la gestion	91	56,5%	68,9%
Pour réserver ces privilèges aux pistonnés	4	2,5%	3,0%
Une défaillance dans le système de communication	34	21,1%	25,8%
Total	161	100,0%	122,0%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graph n°21 :** Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?



**Source : résultat d'enquête.**

Selon (68,9%) des répondants ceci est dû à un manque de transparence dans la gestion ; à une défaillance dans le système de communication selon (25,8%) ; une négligence de la part du service selon (24,2%) ; enfin les salariés ont rajouté dans (3%) des réponses qu'ils ne sont pas informés pour réserver ces privilèges aux pistonnés.

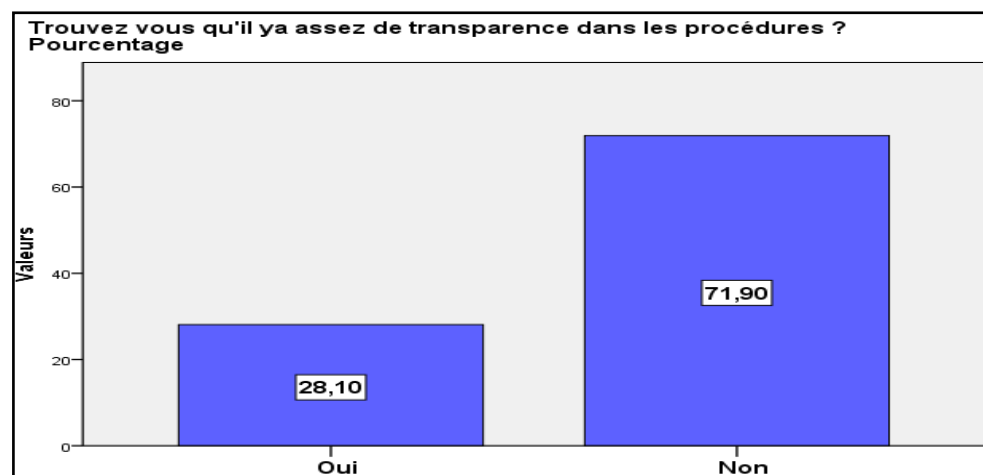
Ces résultats sont confortés par les réponses des salariés quand il s'agit de transparence dans les procédures de gestion du personnel ; le tableau suivant nous indique que (71,9%) des salariés trouvent qu'il n'y'a pas assez de transparence dans les procédures, contre (28,1%) seulement qui affirment le contraire.

**Tableau n°37 : Transparence des procédures de gestion du personnel**

Trouvez vous qu'il ya assez de transparence dans les procédures ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	68	28,1	28,1	28,1
Valide Non	174	71,9	71,9	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graph n°22 : Transparence des procédures de gestion du personnel**



Source : résultat d'enquête.

Face à ce déficit en termes de transparence, nous étions curieux de savoir sur quelle base se font alors les promotions et les différentes récompenses dans les collectivités locales d'Oran ? Nous avons proposé quatre réponses à choix multiple. Les résultats suivants nous montrent que l'ancienneté est le premier critère pris en considération lors de ces décisions selon (57,1%) des salariés ; suivi par la nature de la relation avec l'hierarchie qui joue un rôle déterminant avec (47,3%) ; comme troisième critère on retrouve le mérite selon le travail effectué avec (12,83%) ; et finalement les compétences ou qualifications avec (9,3%).

**Tableau n°38 : Sur quelle base se font les promotions ?**

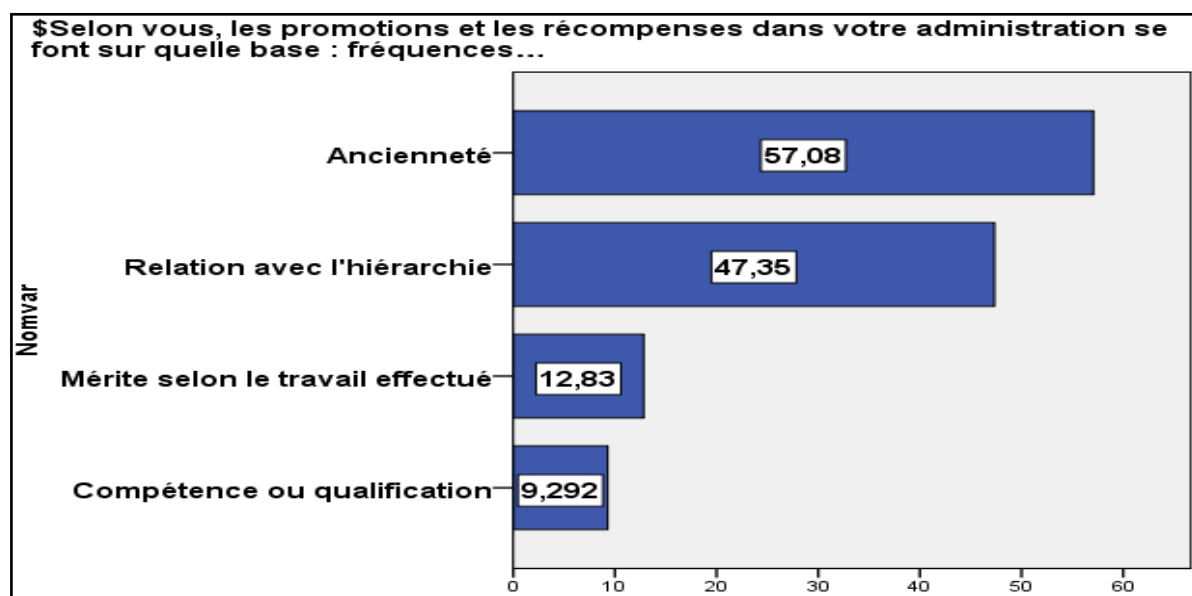
**\$Selon vous, les promotions et les récompenses dans votre administration se font sur quelle base :  
fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Mérite selon le travail effectué	29	10,1%	<b>12,8%</b>
Compétence ou qualification	21	7,3%	<b>9,3%</b>
Ancienneté	129	45,1%	<b>57,1%</b>
Relation avec l'hierarchie	107	37,4%	<b>47,3%</b>
Total	286	100,0%	126,5%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n° 23 : Sur quelle base se font les promotions ?**



**Source : résultat d'enquête.**

Selon ces résultats, nous pouvons constater que les décisions de promotions ou de récompenses ne dépendent pas des compétences ou du rendement comme critères essentiels, au contraire les deux critères déterminants sont l'ancienneté et la nature des relations avec l'hierarchie. Dans ce cas, nous allons voir à quel point les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions de promotion, de formation, etc.

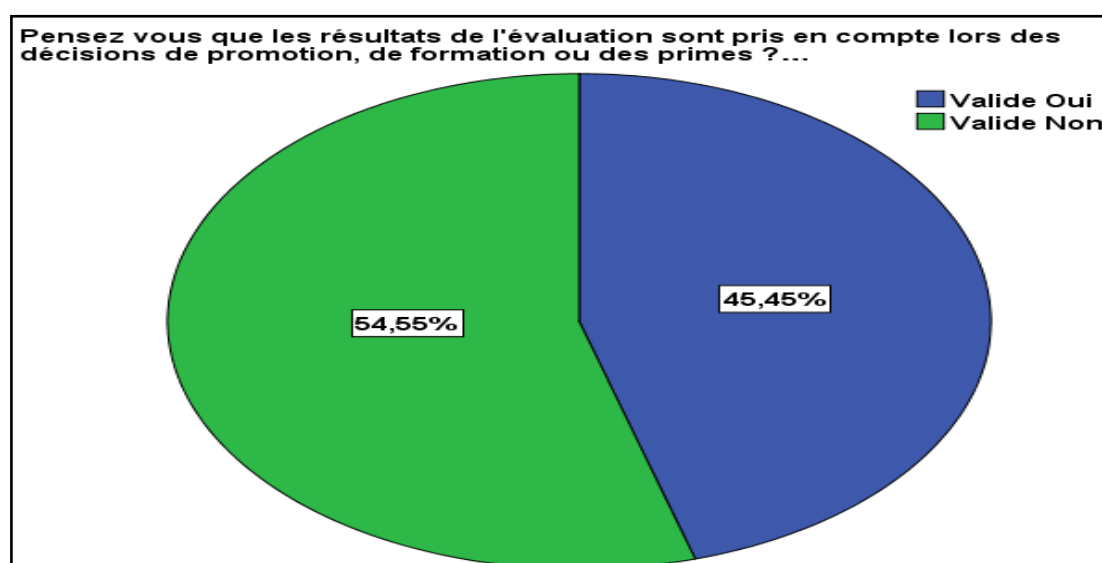
**Tableau n°39 : Prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière**

**Pensez vous que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions de promotion, de formation ou des primes ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	110	45,5	45,5	45,5
Non	132	54,5	54,5	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°24 : Prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière**



Source : résultat d'enquête.

Nous retrouvons (45,45%) des répondants qui affirment que les résultats de l'évaluation sont pris en considération lors des décisions relatives à la gestion de carrières, contre (54,55%) qui pensent le contraire. Donc un peu plus de la moitié de l'échantillon ne trouvent pas que l'évaluation a un impact sur les décisions relatives à leurs carrières.

Pour mieux cerner la perception des salariés envers les critères qui déterminent l'évolution de leurs carrières, et si selon eux cette dernière se fait par mérite ou dépend d'autres critères ? Nous avons proposé deux choix de réponses « Mérite » et « Dépend d'autres paramètres, précisez : » donc les critères que nous allons retrouver ont été rajoutés par les répondants selon l'ordre suivant :



**Tableau n°40 : les critères déterminants de l'évolution de carrières**

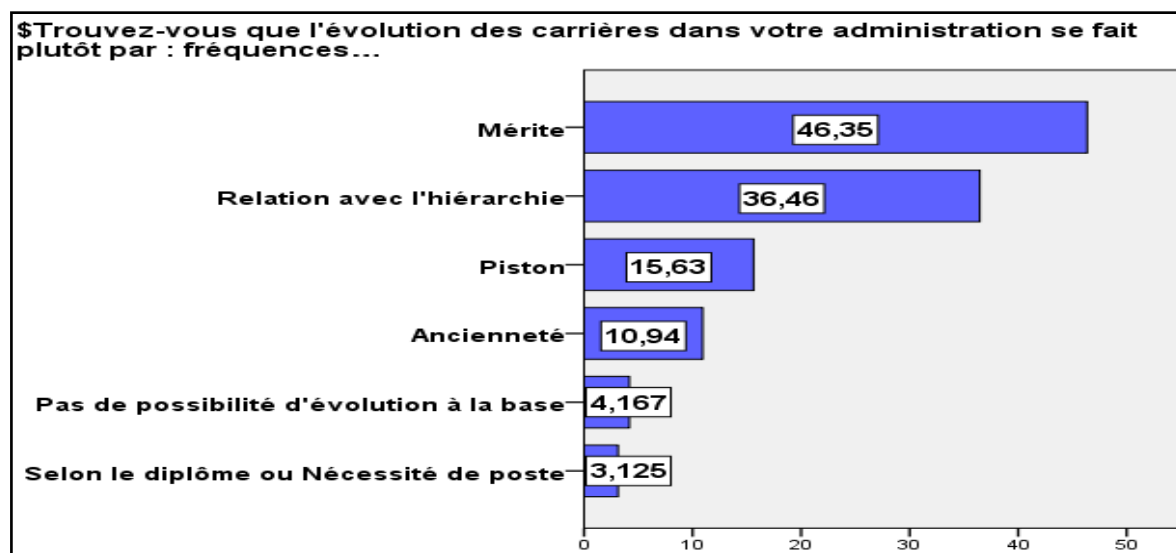
**\$Trouvez-vous que l'évolution des carrières dans votre administration se fait plutôt par : fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Mérite	89	39,7%	46,4%
Ancienneté	21	9,4%	10,9%
Pas de possibilité d'évolution à la base	8	3,6%	4,2%
Relation avec l'hierarchie	70	31,2%	36,5%
Piston	30	13,4%	15,6%
Selon le diplôme ou Nécessité de poste	6	2,7%	3,1%
Total	224	100,0%	116,7%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°25 : les critères déterminants de l'évolution de carrières**



**Source : résultat d'enquête.**

(46,35%) des répondants trouvent que l'évolution de carrière se fait par mérite ; (36,46%) affirment que la nature de la relation avec l'hierarchie est un critère déterminant ; (15,63%) jugent que le piston joue un rôle dans ces décisions ; ensuite nous retrouvons l'ancienneté avec (10,94%) ; (4,16%) croient qu'il n'y a pas de possibilité d'évolution à la base ; et finalement dans (3,12%) des réponses elle se fait selon le diplôme ou nécessité de poste.

D'après les différents résultats liés à la gestion de carrière, nous constatons que les critères sont vagues et dans la plupart des cas ne prennent pas compte des compétences ou du rendement, laissant ainsi la liberté des décisions à l'hierarchie. Dans ce sens, et en guise de

conclusion de cette partie, nous allons voir quel intérêt portent les collectivités locales d'Oran au développement des compétences de son personnel ?

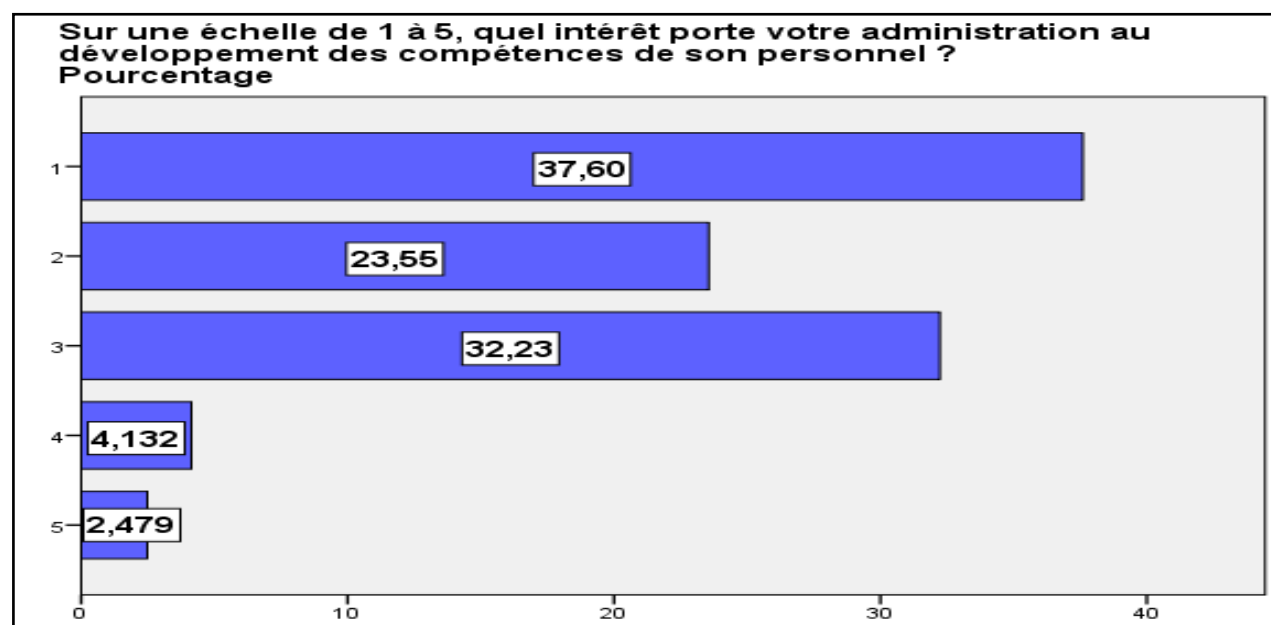
**Tableau n°41 : L'intérêt porté au développement des compétences.**

**Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	91	37,6	37,6	37,6
2	57	23,6	23,6	<b>61,2</b>
3	78	32,2	<b>32,2</b>	93,4
4	10	4,1	<b>4,1</b>	97,5
5	6	2,5	<b>2,5</b>	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graphique n°26 : L'intérêt porté au développement des compétences.**



Source : résultat d'enquête.

D'après (61,2%) des salarié très peu d'intérêt est porté au développement des compétences dans les collectivités locales d'Oran, (32,23%) jugent cet intérêt comme moyen, contre (6,6%) seulement qui trouvent qu'il y'a assez d'intérêt au développement des compétences. Dans le graphe suivant nous allons voir qui gère ce développement ?

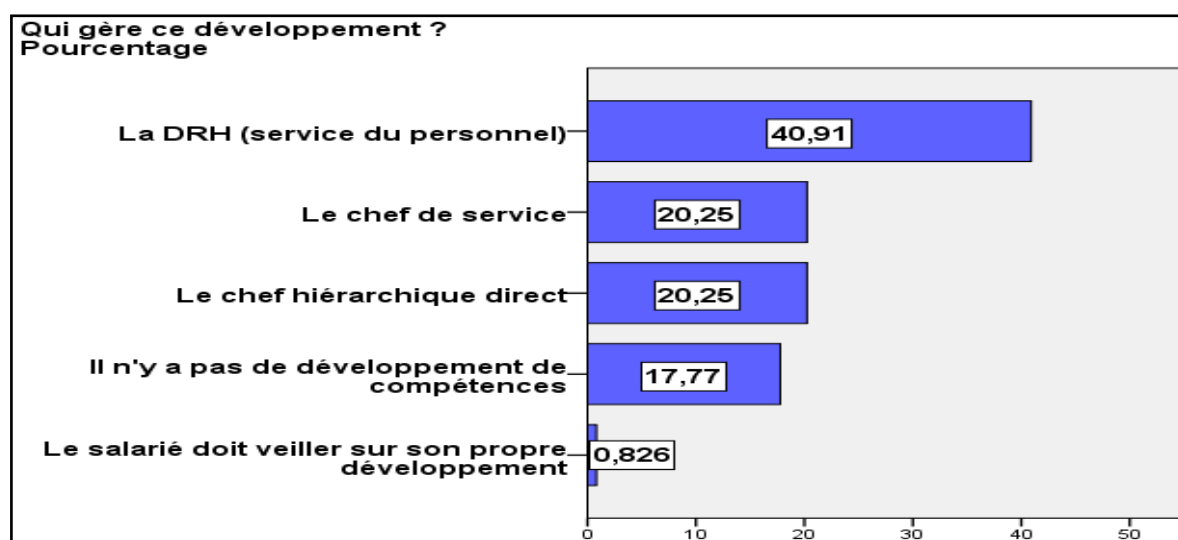
**Tableau n°42 : Qui gère le développement des compétences ?**

**Qui gère ce développement ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Le chef hiérarchique direct	49	20,2	20,2	20,2
Le chef de service	49	20,2	20,2	40,5
La DRH (service du personnel)	99	40,9	40,9	81,4
Il n'y a pas de développement de compétences	43	17,8	17,8	99,2
Le salarié doit veiller sur son propre développement	2	,8	,8	100,0
Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°27 : Qui gère le développement des compétences ?**



**Source : résultat d'enquête.**

Selon (40,91%) des réponses c'est le service du personnel qui est chargé du développement des compétences ; (20,25%) trouvent que c'est le chef de service ; (20,25%) pour le chef hiérarchique direct ; les salariés ont rajouté qu'il n'y a pas de développement de compétences dans (17,77) des réponses et finalement (0,82%) assurent que c'est au salarié de veiller sur son propre développement.

D'après l'ensemble des résultats présentés dans cette partie, nous constatons qu'il y'a une certaine insatisfaction qui entoure les critères de développement des compétences et de gestion de carrières dans les collectivités locales d'Oran. Nous remarquons que les salariés sont conscients des problèmes de la gestion du personnel. Nous allons voir par la suite quels impacts peuvent avoir ces problèmes sur leur motivation et leur rendement ?

## 2.4. Qu'en est-il de la motivation des salariés des collectivités locales d'Oran ?

Afin d'avoir une idée sur la perception des salariés sur l'importance de la motivation au travail, nous leurs avons demandé si la motivation était un outil important pour l'évolution de l'administration ? Selon le tableau suivant, (99,6%) des répondants ont affirmé que Oui elle est importante contre (0,4%) soit un seul répondant qui trouve que Non elle n'est pas si importante. Ensuite nous les avons interrogés sur les raisons de cette importance pour pouvoir déterminer l'impacte de cette dernière.

**Tableau n°43 : Analyse croisée : L'importance de la motivation/ Impacts de la motivation**

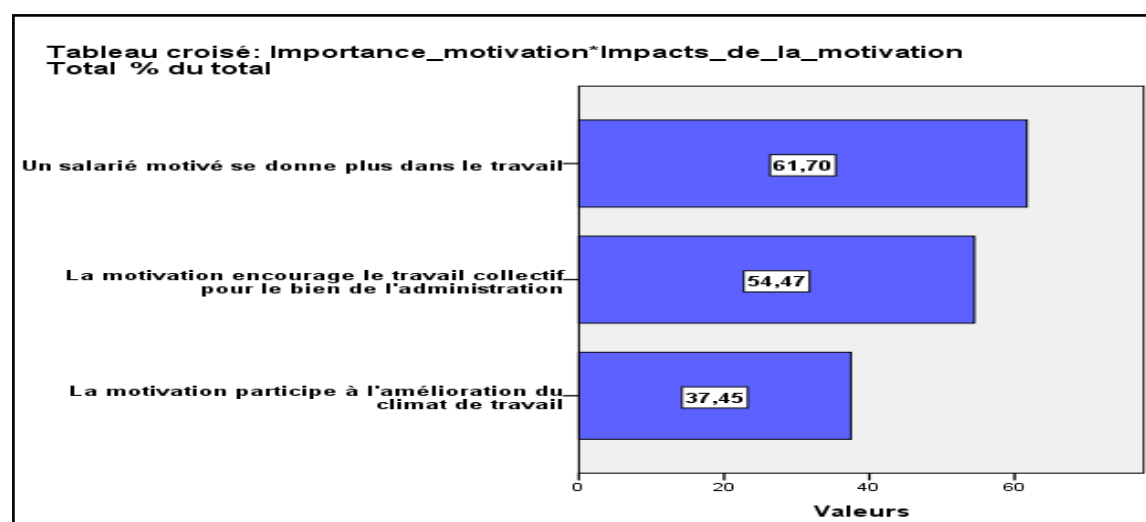
		Impacts de la motivation <sup>a</sup>			Total
		Un salarié motivé se donne plus dans le travail	La motivation participe à l'amélioration du climat de travail	La motivation encourage le travail collectif pour le bien de l'administration	
La motivation est-elle un outil important pour l'évolution de l'administration ?	Effectif	144	88	128	234
	Oui % du total	61,3%	37,4%	54,5%	<b>99,6%</b>
	Effectif	1	0	0	1
	Non % du total	0,4%	0,0%	0,0%	<b>0,4%</b>
Total	Effectif	145	88	128	235
	% du total	<b>61,7%</b>	<b>37,4%</b>	<b>54,5%</b>	100,0%

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°28 : Les impacts de la motivation**



**Source : résultat d'enquête.**

Selon le tableau croisé présenté en battons ci-dessus, qui explique pourquoi la motivation est si importante pour l'administration, nous constatons que (61,70%) des répondants trouvent que la motivation pousse le salarié à se donner plus dans son travail, (54,47%) trouvent que la motivation encourage le travail collectif pour le bien de l'organisation, contre (37,45%) qui voient qu'elle est importante pour l'amélioration du climat de travail.

A travers ces résultats nous pouvons affirmer que la motivation peut avoir un impact direct sur la performance (individuelle et collective) au niveau des collectivités locales de la wilaya d'Oran.

Afin de voir si les salariés se mobilisent à fournir plus d'efforts ? Et si c'est la motivation au travail qui les poussent à le faire ? Nous avons entamé une analyse croisée entre la mobilisation des efforts et les motifs de cette dernière.

**Tableau n°44 : Analyse croisée : Mobilisation d'efforts/ Motifs de cette mobilisation**

**Tableau croisé SeDonnerPlus\*Motifs\_pour\_fournir\_plus\_d\_efforts**

			\$Si oui, quelle a été votre motivation ? <sup>a</sup>				Total
			Prouver vos capacités	Meilleure prime de rendement	Faciliter votre progression professionnelle	Raisons morales ou culturelles	
Avez-vous fourni plus d'effort, et plus d'ingéniosité que ce qui est requis pour le bien de votre administration ?	Effectif		47	10	11	191	212
	Oui % du total		21,6%	4,6%	5,0%	87,6%	97,2%
	Effectif		0	0	0	6	6
	Non % du total		0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Effectif		47	10	11	197	218
	% du total		21,6%	4,6%	5,0%	90,4%	100,0%

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

(97,2%) des répondants affirment avoir fourni plus d'effort que ce qui est requis dans le travail, contre (2,8%) seulement qui déclarent le contraire. Pour savoir quelles ont été leurs motivations pour se mobiliser plus nous avons proposé 4 choix de réponses, cette mobilisation est-elle due à des aspirations personnelles (prouver ses capacités) ? Des aspirations professionnelles (progression dans la carrière) ? En vue d'obtenir une récompense matérielle ? Ou finalement, pour des raisons morales ou culturelles ?

Les résultats nous indiquent que (90,4%) fournissent des efforts supplémentaires pour des raisons morales, ensuite on a (21,6%) qui le font afin de prouver leurs capacités. Donc cette mobilisation d'effort est due principalement à des motifs personnels du salarié qui relèvent de ses principes et de son dévouement au travail ou de son engagement à prouver ses capacités. Moins de (10%) des répondants se mobilisent suite à une motivation au travail, ceci peut s'expliquer par le fait que les salariés sont conscients qu'ils ne peuvent pas s'attendre à un retour ou une récompense contre un effort fourni.

En tous les cas, c'est ce que confirment les résultats du tableau suivant, puisque (83,1%) des répondants affirment ne jamais avoir été récompensés pour un travail ou un effort supplémentaire fourni, (16,9%) seulement ont été récompensés.

**Tableau n°45 : Tri à plat : Avez-vous déjà été récompensé pour un effort supplémentaire ?**

**Avez-vous déjà été récompensé pour un effort supplémentaire fourni ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	41	16,9	16,9	16,9
	Non	201	83,1	83,1	100,0
	Total	242	100,0	100,0	

**Source : résultat d'enquête.**

Pour savoir de quelle manière, les (16%) de notre échantillon, ont été récompensés pour leurs efforts au niveau des collectivités locales d'Oran nous avons proposé trois choix de réponses.

**Tableau n°46 : Comment étiez-vous récompensé pour un effort supplémentaire fourni ?**

**\$Comment étiez-vous récompensé pour un effort supplémentaire fréquences**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
\$Comment étiez-vous récompensé pour un effort supplémentaire <sup>a</sup>	Une attestation	9	24,3%	25,7%
	Une prime	1	2,7%	2,9%
	Une reconnaissance publique	25	67,6%	71,4%
	Des journées de récupération	2	5,4%	5,7%
Total		37	100,0%	105,7%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

Les résultats ci-dessus, nous montrent que lorsqu'un effort est récompensé ceci se fait selon (67,6%) des cas par une reconnaissance publique devant les collègues, (24,3%) ont été

récompensés par des attestations, (2,7%) seulement ont reçu une prime en contre partie. Alors que (5,4%) ont rajouté qu'ils ont eu droit à des journées de récupération comme récompense.

A travers l'analyse de ces résultats, nous constatons que les salariés des collectivités locales d'Oran ne sont pas motivés dans leur travail, et que leurs efforts sont rarement récompensés. Malgré cela, la majorité des salariés affirme quand même d'avoir fourni beaucoup d'effort par engagement personnel ou dévouement au service. Nous nous interrogeons combien perdent ces collectivités en performance dans l'absence de la motivation ? Sachant qu'il y a une grande aspiration de motivation de la part des salariés qui, on le rappelle encore une fois, confirment que le premier résultat attendu de la motivation est de se donner plus au travail.

### **SECTION 3 : TESTS DES LIENS ENTRE LE DEVELOPPEMENT ET LA VALORISATION DES COMPETENCES AVEC LA PERFORMANCE**

L'intérêt de notre travail est de mettre en lumière le rôle de la gestion des compétences dans les collectivités locales. Dans ce sens, on s'intéresse à étudier l'apport que peut avoir une GRH centrée sur les compétences à la performance.

Dans cette partie nous focaliserons sur les liens entre les pratiques de valorisation, de motivation et de développement des compétences avec la performance, afin de répondre à notre première hypothèse et voir si le développement et la valorisation de compétences Impacteraient positivement la performance dans les collectivités locales d'Oran ?

Pour examiner les relations entre deux variables ou plus, il existe plusieurs tests de corrélation qui permettent, à travers des tris croisés, d'analyser la nature du lien ou de mesurer sa force. Le recours à ces tests varie selon la nature des données à examiner, les tests les plus utilisés en science de gestion selon (Thietart, 2014) sont :

- le test Khi-deux utilisé entre deux variables qualitatives nominales.
- le test de corrélation de Spearman pour deux variables ordinales.

Avant d'appliquer ces tests il faut d'abord proposer les hypothèses de départ suivantes :

L'hypothèse nulle à éprouver est :  $H_0$  : Les deux variables sont indépendantes.

L'hypothèse alternative est :  $H_1$  : Les deux variables sont dépendantes.

En sciences humaines, le seuil de signification est généralement fixé à 0,05. Si la Signification (bilatérale) ou valeur de p est supérieure à 0,05, il faut accepter l'hypothèse nulle et conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. Si la signification (bilatérale) ou valeur de p est **inférieure à 0,05**, il faut rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une différence significative entre les deux groupes.



### Encadré n°3 : l'interprétation des valeurs de la Relation entre les variables

- Le «  $r$  » mesure le degré de liaison entre les variables dépendante (Y) et indépendante (X) de l'échantillon.
- Rappelons que 0 équivaut à une absence de lien, alors que 1 constitue un lien parfait entre X et Y.
- Le signe + signifie que la relation entre X et Y est proportionnelle ; quand X augmente (ou diminue), Y augmente (ou diminue).
- Le signe - signifie que la relation entre X et Y est inversement proportionnelle ; quand X augmente (ou diminue), Y diminue (ou augmente).
- Par convention, on dira que la relation entre X et Y est :
  - parfaite si  $r = 1$
  - très forte si  $r > 0,8$ .
  - forte si  $r$  se situe entre 0,5 et 0,8.
  - d'intensité moyenne si  $r$  se situe entre 0,2 et 0,5.
  - faible si  $r$  se situe entre 0 et 0,2.
  - Nulle si  $r = 0$

Source : (Goulet, 2003, p. 3)

## 3.1. Test de l'hypothèse de recherche

Afin de vérifier notre première hypothèse et voir si le développement et la valorisation des compétences impacteraient positivement la performance dans les collectivités locales d'Oran ? Nous allons étudier l'existence de liens entre ces derniers. De ce fait, nous avons effectué plusieurs tests de corrélations sur les différents éléments de développement et de valorisation de compétences ; qui nous permettrons de déterminer l'existence de ce lien et sa nature.

### 3.1.1. Test du lien entre : La concordance des compétences avec le poste / Formation pour acquérir les compétences nécessaires.

**H0** : Il n'y'a pas de lien entre la concordance des compétences avec le poste et les prévisions de formation afin de développer les compétences nécessaires.

**H1** : Il y'a un lien entre la concordance des compétences avec le poste et les prévisions de formation afin de développer les compétences nécessaires.

**Tableau n°47** : Test du khi-deux : La concordance des compétences avec le poste / Formation pour acquérir les compétences nécessaires.

**Mesures symétriques**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,094	,145
V de Cramer	,094	,145
Nombre d'observations valides	242	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

**Source : résultat d'enquête.**

D'après le tableau ci-dessus, le test du khi-deux n'est pas significatif du fait que la P-value est égale à  $(0,145) > (0,05)$ , au risque de (5%) d'erreur on accepte l'hypothèse nulle (H0). Cela veut dire que les formations dans les collectivités locales d'Oran ne sont pas forcément prévues afin d'améliorer ou de développer les compétences des salariés qui ont des tâches hors leurs profils de formation. Ces résultats sont mieux illustrés dans le tableau croisé suivant, ou (77,5%) de l'échantillon affirme qu'aucune formation n'est prévue pour les permettre d'acquérir les compétences nécessaires exigées par leurs postes. Ceci indique que les formations programmées ne répondent pas forcément aux besoins réels.

**Tableau n°48** : Analyse croisée : Votre poste exige des compétences qui ne concordent pas avec votre profil de formation ? \* L'administration prévoit-elle des formations pour vous faire acquérir les compétences nécessaires ?

		Si Oui ; l'administration prévoit-elle des formations pour vous faire acquérir les compétences nécessaires ?		Total
		Oui	Non	
Est-ce que votre poste exige des compétences qui ne concordent pas avec votre profil de formation ?	Oui	Effectif 32 % compris dans 22,5%	Effectif 110 77,5%	142 100,0%
	Non	Effectif 15 % compris dans 15,0%	Effectif 85 85,0%	100 100,0%
Total		Effectif 47 19,4%	Effectif 195 80,6%	242 100,0%

**Source : résultat d'enquête.**

### 3.1.2. Test du lien entre : La capacité du système d'évaluation à détecter les compétences et le rendement / La nécessité de le revoir

**H0** : La nécessité de la révision du système d'évaluation ne dépend pas de sa capacité de détecter les compétences et le rendement.

**H1** : La nécessité de la révision du système d'évaluation dépend de sa capacité de détecter les compétences et le rendement.

**Tableau n°49** : Test du khi-deux : qualité du système d'évaluation / la nécessité de le revoir

#### Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Trouvez-vous que le système d'évaluation actuel permet de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ? * Si non, Trouvez vous que votre administration a besoin de revoir son système d'évaluation ?	242	100,0%	0	0,0%	242	100,0%

#### Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	-,527	,000
V de Cramer	,527	<b>,000</b>
Nombre d'observations valides	242	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

#### Source : résultat d'enquête.

Nous avons croisé des questions sur la perception du système d'évaluation par les salariés, afin de voir si l'évaluation en tant que pratique de GRH joue son rôle dans le développement de compétences du personnel. D'après le tableau ci-dessus, le test du khi-deux est significatif du fait que la P-value est égale à  $(0,000) < (0,05)$ . Donc, au risque de (5%) d'erreur et en rejetant l'hypothèse nulle (H0) l'hypothèse alternative est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la nécessité de revoir le système d'évaluation et sa capacité à bien détecter les compétences et la performance. Ce lien est considéré comme fort ( $\phi = -0,527$ ) la valeur négative ici indique que nos deux variables sont inversement proportionnelles, ce qui veut dire que plus le système d'évaluation permet de détecter les compétences et la performance moins on pense à la nécessité de revoir l'évaluation, et au contraire ceux qui sont favorables à sa révision c'est justement à cause de son incapacité à les détecter.

### 3.1.3. Test du lien entre la satisfaction des critères de recrutement et leurs capacités à détecter les compétences.

Tableau n°50 : Analyse croisée : Satisfaction du recrutement / Détection des compétences

Corrélations			Sur une échelle de 1 à 5, combien êtes-vous satisfaits des critères de recrutement de votre administration ?	Pensez-vous que les critères de recrutement actuels permettent de détecter les compétences requises pour le poste ?
	Sur une échelle de 1 à 5, combien êtes-vous satisfaits des critères de recrutement de votre administration ?	Coefficient de corrélation	1,000	,370**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
Rho de	?	N	242	242
Spearman	Pensez-vous que les critères de recrutement actuels permettent de détecter les compétences requises pour le poste ?	Coefficient de corrélation	,370**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	242	242

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

**H0** : Il n'y'a pas de lien entre la détection de compétence et la satisfaction des critères de recrutement.

**H1** : Il y'a un lien entre la détection de compétence et la satisfaction des critères de recrutement.

D'après le tableau ci-dessus, la corrélation est significative du fait que la P-value est égale à  $(0,000) < (0,05)$ . Donc, au risque de (5%) d'erreur et en rejetant l'hypothèse nulle (H0) l'hypothèse alternative est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la satisfaction des critères de recrutement et leurs capacités à détecter les compétences. La force de ce lien est moyenne (0,37) mais significative puisque que ceux qui trouvent que les critères permettent de détecter les compétences sont généralement satisfaits des critères de recrutement, et inversement ceux qui ne trouvent pas qu'ils détectent les compétences sont insatisfaits du recrutement. Ce qui indique la conscience des salariés de la place que devrait occuper le critère de compétence dans le recrutement.

### 3.1.4. Test du lien entre le développement des compétences et la performance

**H0** : Il n'existe pas de lien entre l'intérêt que porte l'administration au développement des compétences et la performance du service ?

**H1** : Il existe un lien entre l'intérêt que porte l'administration au développement des compétences et la performance du service ?

**Tableau n°51** : Analyse croisée : développement des compétences / la performance

Corrélations			
		Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?	Que pensez-vous de la performance de votre service en générale ?
Rho de Spearman	Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?	1,000	,392**
	Coefficient de corrélation	.	,000
	Sig. (bilatérale)	242	242
	N		
	Que pensez-vous de la performance de votre service en générale ?	,392**	1,000
	Coefficient de corrélation	,000	.
	Sig. (bilatérale)	242	242
	N		

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, la corrélation est significative du fait que la P-value est égale à  $(0,000) < (0,05)$ . Donc, au risque de (5%) d'erreur et en rejetant l'hypothèse nulle (H0) l'hypothèse alternative est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre l'intérêt que porte l'administration au développement des compétences et la performance de ses services. La force de ce lien est moyenne (0,392) et indique une corrélation positive, plus l'administration donne une importance au développement des compétences plus la performance est bonne, et inversement, quand l'intérêt porté aux compétences est perçu comme faible moins la performance est bonne.

### 3.1.5. Test du lien entre la considération par le supérieur et le sentiment d'être reconnu au travail

**H0** : Il n'y'a pas de lien entre la considération des efforts par le supérieur et le sentiment de reconnaissance au travail

**H1** : Il y'a un lien entre la considération des efforts par le supérieur et le sentiment de reconnaissance au travail

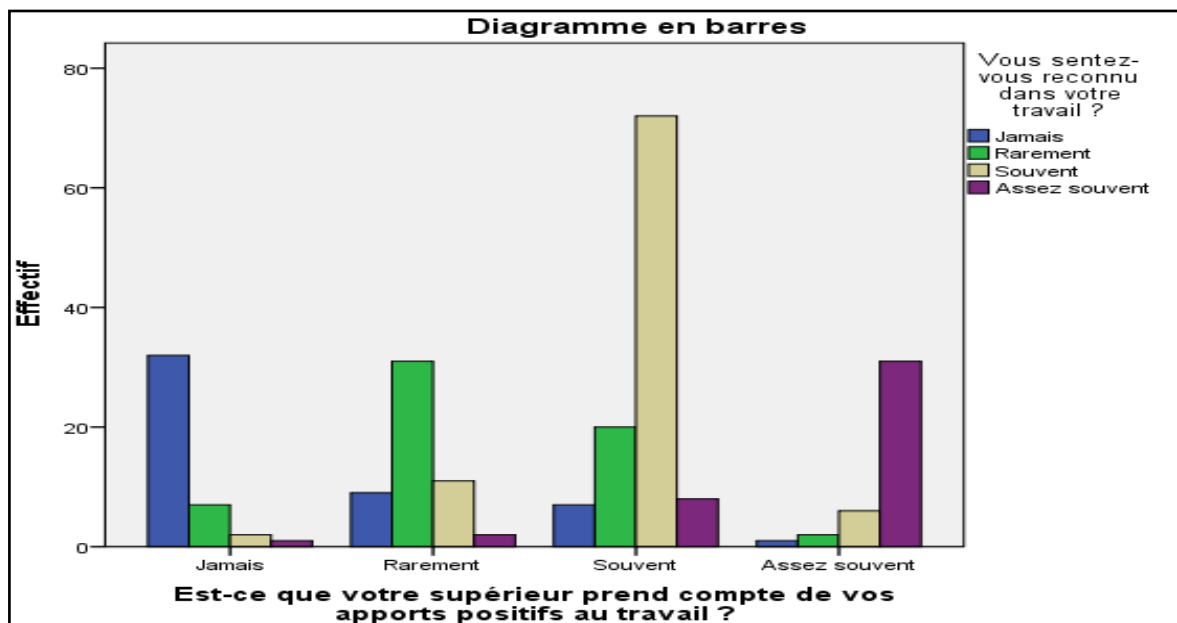
**Tableau n°52** : Analyse croisée : Considération par le supérieur/ sentiment de reconnaissance  
Corrélations

		Est-ce que votre supérieur prend compte de vos apports positifs au travail ?	Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?
Rho de Spearman	Est-ce que votre supérieur prend compte de vos apports positifs au travail ?	1,000	,718**
	Coefficient de corrélation		,000
	Sig. (bilatérale)	.	
	N	242	242
	Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?	,718**	1,000
	Coefficient de corrélation		,000
	Sig. (bilatérale)	.	
	N	242	242

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

**Graph n°29** : Analyse croisée : considération par le supérieur/ Sentiment de reconnaissance



Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, la corrélation est significative du fait que la P-value est égale à  $(0,000) < (0,05)$ . Donc, au risque de (5%) d'erreur et en rejetant l'hypothèse nulle (H0) l'hypothèse alternative est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la considération

des efforts par le supérieur et le sentiment d'être reconnu dans le travail. Ce lien est considéré comme fort (0,718) et indique une corrélation positive, plus les efforts du salarié sont reconnus par le supérieur plus le salarié a ce sentiment de reconnaissance dans son travail (ou l'inverse).

### 3.1.6. Test du lien entre la prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière et le sentiment de reconnaissance et de valorisation.

**H0** : Il n'y a pas de lien entre la prise en compte des résultats d'évaluation et le sentiment de reconnaissance et valorisation.

**H1** : Il y a un lien entre la prise en compte des résultats d'évaluation et le sentiment de reconnaissance et valorisation.

**Tableau n°53** : Analyse croisée : Prise en compte des résultats d'évaluation / Sentiment de reconnaissance et valorisation

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Pensez vous que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions de promotion, de formation ou des primes ? * Sentez-vous que vos efforts dans le travail sont reconnus et valorisés ?	242	100,0%	0	0,0%	242	100,0%

**Mesures symétriques**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,304
	V de Cramer	,304
Nombre d'observations valides	242	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

#### Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, le test du khi-deux est significatif du fait que la P-value est égale à  $(0,000) < (0,05)$ . Donc, au risque de (5%) d'erreur et en rejetant l'hypothèse nulle (H0) l'hypothèse alternative est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la prise en compte des résultats d'évaluation dans les décisions de gestion de carrière et le sentiment que les efforts fournis au travail soient reconnus et valorisés.

### 3.1.7. Test du lien entre l'intérêt porté au développement de compétences et la nécessité de ce dernier dans la réussite de l'administration.

**H0** : il n'y a pas de lien entre l'intérêt porté au développement de compétences et la nécessité de ce dernier pour la réussite de l'administration.

**H1** : Il existe un lien entre l'intérêt porté au développement de compétences et la nécessité de ce dernier pour la réussite de l'administration.

**Tableau n°54** : Analyse croisée : l'intérêt porté au développement de compétences / sa nécessité pour la réussite de l'administration.

<b>Corrélations</b>				
			Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?	Sur une échelle de 1 à 5, combien vous jugez que le développement du personnel est nécessaire pour la réussite de l'administration ?
Rho de Spearman	Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000  . 242	-,348**  ,000 242
	Sur une échelle de 1 à 5, combien vous jugez que le développement du personnel est nécessaire pour la réussite de l'administration ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	-,348**  ,000 242	1,000  . 242

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Source : résultat d'enquête.**

D'après le tableau ci-dessus, la corrélation est significative du fait que la P-value est égale à  $(0,000) < (0,05)$ . Donc, au risque de (5%) d'erreur et en rejetant l'hypothèse nulle (H0) l'hypothèse alternative est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre l'intérêt porté au développement des compétences et la nécessité de ce dernier pour la réussite de l'administration. Ce lien est considéré comme moyen (- 0,348) la valeur négative ici indique que nos deux variables sont inversement proportionnelles, ce qui veut dire que les salariés qui estiment que le développement du personnel est nécessaire pour la réussite de l'administration trouvent que peu d'intérêt est porté au développement des compétences par leur administration, et au contraire ceux qui trouvent qu'il y'a assez d'importance porté au développement du personnel ne pense pas forcément que ce dernier est essentiel pour la réussite.



**Tableau n°55 : Moyennes des échelles de mesure de développement de compétences**

<b>Statistiques descriptives</b>			
	Moyenne	Ecart-type	N
Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?	<b>2,10</b>	1,040	242
Sur une échelle de 1 à 5, combien vous jugez que le développement du personnel est nécessaire pour la réussite de l'administration ?	<b>4,30</b>	1,113	242

**Source : résultat d'enquête.**

D'après ces résultats, nous constatons qu'il y'a très peu d'intérêt porté au développement des compétences avec une valeur inférieure à la moyenne (2,10). En contre partie, les salariés jugent que le développement du personnel est très nécessaire pour la réussite de l'administration comme l'indique la moyenne des réponses de (4,30).

On peut donc en conclure que les attentes des salariés en termes de développement de compétences et de son rôle dans la réussite de l'administration sont supérieures aux efforts de leur administration en ce sens.

Dans ce cadre, nous avons interrogé les salariés sur leurs attentes en contre partie de leur engagement à être plus performants dans le travail, qui se résument comme suit :

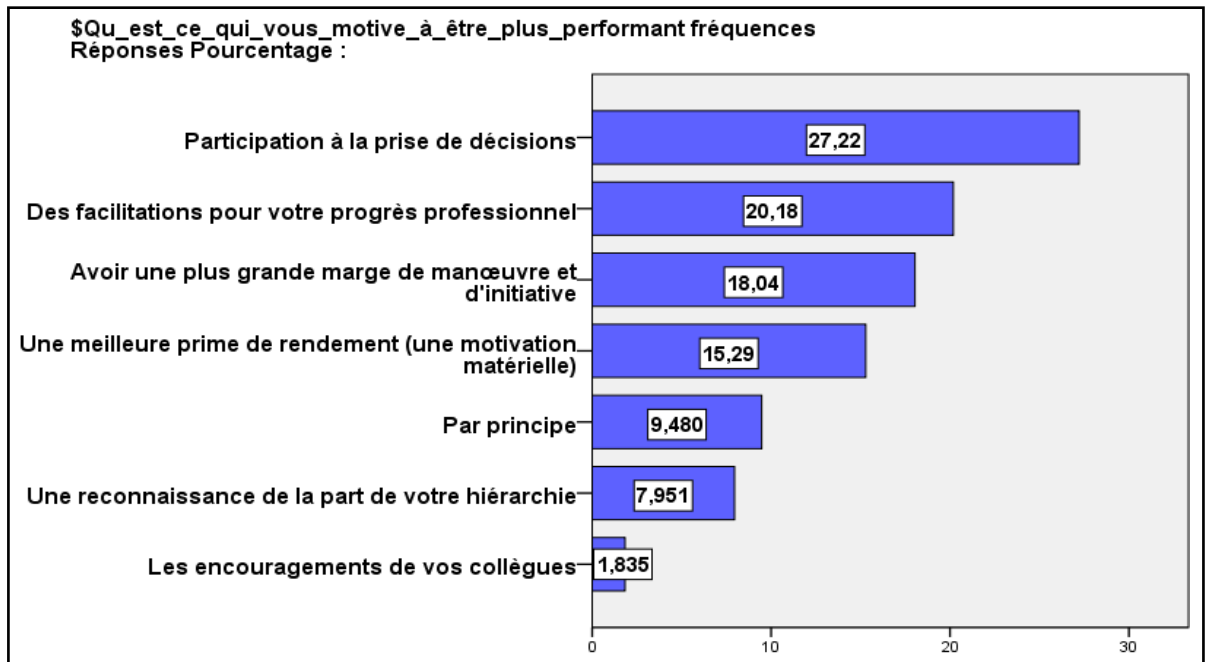
**Tableau n°56 : Tri à plat : qu'est ce qui vous motive à être plus performant ?**

	<b>Réponses</b>		<b>Pourcentage Cumulé par catégorie</b>	<b>Pourcentage d'observations</b>
	N :	Pourcentage		
Une reconnaissance de la part de votre hiérarchie	26	8,0%		11,3%
Les encouragements de vos collègues	6	1,8%		2,6%
Par principe	31	9,5%	<b>19,3%</b>	13,5%
Une meilleure prime de rendement (une motivation matérielle)	50	15,3%	<b>15,3%</b>	21,7%
Des facilitations pour votre progrès professionnel	66	20,2%		28,7%
Avoir une plus grande marge de manœuvre et d'initiative	59	18,0%		25,7%
Participation à la prise de décisions	89	27,2%	<b>65,4%</b>	38,7%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>142,2%</b>

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**Source : résultat d'enquête.**

**Graphe n°30 : Tri à plat : qu'est ce qui vous motive à être plus performant ?**



**Source : résultat d'enquête.**

D'après les résultats, nous constatons que les plus importants facteurs qui peuvent inciter les salariés à être plus performants dans les collectivités locales sont de nature immatérielle, leurs attentes concernent en premier lieu la possibilité d'être plus impliqué dans la prise de décision, de faciliter leurs progrès professionnel et d'avoir une plus grande marge d'initiative avec un pourcentage cumulé de (65,4%). En deuxième position, nous retrouvons des aspects liés à la motivation personnelle (pour ceux qui le font par principe) et une motivation au travail dû à la reconnaissance et aux encouragements de l'hiérarchie et des collègues avec un pourcentage cumulé de (19,3%). Et finalement nous avons la motivation matérielle avec un pourcentage de (15,3%).

Pour conforter ces résultats, nous avons posé une question aux salariés afin de recenser, selon leur point de vue, les obstacles qui empêchent une meilleure performance dans leurs services ?

**Tableau n°57 : Réponses multiples : les obstacles pour une meilleure performance du service**

**Récapitulatif des observations**

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$Obstacles_Performance <sup>a</sup>	232	95,9%	10	4,1%	242	100,0%

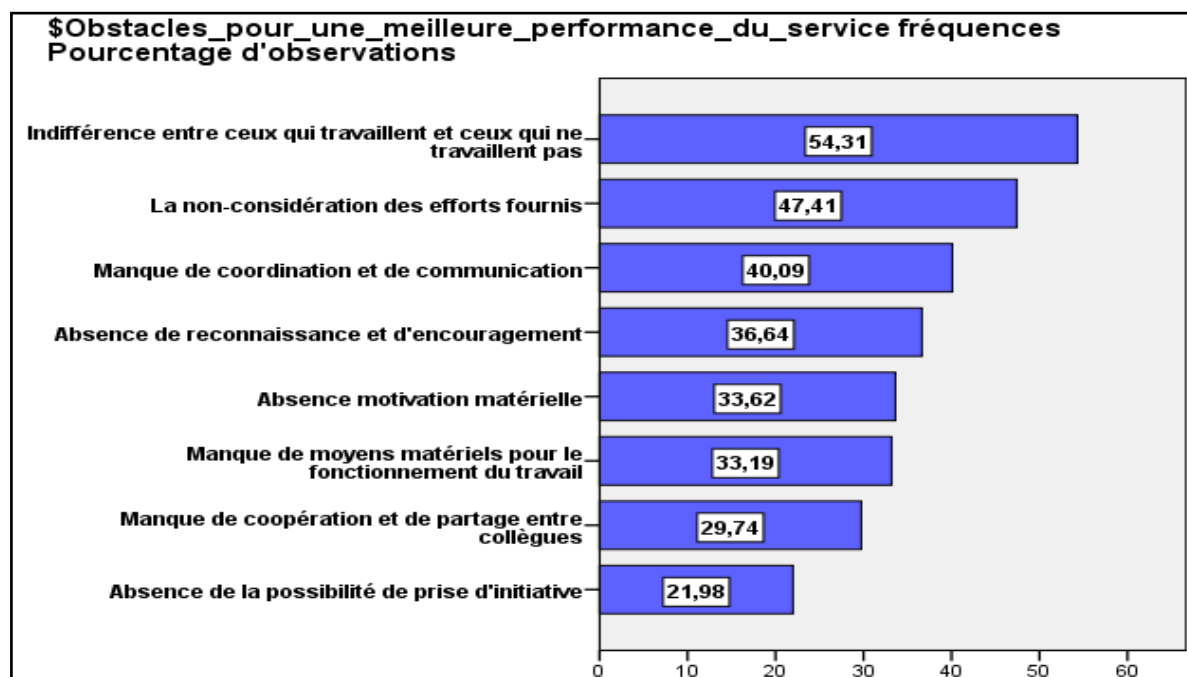
a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

**\$Obstacles Performance fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations	Pourcentage cumulé
	N	Pourcentage		
La non-considération des efforts fournis	110	16,0%	47,4%	16,0%
Indifférence entre ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas	126	18,3%	54,3%	34,3%
Absence de reconnaissance et d'encouragement	85	12,3%	36,6%	46,6%
Absence motivation matérielle	78	11,3%	33,6%	57,9%
Manque de moyens matériels pour le fonctionnement du travail	77	11,2%	33,2%	69,1%
Absence de la possibilité de prise d'initiative	51	7,4%	22,0%	76,5%
Manque de coopération et de partage entre collègues	69	10,0%	29,7%	86,5%
Manque de coordination et de communication	93	13,5%	40,1%	100%
Total	689	100,0%	297,0%	

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°31 : Les obstacles de la performance dans les collectivités locales d'Oran**



Source : résultat d'enquête.

Selon les salariés, les premiers obstacles pour la performance de leurs services sont liés à la **non considération et à la non-reconnaissance** (avec un pourcentage cumulé de 46,6%) : on retrouve l'indifférence entre ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas en première position selon (54,31%) des répondants, suivie par la non considération des efforts fournis (47,41%) l'absence de reconnaissance et d'encouragement (36,64%) en 4<sup>ème</sup> position.

Comme deuxième obstacle on retrouve **le manque de communication et de partage** avec un pourcentage cumulé de (23,5%). Nous remarquons que les deux premières causes sont liées à des aspects immatériels. L'aspect matériel vient alors comme troisième obstacle, puisque (33,62%) affirment que **l'absence de motivation matérielle** et des moyens matériels (33,19%) sont parmi les freins d'une meilleure performance. Finalement nous retrouvons **l'absence de la possibilité de prise d'initiative** selon (21,98%) de répondants.

Ces résultats mettent en lumière les axes sur lesquels devraient travailler les collectivités locales d'Oran en vue d'améliorer la performance de leurs services. A noter que la concrétisation de ces axes ne nécessite pas de grands moyens puisque ils sont majoritairement de nature immatérielle.

**Tableau n°58 : Récapitulatif des tests de liens et leurs impacts**

<b>Lien entre variables</b>	<b>Type de test</b>	<b>Signification</b>	<b>Force du lien</b>
La concordance des compétences avec le poste / Formation pour acquérir les compétences nécessaires.	<b>Khi-deux</b>	<b>(0,145)</b>	<b>Pas de lien</b>
La capacité du système d'évaluation à détecter les compétences et le rendement / La nécessité de le revoir.	<b>Khi-deux</b>	<b>(0,000)</b>	<b>(-0,527) Moyenne</b>
La satisfaction des critères de recrutement et leurs capacités à détecter les compétences.	<b>Rho de Spearman</b>	<b>(0,000)</b>	<b>(0,370) moyenne</b>
le développement des compétences et la performance.	<b>Rho de Spearman</b>	<b>(0,000)</b>	<b>(0,392) moyenne</b>
La considération par le supérieur et le sentiment d'être reconnu au travail.	<b>Rho de Spearman</b>	<b>(0,000)</b>	<b>(0,718) forte</b>
la prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière et le sentiment de reconnaissance et de valorisation.	<b>Khi-deux</b>	<b>(0,000)</b>	<b>(0,304) moyenne</b>
l'intérêt porté au développement de compétences et la nécessité de ce dernier dans la réussite de l'administration.	<b>Rho de Spearman</b>	<b>(0,000)</b>	<b>(0,348) moyenne</b>

**Source : résultat d'enquête.**

Le plus fort lien obtenu, concerne l'impact significatif qu'a la considération du supérieur sur le sentiment de reconnaissance dans le travail. En contre partie, les résultats démontrent l'absence de lien entre les formations et les compétences requises pour un poste, dans le sens où ces formations ne sont pas forcément planifiées pour améliorer ou mettre à jour les compétences nécessaires pour un poste donné.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Les tests de corrélation effectués dans la troisième section, nous ont permis de confirmer notre hypothèse et de dire qu'effectivement le développement et la valorisation des compétences ont un impact positif sur la performance dans les collectivités locales d'Oran. Toutefois, même si les tests démontrent l'existence de liens positifs, leurs impacts (ou forces) sont considérés, dans l'ensemble, comme moyens à faibles. Ces résultats sont tout à fait logiques car, d'un côté, ils confirment empiriquement l'existence d'un impact positif comme le stipule la théorie. D'un autre côté, l'impact faible est tout à fait compréhensible vu le faible intérêt accordé à la gestion des compétences dans les collectivités locales.

L'analyse et la discussion des résultats, nous ont permis de répondre à la première partie de notre problématique, car bien situer la place qu'occupe, réellement, les compétences dans les différentes pratiques RH nous renseigne sur les axes défaillants, à améliorer, si on veut permettre aux compétences d'être un levier stratégique d'amélioration de performance.

Dans ce cadre, nous avons pu répondre à plusieurs questions, notamment celles relatives aux pratiques RH. Ainsi, nous avons vu que des pratiques comme la formation, l'évaluation et la promotion existent, mais leur application ne se fait pas selon des critères bien déterminés. Au contraire, les résultats nous montrent que les critères de gestion des carrières restent très vagues, et dans la plupart des cas ils ne tiennent compte que des diplômes et de l'ancienneté, laissant ainsi la liberté de décision aux supérieurs hiérarchiques lorsque il s'agit d'évaluer les compétences ou le rendement.

D'après les résultats obtenus, la grande majorité de l'échantillon affirme n'avoir reçu aucune forme de motivation dans leur travail et que leurs efforts sont rarement récompensés. Cependant, ceci ne les a pas empêché de fournir des efforts supplémentaires par engagement personnel ou par dévouement au service. On peut constater que beaucoup restent à faire en matière de reconnaissance et de motivation comme élément d'amélioration de performance individuelle et à travers elle la performance collective.

L'absence de critères bien définis a fait surgir d'autres problèmes liés à la transparence et la confiance envers l'administration. Le fait qu'il n'y'ai pas assez de transparence dans la gestion du personnel, laisse entendre chez les salariés que le simple droit à l'information d'accès aux concours de promotions ou les formations deviennent parfois des privilèges qui dépendent de la nature des relations avec l'hierarchie ou même du piston.

Nous avons constaté qu'il y'a plusieurs éléments qui nuisent à la GRH. Si on évoque le développement des compétences dans les collectivités locales d'Oran, nous constatons que le seul moyen entrepris dans ce sens est la multiplication de formation<sup>1</sup> sans prise en compte des autres mesures qui doivent accompagner la gestion des compétences durant toutes la carrière ( manque d'outil de gestion et cadre juridique rigide qui ne permet pas la détection de et la valorisation de compétences).

Donc, dans le cadre d'une culture de gestion qui n'encourage pas forcément une gestion basée sur les compétences ; et dans l'absence d'une stratégie et d'objectifs bien déterminés, il est tout à fait normal de se retrouver face à des problèmes de performance.

Dans ce sens, nous allons discuter dans le chapitre suivant, quels apports peuvent avoir l'amélioration de l'environnement de gestion et l'instauration d'éléments de bonne gouvernance à la GRH ?

---

<sup>1</sup> Afin de toucher le maximum de personne sans étudier si la finalité de ces formations répond aux besoins réels de chaque collectivité.

**CHAPITRE 4 : UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UNE GRH  
BASEE SUR LA COMPETENCE DANS LA SPHERE PUBLIQUE.**

## **INTRODUCTION DU CHAPITRE**

Parler d'optimisation de la gestion des ressources humaines, du développement et de la valorisation des compétences des fonctionnaires dans la sphère publique, ne dépend pas que de l'organisation concernée. Les changements que connaît la gestion publique avec ses orientations basées de plus en plus sur le résultat font naître de nouvelles exigences de performance. Pour y parvenir, beaucoup d'éléments et de facteurs sont indispensables. Un climat favorable à une éventuelle amélioration nécessite une transparence dans les procédures, la décentralisation des décisions, l'implication des différentes parties prenantes, etc. (Mazouz & Leclerc, 2008)

C'est ici que s'impose le rôle de la gouvernance : Qu'est-ce que la gouvernance ? Et comment s'inscrit-elle dans le processus de développement de la GRH de la fonction publique ?

Les réponses à ces questions sont apportées dans ce chapitre qui est réparti en trois sections. Nous avons commencé, dans la première section, par définir la gouvernance, ses principes et ses champs d'application dans la sphère publique, ainsi que ses apports en termes de modernisation de la gestion publique. Dans la deuxième section, nous avons analysé les indicateurs de gouvernance dans les collectivités locales d'Oran. Enfin, dans la troisième section, nous avons essayé de répondre à notre deuxième hypothèse et voir si la bonne gouvernance induit une GRH basée sur les compétences dans la fonction publique ? Et ce à travers une analyse des tensions de gouvernance dans les collectivités locales d'Oran selon le modèle d'analyse multi-niveaux proposé par (Hudon & Mazouz, 2014).

Le but de ce chapitre est de proposer un cadre analytique de l'état de la gouvernance dans la fonction publique algérienne. A travers l'étude de cas des collectivités locales d'Oran, nous avons essayé de dresser un aperçu réel de la problématique de GRH dans le cadre des tensions de gouvernance qu'elle rencontre. Nous avons consacré ce dernier chapitre à l'analyse théorique et empirique de la problématique, ce qui nous a servi de conclusion à notre recherche.



## SECTION 1 : LES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DANS LA SPHERE PUBLIQUE

### 1.1. Etat de l'art sur la gouvernance

La « gouvernance » fait partie des notions polysémiques, ce qui rend difficile d'avoir une définition unique et précise de la gouvernance ; ces dernières années, le mot gouvernance est associé à de multiples disciplines, on parle de gouvernance locale, gouvernance mondiale, gouvernance d'emploi, gouvernance d'entreprise, etc. Cette association est devenue tellement fréquente et répandue que certains parlent de son utilisation comme un effet de mode, ce qui a lancé un débat autour du concept (Baron, 2003).

Comme son sens change selon le domaine d'utilisation, nous avons choisi dans un premier temps de se référer aux auteurs qui ont traité la gouvernance en soit et pour soit afin de mieux cerner le terme et d'avoir les définitions les plus épurées, avant de traiter la gouvernance dans le contexte de la gestion publique qui nous intéresse.

Le mot gouvernance est défini dans le (Dictionnaire Larousse) comme étant « *action de gouverner* » ou « *la manière de gérer, d'administrer* ». pour ce qui est de l'étymologie, le mot gouvernance tire son origine du mot anglais « governance » dérivé du mot latin « *gubernare* » signifiant diriger un navire.<sup>1</sup>

(Borot, 2002) a abordé la gouvernance en expliquant l'origine de l'utilisation moderne de ce terme dans le contexte global lié aux états et aux relations internationales ainsi que dans l'entreprise. L'auteur rappelle que lorsque le terme « governance » apparaît en anglais au XIVe siècle, il a fait référence aux connotations partagées entre le gouvernement politique et le gouvernement de soi. « *Ce terme pouvait désigner la charge d'un gouverneur, d'un souverain, d'un magistrat, le domaine sur lequel ils exercent cette charge, la façon dont ils pratiquent le pouvoir, mais aussi la maîtrise que l'on a de son comportement, de sa langue et de ses mœurs.* » (Borot, 2002, p. 173), dans cette définition l'auteur fait référence à la compétence des agents en charge et à leur éthique. Et quand il s'agit de la gouvernance dans l'entreprise, il précise que « *Lorsqu'on parle en effet de corporate governance en anglais, on ne parle pas de la gestion économique des entreprises, mais de la façon d'exercer le pouvoir et de traiter les effets humains et sociaux des décisions qui relèvent proprement de la gestion*

---

<sup>1</sup> Dictionnaire la toupie. (s.d.). "Toupictionnaire" : le dictionnaire de politique. Consulté le Novembre 2015, sur <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>

*et de l'économie.* », une bonne gouvernance serait alors « *la façon de bien gouverner, de bien administrer, selon de justes principes. Il s'agit aussi de le faire au meilleur coût.* » (Borot, 2002, p. 174).

La gouvernance, au vu de (Moreau Defarges, 2003), est un nouveau courant qui émerge vers la fin du moyen âge, sa préoccupation est de libérer le monde de l'emprise du sacré (réduire voir éliminer l'influence de la religion), un mouvement qui ne veut plus de l'état d'être la garde d'un ordre mais de veiller à l'amélioration et l'optimisation des conditions de vie pour arriver au meilleur pouvoir possible. Dans ce sens, deux grands axes de réflexion apparaissent : « *l'un, démocratique (Hobbes, Rousseau), insistant sur le libre consentement des hommes, l'exigence d'un contrat social ; l'autre, technocratique (Saint-Simon")* » (Moreau Defarges, 2003, p. 6), qui croit qu'un bon gouvernement est celui composé d'agents qui ont de la connaissance dans leurs domaines d'intervention (des experts ou des spécialistes). L'auteur précise que même si les racines de la gouvernance remonte au moyen âge, mais ce n'est qu'après la chute du bloc soviétique, ou la mondialisation commence de se concrétiser avec l'accroissement des échanges entre les pays du monde, et l'expansion de la démocratie, etc. que l'utilisation du terme « gouvernance » devient plus courante. C'est l'un des effets de la mondialisation qui a participé au changement de nombreux concepts, cette nouvelle ère a produit aussi son vocabulaire.

C'est ainsi que la gouvernance se présente comme étant « *Ce processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines dans le respect et l'épanouissement des diversités.* »<sup>1</sup> (Moreau Defarges, 2003, p. 6). Elle vise à persuader et réunir toutes les parties concernées autour d'un projet commun au lieu de les forcer. Avec la gouvernance, l'intérêt général n'est plus imposé ou forcé par des ordres et des lois d'en haut ; au contraire, il se construit avec l'implication des différents acteurs et à travers une négociation permanente. Avec ce changement de l'autorité et du pouvoir hiérarchique d'un schéma vertical vers un autre de plus en plus horizontal, « *on préfère mettre en avant les modes de coordination qui reposent sur la **confiance**, la **coopération**, la **participation**, la **négociation** et la **recherche de consensus** face à une situation conflictuelle* » (Baron, 2003, p. 333)

Selon (Chatillon, 2002 ), la gouvernance serait plutôt : « *un état d'esprit, une éthique, un ensemble de moyens pratiques nouveaux au service de la réforme de la gestion de l'Etat.* »

A partir de ces différentes définitions, dans le tableau récapitulatif suivant, nous avons essayé de ressortir les principaux éléments de bonne gouvernance.

**Tableau n° 59 :** Eléments de bonne gouvernance.

Définitions de :	Eléments essentiels
<b>(Borot, 2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien administrer aux meilleurs couts</li> <li>- Selon de justes principes (éthique)</li> <li>- La maitrise et la compétence des agents en charge</li> </ul>
<b>(Baron, 2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiance,</li> <li>- La coopération, la participation et la négociation</li> <li>- La recherche de consensus</li> </ul>
<b>(Moreau Defarges, 2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence et maitrise des agents en charge</li> <li>- Implication des parties prenantes</li> <li>- Négociation permanente</li> </ul>

**Source :** élaboré par nos soins.

## 1.2. Principes de la gouvernance publique

L'utilisation du terme « gouvernance » et de ses principes varie selon les domaines ; la gouvernance étant une notion très large sa définition peut induire à confusion, d'où la nécessité de spécifier son champ d'application pour une meilleure compréhension, de façon générale, « *La gouvernance d'un système désigne les mécanismes au moyen desquels les mandataire(s) et les mandants articulent leurs intérêts et aplanissent leurs différences afin de réaliser leurs objectifs. La gouvernance désigne, par ailleurs, les institutions, qui influent sur l'exercice des pouvoirs dans les entités concernés. Enfin, la gouvernance d'un système est décrite par l'interaction participative entre les acteurs concernés à tous les niveaux* » (Bakkour, 2013, p. 1)

L'utilisation et la référence à la notion de « bonne gouvernance » s'est accru après l'accentuation et la multiplication des critiques adressées au rôle que jouaient les différents états dans leurs gestions publiques. Comment l'état peut concilier entre son rôle de gestion et celui du contrôle, en même temps, sans qu'il y est de dysfonctionnements ou de dépassements contradictoires aux règles et à l'éthique ? Comment faire face aux limites de la gestion publique ? Comment minimiser ou voir éliminer la bureaucratie et rapprocher le citoyen de ses administrations ? Tant de questions qui ont incité l'apparition de la bonne gouvernance

qui selon les différentes définitions se présente comme étant *la solution* qui peut concilier et gérer les interactions entre les différentes disciplines *source de richesses*, «notamment parce qu'elle renvoie à une multitude de facettes et favorise la rencontre entre disciplines » (Baron, 2003, p. 330)

Les principes d'une bonne gouvernance publique sont définis par les grandes institutions internationales qui s'intéressent aux problématiques de gouvernance dans le monde, nous citerons dans cette partie, principalement, les définitions et les principes de gouvernance selon la banque mondiale, l'OCDE et l'union européenne. Nous focaliserons sur le lien entre les dimensions politique et administrative. « *Le terme de gouvernement, basé sur la centralité des pouvoirs et de compétences, s'élargit pour s'inclure dans la gouvernance. Ce passage vers un nouveau management publique est réalisé par d'une nouvelle rationalité politique.* » (Bakkour, 2013, p. 18)

La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système donné, « *la gouvernance exige une approche globale des objectifs et des méthodes, l'un de ses objectifs les plus importants est la modernisation de l'administration publique et la vérification de l'existence des indicateurs de la qualité de vie des citoyens comme l'éducation et la santé qui sont des coûts pour l'État considérés comme des investissements à long terme.* » (Bakkour, 2013, p. 26). Etant donné que la modernisation des administrations publiques représente un des principaux objectifs de bonne gouvernance, notre travail s'intéresse essentiellement à cette relation, nous présenterons d'abord les principes de bonne gouvernance publique, ensuite nous essayerons de déterminer les indicateurs qui détermineront ce lien.

**Selon le** (Programme des Nations Unies pour le Développement, p. 1)

« La gouvernance est l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle repose sur les mécanismes, processus et institutions complexes par le biais desquels les citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnus par la loi. La gouvernance englobe mais aussi transcende, le gouvernement ; elle s'applique à tous les acteurs concernés, y compris le secteur privé et les organisations de la société civile. »

**Selon** (La commission européenne, 2001, p. 9)

« La gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. En dépit de son caractère large et ouvert, la gouvernance est un élément clé des politiques et des réformes en faveur de la réduction de la pauvreté, de la démocratisation et de la sécurité mondiale. »

**Selon la Banque Mondiale<sup>1</sup>**

La gouvernance comporte des traditions et des institutions par lesquelles l'autorité dans un pays est exercée. Cela inclut le processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et à appliquer d'une façon efficace des politiques saines et le respect des citoyens et de l'État pour les institutions régissant les interactions économiques et sociales entre eux.

**Selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique<sup>2</sup>**

La gouvernance est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance est une notion objective qui comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent afin de régler leurs différences.

Toutes ces définitions insistent sur des principes d'implication des parties prenante, de transparence, de participation, etc. autrement dit introduire des aspects de démocratie dans la manière d'exercer l'autorité politique, économique et administrative d'un pays. Car selon le (Conseil de l'Union européenne, 2001, p. 3) une « *transparence accrue [garantit] une meilleure participation des citoyens au processus décisionnel ainsi qu'une plus grande légitimité, efficacité et responsabilité de l'administration à l'égard des citoyens dans un système démocratique* »

---

<sup>1</sup> Dans : Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. *LAMETA études et synthèses*.p17.

<sup>2</sup> Ibid.

## Encadré n° 4 : Les 12 principes de bonne gouvernance selon le conseil de l'Europe.

### **Principe 1 - Elections conformes au droit, représentation et participation justes**

- Tous les hommes et toutes les femmes ont le droit de faire entendre leur voix lors de la prise de décisions, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'organes légitimes qui représentent leurs intérêts.
- Toutes les voix, y compris celles des plus défavorisés et des plus vulnérables, sont entendues et prises en compte lors de la prise de décisions, entre autres celles qui concernent l'allocation de ressources.

### **Principe 2 – Réactivité**

- Les services publics sont assurés et il est fait suite aux demandes et aux plaintes dans un délai raisonnable.

### **Principe 3 - Efficacité et efficience**

- Les résultats sont conformes aux objectifs fixés.
- Les ressources disponibles sont utilisées de façon optimale.
- Des audits sont effectués à intervalles réguliers afin d'évaluer et d'améliorer les services

### **Principe 4 - Ouverture et transparence**

- Toutes les informations qui ne sont pas classées pour des raisons bien spécifiées par la loi (telles que la protection de la vie privée ou la garantie de l'impartialité dans les procédures de passation des marchés) sont publiquement accessibles.
- Le public est informé des décisions, de la mise en œuvre des politiques et des résultats obtenus, de sorte qu'il puisse suivre efficacement les travaux des collectivités locales et y contribuer.

### **Principe 5 - Etat de droit**

- Les collectivités locales respectent la loi et les décisions judiciaires.
- Les normes et les réglementations sont adoptées conformément aux procédures définies par la loi ; elles sont appliquées de manière impartiale.

### **Principe 6 - Comportement éthique**

- L'intérêt général est placé au-dessus des intérêts individuels.
- Il existe des mesures efficaces pour prévenir et combattre toutes les formes de corruption.
- Les conflits d'intérêt sont déclarés en temps voulu ; les personnes impliquées doivent s'abstenir de prendre part aux décisions qui s'y rapportent.

### **Principe 7 - Compétences et capacités**

- Les capacités professionnelles des personnes qui assurent la gouvernance sont entretenues et renforcées en permanence afin d'obtenir une production et un impact plus importants.
- Les fonctionnaires sont encouragés à améliorer continuellement leurs performances.
- Création et utilisation de méthodes et de procédures pratiques visant à changer les aptitudes en compétences et à obtenir de meilleurs résultats.

### **Principe 8 - Innovation et ouverture d'esprit face au changement**

- Des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes sont recherchées et des méthodes modernes sont employées pour assurer les services.
- Il est instauré un climat favorable aux changements en vue d'atteindre de meilleurs résultats.

### **Principe 9 - Durabilité et orientation à long terme**

- Les politiques actuelles prennent en compte les besoins des générations à venir.
- La durabilité de la communauté est constamment prise en compte.
- Les décisions sont prises dans l'objectif d'internaliser tous les coûts et d'éviter de transmettre aux générations futures les tensions et les problèmes, qu'ils soient d'ordre environnemental, structurel, financier, économique ou social.

### **Principe 10 - Gestion financière saine**

- Les charges n'excèdent pas le coût des services assurés et ne réduisent pas la demande de façon trop importante, notamment dans le cas des services publics essentiels.
- Les risques sont calculés et gérés correctement, ce qui passe notamment par la publication des comptes consolidés et, dans le cas des partenariats public-privé, par un partage réaliste des risques.

### **Principe 11 - Droits de l'Homme, diversité culturelle et cohésion sociale**

- Les Droits de l'Homme sont respectés, protégés et appliqués, et la discrimination, fondée sur quelque critère que ce soit, est combattue, dans la limite des compétences des collectivités locales.
- La cohésion sociale et l'intégration des régions défavorisées sont encouragées. L'accès aux services de base est garanti, notamment pour les tranches de la population les moins favorisées.

### **Principe 12 - Obligation de rendre des comptes**

- Tous les décideurs, qu'il s'agisse de groupes ou d'individus, sont tenus pour responsables de leurs décisions.
- Les décisions font l'objet de comptes-rendus; elles sont expliquées et peuvent être sanctionnées.
- Il existe des mesures efficaces pour remédier aux abus administratifs et aux agissements des collectivités locales qui bafouent les droits civils.

Source : (Conseil de l'Europe, 2008, pp. 2-3)

A l'instar de ces institutions, très souvent, la gouvernance est abordée lorsqu'il s'agit de problèmes de corruption, du climat des affaires ou de gestion publique en général. Seulement, quand la gestion publique est abordée, il y'a une tendance à la traiter dans les volets qui s'intéressent à la relation avec les citoyens (bureaucratie, facilité d'accès à l'information, etc.) ou dans la gestion des affaires et marchés publics en général. Rares sont les recherches qui s'intéressent à l'application des principes de bonne gouvernance au sein des institutions elles-mêmes (l'intégration et l'application de ces principes dans sa gestion interne). Nous nous interrogeant : si ces principes ne sont pas appliqués dans la gestion interne au quotidien, si entre fonctionnaires ou entre les différents niveaux hiérarchiques on parle de manque de transparence, de communication ou même de confiance, alors comment est-il possible d'inspirer ceux-ci aux citoyens ? C'est ce qui nous a incités à vérifier l'existence de ces aspects dans la gestion interne, de voir à quel point la démocratisation et la transparence dans les pratiques de gestion existent ? Et si cela renforce la confiance des fonctionnaires en leurs organisations ?

### **1.3. Apports des principes de bonne gouvernance à la GRH**

Dans cette partie nous allons étudier le lien entre les principes de bonne gouvernance et la GRH. A partir des différentes définitions de la bonne gouvernance citées plus haut, nous pouvons résumer que la gouvernance repose sur trois principes fondamentaux à savoir : **la démocratisation des processus, la compétence des agents en charge et la confiance**. C'est la concrétisation de ces principes dans un état qui peut créer un environnement favorable à d'éventuelles améliorations dans la gestion des organisations et de leurs performances.

#### **1.3.1 La confiance principe de bonne gouvernance et instrument managérial**

Les théories de management ont beaucoup évolué, elles ne s'intéressent plus aux aspects internes de l'entreprise seulement, mais les dépassent et traitent également des aspects liés à l'environnement (réputation, RSE, confiance, etc.) autrement dit de la problématique de gouvernance d'entreprise. De nos jours, le management n'a plus besoin *de jouer sur l'autorité pour être efficace*, il repose plutôt sur d'autres valeurs telles que la confiance, la reconnaissance, le respect, etc. qui deviennent *les clés d'une nouvelle forme de management*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> (Dynamique Entrepreneuriale) Consulté le mars 12, 2016, sur <http://www.dynamique-mag.com/article/reinventer-le-management-le-pari-de-la-confiance.3399#sthash.4u7JyXhZ.dpuf>

Si on veut parler de la confiance comme instrument managérial au niveau des organisations publiques, nous devons tout d'abord analyser les conditions qui ont rendu le recours à la confiance nécessaire. Mais avant nous allons voir les différentes définitions du terme.

La « confiance » fait partie des notions polysémiques, comme son sens change selon le domaine d'utilisation, nous avons choisi de la définir dans le contexte de la gestion qui nous intéresse. Dans le (Dictionnaire Larousse) la confiance est définie comme étant ce « *sentiment d'assurance, de sécurité qu'inspire au publique la stabilité des affaires, de la situation politique.* ».

Aussi dans le travail de (Bornarel, 2007, p. 5) nous retrouvons la définition suivante : « *La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation ; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique*».

De ces définitions nous pouvons retenir que la confiance repose d'abord sur un rapport d'assurance qui protège les intérêts entre toutes les parties concernées.

- **L'apport de la confiance au management**

Le renforcement de la confiance est un processus interactif dans lequel les individus apprennent à établir et à maintenir la fiabilité, dans des paramètres organisationnels donnés (contextuels et structurels) (Olga Paliszkievicz, 2011). Selon (Trust Management Institut) « *La confiance est l'art d'abaisser les peurs, et d'augmenter l'engagement au service de la performance humaine et économique.* »<sup>1</sup> Ils mettent l'accent sur l'apport de la confiance en termes d'engagement de l'individu au service de la *réussite collective*. Ces propos sont conforté par (Yanat, 2015, p. 7) quand il explique que « *la confiance n'est plus le fruit d'un calcul ou de la nécessité bien comprise par des acteurs rationnels de coopérer mais a trait à l'existence de normes collectives qui permettent le maintien des échanges.* » dans cette vision ces théoriciens mettent la lumière sur le fait que la confiance dépasse son rôle d'assurance pour devenir un élément de motivation et de fidélisation dans les relations professionnelles.

Selon (Yanat, 2015), il existe plusieurs dimensions de confiance requises pour un management responsable durable :

---

<sup>1</sup> Trust Management Institut . (s.d.). Consulté le Mars 8, 2016, sur <http://www.trust-management-institute.org/outils-experiences/savoir-faire/equipe/details>



- **La confiance calculée :** « *Le point de vue développé ici s'appuie soit sur l'idée d'une anticipation rationnelle de l'action d'autrui, soit sur la nécessité d'une coordination, soit enfin sur le concept d'autonomie contrôlée.* » (Yanat, 2015, p. 6), autrement dit, la confiance ici est calculée sur la base de l'intérêt que l'autre partie a dans le maintien de l'engagement.
- **La confiance dérivée des institutions :** les institutions ont un grand rôle à jouer elles doivent inspirer confiance pour motiver l'engagement des individus. (résultat d'une bonne gouvernance)
- **La confiance fondée sur l'engagement individuel :** « *Il s'agit, selon cette conception, d'une forme de relation qui n'a qu'elle-même pour norme..... la relation est recherchée pour ce qu'elle peut apporter aux partenaires engagés chacun dans une logique de reconnaissance mutuelle de leur identité propre* » (Yanat, 2015, p. 6) la confiance ici dépend de l'individu de sa propre volonté à se mobiliser et à s'impliquer avec les partenaires. Son engagement est un choix.

Dans ce sens, l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance, insiste sur le rôle que peut jouer la confiance dans l'amélioration d'une complémentarité et une dynamique collective au service de la performance. La confiance en plus de sa dimension d'assurance, peut contribuer à l'implication et la fidélisation « *Alors la confiance prend corps, devenant un vecteur efficace de responsabilisation collective et d'appropriation du processus.* » (IRG, 2015, p. 16)

### **1.3.2. La démocratisation des processus quels liens avec la GRH ?**

La concrétisation d'une gouvernance commence par l'application de ses principes. Selon (Chatillon, 2002 ), la gouvernance serait plutôt : « *un état d'esprit, une éthique, un ensemble de moyens pratiques nouveaux au service de la réforme de la gestion de l'Etat.* » Dans une bonne gouvernance « *Le pouvoir doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux.* » (Moreau Defarges, 2003, p. 6) ; dans une vision de persuader et de réunir toutes les parties concernées autour d'un projet commun au lieu de les forcer.

En GRH cela peut se traduire par l'intégration d'une démarche de management participatif et d'instaurer plus de transparence dans les pratiques. « *...la transparence du processus décisionnel renforce le caractère démocratique des institutions, ainsi que la confiance du public envers l'administration* » (Curtin & Mendes, 2011, p. 102). L'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le cadre de la modernisation des

administrations publiques, permet de réduire la bureaucratie et d'améliorer le rendement des services publics, beaucoup de mesures de développement sont mises en place par les gouvernements et appliquées par les gestionnaires en place. Une adhésion de toutes les parties concernées pour pouvoir arriver à un meilleur résultat de performance est nécessaire.

Les réformes des administrations locales dans les pays de l'Europe de l'Est, comme en Algérie, se focalise sur l'amélioration des prestations de services, l'efficacité, la gouvernance, la responsabilité locale, etc. Ignorant, dans la plupart des cas, le domaine de la gestion des ressources humaines, alors que, se sont ces ressources humaines qui seront chargées de l'application de ces réformes et de faire face aux situations économiques difficiles. « *In a time of such sweeping reforms of the public service, and with such economic pressures on its employees to achieve more with less funding, good human resources practices are becoming essential* » (Zardi, 2013, p. 1). Selon l'auteur, promouvoir une gestion des ressources humaines moderne et efficace est au cœur de la "bonne gouvernance" au niveau local.

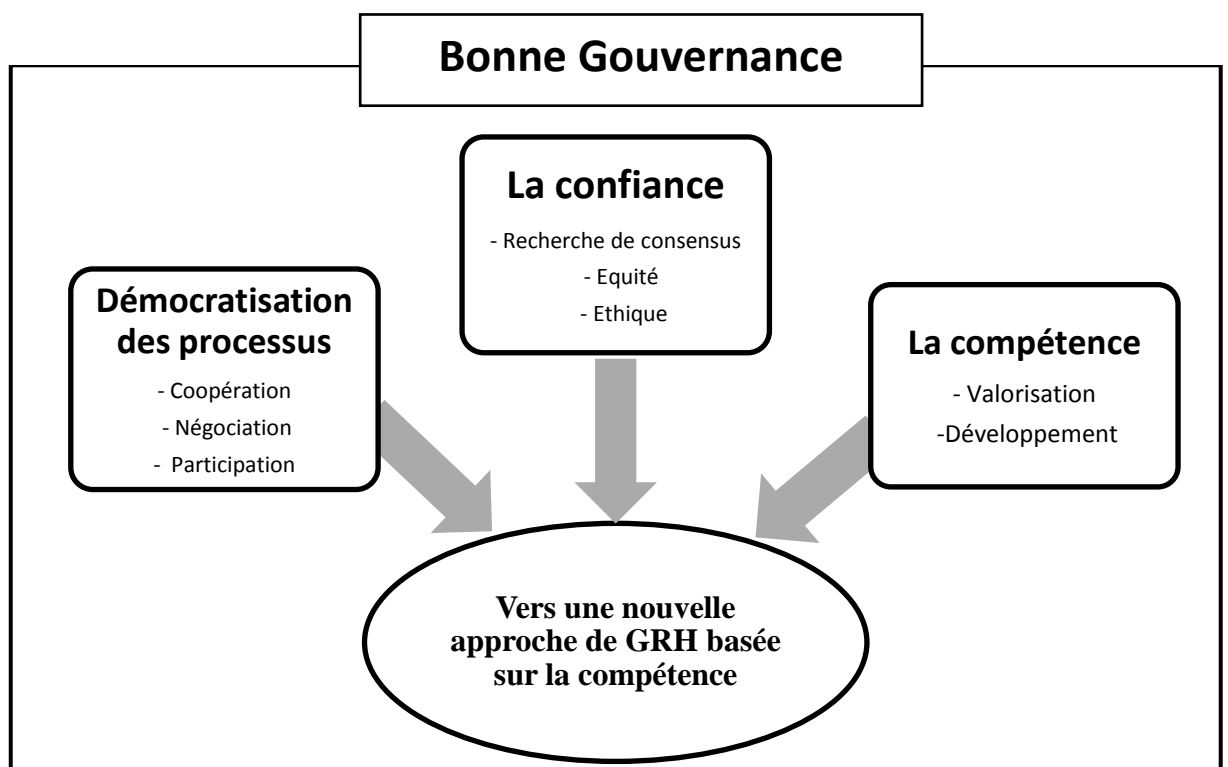
### **1.3.3 La compétence : notion clé de GRH et condition d'une bonne gouvernance**

La compétence est devenue une notion clé dans le management des ressources humaines, elle est considérée comme un outil transversal, dynamique et opératoire qui touche les différentes pratiques de la GRH (Zarifian, 2001) (Lévy-Leboyer, 2009) (Khat, 2009). De son côté, la bonne gouvernance place l'homme au centre de sa démarche, « *Comme la démocratie, la gouvernance prend l'homme non comme un matériau à exploiter mais comme une richesse à faire vivre.* » (Moreau Defarges, 2003, p. 20) Sur ce point, la GRH et la bonne gouvernance semblent être d'accord, miser sur l'homme et veiller au développement et à la valorisation de ses compétences permettent l'amélioration de la performance. « *Les compétences offrent un langage commun et une même compréhension des comportements requis, nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation.* » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 654). La gestion des compétences est perçue comme un élément accompagnateur du changement, qui offre plus de flexibilité, elle est considérée comme « *un moyen de transformer une bureaucratie en une organisation moderne et flexible.* » » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 654).

En effet, le Nouveau Management Public et l'émergence de nouveaux modes de gouvernance ont engendré des transformations majeures des organisations publiques. « *Les gestionnaires publics joueront un rôle clé dans la gestion des changements requis, dans l'harmonisation des moyens de l'État et dans la pérennité de l'administration ...la mise en œuvre du "faire plus avec moins" passe par les gestionnaires, le personnel, les structures et les méthodes de travail du secteur public.* » (Maltais & Mazouz, 2004, p. 83) L'évolution des systèmes de gouvernance requière de nouvelles compétences pour pouvoir s'y adapter. Dans ce sens, les compétences sont considérées comme un levier stratégique pour accompagner une gouvernance en transformation. (Maltais & Mazouz, 2004)

Nous avons essayé à travers la carte conceptuelle suivante d'illustrer les aspects de bonne gouvernance qui se présentent comme un « background » pour une gestion des ressources humaines basée sur la compétence. « *La gouvernance a une fonction de support pour la GRH basée sur la compétence* » (Elmogherbi & Khiat, 2017, p. 20).

**Figure n°12 :** La GRH dans le cadre d'une bonne gouvernance.



**Source :** élaborée par nos soins.

## SECTION2 : INDICATEURS DE BONNE GOUVERNANCE DANS LA GRH DES COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN.

### 2.1. Comment et quels indicateurs de gouvernance choisir ?

Pour savoir comment et quels indicateurs choisir, nous nous sommes référés aux travaux qui se sont intéressés à la confection des indicateurs de gouvernance dans le secteur public. Dans un ouvrage collectif consacré à la gouvernance universitaire au niveau du Maghreb, (Benziane, Semaoune, Benchikh, & Khiat, 2013) proposent une méthodologie de confection d'indicateurs qui peut servir d'une sorte de guide lors du choix d'indicateurs. La gouvernance publique est souvent évoquée quand il est question de performance, la gestion axée sur les résultats nécessite de nouveaux outils voir de nouveaux indicateurs afin d'accompagner le changement organisationnel.

Selon (Guisnel, 2002, p. 4) « *la nouvelle culture organisationnelle et institutionnelle est productrice d'indicateurs* », l'auteur fait référence à la gestion participative décentralisée, la gestion par résultats, l'approche systémique (voir les programmes nationaux de BG et les systèmes nationaux d'intégrité), etc. Dans ce sens, dans cette partie nous présenterons la procédure qui nous a aidé dans le choix et la détermination des indicateurs significatifs pour notre recherche.

Etant donné que le recours aux indicateurs est très fréquent dans les différentes disciplines, la gouvernance ne fait pas l'exception, mais il faut faire attention quant-aux choix et à l'usage des indicateurs de gouvernance *car souvent l'objet à mesurer et l'instrument de mesure sont confondus*, « *Il convient de **distinguer** les deux termes suivants : **le critère** est un élément d'analyse. **L'indicateur** est la mesure du critère.* » (Guisnel, 2002, p. 1).

Bien entendu, pour vérifier notre hypothèse, le choix de nos indicateurs doit nous permettre de voir la relation « d'impact », afin de déterminer si une bonne gouvernance induit une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique ? Donc afin de choisir des indicateurs fiables et utiles à notre recherche nous nous sommes référés au guide<sup>1</sup> d'élaboration et de choix d'indicateurs de gouvernance.

---

<sup>1</sup> Les indicateurs de la bonne gouvernance : fabrique et pratique des indicateurs de gouvernance (Guisnel, 2002).

« Il n'existe **aucun consensus** sur les indicateurs de bonne gouvernance et il en existe par conséquent une multitude » (Guisnel, 2002, p. 4). Bien que des institutions mondiales reconnues<sup>1</sup> ont bel et bien essayé d'élaborer des référentiels d'indicateurs communs, mais ces derniers ne peuvent pas être utilisés dans tous les pays de la même façon ou pour indiquer le même critère. Les indicateurs changent selon le contexte (pays, périodes, etc.) ou selon le but (la finalité) de leur usage. « Dans le temps **les phénomènes changent** (leur énoncé, leur sens, leur appréciation se modifient). Ainsi l'indicateur peut montrer le changement, mais aussi le justifier, voir le remettre en cause .... Ceci explique **l'introduction constante de nouveaux indicateurs pour mieux appréhender une réalité toujours mouvante.** » (Guisnel, 2002, p. 4) Peu importe l'indicateur choisi, pour qu'un indicateur soit fiable il doit réunir un certain nombre de critères résumés comme suit :

**Figure N°13 :** Les caractéristiques de fiabilité des indicateurs.

Significatifs	•représentatifs du phénomène que l'on veut mesurer
Utiles	•nécessaires et suffisants pour attester de manière indiscutable de l'atteinte des objectifs
Sensible	•peuvent être affectés par tout changement de faible intensité
Fiables	•crédibles et objectifs
Mesurables	•périodiquement disponibles dans un large échantillon

**Source :** (Guisnel, 2002, p. 2)

La procédure du choix des indicateurs est une phase importante et déterminante dans l'étude et l'analyse de gouvernance, l'objectif et les résultats attendus d'une telle analyse doivent être clairs et identifiés. Dans le tableau suivant, nous présenterons les étapes de travail lors du choix d'indicateurs présentés par (Guisnel, 2002, p. 1) et leur application dans notre travail.

<sup>1</sup> OCDE, BM, UE, etc. Beaucoup d'organisme ont acquis légitimité et influence à partir de l'exploitation et de la systématisation de données disponibles (Social Watch, Transparency International...). Ils exercent une forme de magistère de l'opinion publique d'autant que les citoyens accordent moins de crédibilité à la puissance publique qu'aux ONG et aux associations militantes dont la parole est perçue comme libre. (Guisnel, 2002).

**Tableau n° 60 :** Étapes de choix d'indicateurs de gouvernance.

<b>Les étapes de travail lors du choix d'indicateurs proposés</b> (Guisnel, 2002).	<b>Application de ces étapes dans notre travail</b>
1. Définition des objectifs poursuivis et des résultats attendus (structure hiérarchique de causes à effets).	Objectif : Identifier le lien entre BG et GRH basée sur la compétence. Résultats attendus : Confirmation de l'existence de ce lien.
2. Sélection des indicateurs en fonction de leur qualité et des moyens de vérification dont ils peuvent être assortis (données, sources, traitement, groupes témoins...)	Pour chaque principe de BG nous déterminerons un ensemble d'indicateurs qui nous permettront de vérifier leurs applications et leur impacts sur la GRH.
3. Etablissement d'un niveau cible (quantité, qualité, temps).	Notre échantillon concerne les collectivités locales de la wilaya d'Oran, durant la période 2015-2018, qui correspond à une phase de promotion et d'adaptation des principes de bonne gouvernance publique <sup>1</sup> .
4. Définition d'un cadre de suivi d'évaluation.	Notre cadre de recherche (les collectivités locales) offre la possibilité de suivre l'évolution dans des travaux futurs. Surtout avec les nouvelles réformes sur l'implication et démocratie participative nous pouvons vérifier leurs apports et impacts en les comparant avec la situation actuelle.

**Source :** adaptation des étapes de choix proposés par (Guisnel, 2002, p. 1)

Nous avons regroupé les principes de bonne gouvernance sous trois principes fondamentaux, à savoir : la démocratisation des processus, la confiance, et la compétence. Pour chacun de ces principes, nous avons choisi un ensemble d'indicateurs qui nous permettront de bien détecter l'existence et l'impact de ces derniers sur la GRH. Le choix de nos indicateurs repose sur les définitions théoriques de chaque principe (citées plus haut), et d'un autre côté, sur leur capacité à détecter et illustrer notre objectif de recherche sur le terrain.

<sup>1</sup> A travers la promotion de l'approche participative, et la prise de mesures destinées à instaurer la rationalisation et la modernisation de la gestion des collectivités locales. Ces informations sont détaillées sur le site du ministère de l'intérieur : <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/collectivite%20A9s-territoriales/promotion-de-l-approche-participative.html> . Consulté en Janvier 2018.

**Tableau n°61 : Les indicateurs de gouvernance dans la GRH.**

<b>Principes de BG</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Démocratisation des processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualité de la communication</li> <li>- le degré de coopération et d'implication</li> <li>- le partage et la circulation de l'information entre les services</li> </ul>
<b>La confiance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifier si les fonctionnaires font confiance à l'organisation</li> <li>- et si cela motive leur engagement</li> <li>- leur perception de l'équité au sein de l'organisation ?</li> </ul>
<b>La compétence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la valorisation et le développement de compétence</li> <li>- degré de satisfaction par rapport à la gestion des compétences</li> <li>- vérifier l'impact de gestion des compétences sur leur engagement et performance.</li> </ul>

**Source :** élaboré par nos soins.

Afin de vérifier ces indicateurs, nous avons utilisé deux méthodes de recherche, quantitative (questionnaire) et qualitative (entretiens). Les résultats issus des questionnaires reflètent la perception des fonctionnaires de l'application de ces principes dans la gestion du personnel. Nous allons comparer leurs perceptions avec celle des responsables, et voir si elles confirment ou contredisent cette dernière. Ceci nous permettra de mieux cerner la réalité du terrain.

## **2.2. Analyse des indicateurs de bonne gouvernance dans les collectivités locales d'Oran**

Les indicateurs de bonne gouvernance (IG) sont des outils d'analyse qui peuvent nous donner un vrai aperçu sur l'application des principes de bonne gouvernance dans la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le ministère des collectivités locales en Algérie fait des efforts remarquables dans la promotion de gestion participative. Ceci en essayant d'impliquer toutes les parties prenantes dans les nouvelles réformes qu'il entreprend spécialement dans l'axe lié à la décentralisation et à rapprocher l'administration du citoyen. Ou un appel<sup>1</sup> à été lancé aux chercheurs et même aux simples citoyens pour les inviter à enrichir, avec des propositions, ces nouvelles réformes.

<sup>1</sup> Appel à la contribution pour enrichir l'avant projet de loi relatif à la démocratie participative, Consulté Janvier 2018, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualit%C3%A9s/1755-appel-%C3%A0-la-contribution-pour-enrichir-l-avant-projet-de-loi-relatif-%C3%A0-la-d%C3%A9mocratie-participative.html>

Dans ce sens, et face à ces ambitions de décentralisation et d'implication, nous avons vérifié si les collectivités locales (responsables de la concrétisation de ces réformes) intègrent ces principes dans sa gestion ? A quel point la gestion participative est appliquée dans la gestion interne ? Et si les salariés se sentent impliqué ?

### 2 .2.1. Indicateurs de démocratisation des processus :

<b>INDICATEURS DE DEMOCRATISATION DES PROCESSUS</b>	
<b>IG1</b>	- La qualité de la communication
<b>IG2</b>	- Gestion participative et implication
<b>IG3</b>	- Le partage et la circulation de l'information entre les services
<b>Finalité</b>	Ces indicateurs permettent d'apprécier à quel point peut-on parler de démocratisation dans la gestion interne des collectivités locales, ceci en étudiant l'existence de gestion participative, la qualité de communication et d'accès à l'information, entre services ou entre différents niveaux hiérarchiques.
<b>Calcul</b>	A travers des tris à plat ou croisement de plusieurs questions traitant le même indicateur à l'aide du logiciel d'analyse des données SPSS 20.
<b>Commentaire</b>	on a pu avoir ces données grâce aux réponses des salariés, soit on posant directement des questions liées à l'indicateur, soit par des réponses à d'autres questions mais qui nous renseigne sur la qualité d'un phénomène donné.

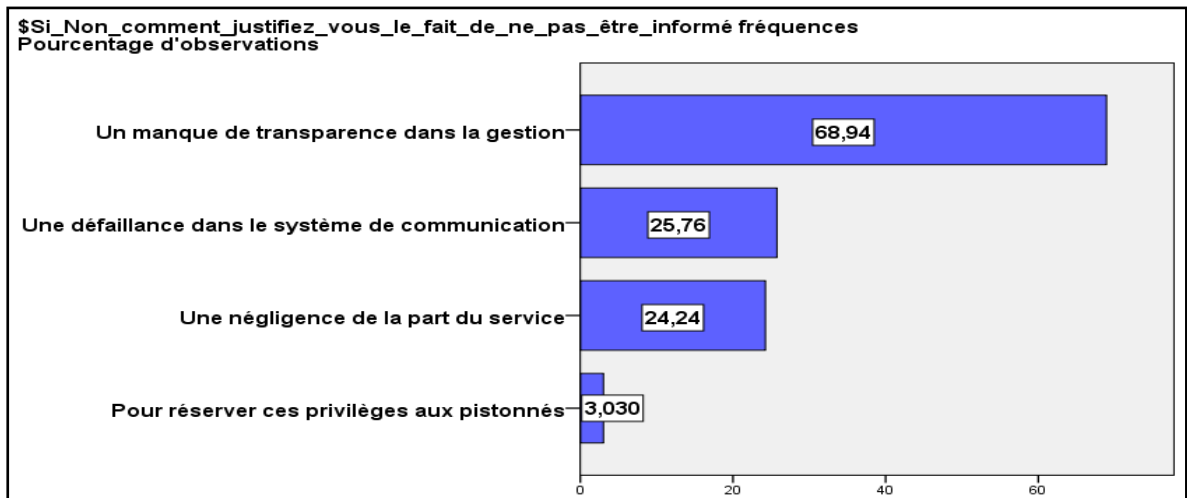
**Source :** élaboré par nos soins.

- **IG1 : la qualité de la communication**

Afin d'avoir un aperçu sur la qualité de communication, nous avons entamé une analyse de plusieurs questions qui peuvent nous renseigner sur l'état réel de la communication au sein des collectivités locales d'Oran. Tout d'abord, nous tenons à rappeler que le problème de communication se pose dans plusieurs processus, on peut le retrouver comme obstacle dans diverses pratiques de gestion. Comme le démontre les graphes suivants :

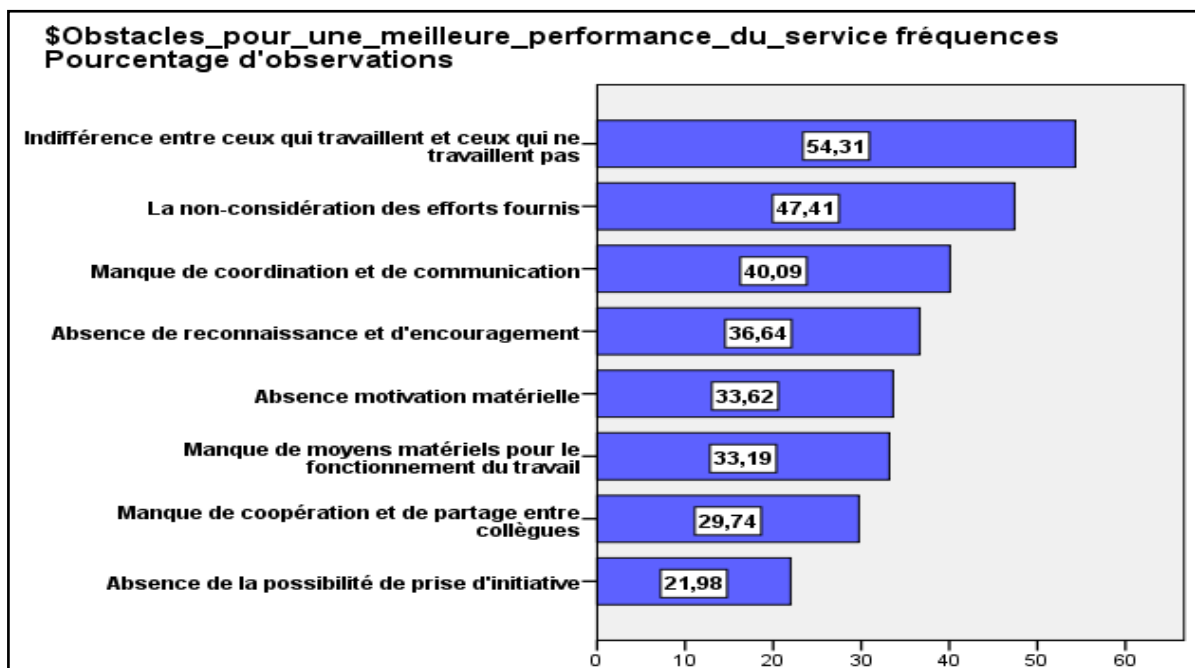


**Graphe n°32 :** Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?



Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°33 :** Les obstacles de la performance dans les collectivités locales d'Oran



Source : résultat d'enquête.

D'après ces graphes, nous constatons que le problème de communication surgit comme un véritable obstacle à la performance selon (40,09%) des répondants. Et se présente aussi comme la deuxième cause qui empêche les salariés d'avoir des informations concernant leurs carrières selon (25,76%) des réponses. Ceci confirme que la qualité de communication pèse sur les différentes pratique RH.

**Tableau n°62 : La qualité de communication au sein des collectivités locales d'Oran**

**Statistiques**

Comment jugez-vous la communication au sein de votre administration ?

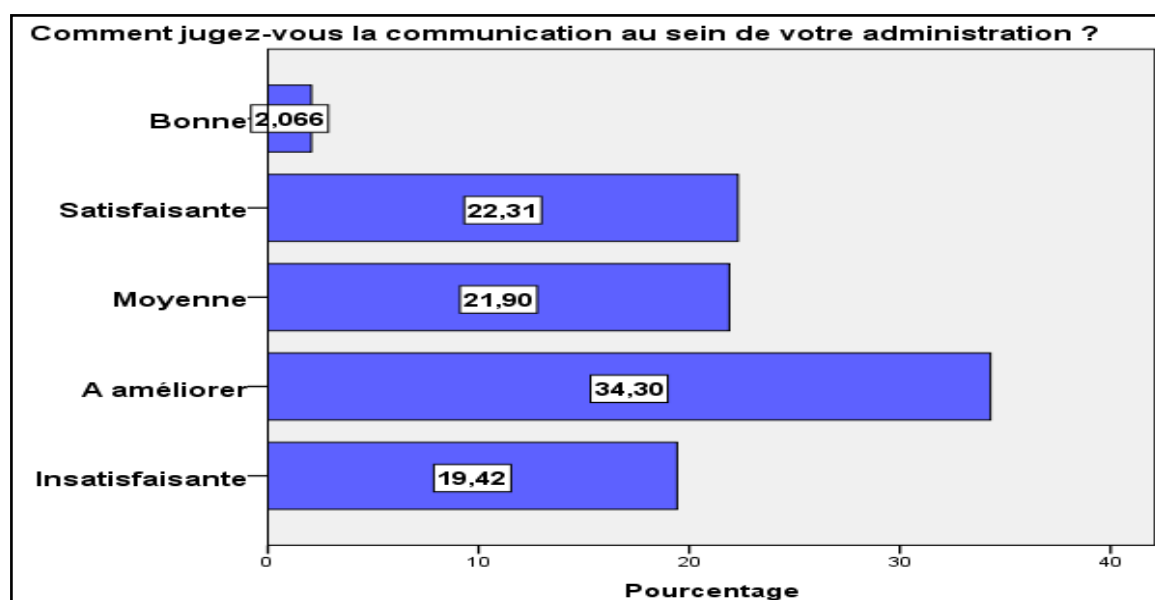
N	Valide	242
	Manquante	0
<b>Moyenne</b>		<b>2,53</b>

Comment jugez-vous la communication au sein de votre administration ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfaisante	47	19,4	19,4
	A améliorer	83	34,3	53,7
	Moyenne	53	21,9	<b>75,6</b>
	Satisfaisante	54	22,3	97,9
	Bonne	5	2,1	100,0
	Total	242	100,0	100,0

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n° 34 : La qualité de communication au sein des collectivités locales d'Oran**



Source : résultat d'enquête.

De manière générale, la communication est perçue comme moyenne dans les collectivités locales puisque (75,6%) de l'échantillon la situent entre insatisfaisante à moyenne. Donc moins de (25%) la trouvent satisfaisante. La moyenne des réponses (pour une échelle allant de 1 à 5) est de (2,53).

- **IG2 : Gestion participative et implication**

Le ministère de l'intérieur et des collectivités locales<sup>1</sup>, définit la démocratie participative comme étant une forme de gouvernance (top down), et un processus ascendant (bottom-up) et indépendant ; selon lequel, la démocratie participative est un cadre de promotion à la fois de l'initiative citoyenne et de la gouvernance participative. D'après ces définitions, nous pouvons constater que le ministère veille à la promotion des principes de gestion participative et a comme ambition d'impliquer et de rapprocher le citoyen des collectivités.

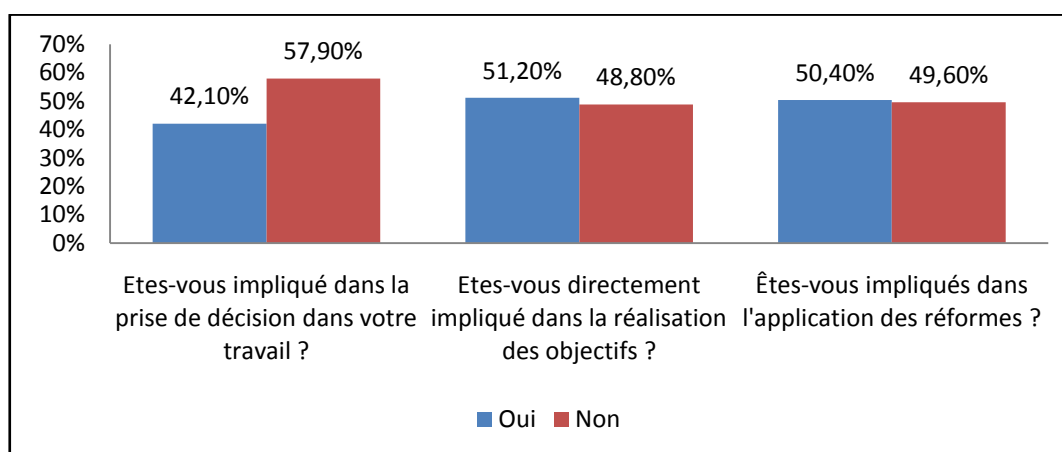
Les personnels des collectivités locales sont les responsables de la concrétisation de toutes réformes. Dans ce sens, nous allons vérifier si ces principes sont d'application dans la gestion interne des collectivités locales d'Oran ? Car si un fonctionnaire ne se sent pas impliqué ou consulté, peut-il inspirer ceci au citoyen ?

**Tableau n° 63 : L'implication des salariés dans la prise de décision.**

	Oui	Non
Etes-vous impliqué dans la prise de décision dans votre travail ?	42,1%	57,9%
Etes-vous directement impliqué dans la réalisation des objectifs ?	51,2%	48,8%
Êtes-vous impliqués dans l'application des réformes ?	50,4%	49,6%
<b>Moyenne des réponses</b>	<b>47,9%</b>	<b>52,1%</b>

**Source : résultat d'enquête.**

**Graph n° 35 : L'implication des salariés dans la prise de décision.**



**Source : résultat d'enquête.**

<sup>1</sup> Dans l'avant projet de loi relatif à la démocratie participative, Consulté Janvier 2018, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualit%C3%A9s/1755-appel-%C3%A0-la-contribution-pour-enrichir-l-avant-projet-de-loi-relatif-%C3%A0-la-d%C3%A9mocratie-participative.html>

D'après le tableau, nous constatons que quand il s'agit d'implication les résultats se rapprochent. Donc on peut en conclure que le taux d'implication reste moyen dans l'ensemble mais penche légèrement vers la non-implication des salariés (52,1%) contre (47,9%) qui se disent impliqués. Ceci confirme que de grands efforts restent à faire afin de promouvoir une culture de gestion participative et d'implication.

- **IG3 : Le partage et la circulation de l'information**

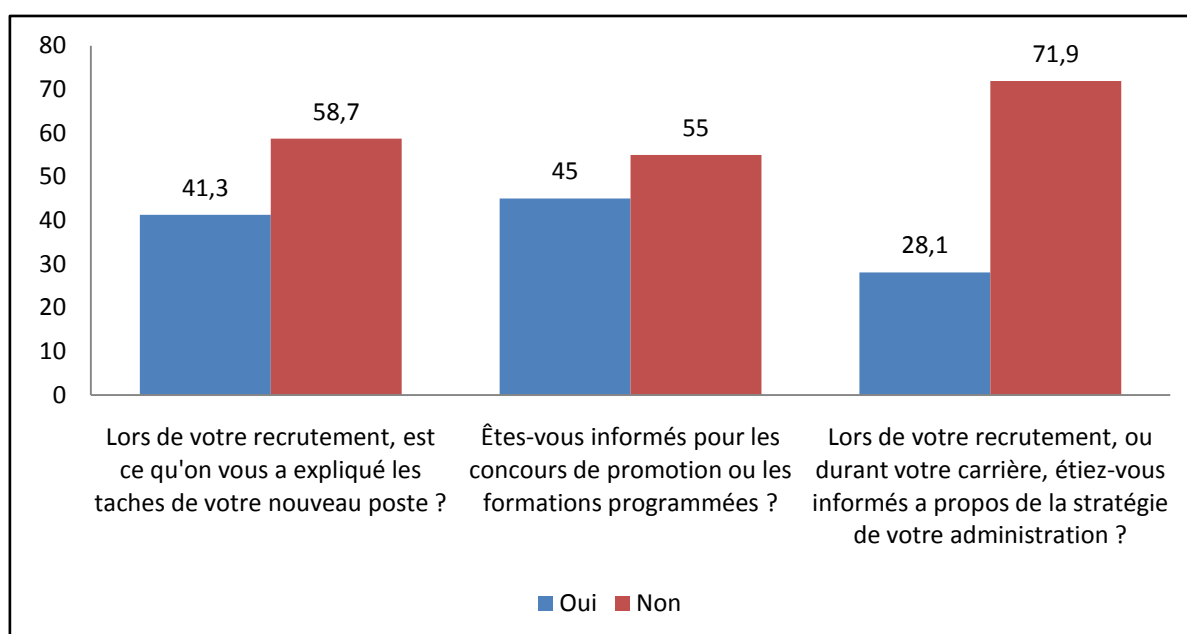
Le partage et la circulation d'informations sont des indicateurs très importants de la qualité des échanges dans l'organisation. En GRH le salarié a le droit d'être informé à propos des informations concernant sa carrière.

**Tableau n° 64 :** La circulation d'information au sein des collectivités d'Oran.

	Oui	Non
Lors de votre recrutement, est ce qu'on vous a expliqué les taches de votre nouveau poste ?	41,3%	58,7%
Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées ?	45,0%	55,0%
Lors de votre recrutement, ou durant votre carrière, étiez-vous informés a propos de la stratégie de votre administration ?	28,1%	71,9%
<b>Moyenne des réponses</b>	<b>38,14%</b>	<b>61,86%</b>

Source : résultat d'enquête.

**Graph n° 36 :** La circulation d'information au sein des collectivités d'Oran.



Source : résultat d'enquête.

D'après les résultats, nous constatons que les salariés sont insuffisamment informés concernant leurs carrières. Nous retrouvons (61,86%) de non-informés contre (38,14%) qui le sont seulement.

Ces constats viennent conforter les réponses des responsables interviewés, qui affirment que des pratiques pour limiter la circulation d'information existent toujours ; et que la base est insuffisamment impliquée ce qui crée des problèmes et fait l'objet de nombreuses contestations au niveau des collectivités. De ce fait, nous pouvons en conclure, qu'en matière de démocratisation des processus beaucoup reste à faire afin de tranché avec une gestion trop hiérarchisée où il est difficile de concrétiser une gestion participative surtout sur le plan vertical (Top-down/ Bottom-up).

### 2.2.2. Indicateurs de confiance

INDICATEURS DE CONFIANCE	
<b>IG4</b>	- les fonctionnaires ont-ils confiance en l'organisation
<b>IG5</b>	- trouvent-ils que les critères de gestion assurent l'équité ?
<b>IG6</b>	- trouvent-ils qu'il y'a assez de transparence dans les procédures ?
<b>Finalité</b>	La confiance dérivée des institutions (résultat de bonne gouvernance) peut motiver l'engagement et la mobilisation des efforts des salariés, donc une meilleure performance.
<b>Calcul</b>	A travers des tris à plat ou croisement de plusieurs questions traitant le même indicateur à l'aide du logiciel d'analyse des données SPSS 20.
<b>Commentaire</b>	on a pu avoir ces données grâce aux réponses des salariés, soit on posant directement des questions liées à l'indicateur, soit par des réponses à d'autres questions mais qui nous renseigne sur la qualité d'un phénomène donné.

Source : élaboré par nos soins.

- **IG4 : les fonctionnaires ont-ils confiance en l'organisation**

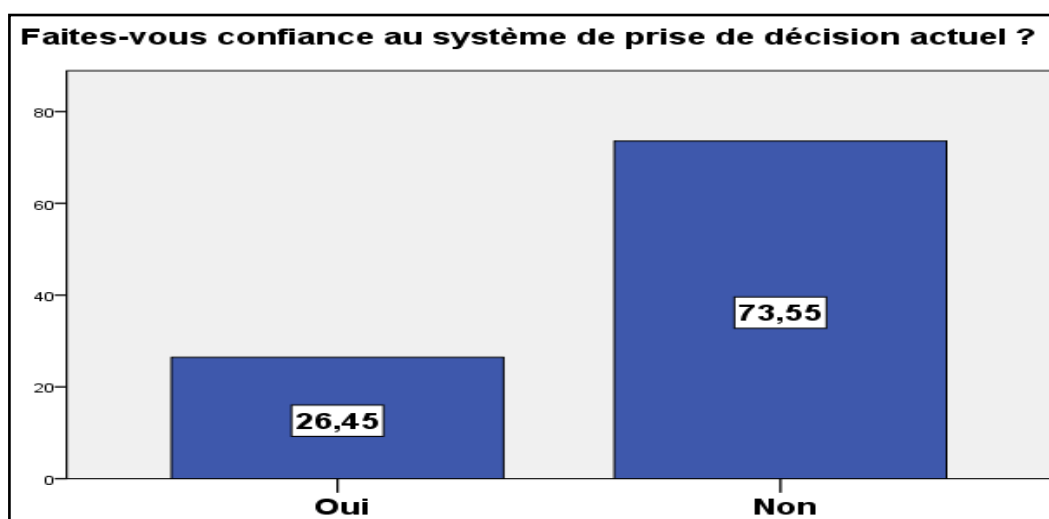
Nous avons demandé aux fonctionnaires s'ils font confiance au système de prise de décisions au sein de leur organisation ? Et si ce n'est pas le cas, quels peuvent être les raisons ?

Tableau n° 65 : Faites-vous confiance au système de prise de décision ?

Faites-vous confiance au système de prise de décision actuel ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	64	26,4	26,4	26,4
Valide Non	178	73,6	73,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°37 : Faites-vous confiance au système de prise de décision ?**



Source : résultat d'enquête.

D'après le graphe, nous constatons que (73,55%) des salariés ne font pas confiance au système décisionnel de l'organisation contre (26,45%) qui affirment le contraire. Ce manque de confiance alarmant est dû, selon les réponses proposées par les salariés, aux causes suivantes :

**Tableau n° 66 : Pourquoi vous n'avez pas confiance au système décisionnel ?**

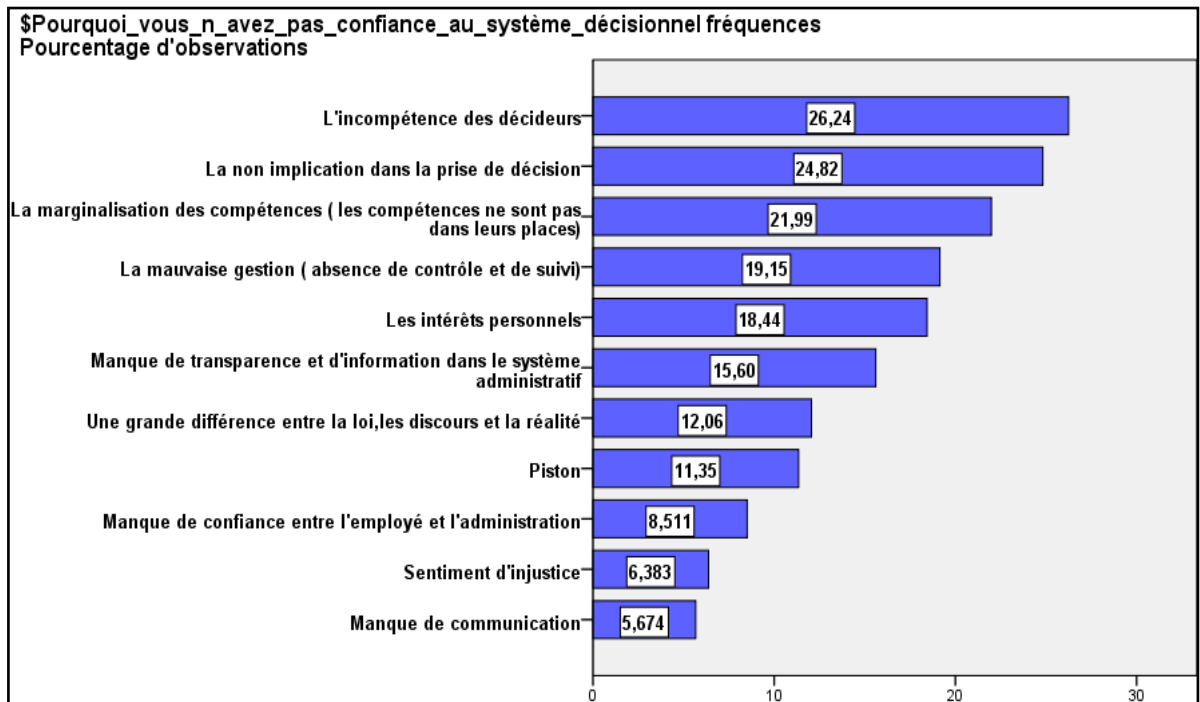
**\$Pourquoi\_vous\_n\_avez\_pas\_confiance\_au\_système\_decisionnel fréquences**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage	
Manque de transparence et d'information dans le système administratif	22	9,2%	15,6%
Manque de communication	8	3,3%	5,7%
Manque de confiance entre l'employé et l'administration	12	5,0%	8,5%
Sentiment d'injustice	9	3,8%	6,4%
Une grande différence entre la loi, les discours et la réalité	17	7,1%	12,1%
La non-implication dans la prise de décision	35	14,6%	24,8%
Piston	16	6,7%	11,3%
Les intérêts personnels	26	10,8%	18,4%
La marginalisation des compétences (les compétences ne sont pas dans leurs places)	31	12,9%	22,0%
La mauvaise gestion (absence de contrôle et de suivi)	27	11,2%	19,1%
L'incompétence des décideurs	37	15,4%	26,2%
Total	240	100,0%	170,2%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

Source : résultat d'enquête.

**Grphe n° 38 : Pourquoi vous n'avez pas confiance au système décisionnel ?**



**Source : résultat d'enquête.**

D'après les résultats, nous remarquons que le problème de compétence représente la première cause qui induit un manque de confiance. Les salariés jugent que les décisions sont prises par des décideurs qu'ils qualifient d'incompétents selon (26,2%) des répondants ; et (22%) trouvent que les compétences sont marginalisées et ne sont pas dans les places qu'ils devraient occuper. La non-implication dans la prise de décision (24,8%) est le deuxième élément de manque de confiance suivi par la mauvaise gestion (absence de contrôle et de suivi) selon (19,1%) des répondants. (18,4%) expliquent ce manque de confiance par le fait que les différentes décisions sont motivées par des intérêts personnels ; (15,6%) le justifient par le manque de transparence et d'information dans le système administratif ; (12,1) trouvent que le grand décalage entre les lois, discours et la réalité du terrain pèsent sur le rapport de confiance entre le salarié et son administration c'est ce que confirment (8,5%) des répondants. Le piston (11,3%), le sentiment d'injustice (6,3%) et le manque de communication (5,6%) jouent aussi un rôle dans le manque de confiance.

- **IG5 : trouvent-ils que les critères de gestion assurent l'équité ?**

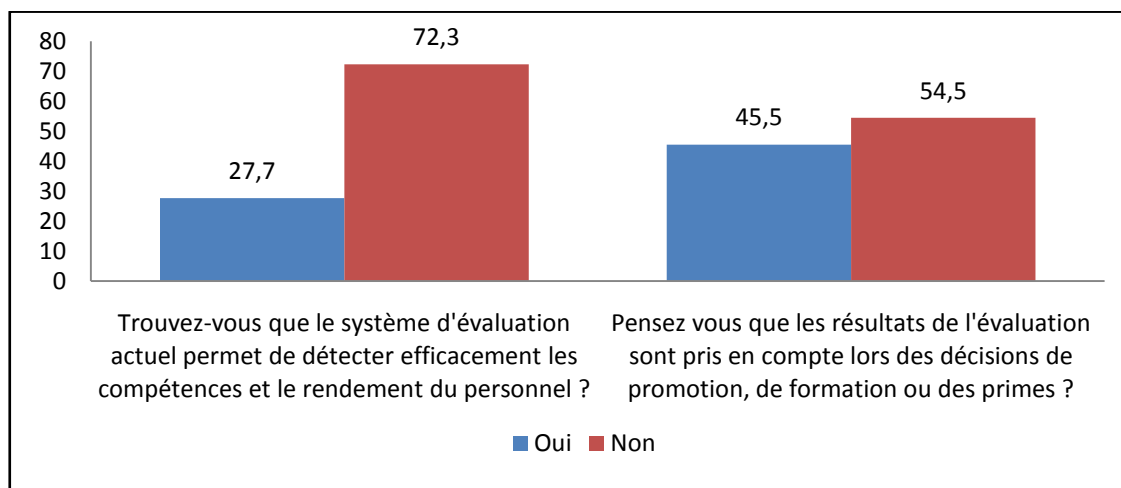
Afin de se renseigner sur l'équité dans les différents critères de gestion du personnel, nous allons présenter un aperçu sur la qualité de ces critères, et voir à quel point ils sont pris en considération ? Et si les salariés trouvent qu'ils sont équitables ?

**Tableau n° 67 : Les critères d'évaluation**

	Oui	Non
Trouvez-vous que le système d'évaluation actuel permet de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ?	27,7 %	72,3%
Pensez vous que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions de promotion, de formation ou des primes ?	45,5%	54,5%

**Source : résultat d'enquête.**

**Graph n° 39 : Les critères d'évaluation**

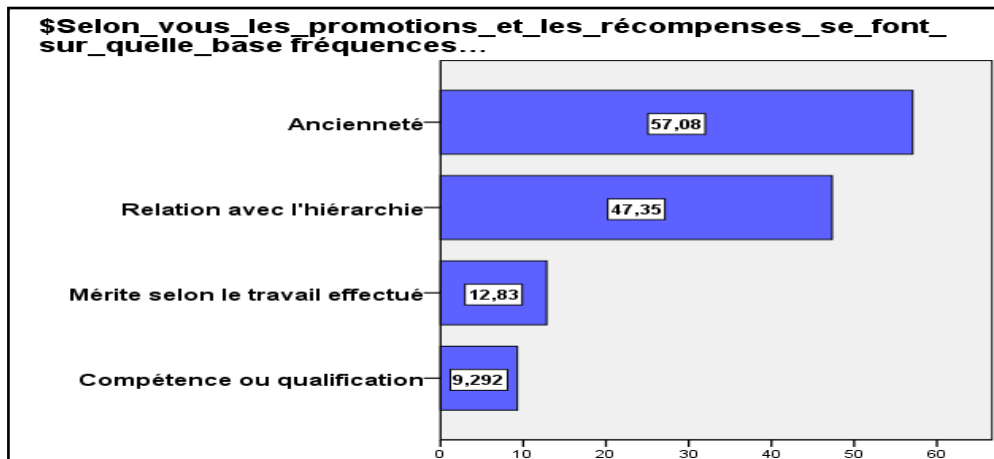


**Source : résultat d'enquête.**

D'après les résultats, nous constatons que la majorité de notre échantillon (72,3%) trouvent que le système d'évaluation actuel ne permet pas d'assurer une évaluation équitable centrée sur les compétences. Et que les résultats de cette évaluation ne sont pris en compte lors des décisions relatives à la gestion de carrière que dans (45,5%) des cas. Dans ce sens, nous avons demandé quels peuvent être alors les critères qui déterminent les promotions et les différentes récompenses dans les collectivités locales d'Oran actuellement ?



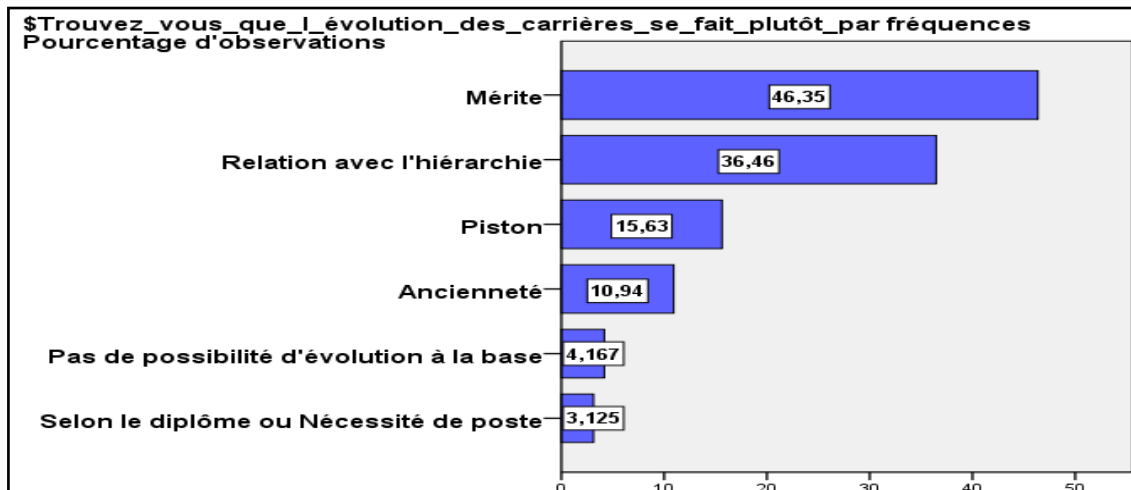
**Graphe n° 40 :** Sur quelles bases se font les promotions et les récompenses.



Source : résultat d'enquête.

Selon le graphe, les décisions de promotions et de récompenses dépendent dans la plupart des cas de l'ancienneté (57,08%) et de la nature de la relation avec l'hierarchie (47,35%). Quant au mérite (12,83%) ou compétences (9,29%) les salariés trouvent que ceux-ci ne sont pas si importants dans ces décisions. Pour conforter ces résultats, nous avons posé une autre question dans le même sens, afin de voir si l'évolution des carrières se fait selon le mérite (le seul choix de réponse proposé) ou selon d'autres paramètres (les salariés étaient libres d'enrichir le champ de réponses avec les critères qu'ils jugent déterminants).

**Graphe n° 41 :** Les critères d'évolution dans la carrière.



Source : résultat d'enquête.

D'après les résultats, nous remarquons que les salariés trouvent que l'évolution dans la carrière dépend de paramètres autres que le mérite, qui malgré l'avoir proposé comme seul choix de réponse n'a été coché que dans (46,35%) des cas. Car selon eux, l'évolution de carrières dépend de la nature de la relation avec l'hierarchie (36,46%) ; du piston (15,63%) ;

de l'ancienneté (10,94%) ; du diplôme ou de la nécessité du poste (3,12%). Alors que (4,16%) des répondants jugent qu'il n'y a pas de possibilité d'évolution à la base.

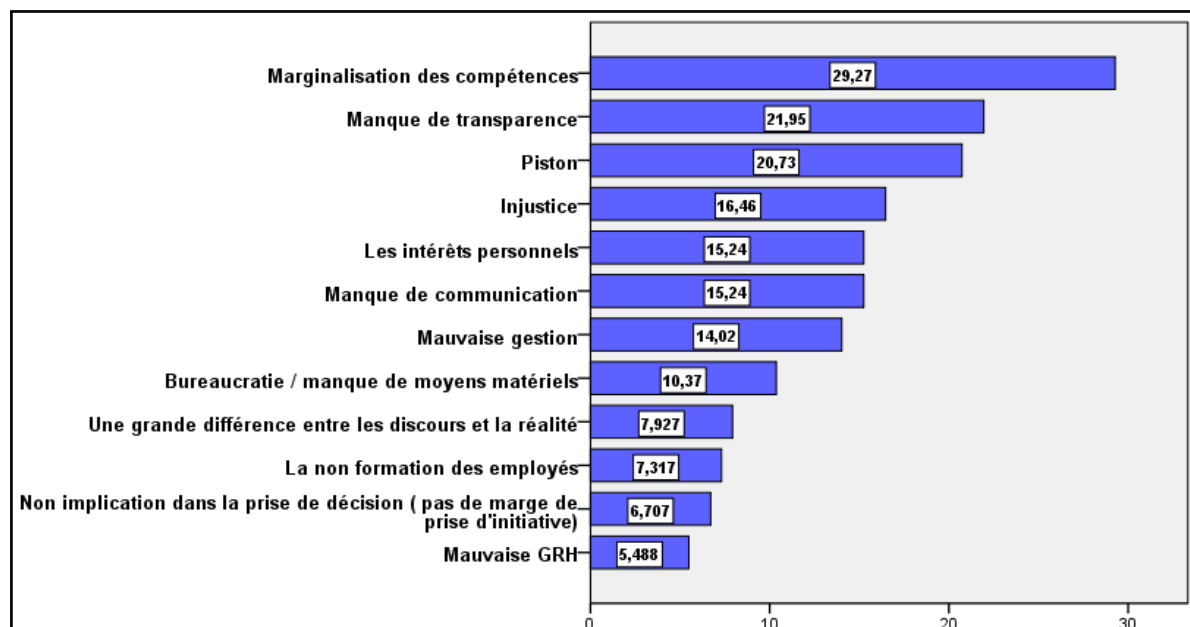
Dans ce sens, nous avons posé une question ouverte afin de recenser les véritables obstacles pour une évolution équitable. Les réponses proposées par les salariés sont présentées dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau n° 68 : Les obstacles d'une évolution équitable dans le travail.**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Mauvaise GRH	9	3,2%	5,5%
Manque de communication	25	8,9%	15,2%
Manque de transparence	36	12,9%	22,0%
Injustice	27	9,6%	16,5%
Les intérêts personnels	25	8,9%	15,2%
La non-formation des employés	12	4,3%	7,3%
Une grande différence entre les discours et la réalité	13	4,6%	7,9%
Bureaucratie / manque de moyens matériels	17	6,1%	10,4%
Marginalisation des compétences	48	17,1%	29,3%
Mauvaise gestion	23	8,2%	14,0%
Piston	34	12,1%	20,7%
Non implication dans la prise de décision (pas de marge de prise d'initiative)	11	3,9%	6,7%
Total	280	100,0%	170,7%

Source : résultat d'enquête.

**Graphes n° 42 : Les obstacles d'une évolution équitable dans le travail.**



Source : résultat d'enquête.

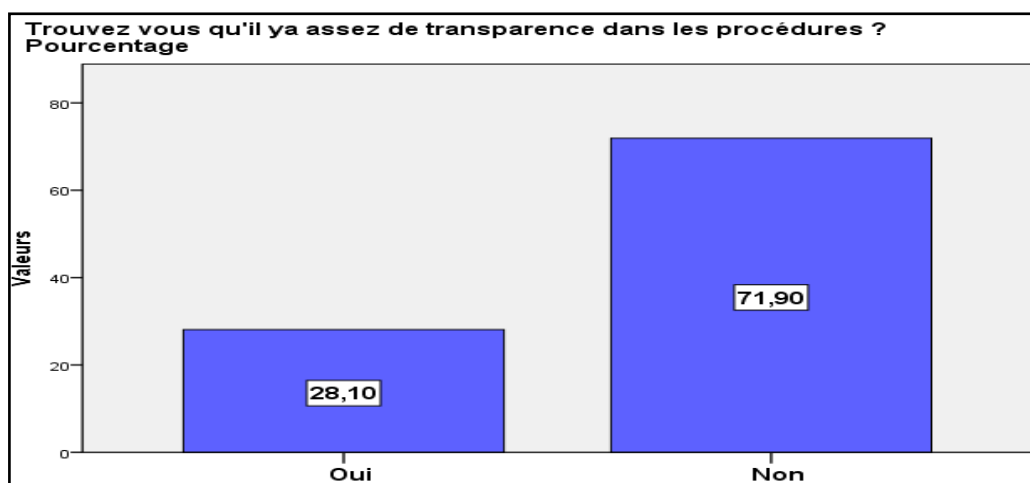
Selon les salariés, les premiers obstacles pour une évolution équitable sont la marginalisation des compétences (29,27%) ; manque de transparence (21,95%) ; piston (20,73%) ; injustice

(16,46%) ; les intérêts personnels (15,24%) ; manque de communication (15,24%) ; mauvaise gestion (14,02%) ; bureaucratie et manque de matériel (10,37%) ; une grande différence entre les discours et la réalité (7,92) ; la non-formation des employés (7,31%) ; la non implication dans la prise de décision ( pas de marge de prise d'initiative) (6,70%); mauvaise gestion du personnel (5,48%).

- **IG6 : trouvent-ils qu'il y'a assez de transparence dans les procédures ?**

La transparence dans les procédures est un bon indicateur de l'application de la bonne gouvernance. Les résultats suivants confortent l'hypothèse de manque de transparence. Nous constatons que (71,9%) des salariés trouvent qu'il n'y'a pas assez de transparence dans les procédures de gestion contre (28,1%) seulement qui semblent satisfaits du degré de transparence appliqué.

**Graphe n° 43 : la qualité de la transparence.**



**Source : résultat d'enquête.**

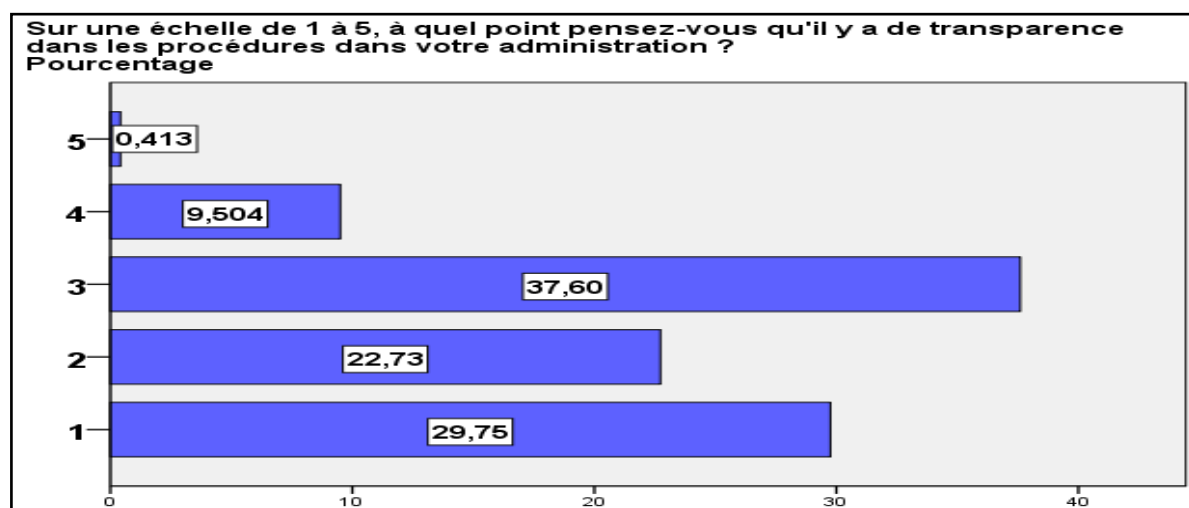
Sur une échelle de (1) à (5), les résultats suivants nous indiquent que (52,5%) sont complètement insatisfaits de la transparence ; (37,6%) la trouvent moyenne ; (13,5%) seulement sont relativement satisfaits. De manière générale, la transparence dans les procédures est jugée en dessous de la moyenne (2,28).

**Tableau n° 69** : la transparence dans les procédures.

Statistiques				
Sur une échelle de 1 à 5, à quel point pensez-vous qu'il y a de transparence dans les procédures dans votre administration ?				
N	Valide			242
	Manquante			0
Moyenne				<b>2,28</b>
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	72	29,8	29,8
	2	55	22,7	<b>52,5</b>
	3	91	37,6	<b>90,1</b>
	4	23	9,5	99,6
	5	1	,4	100,0
	Total	242	100,0	100,0

Source : résultat d'enquête.

**Graphe n°44** : la transparence dans les procédures.



Source : résultat d'enquête.

L'ensemble des résultats concernant la gestion de carrières, nous montre l'existence de divers problèmes liés aux critères qui déterminent cette dernière qui sont jugés, dans la plupart des cas, comme inéquitables. Dans l'absence de critères précis et équitables, les critères d'évolution de carrières dépendent en grande partie de la nature des relations avec l'hierarchie, du piston, etc. Signalant ainsi, un manque de transparence, de communication qui pousse les salariés à être insatisfaits et qui impacte négativement le rapport de confiance avec leur administration.

Ces résultats confirment ce qui a été dit par les responsables interviewés, en matière d'équité des critères d'évaluation. Même si les responsables ont affirmés que les critères, tel que mentionnés par la loi, sont équitables en soit, mais c'est l'évaluation subjective, et le manque de transparence qui pèsent sur le rapport de confiance.

### 2.2.3. Indicateurs de compétence

INDICATEURS DE COMPETENCE	
<b>IG7</b> <b>IG8</b> <b>IG9</b>	- les collectivités locales veillent-elles au développement de compétences ? -degré de satisfaction des fonctionnaires par rapport à la gestion des compétences -les collectivités locales d'Oran misent-elles sur les compétences comme levier d'amélioration de performance ?
<b>Finalité</b>	La gestion centrée sur les compétences permet d'atteindre une meilleure performance et concrétise un principe fondamental de bonne gouvernance.
<b>Calcul</b>	A travers des tris à plat ou croisement de plusieurs questions traitant le même indicateur à l'aide du logiciel d'analyse des données SPSS 20.
<b>Commentaire</b>	on a pu avoir ces données grâce aux réponses des salariés, soit on posant directement des questions liées à l'indicateur, soit par des réponses à d'autres questions mais qui nous renseigne sur la qualité d'un phénomène donné.

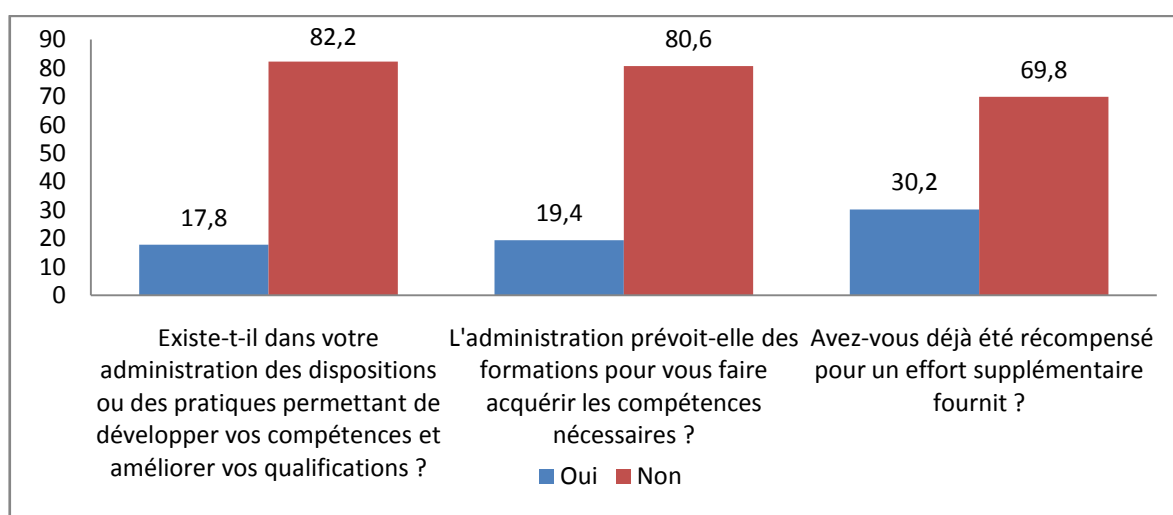
Source : élaboré par nos soins.

- **IG7 : les collectivités locales veillent-elles au développement de compétences ?**

Tableau n° 70 : Indicateurs de développement de compétence.	Oui	Non
Existe-t-il dans votre administration des dispositions ou des pratiques permettant de développer vos compétences et améliorer vos qualifications ?	17,8%	82,2%
L'administration prévoit-elle des formations pour vous faire acquérir les compétences nécessaires ?	19,4%	80,6%
Avez-vous déjà été récompensé pour un effort supplémentaire fournit ?	30,2%	69,8%
Moyenne	<b>22,5%</b>	<b>77,5%</b>

Source : résultat d'enquête.

Graph n°45 : Indicateurs de développement de compétence.



Source : résultat d'enquête.

D'après ces résultats, nous remarquons que les salariés jugent que leur administration ne veille pas au développement et à la valorisation des compétences selon (77,5%) des réponses, contre (22,5%) seulement qui pensent le contraire.

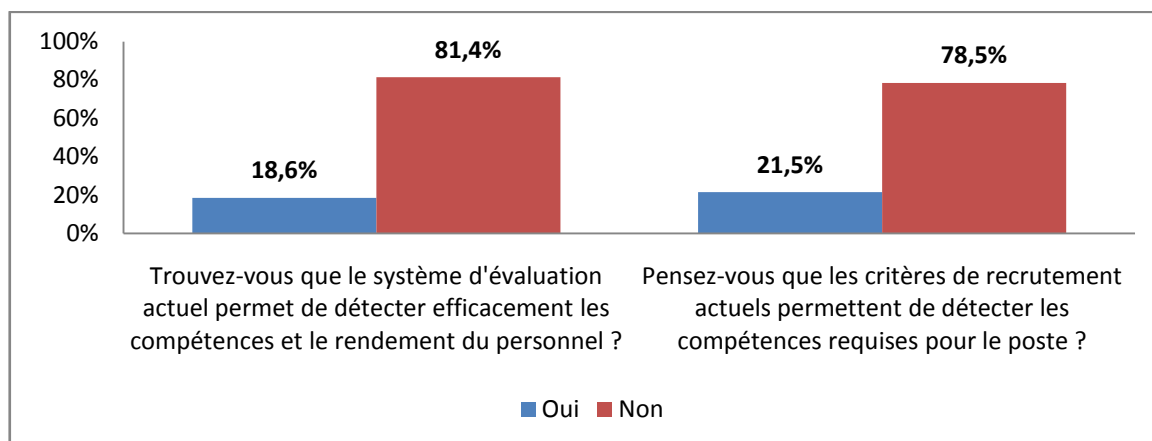
- **IG8 : perception des fonctionnaires par rapport à la gestion des compétences**

**Tableau n° 71 : détection des compétences.**

	Oui	Non
Trouvez-vous que le système d'évaluation actuel permet de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ?	18,6%	81,4%
Pensez-vous que les critères de recrutement actuels permettent de détecter les compétences requises pour le poste ?	21,5%	78,5%
Moyenne	<b>20,1%</b>	<b>79,9%</b>

**Source : résultat d'enquête.**

**Graph n° 46 : détection des compétences**



**Source : résultat d'enquête.**

Selon les résultats, (79,9%) des salariés trouvent que les critères de gestion de carrières ne permettent pas de détecter les compétences, qu'il s'agit de recrutement ou d'évaluation. Contre (20,1%) seulement qui trouvent le contraire.

- **IG9 : les collectivités locales d’Oran misent-elles sur les compétences comme levier d’amélioration de performance ?**

Nous allons étudier quel intérêt portent les collectivités locales d’Oran au développement de compétences, ce qui nous permettra de savoir si elles misent sur les compétences afin d’améliorer la performance.

**Tableau n° 72 : l’intérêt porté au développement de compétences.**

<b>Statistiques</b>				
<b>Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?</b>				
N	Valide			242
	Manquante			0
Moyenne				<b>2,10</b>
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	91	37,6	37,6
	2	57	23,6	<b>61,2</b>
	3	78	32,2	<b>32,2</b>
	4	10	4,1	<b>4,1</b>
	5	6	2,5	<b>2,5</b>
Total	242	100,0	100,0	100,0

**Source : résultat d’enquête.**

Sur une échelle allant de (1) à (5), les salariés ont classé l’intérêt porté au développement de compétences de très faible à très important. D’après ces résultats, nous constatons que les salariés trouvent que leur administration porte très peu d’intérêt au développement de compétences avec une moyenne de réponse de (2,10).

L’ensemble des résultats concernant la perception des salariés sur la place de la compétence dans les différentes pratiques de gestion du personnel, viennent confirmer ce qui a été énoncé par les responsables interviewés. Quand il s’agit de compétence celle-ci est abordée dans un contexte majoritairement négatif avoisinant les (80%) dans tous les cas. Ceci indique que malgré les discours et les réglementations qui favorisent les compétences et obligent les formations, promotions, etc. sur le terrain très peu d’intérêt est alloué aux compétences.

En conclusion, l’analyse de l’ensemble des indicateurs de gouvernance, confirme l’existence d’un vrai problème de gouvernance dans les collectivités locales d’Oran, le manque de transparence, d’implication, etc. nuit au rapport de confiance entre le salarié et son administration, et font qu’il n’y ait pas de gestion de personnel qui veille aux compétences.

Le volet de compétences semble être négligé dans les différentes réformes de l'état, pourtant l'apport des ressources humaines à la performance n'est plus remis en question (Paauwe, 2004). De plus, miser sur le développement des compétences participe à l'amélioration de la culture concernant les nouvelles pratiques de management. Ceci est une véritable barrière au changement selon (Teniou & Benterki, 2014, p. 46) « *le déficit enregistré dans la fonction publique algérienne en matière de formation aux nouvelles compétences administratives comme la gestion stratégique ou les démarches qualité, présente une difficulté majeure. Pourtant, les changements des systèmes administratifs et de management sont fortement liés à l'élévation du niveau culturel et de qualification des fonctionnaires.* »

Les répondants trouvent que s'il y'avait vraiment une volonté de changer les choses et de mettre en avant les compétences, comme le veut la loi et les discours politiques, cela aurait été traduit sur le terrain. L'écart est donc considérable entre la volonté affichée de l'état et la réalité du terrain, ceci crée des problèmes dans l'environnement des collectivités locales, dans ce sens nous allons classer ces tensions selon le modèle d'analyse de gouvernance proposé par (Mazouz & Leclerc, 2008, p. 10) dans la section suivante.



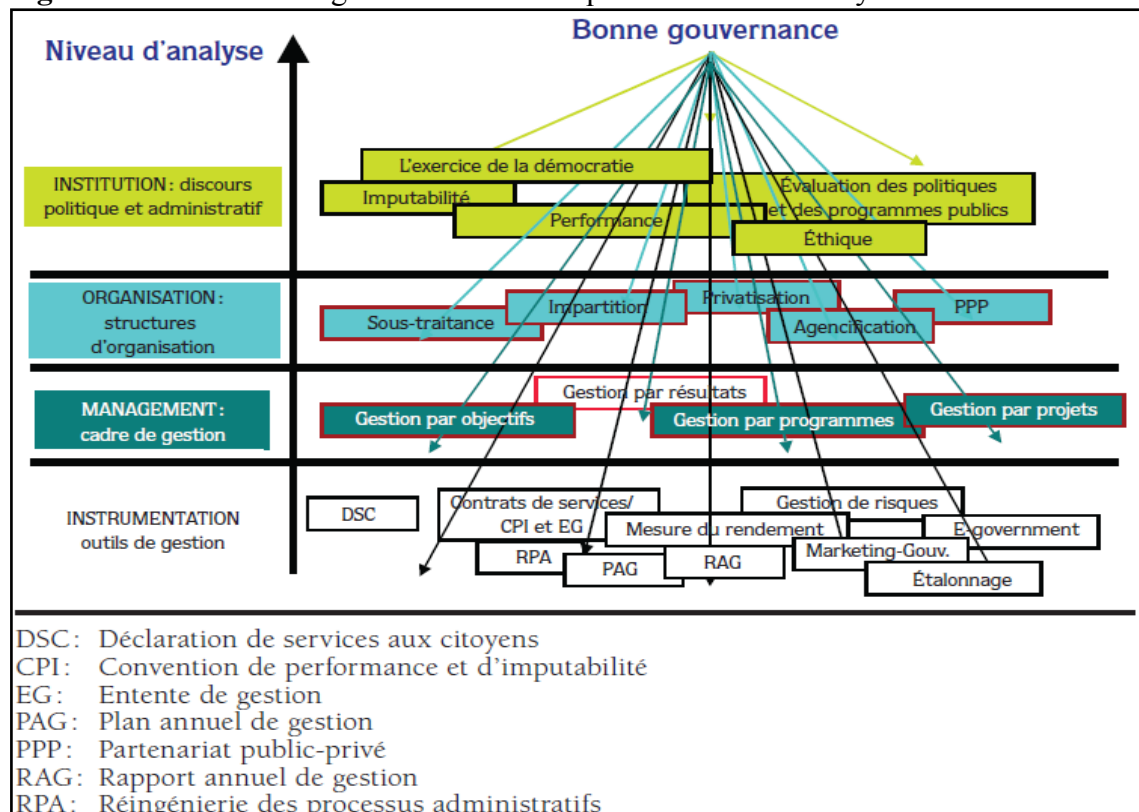
## SECTION 3 : UNE BONNE GOUVERNANCE INDUIT-ELLE UNE GRH BASEE SUR LA COMPETENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ALGERIENNE ?

### 3.1. Analyse de la gouvernance par une approche de tensions

L'un des principaux objectifs de l'application d'une bonne gouvernance dans le secteur public est de moderniser sa gestion publique pour mieux appliquer les stratégies et voir comment adapter les outils et les moyens pour répondre aux objectifs tracés. La concrétisation d'une gouvernance commence par l'application de ses principes. Nous avons indiqué précédemment les trois principes de bonne gouvernance qui nous serviront d'indicateurs dans l'étude de notre cas pratique, à savoir : la démocratisation des processus et la compétence des agents en charge et la confiance.

Dans la figure suivante, (Mazouz & Leclerc, 2008, p. 10) schématise les quatre niveaux qui permettent d'analyser la bonne gouvernance, à savoir les institutions à travers les discours politiques et administratifs ; les structures d'organisation ; le cadre de gestion ; et finalement les outils de gestion.

**Figure n° 14** : La bonne gouvernance selon quatre niveaux d'analyse

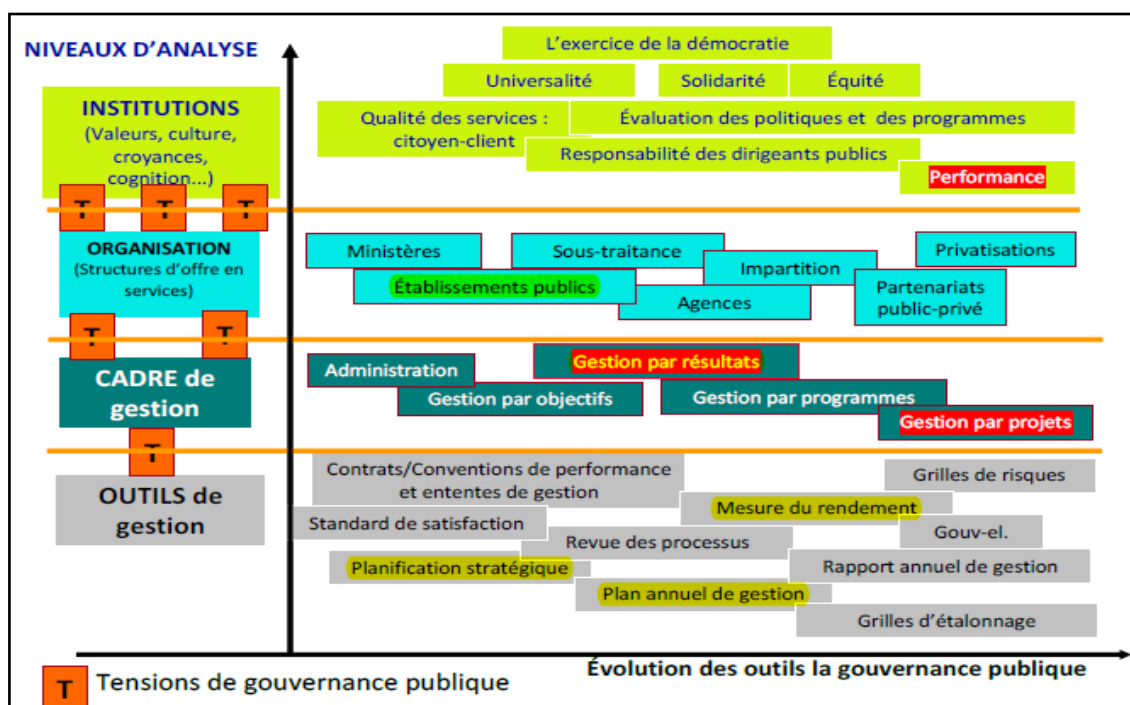


Source : (Mazouz & Leclerc, 2008, p. 10)

Selon ce modèle d'analyse, nous constatons qu'il est possible de vérifier l'application ou l'existence d'éléments de bonne gouvernance dans chaque niveau séparément, ou d'étudier les relations d'application entre eux. Avant d'adapter ce modèle d'analyse multi-niveaux à notre étude, nous devons préciser que chacun de ces niveaux a été traité précédemment dans ce travail, et que dans cette partie, il ne s'agit pas de les réétudier mais de les croiser afin de déterminer et analyser les différentes tensions qui existent entre eux. Rappelons aussi que les indicateurs de bonne gouvernance changent selon la finalité de la recherche.

Le choix d'une telle approche dans l'analyse de la gouvernance relève de notre volonté à comparer la perception de BG par les décideurs et les parties prenantes (à travers les discours politiques et lois émises dans ce sens, etc.), avec celle des usagers (dans notre cas les responsables et les fonctionnaires des collectivités locales d'Oran). Dans le but de cerner les tensions de mise en œuvre et le décalage entre les ambitions de l'état (*niveau institutionnel*) et la réalité du terrain.

**Figure n° 15** : Tensions de gouvernance publique



Source : (Hudon & Mazouz, 2014, p. 15).

Les réformes et l'évolution des systèmes de gouvernances publiques génèrent des tensions qui représentent des obstacles à leur application (Hudon & Mazouz, 2014). L'identification et l'analyse de ces tensions est nécessaire afin de pouvoir comprendre les causes, les failles de mise en œuvre pour ensuite pouvoir y remédier. D'après ce modèle, les tensions représentent des obstacles d'atteinte des objectifs de bonne gouvernance.

Dans les collectivités locales algériennes la gouvernance est en phase d'adoption, l'implantation de ses principes est en cours<sup>1</sup>. Comme tout changement, l'ambition affichée de l'état de moderniser sa gestion publique pour aller vers une gestion moderne et performante<sup>2</sup>, est contrainte de faire face à des résistances et à des tensions qui émergent dans tout changement de mode de gouvernance (Hudon & Mazouz, 2014).

Une approche par les tensions, se veut un champ d'analyse des obstacles de mise en œuvre d'une gestion publique axée sur les résultats, ou l'exigence de performance est incontournable. Cette nouvelle logique est difficile à installer dans une fonction publique qualifiée de « carrière » (Korichi & Boucheriba, 2015), ou les fonctionnaires recrutés sont destinés à occuper leurs postes tout au long de leurs carrières, sans exigence de performance. Le changement de la donne génère différentes tensions, (Mazouz, Garzon, & Picard, 2012, p. 94) les classent sous quatre niveaux, comme suit :

- Tensions d'ordre institutionnel, dans ce premier niveau les tensions sont liées à *la confusion entre la mission de service publique versus la quête de performance publique et sont relatives aux valeurs et croyances à la base même des structures et stratégies d'offre de service*. Elles sont appelées aussi des tensions **éthiques**.
- Tensions au niveau organisationnel, ce sont des tensions *qui découlent de la façon de penser et de la façon de faire au sein de la sphère et de l'organisation publique*. Elles sont liées aux transformations qui touchent les organisations publiques qu'elles soient *volontaires (sur une base expérimentale ou exploratoire)* ou *subies (sous la contrainte de la loi)*, il s'agit de tensions **structurelles**.
- Tensions au niveau du cadre de gestion, ces dernières peuvent résulter lors de la trajectoire de passage d'une bureaucratie wébérienne, ancrée par l'application des règles et procédures, à une nouvelle logique axées sur les résultats impliquant la dimension de gestion et d'implication dans la prise de décision. Le changement du cadre officiel de gestion peut générer des tensions **managériales**.

---

<sup>1</sup> Les formations et échanges sur la gouvernance au niveau des collectivités locales peuvent en témoigner, les différentes activités en la matière sont détaillées sur le site du ministère de l'intérieur. Consulté le 2017, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualit%C3%A9s/1707-session-de-formation-sur-la-planification-territoriale-et-la-gestion-du-d%C3%A9veloppement-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-locale.html>

<sup>2</sup> Slogan de la fonction publique algérienne, sur : <http://www.dgfp.gov.dz/fr/index.asp>, consulté en 2016.

-Tensions relatives aux outils de gestion, les nouveaux outils peuvent créer des tensions suite au changement d'une mesure traditionnelle du rendement *par le comportement* à des outils de mesure de rendement *par les résultats*. Elles sont appelées tensions *artéfactuelles*.

Ces tensions de gouvernance peuvent apparaître dans l'un ou l'autre de ces niveaux, lors des transformations majeurs qu'initient ou subissent les organisations publiques. Elles sont considérées comme « *des précurseurs pertinents de déviations organisationnelles*. » (Mazouz, Garzon, & Picard, 2012, p. 98), d'où la pertinence de l'analyse par les tensions qui permet de toucher les obstacles de mise en œuvre, de les situer dans une visions d'amélioration des processus et de minimisation de quelconques déviations possibles.

### **3.2. Tensions d'application de bonne gouvernance dans la GRH des collectivités locales d'Oran**

D'après nos résultats de recherche, nous avons constaté que les différents obstacles de mise en œuvre d'une GRH centrée sur les compétences sont des problèmes liés à l'environnement. De ce fait, nous avons utilisé un modèle basé sur les tensions afin d'analyser les problèmes de gouvernance qui nuisent à la GRH.

Adopter une gestion qui mise sur les compétences vise essentiellement l'amélioration de la performance. Cet objectif s'inscrit dans les priorités de l'état algérien, qui oriente sa gestion publique vers une approche de résultats et de performance<sup>1</sup>. Des efforts considérables de l'état sont enregistrés ces dernières années dans le cadre de la promotion d'une bonne gouvernance.

Des éléments de bonne gouvernance entrepris dans le ministère de l'intérieur et des collectivités locales, on peut ressortir les suivants :

- Intégration des TIC dans les collectivités locales, en numérisant toutes les procédures liées à la circulation des personnes et des biens (passeport, carte national d'identité biométrique, etc.) et en incitant les wilayas et communes à adopter des moyens de communication modernes (sites web, les réseaux sociaux), et ce dans le but de rapprocher l'administration du citoyen.
- Ouverture du débat sur la bonne gouvernance et les moyens nécessaires pour y parvenir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> L'orientation des établissements publics locaux vers des approches de performance, s'inscrit comme un des principaux objectifs de la politique du gouvernement algérien dans le cadre de la modernisation de la gouvernance (Gouvernement algérien, 2017, p. 15)

<sup>2</sup> Les différentes activités en en la matière sont détailler sur le site du ministère de l'intérieur : <http://www.interieur.gov.dz> , consulté en 2017.

- La multiplication des formations des agents de l'état dans les différents domaines spécialement les programmes de 2014 et de 2016<sup>1</sup>.
- Réduction de la bureaucratie à travers la décentralisation et la facilitation des procédures (minimisation du temps des procédures, alléger la lourdeur des dossiers administratifs, etc.).

La politique de l'état concernant les collectivités locales, est orientée principalement vers l'amélioration du service rendu aux citoyens. Cette approche se matérialise par la numérisation progressive des administrations en contact direct avec le citoyen, ainsi que le confortement de la décentralisation et la promotion de la gestion participative<sup>2</sup>.

Comme nous pouvons le constater, à travers la lecture des grandes lignes de la politique d'état et les actions réellement concrétisées, les efforts sont concentrés sur la modernisation des services et non de la gestion de l'administration en soit. De ce fait, la concrétisation de ces objectifs est susceptible de rencontrer des tensions lors de l'application, spécialement vis-à-vis le personnel qui est censé les concrétiser. Comment peut on attendre des personelles des collectivités locales de répondre à ces nouvelles exigences de gouvernance et de nouveau management public, tout en négligeant le volet lié à la gestion et le développement de leur compétences pour leurs permettre d'accompagner ces changements ? Et que des formations proposées d'en haut, qui ne tiennent pas forcément compte des besoins réels en formation des collectivités, sont programmées comme seule mesure destinée à améliorer la gestion du personnel.

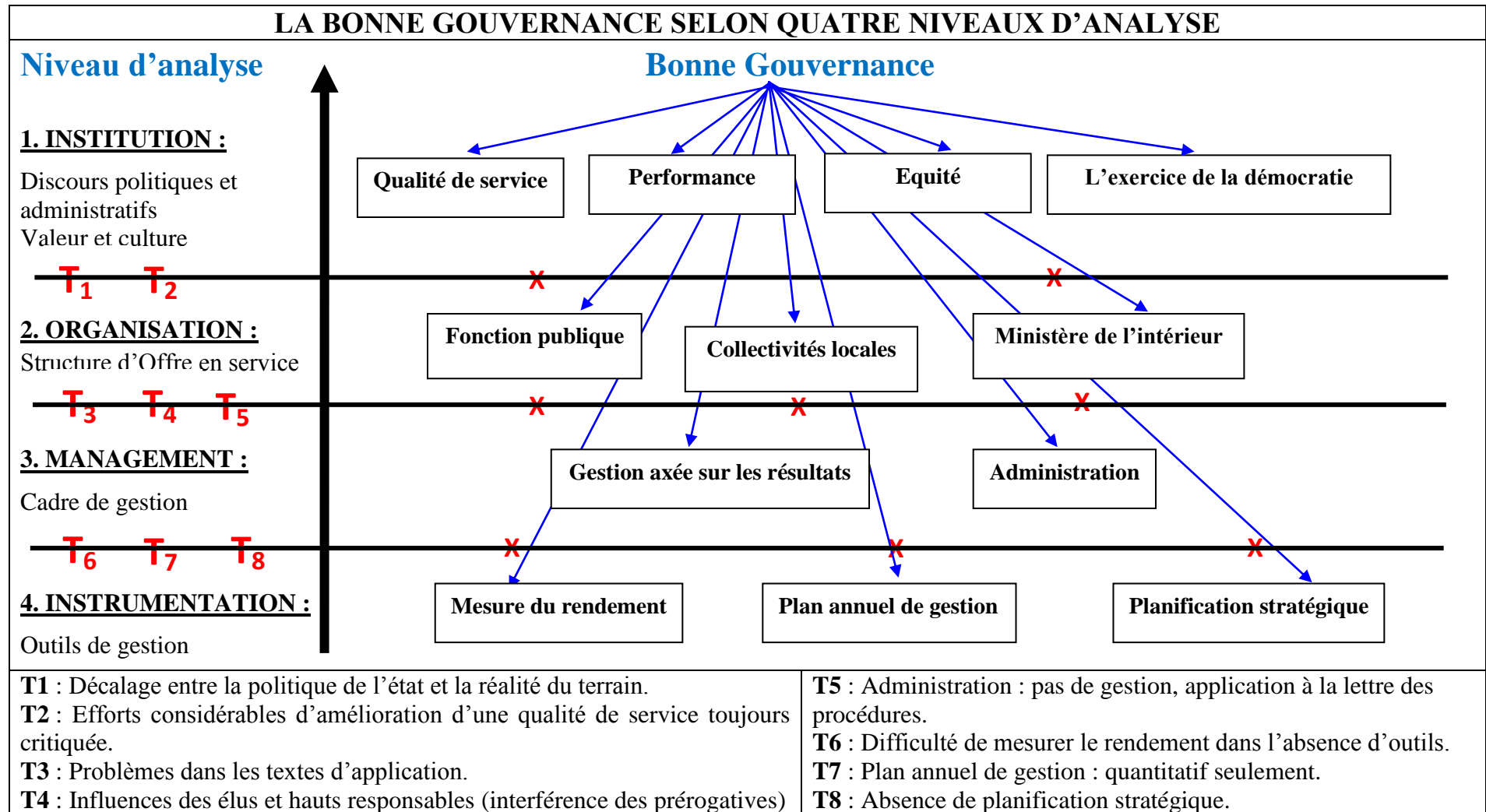
Une transition d'une administration wébérienne ancrée par l'application des procédures, à une administration ouverte vers le citoyen, exige des changements progressifs dans la culture de gestion. Un personnel qui fait face à des pratiques de bureaucratie, de manque de communication et de difficulté d'échange avec l'hierarchie au sein de son administration, ne peut que refléter ceci aux citoyens. Dans ce sens, nous analyserons les différentes tensions d'application de bonne gouvernance dans la GRH des collectivités locales d'Oran, qui sont illustrées dans la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Les programmes de formation initiés en 2014-2016, consulté le mars 2017, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/formations/125-bilan-de-formation>,

<sup>2</sup> La politique publique des collectivités locales, consulté le décembre 2017, sur <http://www.premier-ministre.gov.dz/fr/gouvernement/politiques-publiques/etat-et-collectivites-locales/>

Figure n° 16 : Analyse de la gouvernance à travers les tensions d'application de GRH dans les collectivités locales.



Source : adaptation du modèle à notre recherche.

L'étude de l'évolution de la gestion du personnel et la politique des collectivités locales (chapitre 1), ainsi que l'analyse des résultats de notre recherche sur la wilaya et les 26 communes d'Oran (entretiens et questionnaires), nous ont permis de soulever plusieurs tensions qui méritent d'être précisées :

### **3.2.1. Tensions au niveau institutionnel**

Les tensions d'ordre institutionnel appelées aussi *d'éthique*, sont générées suite aux paradoxes qui peuvent exister entre discours politiques et pratiques, ou qui touchent la culture et les valeurs des institutions. Dans ce sens, nous présentons dans ce niveau les tensions relatives à ces paradoxes :

#### **T1 : décalage entre la politique de l'état et la réalité du terrain :**

L'adoption d'une gestion axée sur les résultats et la performance est qualifiée par les responsables et les fonctionnaires sujet de notre étude, comme étant une adoption de « forme » seulement, car concrètement ceci ne se traduit pas sur le terrain. Ici la volonté de l'état est remise en question, car ils trouvent que s'il y'avait eu une vraie volonté de changement ceci aurait été traduit par des mesures concrètes.

Les responsables interviewés affirment que les différentes réformes introduites dans la fonction publique ou dans les collectivités locales, résultent généralement de pressions extérieures (sociales, économiques, politiques, etc.). Ces réformes venant d'en haut sont généralement perçues comme imposées. La base s'est retrouvée par la suite à appliquer des mesures et à s'adapter à des lois sans forcément comprendre la finalité, « *Donc au lieu de répondre aux besoins de la base et à ses réels problèmes, c'est l'inverse qui s'est passé, la base était obligée de s'adapter avec les lois venus d'en haut !... On est dans une phase où les lois sont faites suite à une pression sociale ou en situation de crise ! ...ce qui laisse de la place pour les contradictions.* » (**Individu 3**).

Des réformes entreprises par le haut (Top-down) peuvent être perçues comme menaces à un ordre déjà établi, ceci peut engendrer des résistances et des tensions. Car pour que les réformes aient des effets structurants et durables, elles doivent être proposées dans un cadre cohérent avec la culture et les valeurs de l'organisation, « *Les réformes administratives qui fonctionnent le mieux seraient celles qui sont effectuées de façon incrémentale, sans afficher une volonté ouverte de changer les valeurs de l'État* ». ». (Hudon & Mazouz, 2014, p. 19)

De plus, la bonne gouvernance exige qu'il y'ait une participation dans la prise des décisions, donc toutes réformes ou grandes décisions de l'état sont censées se faire avec la concertation et l'implication des différentes parties prenantes. Or dans les collectivités locales, il y'a un véritable problème quand il s'agit d'implication ou de gestion participative, la majorité de notre échantillon affirment ne pas être impliquée, ni même informée à propos des objectifs ou des stratégies en vigueur.

Des problèmes de communication, d'information et de transparence existent, générant ainsi un véritable problème de confiance, les fonctionnaires sentent que les discours et les réformes ne visent pas une vraie amélioration.

*« Un gouvernement ne niera jamais formellement l'importance de la transparence, mais pourra, par exemple, initier des réformes la défavorisant de facto »* (Hudon & Mazouz, 2014, p. 10). Cependant ceci peut être senti ou vérifié dans les pratiques de ce gouvernement. En Algérie, on ne cesse de parler de démocratie participative, et de la promotion de la bonne gouvernance, mais ceci a du mal à se traduire sur le terrain. C'est ce que confirme l'étude sur les cadres juridiques nationaux de la décentralisation dans les pays du maghreb de la (Commission méditerranée, cités et gouvernements locaux unis, 2015), qui souligne que plusieurs mesures devraient être prises afin de concrétiser cette politique « participative » et « décentralisée » et qu'il existe un écart considérable entre le cadre juridique affiché et les mesures prises pour la décentralisation et leur application réelle.

Toutes ces tensions ne font qu'élargir l'écart entre le sommet et la base, ceci va à l'encontre de la volonté affichée de l'état et aux principes de bonne gouvernance.

## **T2 : efforts considérables d'amélioration d'une qualité de service toujours critiquée :**

Un autre problème a signalé, réside dans la qualité de service rendu aux citoyens. Personne ne peut nier les grands efforts entrepris dans ce sens, avec l'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques, dans le but d'éliminer la bureaucratie et améliorer le rendement des services publics, beaucoup de mesures de développement sont mises en place par le gouvernement algérien surtout en matière de documents de l'état civil. L'informatisation des procédures a réduit le temps et a facilité l'acquisition des documents. Mais les problèmes liés à la culture d'accueil et d'orientation posent toujours problèmes.



Même si ces modernisations étaient accompagnées par des formations à l'accueil, comme le cas des collectivités d'Oran, mais l'effet de ces formations est difficile à atteindre quand ces formations sont réduites à une simple formalité qui répond aux exigences du ministère de tutelle. Des agents qui n'ont rien avoir avec l'accueil se sont retrouvés à faire des formations qui ne leur sont pas destinées, ou ceux qui sont vraiment concernés se retrouvent mutés dans un autre service peu après ces formations, confirme un responsable du personnel. Tels peuvent être les obstacles à une meilleure performance des services. Ici le problème est dans la formation en tant que pratique, cette dernière ne repose pas sur une planification préalable, et reste loin de jouer son rôle stratégique dans l'amélioration des compétences et performances des ressources humaines.

Ce genre de tensions illustre bien le décalage qui existe entre la politique du (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, 2015) qui trace comme axe la focalisation sur le rôle du capital humain dans l'atteinte de cet objectif et dans le développement local, et les obstacles que rencontre sa concrétisation.

### **3.2.2. Tensions au niveau organisationnel**

#### **T3 : problèmes dans les textes d'application :**

La loi régissant la gestion du personnel a été la moins critiquée parmi les autres aspects, cette dernière semble générer une certaine satisfaction dans l'ensemble, dans le sens où elle est jugée équitable, et met en avant les compétences et la performance. Les critiques concernaient plutôt les textes d'application de cette dernière qui tardent de suivre le cours de la loi. Laisant ainsi la liberté de décision à l'hierarchie résultant ainsi certaines tensions, comme le résume un haut responsable : « *L'obstacle n'est pas du tout juridique ! Bien au contraire, presque tous les textes juridiques incitent à placer les cadres compétents dans les postes supérieurs. Mais ce qui empêche ceci de se concrétiser sur le terrain sont des considérations subjectives de la part de l'hierarchie.* » (Individu 2).

### **3.2.3. Tensions au niveau du cadre de gestion**

#### **T4 : Influences des élus et hauts responsables (interférence des prérogatives).**

Les entretiens avec les responsables ont révélé l'existence d'un problème majeur concernant le rôle du service du personnel, qui se résume dans la simple application des procédures, niant

ainsi l'existence d'une vraie dimension de gestion, ou de prise de décisions relatives à la gestion de carrières. Et qu'actuellement, la gestion de carrières est déterminée en grande partie par les appréciations de l'hierarchie. Une grande marge est laissée pour les hauts responsables et élus (dans les communes) qui influencent cette dernière, en prenant parfois des décisions qui vont à l'encontre même de la loi, en favorisant des agents qui ne remplissent même pas les conditions requises en détriment des compétences et de la performance.

Dans ce sens, même les organismes qui sont sensés assurer un contrôle sont parfois influencés ; c'est ce que assure un responsable : *« Bien qu'ils soient régis par la fonction publique et contrôlés par son inspection qui est indépendante des autorités locales et qui dépend directement du ministère ou du gouvernement afin d'assurer son rôle de contrôle et de suivi. Mais d'un autre côté il y'a une particularité pour la wilaya en tant que collectivité, car contrairement aux autres organismes de l'état elle est liée à l'inspection de la fonction publique autrement, en leur assurant le logement de fonction et d'autres logistiques, ce qui peut limiter l'indépendance de cette inspection en quelque sorte en se sentant redevable au wali. Puisque c'est dans ce genre de situation, quand on est face à une décision du wali ou d'un haut responsable quand tend à fermer l'œil sur quelques dépassements. » (Individu 1).*

#### **T5 : administration : pas de gestion, application à la lettre des procédures.**

Les descriptions du cadre de gestion des ressources humaines dans les collectivités locales par les différents responsables interviewés ont révélé que bien que cette dernière a connu pas mal d'amélioration avec les réformes, mais ces réformes ont visé principalement l'organisation du déroulement des procédures, elles n'ont pas apporté d'améliorations considérables à la gestion du personnel. Cette dernière demeure dans une logique d'application des procédures, les répondants précisent qu'on ne peut même pas évoquer la notion de « gestion du personnel », il s'agit plutôt d'un suivi des dossiers ou d'une simple gestion de carrières. Le service du personnel n'est pas impliqué dans la prise de décisions relatives à l'évolution de carrières, son rôle se résume dans l'organisation ou l'application des procédures.

Au niveau du gouvernement, le débat sur une nouvelle culture de gestion est ouvert<sup>1</sup>, une vision de décentralisation du pouvoir décisionnel, et d'élargir les prérogatives de gestion au niveau des collectivités locales sont tracés comme objectifs. On parle désormais de « Wali

---

<sup>1</sup> L'émergence d'une nouvelle culture de gestion, (2016), consulté le décembre 2017, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualite/C3%A9s/1164-1%E2%80%99C3%A9mergence-d%E2%80%99une-nouvelle-culture-de-gestion-2.html>

Manager » dans le cadre d'une nouvelle logique de résultats, et de la nécessité de miser sur les compétences des agents des collectivités locales pour pouvoir les atteindre.

Ces ambitions ont de longs chemins à traverser avant de pouvoir se concrétiser, le décalage entre discours du gouvernement et la réalité du terrain est énorme. Le changement de culture de gestion exige des transformations progressives et concrètes dans le cadre et les outils de gestion.

### **3.2.4. Tensions liées aux outils de gestion**

#### **T6 : difficulté de mesurer le rendement dans l'absence d'outils.**

Généralement les tensions générées par les outils sont liées au rejet ou à la contrainte d'adopter de nouveaux outils. Au niveau des collectivités locales d'Oran, ces tensions concernent l'absence de nouveaux outils face à la limite des anciens outils mis en place (s'ils existent) qui ne répondent plus à la nouvelle réalité.

Donc dans l'absence d'outils pour l'évaluation (pas de référentiel de compétence, pas de fiche d'évaluation, pas de détermination des objectifs à atteindre, etc.), qui dépend toujours de critères vagues et non précis, les responsables comme les fonctionnaires sont favorables à l'adoption de nouveaux outils, qu'ils jugent plus que nécessaires afin de concrétiser une certaine objectivité et équité.

Précisant que tant que les promotions et les nominations dans des postes supérieurs se font sur la base de relations, de piston ou selon l'appartenance politique, au lieu du rendement et des compétences, ceci reflète que ces réformes sont sur le papier seulement, et que finalement l'état ne peut pas imposer ou véhiculer une culture que lui-même n'applique pas.

#### **T7 : plan annuel de gestion : quantitatif seulement.**

L'outil principal de gestion du personnel dans les collectivités locales est le plan annuel de gestion des ressources humaines, *où sont inscrites les diverses opérations de gestion des ressources humaines prévues au titre de l'exercice budgétaire considéré, notamment : les recrutements ; les promotions ; les mouvements périodiques de fonctionnaires ; les mises à la retraite*<sup>1</sup>. Dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique.

---

<sup>1</sup> Direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative. (s.d). Consulté le 2016, sur <http://www.dgfp.gov.dz/fr/grh.asp>

L'établissement d'un plan annuel de GRH répond à une exigence de la loi, en pratique il permet un suivi des différentes étapes de gestion du personnel mais au plan quantitatif seulement, l'objectif de l'utiliser dans le cadre d'une gestion prévisionnelle est vite contrarié par l'absence d'outils de gestion.

Donc au lieu d'être un outil d'aide dans la prévision des compétences futures à pourvoir, son rôle se réduit à un simple tableau récapitulatif. Où sont inscrits les postes vacants, les promotions, un besoin dû à l'extension d'un service ; mais rarement un besoin exprimé de l'évolution d'un métier qui demande de nouvelles compétences spécifiques, ceci est dû à l'absence de référentiel de compétences et de fiches de poste ce qui représente un handicap à une réelle gestion des carrières qui prend compte des compétences dans les différentes pratiques RH.

### **T8 : Absence de planification stratégique.**

Un management performant repose sur une planification stratégique, qui consiste à *l'élaboration, le développement et la mise en marche de plusieurs actions et programmes dans le but d'atteindre des objectifs fixés*. En tenant compte des ressources financières et humaines nécessaires dans le court, moyen ou long terme.

Les objectifs dans les collectivités locales ne sont pas tracés à long terme, généralement ils sont adaptés à l'environnement socio-économique sans projection dans l'avenir. Citons à titre d'exemple le cas des collectivités locales d'Oran, qui en période d'abondance de ressources financières, ces dernières ont fait recours à un recrutement de masse (comme fut le cas de la wilaya d'Oran en 2013/ 2014, et d'une commune qui a multiplié son effectif de 300% en l'espace de 5ans et qui n'arrive même pas à les payer avec la crise de chute de pétrole). Et c'est le contraire en cas de crise, les recrutements sont gelés jusqu'à nouvel ordre.

Ceci indique que la planification ne se fait pas par rapport aux besoins réels et les ressources disponibles, mais elle est plutôt influencée par des pressions externes (sociales ou économiques). Un responsable précise qu'un « *réel changement dépend d'une vraie volonté publique, il faut raisonner en termes de résultats. Donc il faut penser à réduire voir éliminer le sureffectif dans les collectivités locales et arrêter de prendre des décisions sous pressions sociales ou autres, car ça nuit au bon fonctionnement de ces dernières. Tant que le recrutement et la gestion de carrières dépendent des supérieurs (élus) et sont subis à des pressions sociales et politiques, rien ne va jamais évoluer ou changer !* » (**Individu 3**).

### **3.3. La bonne gouvernance condition pour une GRH basée sur les compétences**

Le (Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, 2015) affiche comme ambition de trancher avec les anciennes pratiques en instaurant une nouvelle culture organisationnelle orientée vers des résultats de performance. En contre partie, les résultats de nos entretiens et questionnaires indiquent que, dans les collectivités locales les résultats sont exigés mais sans leur procurer l'environnement qu'il faut. L'état fait la promotion d'une nouvelle culture de gestion<sup>1</sup> axée sur la performance et les compétences or que les pratiques ne reflètent pas cette volonté, d'ailleurs le problème de l'absence d'une vrai volonté de l'état a été évoqué presque dans toutes nos interactions avec les responsables et les fonctionnaires. Il y'a une vrai crise de confiance entre le sommet et la base. Dans l'absence d'une vision globale partagée, l'état a du mal à véhiculer cette nouvelle exigence. Le rôle des collectivités locales se résume dans l'application des lois et des procédures.

En analysant les indicateurs de gouvernance dans les collectivités locales d'Oran (section1), ainsi que les différentes tensions qui entourent leur application dans cette dernière (section 2), nous constatons que l'adoption d'une GRH basée sur les compétences ne dépend pas que de la modernisation et l'évolution des pratiques RH. Ceci est conditionné par l'amélioration de la gouvernance de gestion des collectivités locales, principalement, à travers le renforcement de la transparence et la reconstruction de la confiance entre le sommet et la base.

La concrétisation d'une nouvelle culture de gestion axée sur la performance et les compétences, passe par la réduction de ces tensions de gouvernance. *« L'approche de la performance de – et dans – la sphère publique peut sans doute être dynamique, à condition de ne pas l'interpréter sans discernement. En particulier, elle ne peut ni se passer d'une réflexion sur les compétences humaines ni d'une prise de conscience stratégique en fonction de missions fondamentales clarifiées, d'objectifs discutés, et d'allocations de moyens mieux régulées. »* (Bartoli, Keramidas, Larat, & Mazouz, 2011, p. 639)

La quête de performance dépend en grande partie de la compétence des agents en charge et de leur capacité de gestion, cette dernière, est mobilisée *« tout au long de la conduite du changement induit par les réformes administratives dans le but de trouver des solutions*

---

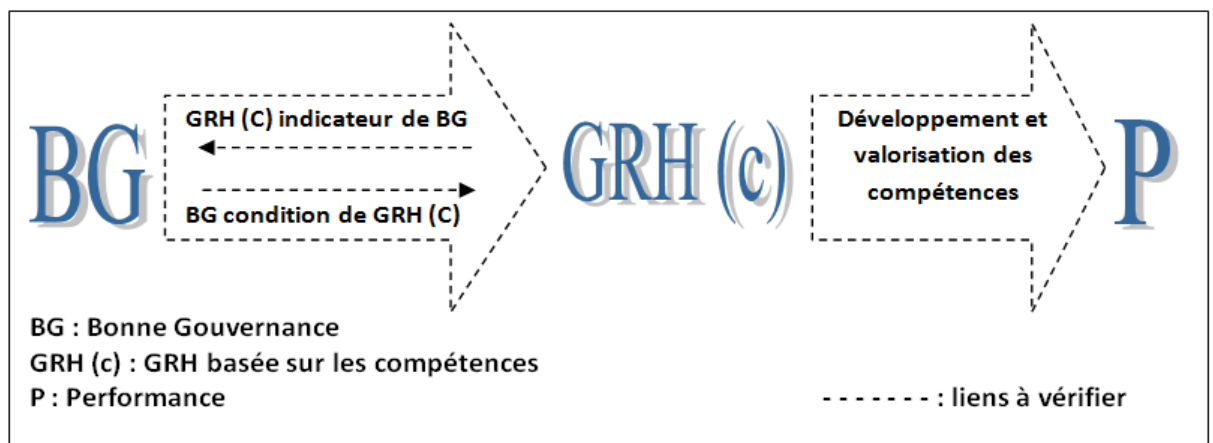
<sup>1</sup> *L'émergence d'une nouvelle culture de gestion*, (2016), consulté le décembre 2017, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualit%C3%A9s/1164-1%E2%80%99%C3%A9mergence-d%E2%80%99une-nouvelle-culture-de-gestion-2.html>

*légitimes et solvables réduisant les tensions de gouvernance publique (TGP) qui en découlent. C'est par la capacité des agents publics à gérer ces TGP que les réformes administratives se distinguent.* » (Hudon & Mazouz, 2014, p. 14). « *A nouvelle gouvernance nouvelle compétences* » précisent (Maltais & Mazouz, 2004), ils indiquent que la concrétisation de bonne gouvernance dépend des compétences des agents en charge, d'où la nécessité de veiller au développement et à la valorisation continus de leur compétences pour pouvoir s'adapter et accompagner les nouvelles exigences. (Zardi, 2013, p. 9)

Le développement des compétences est une des principales missions de la GRH. Dans ce sens, la GRH en tant que fonction moderne s'inscrit comme un levier stratégique d'amélioration de performance, et est souvent considérée comme un indicateur lors de l'analyse de gouvernance.

Dans notre recherche à travers l'analyse de la qualité de GRH et les obstacles qu'elle rencontre dans la fonction publique, nous avons pu repérer les problématiques de gouvernance qui nuisent à la transition d'une gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines centrée sur les compétences. Rappelons le schéma illustrant la problématique de GRH dans le cadre de gouvernance et les liens à vérifier.

**Figure n° 17 :** La problématique d'une GRH basée sur les compétences dans le cadre de gouvernance.



**Source :** réalisée par nos soins.

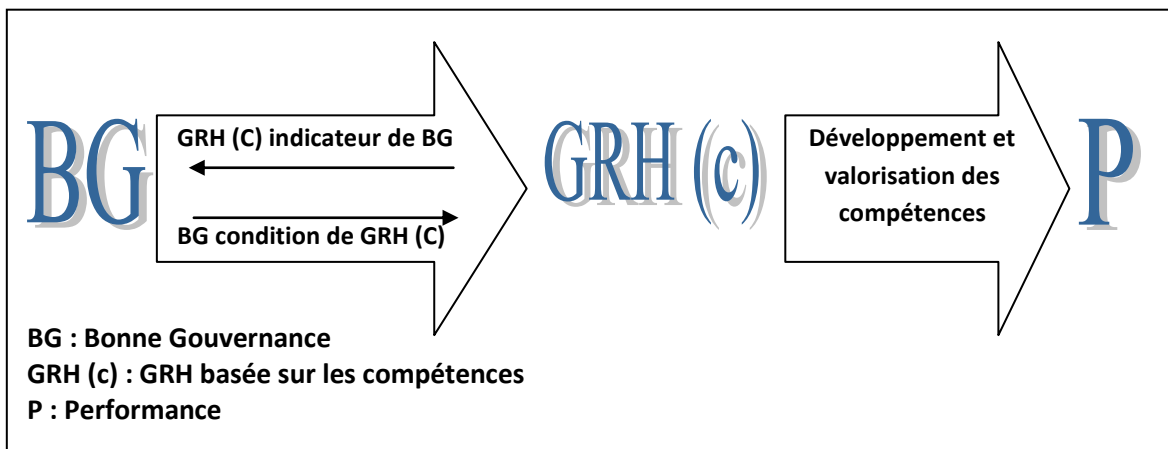
Dans ce cadre, nous pouvons dire que nous avons atteint l'objectif de notre recherche en analysant les liens entre GRH et gouvernance dans deux sens. Premièrement, en étudiant la GRH comme indicateur de gouvernance, ce qui nous a permis de soulever les différents obstacles à sa mise en œuvre, pour ensuite, les classer selon l'approche de tensions de

gouvernance. Cette dernière stipule que la réduction de ces tensions permet d'atteindre de meilleurs résultats de performance (Hudon & Mazouz, 2014), c'est ainsi que la concrétisation des principes de bonne gouvernance s'inscrit comme condition dans le processus de développement de la GRH de la fonction publique.

Ces liens étant démontrés, nous pouvons donc confirmer notre deuxième hypothèse et dire qu'effectivement, la bonne gouvernance peut induire une GRH basée sur les compétences dans les collectivités locales d'Oran.

Dans ce sens, un cadre d'une bonne gouvernance reposant sur l'éthique, la démocratisation des processus et qui met en avant les compétences du capital humain est nécessaire pour la concrétisation de cette objectif. L'adoption d'une approche de GRH basée sur les compétences, requière un cadre de bonne gouvernance, afin de pouvoir contribuer efficacement à l'amélioration de la performance. Les résultats de notre recherche se résument dans la figure suivante :

**Figure n° 18 :** La bonne gouvernance induit une GRH basée sur les compétences.



**Source :** réalisée par nos soins.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

L'étude du lien entre la GRH et la gouvernance n'est pas une idée neuve, elle est toujours d'actualité dans la recherche. Ce sujet fait l'objet de plusieurs séminaires aux niveaux national<sup>1</sup> et international.<sup>2</sup> L'attrait des chercheurs à étudier ces liens témoigne de la dynamique et du rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans l'accompagnement d'une gouvernance visant l'amélioration de la performance publique.

Après avoir dressé un état de l'art autour de la gouvernance, en définissant ses principes dans le contexte public qui nous intéresse, nous avons pu analyser les apports que peut avoir cette dernière à la GRH. Nous sommes arrivés à la conclusion que ces apports ne peuvent être atteints sans la concrétisation de trois principes fondamentaux, à savoir : la démocratisation des processus, la confiance et les compétences des agents en charge.

Afin de voir à quel point ces principes sont concrétisés dans les collectivités locales d'Oran, nous avons fait recours à un ensemble d'indicateurs permettant de toucher l'état réel de leur application. Les résultats de notre enquête ont révélé divers problèmes qui se présentent comme des obstacles empêchant la GRH de jouer son nouveau rôle stratégique dans l'amélioration de la performance. Nous citerons, principalement, le grand déficit de communication, l'absence de réel pouvoir décisionnel du service RH, un cadre d'évaluation vague, des décisions de carrières qui dépendent en grande partie de l'avis de l'hierarchie, manque de transparences, etc.

Ces résultats confirment l'existence d'un réel problème de gouvernance dans les collectivités locales d'Oran. L'écart est considérable entre les lois, la volonté affichée de l'état et la réalité des pratiques en vigueur. Cette situation nuit énormément au rapport de confiance entre les fonctionnaires et leurs administrations, ainsi qu'à la concrétisation d'une gestion de personnel qui veille aux compétences.

Ces obstacles sont considérés comme étant des tensions de gouvernance, dont l'analyse, selon le modèle d'analyse de gouvernance proposé par (Hudon & Mazouz, 2014), nous a permis de

---

<sup>1</sup> Un colloque national sur le management public, sous le thème « *Le service public algérien à l'ère de la gouvernance et de la performance* », les 20 et 21 octobre 2015 au niveau du pôle universitaire de Koléa, consulté le 2016, sur [http://www.esc-alger.dz/site\\_esc/index.php/fr/news/217-un-colloque-national-sur-le-management-public-sous-le-theme-le-service-public-algerien-a-l-ere-de-la-gouvernance-et-de-la-performance](http://www.esc-alger.dz/site_esc/index.php/fr/news/217-un-colloque-national-sur-le-management-public-sous-le-theme-le-service-public-algerien-a-l-ere-de-la-gouvernance-et-de-la-performance)

<sup>2</sup> Un colloque international, sous le thème « *L'intégration d'une politique stratégique de GRH dans les modèles de gouvernance des services publics* », Appel à contribution, *Calenda*, Publié le mardi 13 octobre 2009, sur <http://www.calenda.org/199101>



les étudier selon quatre niveaux : institutionnel, organisationnel, cadre de gestion et outils de gestion. Ce cadre analytique de l'état de la gouvernance dans la fonction publique algérienne, à travers l'étude de cas des collectivités locales d'Oran, nous a permis de dresser un aperçu réel de la problématique de GRH dans le cadre des tensions de gouvernance qu'elle rencontre.

Les véritables problèmes qui empêchent l'adoption d'une GRH équitable, qui met en avant les compétences et la performance, sont liés à des problématiques de gouvernance. Dans ce sens, et d'après (Hudon & Mazouz, 2014), on peut conclure, que la réduction voir l'élimination de ces tensions de gouvernance améliorerait certainement la GRH. Ce qui confirme qu'une bonne gouvernance peut effectivement induire une GRH basée sur les compétences.

## CONCLUSION GENERALE

Les établissements publics sont aujourd'hui plus que jamais face à l'obligation d'améliorer leurs méthodes afin d'accroître la qualité de leurs services et leurs performances. Dans ce sens, il est nécessaire de s'appuyer sur une gestion basée sur le développement des ressources humaines et de leurs compétences.

Selon la revue de littérature que nous avons exploré dans les deux premiers chapitres, le développement et la valorisation des compétences s'inscrivent comme un levier stratégique de la performance, « *du point de vue de la gestion des ressources humaines, la compétence est ce qui permet d'atteindre les objectifs. La relation est ici directe entre compétence, en tant que qualité attribuée à la personne, et performance* » (Nagels, 2009, p. 8). Si les établissements publics administratifs cherchent à améliorer la performance de leurs services à travers l'introduction des nouvelles technologies et l'amélioration des méthodes actuelles, il faut savoir que cela ne peut aboutir sans le développement des compétences du personnel pour s'adapter aux nouveaux contextes (Mazouz, 2007).

Pour cerner les concepts clés de la présente étude et les différents éléments qui nuisent à l'adoption d'une nouvelle approche de GRH basée sur les compétences dans les collectivités locales d'Oran, nous avons adopté une triangulation dans les méthodes. Premièrement, nous avons procédé à une lecture large de la littérature managériale et législative sur la question. Cette analyse de la revue de littérature a été accompagnée d'une démarche empirique mixte (qualitative et quantitative). Approcher le terrain avec des entretiens exploratoires avec les responsables et des questionnaires distribués à l'ensemble des fonctionnaires des collectivités, nous ont permis de mieux cerner les problématiques que rencontre cette GRH et la place qu'occupent les compétences dans sa gestion.

Afin de mieux appréhender l'objet de notre recherche, nous avons choisi de traiter la problématique de la GRH sous l'angle de la bonne gouvernance. La revue de littérature montre que la GRH dans les organisations publiques rencontre de nouveaux défis liés à l'évolution de la gestion publique axée de plus en plus sur les résultats (Hudon & Mazouz, 2014) (Bartoli, Keramidas, Larat, & Mazouz, 2011). Dans ce contexte, notre objectif était d'identifier et d'analyser les obstacles de mise en œuvre d'une GRH basée sur les compétences. De ce fait, nous avons essayé de répondre à la problématique de recherche suivante : « **Comment une bonne gouvernance, peut permettre aux compétences d'être**

## **un levier stratégique d'amélioration de performance dans la fonction publique ? ».**

Ainsi, notre étude a porté sur les principaux axes suivants :

Dans la première partie de notre recherche, nous avons analysé l'évolution de la GRH dans la fonction publique ainsi que les différentes réformes qu'elle a connu. Ceci nous a permis de conclure que la volonté de l'état pour moderniser l'administration publique est affichée. Elle se traduit à travers les axes de sa politique pour le service public qui mise sur les compétences des ressources humaines comme axe principal pour l'atteinte de meilleurs résultats, ainsi que par le mouvement de réformes entrepris depuis l'indépendance. Toutefois, le diagnostic des apports de ces réformes, dans la pratique, a révélé un écart considérable entre les ambitions de l'état et la réalité du terrain.

Si (Le ministère de l'intérieur et des collectivités locales, 2016), fait la promotion d'une nouvelle culture de gestion dans les collectivités locales, visant à promouvoir l'excellence et le renforcement des compétences dans l'exercice des missions ; il faut signaler que le cadre actuel de gestion ne permet pas la promotion des compétences. En effet, les collectivités locales conservent encore une GRH assez traditionnelle, cette dernière est toujours figée dans une logique de poste. Les salariés sont jugés sur leur capacité à occuper un poste, et non pas sur leurs compétences spécifiques qui ne font l'objet d'aucune reconnaissance. Cette logique commence dès le recrutement où les nouveaux employés sont recrutés à travers une évaluation de leurs connaissances acquises en formation initiale et leurs connaissances générales et non pas par l'évaluation des compétences qui permet de distinguer la capacité des candidats à mobiliser et à utiliser leurs acquis en situation de travail. La GRH n'a pas encore intégré la notion de « compétence » dans sa gestion.

En deuxième lieu, nous avons testé notre première hypothèse, dont l'objectif était de voir si le développement et la valorisation des compétences impactent positivement la performance dans les collectivités locales d'Oran ? Les retours des questionnaires, conçus pour tester cette hypothèse, nous ont permis de cerner l'état réel de la gestion du personnel et la place qu'occupent les compétences dans cette dernière.

L'ensemble des résultats indiquent les points suivants : l'absence de définition précise des postes de travail et des tâches à accomplir ; l'absence de définition des objectifs assignés à chaque agent ; des critères d'évaluation vagues ; l'absence d'indices de mesure de performance ; l'absence d'un entretien d'évaluation ; l'évaluation répond à une exigence

administrative liée uniquement à l'avancement, pas d'implication en termes de promotion, formation, gestion des carrières, etc.

Malgré ces freins, notre hypothèse est confirmée. Les résultats démontrent, comme le stipule la théorie, que le développement des compétences a un impact positif sur la performance des salariés. Cependant, même si un impact positif existe, il est considéré comme très faible vu le peu d'intérêt porté aux compétences.

Les résultats indiquent la non-prise en considération de la compétence dans les différentes décisions de carrières, et qu'il existe d'autres paramètres qui priment au détriment de cette dernière. Ces paramètres sont généralement associés à une grande subjectivité dans l'évaluation (influence des hauts responsables ou élus, etc.). Cette subjectivité et l'absence de critères bien définis font surgir d'autres problèmes liés à la transparence et à la confiance envers l'administration.

Si nous comparons nos résultats avec les résultats de la recherche effectuée par le Centre National d'Etude et d'Analyse pour la planification (CENEAP) en 1999, concernant l'étude des besoins en formation des personnels des collectivités locales, résumée par (Benarab, 2006, pp. 109-118) ; nous constaterons que même après 20 ans, les obstacles restent les mêmes et ce malgré les différentes réformes qui ont touché les collectivités locales depuis. Cette étude avait pour but d'analyser les dysfonctionnements liés à la gestion, et de présenter les tendances des besoins exprimés en formation. Les résultats de cette recherche, ont révélé des problèmes liés principalement à l'organisation du travail (définition des métiers, etc.), au management des organisations spécialement en termes d'évaluation et de style de direction (par équipe, par objectifs, etc.) et finalement un problème de communication.

Les résultats de cette étude confortent nos résultats dans plusieurs aspects, notamment en termes de manque de communication, d'insuffisance d'information concernant la description des métiers, la non-détermination des objectifs, la non-implication dans la prise de décisions et l'absence de management participatif, etc.

En troisième lieu, vu les résultats d'analyse qui ont révélé des problèmes liés à l'environnement et à la gouvernance, nous avons émis une deuxième hypothèse qui stipule que la bonne gouvernance induit une GRH basée sur les compétences. La revue de littérature autour des liens entre la gouvernance et la GRH dans le contexte public, nous a permis d'analyser les apports que peut avoir cette dernière à la GRH. La concrétisation de ces apports

repose sur trois principes fondamentaux, à savoir : la démocratisation des processus, la confiance et la compétence des agents en charge.

Pour confirmer cette deuxième hypothèse, nous avons procédé à une analyse de la gouvernance par une approche de tensions. Cette démarche nous a permis de bien situer les problèmes de la GRH par rapport à quatre niveaux d'analyse proposés par (Hudon & Mazouz, 2014) à savoir les institutions, les organisations, le cadre du management et les outils de management. Ce modèle d'analyse nous a permis de soulever, à travers des indicateurs déterminés en fonction des trois principes de gouvernance, les différents obstacles à la mise en œuvre d'une GRH basée sur les compétences dans le cadre de la gouvernance publique. Selon cette approche, la réduction de ces tensions améliorerait certainement la GRH publique, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Nous pouvons conclure que pour permettre aux compétences d'être un levier stratégique d'amélioration de performance dans la fonction publique, une amélioration du cadre de gestion des ressources humaines s'impose. Aller vers une GRH qui met les compétences au cœur d'une démarche d'amélioration de performance, nécessite une révision et une adaptation des outils et des critères de gestion du personnel pour lui permettre de répondre aux nouvelles exigences. Mettre fin aux problèmes de subjectivité et aux pratiques de favoritisme nécessite l'instauration d'une évaluation selon le mérite, dans un environnement équitable où l'effort est apprécié et récompensé selon la performance et la compétence.

C'est ainsi que, en joignant les conclusions de nos différents chapitres, nous avons pu répondre à notre problématique et démontrer que l'adoption d'une nouvelle approche de GRH basée sur les compétences, ne peut se concrétiser que dans le cadre d'une bonne gouvernance publique.

En ce sens, nous pensons qu'il serait pertinent de sensibiliser les établissements publics à la modernisation de la GRH en tenant compte des trois principes fondamentaux de gouvernance, à savoir :

- La démocratisation des processus : notamment en termes d'amélioration de la transparence et de la communication qui s'inscrivent comme des objectifs du nouveau management public. Leur concrétisation peut être atteinte avec l'instauration d'un système d'information de gestion des ressources humaines,

accompagné de la promotion d'une nouvelle culture de plus en plus participative reposant sur la négociation et l'implication des collaborateurs.

- La confiance : la nouvelle culture organisationnelle repose sur un rapport de confiance qui dépasse l'aspect d'assurance et participe à l'amélioration d'une complémentarité et une dynamique collective au service de la performance. La confiance peut contribuer à l'implication et la fidélisation des employés (Yanat, 2015) (IRG, 2015). Les organisations publiques doivent soigner leur image et inspirer les valeurs proclamées de rigueur et d'éthique, en veillant à rapprocher les discours de la réalité, afin de renforcer ce rapport de confiance.
- Miser sur les compétences : les administrations publiques devraient promouvoir le développement et la valorisation des compétences des agents en charge pour accroître la performance. Nous recommandons la mise en place d'actions visant à donner plus d'importance aux compétences et à la motivation des salariés afin de créer un levier de la performance dans le secteur public.

Concernant les limites, la plus grande contrainte qui a pu peser sur la réalisation de cette thèse est certainement la non-disponibilité de données et de documentation concernant les collectivités locales, que ce soit sur le plan théorique (où très peu de recherches s'intéressent à la GRH dans cette dernière), ou les documents internes. Par conséquent, la majeure partie du temps alloué à la réalisation de cette étude a été consacrée à la collecte de ces derniers.

La deuxième limite est liée à la difficulté d'appréhender la problématique de mise en place d'une GRH basée sur les compétences dans la fonction publique à partir d'une seule étude de cas. Puisque malgré le recours à une démarche mixte, qui nous a permis d'accroître la fiabilité interne de notre recherche, mais une seule étude de cas, aussi importante et représentative qu'elle soit, ne peut cerner qu'une partie de la réalité. Toutefois, même si nos résultats concernent les collectivités locales d'Oran, nous pensons que ce modèle d'analyse de la GRH dans le cadre de la gouvernance peut s'appliquer dans le contexte de la fonction publique algérienne où il permettra de tenir compte de l'influence de l'environnement du travail sur les pratiques RH et de la nécessité de bien cerner et réduire les tensions qu'il génère. Ainsi, la validité externe de notre recherche s'appuie sur la pertinence d'appliquer ce modèle d'analyse au reste des organismes de la fonction publique.

Une autre limite réside dans le fait d'avoir traité le lien entre une GRH centrée sur les compétences et la gouvernance, en fonction de principes bien déterminés, ces variables, à elles seules, ne peuvent pas permettre d'appréhender tous les enjeux qui entourent l'adoption d'une GRH basée sur les compétences dans la fonction publique. Malgré les résultats auxquels nous sommes parvenus, notre recherche laisse apparaître des points à améliorer et des limites à surmonter, ouvrant ainsi la voie à des perspectives de recherches futures.

Du point de vue de la littérature, notre étude contribue à l'enrichissement d'un champ très peu exploré, vu la rareté des recherches qui traitent la GRH publique en Algérie et spécialement dans les collectivités locales. Du point de vue managérial, notre recherche pourra servir dans la sensibilisation des établissements publics à la modernisation de la fonction publique et à l'accroissement de la performance en tenant compte des tensions à réduire et des compétences à développer.

En termes de perspectives, en prenant connaissance des obstacles de la mauvaise gouvernance, qui nuisent à l'adoption d'une gestion centrée sur les compétences, et de la démarche d'analyse et de réduction de ces tensions, notre étude a permis d'acquérir les bases nécessaires à un élargissement du champ de recherche en la matière. Des études postérieures pourront s'intéresser à l'analyse et à la mesure des éventuelles améliorations par rapport à ces dysfonctionnements, ou à la détermination des principaux axes d'une GRH basée sur le développement des compétences dans le cadre d'une bonne gouvernance. Dans ce cadre, nous nous interrogeons : quels sont les apports de l'application de la gouvernance publique à la GRH ? Quel est le devenir de la GRH dans le cadre d'une gestion publique axée de plus en plus sur les résultats ?

# ANNEXES



**Annexe 1 :** Version française de la fiche de fin du stage de la wilaya d'Oran.

République Algérienne Démocratique et Populaire					
Wali de la Wilaya d'Oran Directeur de l'Administration Local Service du Personnel					
<b>Fiche de Fin de Stage</b>					
Fiche relative à la titularisation dans le grade de : .....					
Nom :					
Prénom :					
Date et lieu de naissance :					
Situation familiale :					
Date de recrutement :					
Date de d'installation :					
1. Congé de maladie et congés annuels dont a bénéficié le stagiaire :					
Durée : de .....à ....., soit .....jours.					
Durée : de .....à ....., soit .....jours.					
Durée : de .....à ....., soit .....jours.					
Durée : de .....à ....., soit .....jours.					
2. L'orientation :					
Direction :					
Service :					
Bureau :					
Fonction attribué au stagiaire :					
Libellé	Faible	Très faible	moyen	bon	Très bon
Intégration & assimilation					
Prise d'initiative					
Dynamisme & rendement					
Prise de décision					
<b>Pour chaque critère, mettre une croix dans la colonne correspondante.</b>					
Autres informations .....					
Observations et recommandations .....					
.....					
.....					
<u>Signature</u>					





**Annexe 3** : Guide d'entretien.

	<p>Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales Doctorat en Gestion et Marketing des Ressources Humaines Promotion : 2</p>	
<h2>GUIDE D'ENTRETIEN</h2> <p>Pour une enquête dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur :</p> <h3>La GRH dans la fonction publique vers une nouvelle approche basée sur les compétences cas : des collectivités locales d'Oran.</h3>		
<p><b>Chargée de l'enquête</b> : M<sup>lle</sup> ELMOGHERBI Salima. <b>Profession</b> : Doctorante en Gestion et Marketing des Ressources Humaines (GMRH). <b>Sous la direction de</b> : Mme KHIAT Assya.</p>		
<p>*****La confidentialité de l'identité du répondant est garantie conformément aux principes de la recherche scientifique*****</p>		
<p>Identification de l'interviewé : Année d'expérience : Rôle dans la gestion du personnel :</p>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comment vous décrivez la gestion du personnel dans les collectivités locales d'Oran ?</li><li>2. Quelle place occupe la gestion des compétences dans cette dernière ?<ul style="list-style-type: none"><li>- Quels outils sont mis en place ?</li><li>- Compétences et formation ?</li><li>- Compétences et évaluation ?</li></ul></li><li>3. Quels sont les critères actuels de l'évolution de carrières ? (promotion ; désignation dans les postes spécifiques, etc.)<ul style="list-style-type: none"><li>- Les critères sont-ils connus par tous ?</li><li>- Sont-ils équitables ?</li><li>- Sont-ils communiqués ?</li><li>- Par quels moyens ?</li><li>- Y'a-t-il assez de transparence dans les procédures ?</li></ul></li><li>4. Qui prend les décisions relatives à la gestion de carrière ?</li><li>5. Etes-vous satisfait de ces critères ?<ul style="list-style-type: none"><li>- Selon votre expérience, que retenir ?</li><li>- Et que faut-il changer ?</li></ul></li></ol>		

**Annexe 4** : Questionnaire



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed  
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales  
Doctorat en Gestion et Marketing des Ressources Humaines  
Promotion : 2



Enquête  
pour la préparation d'une thèse de doctorat sur :

**LA GRH DANS LA FONCTION PUBLIQUE  
VERS UNE NOUVELLE APPROCHE BASEE SUR LES COMPETENCES  
CAS : DES COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN.**

**Chargée de l'enquête** : M<sup>elle</sup> ELMOGHERBI Salima.  
**Profession** : Doctorante en Gestion et Marketing des Ressources Humaines (GMRH).  
**Sous la direction de** : Mme KHIAT Assya.

**Nom de l'établissement** :  
**Service** :  
**Effectif** :

**1. Genre :**

Homme       Femme

**2. Tranche d'âge**

Moins de 25 ans       Entre 25 et 35 ans       Entre 35 et 45 ans  
 Entre 45 et 55 ans       Plus de 55 ans

**3. Diplômes obtenus**

Technicien / TS     DUEA       Licence       Ingénieur       Master  
 Magister       Doctorat

Autre, précisez : .....

**4. Grades**

Maitrise       Cadre       Cadre supérieur (catégorie 14 et plus)

Autre, précisez : .....

**5. Années d'expérience**

Moins de 5 ans       Entre 5 et 10 ans       Entre 10 et 20 ans       Plus de 20 ans

# LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE, QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ?

## • LE RECRUTEMENT :

### 6. Mode de votre recrutement ?

- Recrutement direct (pour les diplômés de l'Ecole Nationale d'Administration)
- Concours sur titre (concours sur épreuves)
- Par voie d'examen professionnel
- Au choix (après inscription sur liste d'aptitude)

Autre, précisez : .....

---

### 7. Les critères pris en compte lors du recrutement dans votre administration ?

- La correspondance du diplôme
- L'âge
- L'expérience dans le domaine
- La compétence

Autre, précisez : .....

---

### 8. Qui recrute ?

- Le service du personnel
- Le service concerné
- Une commission indépendante

Autre, précisez : .....

---

### 9. Sur une échelle de 1 à 5, combien êtes-vous satisfaits des critères de recrutement de votre administration ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

---

### 10. Pensez-vous que les critères de recrutement actuels permettent de détecter les compétences requises pour le poste ?

- Oui
- Non

---

### 11. Si non, pourquoi ?

- Ils prennent en compte que le diplôme
- Ils ne prennent pas compte de l'expérience
- Ils ne permettent pas de détecter les compétences

Autres, précisez : .....

---

### 12. Votre administration possède-t-elle un référentiel de compétences, pour les postes à pourvoir ?

- Oui
- Non

---

### 13. Si non, sur quelle base on planifie les recrutements ?

- Remplacement selon les profils des postes vacants
- prévision des compétences requises pour de nouveaux postes
- Recrutement selon le grade

Autres, précisez : .....

**14. Est-ce que le poste que vous occupez correspond à votre profil ?**

Oui  Non

---

**15. Existe-t-il des fiches de poste dans votre administration ?**

Oui  Non

---

**16. Si Oui ; trouvez vous qu'elles décrivent bien votre poste ?**

Oui  Non

---

**17. Avez-vous des tâches bien déterminées dans votre travail ?**

Oui  Non

---

**18. Lors de votre recrutement, étiez-vous présenté aux restes des collègues ?**

Oui  Non

---

**19. Lors de votre recrutement, est ce qu'on vous a expliqué les taches de votre nouveau poste ?**

Oui  Non

---

**20. Si Oui, comment vous avez pris connaissance de vos taches ?**

- A travers la fiche de poste
- Votre chef vous a initié aux taches
- A l'aide de vos collègues
- Avec la pratique

Autres, précisez : .....

---

**21. Si Non, comment vous avez pris connaissance de vos taches ? :**

- A travers la fiche de poste
- Votre chef vous a initié aux taches
- A l'aide de vos collègues
- Avec la pratique

Autres, précisez : .....

---

**• LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :**

**22. Est-ce que votre poste exige des compétences qui ne concordent pas avec votre profil de formation ?**

Oui  Non

---

**23. Si Oui ; l'administration prévoit-elle des formations pour vous faire acquérir les compétences nécessaires ?**

Oui  Non

---

**24. Si non, comment vous faites pour exécuter les taches qui demandent des compétences autres que les votre ?**

- Vous vous faites aider par les collègues
- Vous déléguez le travail
- Vous faites savoir qu'il s'agit de compétences hors votre profil

Autres, précisez : .....

---

**25. Existe-t-il dans votre administration des dispositions ou des pratiques permettant de développer vos compétences et améliorer vos qualifications ?**

Oui  Non

**26. Si oui, lesquelles ?**

- Formation professionnelle continue       Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
 Mobilité interne       Evaluation       Gestion des carrières

Autres, précisez : .....

---

**27. Votre administration possède-elle un plan de formation ?**

- Oui       Non

---

**28. Les formations dans votre administration se font :**

- Suite à une évaluation  
 En réponse à un besoin exprimé par le chef de service  
 Selon la décision et le programme de l'administration  
 Selon les formations proposées par le ministère

Autres, précisez : .....

---

**29. Après la formation, subissez-vous une évaluation ?**

- Oui       Non

---

**30. Si oui, les quelles ?**

- Evaluation à chaud (évaluation des apprentissages)  
 Evaluation à froid (en situation de travail)  
 Evaluation des effets de formation sur le fonctionnement des organisations

Autres, précisez : .....

---

**31. Sur une échelle de 1 à 5, combien vous jugez que le développement du personnel est nécessaire pour la réussite de l'administration ?**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5

---

**32. L'évaluation dans votre administration se fait :**

- Une fois chaque année       Une fois tous les 2 ans  
 Une fois tous les 3 à 5 ans       Occasionnellement

Autres, précisez : .....

---

**33. L'évaluation est basée principalement sur quels critères ?**

- Assiduité       Rendement       Efficacité  
 Efficience       Compétence       Relationnel

Autres, précisez : .....

---

**34. Trouvez-vous que le système d'évaluation actuel permet de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ?**

- Oui       Non

**35. Si oui, pour quelles raisons ?**

- Les critères d'évaluation sont précis
- Ce système d'évaluation garantie l'équité
- Ce système d'évaluation garantie la transparence

Autres, précisez : .....

---

**36. Si non, Trouvez vous que votre administration a besoin de revoir son système d'évaluation ?**

- Oui
- Non

---

**37. Si Oui ; pour quelles raisons**

- Les critères d'évaluation sont vagues
- Ce système d'évaluation ne permet pas de détecter la compétence
- Sans précision des objectifs impossible de mesurer la performance

Autres, précisez : .....

---

**38. Pensez vous que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions de promotion, de formation ou des primes ?**

- Oui
- Non

---

**39. Si Non, citez les critères que vous jugez déterminants, et qui selon vous doivent être pris en considération lors de l'évaluation :**

---

**40. Sentez-vous que vos efforts dans le travail sont reconnus et valorisés ?**

- Oui
- Non

---

**41. Si Oui, comment cela se traduit ?**

- Par une prime
- Par une bonne notation
- Reconnaissance devant les collègues

Autres, précisez : .....

---

**42. Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées ?**

- Oui
- Non

---

**43. Si oui, par quels moyens ?**

- Affichage
- Une lettre de service
- E-mail

Autres, précisez : .....

---

**44. Si non, comment justifiez-vous le fait de ne pas être informé ?**

- Une défaillance dans le système de communication
- Une négligence de la part du service
- Un manque de transparence dans la gestion

Autres, précisez : .....

---

**45. Trouvez vous qu'il ya assez de transparence dans les procédures ?**

- Oui
- Non

**46. Si oui, comment cela se traduit ?**

- Bonne communication avec l'hierarchie
- Equité dans la prise de décisions
- Egalité des chances

Autres, précisez : .....

---

**47. Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

---

**48. Qui gère ce développement ?**

- Le chef hiérarchique direct
- Le chef de service
- La DRH (service du personnel)

Autres, précisez : .....

---

**• L'IMPACT SUR LA PERFORMANCE :**

**49. La motivation est-elle un outil important pour l'évolution de l'administration ?**

- Oui
- Non

---

**50. Si oui, Pourquoi ?**

- Un salarié motivé se donne plus dans le travail
- La motivation participe à l'amélioration du climat de travail
- La motivation encourage le travail collectif pour le bien de l'administration

Autres, précisez : .....

---

**51. Est-ce que votre supérieur prend compte de vos apports positifs au travail ?**

- Assez souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais

---

**52. Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?**

- Assez souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais

---

**53. Avez-vous fourni plus d'effort, et plus d'ingéniosité que ce qui est requis pour le bien de votre administration ?**

- Oui
- Non

---

**54 Si oui, quelle a été votre motivation ?**

- Prouver vos capacités
- Faciliter votre progression professionnelle
- Meilleure prime de rendement
- Raisons morales ou culturelles

Autres, précisez : .....

---

**55. Avez-vous déjà été récompensé pour un effort supplémentaire fourni ?**

- Oui
- Non

---

**56. Si oui, de quelle manière :**

- Une attestation
- Une prime
- Une reconnaissance publique

Autres, précisez : .....



**57. Etes-vous prêt à changer quelques méthodes de travail ?**

- Oui  Non
- 

**58. Qu'est ce qui peut vous motiver à fournir plus d'efforts dans votre travail ?**

- Une reconnaissance de la part de votre hiérarchie  
 Les encouragements de vos collègues  
 Une meilleure prime de rendement (une motivation matérielle)  
 Des facilitations pour votre progrès personnel  
 Avoir une plus grande marge de manœuvre et d'initiative  
 Participation à la prise de décisions

Autres, précisez : .....

---

**59. Est-ce que votre supérieur est satisfait de votre rendement ?**

- Oui  Non
- 

**60. Que pensez-vous de la performance de votre service en générale ?**

- Bonne  Satisfaisante  Moyenne  A améliorer  Mauvaise
- 

**61. Selon vous, quels sont les obstacles pour un meilleur fonctionnement et une bonne performance de votre service ?**

- La non-considération des efforts fournis  
 Absence de reconnaissance et d'encouragement  
 Absence motivation matérielle  
 Indifférence entre ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas  
 Absence de la possibilité de prise d'initiative  
 Manque de moyens matériels pour le fonctionnement du travail  
 Manque de coopération et de partage entre collègues  
 Manque de coordination

Autres, précisez : .....

---

**62. Selon vous, qu'est ce qui détermine la performance dans votre service :**

- L'atteinte des objectifs annuels  
 Les critères de compétence  
 Les critères personnels  
 La coopération et coordination

Autres, précisez : .....

---

**LA GOUVERNANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE INDUIT UNE GRH BASEE SUR LA COMPETENCE**

• **GESTION PARTICIPATIVE ET DECENTRALISATION :**

**63. Trouvez-vous que votre service a des objectifs bien déterminés ?**

- Oui  Non
- 

**64. Si oui, êtes-vous directement impliqué dans la réalisation de ces objectifs ?**

- Oui  Non

**65. Lors de votre recrutement, ou durant votre carrière, étiez-vous informés à propos de la stratégie de votre administration ?**

- Oui  Non

---

**66. Si oui, connaissez-vous les principes et les objectifs essentiels de cette stratégie ?**

- Oui  Non

---

**67. Si oui, citez quelques uns :**

---

**68. Êtes-vous au courant des réformes de l'administration publique ?**

- Oui  Non

---

**69. Si oui, qu'en pensez vous des ces réformes ?**

- Bonnes  Satisfaisantes  Moyennes  A améliorer  Insatisfaisantes

---

**70. Ces réformes sont orientées plus vers quels axes ?**

- Amélioration du service rendu aux citoyens  Amélioration de la gestion publique  
 Amélioration de la gestion du personnel  Rationalisation des dépenses publiques

Autres, précisez : .....

---

**71. Trouvez vous que ces réformes répondent aux besoins réels de votre travail ?**

- Totalement  Partiellement  Pas du tout

---

**72. Êtes-vous impliqués dans l'application de ces réformes ?**

- Oui  Non

---

**73. Si non, précisez :**

- Vous appliquez avec motivation  Vous les appliquez par obligation de la loi  
 Vous résistez à leur application

Autres, précisez : .....

---

**74. Selon vous, les réformes dans l'administration publique, doivent être orientées vers quels axes ?**

- Amélioration des services rendus aux citoyens  Amélioration de la gestion publique  
 Amélioration de la gestion du personnel  Rationalisation des dépenses publiques

Autres, précisez : .....

---

**75. Souhaiteriez-vous voir des changements dans la gestion de votre administration ?**

- Oui  Non

---

**76. Selon vous le changement dans l'administration est basé sur :**

- Permission à la participation de décision  La communication  La formation

Autres, précisez : .....

---

**77. Êtes-vous impliqué dans la prise de décision dans votre travail ?**

- Oui  Non

• **TRANSPARENCE ET COMMUNICATION :**

**78 .Comment jugez-vous la communication au sein de votre administration ?**

- Bonne                       Satisfaisante                       Moyenne                       A améliorer                       Insatisfaisante

---

**79. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point pensez-vous qu'il y a de transparence dans les procédures dans votre administration ?**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5

---

**80. Selon vous, les promotions et les récompenses dans votre administration se font sur quelle base :**

- Mérite selon le travail effectué                       Compétence ou qualification  
 Ancienneté                       Relation avec l'hierarchie

Autres, précisez : .....

---

**81. Trouvez-vous que l'évolution des carrières dans votre administration se fait plutôt par :**

- Mérite  
 Dépend d'autres paramètres, précisez : .....

---

**82. Selon vous, quels sont les véritables obstacles pour une évolution équitable :**

Précisez : .....

---

**83. Faites-vous confiance au système de prise de décision actuel ?**

- Oui                       Non

---

**84. Si non, pourquoi ?**

précisez : .....

Merci de retourner ce questionnaire rempli avant le :

Pour tous renseignements relatifs à ce questionnaire veuillez s'adresser à : **M<sup>elle</sup> ELMOGHERBI Salima**

Tél :

Tél interne :

E-mail : [salima.elmogherbi@gmail.com](mailto:salima.elmogherbi@gmail.com)

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n° 1</b> : Historique de la fonction RH « évolution-type »	15
<b>Tableau n° 2</b> : La contribution des niveaux de compétence à la performance	27
<b>Tableau n° 3</b> : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP	33
<b>Tableau n° 4</b> : Hypothèses sous jacentes à la nature de la connaissance	66
<b>Tableau n° 5</b> : Présentation de l'échantillon.	75
<b>Tableau n° 6</b> : Liste des 50 mots les plus utilisés dans nos entretiens :	76
<b>Tableau n° 7</b> : La perception de la compétence dans la gestion du personnel selon le contexte.	80
<b>Tableau n° 8</b> : Obstacles pour une GRH basée sur les compétences	92
<b>Tableau n° 9</b> : Organisation des collectivités locales de la wilaya d'Oran.	97
<b>Tableau n° 10</b> : Test de fiabilité du questionnaire	101
<b>Tableau n° 11</b> : Genre	101
<b>Tableau n° 12</b> : Tranche d'âge	101
<b>Tableau n° 13</b> : Analyse croisé : Grades / Diplômes obtenus	102
<b>Tableau n° 14</b> : La fiabilité des échelles de mesure de la satisfaction qui entoure la gestion des compétences	104
<b>Tableau n° 15</b> : Tri à plat des critères de recrutement	105
<b>Tableau n° 16</b> : Tri à plat : Critère de recrutement et la détection de compétences	106
<b>Tableau n° 17</b> : Tri à plat : référentiel de compétences	106
<b>Tableau n° 18</b> : Sur quelle base le recrutement est planifié ?	107
<b>Tableau n° 19</b> : Satisfaction des critères de recrutement	108
<b>Tableau n° 20</b> : Raisons d'insatisfaction du recrutement	108
<b>Tableau n° 21</b> : Présentation aux collègues	110
<b>Tableau n° 22</b> : Explications des tâches	111
<b>Tableau n° 23</b> : Existe-t-il des fiches de poste dans votre administration ?	112
<b>Tableau n° 24</b> : Etiez-vous informés à propos de la stratégie de votre administration ?	113
<b>Tableau n° 25</b> : Trouvez-vous que votre service a des objectifs bien déterminés ?	113
<b>Tableau n° 26</b> : Analyse croisée : Diplômes obtenus*Correspondance du profil	114
<b>Tableau n° 27</b> : Tri à plat : Existe-t-il des pratiques de développement de compétences ?	115
<b>Tableau n° 28</b> : Existence de plan de formation ?	116
<b>Tableau n° 29</b> : La décision de formation	117
<b>Tableau n° 30</b> : Evaluation après la formation ?	118
<b>Tableau n° 31</b> : Fréquence de l'évaluation	118
<b>Tableau n° 32</b> : Les critères de l'évaluation	120
<b>Tableau n° 33</b> : Analyse croisée : Capacité du système d'évaluation à détecter les compétences / Si non pourquoi ?	121
<b>Tableau n° 34</b> : Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées	123
<b>Tableau n° 35</b> : Moyens d'information pour les promotions et les formations	123
<b>Tableau n° 36</b> : Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?	124
<b>Tableau n° 37</b> : Transparence des procédures de gestion du personnel	125
<b>Tableau n° 38</b> : Sur quelle base se font les promotions ?	126
<b>Tableau n° 39</b> : Prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière	127
<b>Tableau n° 40</b> : les critères déterminants de l'évolution de carrières	128
<b>Tableau n° 41</b> : L'intérêt porté au développement des compétences.	129
<b>Tableau n° 42</b> : Qui gère le développement des compétences ?	130

<b>Tableau n°43</b> : Analyse croisée : L'importance de la motivation/ Impacts de la motivation	131
<b>Tableau n°44</b> : Analyse croisée : Mobilisation d'efforts/ Motifs de cette mobilisation	132
<b>Tableau n°45</b> : Tri à plat : Avez-vous déjà été récompensé pour un effort supplémentaire ?	133
<b>Tableau n°46</b> : Comment étiez-vous récompensé pour un effort supplémentaire fournit ?	133
<b>Tableau n°47</b> : Test du khi-deux : La concordance des compétences avec le poste / Formation pour acquérir les compétences nécessaires.	137
<b>Tableau n°48</b> : Analyse croisée : Votre poste exige des compétences qui ne concordent pas avec votre profil de formation ? * L'administration prévoit-elle des formations pour vous faire acquérir les compétences nécessaires ?	137
<b>Tableau n°49</b> : Test du khi-deux : qualité du système d'évaluation / la nécessité de le revoir	138
<b>Tableau n°50</b> : Analyse croisée : Satisfaction du recrutement / Détection des compétences	139
<b>Tableau n°51</b> : Analyse croisée : développement des compétences / la performance	140
<b>Tableau n°52</b> : Analyse croisée : Considération par le supérieur/ sentiment de reconnaissance	141
<b>Tableau n°53</b> : Analyse croisée : Prise en compte des résultats d'évaluation / Sentiment de reconnaissance et valorisation	142
<b>Tableau n°54</b> : Analyse croisée : l'intérêt porté au développement de compétences / sa nécessité pour la réussite de l'administration.	143
<b>Tableau n°55</b> : Moyennes des échelles de mesure de développement de compétences	144
<b>Tableau n°56</b> : Tri à plat : qu'est ce qui vous motive à être plus performant ?	144
<b>Tableau n°57</b> : Réponses multiples : les obstacles pour une meilleure performance du service	146
<b>Tableau n°58</b> : Récapitulatif des tests de liens et leurs impacts	147
<b>Tableau n° 59</b> : Eléments de bonne gouvernance.	154
<b>Tableau n° 60</b> : Étapes de choix d'indicateurs de gouvernance.	165
<b>Tableau n°61</b> : Les indicateurs de gouvernance dans la GRH.	166
<b>Tableau n°62</b> : La qualité de communication au sein des collectivités locales d'Oran	169
<b>Tableau n° 63</b> : L'implication des salariés dans la prise de décision	170
<b>Tableau n° 64</b> : La circulation d'information au sein des collectivités d'Oran.	171
<b>Tableau n° 65</b> : Faites-vous confiance au système de prise de décision ?	172
<b>Tableau n° 66</b> : Pourquoi vous n'avez pas confiance au système décisionnel ?	173
<b>Tableau n° 67</b> : Les critères d'évaluation	175
<b>Tableau n° 68</b> : Les obstacles d'une évolution équitable dans le travail.	177
<b>Tableau n° 69</b> : La transparence dans les procédures.	179
<b>Tableau n° 70</b> : Indicateurs de développement de compétence.	180
<b>Tableau n° 71</b> : Détection des compétences.	181
<b>Tableau n° 72</b> : L'intérêt porté au développement de compétences.	182

### Liste des encadrés

<b>Encadré n°1</b> : Modèle des compétences de - Claude Flück -	20
<b>Encadré n°2</b> : Les valeurs de l'alpha de Cronbach	100
<b>Encadré n°3</b> : L'interprétation des valeurs de la Relation entre les variables	136
<b>Encadré n°4</b> : Les 12 principes de bonne gouvernance selon le conseil de l'Europe.	156

## LISTE DES GRAPHERS

<b>Graphe n°1</b> : Genre	102
<b>Graphe n°2</b> : Tranche d'âge	
<b>Graphe n°3</b> : Analyse croisée : Grades / Diplômes obtenus	103
<b>Graphe n°4</b> : Moyennes des échelles mesurant la satisfaction qui entoure la gestion des compétences	104
<b>Graphe n°5</b> : Les critères de recrutement	105
<b>Graphe n°6</b> : Critère de recrutement et la détection de compétences	106
<b>Graphe n°7</b> : Référentiel de compétences	107
<b>Graphe n°8</b> : Comment sont planifiés les recrutements ?	109
<b>Graphe n°9</b> : Raisons d'insatisfaction du recrutement	109
<b>Graphe n°10</b> : Présentation aux collègues	110
<b>Graphe n°11</b> : Analyse croisée : Présentation aux collègues / Années d'expérience	111
<b>Graphe n°12</b> : Comment avez-vous pris connaissance de vos tâches ?	112
<b>Graphe n°13</b> : Etiez-vous informés à propos de la stratégie de votre administration ?	113
<b>Graphe n°14</b> : Tri à plat : Existe-t-il des pratiques de développement de compétences ?	115
<b>Graphe n°15</b> : Pratiques de développement de compétences dans les collectivités locales d'Oran	116
<b>Graphe n°16</b> : La décision de formation	117
<b>Graphe n°17</b> : Fréquence de l'évaluation	119
<b>Graphe n°18</b> : Les critères de l'évaluation	120
<b>Graphe n°19</b> : Pourquoi le système d'évaluation actuel ne permet pas de détecter les compétences et le rendement ?	122
<b>Graphe n°20</b> : Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées	123
<b>Graphe n°21</b> : Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?	124
<b>Graphe n°22</b> : Transparence des procédures de gestion du personnel	125
<b>Graphe n°23</b> : Sur quelle base se font les promotions ?	126
<b>Graphe n°24</b> : Prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière	127
<b>Graphe n°25</b> : Les critères déterminants de l'évolution de carrières	128
<b>Graphe n°26</b> : L'intérêt porté au développement des compétences.	129
<b>Graphe n°27</b> : Qui gère le développement des compétences ?	130
<b>Graphe n°28</b> : Les impacts de la motivation	131
<b>Graphe n°29</b> : Analyse croisée : considération par le supérieur/ Sentiment de reconnaissance	141
<b>Graphe n°30</b> : Tri à plat : qu'est ce qui vous motive à être plus performant ?	145
<b>Graphe n°31</b> : Les obstacles de la performance	146
<b>Graphe n°32</b> : Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?	168
<b>Graphe n°31</b> : Les obstacles de la performance dans les collectivités locales d'Oran	168
<b>Graphe n°34</b> : La qualité de communication au sein des collectivités locales d'Oran	169
<b>Graphe n°35</b> : L'implication des salariés dans la prise de décision.	170
<b>Graphe n°36</b> : La circulation d'information au sein des collectivités d'Oran.	171
<b>Graphe n°37</b> : Faites-vous confiance au système de prise de décision ?	173
<b>Graphe n°38</b> : Pourquoi vous n'avez pas confiance au système décisionnel ?	174
<b>Graphe n°39</b> : Les critères d'évaluation	175

<b>Graphe n° 40</b> : Sur quelles bases se font les promotions et les récompenses.	176
<b>Graphe n° 41</b> : Les critères d'évolution dans la carrière	176
<b>Graphe n° 42</b> : Les obstacles d'une évolution équitable dans le travail.	177
<b>Graphe n° 43</b> : La qualité de la transparence.	178
<b>Graphe n°44</b> : La transparence dans les procédures.	179
<b>Graphe n°45</b> : Indicateurs de développement de compétence.	180
<b>Graphe n° 46</b> : Détection des compétences	181

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°1</b> : « Roue des compétences » de - Claude Flück -	20
<b>Figure n°2</b> : Le triangle de la performance	28
<b>Figure n°3</b> : Une politique RH au service de l'amélioration de performance	32
<b>Figure n°4</b> : La problématique d'une GRH basée sur les compétences dans le cadre de gouvernance	63
<b>Figure n° 5</b> : La triangulation	68
<b>Figure n° 6</b> : Design de la recherche	72
<b>Figure n°7</b> : Nuage des mots les plus utilisés.	77
<b>Figure n° 8</b> Extrait de la liste des nœuds utilisés	79
<b>Figure n° 9</b> : Modèle conceptuel des obstacles à la mise en œuvre d'une GRH basée sur les compétences	91
<b>Figure n°10</b> : L'organigramme de la Wilaya d'Oran	98
<b>Figure n°11</b> : L'organigramme de la Direction de l'Administration Locale.	99
<b>Figure n°12</b> : Les obstacles de la performance dans les collectivités locales d'Oran	146
<b>Figure n°13</b> : La GRH dans le cadre d'une bonne gouvernance.	162
<b>Figure N°14</b> : Les caractéristiques de fiabilité des indicateurs.	164
<b>Figure n° 15</b> : La bonne gouvernance selon quatre niveaux d'analyse	184
<b>Figure n° 16</b> : Tensions de gouvernance publique	185
<b>Figure n° 17</b> : Analyse de la gouvernance à travers les tensions d'application de GRH dans les collectivités locales.	189
<b>Figure n° 18</b> : La problématique d'une GRH basée sur les compétences dans le cadre de gouvernance.	197
<b>Figure n° 19</b> : La bonne gouvernance induit une GRH basée sur les compétences.	198

## BIBLIOGRAPHIE

- Aggoune, C. (2007). *Politiques de gestion des ressources humaines dans les collectivités locales. Cas de la wilaya de Mila*. Récupéré sur <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/AAGU2227.pdf>
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Revue Recemap* .
- Archambault, M., & Planel, V. (2005, Septembre). *Le recrutement, mode d'emploi*. Consulté le 2015 Juillet , sur <http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/recrutement.pdf>
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007, Juin). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* , 10 (2), pp. 37-62.
- Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. *LAMETA études et synthèses* .
- Baron, C. (2003, Février). La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société* (54), pp. 329-349.
- Barreau, H. (1990). *L'épistémologie* . Presse Universitaire de France .
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique* , 4 (140 ), pp. 629-639.
- Belmihoub, M. –C. (2005, Juin). *La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. Consulté le Aout 2015, sur United Nations Public Administration Network.
- Belmihoub, M. –C. (2004). *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie*. Consulté le Aout 2015, sur United Nations Public Administration Network : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan016107.pdf>
- Ben Ferhat, M. I. (2012). *La gestion des compétences et son rôle dans la modernisation de la fonction publique*. Consulté le 2016, sur Université de Batna: [http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc\\_details/2558](http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne/doc_details/2558)
- Benali, S. (2015, Décembre 1). *A quoi sert une APW...?* Consulté le Mai 02, 2017, sur Oust tribune: <http://www.ouestribune-dz.com/fr/a-quoi-sert-une-apw-2/>
- Benali, S. (2017, Mars 21). *C'est quoi au juste une APW ?* Consulté le Mai 02, 2017, sur ouest tribune: <http://www.ouestribune-dz.com/fr/cest-quoi-au-juste-une-apw/>
- Benarab, A. (2006). *La pratique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale. Le cas des communes en Algérie*. Récupéré sur Université de Tlemcen Aboubekr Belkaid: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/4584>
- Benziane, A., Semaoune, K., Benchikh, H., & Khiat, A. (2013). *La gouvernance universitaire: Analyses comparées des universités Maghribines*. Oran: Dar El Gharb.



Berrada, R., Khyati, A., Knouzi, N., & Talbi, M. (2009, Novembre ). *Les nouvelles technologies et la gestion des connaissances opérationnelles, deux leviers pour la construction des compétences collectives à partir des compétences individuelles*. Récupéré sur <https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00558936/file/a0911c.htm>

Besseyre des Horts, C.-H. (2011). *RH au quotidien édition*. Paris: DUNOD.

Bornarel, F. (2007). *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation*. Consulté le Mars 9, 2016, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-95.htm>

Borot, L. (2002). La gouvernance. *L'avenir politique du féminisme : le cas français*. , pp. 173-177.

Bourgault, J. (2005). Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques. *Revue française d'administration publique* (116), pp. 609-622.

Charreire, S., & Huault, I. (2001, Septembre). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie* , 4 (3), pp. 31-55.

Chatelin, C. (2005). *Epistémologie et Méthodologie en sciences de gestion : Réflexion sur l'étude de cas (2005-01)* . (L. O. Gestion, Éd.)

Chatillon, G. (2002 , février ). *Gouvernance - simplifications administratives et administration électronique* . Récupéré sur <http://www.univ-paris1.fr/diplomes/master-droit-du-numerique/bibliotheque-numerique-du-droit-de-ladministration-electronique/administration-electronique/notions/simplifications-administratives/gouvernance-simplifications-administratives-et-administration->

Chauvet, A. ( 2001). *Quels indicateurs de la compétence*. Consulté le Octobre 2015, sur <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/37723-quels-indicateurs-de-la-competence.pdf>

Commission méditerranée, cités et gouvernements locaux unis. (2015). *Étude des cadres juridiques nationaux de la décentralisation dans les pays du maghreb*. Consulté le Mai 2017, sur Platforma : <http://www.commed-cglu.org/21790C66-746B-4825-8D59-9AEB8E22E426/FinalDownload/DownloadId-DDAD3DE00BFC41F69DA5D42125FF8989/21790C66-746B-4825-8D59-9AEB8E22E426/wp-content/uploads/2014/04/Maghreb-%C3%89tude-des-cadres-juridiques-nationaux-de-la-d%C3%A9centr>

Conseil de l'Union européenne. (2001). *Accès aux documents des institutions*. Récupéré sur [http://curia.europa.eu/juris/document/document\\_print.jsf;jsessionid=9ea7d2dc30dbc0502d3f19a9411fa54fb0e7446c72e6.e34KaxiLc3qMb40Rch0SaxuLa3z0?doclang=FR&text=&pageIndex=0&part=1&mode=DOC&docid=75191&occ=first&dir=&cid=355469](http://curia.europa.eu/juris/document/document_print.jsf;jsessionid=9ea7d2dc30dbc0502d3f19a9411fa54fb0e7446c72e6.e34KaxiLc3qMb40Rch0SaxuLa3z0?doclang=FR&text=&pageIndex=0&part=1&mode=DOC&docid=75191&occ=first&dir=&cid=355469)

Conseil de l'Europe. (2008). *Les 12 principes de bonne gouvernance au niveau local et outils de mise en oeuvre*. Consulté le Avril 2017, sur Le conseil de l'Europe: <http://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles-and-elope>

Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology* , 78 (1), pp. 98-104.

- Courchesne, M. (2012). *Une fonction publique moderne au service des Québécois : stratégie de gestion des ressources humaines*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Curtin, D., & Mendes, J. (2011). Transparence et participation : des principes démocratiques pour l'administration de l'union européenne. *Revue française d'administration publique* (n° 137-138).
- Depover, C. (s.d.). *Méthodes et outils de recherche en sciences de l'éducation*. Consulté le 2017, sur Université de Mons-Hainaut : <http://ute.umh.ac.be/methodes/partie3.htm#TOP>
- Dictionnaire la toupie. (s.d.). "*Toupictionnaire*" : le dictionnaire de politique. Consulté le Novembre 2015, sur <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>
- Dictionnaire Larousse*. (s.d.). Récupéré sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>
- Dictionnaire reverso*. (s.d.). Consulté le Mai 2016, sur <http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/ressource>
- Direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative. (s.d.). Consulté le 2016, sur <http://www.dgfp.gov.dz/fr/grh.asp>
- Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? »*. Récupéré sur Centre de recherche en gestion polytechnique: <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2013-05-01-1750.pdf>
- Elmogherbi, S., & Khiat, A. (2017). Un bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique. Dans A. Khiat, *La confiance au coeur de la GRH* (pp. 20-27). El Adib .
- Facal, J., & Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics Éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. *Revue française de gestion* , 8 (237), 117-132.
- Flück, C. (2001). *Ressources humaines et compétences*. Consulté le Décembre 15, 2014, sur <http://www.fluck-competences.com/>
- Goulet, C. (2003). *Initiation pratique sur la méthodologie des sciences humaines*. Consulté le Aout 2017, sur Planète Psy: [http://pagesped.cahuntsic.ca/sc\\_sociales/psy/methosite/consignes/correlation.htm#quand](http://pagesped.cahuntsic.ca/sc_sociales/psy/methosite/consignes/correlation.htm#quand)
- Guisnel, I. (2002). *Les indicateurs de la bonne gouvernance : fabrique et pratique des indicateurs de gouvernance*. (O. O. Bénin, Éd.) Consulté le 2016, sur Réseau d'informations en ligne des Nations Unies sur l'administration publique et les finances (UNPA): <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ofpa/unpan004378.pdf>
- Hamdan, M. (2012, Juin 04). *Comment réformer la fonction publique ?* Consulté le Avril 12, 2017, sur Algérie patriotique: <https://www.algeriepatriotique.com/2012/06/04/comment-reformer-la-fonction-publique/>
- Hondechem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue française d'administration publique* (116), pp. 561-576.
- Hood, C. (1991). *New Public Management*. Consulté le Janvier 2015, sur [http://www.christopherhood.net/pdfs/npm\\_encyclopedia\\_entry.pdf](http://www.christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf)

- Hudon, P.-A., & Mazouz, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique ». *Gestion et management public*, 3 (2), pp. 7-22.
- IRG. (2015, Février). *Pour une pratique politique de la coopération au développement : l'apprentissage pluri-acteurs*. Récupéré sur Institut de recherche et débat sur la gouvernance: [http://www.institut-gouvernance.org/docs/ocde\\_irg\\_sbos\\_final\\_fr3.pdf](http://www.institut-gouvernance.org/docs/ocde_irg_sbos_final_fr3.pdf)
- Jacquet, S. (2010, Janvier). *Manager les compétences : approches, enjeux et développements*. Consulté le Mai 2016, sur <https://creg.ac-versailles.fr/manager-les-competences-approches-enjeux-et-developpements>
- Jordan, T., & Battaglio Jr., R. P. (2014). *Are We There Yet? The State of Public Human Resource Management Research*. Récupéré sur <http://ppm.sagepub.com/content/early/2013/12/23/0091026013511064.abstract>
- Journal officiel de la république algérienne. (1978, Aout 05). Loi n° 78-12 Du 05 Aout 1978 relative au statut général du travailleur .
- Khalidi, A. (2017, 08 29). *L'ETAT DÉFAILLANT : LE CAS DE L'ALGÉRIE*. Récupéré sur El Watan: <http://lequotidienalgerie.org/2017/08/29/letat-defaillant-le-cas-de-lalgerie/>
- Khiat, A. (2009). *Analyse économique et G.R.H : audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises*. Oran: Dar Al Adib.
- Kim Lien, D. (2003). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage: une recherche collaborative*. Consulté le Avril 2015, sur Université Laval: <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/20640/20640.html>
- Korichi, M. S., & Boucheriba, m. (2015, Juin). Quelle GRH pour une fonction publique qui se modernise ? *Revue des études financières, comptables et administratives*. (3).
- La commission européenne. (2001, Juillet 25). *Gouvernance européenne, un livre blanc*. Consulté le 2016, sur <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/FR/1-2001-428-FR-F1-1.Pdf>
- Lachkar , A. (2011). *Gestion de Développement des ressources humaines*. Consulté le 2016, sur <http://tendancesrh.com/wp-content/uploads/2011/08/GRH-Evolution-historique.pdf>
- Lamrani, M. Y. (2016). *Rôle de la GRH dans la participation des cadres intermédiaires à la mise en œuvre des réformes publiques. Le cas du Plan Maroc Vert*. Consulté le Décembre 2017, sur Economies et finances. Université Montpellier: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01549579/document>
- Lapointe, J.-J. (1996). *La méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation*. Québec: Université Laval Ste-Foy .
- Le ministère de l'intérieur et des collectivités locales. (2016). Consulté le 2018, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualit%C3%A9s/1164-1%E2%80%99%C3%A9mergence-d%E2%80%99une-nouvelle-culture-de-gestion-2.html>
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Le constructivisme des épistémologies* (éd. ESF , Vol. II).

- Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Letellier, L. (2013). *Management participatif / la coopération au service de la performance*. Ellipses Marketing.
- Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris: Eyrolles.
- Louis, J. (2014). *L'histoire des Ressources Humaines*. Consulté le 2016, sur La RH pour tous: <http://larhpourtous.fr/historique-rh/>
- Maire, E., & Dubost, M. (2004). *Les Clés de la performance* . Consulté le 2016, sur [http://emaire.pagesperso-orange.fr/pdf/cles\\_4\\_de\\_couv.pdf](http://emaire.pagesperso-orange.fr/pdf/cles_4_de_couv.pdf)
- Maltais, D., & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. (H. Montréal, Éd.) *Gestion* , 29, pp. 82-92.
- Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines*. Entreprises et Carrières .
- Mazouz, B. (2012). *Gestion par Résultats*. Récupéré sur Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique: [http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/18/Index\\_par\\_auteur.enap?by=aut&id=76](http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/18/Index_par_auteur.enap?by=aut&id=76)
- Mazouz, B. (2007). Les États et les sociétés civiles se transforment. Les fonctionnaires le devraient aussi ! Les compétences-clés des gestionnaires publics de l'avenir. *Formation et production des compétences. Enjeux et perspectives* , 195-226. Oran, Algérie: Dar El Gharb.
- Mazouz, B., & Leclerc, J. (2008). *La gestion intégrée par résultats* . Québec: Presses de l'université du Québec.
- Mazouz, B., & Tardif, M. (2010). À propos de la performance. L'arlésienne de la sphère publique. Dans D. Proulx, *Management des organisations publiques* (pp. 31-61). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international* , 16 (3), pp. 92-100.
- Mbengue, A., & Derumez, I. V. (1999). *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*. Récupéré sur Association internationale du management stratégique: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2341-positions-epistemologiques-et-outils-de-recherche-en-management-strategique/download>
- Meyer, T. (2005). *Validité externe et méthode expérimentale*. Consulté le Avril 2015, sur Questions de communication: <http://questionsdecommunication.revues.org/4655>
- Meziane, M. (2010). *Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie*. Consulté le décembre 2017, sur Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines: [http://www.fmrh.org/publicationobservatoire/cat\\_view/2-documents-publics/12-/25-?start=5](http://www.fmrh.org/publicationobservatoire/cat_view/2-documents-publics/12-/25-?start=5)

- Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales. (2015, Octobre). *Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales* . Consulté le Avril 2017, sur <http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/politiques/micl-fr.pdf>
- Ministère de l'intérieur et des collectivités locales. (2014). *Formations*. Consulté le Octobre 2015, sur <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=3&s=31>
- Moreau Defarges, P. (2003). *La gouvernance*. Paris: PUF.
- Moreno, M. (2008). *Gestion des Ressources Humaines -GRH-* . Consulté le Janvier 2017, sur [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours\\_GRH.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf)
- Nagels, M. (2009, Janvier). *Evaluer des compétences ou des performances ?* . Consulté le Juillet 2015, sur Université catholique de .
- O.c. Tanner. (2009). *L'appréciation par la valorisation*. Consulté le Avril 05, 2015, sur [http://iappreciate.com/images/downloads/celebrating\\_milestones\\_best\\_practices\\_fr\\_CA.pdf](http://iappreciate.com/images/downloads/celebrating_milestones_best_practices_fr_CA.pdf)
- Olga Paliszkievicz, j. (2011). *Trust Management : Literature Review*. Consulté le Mars 12, 2016, sur [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/6\\_315-331.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/6_315-331.pdf)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *REINVENTING GOVERNMENT*. Addison-Wesley.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines* (éd. 2 ème ). Vuibert.
- Perret, V., & Seville-girod, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management* , p. 13.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Original.
- Piette, S.-A., & Reynders, G. (2004). *Gestion des compétences : de la théorie à l'action*. Consulté le Mai 2016, sur [http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/gestion-competences/documents/La\\_gestion\\_des\\_competences.pdf](http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/gestion-competences/documents/La_gestion_des_competences.pdf)
- Programme des Nations Unies pour le Développement. (s.d.). *Reduction des Risques de Catastrophe - Gouvernance*. Récupéré sur : <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/french/Reduction%20des%20Risques%20de%20Catastrophe%20-%20Gouvernance.pdf?download>
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF PESQUISA - número especial* - .
- Rioufreyt, T. (2016). *La transcription d'entretiens en sciences sociales*. Consulté le 2017, sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01339474/document>
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans *Management des ressources humaines, « Méthodes & Recherches »* (pp. 101-137). DeBoeck Supérieur.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique. *Economica* .

Smith, A. (1776). *Dans : Les fondements théoriques du concept de capital humain*. Récupéré sur Ressources en Sciences économiques et sociales: <http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302>

Teniou, A., & Benterki, A. (2014). *REVUE DIRASSAT IQTISSADIYA*. Consulté le Aout 2015, sur Université de constantine2: <http://www.univ-constantine2.dz/revues/wp-content/uploads/sites/13/2015/04/N1-R%C3%A9formes-de-l%E2%80%99administration-publique-Alg%C3%A9rienne-Travers-du-pass%C3%A9-et-le%C3%A7ons-internationales.pdf>

Thietart, R.-A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4ème édition). Paris: Dunod.

Tichat, S. (2015). *Perspectives de la fonction publique algérienne dans le cadre de l'application du nouveau management public ( Compte tenu de certaines expériences étrangères)*. Consulté le 2017, sur <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/bitstream/123456789/2182/1/tichat%20.pdf>

*Trust Management Institut*. (s.d.). Consulté le Mars 8, 2016, sur <http://www.trust-management-institute.org/outils-experiences/savoir-faire/equipe/details>

Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. Dans *Management des ressources humaines, « Méthodes & Recherches »* (pp. 9-30). DeBoeck Supérieur.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives de Recherche en Gestion*. Economica.

Yanat, Z. (2015). *Dans un contexte de développement émergent, quels prérequis pour un management responsable?* Consulté le Mars 2016, sur <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2014/08/2015Yanat-Dans-un-contexte-de-d%C3%A9veloppement-%C3%A9mergent-quels-pr%C3%A9requis-pour-un-management-responsable.pdf>

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research : Design and Methods* (éd. Second edition ). Sage Publications.

Zardi, A. (2013). *Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management*. Consulté le 2016, sur Council of Europe: <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2961730&SecMode=1&DocId=1991242&Usage=2>

Zarifian, P. (2001). *Objectif Compétence*. LIAISONS.

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	1
REMERCIEMENTS .....	2
SOMMAIRE .....	3
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA GESTION DES COMPETENCES LEVIER STRATEGIQUE D'AMELIORATION DE PERFORMANCE .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE.....</b>	<b>12</b>
SECTION 1 : LA GESTION DES COMPETENCES : CONCEPTS, OUTILS ET DEMARCHE .....	13
1.1. Historique et évolution de la GRH .....	13
1.2. La gestion des compétences : enjeux et démarches .....	16
1.2.1. Définition de la compétence .....	16
1.2.2. Comment approcher la compétence ?.....	17
1.2.3. Principaux outils et pratiques de gestion des compétences .....	21
SECTION 2 : GESTION DES COMPETENCES ET PERFORMANCE : LES LIENS THEORIQUES .....	24
2.1. La compétence au cœur de performance .....	24
2.2. L'équation de performance centrée sur la motivation et la compétence .....	28
2.3. La dynamique d'une politique RH dans l'amélioration de performance dans le secteur public .....	31
SECTION 3 : LA GESTION DES COMPETENCES DANS LE CONTEXTE PUBLIC : INTERÊT ET ENJEUX.....	33
3.1. La GRH dans le contexte public .....	33
3.2. Quelle approche de compétence dans la sphère publique ?.....	36
CONCLUSION DU CHAPITRE .....	39
<b>CHAPITRE 2 : LA PROBLEMATIQUE D'UNE GRH BASEE SUR LES COMPETENCES DANS LES COLLECTIVITES LOCALES.....</b>	<b>40</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE.....</b>	<b>41</b>
SECTION 1 : LA GRH DANS LES COLLECTIVITES LOCALES ALGERIENNES : présentation de l'environnement et du contexte dans lesquels elle évolue.....	42
1.1. D'une gestion du personnel vers une GRH dans la fonction publique algérienne : Aperçu historique .....	42
1.2. Cadre analytique des pratiques RH en vigueur dans les collectivités locales .....	46
1.3. Les axes stratégiques de la politique gouvernementale des collectivités locales .....	55
SECTION 2 : LA PROBLEMATIQUE DE GRH DANS LA FONCTION PUBLIQUE ALGERIENNE .....	59
SECTION 3 : CADRE METHODOLOGIQUE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	63
CONCLUSION DU CHAPITRE .....	69
<b>CHAPITRE 3 : LA VALORISATION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE DANS LES COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN ? DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>70</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE : (DESIGN DE LA RECHERCHE).....</b>	<b>71</b>
SECTION 1 : PHASE EXPLORATOIRE : RECTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE, VARIABLES ET HYPOTHESES.....	73
1.1. Contexte de la recherche qualitative exploratoire : .....	73
1.2. Les personnes interviewées : .....	75

1.3. Exploration des données qualitatives :.....	76
1.3.1. Fréquence d'utilisation des concepts clés .....	77
1.3.2. La perception de la compétence dans la gestion du personnel selon le contexte.....	79
1.3.3. Carte conceptuelle : Obstacles pour une GRH basée sur les compétences.....	91
<b>SECTION 2 : PHASE CONFIRMATOIRE : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DES QUESTIONNAIRES .....</b>	<b>94</b>
2.1. Contexte de l'enquête : .....	94
2.2. Présentation de l'échantillon : .....	96
2.2.1. Test de fiabilité du questionnaire : .....	100
2.2.2. Identification de l'échantillon .....	101
2.3. L'analyse de la gestion des compétences dans les collectivités locales : .....	103
2.3.1. La satisfaction sur la gestion des compétences (Test de Fiabilité Alpha de Cronbach) .....	103
2.3.2. Selon quels critères se fait le recrutement ? .....	105
2.3.3. La phase d'accueil et d'intégration .....	109
2.3.4. Le développement et la gestion de carrière : .....	115
2.3.4.1. La formation .....	116
2.3.4.2. L'évaluation.....	118
2.3.4.3. Promotions et l'évolution des carrières .....	122
2.4. Qu'en est-il de la motivation des salariés des collectivités locales d'Oran ? .....	131
<b>SECTION 3 : TESTS DES LIENS ENTRE LE DEVELOPPEMENT ET LA VALORISATION DES COMPETENCES AVEC LA PERFORMANCE .....</b>	<b>135</b>
3.1. Test de l'hypothèse de recherche .....	136
3.1.1. Test du lien entre : La concordance des compétences avec le poste / Formation pour acquérir les compétences nécessaires.....	136
3.1.2. Test du lien entre : La capacité du système d'évaluation à détecter les compétences et le rendement / La nécessité de le revoir .....	138
3.1.3. Test du lien entre la satisfaction des critères de recrutement et leurs capacités à détecter les compétences. ....	139
3.1.4. Test du lien entre le développement des compétences et la performance.....	140
3.1.5. Test du lien entre la considération par le supérieur et le sentiment d'être reconnu au travail.....	141
3.1.6. Test du lien entre la prise en compte des résultats d'évaluation dans la gestion de carrière et le sentiment de reconnaissance et de valorisation.....	142
3.1.7. Test du lien entre l'intérêt porté au développement de compétences et la nécessité de ce dernier dans la réussite de l'administration. ....	143
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE .....</b>	<b>148</b>
<b>CHAPITRE 4 : UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UNE GRH BASEE SUR LA COMPETENCE DANS LA SPHERE PUBLIQUE. ....</b>	<b>150</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE.....</b>	<b>151</b>
<b>SECTION 1 : LES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DANS LA SPHERE PUBLIQUE.....</b>	<b>152</b>
1.1. Etat de l'art sur la gouvernance .....	152



1.2. Principes de la gouvernance publique .....	154
1.3. Apports des principes de bonne gouvernance à la GRH .....	158
1.3.1 La confiance principe de bonne gouvernance et instrument managérial .....	158
1.3.2. La démocratisation des processus quels liens avec la GRH ?.....	160
1.3.3 La compétence : notion clé de GRH et condition d'une bonne gouvernance .....	161
<b>SECTION2 : INDICATEURS DE BONNE GOUVERNANCE DANS LA GRH DES COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN.</b> .....	<b>163</b>
2.1. Comment et quels indicateurs de gouvernance choisir ?.....	163
2.2. Analyse des indicateurs de bonne gouvernance dans les collectivités locales d'Oran ....	167
2.2.1. Indicateurs de démocratisation des processus :.....	167
2.2.2. Indicateurs de confiance.....	173
2.2.3. Indicateurs de compétence .....	180
<b>SECTION 3 : UNE BONNE GOUVERNANCE INDUIT-ELLE UNE GRH BASEE SUR LA COMPETENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ALGERIENNE ?</b> .....	<b>184</b>
3.1. Analyse de la gouvernance par une approche de tensions.....	184
3.2. Tensions d'application de bonne gouvernance dans la GRH des collectivités locales d'Oran .....	188
3.2.1. Tensions au niveau institutionnel.....	191
3.2.2. Tensions au niveau organisationnel .....	193
3.2.3. Tensions au niveau du cadre de gestion .....	193
3.2.4. Tensions liées aux outils de gestion .....	195
3.3. La bonne gouvernance condition pour une GRH basée sur les compétences .....	197
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	<b>200</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>202</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>202</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>220</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>222</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>224</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>231</b>

## « La GRH dans la fonction publique, vers une nouvelle approche basée sur les compétences. Cas des collectivités locales de la wilaya d'Oran »

### Résumé :

L'objet de notre thèse porte sur la gestion des compétences dans la fonction publique. Nous avons choisi de traiter la problématique de la GRH sous l'angle de la bonne gouvernance. De ce fait, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante : **Comment une bonne gouvernance, peut permettre aux compétences d'être un levier stratégique d'amélioration de performance dans la fonction publique ?** Pour mieux cerner cette problématique une démarche abductive constructiviste était nécessaire. Nous avons approché les collectivités locales d'Oran, cas de notre étude, à travers une triangulation des méthodes combinant démarche qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire.

Les résultats nous ont permis de déterminer les obstacles qui empêchent la GRH d'adopter une nouvelle approche basée sur les compétences et de conclure qu'aller vers une GRH basée sur les compétences ne peut se concrétiser que dans le cadre d'une bonne gouvernance reposant sur trois principes fondamentaux, à savoir la démocratisation des processus, la confiance et de miser sur les compétences des agents en charge.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines, Compétences, Bonne gouvernance, Fonction publique.

## « HRM in the public service, towards a new competence-based approach. Case of the local authorities of the Wilaya of Oran »

### Abstract :

Our thesis is about the competence-based management in the public service. We have chosen to treat the issue of HRM from the perspective of good governance. Therefore, we have tried to answer the following question: **How good governance can allow competences to be a strategic lever for performance improvement in the public service?** To better understand this problem, a constructivist abductive approach was necessary. We approached the local communities of Oran, case of our study, through a triangular method combining exploratory qualitative and confirmatory quantitative approach.

The results allowed us to identify the obstacles that prevent HRM from adopting a new competency-based approach and to conclude that moving towards competency-based HRM can only be achieved through good governance based on three fundamental principles, namely the democratization of processes, trust and relying on the competence of the agents in charge.

**Key words :** Human Resources Management, Competences, Good Governance, Public Service.

### "إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومي ، نحو نهج جديد قائم على الكفاءات . حالة الدراسة : الجماعات المحلية لولاية وهران"

#### الملخص:

موضوع الأطروحة يتمحور حول إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومي . لقد اخترنا دراسة إدارة الموارد البشرية من منظور الحكم الرشيد . لذلك ، حاولنا الإجابة على الإشكالية الآتية : **كيف يمكن للحكومة الرشيدة أن تسمح للكفاءات أن تكون رافعة استراتيجية لتحسين الأداء في الوظيفة العمومي ؟** من أجل فهم أفضل لهذه الإشكالية ، كان من الضروري إتباع نهج بنائي يركز على التحليل النظري والميداني . للإلمام أكثر بتسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية لوهران ، حالة دراستنا ، انتهجنا طريقة ثلاثية تجمع بين المنهج الكمي الاستكشافي و النوعي التأكدي .

سمحت لنا النتائج بتحديد العقبات التي تمنع إدارة الموارد البشرية من تبني نهج جديد قائم على الكفاءات ، وخلصنا إلى أن الانتقال إلى نظام إدارة الموارد البشرية القائم على الكفاءات لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الحكم الرشيد القائم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي إرساء الديمقراطية في الإجراءات، الثقة والاعتماد على كفاءات المسيرين.

**كلمات مفتاحية :** إدارة الموارد البشرية ، الكفاءات ، الحكومة الرشيدة ، الوظيفة العمومي.