

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin du cycle en vue de l'obtention du diplôme  
de master en sciences de gestion**

**Option : Management Des Ressources Humaines**

**Intitulé du Mémoire :**

**La GRH au sein des administrations publiques :**

**Cas de la DTW de Bejaia**

**Réalisé par :**

BOUACHECHE Sadia

BOUDEBBOUZ Sonia

**Encadré par :**

DR. MERZOUG Slimane

**Année universitaire : 2019/2020**

## *Remerciement*

*Nous tenons à remercier tous d'abord le bon dieu de nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.*

*Nous tenons ensuite à remercier notre encadreur: Monsieur Merzoug Slımane pour avoir accepté de diriger ce travail, pour son aide et orientation.*

*Nous adressons nos remerciements à monsieur Yaya notre promoteur à la DTW de Bejaia, pour son aide, sa disponibilité et ses orientations.*

*Nous tenons à exprimer nos sincères sentiments, envers nos familles qui nous ont prêté aide et confort.*

*En fin nous remercions tous ceux et celles qui nous ont aidé et encouragé de près ou de loin.*

*A tous, nous exprimons ici notre vive gratitude*

## *DEDICACE*

*A mes très chers parents qui sont la source de mon éducation,  
mon savoir et mes principes. Pour leur présence et leur  
encouragement pour le réconfort qu'ils m'ont apporté quand  
le besoin s'est fait sentir et à qui tout le mérite est Rendu.*

*Je dédie également ce travail à mes très chères sœurs et  
mon très cher frère Mourad qui m'ont aidé à tracer un tel  
chemin de réussite.*

*Je le dédie également à toute ma famille, du plus vieux  
jusqu'au plus jeune,*

*A mes amies intimes, qui savent que les paroles ne suffiront  
jamais à décrire ce que je ressens envers eux, pour leurs  
amitiés, leurs gentillesse, leurs encouragements et leurs  
disponibilités ;*

*Je tiens également à l'offrir, à mon binôme Sonia  
qui a participé de sa part à sa réalisation.*

*A tous et à chacun, je dédie ce mémoire.*

*SADIA KAMILIA*

# *DEDICACE*

*Je mis ce travail à la mémoire de ma mère.*

*Au nom du tout merveilleux sentiment, je dédie ce modeste travail :*

*A mes chères sœurs : Nacera et wissam*

*A mon cher frère : Mokrane*

*À qui je souhaite une bonne réussite et beaucoup de persévérances.*

*A mes chères amies et à tous ceux qui m'ont aidée de près  
ou de loin.*

*Et à mon binôme pour sa patience et sa compréhension.*

*A toute la promotion 2019/2020 MRH.*

*A tous et à chacun, je dédie ce mémoire.*

*SONIA*

## Listes des abréviations

AF	Allocation familiale
ALGRH	Association algérienne des ressources humaines
Andpe	Agence Nationale de développement de petites et moyennes entreprises
Anem	Agence Nationale de l'emploi
Andi	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
Ansej	Agence Nationale de soutien à l'emploi des jeunes
Calpiref	Comité d'Assistance à la localisation et à la Promotion des Investissement et de la Régulation du Foncier
Casnos	Caisse Nationale des Assurances Sociale
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement-Confédération Générale des Cadre
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CFTC	Confédération française des Travailleurs chrétiens
CGT	Confédération générale du Travail
CGT-FO	Confédération Générale du Travail-Force Ouvrier
CI	Communication Interne
Cnas	Caisse Nationale des Assurances Sociales
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DG	Directeur Général
DTWB	Direction des Transports de la Wilaya de Béjaia

EPE	Entreprises Publiques Economiques
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
IEP	Indemnité d'Expérience Professionnelle
IFC	Indemnité Forfaitaire Compensatrice
IRG	Impôt sur le Revenu Global
ISAA	Indemnité de Soutien à l'Activité Administrative
ISAC	Indemnité de Service Administratif Commun
MRH	Management des Ressources Humaines
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information de communication
OP	Ouvriers Professionnels
PGRH	Plan annuel de Gestion des Ressources Humaines
PME	Petites et moyennes Entreprises
PV	Procès Verbal
RH	Ressources Humaines
SACM	Service de l'Aviation Civil et de la Méthodologie
SGP	Société du Gestion des Participations
Smic	Salaire minimum de croissance
SS	Sécurité Sociale
STT	Service des Transports Terrestres



## **Listes des tableaux, des figures et des graphiques**

### **Liste des tableaux :**

Numéro	Titre	Page
Tableau N°1	Les textes législatifs et réglementaires qui ont une incidence sur l'évolution de la GRH dans l'administration publique Algérienne	46
Tableau N°2	Exemples des différences entre le secteur public et le secteur privé	50
Tableau N°3	Les postes supérieurs structurels et fonctionnels de la direction des transports de la wilaya de Béjaia	65

### **Liste des figures :**

Numéro	Titre	Page
Figure N°1	La pyramide des besoins de Maslow	09
Figure N°2	Représentation schématique de processus de recrutement	13
Figure N°3	Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation	17
Figure N°4	La pyramide de la rémunération	19
Figure N°5	Les formes de la communication au sein de l'entreprise	22
Figure N°6	Les composantes de la performance	30

### **Liste des graphiques :**

Numéro	Titre	Page
Graphique N°1 (graphique circulaire)	Répartition des effectifs de la fonction publique selon la nature juridique de la relation du travail	39
Graphique N°2 (diagramme à barres)	Répartition des effectifs par type d'administration	39

## **SOMMAIRE**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GRH</b>	
<b>Section 1 : les aspects théoriques de la GRH.....</b>	<b>06</b>
<b>Section 2 : les pratiques de la GRH .....</b>	<b>13</b>
<b>Section 3 : la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 4 : l'effet de la GRH sur la performance de l'entreprise.....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE II : LA GRH DANS LA FONCTION PUBLIQUE ALGERIENNE</b>	
<b>Section 1 : le cadre général de la fonction publique .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 2 : évolution de la GRH dans la fonction publique Algérienne .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 3 : la différence entre la GRH dans le secteur privé et le secteur public .....</b>	<b>49</b>
<b>CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA</b>	
<b>Section 1 : présentation générale de la DTW de Bejaia.....</b>	<b>62</b>
<b>Section 2 : les pratiques de la GRH au sein de la DTW de Bejaia.....</b>	<b>68</b>
<b>Section 3 : les freins et les recommandations à la pratique de la GRH au sein de la DTW de Bejaia.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>90</b>





# **Introduction générale**

# Introduction Générale

---

## **Introduction générale :**

La fonction de gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place centrale dans toutes les administrations publiques. La progression rapide des effectifs et le foisonnement des textes réglementaires ont rendu cette fonction plus complexe. De nouvelles approches de GRH et des spécialisations plus poussées sont exigées pour assurer un meilleur pilotage de cette fonction. Passée d'une gestion restreinte des personnels à une gestion plus large des ressources humaines, cette fonction a évolué dans le secteur public en intégrant de nouveaux concepts et des méthodes et outils de travail empruntés aux administrations.

Après une phase de recrutement massif à la veille de leur indépendance, dans le but de nationaliser leur administration, les pays en voie de développement, confrontés aux pénuries des moyens financiers, se sont engagés dans des politiques de rationalisation de l'utilisation de leurs ressources en général et humaines en particulier, la dépense en personnel étant la plus lourde à supporter dans leur budget. Ils doivent adopter de nouvelles modalités de GRH, basées sur l'efficacité et l'efficience dans le cadre d'une politique de modernisation de l'administration axée sur une gestion par les résultats au lieu des moyens.

Le pilotage de cette fonction de GRH est la pierre angulaire de toute bonne gouvernance. Les hauts responsables de la GRH sont appelés à accorder de plus en plus d'intérêt à cette fonction. Ils devront pour cela avoir une meilleure connaissance des politiques et des réformes de modernisation de l'administration et de la GRH, une maîtrise des fonctions et processus de la GRH ; et avoir des capacités d'orienter et de la piloter.

La politique de la fonction publique algérienne en matière de la GRH au sein des institutions et administrations vise à passer d'une conception homogène de personnes chargées d'appliquer des textes normatifs, à une vision plus hétérogène d'agents dotés de spécificités propres, avec des fonctions très individualisées et garants de l'efficacité de l'action publique. Ce mouvement, en cours, interroge à la fois la structure de l'administration et ses finalités.

La GRH repose donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'administration. Ses missions sont la politique de recrutement, les plans de formation, le système de rémunération ainsi que les conditions de travail. Donc à ce stade on peut dire que la gestion des ressources humaines consiste à acquérir de la main d'œuvre, l'intégrer à l'administration et assurer son efficience.

## Introduction Générale

La GRH recouvre donc, au-delà des questions administratives obligatoires liées à l'emploi des fonctionnaires, socle commun à toutes les administrations publiques, des notions et fonctions liées au recrutement, à la formation, à la rémunération, à la communication, et à la gestion des compétences.

Dans ce contexte général, l'objet de notre travail sera d'étudier **la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques « le cas de la direction des transports de la wilaya de Bejaia »**. Pour ce faire nous essayerons dans cette recherche de se focaliser sur la question centrale suivante :

**« Quel est le rôle de la GRH dans l'amélioration de la qualité de service au sein des institutions et administrations publiques? »**

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Quelles sont les différentes composantes de la fonction GRH au sein des institutions et administrations publiques ?
- Quelle est l'importance donnée au facteur humain dans les institutions et administrations publiques à travers les pratiques de la fonction GRH ?
- Quelles sont les difficultés et les obstacles que rencontrent les responsables lors de la pratique de la fonction gestion des ressources humaines?

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

- La GRH mis en œuvre un ensemble de politiques et pratiques qui s'articule autour d'un ensemble de fonctions à savoir : le recrutement, la formation, la rémunération, ... etc. dans l'objectif de créer un climat social adéquat, améliorer les conditions de travail du fonctionnaire et assurer le bon fonctionnement de l'administration.
- La GRH dans les administrations publiques rencontre des difficultés liées aux manques des textes d'applications qui vont répercuter négativement sur l'amélioration de la qualité de service du fonctionnaire et le bon fonctionnement de l'administration.

Chaque sujet d'une recherche scientifique a des objectifs bien précis, donc à travers notre étude, nous essayerons d'atteindre un certain nombre d'objectifs à savoir :

- Montrer les spécificités de l'administration publique.

## Introduction Générale

---

- Montrer la place et le rôle des responsables dans l'administration publique en matière de la GRH.

- Faire apparaître les difficultés et les obstacles que rencontrent les responsables lors de la pratique de la gestion des ressources humaines.

- Montrer aussi les méthodes d'acquisition, de développement, et de valorisation des ressources humaines au sein des administrations publiques algérienne.

- Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein des institutions et administrations publiques.

Nous pensons que cette recherche comporte un intérêt scientifique particulier à plusieurs égards :

D'abord, parce que les études faites sur le rôle et les pratiques de GRH dans les institutions et administrations publiques sont en général peu abondantes, et en Algérie en particulier.

En conséquence, cette recherche prétend contribuer à faire éclairer et pourquoi ne pas avancer un peu plus les connaissances dans ce domaine important dans les administrations publiques algériennes, elle pourrait avoir aussi une utilité pratique incontestable.

Finalement, les analyses que sollicite cette recherche nous permettent spécialement de pousser nos connaissances théoriques en GRH et d'acquérir de bonnes pratiques dans notre domaine spécialité le management des ressources humaines.

En outre, la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de ce travail consiste en une recherche bibliographique et des collectes d'informations effectuées au niveau de la bibliothèque universitaire de Bejaia et les sites internet.

Outre la recherche documentaire et la collecte des données portant sur le sujet, des entretiens ont été réalisés auprès des responsables de GRH de la direction des transports de la wilaya de Bejaia.

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées, notre mémoire sera organisé en trois chapitres.

Le premier chapitre sera consacré à des généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH). Dans le deuxième chapitre nous allons parler sur la gestion des ressources humaines au sein des institutions et administrations publiques algériennes.

Enfin le troisième chapitre portant sur le cas pratique de la GRH au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia.



# Chapitre 1

## **Chapitre I : Généralités sur la GRH**

### **Introduction**

face à l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies et le durcissement de la concurrence, les entreprises ont été obligées de développer leurs outils de gestion et d'adopter de nouvelles stratégies pour s'adapter aux divers changements. Cet enjeu ne peut se réaliser qu'à travers l'introduction d'une nouvelle gestion des ressources humaines.

La GRH a un impact direct sur les performances d'une entreprise, et on peut le mesurer. Notamment à travers le coût de l'absentéisme du turnover.

Longtemps, la conception du métier de Direction des Ressources Humaines (DRH) s'est appuyée sur l'analyse des comportements et des qualités professionnelles. Cette approche souvent subjective négligeait la dimension de profitabilité inhérente aux autres départements de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'évolution de la fonction des Ressources Humaines fait ressortir un lien étroit entre la gestion du capital humain et la performance globale de l'entreprise. Les DRH doivent comme les autres fonctions justifier de leur contribution à la performance financière de l'entreprise.

Ce chapitre est divisé en quatre sections, la première section est destinée pour les aspects théoriques de la GRH (en se concentrant sur les définitions, l'historique et les objectifs du concept de la GRH). La deuxième section est réservée pour les pratiques de la GRH, notamment ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération, l'information et la communication, enfin les conditions de travail, la troisième section sera consacrée pour définir et comprendre la GRH dans les administrations publiques, la dernière section portera sur l'effet de la GRH sur la performance de l'entreprise.

### **Section I : les aspects théorique de La GRH**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main-d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing,...etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

#### **I.1. Définition de la GRH**

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions en se référant à la GRH, mais au contraire

répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

P. Roussel en donne la définition suivante :

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.<sup>1</sup>

Une définition plus technique présente la GRH comme étant : une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.<sup>2</sup>

Selon Suzanne Maury, La GRH est une science de gestion qui participe étroitement au pilotage des organisations. Elle fait appel à des domaines de connaissances variés : droit du travail et des relations sociales, sociologie des organisations, psychologie du travail, contrôle de gestion. Elle met en application ces savoirs de manière pratique, par exemple en définissant des critères de classement des emplois ou en élaborant des guides de recrutement. Selon une définition courante, la GRH recouvre l'ensemble des activités qui permettent aux organisations (entreprises ou administrations publiques) de disposer des ressources humaines correspondant à leurs besoins, en quantité et en qualité. La GRH est alors considérée comme une fonction support, chargée essentiellement de recruter, de gérer et de former les personnels.<sup>3</sup>

La gestion des ressources humaines (G.R.H.) peut se définir, en première approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des

---

<sup>1</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 – p.5.

<sup>2</sup> LE GALL J.M, « Gestion des ressources humaines », 6e édition. QS-J, PUF paris, 2002, p. 5.

<sup>3</sup> Suzanne Maury, « la GRH dans la fonction publique », édition la documentation française, édition 2016/2017, p.7.



membres qui la composent. La G.R.H. désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle<sup>4</sup>.

La Gestion des Ressources humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

## **I.2 Historique de la GRH**

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

### **I.2.1 L'école Classique**

#### **I.2.1.1 le taylorisme :**

L'idée de l'ingénieur FREDERIK WINSLOW TAYLOR était de déterminer par des études qu'elle était la meilleure façon de faire un travail. En décomposant les phases successives de ce travail, en cherchant les gestes les plus efficaces, en adaptant les outils. Chez la MIDVALE Steenco, ses études demandèrent beaucoup de temps et de travail, mais les résultats furent spectaculaires. Il se mit à observer les ouvrières, à décomposer leurs gestes, à les chronométrer, afin de trouver comment réduire leurs mouvements au minimum<sup>5</sup>.

#### **I.2.1.2 La théorie de l'administration : (HENRY FAYOL (1841-1925) :**

Henry Fayol a considéré que la fonction administration est plus importante pour la bonne gestion d'une entreprise. Henry Fayol est le premier à avoir défini clairement les six (06) fonctions indispensables pour un fonctionnement harmonieux d'une entité économique.

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise Pour lui « administrer » c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

---

<sup>4</sup> <http://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/> consulté le 15/04/2020.

<sup>5</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f0a91bfba7.pdf> consulté le 21.12.2019

## **I.2.2 l'école des relations humaines**

### **I.2.2.1 ELTON MAYO (1880-1949) :**

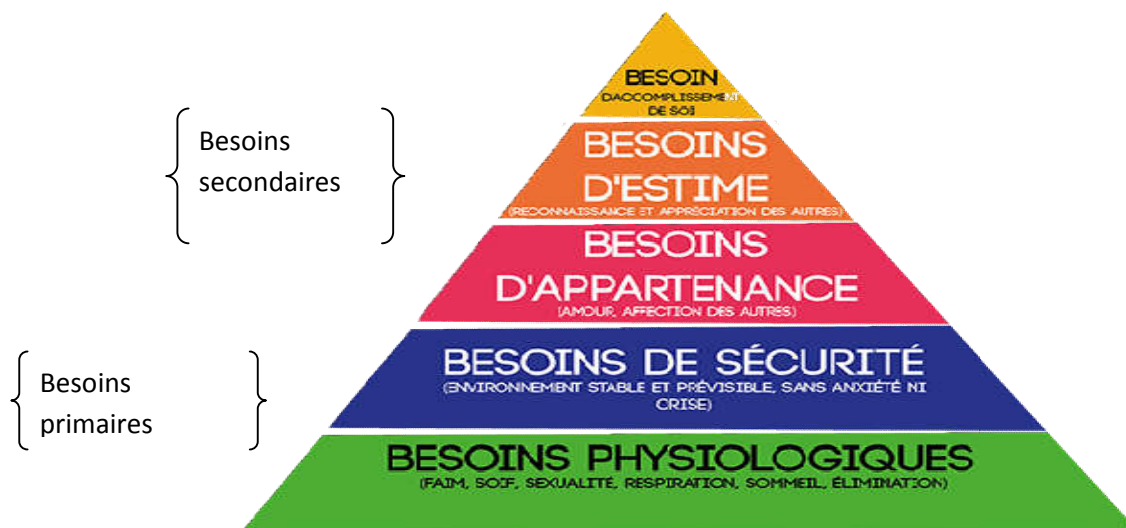
ELTON MAYO s'est basé sur la relation entre la productivité et le moral des employés.

A partir des expériences réalisées à la Western ELECTRIC à Chicago, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail des ouvriers dans un atelier (éclairage, temps de repos, rémunération, horaires...). Ce changement a augmenté la productivité, et cette expérience a conduit les ouvriers à mieux travailler.

### **I.2.2.2 La théorie des besoins : A MASLOW : (1908-1970)**

Abraham Maslow pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure 1) :

**Figure( 1) : la pyramide des besoins de Maslow**



**Source:** KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.

**I.2.2.3 La théorie de FREDERIC HERZBERG (étude des motivations) :**

Ses travaux le conduisent à conclure que l'homme connaît deux catégories de besoins :

- **Les besoins d'Entretien** (besoins d'hygiène et de sécurité) : La rémunération, conditions de travail décentes, sécurité de l'emploi...

La non satisfaction de ces besoins engendre des conflits mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver.

-**Les besoins de réalisation** : reconnaissance, responsabilité, autonomie, avancement, nature du travail. La réponse à ces besoins est source de motivation.

Selon HERZBERG, il faut donner au salarié des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité, et l'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction. Pour cela, Il préconise.

- **L'élargissement des tâches** : rassemblement sur un même poste de travail de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs.

- **L'enrichissement des tâches** : consiste à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

**I.2.2.4 La théorie de DOUGLAS MAC GREGOR (1906-1964)**

MAC GREGOR est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management reposant sur la théorie classique (qu'il appelle théorie x) et cela pour les raisons suivantes :

-la théorie classique est bâtie sur des modèles qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne.

- la théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans lequel elle évolue (concurrence...)

- les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voir inexactes (recherche de la sécurité maximum...)

- la théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un, parmi d'autres, du management et de la motivation.

MAC GREGOR propose donc une théorie de management, une « Théorie y » qui repose sur les postulats suivants :

- le travail est aussi naturel que le repos, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travail.

- il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : l'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de responsabilité satisfait ses objectifs sociaux (reconnaissance...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.

### **I.1.2.3 De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH**

Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile.

**I.2.3.1 La fonction personnelle :** comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

**I.2.3.1 L'administration du personnel :** Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

**I.2.3.3 La gestion du personnel :** Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

**I.2.3.4 La gestion des ressources humaines :** Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience<sup>6</sup>.

### **I.3 Objectifs de la gestion des ressources humaines :**

La fonction ressource humaine cherche plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ, mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Kichou djedjiga, « l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », magister, management des entreprises, université de tizi ouzou, 2014/2015, p57.

<sup>7</sup> Ibid p 6, consulté le 22.12.2019

**1.3.1 Objectif économique :**

La fonction ressource humaine contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser le plus rationnellement les habilités et les habitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, Rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats... etc.)

**1.3.2 Objectif humain :**

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle est amenée à examiner leurs comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, contrôler...etc. Ainsi, ces deux objectifs divergent s'équilibrent lorsqu'ils sont relié par l'objectif humain qui vise le bien être de l'individu et la survie de l'organisation, il devient alors possible à l'individu de satisfaire plusieurs de ses besoins tant par un travail prédictif que par ses loisirs. De même, l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail.

La GRH a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain.

La GRH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres. Nous pouvons conclure que la GRH est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

**Section II : Les pratiques de la GRH**

Après avoir présenté quelques aspects théoriques de la GRH, nous allons entamer dans la présente section les différentes pratiques de la GRH au sein des différents organismes privés et étatiques.

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de la GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont

d'ordre de quatre (cinq) : recrutement, formation, rémunération, communication et information et les conditions de travail.

## **II.1 Le Recrutement**

**II.1.1 Définition :** Le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

En outre, Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

**II.1.2 Le processus de recrutement** : le recrutement suit une procédure standard de quatre étapes décomposées en 13 phases<sup>8</sup> :

**II.1.2.1 La définition du besoin** : qui comprend la demande de recrutement, la décision de recruter, la définition du poste et la définition du profil.

**II.1.2.2 La recherche des candidats** : organisée en deux phases à savoir la prospection interne et la recherche des candidatures externes.

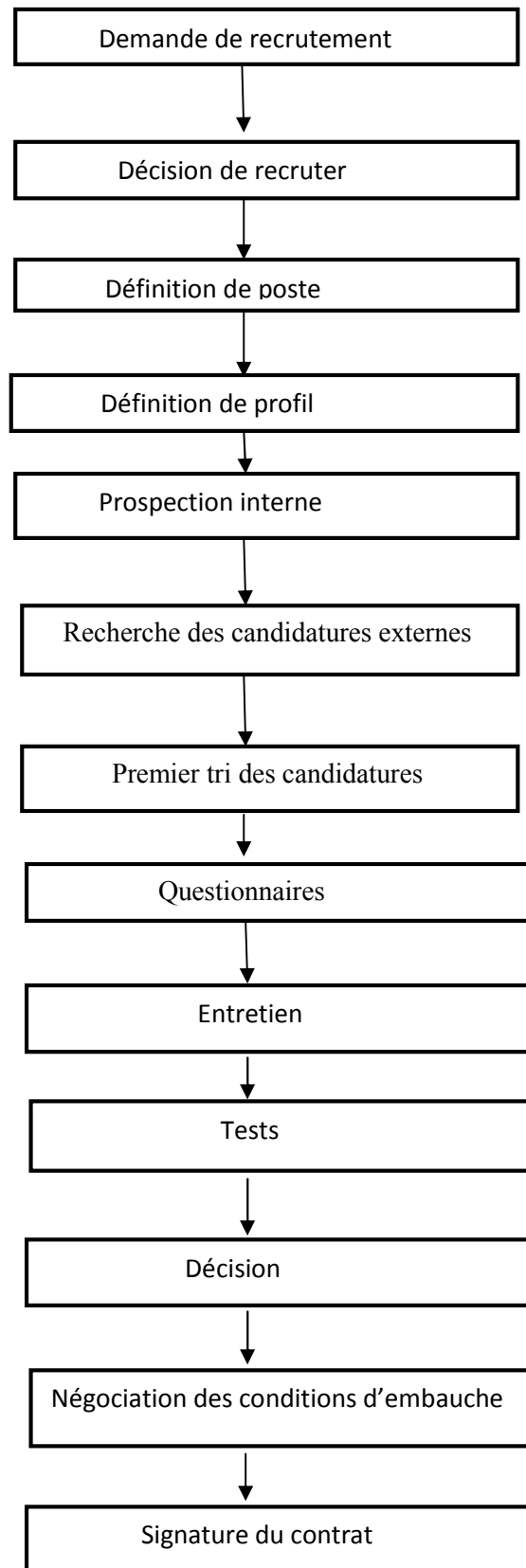
**II.1.2.3 La sélection des candidats** : organisée en quatre phases qui sont le premier tri des candidats, le questionnaire, l'entretien et les tests.

**II.1.2.4 Concrétisation, accueil et intégration** : cette étape est divisée en deux phases la négociation des conditions d'embauche et la signature du contrat.

Les différentes étapes du processus de recrutement s'articulent selon le schéma suivant :

---

<sup>8</sup> Cours de Mme Amghar, « processus de recrutement », Master 1 Mrh, 2019.

**Figure(2) : représentation schématique de processus de recrutement**

Source : cours de Mme Amghar, « processus de recrutement », Master 1 Mrh, 2019.



## **II.2 La formation**

### **II.2.1 Définition de la formation :**

Selon RAYMOND VATIER la formation est « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »<sup>9</sup>.

### **II.2.2 Objectifs de la formation :**

Selon SEKIOU<sup>10</sup>, la formation permet de :

- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.

### **II.2.3 le plan de formation:**

Selon Jean pierre Citeau : «*Le programme de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise* »<sup>11</sup>.

Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

---

<sup>9</sup> R .VATIER cité par L.SEKIOU,« gestion du personnel »,EDITION D'organisation paris,1986 .P292

<sup>10</sup> L.SEKIOU op .cit P292

<sup>11</sup> Jean Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques »,4ém édition, édition Armand colin, paris, 2002.p117.

- Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente .....)et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...).
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés.

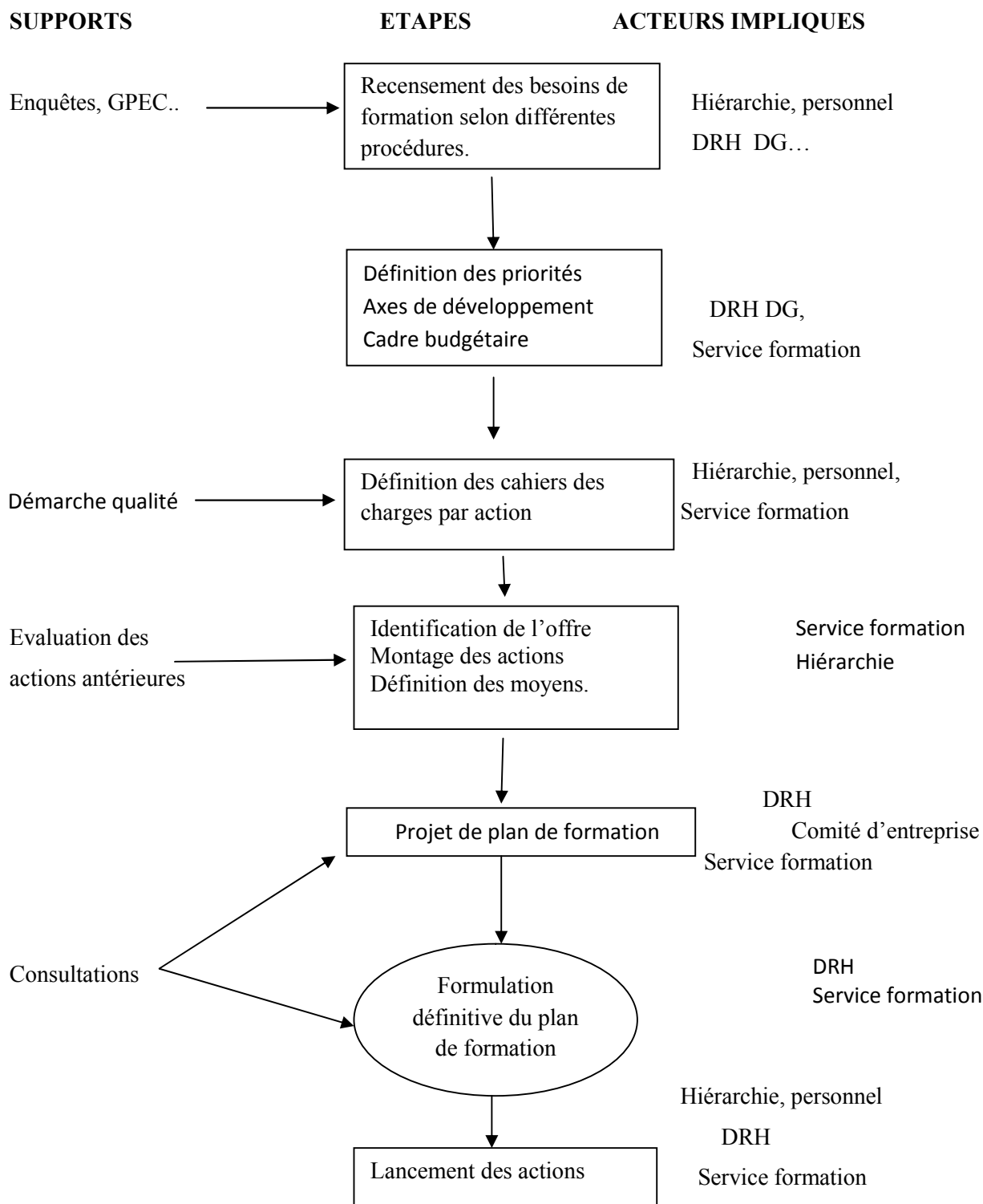
Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier.

- Les modalités d'évaluation.

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation et/ou le directeur des ressources humaines.

Nous pouvons schématiser les étapes d'élaboration de plan de formation de la manière suivante :

Figure 3 : les étapes d'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation.



Source : Jean Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques », 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand colin, paris, 2002.p118.

### **II.3 La Rémunération**

#### **II.3.1 Définition de la rémunération :**

Selon EMBRY YVES : « *la rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contre partie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur* »<sup>12</sup>.

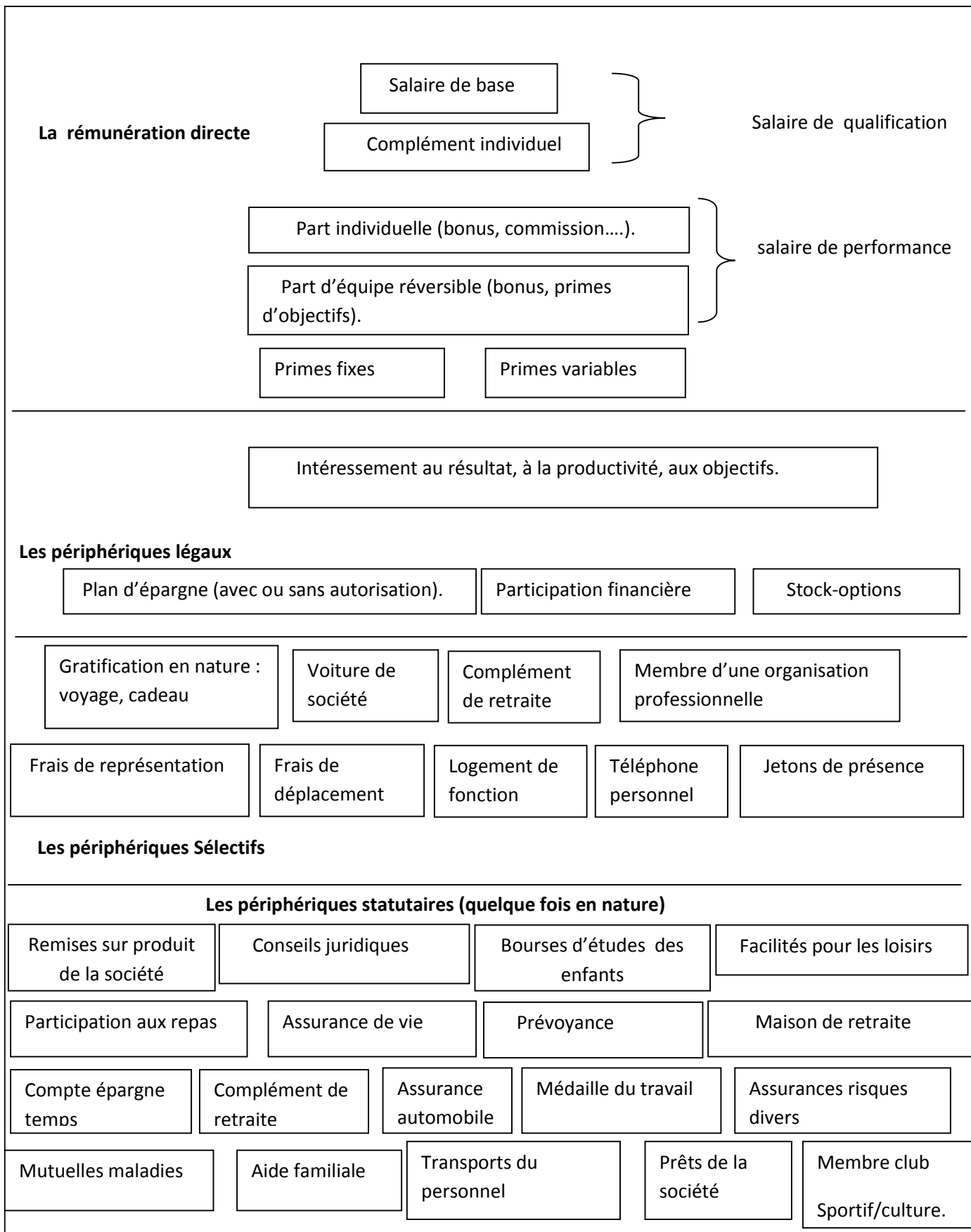
La rémunération consiste à payer un individu en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu.

#### **II.3.2 les composantes de la rémunération :**

Nous nous intéressons dans ce qui suit à l'élaboration de la classification des différents éléments composant la rémunération. Le schéma suivant représente la pyramide de la rémunération selon D,Weiss.

---

<sup>12</sup> Yves Embry, Gonin François, « dynamiser les ressources humaines », 2ème édition, édition PPUR, Paris. 1999 ,p 14.



Source :D. Weiss, ressources humaines, 2ème édition, édition d'organisation, 2003, P 341.

**II.3.2.1 la rémunération directe** : elle se compose de :

- **La rémunération de qualification « salaire de base »** : cette part est fixe, s'identifie souvent au salaire de base qui est acquis par le travailleur en contre partie de son activité laborieuse indépendante de son rendement ou de son assiduité, par le fait d'avoir participé à la production d'une œuvre commune ce salaire lui est dû, il peut se décomposer en salaire de base et complément individuel. »<sup>13</sup>.
- **La rémunération variable « salaire de performance »** : elle est liée directement à la performance dans le poste pour la période considérée, elle distingue les meilleurs qui sont récompensés de leurs efforts et motive incite les moins bons à tenter eux aussi de s'améliorer.

**II.3.2.2 la rémunération indirecte** : appelée rémunération sociale, car il s'agit de prendre en considération la situation sociale et familiale du travailleur, son importance se traduit en matière de sécurité sociale, elle est attribuée non en contre partie du travail fourni, mais constitue un avantage social, ils sont généralement 3 sortes :

- **Les périphériques légaux** : ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance<sup>14</sup>.
- La participation : est une obligation dans les entreprises d'au moins de 50 salariés, elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise.
- L'intéressement : est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise.
- Le plan d'épargne de l'entreprise : permet aux salariés de constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne.
- Le plan d'épargne pour la retraite collective : permet aux salariés de constituer une épargne pour la retraite.
- L'actionnariat salarié : proposer aux salariés l'achat d'action à un coût plus avantageux que le coût de bourse ou des conditions préférentielles de souscriptions à des augmentations de capital.

<sup>13</sup> DE COSTER Michel, « sociologie de travail et gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, édition bock université, Bruxelles, 1995, p 210.

<sup>14</sup> WEISS Dimitri, « ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003, p 342.

- Stock-option : ceux-ci accordent la possibilité aux détenteurs de ce droit d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé d'avance au terme d'une période donnée. Les agents qui bénéficient de ces dispositifs sont des cadres dirigeants.
- **Les périphériques sélectifs** : souvent accordés en nature (logement, voiture, téléphone...), ils peuvent être variables et révisables et entre dans le cadre d'une politique de rémunération dynamique. Par exemple comme élément de gratification.
- **Les périphériques statutaires** : ils ont un caractère distributif et réglementaire de type avantage acquis. Entrent dans cette rubrique aussi bien les œuvres sociales gérées par le comité d'entreprise (ex : automobile, électricité, transport..), conseil juridique et financier, le ramassage du personnel ainsi que la plus part des dispositions relatives à la retraite et à la prévoyance sociale.

#### **II.4 L'information et la communication**

##### **II.4.1 Définition de la communication interne (CI):**

- La CI est un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'organisation<sup>15</sup>. Elle contribue également à soutenir la réputation externe de l'organisation
- C'est une discipline managériale, au même titre que la gestion des ressources humaines. Elle s'appuie sur des modèles axés tels que la collaboration dynamique et l'esprit d'équipe

##### **II.4.2 Les formes de la CI :**

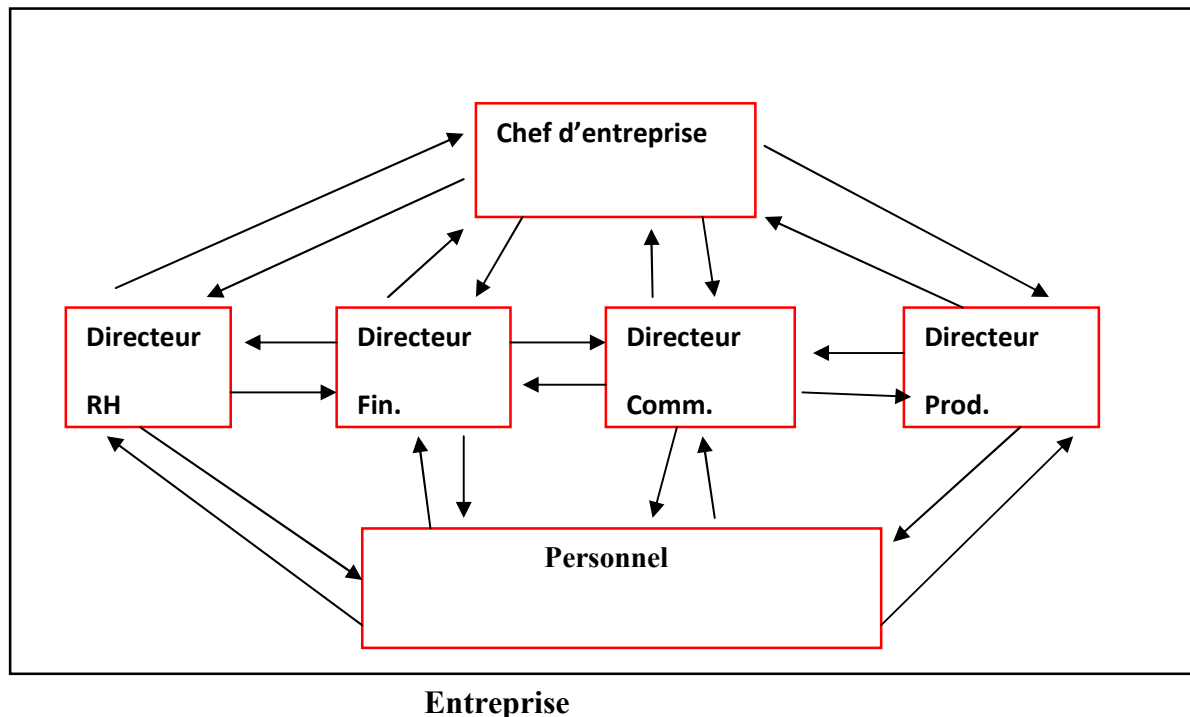
La CI peut revêtir 4 formes (voire figure 5)

- **Descendante**: il s'agit d'information qui est adressée par la hiérarchie de l'entreprise à ses salariés.
- **Ascendante** : lorsque les salariés adressent les informations à leur hiérarchie
- **Latérale**: lorsqu'elle s'effectue entre collègues
- **Multilatérale**: dans le cas de communication transversale à plusieurs types de salariés.

---

<sup>15</sup> Cours de communication de l'entreprise présenté par Mme Taguelmimt Meriem I3 GRH 2018.



**Figure( 5) : les formes de la communication au sein de l'entreprise.**

Source : Cours de communication de l'entreprise présenté par Mme Taguelmimt Meriem 13 GRH 2018.

**II.4.3 Les outils de la CI :** les outils de communication sont multiples et variés.

**II.4.3.1 Les moyens écrits :** Le journal interne ou journal d'entreprise, la revue de presse, note de service, les panneaux d'affichage, les boîtes à idées.

**II.4.3.2 Les moyens oraux :** La communication de proximité (de contact), les réunions (réunion de dialogue, réunion d'information, réunion d'interservices ....), l'entretien individuel.

**II.4.3.3 Les supports techniques et électroniques :** téléphone (Ligne ouverte aux collaborateurs..), Techniques au service des réunions (télé Réunion, visioconférence), Intranet et communication électronique (intranet, newsletter, messagerie électronique ....).

**II.4.4 les objectifs de la CI :**

- ❖ **Etre au service du projet de l'entreprise:** la CI repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels, qui sont tirés des orientations stratégiques. La stratégie de l'entreprise doit être formulée et comprise par les salariés qui en sont les acteurs. La CI formalise les choix de l'entreprise, et les explique aux salariés. Elle aide à l'accomplissement de la stratégie de l'entreprise

- ❖ **Accompagner et conseiller le manager:** la CI aide le manager dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. La CI favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer le progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expérience, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.
- ❖ **Relier et unifier:** mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée de l'information. La CI met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

### **II.5 Les conditions de travail**

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué. Les dirigeants peuvent utiliser des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon à supporter les buts de l'organisation; c'est la mobilisation des ressources humaines.

**Section III : La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques**

La GRH dans la fonction publique est régie par un ensemble de règlements qui représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions des RH dans les organismes publics, depuis l'intégration de l'employé au sein de l'entreprise jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de l'administration.

**III.1 La description de la GRH dans l'administration**

Dans l'administration la GRH doit intégrer, à priori et dans toutes ses dimensions, le cadre statutaire : il s'agit, en particulier, de veiller à toujours articuler l'approche métiers (gestion des emplois et des compétences) et l'approche carrières (dimension statutaire, gestion des corps et des grades). Ainsi une conception rénovée de la fonction " GRH " passera par un équilibre reposant à la fois sur les impératifs statutaires et sur une volonté de développement des personnes et des compétences. La fonction " gestion des ressources humaines " recouvre quatre grands domaines qui peuvent être assez nettement identifiés :

**III.1.1 L'administration du personnel**

La gestion administrative du personnel constitue, à l'évidence, le support et la base de la gestion du personnel : le respect du droit des agents, la qualité et la fiabilité des informations qui leur sont données par les gestionnaires - qu'il s'agisse de la nature et de la portée de leurs droits et de leurs devoirs, de l'évolution de la réglementation qui leur est applicable sont autant de conditions préalables à toute action dans le domaine de la GRH.

Cette dimension de la GRH recouvre l'ensemble des tâches liées aux aspects juridiques et administratifs de la fonction. Des prémisses du recrutement (organisation juridique et administrative des concours), à la constatation des droits et à la préparation des états nécessaires à la liquidation de la pension, il s'agit de suivre et de réaliser la mise en œuvre juridique de l'ensemble des opérations statutaires et non statutaires requises par la gestion administrative des grades et des emplois au sein des corps de fonctionnaires: nomination, titularisation, avancement d'échelon, avancement de grade, reclassement, intégration dans un autre corps, régime des autorisations d'absence, détachement, mise à disposition, disponibilité, démission, suivi du " dossier du fonctionnaire ", procédures disciplinaires, rémunération,...

Cette partie de la GRH qui en constitue, d'une certaine manière, le cœur de métier dans le secteur public, requiert une connaissance précise du cadre statutaire (statut général, statuts particuliers des corps concernés, législations et réglementations générales ou spécifiques...).

Elle ne souffre pas les approximations sous peine d'affaiblir la confiance des agents dans leurs gestionnaires et, par suite, de pénaliser la crédibilité de la démarche de mise en œuvre d'une politique de GRH.

### **III.1.2 Les relations sociales**

C'est le domaine des relations de l'administration avec les partenaires sociaux et tout particulièrement de la gestion du paritarisme. Qu'il s'agisse de l'organisation des élections professionnelles, de la constitution des instances paritaires (commissions administratives paritaires, comités techniques paritaires,...), de leur convocation dans le respect des formes et des délais, des conditions légales de leur fonctionnement et des suites de leurs avis, des conditions d'exercice des droits syndicaux (affichage syndical, réunions d'information syndicale, décharges d'activité,...) la prise en charge des relations sociales suppose une maîtrise effective des règles applicables au sein du secteur public. Mais celle-ci ne se limite pas au respect des droits des élus du personnel et des syndicats, ni même à la convocation effective des instances paritaires, elle s'accompagne de la responsabilité de " faire vivre " le paritarisme et d'organiser ou d'assurer la continuité du dialogue social dans l'administration en dépassant le côté formel propre aux instances paritaires, en ouvrant de nouveaux champs de travail en commun avec les syndicats sur des domaines dans lesquels ils peuvent être responsabilisés parce que pleinement légitimes tels que la formation, l'action sociale, l'hygiène et sécurité.

### **III.1.3 La gestion et le développement des RH**

Cette partie de la GRH est aujourd'hui encore assez peu développée, en particulier dans l'administration. Or elle recouvre des champs essentiels concernant tant la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) que la gestion individuelle ou individualisée : notation et évaluation des agents en vue d'une gestion plus personnalisée, formation, mobilité. Plus généralement tout ce qui touche à la responsabilisation, à la valorisation et à la motivation des agents relève de la gestion et du développement des RH.

Cet aspect de la GRH comporte aussi des missions de conseil, tant vis-à-vis des services "employeurs " que des agents, parallèlement ou dans le cadre de la mise en œuvre de pratiques d'évaluation (orientation de carrière, choix de mobilité, promotion interne, formation). Enfin le développement des RH doit prendre appui sur une véritable gestion prévisionnelle.

En effet, face aux nécessités de s'adapter à de nouvelles missions, aux évolutions technologiques, organisationnelles et administratives, il est indispensable pour l'administration de parvenir à une réelle GPEC, des effectifs et des carrières comme le prescrivait déjà la circulaire du 23 février 1989 relative au "renouveau du service public". Cette exigence s'impose plus encore pour l'administration que pour le secteur privé du fait qu'elle est tenue de s'adapter en jouant sur le "stock" de ses effectifs (en mettant l'accent sur la formation continue ou sur la mobilité) et non, comme le fait le secteur privé essentiellement, par les flux d'entrée et de sortie des personnels.

Le rapport établi fin de l'année 1996 par la direction générale de l'administration et de la fonction publique, a montré les difficultés rencontrées jusqu'à ce jour par les administrations pour développer une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

C'est un domaine de la GRH qui exige à l'évidence un investissement particulier, notamment en termes d'élaboration et de maîtrise des outils à mettre en œuvre, mais surtout de méthode et de stratégie de mise en place, l'objectif prioritaire devant être de diffuser chez les gestionnaires une véritable culture de gestion prévisionnelle.

Les programmes de formation à la GRH devront donc impérativement intégrer cette dimension, d'autant que, dans sa circulaire du 03 juin 1998 relative à la préparation des programmes pluriannuels de modernisation des ministères, le Premier ministre demande aux ministères que leurs plans pluriannuels de modernisation traitent du développement des outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

#### **III.1.4 L'organisation du travail et de la vie au travail**

Ce domaine recouvre l'ensemble des attributions et des compétences de la GRH qui concernent l'organisation du travail, la répartition des tâches et des moyens, la gestion du temps et des espaces. Il rencontre les préoccupations de définition et d'explication des organigrammes, la pratique des délégations et ses outils. Il est, bien sûr, concerné par la mise en œuvre des préoccupations d'ergonomie du travail, ou, ce qui n'est pas sans rapport, par l'organisation spatiale des locaux d'activité ou des bureaux. Cette partie de la GRH a naturellement pour objet de prendre en charge l'amélioration des conditions de travail, les questions d'hygiène et de sécurité, la santé (médecine d'hygiène de prévention).

On y inclut généralement le suivi de l'action sociale, quel que soit son mode d'organisation (gestion directe en régie de l'emploi des crédits sociaux, gestion associative, gestion paritaire:

logement, restauration, vacances, ... Et l'on connaît l'importance de cette fonction pour la santé physique, morale et psychologique des personnels<sup>16</sup>.

### **III.2 L'importance de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques**

La GRH dans les administrations publiques constitue un enjeu majeur, pour trois raisons principales :

- Premièrement, l'importance des effectifs y est considérable, ce qui implique la gestion d'une grande proportion de la main-d'œuvre active.
- Deuxièmement, les enjeux liés à la situation économique ont placé les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement, et provoqué une forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en RH représentent une proportion considérable de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique.
- Troisièmement, la légitimité du secteur public est liée à l'efficacité et à la qualité de la prestation des services. Alors que les administrations publiques ont véhiculé pendant un certain temps une image de progrès et de modernité, elles souffrent aujourd'hui d'une image d'archaïsme et de rigidité. Les citoyens s'attendent maintenant à un service sur mesure, adapté à leurs besoins propres. La capacité des administrations publiques à rendre des services de qualité au moindre coût sera déterminante pour leur avenir.

La situation est donc complexe et les administrations publiques devront prendre un certain nombre d'actions visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services publics. La GRH constitue un moyen, parmi d'autres, de relever le défi<sup>17</sup>.

<sup>16</sup><https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublications/rapportsvdec98/conceptionrenouveleegrh.htm> consulté le 26/11/2019.

<sup>17</sup> <https://books.openedition.org/La-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques> consulté le 28/11/2019.

### **III.3 Les deux modèles de la fonction publique dans le monde**

Il existe deux modèles de systèmes de la fonction publique dans le monde<sup>18</sup> :

#### **III.3.1 La Fonction publique d'emploi**

Dans ce premier modèle, la situation du fonctionnaire est liée à l'emploi, c'est-à-dire que cet agent n'a pas de perspective de carrière. Il peut être licencié si son emploi est supprimé. Ainsi, la situation de l'agent ne peut être modifiée sans modification du contrat initialement signé. On parle également de fonction publique ouverte, car les agents ont la possibilité de quitter à tout moment leurs fonctions et y revenir. Ce système s'applique dans Etats-Unis et la plupart des pays Européens.

#### **III.3.2 La Fonction publique de carrière**

Dans ce deuxième modèle, le fonctionnaire est recruté à titre permanent par voie unilatérale, il n'y a pas de contrat négocié, mais une nomination. Dans ce système, encore appelé «fonction publique fermée », l'agent est engagé en raison de ses capacités particulières et est destiné à consacrer toute sa vie professionnelle au service de l'administration publique. En contrepartie, il bénéficie d'une garantie d'emploi. Ce système de carrière est applicable en France, l'Espagne, Belgique et la majorité des pays arabes.

À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de la GRH qui peuvent permettre à l'organisation d'améliorer la qualité de service.

### **Section IV : l'effet de la GRH sur la performance de l'entreprise.**

Le mot « performance » peut être employé pour signifier différentes notions. Chaque discipline définit, selon son point de vue, le terme « performance ». Selon le cas, nous parlerons parfois d'efficience, de rentabilité, de productivité ou d'indicateurs de performance. Dans l'entreprise, la performance peut être abordée autant du point de vue du marketing, de la production que des ressources humaines. Dans les recherches ayant cours dans le domaine du comportement organisationnel, la mesure de la performance est encore décrite comme étant problématique et nous pouvons étendre ce fait au domaine de la GRH.

---

<sup>18</sup> [www.oecd.org/publications/pol-brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/pol-brief/index-fr.htm).



### **IV.1 Définition de la performance :**

La performance est une notion qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action.

Selon AUBERT<sup>19</sup>, de l'idée initiale d'une perfection entrain de s'accomplir, la notion de performance est passée à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus : *« l'exigence d'une performance toujours plus poussée semble ainsi devenue la norme absolue, aussi bien pour les entreprises que pour les individus, elle est à la fois un impératif économique pour des entreprises qui doivent se montrer toujours plus rentables, toujours plus compétitives dans le contexte d'une concurrence mondiale effrénée, et une norme de comportement qui exige des individus une certaine forme de rapport à soi, impliquant de dépasser sans cesse ses limites »*.

Selon CHANDLER<sup>20</sup>: la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

Selon MACHESNAY<sup>21</sup> « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché ». L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau de but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Ces définitions démontrent que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le schéma :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

---

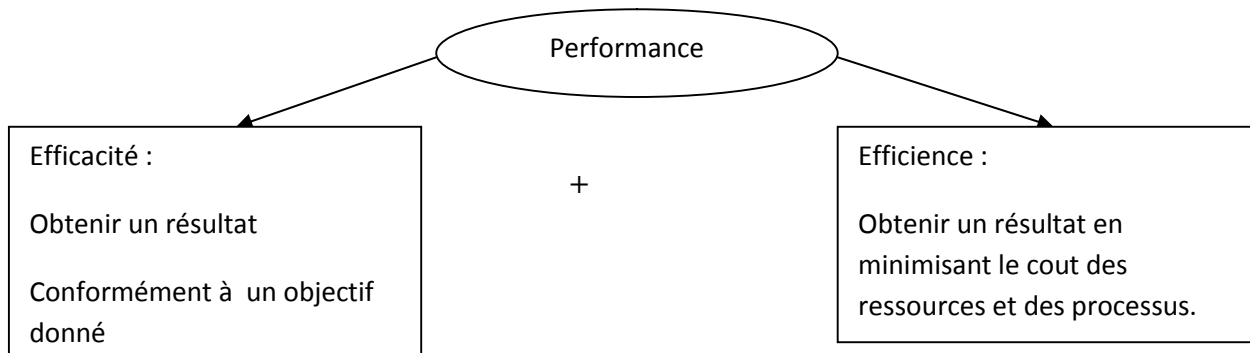
<sup>19</sup> Aubert Nicole, « hyperperformance et combustion de soi », études, n 10, tomes 405, 2006, p340.

<sup>20</sup> Chandler A.D, « organisation et performance des entreprises », tome 1, édition de l'organisation , Paris,1992,p21.

<sup>21</sup> Machesnay, « économie d'entreprise », édition Eyrolles, 1991, p 38.

- L'efficacité est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Figure 6 : les composantes de la performance.



#### **IV.2 la mesure de la performance :**

C'est un Processus destiné à définir et mesurer les activités opérationnelles afin de favoriser les initiatives d'organisation susceptibles de minimiser les coûts et les performances opérationnelles et d'appuyer les missions, la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

Ces derniers peuvent être résumés comme suit :

- ❖ Evaluer la performance des processus opérationnels en fonction des objectifs stratégiques.
- ❖ Mesurer les performances à tous les niveaux, et pour tous les produits.
- ❖ Identifier les domaines dans lesquels les efforts doivent être focalisés.
- ❖ Fournir des informations en temps et en heure afin de poursuivre une politique active d'amélioration.
- ❖ Améliorer la qualité et les relations avec la clientèle tout en réduisant les coûts.
- ❖ Lier les mesures prises aux inducteurs de coûts pour permettre une amélioration continue.
- ❖ Motiver les employés.

Il faut noter que « La performance c'est aussi le Management par les compétences »<sup>22</sup>. L'un des principaux enjeux de la GRH dans une entreprise c'est de développer l'intelligence collective de l'entreprise. La compétence, c'est ce qui permet l'activité et donc la performance.

### **IV.3 le lien entre la GRH et la performance de l'entreprise :**

Il ressort de la littérature sur le sujet , trois approches développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques de la GRH et la performance de l'entreprise, qui sont désignés par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel ».

#### **IV.3.1 l'approche ou le modèle universel :**

L'optique universaliste regroupe tous les travaux qui s'attachent à repérer et valider les «meilleures pratiques de GRH ». Ce modèle universaliste représente celui sur lequel se sont appuyées jusqu'à présent la majorité des études empiriques.

Le modèle universaliste veut que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. Les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche, considèrent le recours au paradigme universaliste comme déterminant dans la recherche des pratiques qui maximisent l'efficacité de la firme.

Selon Allani-Soltan et al, (2003) , la recherche est de nature hypothético-déductive et consiste, à partir d'évidences et de constats de procéder par la suite à leur généralisation ou «universalisation ».

Cependant certains auteurs lui reprochent son caractère quelque peu simpliste. Becker et Gerhart (1996) , par exemple, affirment qu'il n'y a pas de recette magique en ce qui concerne les meilleures pratiques à expliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour supporter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Ce model Postule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) prises de manière isolée ou dans un système (grappes) – et la performance organisationnelle. indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de GRH permettent d'améliorer la manière dont les ressources humaines sont stratégiquement gérées au sein des organisations et, par voie de conséquence, d'accroître la performance de la firme.

Barney et Wright (1998) soutiennent que n'importe quelle pratique individuelle de GRH s'avère facilement imitable et ne peut, de ce fait, fournir un avantage compétitif que pour un court laps de temps, soit jusqu'à ce qu'un compétiteur puisse l'imiter.

---

<sup>22</sup> Cours de MR NABET, « évaluation des compétences et performance », master 2 Mrh 2020.

Donc, cette approche stipule que chaque fois qu'une pratique de gestion des ressources humaines est mise en place, elle exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise.

#### **IV.3.2 L'approche ou le modèle contingentiel**

Ce modèle propose une nuance à l'approche universaliste, et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie.

Cette approche appliquée à la GRH a permis de mettre en exergue principalement deux formes d'alignement : l'alignement vertical et l'alignement horizontal ;

D'un côté, l'alignement vertical, par l'entremise de la perspective comportementale, suggère que chaque stratégie externe (stratégie d'affaires) requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements.

De l'autre côté, l'alignement horizontal appuie l'idée que ce sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont la source d'un avantage concurrentiel et que la cohérence entre politiques de rémunération et les systèmes RH (organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) seraient plus déterminants que la cohérence entre les pratiques de rémunération et les stratégies d'affaires.

Les études empiriques menées sur la base de cette approche cherchent donc à établir comment les pratiques individuelles de GRH pourront interagir avec la stratégie d'entreprise pour permettre d'améliorer la performance.

Ainsi, l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Wright et al. (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse: les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

#### **IV.3.3 L'approche ou le modèle configurationnel**

Parmi ces principales approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), on trouve aussi l'approche configurationnelle des RH. Cette approche retient l'intérêt d'une grande partie de la communauté scientifique, la GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de

pratiques capables de s'harmoniser avec les principales caractéristiques de l'organisation. Ce modèle s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique<sup>23</sup> entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Il résulte de cette conception que les causalités mises en évidence dans une configuration peuvent ne pas émerger dans d'autres configurations, ou produire un effet inverse dans une autre.

La fonction RH qui est en pleine mutation, est une fonction de plus en plus éclatée et partagée. Éclatée, avec un large mouvement de décentralisation et de réduction des services centraux, avec simultanément, une responsabilisation des acteurs au plus près du terrain.

Les managers sont appelés à jouer un rôle clé dans la gestion et le développement des compétences de leurs collaborateurs ; la hiérarchie nécessite des outils et de savoir-faire pour remplir ce rôle.

La GRH ne se conçoit plus comme un domaine "à part ", mais comme une fonction intégrée, elle devient de mieux en mieux positionnée au sein de l'entreprise et articulée à sa stratégie.

De ce fait, ses responsables, tout en développant des savoir-faire spécifiques, doivent avant tout être à l'écoute de l'ensemble des acteurs dans le cadre des orientations stratégiques.

Les individus eux même deviennent responsables du développement et de l'entretien de leurs compétences ; compétence individuelle et compétence collective ne sont pas réductibles mais ne sont plus antinomiques ; les individus et la hiérarchie ont une responsabilité partagée.

---

<sup>23</sup> Synergie : est un type de phénomène par lequel plusieurs facteurs agissant en commun ensemble créent un effet global, un effet synergique distinct de tout ce qui aurait pu se produire qui s'ils avaient opéré isolément, que ce soit chacun de son côté ou tous réunis mais œuvrant indépendamment. Il y a donc l'idée d'une coopération créative ;  $1+1=3$ .

**Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons expliqué l'aspect général de la GRH et les phases les plus importantes qu'elle a marquées à travers son évolution, et après avoir défini la fonction ressource humaine et ses activités nous avons décrit la GRH dans l'administration publique et montré son importance que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, L'évolution qu'elle a connue la fonction ressources humaines a fait changer la conception de l'homme au travail, après avoir été la vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, s'y est devenu à une vision de l'homme comme richesse productive qui nécessite une attention particulière de la part des responsables dans le but qui permet à l'homme au travail de développer ses compétences.

Les ressources humaines, véritable capital immatériel dans lequel l'entreprise investit et s'assure de la réussite de cet investissement à travers l'évaluation de sa performance et ce depuis le recrutement jusqu'à la phase de séparation et une performance positive du capital humain implique une bonne gestion des ressources humaines et de ses pratiques.

Nous pouvons avancer que la bonne utilisation des pratiques GRH est une source d'une meilleure performance parce qu'elle constitue un ensemble de pratiques visant l'engagement et l'implication des employés qui sont une ressource interne capable d'offrir un avantage compétitif.



# Chapitre 2

## **Introduction**

La GRH dans la fonction publique algérienne est régie par un ensemble de lois, des règlements et des textes, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la GRH dans les organismes publics, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses tâches au sein de son organisme.

La vie professionnelle d'un fonctionnaire n'est pas loin du suivi de la vue des gestionnaires de l'administration, ces gestionnaires jouent le rôle d'un intermédiaire entre l'intéressé et la direction générale de la fonction publique qui assure le contrôle antérieur et postérieur des procédures administratives selon le cas.

A cet effet, la GRH des administrations publiques donne plus d'importance au capital humain, elle a élaboré de nouvelles lois (statut général de la fonction publique n°06-03 du 15/02/2006 et statuts particuliers pour chaque corps) pour faciliter les procédures administratives. Ce qui propose un régime indemnitaire plus adéquat avec le contexte et les responsabilités de chaque corps.

Dans ce chapitre, on va bien expliquer les spécificités de la GRH dans la fonction publique Algérienne. La première section permet de donner un aperçu sur la GRH publique en Algérie, en présentant d'une manière générale les définitions de quelques aspects et le cadre réglementaire ainsi les pratiques. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons suivre l'évolution de la GRH dans la fonction publique algérienne, en discutant les défis, et les réformes administratives. Enfin, la troisième section est consacrée pour présenter la différence entre la GRH dans le secteur public et dans le secteur privé.



## **Section I: Le cadre général de la fonction publique :**

Étant le noyau de toute entreprise, la GRH est désormais une fonction importante dans le secteur de la fonction publique en Algérie. En effet, les meilleures pratiques de GRH (recrutement, formation, évaluation de rendement, l'avancement et la promotion... etc.) sont présentes dans les différentes administrations et établissements publics. La fonction publique en Algérie est fondée sur un « statut général de la fonction publique » du 02 juin 1966, modifié par l'ordonnance du 23 mars 1985 et complété par l'ordonnance N° 06-O3 du 15 juillet 2006.

Celui-ci définit les droits et les obligations des fonctionnaires, l'organisation et le fonctionnement de ses administrations. Son objectif principal est d'unifier les règles relatives à la fonction publique.

### **I.1. Définition et aspects de la fonction publique :**

**La fonction publique** : Peut-être définie, au sens le plus large, comme l'ensemble des agents permanents de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics qui assurent le fonctionnement des services publics. En ce sens la fonction publique renferme alors en son sein, des catégories d'agents relevant des régimes juridiques variés : fonctionnaires, agents contractuels, auxiliaires et décisionnaires.

Mais dans une conception plus étroite généralement retenue par la langue juridique, la fonction publique est définie comme l'ensemble des agents de l'État et des collectivités ayant la qualité juridique de fonctionnaire<sup>24</sup>.

**Le fonctionnaire** : étant la personne nommée dans un emploi permanent et titularisée dans un grade de la hiérarchie<sup>25</sup>. Autrement dit, il désigne toutes personnes qui sont chargées d'assurer la marche des services publics, et qui émargent du budget de l'État, du département ou de la commune<sup>26</sup>.

**Les lois réglementaires**<sup>27</sup> : le statut de la fonction publique a comme support juridique des actes administratifs réglementaires, constituant des garanties et des obligations telles que celles relatives aux libertés d'opinion, droits de grève, déroulements de carrière, obligations de services, mesures disciplinaires...

<sup>24</sup>Paulin NGUILA, «Traité de droit congolais de la fonction publique », édition L'HARAMATTAN , Paris, 2007, pp8.

<sup>25</sup> Paulin NGUILA, «Traité de droit congolais de la fonction publique », édition L'HARAMATTAN , Paris, 2007, pp8.

<sup>26</sup> Luc Rouban, « Les fonctionnaires », édition Le Cavalier Bleu, France , 2001, pp 4

<sup>27</sup>[www.researchgate.net/publication/330842694\\_Le\\_monde\\_de\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_dans\\_la\\_fonction\\_publicque\\_Algerienne\\_Quelles\\_perspectives\\_de\\_modernisation](http://www.researchgate.net/publication/330842694_Le_monde_de_gestion_des_ressources_humaines_dans_la_fonction_publicque_Algerienne_Quelles_perspectives_de_modernisation) .

### **I.1.1.La vie du fonctionnaire au sein de la fonction publique :**

La vie du fonctionnaire au sein de la fonction publique peut être découpée en 03 moments forts<sup>28</sup> :

- Son entrée dans la fonction publique par le biais de son recrutement : généralement par voie de concours, puis le stage et enfin dans le meilleur des cas la titularisation qui vient parachever cette première étape ;
- Une fois titularisé, le fonctionnaire en position d'activité va continuer à être évalué professionnellement. Sa mobilité au sein de la fonction publique peut être à la fois ascensionnelle (promotion, avancement d'échelon, grade), mais aussi latérale (Changement de positions, détachement, mutation) ; les différents outils de la formation professionnelle sont à sa disposition pour favoriser son évolution professionnelle et valider ses acquis ;
- Sa vie professionnelle peut prendre fin, soit naturellement lorsque le fonctionnaire atteint l'âge de la retraite, soit s'il décide de son plein gré d'y mettre un terme notamment en démissionnant, soit encore si l'administration juge nécessaire de se séparer de lui.

### **I.1.2.Les Agrégats relatifs aux effectifs la fonction publique en Algérie :**

Selon la dernière mise à jour de la page " Agrégats relatifs aux effectifs de la Fonction Publique et de la réforme administrative " effectuée par la Direction Générale de la Fonction Publique le 30/12/2017 <sup>29</sup> :

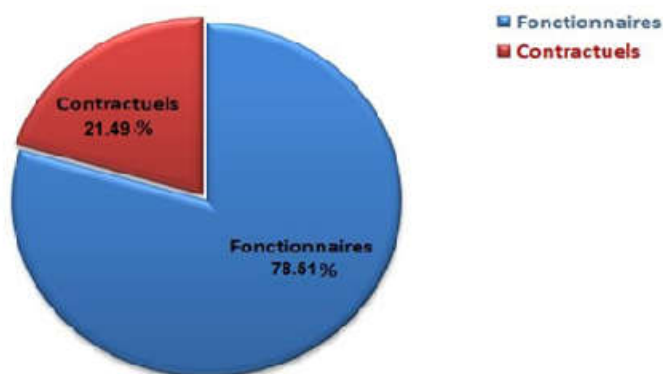
- La répartition des effectifs de la fonction publique, selon la nature juridique de la relation de travail, se présente comme suit :

Fonctionnaires : 1 645 245 agents (soit 78.51% des effectifs globaux) ;

Contractuels : 450 295 agent (soit 21.49% des effectifs globaux).

<sup>28</sup> [www.univ-ueb.dz/JFAMS/issues/numbers/n3/10.pdf](http://www.univ-ueb.dz/JFAMS/issues/numbers/n3/10.pdf)

<sup>29</sup> Site de la DGFP « <http://www.dgfp.gov.dz/fr/stat.asp> »



Graphique N°01 : Répartition des effectifs de la fonction publique selon la nature juridique de la relation de travail

La répartition des effectifs de la fonction publique par type de l'administration publique

Administrations Centrales de l'Etat : 335 041 agents, soit 15.99 % ;

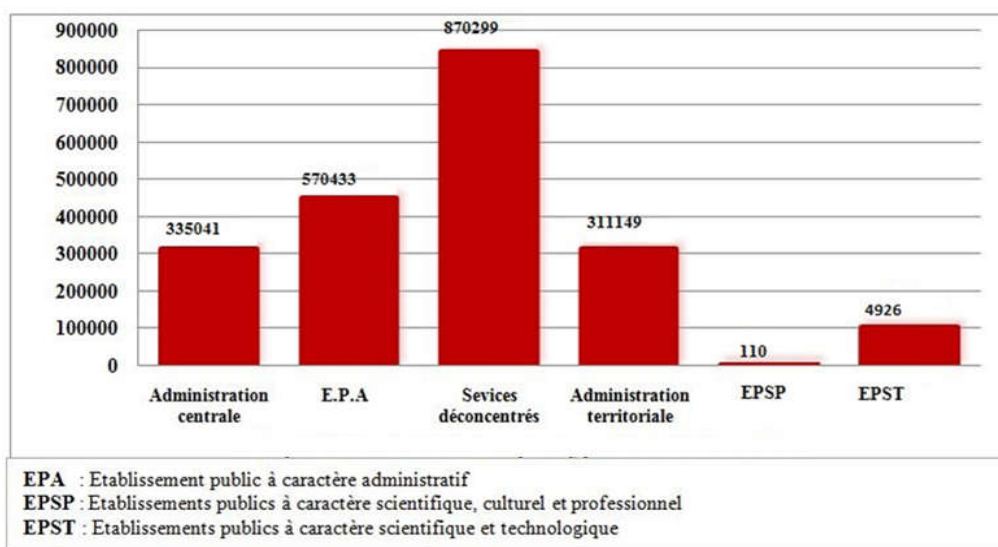
Services déconcentrés de l'Etat : 870 299 agents, soit 41.53 % ;

Administration Territoriale : 311 149 agents, soit 14.85 % ;

Etablissements Publics à caractère Administratif : 570 433 agents, soit 27.22 % ;

Etablissements Publics à caractère Scientifique, culturel et professionnel : 110 agents, soit 0.005 %

Etablissement Publics à caractère scientifique et technologique : 4926 agents, soit 0.24%.



Graphique 2 : Répartition des effectifs par type d'administration

## **I.2.Le cadre réglementaire et les pratiques de GRH dans la fonction publique algérienne :**

Consciente de la réalité que les hommes et les femmes représentent un levier de performance, voire une source de modernisation pour ses administrations et institutions, la fonction publique algérienne a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de GRH pour

répondre aux exigences de l'amélioration de la qualité du service public; tandis que, la GRH publique reste principalement administrative, bureaucratique et cloisonnée.

### **I.2.1.Cadre réglementaire**

La GRH dans la fonction publique a connu, ces dernières années, des mutations qui se sont traduites notamment par :

- La mise en place d'un cadre d'orientation globale à la GRH : le plan annuel de gestion des ressources humaines (PGRH) ;
- La promulgation de l'ordonnance 06-03 déterminant les règles statutaires applicables aux fonctionnaires exerçant au sein des administrations et institutions publiques.

#### **I.2.1.1.Le plan de gestion des ressources humaines « PGRH » :**

La GRH dans la fonction publique s'appuie sur un instrument de prévision, de suivi et de contrôle, à savoir le plan annuel de gestion des ressources humaines (PGRH). La consécration des plans de gestion au niveau des différentes administrations et institutions publiques s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique.

##### **➤ Finalité de « PGRH » :**

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

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

##### **➤ Les pratiques de GRH dans un plan de gestion :**

Chaque administration et institution publique établit annuellement un plan de GRH, où sont inscrites les diverses opérations (pratiques) de GRH qui devront être réalisées, notamment celles relatives :

- Aux recrutements
- Aux promotions
- Au mouvement périodique des fonctionnaires et aux mises à la retraite

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

- Établir la programmation des concours, examens ou tests professionnels et opérations de promotion ;
- Établir la programmation des opérations de formation, de perfectionnement et de recyclage en harmonie avec le plan de formation du secteur ;
- Programmation des opérations statutaires courantes (confirmation, avancement d'échelon, promotions de grades) ;
- Programmation et suivi des départs à la retraite.

### **I.2.1.2.L'ordonnance 06-03 : un cadre de référence pour une GRH publique**

Déterminant les règles à appliquer aux fonctionnaires, l'ordonnance 06-03 portant statut de la fonction publique, sert de cadre référentiel en matière de procédures et les conditions d'applications de différentes pratiques de GRH au niveau des administrations et institutions publiques.

Les pratiques de GRH en l'occurrence le recrutement, l'évaluation des fonctionnaires, la formation, l'avancement et la promotion représentent selon l'ordonnance 06-03 les opérations clefs pouvant offrir des ressources humaines compétentes et motivées, capables de contribuer à la réalisation des objectifs.

#### **➤ Le recrutement**

Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics. En effet, nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas un certain nombre de conditions ; en outre, le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de concours sur épreuves, ou concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires, ou via un test professionnel, sinon à travers un recrutement direct parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

**➤ L'évaluation du fonctionnaire**

Pour ce qui est de l'appréciation du rendement, tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées et des critères objectifs, ses aptitudes professionnelles. L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité, entre autres, l'avancement et la promotion.

**➤ La formation**

La formation des fonctionnaires occupe une place privilégiée dans la politique de GRH dans la fonction publique.

Cette pratique, qui a pour objectif principal l'amélioration des qualifications du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, est soumise à des conditions d'accès et des modalités d'organisation : l'administration est tenue de l'organiser de manière permanente.

**➤ L'avancement et la promotion**

L'avancement - le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur - s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités.

La promotion quant à elle - progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur – s'effectue selon les modalités ci-après :

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

**➤ La rémunération**

Dans la fonction publique de carrière, la rémunération principale des fonctionnaires se trouve définie à partir des grilles indiciaires rationnelles et ne laisse aucun degré de liberté au plan local. Pour les indemnités ou primes (part variable de la rémunération), sont aussi institués et fixés par un texte législatif ou réglementaire. Cette disposition limite d'une part, les capacités du pilotage des managers, et d'autre part, le blocage d'une nouvelle gestion qui consacre la rémunération au mérite comme un élément incitateur pour développer les compétences des fonctionnaires.

### ➤ **Le management**

L'organisation de la fonction publique est conçue pour rendre les relations entre ceux qui y travaillent le plus impersonnelles. Donc, le personnel d'encadrement n'est pas du tout considéré comme un manager des RH, mais comme un « applicateur des règles » soucieux du respect des conformités. Il est censé connaître les bases du droit public étant donné que le contexte dans lequel il travaille relève des orientations réglementées. À l'exception du contrôle et de certains aspects de gestion matérielle, l'essentiel du management de proximité est centralisé.

La GRH est donc une discipline très importante au sein des administrations publiques, elle est régie par un ensemble de règles et de lois qui gèrent toutes les fonctions de la GRH et organisent la vie professionnelle des fonctionnaires.

## **Section II : Évolution de la GRH dans la fonction publique algérienne**

Si la société change, les administrations publiques algériennes ne peuvent pas échapper à cette règle; la nécessité de répondre à de nouveaux besoins et d'assurer de nouvelles tâches ne saurait laisser la fonction publique inchangée.

Face à une telle situation, la fonction publique devra miser sur la qualité des services, et cela à travers l'amélioration des conditions de travail, et la professionnalisation de la GRH.

### **II.1. Le défi de l'administration publique**

Aujourd'hui, les administrations publiques sont confrontées à des changements qui affectent leur organisation par les nouvelles situations de travail. Trois types de facteurs sont à l'origine de ces transformations<sup>30</sup> :

**II.1.1. Des facteurs sociaux externes** à l'administration liés à l'évolution des mentalités et des besoins des usagers, car c'est désormais l'utilisateur qui, de plus en plus, fait valoir ses droits, ses besoins et ses aspirations et non l'administration qui enferme celui-ci dans une catégorie prédéfinie. Le service public doit mettre en place les moyens et les procédures pour accélérer le temps de réponse aux demandes des usagers et donner plus de transparence aux délais de traitement des dossiers.

**II.1.2. Les facteurs sociaux internes** liés aux aspirations et aux motivations des fonctionnaires, à l'élévation de leur niveau de qualification. Pour plus d'autonomie, les finalités de leurs actions publiques, une meilleure récompense de ses efforts suppose que soient dégagées des marges de manœuvre rendant possible la valorisation des résultats individuels ;

<sup>30</sup> [www.univ-oeb.dz/JFAMS/issues/numbers/n3/10.pdf](http://www.univ-oeb.dz/JFAMS/issues/numbers/n3/10.pdf)



**II.1.3. Les facteurs économiques** notamment, le développement des NTIC et l'évolution de la fonction RH.

L'évolution de ces données exogènes représente une chance autant qu'une contrainte:

- **Une chance** : parce que ce processus de modernisation inéluctable est la source de motivations accrues et de tâches plus conforme aux aspirations des agents publics.
- **Une contrainte** : parce que si la fonction publique ne parvient pas à s'adapter, elle risque de connaître de nombreuses contestations.

Donc, elle ne peut pas être moins moderne que les autres acteurs.

### **II.1.4. Les mutations de la GRH en Algérie**

La GRH en Algérie aura été, tout au long de son parcours "Historique". Notamment au niveau du secteur public, car cette dernière est marquée par des choix politiques, économiques et sociaux de la part de l'État. Premièrement, sa phase de reconstruction durant les années 60, bascule sur l'organisation du développement pendant les années 70. Dans un second temps, c'est la mise en place des outils et systèmes de gestion nationale que l'on trouve au début des années 80, pour ensuite aller vers la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel pendant les années 90. Aujourd'hui, c'est le management du changement que l'on retrouve.

La situation actuelle de cette fonction en Algérie selon **M. Meziane** (consultant et vice-président de l'ALGRH-Algérie) est marquée par le retrait de l'État avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public, exception faite des entreprises dites stratégiques, et avec l'ouverture de l'économie nationale l'État tente de propulser de nouveaux modèles d'organisation du travail basés sur la mise en œuvre de plans de réformes législatives et organisationnelles (généralisation des NTIC, démarche de qualité, flexibilité de l'emploi, participation croissante du GRH à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ...etc.).

Lucide de cette réalité, la direction générale de la fonction publique algérienne a engagé, durant des années, des réformes profondes concernant le domaine de GRH en rapport avec les exigences d'efficacité, de performance et d'efficience. Ces réformes se sont traduites, notamment par la consécration de plans annuels de GRH dans les différentes institutions et administrations publiques ainsi que le transfert du pouvoir de décision des structures de l'Etat vers l'entreprise.<sup>31</sup>

<sup>31</sup>[www.researchgate.net/publication/331642745\\_La\\_Fonction\\_Ressources\\_Humaines\\_dans\\_l'administration\\_publicque\\_algérienne\\_etat\\_des\\_lieux\\_et\\_essai\\_de\\_prospective](http://www.researchgate.net/publication/331642745_La_Fonction_Ressources_Humaines_dans_l'administration_publicque_algérienne_etat_des_lieux_et_essai_de_prospective) .



## **II.2. Les réformes administratives du secteur public algérien**

Comme dans de nombreux autres pays, la gestion publique en Algérie a connu, au cours des deux dernières décennies, des réformes beaucoup plus profondes et soutenues que par le passé. Bien que les impératifs économiques et les exigences croissantes exprimées par la population aient eu des répercussions sur les politiques et les programmes gouvernementaux, les réformes en Algérie ont été largement influencées et dictées par des facteurs externes. En effet, depuis que l'Algérie est devenue de plus en plus intéressée par l'intégration à l'économie mondiale, de plus grandes exigences ont été placées sur le gouvernement pour des changements de politique et des changements dans les structures et processus administratifs, afin de répondre aux réalités nouvelles et émergentes.

Le capital humain est devenu la première préoccupation de la GRH dans l'administration publique. Cette dernière, cherche à développer le capital humain à travers l'élaboration des lois pour faciliter les procédures administratives, l'exemple peut être donné par l'apparition des statuts particuliers pour chaque corps dans les différents secteurs, ce qui propose un régime indemnitaire plus adéquat avec le contexte et les responsabilités de chaque corps.

Dans la perspective d'une réforme administrative appliquée en Algérie, une nouvelle politique de la fonction publique est installée. Elle est fondée sur : la valorisation de la ressource humaine, l'éthique de l'agent public autour de nouvelles valeurs, les nouvelles normes de comportements, du travail ou la loyauté, l'impartialité, l'égal accès, le mérite, la compétence et le dévouement au service public constituent les caractéristiques dominantes.

Tableau N°1 : Les textes législatifs et réglementaires qui ont une incidence sur l'évolution de la GRH dans l'administration publique algérienne<sup>32</sup> :

N°	Date	Sujet
66-133	02/06/1966	<p>Comme stipulé par l'exposé des motifs de l'ordonnance N° 66-133, le présent texte instaure les principes fondamentaux : « Avant l'indépendance de l'Algérie, la fonction publique n'étant pratiquement ouverte qu'aux Français, les fonctionnaires étaient soumis aux règles de statut général et des statuts particuliers français, aménagés dans certains cas en fonction des contingences politiques. Il est donc indispensable de présenter dans un texte solennel les principes fondamentaux qui d'une part fixeront les droits et les devoirs attachés à la qualité de fonctionnaire, et d'autre part commanderont les modalités de recrutement. Ce qu'est notamment l'objet du premier statut en Algérie qui arrête les principes fondamentaux de la fonction publique algérienne, et l'entrée en vigueur de ce statut étant une nouvelle organisation des carrières, aussi à-t-il été décidé de fixer la date d'effet de la présente ordonnance au 01 janvier 1967 »</p> <p>Cette loi comporte huit titres concernant : dispositions générales (règles générales relatives les situations du personnel et l'organisation des carrières), création d'un conseil supérieur de la fonction publique, la composition des commissions paritaires, les engagements du personnel, les conditions et les modalités du recrutement et la formation, notation et avancement des fonctionnaires, régime social et rémunération, positions ainsi que : vacances, discipline, cessation de fonctions, dispositions diverses concernant les projets de décret portant statuts particuliers du personnel des établissements publics et organismes publics..etc.</p>
85-59	23/03/1985	<p>L'année de 1985 a été marquée par la création d'une nouvelle loi de la fonction publique sous le titre « statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques » comme remplaçant de l'ancienne loi « 66-133 », la première remarque est l'élargissement la zone de la fonction publique pour inclure toutes les institutions et les administrations publiques contrairement à l'ancienne loi qui était marquée par la limitation pendant les années soixante-dix avec l'exclusion des magistrats et le personnel du culte ainsi que le personnel militaire de l'armée nationale populaire, cette loi a donc soumis les magistrats à ses dispositions.</p> <p>Elle a connu un changement partiel pour éviter les inconvénients de l'ancienne loi « 66-133 » où nous trouvons de nouveaux termes : l'utilisation du terme « fonctionnaire » après la confirmation du travailleur, le terme « période d'essai » au lieu de « fin de stage », l'intégration de l'identité d'expérience professionnelle.</p>

<sup>32</sup> Ibidem

		<p>Cette loi comporte dix titres concernant : dispositions générales (déterminer le secteur d'activité des institutions et des administrations publiques et fixer les règles statutaires qui sont applicables aux travailleurs, la nomenclature des postes de travail), des droits et des obligations (la protection sociale, repos et congés légaux...etc.), relation de travail (recrutement, période d'essai, la confirmation), la formation, perfectionnement et recyclage, la promotion, la classification, la rémunération, l'identité d'expérience, l'avancement, positions et mouvements (l'activité, détachement, la disponibilité, service national, les mouvements), la discipline, cessation de la relation de travail, dispositions transitoires, dispositions finales.</p>
06-03	16/06/2006	<p>Cette loi est venue pour abroger le décret N° 85-59, mais pas totalement. Les dispositions statutaires en vigueur du décret N° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques et l'ensemble des textes pris pour son application ainsi que les textes relatifs aux rémunérations et aux régimes indemnitaires continuent de produire un plein effet.</p> <p>Cette loi comporte onze titres concernant : dispositions générales (champ d'application, la relation statutaire, les postes supérieurs et les fonctions supérieures de l'État, les autres régimes juridiques de travail) garanties, droits et obligations du fonctionnaire, la structure centrale et les organes de la fonction publique (la structure centrale de la fonction publique, le conseil supérieur de la fonction publique, les organes de participation et de recours), organisation et déroulement de la carrière (le recrutement, le stage, la gestion administrative de la carrière du fonctionnaire, l'évaluation du fonctionnaire, la formation, les distinctions honorifiques et les récompenses, l'avancement et la promotion), positions statutaires et mobilité des fonctionnaires (activité, détachement, hors cadre, mise en disponibilité, service national), régime disciplinaire (principe généraux, les sanctions disciplinaires, les fautes professionnelles), durée légale de travail et repos légaux, congés et absences, cessation d'activité (la déchéance des droits civiques, la démission régulièrement acceptée, la révocation, licenciement, l'admission à la retraite, décès), dispositions transitoires et finales.</p>

**Source** : Elaboré par les auteurs

En réponse aux changements de l'environnement en terme des attentes des citoyens par rapports à la qualité du service, et en terme des attentes des fonctionnaires par rapport aux conditions du travail, la GRH dans les administrations publiques algériennes a connu un nombre de

changements et de réformes pour être à jour avec l'environnement et pour offrir le meilleur service aux usagers.

Ces changements sont présentés par la valorisation des fonctionnaires et leurs offrir un bon climat et de bonnes conditions de travail, en effectuant quelques changements au niveau des lois du règlement intérieur, ainsi le renouvellement des moyens pour mieux exécuter leurs tâche, et sa reflète leurs façon de travailler et la qualité du service offerte aux citoyens.

### **Section III : La différence entre la GRH dans le secteur privé et le secteur public**

Travailler dans le public et dans le privé l'expérience est complètement différent. Il en est de même pour la GRH. Les contraintes opérationnelles, le degré de liberté et les attentes des collaborateurs peuvent être diamétralement opposés.

#### **III.1. La distinction entre entreprises publiques et entreprises privées en Algérie**

Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie, le secteur public économique s'installait dans une position dominante au sein de l'économie nationale. Cette situation a été renforcée par la constitution de 1976 en écartant le secteur privé de quasiment l'ensemble des secteurs d'activités économiques.

Cette exclusion a été remise en cause par la constitution de 1989 en consacrant la liberté de commerce et d'industrie, pour permettre plus de création d'entreprises privées et pour les impliquer dans le redressement économique du pays. Vingt-huit ans après, des voix s'élèvent quant à la distinction entre entreprises publiques et entreprises privées. Mais les pouvoirs publics se défendent d'un traitement de faveur des entreprises publiques au détriment des entreprises privées.

Selon les discours officiels, le secteur privé ne restera pas en marge de leurs projets. Ces divergences sur la question d'égalité entre le secteur public et le secteur privé ne peuvent être tranchées qu'après examen des textes législatifs et réglementaires en la matière, sans omettre d'exposer les idées propagées dans l'opinion publique sur « le privé ».

Dès l'année 1988, les sociétés par actions à capitaux publics sont vues attribuer le statut d'entreprise publique économique – EPE – avec la permission de porter, sur tous leurs actes et documents commerciaux, la mention distinctive EPE aux côtés des mentions obligatoires prévues par le code de commerce que sont la domination, la forme juridique et le montant du capital social. En 2001, les EPE sont mises hors champ d'application du code de commerce en vertu de l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 qui est venue régir l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

Au terme de l'article 6, les entreprises publiques dont l'activité revêt un caractère stratégique au regard du programme du gouvernement sont régies par un statut spécial fixé par voie réglementaire. Et comme le plan d'action du gouvernement pour le quinquennat 2015-2019 concerne le secteur bancaire, des travaux publics de l'habitat, de l'hydraulique, du tourisme, de la pêche, de l'artisanat... etc., toutes les EPE deviennent stratégiques et se retrouvent mises hors champ d'application du code de commerce. Cette exclusion du champ d'application du code de commerce est renforcée par les textes relatifs à la concurrence, car les entreprises publiques économiques bénéficient, également, d'une dérogation relative à la concurrence.

En vertu de l'article 9 de l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 modifiée et complétée, relative à la concurrence, toutes les entreprises publiques qui accomplissent des missions de service public ou celles qui contribuent à améliorer l'emploi sont exclues de son champ d'application. C'est le cas de toutes les EPE du fait que le gouvernement les considère comme outil privilégié pour réduire le taux de chômage à une très faible proportion d'ici 2020, tel que le prévoit son plan d'action 2015-2019 ainsi que le schéma de restructuration du secteur public marchand élaboré en 2014 par le ministre de l'Industrie et des Mines et qui a inclus dans ses objectifs la préservation de l'emploi, la mise à niveau des ressources humaines et la création de postes d'emplois.

La distinction entre le secteur public et le secteur privé s'illustre, également, par des mesures discriminatoires ayant été prises par les pouvoirs publics et qui demeurent à ce jour en vigueur<sup>33</sup>.

Tableau N°2 : Exemples des différences entre le secteur public et le secteur privé en Algérie.

Le secteur public	Le secteur privé
Les actes des EPE sont à établir gratuitement par la direction des domaines.	Ses actes sont à établir auprès des notaires moyennant des honoraires exorbitants.
N'applique jamais des contrôles fiscaux.	Les entreprises privées sont considérées comme fraudeuses.
Les administrateurs des EPE sont affiliés à la Cnas et bénéficient des mêmes prestations sociales que les salariés.	Les administrateurs sont affiliés à la Casnos, ce qui ne leur donne pas le droit au remboursement de congés de maladie, ni à celui de congé de maternité, ni aux allocations familiales, ni à la prime de scolarité, ni au départ à la retraite à l'âge de 60ans... etc.
Les travailleurs bénéficient régulièrement de dotations budgétaires à la moindre difficulté financière, en vue de garantir la rémunération de leurs employés.	Les salaires des travailleurs ne sont jamais pris en charge par l'État lorsque leurs entreprises sont en difficulté.

**Source :** élaboré par nous même.

Plus grave, l'État, non seulement ne vient jamais au secours d'une entreprise privée en difficulté en vue d'assurer la rémunération de ses travailleurs comme il le fait pour les EPE, mais il ne règle même pas ses dettes envers les entreprises du bâtiment et des travaux publics, les entraînant ainsi à la disparition et la perte de nombreux emplois.

<sup>33</sup>[www.lesoiralgerien.com/articles/2017/05/24/article.php?sid=214146&cid=41](http://www.lesoiralgerien.com/articles/2017/05/24/article.php?sid=214146&cid=41), consulté le 19.05.2020.

Plus grave encore, eu égard aux interventions directes de l'État dans la gestion des entreprises privées celles-ci deviennent publiques si l'on se réfère à la commission européenne du 25-6-1980 qui stipule : « *Est publique toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent.* ». Conformément à cette directive, les entreprises soumises aux dispositifs ANDI, ANSEJ, ANEM, CALPIREF, ANDPME..., ne sont plus des entreprises privées du fait de l'État et ses démembrements les renferment dans un état de dépendance économique.

Dans le cadre de ces dispositifs, l'État leur impose des activités de son choix affecte son fonctionnaire rémunéré par les contribuables, pour aussi bien se charger de leur accompagnement que de contrôler le respect de leurs engagements.

Même dans l'organisation des opérations des partenaires publics/privés, il ne sera concédé aux entreprises privées qu'une place au périphérique du secteur public comme l'a prévu en 2013 le ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements. Dans ce cadre, elles sont à soumettre à un cahier des charges élaboré par la Société de Gestion des Participations (SGP). Et c'est à la dite société de décider du choix de l'entreprise privée à engager dans le partenariat. Cet esprit a été conservé lors des modifications introduites par loi portant promotion des PME.

Comme si toutes ces discriminations ne suffisent pas, toutes les entreprises privées sont mises dans le même sac pour les diaboliser et les considérer comme fraudeuses et exploiters de pauvres travailleurs. Certes, des malhonnêtes et des hors-la-loi se sont retrouvés créateurs d'entreprises. Mais n'est-il pas plus juste d'accabler plutôt les institutions en charge de séparer le bon grain de l'ivraie et celles qui sont en charge de vieller au respect des lois ainsi que celles qui sont dotées de pouvoirs de coercition en cas de nécessité.

Pour le recouvrement des impôts et taxes par exemple, faut-il accabler le ministère des Finances qui laisse 10 000 milliards de dinars impayés ou accabler « le privé » qui ne paie pas ses impôts ? La Cour des comptes a fait son choix. À l'opposé de certains partis politiques et syndicats, dans son rapport de 2014, elle a accablé le ministère des Finances eu égard prérogatives dont il dispose pour le recouvrement des impôts.

En exclusion, des textes législatifs et des mesures réglementaires instaurent clairement un traitement de faveur au profit de l'entreprise publique par rapport à l'entreprise privée et la présence d'EPE sur le marché empêche le libre jeu de la concurrence d'autant plus que chaque ministère est devenu gestionnaire de fait des EPE se trouvant sous sa tutelle.

Par conséquent, l'accès à l'investissement et à la création d'entreprises demeurera contraignant et les millions de demandeurs d'emploi qui arriveront sur le marché du travail au cours



des prochaines années ne pourront pas être employés à cause du fonctionnement de l'économie algérienne dominée par un secteur public pourtant défaillant et qui empêche le développement du secteur privé.

En outre, par ses interventions d'une telle ampleur dans l'économie, en dirigeant les entreprises de tous les secteurs, l'État algérien n'aura plus la capacité d'accomplir les missions de régulation de l'économie, indispensable pour sécuriser les opérateurs économiques, sachant que dans le droit économique français, réguler le marché consiste à y encadrer les comportements par l'édition, en amont, de règles protectrices des intérêts légitimes en présence et le cas échéant l'application, en aval, d'une sanction quelconque de la règle. Dispositions que l'État algérien ne peut observer tant qu'il est à la fois opérateur économique et régulateur. En d'autres termes, il ne peut être juge et partie. La suppression de la distinction entre entreprise publique et entreprise privée ne peut être effective que lorsque l'économie nationale sera organisée, d'une part, en économie publique assurant des activités de service public et d'intérêt général à financer par des ressources budgétaires et à réaliser, non pas par des entreprises, mais par des établissements publics à caractère administratif ou à caractère industriel et commercial, d'autre part, une économie privée assurée par des entreprises et des sociétés assurant la satisfaction des besoins privés. Celles-ci sont à assujettir aux mêmes textes sans aucun régime spécifique ou dérogatoire pour une quelconque catégorie d'entre elles.

Le code de commerce, le droit du travail et de sécurité sociale, le droit de la concurrence, le droit fiscal, la loi sur l'environnement et la loi sur les pratiques commerciales sont à appliquer dans toutes les personnes physiques et morales commerçantes pour supprimer la distinction entre les entreprises publiques et les entreprises privées.

### **III.2.La distinction entre entreprises publiques et entreprises privées en termes d'organisation**

Les différences principales dans l'organisation des ressources humaines dans les secteurs publics et privés portent sur les fondements du lien de subordination sur les modalités de recrutement et sur les conditions de rémunération.<sup>34</sup>

#### **III.2.1.Les bases du lien de subordination :**

Quatre lois forment quatre titres régissant les statuts des fonctions publiques : le titre I définit de façon globale les « droits et les obligations des fonctionnaires » ; les trois autres titres définissent

<sup>34</sup>[www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFAP\\_123\\_0409&download=1](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFAP_123_0409&download=1) , pp409\_411



plus précisément les règles applicables aux personnels titulaires de fonction publique d'État (titre II), de la fonction publique territoriale (titre III) et de la fonction publique hospitalière (titre IV).

Cette situation statutaire prescrit que les fonctionnaires, classés en catégorie (A, B ou C) suivant leur niveau de recrutement, appartiennent à des corps qui comprennent eux-mêmes plusieurs grades, chaque grade étant à son tour divisé en échelons à l'autre, puis d'un grade à l'autre, ressortit en grande partie (bien que pas totalement) à l'ancienneté ; le passage d'un corps à l'autre se faisant, en grande partie aussi (bien que pas totalement non plus) par la voie de du concours de recrutement. Cette mécanique statutaire concerne le grade du fonctionnaire, qui n'emporte pas nécessairement un type d'emploi : la gestion des fonctions publiques en France est en effet fondée sur la séparation du grade et de l'emploi. Autrement dit au sein d'un même corps, deux fonctionnaires d'un même grade n'exercent pas nécessairement la même fonction.

Dans le secteur privé, les sources du droit du travail ressortirent au premier chef au contrat. Quand bien même le droit du travail doit respecter certaines normes externes (constitution, traités ratifiés, lois...) le fondement essentiel du droit du travail est la volonté des parties – qu'elle s'exprime dans le rapport entre l'employeur et le salarié ou bien une délégation collective : accord national interprofessionnel, convention nationale de branche, convention d'entreprise ou d'établissement.

### **III.2.2. Les modalités de recrutement :**

Les concours – quelles que soient ses modalités (sur épreuve, sur titre, interne, externe...) – est la norme de recrutement dans la fonction publique, norme inspirée par l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen qui prescrit que : « tous les citoyens, étant égaux à ces yeux (la loi), sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs de leurs vertus et de leurs talents ». Ce mode de recrutement s'inscrit en rupture avec les charges héréditaires ou cessibles en vigueur sous l'ancien régime, quand bien même une part importante de pouvoir discrétionnaire de nomination, héritage de l'ancien régime, continue de subsister.

C'est aussi un moyen d'éviter le favoritisme.F.X. Devetter rappelle que : « avant la généralisation du concours, le recrutement dans la fonction publique est resté durablement marqué par le népotisme et le clientélisme ». Ce n'est pas le seul, d'autres systèmes ont été utilisés par le passé (ou le sont encore ailleurs) : l'élection, le tirage au sort, la cooptation.

La règle du concours répond, par ailleurs, à l'exigence d'anonymat fondement des fonctions publiques : un fonctionnaire est une personne qui tient une fonction, c'est en raison de ses compétences et de ses capacités que cette personne est recrutée, non suivant son nom, sans rang, sa

richesse, sa famille ou son réseau. L'un de ces critères, le concours fait figure d'instrument privilégié de sélection fondé sur l'évaluation de la compétence du candidat.

Si le recrutement dans le secteur privé répond à un certain nombre d'exigences – non-discrimination, pertinences des informations demandées, loyauté à l'égard du candidat, obligation d'une formalisation écrite du recrutement – l'employeur demeure libre d'employer qu'il entend. Dans une décision de 1988, le Conseil constitutionnel a reconnu à l'employeur la liberté de choisir ses collaborateurs . Cette liberté répond aux objectifs de l'entreprise, fondamentalement différents de ceux de la fonction publique. Cette dernière est au service de l'intérêt général, alors que l'objectif de l'entreprise est – pour reprendre une terminologie économique – une structure qui agrège des facteurs de productions pour en tirer un rendement maximal. Le libre choix de recrutement est donc le corollaire de la raison d'être l'entreprise.

### **III.2.3.La rémunération**

La rémunération d'un fonctionnaire est déterminée par son indice, c'est-à-dire un montant de points déterminé par le corps auquel il appartient, et par son ancienneté au sein de son corps. La valeur du point est commune à l'ensemble des fonctions publiques : du haut fonctionnaire au jardinier territorial, de l'adjoint administratif au directeur d'administration centrale, la différence s'établit par le nombre de points afférent à chaque étape de progression au sein de chaque corps.

Les primes qui complètent le traitement et sont censées introduire un élément de variabilité en fonction des performances individuelles sont en fait également gouvernées par le système de l'indice. Ce système de rémunération est dicté par les fondements de la fonction publique : l'égalité à situation identique et la prévention de tout favoritisme répondent au souci constant d'impersonnalité qui caractérise les carrières sous statut.

Dans le secteur privé, c'est la liberté qui prévaut. Dans une décision de 1963, le Conseil constitutionnel a rappelé que la fixation de la rémunération d'un salarié relève du contrat passé avec son employeur. Cette liberté est toutefois encadrée par les planchers conventionnels ou nationaux (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance), ainsi que par l'interdiction de toutes pratiques discriminatoires (à travail et conditions de travail identiques, le salaire doit être le même). Là encore, la différence est fondamentalement entre les deux systèmes : le système public s'arque sur l'impersonnalité au bénéfice de l'identification des fonctions ; dans le secteur privé, au contraire, tout est fait pour encourager le recrutement et la promotion des plus productifs.

### **III.3. De nombreuses similarités en termes de gestion :**

Pourtant, une fois dépassées les questions de terminologie, des points communs et de nombreuses similarités apparaissent entre les secteurs public et privé, dès lors que les structures sont mises en regard à la taille comparable. Quel sens donner et quel intérêt trouver, en effet, à la comparaison d'une entreprise artisanale de quelques salariés avec une direction d'administration centrale? Il est en revanche pertinent de rapprocher la gestion des ressources humaines entre une entreprise employant plusieurs milliers de personnes et une structure administrative de même proposition. Si les modalités de recrutement dans les secteurs public et privé sont différentes – les similarités apparaissent plus clairement dès lors qu'il s'agit de gérer les personnels en place, ou de s'en séparer. Il en est ainsi du poids de la gestion paritaire, du déroulement et de la fin des carrières, et du pouvoir disciplinaire.<sup>35</sup>

#### **III.3.1. Paritarisme et séquençage des carrières**

Les organes paritaires ne sont pas l'apanage du secteur public : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est commun aux deux secteurs, et le comité technique paritaire dans le secteur public (ou d'établissement suivant la fonction publique) trouve son équivalent dans le comité d'entreprise.

Dans les fonctions publiques, le comité technique paritaire doit être obligatoirement consulté quand aux sujets concernant l'organisation et le fonctionnement des services ; les conditions de travail ; les règles statutaires ; les critères de répartition des primes ; les orientations et les moyens de services ... dans la fonction publique de l'État ; ils sont compétents en matière d'évolution des effectifs et qualifications. Dans la fonction hospitalière, ils le sont s'agissant des budgets et des comptes, ainsi que concernant le plan stratégique de l'établissement. Dans le secteur privé, le comité d'entreprise est obligatoire dans les structures de plus de cinquante salariés.

Outre le monopole de la gestion des activités sociales et culturelles, il a des attributions professionnelles très comparables à celle de comité technique paritaire : modification de la durée du travail ou de son organisation ; introduction de nouvelles technologies ; modification du règlement intérieur ; mise en œuvre et modification du traitement automatisé de la gestion du personnel ; moyens ou techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés ; licenciement des représentants élus du personnel, etc. Dans les entreprises de plus de mille salariés, une commission économique est créée au sein du comité d'entreprise, afin de suivre la situation économique de l'entreprise.

---

<sup>35</sup> [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFAP\\_123\\_0409&download=1](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFAP_123_0409&download=1), pp 411-414.

En terme de gestion du personnel, la grande différence entre les secteurs public et privé porte sur les commissions administratives paritaires, compétentes pour émettre des avis quant aux carrières des agents sous statut, et se réunissant en conseil de discipline en cas de demande de sanction. La commission administrative paritaire est consultée sur l'ensemble des questions intéressant la carrière des fonctionnaires : position (mutation, détachement, mis à disposition, disponibilité), carrière (avancement, passage d'échelon, promotion par liste d'aptitude, titularisation, refus de titularisation) et sanctions disciplinaires. En pratique, cette commission tient un rôle davantage décisionnel que consultatif : ses avis sont dans leur immense majorité suivis d'effets.

Il est à noter que la représentativité syndicale est plus rigide dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans le privé, la représentativité des cinq grandes centrales syndicales (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC) fait l'objet, depuis 1968, d'une « présomption irréfragable », pour reprendre le terme juridique consacré. Dit autrement, cela signifie que tous les autres syndicats doivent apporter de leur légitimité à représenter les salariés, ce dont sont dispensées ces cinq grandes centrales. Dans le secteur public, il en va tout autrement : aucune présomption de représentativité n'est accordée. Chaque organisation syndicale doit en faire la démonstration via sa présence au sein des conseils supérieurs des trois fonctions publiques, ainsi que par un résultat plancher aux élections des représentants du personnel.

Par ailleurs, la hiérarchisation des métiers, des fonctions et des emplois n'est pas davantage une spécificité de la fonction publique. Si la notion de corps n'a pas d'équivalent stricto sensu dans le secteur privé, en revanche, grades, indices et échelons trouvent leur pendant dans les échelles et les indices arrêtés par les conventions collectives de branche. Quand même bien cette classification s'exprime par d'autres termes, notamment celui de coefficient hiérarchique. Ce coefficient est attribué au salarié, suivant les cas, en fonction de sa qualification professionnelle, de sa formation, de son diplôme, du poste occupé. Chaque convention collective a sa propre grille de classification regroupant les coefficients hiérarchiques et les critères y correspondant. Le coefficient renvoie à un salaire minimum qui doit être respecté par l'employeur. On retrouve ici la même logique qui prévaut dans la fonction publique : la hiérarchisation du personnel de la structure de travail en fonction du niveau de qualification et de l'ancienneté.

### **III.3.2. Fin de collaboration et pouvoir disciplinaire**

La rigidité de la gestion des personnels sous statut est souvent opposée à la plus grande liberté dont disposeraient les gestionnaires de personnels sous contrat privé, en particulier quand la nécessité apparaît de ne pas poursuivre la collaboration avec un agent. La preuve fréquemment

avancée est la tentation sans cesse accrue de recourir à des personnels non titulaires dans la fonction publique, tout particulièrement sur des postes à durée limitée ou nécessitant une technicité à évolution rapide. Or la souplesse imaginée du secteur privé par rapport au secteur public relève davantage de connexion culturelle différents que d'une plus grande facilité à se séparer d'un collaborateur.

Que ce soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, la collaboration entre un employeur et un employé peut prendre fin selon trois formes : la fin du contrat ou de carrière, la démission ou le licenciement. Le départ à la retraite, la fin de contrat (les contrats à durée déterminée ne sont pas l'apanage de secteur privé : la fonction publique peut y recourir, ne se prive pas de le faire), la démission sont des situations sensiblement comparables en termes de gestion du personnel dans les deux secteurs. La césure entre les deux systèmes se constate davantage dans les procédures mêmes de licenciement.

On écartera de l'analyse le licenciement pour motif économique. Cette notion n'ayant pas l'équivalent dans le système public. Ce qui s'en rapprocherait le plus le plus est la loi de dégageant des cadres : bien qu'une loi simple suffise pour « licencier » des fonctionnaires, l'application exceptionnelle (et difficilement envisageable politiquement) d'une telle mesure ne justifie pas des développements particuliers. La comparaison entre les secteurs public et privé doit donc se faire sur la base du licenciement pour motif personnel (droit du travail) et du licenciement pour insuffisance professionnelle (statuts des fonctions publiques).

Le contrat à durée déterminée ne donne pas aux responsables des ressources humaines dans l'entreprise davantage de souplesse que n'en disposent les gestionnaires de personnels sous statut. Tant le droit du travail que les statuts de la fonction publique distinguent un licenciement pour faute du licenciement sans faute. S'agissant de ce dernier, le constat d'une insuffisance professionnelle ou d'une impossibilité de travailler en raison d'une longue maladie conduisant à licenciement, et ce dans le secteur privé comme dans le secteur public.

En ce qui concerne le licenciement pour faute, le droit du travail prescrit que pour licencier un salarié, il faut une cause « réelle et sérieuse » et établit à cette fin une hiérarchie dans la lourdeur des fautes commise. Il en est également ainsi dans le secteur public où les sanctions sont réunies en trois ou quatre groupes, suivant la fonction publique. Le recours à telle ou telle sanction doit être justifié par une faute, et il doit y avoir une proportionnalité entre la gravité de la faute et la lourdeur de la sanction.

Dans le secteur privé, seul une faute constituant une cause réelle et sérieuse, une faute grave, une faute lourde, ou bien une répétition de fautes légères peuvent entraîner un licenciement. Dans le secteur public, le régime disciplinaire est comparable : la catégorisation des fautes varie selon la

fonction publique, mais le principe demeure que seules les fautes les plus graves peuvent donner lieu à une mise en retraite ou une révocation d'office. Notons que des fautes moins lourdes peuvent toutefois entraîner des sanctions allant jusqu'à des exclusions temporaires de plusieurs années. On peut même ajouter que le gestionnaire de personnel sous statut dispose spécifiquement d'une arme redoutable : l'abandon du poste est, en effet, un moyen de licenciement utilisable et actif dans les fonctions publiques qui, de surcroît, ne nécessite pas le passage en conseil discipline.

Le pouvoir disciplinaire est donc tout aussi difficile à mettre en œuvre dans le secteur privé que dans le secteur public. La procédure est apparemment plus formelle dans le secteur public, avec le passage devant le conseil de discipline et la nécessité d'un accord entre partie employé et partie employeur pour qu'une sanction soit infligée. Dans les faits, à l'instar de ce qui se passe dans le secteur privé, où la sanction est directement décidée par l'employeur, en cas de non-accord au sein de discipline, l'autorité de nomination conserve la faculté d'infliger la sanction qui lui semble correspondre à la faute.

Cela ne signifie pas pour autant que l'exercice du pouvoir disciplinaire soit moins risqué pour l'employeur privé que pour l'employeur public : dans les deux cas, une sanction injustifiée conduit à la réparation, voire à l'annulation, des conséquences de cette dernière. Surtout, quel que soit le secteur d'activité, l'annulation d'une sanction produit un puissant effet contre-productif, aussi bien s'agissant du caractère dissuasif de la sanction que la légitimité du titulaire du pouvoir disciplinaire.

Les entreprises privées ont peu de droits et d'avantages par rapport aux administrations publiques, en ce qui concerne la GRH, mais aussi elles sont plus efficaces, efficientes et responsables, car, elles se différencient de contexte dans lequel elles agissent et n'impliquent pas les mêmes complexités. D'ailleurs les réformes de l'administration publique sont faites à travers le recours aux méthodes managériales du secteur privé.

## **Conclusion**

La GRH dans le secteur public se consacre à l'application des normes et procédures, chose qui a suscité des critiques quant à la rigidité d'un système de GRH, sensé contribuer à la concrétisation des objectifs majeurs d'un secteur offrant des services à la population.

Par ailleurs, l'accès au service public est limité par la complexité des procédures administratives, le nombre élevé des pièces constitutives des dossiers administratifs exigés aux usagers et la dispersion des structures prestataires de ces services.

Face à une telle situation, une modernisation du secteur de la fonction publique est indispensable pour assurer une amélioration des services qui devront être accessibles et répondre aux attentes des usagers. Un processus de modernisation de l'administration publique devra placer le développement des ressources humaines au centre des préoccupations.



# Chapitre 3



## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

### **Introduction :**

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons à présent passer à la présentation du cadre pratique sur la gestion des ressources humaines, l'objectif de ce chapitre est de faire la comparaison entre le cadre théorique et le cadre pratique de la GRH, ainsi que de démontrer la différence entre la théorie et la pratique et cela à travers l'étude de cas de la GRH au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia.

En outre, vu la difficulté d'accès au lieu de stage pour cause de la pandémie COVID-19, nous sommes dans l'obligation de limiter notre étude de cas, tout en divisant notre travail en deux sections, aussi, nous allons procéder lors de la première section à la présentation générale de l'organisme d'accueil, puis dans la deuxième section, entamer les composantes de la GRH au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia. Enfin, au lieu de présenter, discuter et analyser l'étude empirique, on procédera à la présentation des freins à la pratique de la GRH au sein de la DTW de Bejaia avec les recommandations.

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

### **Section I. Présentation générale de la Direction des Transports de la Wilaya de Bejaia**

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, nous allons présenter l'historique de la DTW de Bejaia, ses objectifs, sa structure hiérarchique ainsi que sa classification du personnel.

#### **I.1. Historique et Localisation :**

La Direction des Transports de la wilaya de Bejaia « DTW » est un organisme public à caractère administratif doté d'une personnalité morale, dépendant du « ministère des Travaux Publics et des Transports ».

Elle est régie par le décret exécutif n° 90-381 du 24/11/1990 portant Organisation et Fonctionnement des Directions de Transports des wilayas.

Le siège de la Direction des transports est situé actuellement à la nouvelle cité administrative Rue FRERES TABET, Quatre Chemins.

#### **I.2. Contexte et Objectifs de la DTW :**

Les missions et tâches principales des directions de Transports sont fixées par décret exécutif n° 90-381 du 24/11/1990 portant Organisation et Fonctionnement des Directions des Transports des wilayas. Qui sont les suivantes:

- Mettre en œuvre la politique nationale en matière de transports terrestres ;
- Collecter et exploiter les statistiques des activités de transports terrestres de personnes et de marchandises, ainsi que celles relatives au chemin de fer ;
- Prise en charge de l'activité de transports terrestres au niveau local ;
- Réglementer et contrôler les conditions générales d'exercice des activités de transports terrestres de personnes et de marchandises ;
- Mettre en œuvre les mesures de prévention et de sécurité routière ;
- La gestion administrative des dossiers des candidats ;
- La Coordination avec les différents partenaires (les différents secteurs dans le cadre d'élaboration des différents plans de transports).

Ces missions et ces objectifs sont réalisés par l'ensemble des fonctionnaires sous la supervision des chefs de service et chefs de Bureau.

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

### **I.3. Structure Hiérarchique de la Direction :**

Conformément à l'Arrêté interministériel du 30 Mai 1991, relatif aux services de la Direction des Transports de Wilayas, la Direction des Transports de wilaya de Bejaia est constituée de trois services et Un Bureau de l'administration des moyens, à savoir :

➤ **Un Service des Transports Terrestres (S.T.T) qui est composé de :**

- Bureau de Transport Terrestre de Voyageurs ;
- Bureau de Transport Terrestre de Marchandises ;
- Bureau de la Circulation, Sécurité Routière et Inspections.

➤ **Un Service de l'Aviation Civile et de la Météorologie (S.A.C.M) qui est composé de :**

- Bureau de l'Aviation Civile ;
- Bureau de la Météorologie.

➤ **Un service du Transport Maritime qui est composé de :**

- Bureau de la navigation et des inspections maritimes
- Bureau des activités portuaires
- Bureau des gens de mer et du travail maritime

➤ **Le Bureau de l'Administration des Moyens :** qui est l'objet de notre étude les différentes tâches de ce bureau se résument comme suit :

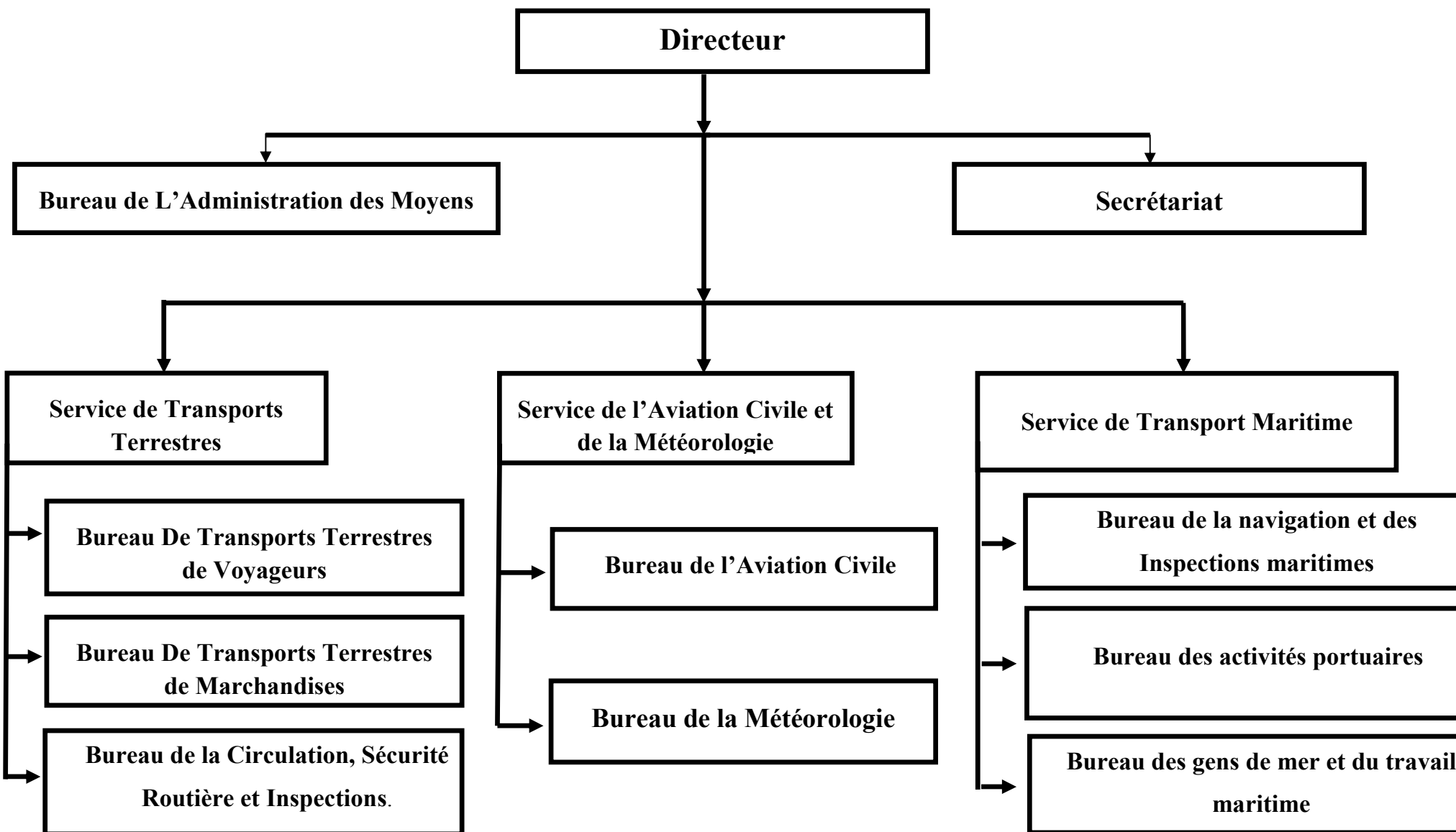
• **La Gestion Administrative :**

- Établissement du Plan de Gestion des Ressources Humaines annuel ;
- Etablissement des Plans de Formations annuel ;
- Gestion de la Carrière du personnel de la direction (Recrutement, Formations, Promotions, Avancement, Mise en retraite ...etc.).
- Suivre la mobilité des fonctionnaires.

• **La Gestion Comptable :**

- Le Suivi et la régularisation des situations financières de l'effectif (le paiement, La prime de Rendement, Les Rappels d'Avancement, Rappels Promotions, Rappels Prime, .. etc.)
- Acquisition des Fournitures et matériels de Bureau

#### I.4. ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA



## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

### **I.5. Les Postes Supérieurs :**

Le Tableau suivant représente les postes supérieurs structurels<sup>36</sup> et les postes supérieurs fonctionnels<sup>37</sup> que la direction des transports de la wilaya de Bejaia détient, et ce Conformément respectivement à l'arrêté ministériel du 11 Décembre 1994 relatif à la liste des postes supérieurs structurels relevant des services décentralisés des directions des transports des wilayas et l'arrêté ministériel du 27 Décembre 2012, fixant le nombre des postes supérieurs fonctionnels destinés au corps spécifique de l'administration chargée de transport.

**Tableau N° 03 : Les Postes Supérieurs Structurels et Fonctionnels de la Direction des  
Transports de la Wilaya de Bejaia**

<b>Les Postes Supérieurs Structurels</b>	Chef de Bureau de l'Administration
	<b>Chef de Service de Transport Terrestre</b>
	Chef de Bureau de Transport Terrestre de Voyageurs
	Chef de Bureau de Transport Terrestre de Marchandises
	Chef de Bureau de la Circulation, Sécurité Routière et Inspections
	<b>Chef de Service de l'Aviation Civile et de la Météorologie</b>
	Chef de Bureau de l'Aviation Civile
	Chef de Bureau de la Météorologie
	<b>Chef de Service de Transport Maritime</b>
	Chef de Bureau de la Navigation, et des Inspections Maritimes
	Chef de Bureau des Activités Portuaires
	Chef de Bureau des Gens de Mer
<b>Les Postes Supérieurs Fonctionnels</b>	Chef de Mission du Transport Terrestre
	Ingénieur Expert en Aviation Civile et Météorologie
	Chargé d'études Maritimes Marchands et Ports

<sup>36</sup> L'arrêté ministériel du 30 Mai 1991 fixant le nombre de postes supérieurs structurels pour les fonctionnaires appartenant au corps commun et au corps spécifique de l'administration chargé du transport

<sup>37</sup> L'arrêté ministériel du 27 Décembre 2012 fixant le nombre de postes supérieurs fonctionnels pour les fonctionnaires appartenant au corps spécifique de l'administration chargé du transport.

**CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA  
DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

**I.6. La Classification du Personnel de la Direction des Transports de la wilaya  
de Bejaia par Catégorie et Grade**

N°	Grade/Catégorie	Nbre de poste budgétaire
<b><u>Cadres</u></b>		
01	Directeur	01
02	Administrateur Principal	01
03	Administrateur	02
04	Ingénieur d'Etat en Statistique	01
05	Ingénieur Principal en Informatique	01
06	Assistant Ingénieur niv 01 en Informatique	02
07	Inspecteur Divisionnaire des Transports terrestres	02
08	Inspecteur Principal des Transports terrestres	02
09	Ingénieur d'Etat des Transports terrestres	02
10	Ingénieur d'Etat de Transport Maritime	01
11	Ingénieur d'Etat en Aviation Civil Et Météo	01
<b>S/Total</b>		<b>16</b>
<b><u>Agents de Maitres</u></b>		
01	Secrétaire Principale de Direction	01
02	Attaché Principal d'Administration	01
03	Technicien Supérieur en Informatique	02
02	Inspecteur des Transports Terrestres	01
03	Attaché d'Administration	02
<b>S/Total</b>		<b>07</b>

**CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA  
DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

<b>Agents d'exécutions</b>		
01	Agent d'Administration Principal	03
02	Comptable Administratif	01
03	Agent d'Administration	01
04	Secrétaire de Direction	01
05	Secrétaire	01
06	Technicien en Informatique	01
07	Adjoint Technique en Informatique	01
08	Ouvrier Professionnel catégorie 02	01
<b>S/Total</b>		<b>10</b>
<b>Les Agents Contractuels « CDI »</b>		
<b>A Temps Plein</b>		
01	Agent de Prévention Niveau 01	02
02	Agent de Prévention Niveau 02	01
03	Ouvrier Professionnel niveau 01	01
04	Gardien	01
<b>A Temps Partiel</b>		
05	Ouvrier Professionnel niveau 01 (Femme de ménage)	01
<b>S/Total</b>		<b>06</b>
<b>Total</b>		<b>39</b>

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

### **Section II. Les pratiques de la GRH au sein de la Direction des Transports de la Wilaya de Bejaia**

A partir des interviews réalisées au sein de la DTW de bejaia avec le chargé de la GRH nous avons recueilli les informations suivantes concernant la mise en œuvre des composantes de la GRH .

#### **II.1 La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines :**

La GRH à la direction des transports de la wilaya de Bejaia s'appuie sur un instrument de prévision, de suivi et de control, à savoir le plan annuel de gestion des ressources humaines (**PGRH**). La consécration du plan de gestion s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la direction.

##### **II.1.1. Les finalités du PGRH :**

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

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

##### **II.1.2. Les pratiques de GRH dans le Plan de Gestion des Ressources Humaines**

Chaque Année, la DTW de Bejaia établit un plan de GRH, où elle inscrit les diverses opérations (pratiques) de gestion des ressources humaines qui devront être réalisées, notamment celles relatives aux recrutements, aux promotions, au mouvement périodique des fonctionnaires et aux mises à la retraite. En effet, le PGRH assigne des objectifs opérationnels aux gestionnaires dans le sillage des actions suivantes :

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



## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

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

### **II.2 L'acquisition des ressources humaines :**

Le recrutement au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia (DTW) est soumis à un ensemble de textes réglementaire fixant les conditions et les modalités de recrutement.

**II.2.1. Les modes de recrutement** : Il existe deux types de recrutement (interne et externe), ainsi, Le choix entre ces deux types est décidé par la GRH en commun accord avec les membres de la commission administrative paritaire et se base essentiellement, sur la nature et les fonctions du poste et sur le profil du personnel que l'établissement souhaite engager.

Le chargé de la Gestion des ressources humaines de la DTW de Bejaia, nous a expliqué la différence entre le recrutement interne et externe comme suit :

**Le recrutement interne (sur titre ou sur épreuve)**: Ce type de recrutement consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de la direction.

**Le recrutement externe (sur titre ou sur épreuve)**: C'est lorsque l'établissement décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'établissement.

L'avantage de ce dernier mode de recrutement est de permettre l'accès à un réseau des candidats plus diversifié. En outre, ce mode de recrutement génère des idées et des techniques nouvelles, apportant de cette façon plus de performance au sein de l'institution.

### **II.2.2. La démarche de recrutement :**

Avant d'aborder la démarche de recrutement au sein de la direction des transports, il ya lieu de parler sur les conditions de réussite d'un recrutement, qui sont fondées sur :

- La rigueur de la démarche fixée par la réglementation en vigueur ;
- L'efficacité de la recherche des candidats ;
- La qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil ;
- L'intégration et le suivi de la nouvelle démarche d'embauche.

### **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

À travers chaque recrutement, la direction des transports de la wilaya de Bejaia souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et besoins à court, à moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître les performances de son organisation grâce à la contribution qu'apportera le nouveau recruté.

#### ➤ **La genèse du besoin.**

Le recrutement comporte un ensemble d'opérations successives qui se déroulent dans un ordre déterminé afin de ne pas omettre ou de survaloriser une phase.

La décision de recrutement se base sur :

- L'obligation de disponibilité d'un poste budgétaire suite à l'ouverture des concours, libération des postes après la mise en retraite, décès, mutation ou promotion d'un fonctionnaire.
- Programmation des postes budgétaires ouverts aux recrutements dans le Plan de Gestion des Ressources Humains (PRGH).
- Les postes budgétaires vacants, sont maintenus pendant 12 mois à l'issue de l'exercice budgétaire considéré

#### ➤ **Les conditions de recrutement :**

Pour accéder à un emploi à la DTW de Bejaia, le candidat doit remplir certaines conditions telles que la nationalité, jouissance des droits civiques, aptitude physiques et morales, diplôme .... Etc.), et toute personne qui ne remplit pas ces conditions ne pourra pas accéder.

#### ➤ **Le processus de recrutement :**

Pour l'accès à certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques, la direction des transports se réfère à la réglementation suivante :

- Le décret exécutif n° 12-194 du 25/04/2012 fixe les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.
- L'instruction n° 01 du 20/02/2013 relative à l'application des dispositifs du décret exécutif n° 12-194 du 25/04/2012.

### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

- L'arrêté du 05/12/2019 fixant le cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels pour l'accès à certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.
- La décision n° 27 du 31/12/2019, fixant la liste des titres et diplômes requis pour l'accès à certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.

#### ➤ **L'ouverture et déroulement du concours, examens et tests professionnels :**

L'ouverture des concours, examens et tests professionnels au sein de la direction des transports est prononcée par :

Le processus du concours se déroule conjointement avec le service de l'inspection de la fonction publique de la wilaya de Bejaia tout en commençant par :

- 1- Etablissement de la décision d'ouverture du concours ;
- 2- Avoir un avis favorable de l'inspection de la fonction publique de la wilaya ;
- 3- Etablissement et publication des avis de recrutement soit par voie d'avis de presse écrite ou bien par voie d'affichage au niveau de l'ANEM ;
- 4- Réception des dossiers des candidats durant le délai fixé dans les avis de recrutement ;
- 5- Traitement des dossiers de candidature par la commission chargée d'étude des dossiers de candidature et l'établissement d'un PV et liste des dossiers des candidats admis et celle des dossiers des candidats rejetés, selon les conditions fixées la réglementation en vigueur ;
- 6- Informer les candidats admis ou rejetés aux concours par tout moyen approprié ;
- 7- S'il s'agit d'un concours sur épreuve, le déroulement de l'examen est confié aux établissements publics assurant une formation dans la spécialité de niveau équivalent au moins à celui du titre ou diplôme exigé pour l'accès au grade postulé ;
- 8- Les candidats déclarés admis aux épreuves d'admissibilité sont convoqués par la direction des transports pour subir les épreuves orales ;
- 9- S'il s'agit de recrutement sur titre, le déroulement de l'entretien est confié à un jury de sélection. Le jury est composé, outre l'autorité ayant pouvoir de nomination, président, deux (02) membres appartenant à un grade supérieur au grade concerné par ledit concours.

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

10- Les Critères de sélections aux concours sur titres sont fixés par l'arrêté du 05/12/2019 fixant le cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels pour l'accès à certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques, à savoir :

- L'Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du corps ou grade ouvert au concours ;
- La formation de niveau supérieur au titre ou diplôme exigé pour la participation au concours
- Les travaux et études réalisés, le cas échéant ;
- L'expérience professionnelle acquise par le candidat dans la spécialité, quel que soit le secteur d'exercice ou la nature de l'emploi occupé ;
- La date d'obtention du diplôme et la note de cursus ;
- Les résultats de l'entretien avec le jury de sélection.

11- Etablissement du PV d'admission définitive et la transmission de ce dernier avec les résultats du concours à l'inspection de la fonction publique de la wilaya;

12- Contrôle et évaluation des procédures d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels par l'autorité chargé de la fonction publique pour s'assurer de la conformité des procédures.

13- Etablissement d'un PV d'installation du candidat admis

14- Etablissement de décision de nomination du candidat admis, dans le grade, et qui doit être visée par le contrôleur financier de la wilaya.

### **II.3 Développement des ressources humaines :**

Selon le chargé de la gestion des ressources humaine de la direction des transports de la wilaya de Bejaia, dans toute Administration moderne, la formation administrative constitue un vecteur déterminant dans l'amélioration constante des qualifications professionnelles des fonctionnaires et l'adaptation permanente de leurs connaissances à l'évolution des tâches inhérentes aux différents emplois publics, en rapport avec le développement de l'administration.

C'est dans cette optique que le décret exécutif n°96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires a institué et consacré un cadre réglementaire approprié pour impulser les actions de formation, de perfectionnement et

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

de recyclage des fonctionnaires, en vue de les doter des outils théoriques, méthodologiques et techniques leur permettant d'exercer efficacement les activités auxquelles ils sont destinés.

Aussi, l'instruction du 06/06/1998 et la circulaire du 07/09/2009 ont pour objet de préciser les modalités de mise en œuvre du décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 sus cité et notamment les conditions de mise en place et de gestion des plans sectoriels annuels ou pluriannuels de formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires.

### **II.3.1 Les types de Formation :**

■ **La formation spécialisée**, entendue comme toute formation spécifique prévue par les statuts particuliers, en vue de l'accès à un grade au titre du recrutement.

■ **La formation en cours de stage**, entendue comme toute formation initiale prévue par les statuts particuliers, destinée à préparer les nouvelles recrues à l'accomplissement de leurs missions.

■ **La formation complémentaire**, préalable à la promotion au grade supérieur, entendue comme toute formation complémentaire prévue par les statuts particuliers en vue de la promotion à un grade supérieur dans le cadre du passage d'un groupe à un autre.

■ **La formation préliminaire**, prévue par les statuts particuliers, en vue de la nomination à un poste supérieur.

■ **La formation exceptionnelle** en vue de l'intégration dans un nouveau grade, le cas échéant, dans le cadre de la transition entre les anciennes et les nouvelles dispositions des statuts particuliers.

■ **La formation à l'étranger** : entendue comme toute formation s'inscrivant dans le cadre des dispositions de l'article 04 du décret présidentiel n°03-309 du 11 septembre 2003 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger.

■ **La formation de perfectionnement et de recyclage** : Le perfectionnement vise à l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement, la mise à jour des compétences professionnelles du fonctionnaire. Le recyclage, a pour objectif d'adaptation d'un emploi public compte tenu de l'évolution des méthodes et des techniques, ou des changements importants intervenus dans l'organisation, le fonctionnement et les missions du service.

Les actions de formation, de perfectionnement et de recyclage peuvent selon les corps ou grades considérés être organisées sous forme continue ou alternée, résidentielle ou sur site,

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

en cycles de : courte durée (intérieure à 6 mois), moyenne durée (entre 6 mois et 1 année) et longue durée (entre 1 et 3 années)

Au regard de l'ensemble de ces considérations, la circulaire du 07/09/2009 a pour objet aussi d'adapter le modèle de plan sectoriel annuel et pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage, tel que fixé dans l'instruction du 6 juin 1998 susmentionnée, au nouveau cadre de la formation que consacre le statut général de la fonction publique et les statuts particuliers régissant les différents corps de fonctionnaires.

### **II.3.2 Elaboration du Plan de Formation :**

Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires et agents contractuels, devra être établi conformément au modèle la circulaire du 07/09/2009. Il se compose de huit (8) tableaux qui se déclinent comme suit :

- **Tableau 1** : Cycles de formation spécialisée au titre du recrutement ;
- **Tableau 2** : Formation initiale en cours de stage ;
- **Tableau 3** : Cycles de formation complémentaire dans le cadre de la promotion à un grade supérieur ;
- **Tableau 4** : Formation préliminaire en vue de la nomination à un poste supérieur ;
- **Tableau 5** : Formation exceptionnelle en vue de l'intégration dans un nouveau grade.
- **Tableau 6** : Formation à l'étranger ;
- **Tableau 7** : Actions de perfectionnement et de recyclage;
- **Tableau 8** : Consolidation de l'ensemble des opérations de formation, de perfectionnement et de recyclage projetées.

### **II.3.3 Evaluation des actions de formation :**

A l'issue de chaque exercice budgétaire, les services concernés relevant de l'autorité chargée de la fonction publique procéderont à une évaluation précise de l'exécution du plan annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage du secteur concerné.

Cette évaluation permet notamment de relever les éventuelles contraintes ayant empêché la réalisation des programmes de formation envisagés, et de proposer les mesures nécessaires pour y remédier.

### **II.4 La conservation et l'évolution des ressources humaines :**

La conservation des ressources humaines au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia en particulier et au sein des institutions et administrations publiques se fait

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

par la rémunération des fonctionnaires, l'avancement dans l'échelon et les indemnités, alors que l'évolution de ces ressources se fait à la base des promotions dans le grade, nomination dans les postes supérieurs et nomination dans la fonction supérieure.

### **II.4.1 La conservation des ressources humaines à la Direction des Transports de la wilaya de Bejaia :**

La conservation des ressources humaines au sein des institutions et administrations publiques en général et à la direction des transports en particulier, se fait par certains éléments.

A cet effet, nous allons exposer ces éléments tout en référant à la réglementation suivante :

- Décret présidentiel n° 07-304 du 29/09/2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.
- Le Décret présidentiel n° 14-266 du 28/09/2014 modifiant et complétant le Décret présidentiel n° 07-304 du 29/09/2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires
- Décret exécutif n° 15-176 du 06/07/2015 modifiant et complétant le décret exécutif n° 08-70 du 26/02/2008 portant institution d'une indemnité forfaitaire compensatrice au profil de certains fonctionnaires et agents publics relevant des institutions et administrations publiques.

#### **II.4.1.1 Le Traitement de Base:**

##### **■ La grille Indiciaire :**

La grille indiciaire des traitements des fonctionnaires de la direction des transports est fixée par l'article 02 du décret exécutif n° 07-304 du 29/09/2007 suscité. Elle comprend des groupes, des catégories et subdivisions hors catégories assorties d'indices minimaux et d'indices d'échelon correspondant à l'avancement du fonctionnaire dans son grade.

■ **La valeur du point Indiciaire** : l'article 08 du décret exécutif 07-304 du 29/09/2007 fixe la valeur du point indiciaire à 45 Dinars.

■ **L'indice de base** : se calcul comme suit: « C : est la catégorie »

➤ **Groupe D : Catégories (01-06) L'Equation est la suivante :  $C^2 + 16C + 183$**



### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

- **Groupe C : Catégories (07-08) L'Equation est la suivante :  $C^2 + 16C + 187$**
- **Groupe B : Catégories (09-10) L'Equation est la suivante :  $C^2 + 16C + 193$**
- **Groupe A : Catégories (11-17) L'Equation est la suivante :  $C^2 + 16C + 201$**

**Exemple** : Un Administrateur est classé dans le groupe A, Catégorie 12, le calcul du traitement de base se fait comme suit :

1. L'indice de base =  $C^2 + 16C + 201 = 12^2 + 16 \times 12 + 201 = 537$ .
2. Le traitement de base = L'indice de base X la valeur du point indiciaire Da =  $537 \times 45 \text{ da} = 24\ 165,00 \text{ da}$ .

#### **I.4.1.2 L'Avancement dans l'échelon ou L'Indemnité d'Expérience Professionnel**

La valorisation de l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire se traduit par un avancement d'échelon, l'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variante de 30 à 42 ans.

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

Avancement	Durée Minimale	Durée Moyenne	Durée Maximale
<b>D'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur</b>	2 ans et 06 mois	03 ans	3 ans et 06 mois
<b>Total 12 échelon</b>	30 ans	36 ans	42 ans

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



## CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

- Le calcul de l'échelon se fait comme suit :

**Indemnité d'Expérience Professionnelle = Indice de base X Nombre d'échelon X 5% X 45 da**

**Exemple** : Toujours on prend l'exemple précédent « Cas d'un Administrateur classé à la catégorie 12, troisième (03) Echelons».

$$\text{Echelon 03} = 537 \times 3 \times 5\% = 80.55 = 89 \text{ (nous arrondissons), puis nous faisons}$$
$$89 \times 45 \text{ da} = 4\,005,00 \text{ da}$$

### **NB** :

➤ Le fonctionnaire titulaire d'un poste supérieur ou d'une fonction supérieure de l'Etat bénéficie de droit d'un avancement à la durée minimale, hors les proportions prévues ci-dessus.

➤ Lorsqu'un fonctionnaire a exercé une activité salariée avant son recrutement, il bénéficie après titularisation dans son grade, de la prise en compte de l'expérience professionnelle acquise au taux de :

\* **1,4%** du traitement de base par année d'activité dans les institutions et administrations publiques ;

\* **0,7 %** du traitement de base par année d'activité dans les autres secteurs.

### **II.4.1.3 Les Indemnités :**

Les différentes indemnités des fonctionnaires appartenant aux corps communs de la direction des Transports sont attribuées en fonction du corps et de grade.

Corps /Grade	Catégorie 01-10	Catégorie 11 et plus
<b>Corps Administration</b>		
Indemnité de service administratif commun	25%	40 %
Indemnité de soutien à l'activité administrative	10%	10%

### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

Corps Informatique		
Indemnité de service technique complémentaire	25%	40%
Indemnité de soutien à l'activité administrative	10%	10%
Corps des OP, Conducteurs et Appariteurs		
Indemnité de nuisance	25%	-
Indemnité de soutien à l'activité administrative	10%	-

**Indemnité Forfaitaire Compensatrice** : Cette indemnité est attribuée selon les catégories suivantes

Catég	01	02	03	04	05	06	07 et 08	09 et 10	11 et plus
Montant Fixes	7 700,00	7 400,00	6 900,00	6 400,00	5 700,00	5 000,00	3 800,00	3 800,00	1500.00

Donc le montant des indemnités suscitées se calcule comme suit :

$$\text{Indemnité} = (\text{Salaire de Base} + \text{IEP}) \times \text{le pourcentage}$$

**Exemple** : Toujours on prend l'exemple précédent « Cas d'un Administrateur classé à la catégorie 12 , troisième (03) Echelons».

- **ISAC = (Salaire de Base + IEP) x 40 %**
- **ISAA = (Salaire de Base + IEP) x 10 %**
- **IFC = Un montant fixe qui est égale = 1500 dinars**

Selon les dispositions du décret exécutif n° 04-28 du 14/02/2004 modifiant et complétant le décret n° 65-75 du 23/03/1965 relatif aux indemnités à caractère familiale, Le salaire unique est attribué pour les fonctionnaires dans les cas suivants :

- Un Fonctionnaire ayant des enfants et son mari ne travaille pas,
- Un fonctionnaire divorcée avec enfants à sa charge
- Un fonctionnaire veuve ou veuf avec enfants,
- Un fonctionnaire marié dont son conjoint non salariée, ayant un enfant adopté.

Le montant du salaire unique dans les cas suscités est fixé à **800 dinars** par mois.

#### ❖ **Les Allocation familiales :**

Le montant des A.F est fixé comme suit :

### **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

- **300 Dinars** par mois et par enfant, pour les fonctionnaires suscités ;
- **5 Dinars** pour les fonctionnaires mariés sans enfants.

**II.4.1.5 Le Salaire Net** : c'est le montant mensuel qui doit être versé au compte du fonctionnaire et qui résulte de la différence entre le salaire Brut et le total des retenues (SS 9% + IRG selon un barème).

$$\text{Salaire Net} = \text{Salaire Brut} - \text{Total des retenues}$$

**NB :**

- Le taux de la Sécurité sociale (SS) est fixé à 09 % du salaire de base tout en déduisant le montant des allocations familiales et le salaire unique.
- L'impôt sur le revenu global (IRG) se détermine à la base d'un barème après déduction du montant du salaire brut, les Allocations familiale, le salaire unique et le montant de sécurité sociale.

**II.4.1.6 L'évaluation du rendement** : l'évaluation du rendement à la direction des Transports de la wilaya de Bejaia se fait juste pour l'obtention de la prime de rendement qui est notée mensuellement et attribuée trimestriellement.

Le taux de la prime de rendement est fixé à 30 % pour chaque mois et se calcule à la base du Salaire de Base plus l'indemnité d'expérience professionnelle.

$$\text{Montant de la Prime de rendement} = (\text{Salaire de Base} + \text{IEP}) * 30\%$$

### **II.4.2 L'évolution des ressources humaines au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia**

L'évolution professionnelle à la direction des transports est un moyen de motivation du fonctionnaire. A cet effet, il existe deux modes d'évolution dans la carrière professionnelle :

- La promotion dans le grade ;
- La nomination aux postes supérieurs ;
- La nomination aux fonctions supérieures.

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

**II.4.2.1 La promotion dans le grade** : selon l'ordonnance n° 06-03 du 15 Juillet 2006, portant statut général de la fonction publique, le fonctionnaire durant sa carrière professionnelle ouvre droit à une évolution dans le grade qui sont comme suites :

● **La promotion au choix** : les conditions exigées par le statut particulier des fonctionnaires pour que ces derniers ouvrent droit à la promotion au choix sont :

- La répartition des postes vacants dans le tableau n° 04 du Plan de Gestion des Ressources Humaines de l'année en cours, dont le nombre de postes destinés à la promotion au choix ;
- Le fonctionnaire doit avoir une expérience professionnelle de dix (10) ans au 31/12 de l'année précédente.
- Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions au choix consécutives, sauf les fonctionnaires qui ont bénéficiés d'une promotion au choix avant le 01/01/2008, qui peuvent bénéficier d'une deuxième promotion au choix.

En cette perspective, les fonctionnaires ayant dix ans d'ancienneté du grade immédiatement inférieur au grade à promouvoir, ont droit, après la diffusion de l'opération de promotion au choix, de déposer leurs candidatures au niveau de leur administration et s'inscrire sur la liste d'aptitude.

La procédure administrative de la promotion au choix est la suivante :

- L'annonce des promotions par voie d'affichage ;
- L'inscription des candidatures des fonctionnaires ;
- L'inscription sur la liste d'aptitude pour l'accès au grade supérieur après avoir étudié les dossiers de candidatures par les membres de la commission administrative paritaire;
- La sélection des candidats à promouvoir par la commission administrative paritaire, et ce selon les critères suivants :
  - L'ancienneté acquise par les fonctionnaires dans le grade d'origine arrêté au 31/12 de l'année avant
  - L'ancienneté générale acquise par les fonctionnaires dans la fonction publique ;
  - La moyenne des notes d'évaluation obtenues par le fonctionnaire pendant les cinq (05) dernières années, complété par les appréciations générales de ses responsables hiérarchiques ;
  - L'occupation d'un poste supérieur par le fonctionnaire ;

### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

- Les cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage faites par le fonctionnaire ;
  - Les études et les travaux de recherches effectués par le fonctionnaire ;
  - L'assiduité dans le travail, dont il aura en cas d'une sanction d'une note négative escomptée de la note globale.
  - Les qualités et les aptitudes professionnelles, l'esprit d'initiative ;
  - L'aptitude physique pour certains grades ;
  - La situation sociale en cas d'égalité des points entre les fonctionnaires.
- Enfin l'adoption des listes d'aptitude : après validation des résultats par la commission paritaire, le chargé de la gestion des ressources humaines établit les arrêtés ou les décisions de nomination des fonctionnaires promus.

● **La promotion par voie d'examen :** La promotion par voie d'examen est destinée pour les fonctionnaires ayant une ancienneté professionnelle de Cinq (05) ans dans le grade. Elle donne aux fonctionnaires l'opportunité de s'avancer dans une période courte qui résulte à la fin, une carrière professionnelle intéressante.

Les conditions exigées par le statut particulier des fonctionnaires pour la promotion par voie d'examen sont :

- La répartition des postes vacants dans le tableau n° 04 du Plan de Gestion des Ressources Humaines de l'année en cours, dont le nombre de postes destinés à ladite promotion ;
- Les fonctionnaires doivent avoir une expérience professionnelle de cinq (05) ans au 31/12 de l'année précédente.

● **La promotion sur titre :** Pratiquant à l'instruction n° 19 du 10 Mai 2008, les fonctionnaires ont le droit à la promotion sur titre s'ils accomplissent les conditions suivantes :

- Le fonctionnaire doit obtenir un diplôme supérieur au grade qu'il occupe ;
- Le diplôme supérieur obtenu doit être après son recrutement ;
- La spécialité du diplôme obtenu doit être une des spécialités qui lui permet d'occuper le grade supérieur ;
- La répartition des postes vacants dans le tableau n° 04 du Plan de Gestion des Ressources Humaines de l'année en cours, dont le nombre de postes destinés à cette promotion.

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

### **II.4.2.2 La nomination aux postes supérieurs**

A la direction des transports de la wilaya de Bejaia, le fonctionnaire peut occuper un poste supérieur selon des conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Ces postes sont considérés des postes de responsabilité, et le fonctionnaire occupant l'un de ces postes, bénéficie d'une bonification indiciaire qui se diffère d'un poste à un autre selon le corps et le caractère du poste occupé.

Les postes supérieurs sont répartis en deux types :

● **Les postes supérieurs à caractère organique « Structurels »** : « Les chefs de Services et Chefs de Bureau » : se sont des postes qui doivent être identifiés dans l'organigramme de la direction. Les conditions de nomination dans ces postes sont fixées par les textes réglementaires portant organisation et fonctionnement des services centraux déconcentrés et décentralisés de l'Etat.<sup>38</sup>

● **Les postes supérieurs à caractère fonctionnel** : Ce type de postes ne figurent pas dans l'organigramme de la direction et sont configurés dans le statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps spécifique de l'administration chargée du transport « Corps technique »<sup>39</sup>.

● **Attribution de la bonification** : Les Modalités d'attribution de la bonification indiciaire au profil des fonctionnaires et agents publics occupant des postes supérieurs structurels et fonctionnels à la direction des transports de la wilaya de Bejaia sont fixés par l'article 03 du décret présidentiel n° 07-307 du 29/09/2007.

Niveau	Postes Supérieurs fonctionnels	Postes Supérieurs Structurels	
		Chefs de Services	Chefs de Bureaux
07			x
08	x	x	
Bonification Indiciaire	195	195	145
Montant Brut de la	195 x 45 da	195 x 45 da	14545 da

<sup>38</sup> L'arrêté ministériel du 30 Mai 1991 fixant le nombre de postes supérieurs structurels pour les fonctionnaires appartenant au corps commun et au corps spécifique de l'administration chargé du transport

<sup>39</sup> L'arrêté ministériel du 27 Décembre 2012 fixant le nombre de postes supérieurs fonctionnels pour les fonctionnaires appartenant au corps spécifique de l'administration chargé du transport

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

Bonification = Bonification Indiciaire x la valeur du point indiciaire (45 Dinars)			
---	--	--	--

### **II.4.2.3 La nomination aux Fonctions Supérieures :**

La nomination d'un fonctionnaire dans une fonction supérieure a pour objet d'exercer une responsabilité au nom de l'Etat, et il concourt directement à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, la nomination dans une fonction supérieure et fin de fonction sont applicables par un décret présidentiel, qui doit être publié dans le journal officiel.

Le mode de rémunération des fonctionnaires exerçant des fonctions supérieures de l'Etat, se diffère de celui appliqué sur les fonctionnaires dans le grade ou bien dans les postes supérieurs. Il est régi par le décret présidentiel n° 07-305 du 29/09/2007 fixant le mode de rémunération applicable aux fonctionnaires et agents publics exerçant des fonctions supérieurs de l'Etat.

### **II.5 La communication :**

Selon la déclaration du chargé de la gestion des ressources humaines de l'administration d'accueil, un ensemble des mesures doivent être mises en place par les gestionnaires de la direction des transports afin de promouvoir la culture de communication, de recherche et d'échange d'information à savoir :

- Encourager la communication ouverte ;
- Accès libre aux informations ;
- Encadrer et orienter les agents de maîtrises à long durée ;
- Encourager le travail en groupe ;
- Développer le système de collecte de réclamations ;
- Autonomie dans la prise de décisions opérationnelles ;
- La mise en place d'un système d'incitation à la proposition de nouvelles idées.

## **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

### **Section III : les freins et les recommandations à la pratique de la GRH au sein de la DTW de Bejaia.**

Notre étude de cas, a abouti à la présentation d'un ensemble de freins à la pratique de la GRH au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia suivis des recommandations.

#### **III.1 les freins à la pratique de la GRH au sein de la DTW de Bejaia**

Parmi les freins à la pratique de la GRH au sein de la DTW de Bejaia on trouve :

- Le manque d'effectif et absence de politique d'ajustement d'effectif suite au départ à la retraite du personnel âgé.
- Le défi de vieillissement du personnel suite à la nouvelle décision prise par l'Etat visant à retarder les départs massifs à cause de l'annulation des retraites anticipées.
- Absence totale des formations de recyclage du personnel de la direction ce qui provoque la démotivation des fonctionnaires.
- Absence totale des formations en matière de la gestion des ressources humaines pour le personnel chargé de la GRH.
- Les difficultés rencontrées par le personnel de la GRH pour l'accès à la réglementation.
- La complexité des procédures administratives en matière de recrutement, promotion, formation ..... etc.
- Absence de politique de prévention en matière de santé pour les travailleurs.
- Non utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication qui permettent à la fois de rapprocher les distances, réduire les délais et minimiser les coûts, ce qui se répercute négativement sur la qualité de service et le bon fonctionnement de l'administration.

#### **III.2 les recommandations :**

##### **Perspectives de modernisation de la GRH dans la fonction publique Algérienne**

Le contexte actuel d'instabilité et de turbulence de l'environnement nécessite de la part des administrations publiques Algérienne d'être performante pour satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins de service public. Ce que suppose de moderniser les politiques de GRH et de valoriser les qualifications et les compétences de chaque fonctionnaire.



### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

Au regard de ce constat, il est intéressant de donner quelques pistes de réflexions qui concourent à la modernisation de la fonction publique et au renouvellement de gestion des ressources humaines :

#### **Rénovation statutaire pour une fonction publique moderne**

Dans le contexte spécifique de l'Algérie et quelque soient les évolutions, la rénovation du statut de la fonction publique apparaît comme un impératif pour plusieurs raisons :

- Elle présente un moyen au service d'une politique renouvelée de la gestion publique ;
- Elle se propose de faire passer la gestion publique d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats, en l'orientant vers la recherche de l'efficacité et la mesure de la performance ;
- Elle permet d'affranchir les rigidités réglementaires dont la gestion administrative mobilise la part la plus importante de l'attention et du temps de l'encadrement supérieur ;
- Elle clarifie les perspectives des agents en matière de développement de carrière et de compétences, et par là, participe à leur motivation ;
- Elle simplifie la gestion administrative des procédures ou à remédier à des situations de blocage identifiées.

#### **Adaptation des règles de la fonction publique pour une GRH dynamique.**

La vraie richesse de la fonction publique Algérienne réside dans les hommes et les femmes qui la composent, de leurs compétences, de leur motivation et de leur performance. Ces atouts requièrent une attention particulière de la part des politiques publiques pour une gestion optimale des ressources humaines au sein de chaque service, une meilleure fluidité des carrières, une organisation motivante et qualifiante de parcours professionnels, répondant aux besoins des services, aux attentes des personnels, ainsi que la reconnaissance des résultats atteints pour offrir une meilleure qualité de service possible au meilleur coût.

La nouvelle dynamique de la gestion publique ne remet pas en cause les droits et garanties des agents prévus par le statut de la fonction publique, mais conduit à faire évoluer et à moderniser les modes de gestion des ressources humaines qui se traduit par les principaux domaines suivants :

❖ **Professionnaliser la direction du personnel**, qui ne peut se concevoir qu'en s'appuyant sur une gestion de proximité du personnel. La responsabilisation des chefs de services déconcentrés représente un enjeu majeur de la performance globale et le point d'appui d'une meilleure gouvernance de la fonction publique. Cette orientation suppose de développer les

### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

savoir-faire managériaux pour participer directement ou indirectement à la gestion des agents mis sous leur responsabilité et pour qu'ils seront en mesure de pouvoir faire valoir leur point de vue sur les leviers essentiels de la gestion de leurs ressources humaines du service qu'ils pilotent. L'objectif est de dégager des marges de manœuvre en matière de gestion administrative afin de développer une GRH plus qualitative.

❖ **Révision du contenu des concours de recrutement** en supprimant celles sans lien avec les métiers exercés, et ainsi, centrer les épreuves sur les compétences et aptitudes requises au lieu des connaissances académiques afin de permettre aux agents de mieux valoriser leur expérience professionnelle pour pourvoir le poste à travers une sélection rénovée. L'objectif est de rendre la fonction publique un lieu de promotion social, s'ouvrir à la diversité des profils en aménageant les modalités de recrutement afin de permettre une meilleure adéquation aux besoins spécifiques des emplois.

❖ **Faciliter la mobilisation interne et externe des fonctionnaires** pour augmenter le rythme des changements afin d'éviter la stagnation de compétences ou la démotivation au fil du temps en restant trop longtemps dans leur poste. L'objectif est de permettre aux agents d'évoluer leur carrière en diversifiant leurs parcours professionnels et de garantir une meilleure polyvalence au sein de leurs services.

❖ **Revaloriser l'entretien individuel d'évaluation** avec le supérieur hiérarchique direct « le face à face » ayant vocation à apprécier le travail effectué par l'agent, sa valeur professionnelle, ses besoins en formation ainsi que ses perspectives professionnelles. L'objectif est de rendre l'entretien annuelle un instrument de management plus personnalisé que l'actuelle évaluation « car le système de notation est trop rigide, lourd et déresponsabilisant pour les acteurs » et le principal facteur de toute décision positive ou négative concernant la carrière, la modulation indemnitaire, l'avancement de grade, le changement d'emploi, la fin de l'affectation voire le licenciement

❖ **Valoriser la formation tout au long de la vie** pour qu'elle devienne un objectif affiché dans la stratégie des ressources humaines des administrations publiques afin d'aider les agents à s'adapter à la nouvelle culture de modernisation qui influe sur la motivation, mais aussi sur l'aptitude au changement de métiers. L'objectif est d'assurer à l'agent une employabilité pérenne pour toute sa carrière dans un temps où les missions et l'organisation des services connaissent de profondes mutations.

### CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA

---

❖ **Refondation de la politique salariale** pour mieux rémunérer les agents en leur apportant une meilleure reconnaissance de leurs niveaux de qualification et de responsabilité comme de leur performance afin de maintenir une adéquation des salaires avec le marché local. L'objectif principal est de stimuler la motivation individuelle et la responsabilité des agents publics, afin d'améliorer leurs performances.

❖ **Faire des NTIC un levier de modernisation** en facilitant leur implantation dans les différents services afin d'adapter les agents à leur utilisation. L'objectif est de permettre aux administrations publiques de communiquer entre elles et avec les citoyens usagers de façon rapide et continue par le biais de réseaux en dépassant le cloisonnement traditionnel qui les caractérisait et en induisant de profonds changements dans la façon même de travailler.

❖ **Améliorer les conditions de vie et de travail** des agents de la fonction publique qui va concourir à leur fidélisation et à leur motivation.

❖ **Restructuration de l'emploi public** : on prenant en compte les évolutions démographiques de la fonction publique pour faire des réductions, en moins en partie grâce à des gains de productivité.

### **CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA**

---

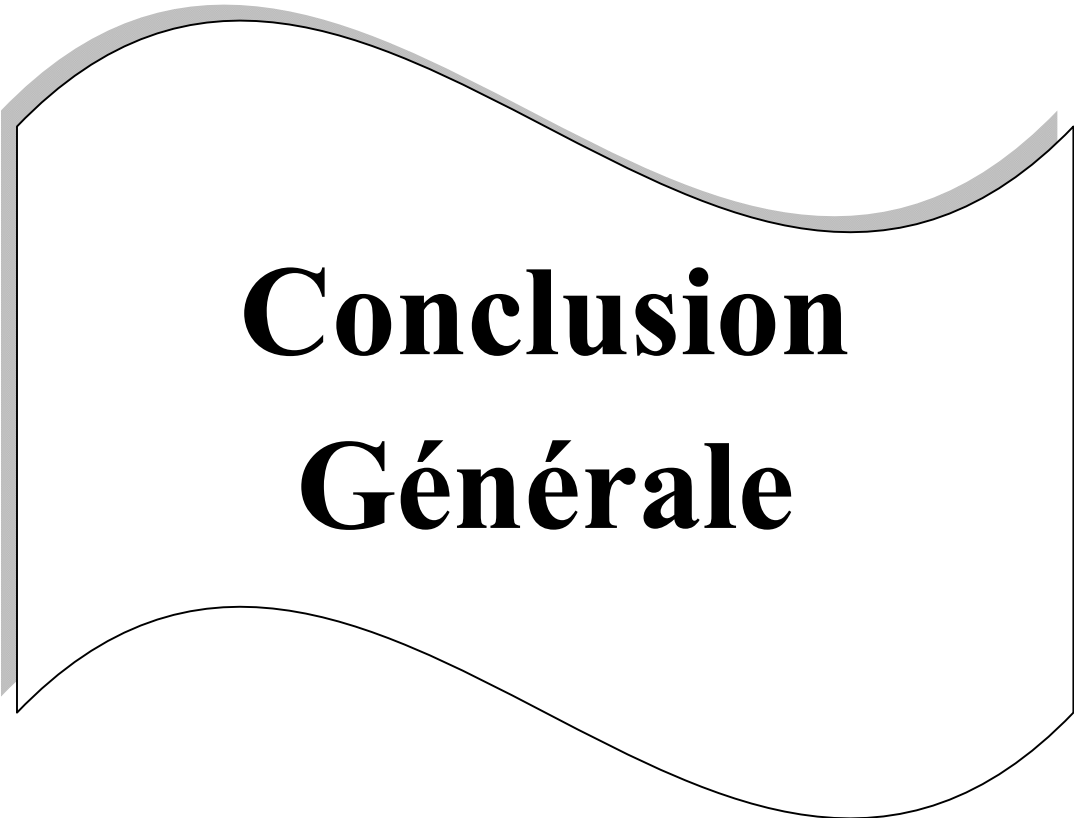
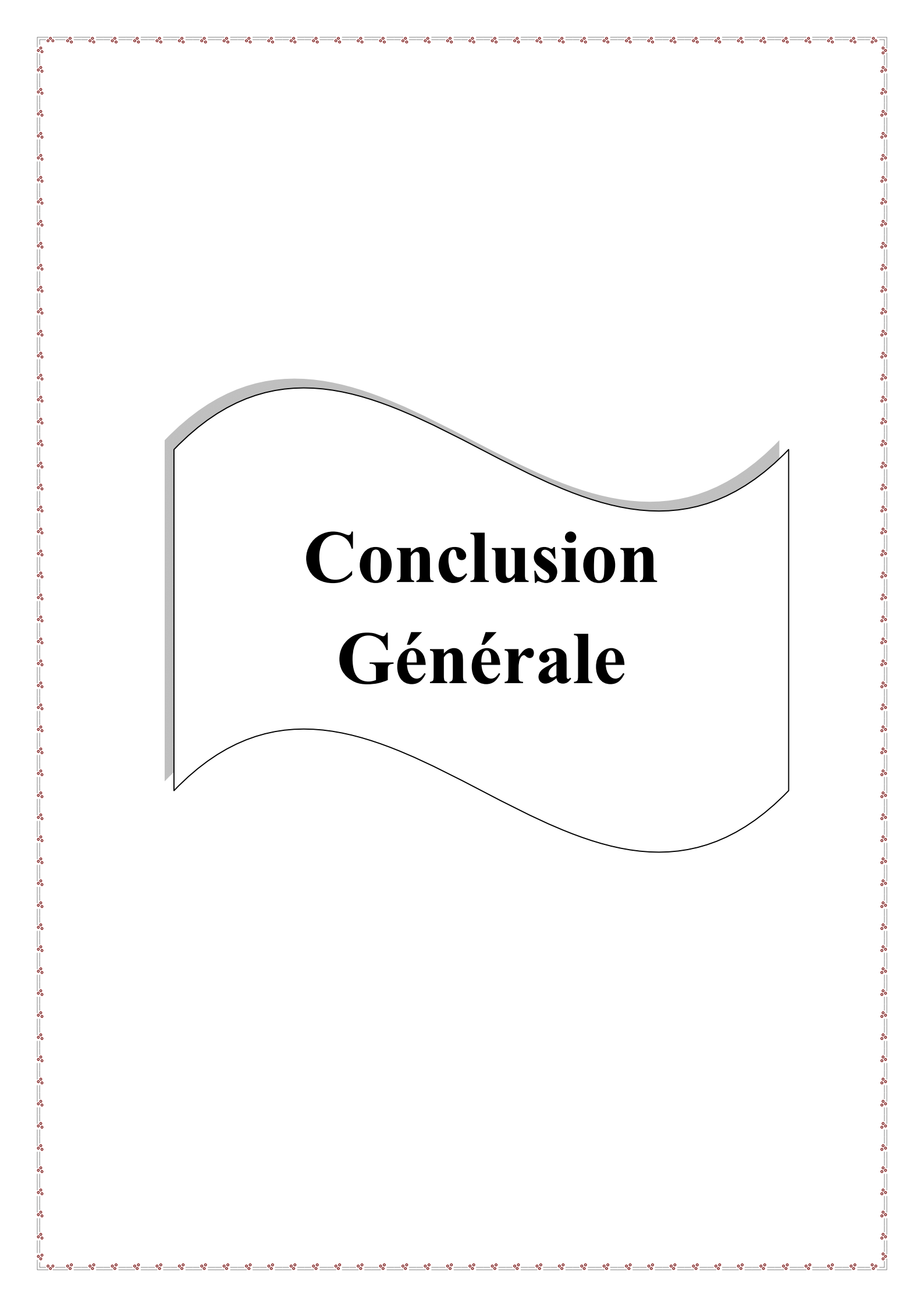
#### **Conclusion :**

Comme nous avons cité dans l'introduction, l'accès à la collecte des informations nécessaires pour le cas pratique s'est avéré difficile à cause de la Pandémie COVID-19 et l'indisponibilité des fonctionnaires à cause de la mise en congé exceptionnel de 50 % de l'effectif de l'organisme d'accueil.

Au terme de ce chapitre, nous avons recueilli un ensemble d'informations en ce qui concerne la procédure de la gestion des ressources humaines, au sein de la Direction des Transports de la wilaya de Bejaia, en particulier les différents éléments constituant la GRH tout en se référant à la réglementation en vigueur, à savoir : la Gestion Prévisionnelle de la Gestion des Ressources Humaines, l'acquisition des compétences, la conservation et l'évolution des ressources humaines acquises, enfin, la communication entre le personnel de la direction.

Enfin, notre étude de cas nous a permis de présenter quelques freins à la GRH avec les recommandations que nous avons jugées utiles pour le bon fonctionnement de la gestion des ressources humaines.

De grands efforts sont attendus par l'organisme d'accueil pour y remédier à l'épanouissement de la filière.



# **Conclusion Générale**

### Conclusion générale

Étant le noyau de toutes organisations, la GRH est désormais une fonction importante, d'où la nécessité d'étudier le rôle de la GRH dans l'amélioration de la qualité de service dans les administrations publiques, ce qui fait l'objet de notre étude.

Notre étude de cas s'étant déroulée au sein de la direction des transports de la wilaya de Bejaia, nous avons adopté pour la réalisation de ce travail une démarche analytique et centrée sur l'exploitation des textes réglementaires régissant la fonction publique et la GRH, ainsi que l'analyse des documents internes.

Pour tester nos hypothèses, nous avons réalisé une enquête par entretien adressé aux responsables de la GRH de la DTW de Bejaia, et après l'analyse des résultats obtenus, nous confirmons les deux hypothèses telles que :

➤ La GRH mis en œuvre un ensemble de politiques et pratiques qui s'articule autour d'un ensemble de fonctions à savoir : le recrutement, la formation, la rémunération... etc. dans l'objectif de créer un climat social adéquat, améliorer les conditions de travail du fonctionnaire et assurer le bon fonctionnement de l'administration.

➤ La GRH dans les administrations publiques rencontre des difficultés liées aux manques des textes d'applications qui vont se répercuter négativement sur l'amélioration de la qualité de service du fonctionnaire et le bon fonctionnement de l'administration.

Les pratiques de GRH (recrutement, formation, évaluation de rendement, l'avancement et la promotion... etc.) sont présentes dans la DTW de Bejaia. En effet, l'ordonnance 60-03, portant statut général de la fonction publique, détermine les règles statutaires applicables aux fonctionnaires et les garanties fondamentales qui leur sont accordées dans le cadre de l'exercice de leurs missions.

L'une des pratiques courantes, sur le plan de gestion, est le recrutement des fonctionnaires, ce dernier est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics. En effet, nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas un certain nombre de conditions ; en outre, le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de concours sur épreuves, ou concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires, ou via un test professionnel, sinon à travers un recrutement direct parmi les candidats ayant subis une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, après d'établissements de formation habilités.

Par ailleurs, la formation des fonctionnaires occupe une place privilégiée dans la politique de gestion des ressources humaines dans la DTW de Bejaia. Cette pratique, qui a pour objectif principal l'amélioration des qualifications du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, est soumise

## Conclusion Générale

à des conditions d'accès, et des modalités d'organisation : l'administration est tenue de l'organiser de manière permanente.

Tous ces efforts, en matière de GRH, visent la dynamisation et la motivation des fonctionnaires, afin qu'ils s'impliquent dans l'exercice de leur travail, et puissent contribuer à l'atteinte de l'objectif premier : la satisfaction des demandeurs de services. Néanmoins, l'accès au service public (le cas de la DTW de Béjaia) est désormais limité par la complexité des procédures administratives, le nombre élevé des pièces constitutives des dossiers administratifs exigés de l'utilisateur.

À l'issue de notre étude, il se confirme que plusieurs obstacles empêchent une bonne GRH dans les institutions publiques, nous citons les plus pertinents :

- Le manque d'effectif et absence de politique d'ajustement d'effectif suite au départ à la retraite ;
- Le défi de vieillissement du personnel suite à l'annulation de retraites anticipées ;
- Absence totale des formations en matière de gestion des ressources humaines pour le personnel chargé de la GRH ;
- Les difficultés rencontrées par le personnel de la GRH pour l'accès à la réglementation ;
- La complexité des procédures administratives ;
- Non-utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication ce qui se répercute négativement sur la qualité des services.

Pour le bon fonctionnement de la GRH nous avons jugé utiles les recommandations suivantes :

- Rénovation statutaire pour une fonction publique moderne ;
- Adaptation des règles de la fonction publique pour une GRH dynamique ;
- Révision du contenu des concours de recrutement ;
- Faciliter la mobilisation interne et externe des fonctionnaires ;
- Revaloriser l'entretien individuel d'évaluation ;
- Valoriser la formation tout au long de la vie ;
- Refondation de la politique salariale ;
- Faire des TIC un levier de modernisation ;
- Améliorer les conditions de vie et de travail ;
- Restructuration de l'emploi public.

La fonction publique en Algérie devra miser sur l'amélioration des services qui doivent être accessibles et répondre aux attentes de la population. Un processus de modernisation de l'administration publique devra placer la simplification des procédures et des pratiques administratives, l'amélioration des conditions de travail, et le développement des ressources humaines au centre des préoccupations.

## Conclusion Générale

---

Pour arriver donc à une administration publique offrant des services publics de qualité, l'État devrait réviser le système de gestion des ressources humaines dans la fonction publique ; il devra répondre au souci d'assurer une gestion rationnelle et efficace des ressources humaines, renforcer les capacités des gestionnaires et des structures existantes.

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques est une préoccupation majeure compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi aucune organisation sans ressources humaines compétentes ne peut progresser ni survivre.





# **Bibliographie**

## Bibliographie

### La bibliographie

#### Les ouvrages :

- Aubert Nicole, « hyperperformance et combustion », édition n10, tomes 405, 2006.
- Chandler A.D, « organisation et performance des entreprises », tomes 1, édition de l'organisation, paris, 1992.
- De COSTIER Michel, « sociologie de travail et gestion des ressources humaines », 3ème édition, édition bock université, Bruxelles, 1995.
- Jean Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques », 4ème édition, édition armand colin, paris, 2002.
- LE GALL J.M, « Gestion des ressources humaines », 6ème édition, QS-J, PUF paris, 2002.
- Luc Rouban, « les fonctionnaires », édition Le Cavalier Bleu, France, 2001.
- Machesnay, « économie d'entreprise », édition Eyrolles, 1991.
- Paullin NGUILA, « traité de droit congolais de la fonction publique », édition L'HARAMATTAN, Paris, 2007.
- L.SEKIOU, « gestion du personnel », EDITION D'organisation paris, 1986.
- Suzanne Maury, « la GRH dans la fonction publique », édition la documentation française, édition 2016/2017.
- WEISS Dimitri, « ressources humaines », 2ème édition, édition d'organisation, 2003.
- YVES Embry, GONIN François, « dynamiser les ressources humaines », 2ème édition, édition PRESSES POLYTECHNIQUES ET UNIVERSITAIRES ROMANDES, Paris, 1999.

#### Les mémoires :

- Kitchou djedjiga, « l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », magister, management des entreprises, université de tizi ouzou, 2014/2015.

#### Les documents des profs :

- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maitre de conférence GRH, IAE-UT1.
- Cours de Mme Amghar, « processus de recrutement », Master1 MRH, 2019.
- Cours de Mme Taguelmimt Meryem, « communication de l'entreprise », L3 GRH, 2018.
- Cours de Mr.Nabet, « évaluation des compétences et performances », Master2 MRH 2020.

## Bibliographie

---

### Les articles :

- [www.lesoiralgerien.com/articles/2017/05/24/article.php?sid=214146&cid=41](http://www.lesoiralgerien.com/articles/2017/05/24/article.php?sid=214146&cid=41), consulté le 19/05/2020.
- [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFAP\\_123\\_0409&download=1](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFAP_123_0409&download=1).

### Les sites internet :

- <http://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublications/rapportsvdec98/conceptionrenouveleegrh.htm>, Consulté le 26/11/2019.
- <http://books.openedition.org/La-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques>, Consulté le 28/11/2019.
- <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f0a91bfba7.pdf>, Consulté le 21/12/2019.
- <http://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/>, Consulté le 15/04/2020.
- [www.oecd.org/publications/pol-brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/pol-brief/index-fr.htm).
- [www.researchgate.net/publication/330842694\\_le\\_mode\\_de\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_dans\\_la\\_fonction\\_publique\\_Algerienne\\_Quelles\\_perspectives\\_de\\_modernisation](http://www.researchgate.net/publication/330842694_le_mode_de_gestion_des_ressources_humaines_dans_la_fonction_publique_Algerienne_Quelles_perspectives_de_modernisation).
- [www.univ-oeb.dz/JFMS/issues/numbers/n3/10.pdf](http://www.univ-oeb.dz/JFMS/issues/numbers/n3/10.pdf).
- Site de la DGFP « <http://www.dgfp.gov.dz/fr/stat.asp> »
- [www.researchgate.net/publication/331642745\\_La\\_Fonction\\_Ressources\\_Humaines\\_dans\\_l\\_administration\\_publique\\_algerienne\\_etat\\_des\\_lieux\\_et\\_essai\\_de\\_perspective](http://www.researchgate.net/publication/331642745_La_Fonction_Ressources_Humaines_dans_l_administration_publique_algerienne_etat_des_lieux_et_essai_de_perspective).

### Ordonnance :

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

### Décrets présidentiels :

- Le décret présidentiel n°07-309 du 11 septembre 2003 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger.
- Le décret présidentiel n°07-304 du 29/09/2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.
- Le décret présidentiel n°07-305 du 29/09/2007 fixant le mode de rémunération applicable aux fonctionnaires et agents publics exerçant des fonctions supérieures de l'Etat.
- Décret exécutif n°12-194 du 25/04/2012 fixe les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques.
- Le décret présidentiel n°14-266 du 28/09/2014 modifiant et complétant le décret présidentiel n°07-304 du 29/09/2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires

## Bibliographie

---

### Décrets exécutif :

- Le décret exécutif n°90-381 du 20/11/1990 relatif à l'organisation et au fonctionnement des directions de transports de la wilaya.
- Le décret exécutif n°96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires.
- Le décret exécutif n°04-28 du 14/02/2004 modifiant et complétant le décret n°65-75 du 23/03/1965 relatif aux indemnités à caractère familiale.
- Le décret exécutif n°04-415 du 8 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 20 décembre 2004 fixant les conditions de délivrance des autorisations d'exercice des activités de transport routier de personne et de marchandise.
- Le décret exécutif n°15-176 du 06/07/2015 modifiant et complétant le décret n°08-70 du 26/02/2008 portant institution d'une indemnité forfaitaire compensatrice au profil de certains fonctionnaires et agents publics relevant des institutions et administrations publiques.

### Arrêtés et décisions :

- L'Arrêté du 20 novembre 1991, définit les services de la direction des transports de la wilaya.
- L'Arrêté ministériel du 30 Mai 1991 fixant le nombre de postes supérieurs structurels pour les fonctionnaires appartenant au corps commun et au corps spécifique de l'administration chargé du transport.
- L'Arrêté ministériel du 27 Décembre 2012 fixant le nombre de postes supérieurs fonctionnels pour les fonctionnaires appartenant au corps spécifique de l'administration chargé du transport.
- L'Arrêté du 05/12/2019 fixant le cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels pour l'accès à certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.
- La Décision n°27 du 31/12/2019, fixant la liste des titres et diplômes requis pour l'accès à certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.

### Circulaires et instructions :

- La Circulaire du 07/09/2009 portant « Modèle de plan sectoriel annuel et pluriannuel de formation ».
- L'instruction n°1 du 20/02/2013 relative à l'application des dispositifs du décret exécutif n°12-194 du 25/04/2012.



# **Annexes**

**Liste des annexes**

Annexes n°1 : Plan de formation.

المخطط غير الممركز للتكوين و تحسين  
المستوى و تجديد المعلومات لسنة  
2020





## Annexes

وزارة الأشغال العمومية و النقل

مديرية النقل لولاية بجاية

السنة: 2020

المرجع: - المرسوم التنفيذي رقم 04 /08 المؤرخ في 01/19 /2008 المعدل و المتمم

### الجدول رقم 2 التكوين الأولي أثناء فترة التربص

ملاحظات	تنويج التكوين	مؤسساتالتكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربصين	الرتبة المعنية











## Annexes

وزارة الأشغال العمومية و النقل

مديرية النقل لولاية بجاية

السنة: 2020

المرجع: - المرسوم التنفيذي رقم 04 /08 المؤرخ في 2008 /01/19 المعدل و المتمم

- المرسوم التنفيذي رقم 328/11 المؤرخ في 2011/09/15.

### الجدول رقم 8

### حوصلة مختلف عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

الإعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين و الأعاون المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
				دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
			-	التكوين الأولي أثناء فترة التربص
			-	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
				دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي
				دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة
				دورات التكوين بالخارج
				عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات
				المجموع



# **Table des matières**



## **Table des matières**

### **Remerciement**

### **Dédicaces**

### **Liste des abréviations**

### **Liste des tableaux, des figures et des graphiques**

### **Sommaire**

### **Introduction générale..... 02**

## **CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GRH**

### **Section I : les aspects théoriques de la GRH.....06**

#### I.1. Définition de la GRH .....06

#### I.2 Historique de la GRH .....08

##### I.2.1 L'école Classique.....08

###### I.2.1.1 le taylorisme .....08

###### I.2.1.2 La théorie de l'administration.....08

##### I.2.2 l'école des relations humaines.....09

###### I.2.2.1 ELTON MAYO.....09

###### I.2.2.2 La théorie des besoins : A MASLOW.....09

###### I.2.2.3 La théorie de FREDERIC HERZBERG .....10

###### I.2.2.4 La théorie de DOUGLAS MAC GREOR.....10

###### I.1.2.3 De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH.....11

###### I.2.3.1 La fonction personnelle.....11

###### I.2.3.3 La gestion du personnel.....11

###### I.2.3.4 La gestion des ressources humaines.....11

#### I.3 Objectifs de la gestion des ressources humaines.....11

##### 1.3.1 Objectif économique .....12

##### I.3.2 Objectif humain.....12

### **Section 2 : les pratiques de la GRH .....12**

#### II.1 Le Recrutement .....13

##### II.1.1 Définition .....13

##### II.1.2 Le processus de recrutement .....13

#### II.2 La formation .....14

##### II.2.1 Définition de la formation .....15

##### II.2.2 Objectifs de la formation.....15

##### II.2.3 le plan de formation.....15

II.3 La Rémunération.....	18
II.3.1 Définition de la rémunération.....	18
II.3.2 les composantes de la rémunération.....	20
II.4 L'information et la communication.....	21
II.4.1 Définition de la communication interne .....	21
II.4.2 Les formes de la CI.....	21
II.4.3 Les outils de la CI .....	22
II.4.4 les objectifs de la CI.....	22
II.5 les conditions de travail.....	23
<b>Section3 : La GRH dans les administrations publiques.....</b>	<b>24</b>
III.1 La description de la GRH dans l'administration.....	24
III.1.1 L'administration du personnel.....	24
III.1.2 Les relations sociales.....	25
III.1.3 La gestion et le développement des RH.....	25
III.1.4 L'organisation du travail et de la vie au travail.....	26
III.2 L'importance de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques.....	27
III.3 Les deux modèles de la fonction publique dans le monde.....	28
III.3.1 La Fonction publique d'emploi.....	28
III.3.2 La Fonction publique de carrière.....	28
<b>Section 4 : l'effet de la GRH sur la performance de l'entreprise.....</b>	<b>28</b>
IV.1 Définition de la performance .....	29
IV.2 la mesure de la performance.....	30
IV.3 le lien entre la GRH et la performance de l'entreprise .....	31
IV.3.1 l'approche ou le modèle universel .....	31
IV.3.2 l'approche ou le modèle contingentiel .....	32
IV.3.3 L'approche ou le modèle configurationnel.....	32
<b>CHAPITRE II : LA GRH DANS LA FONCTION PUBLIQUE ALGERIENNE</b>	
<b>Section 1 : le cadre général de la fonction publique .....</b>	<b>37</b>
I.1. Le cadre général de la fonction publique .....	37
I.1.1.La vie du fonctionnaire au sein de la fonction publique .....	38
I.1.2.Les Agrégats relatifs aux effectifs la fonction publique en Algérie.....	38
I.2.Le cadre réglementaire et les pratiques de GRH dans la fonction publique algérienne.....	39
I.2.1.Cadre réglementaire.....	40

I.2.1.1.Le plan de gestion des ressources humaines « PGRH ».....	40
I.2.1.2.L’ordonnance 06-03 : un cadre de référence pour une GRH publique.....	41
<b>Section 2 : évolution de la GRH dans la fonction publique Algérienne .....</b>	<b>43</b>
II.1.Le défi de l’administration publique.....	43
II.1.1.Des facteurs sociaux externes.....	43
II.1.2.Les facteurs sociaux internes.....	43
II.1.3.Les facteurs économiques.....	44
II.1.4.Les mutations de la GRH en Algérie.....	45
II.2.Les réformes administratives du secteur public algérien.....	45
<b>Section 3 : la différence entre la GRH dans le secteur privé et le secteur public.....</b>	<b>49</b>
III.1.La distinction entre entreprises publiques et entreprises privées en Algérie.....	49
III.2.La distinction entre entreprises publiques et entreprises privées en termes d’organisation.....	52
III.2.1.Les bases du lien de subordination.....	52
III.2.2.Les modalités de recrutement.....	53
III.2.3.La rémunération.....	54
III.3. De nombreuses similarités en termes de gestion.....	55
III.3.1. Paritarisme et séquençage des carrières.....	55
III.3.2.Fin de collaboration et pouvoir disciplinaire.....	56
<b>CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS DE LA WILAYA DE BEJAIA</b>	
<b>Section 1 : présentation générale de la DTWB.....</b>	<b>62</b>
I.1. Historique et Localisation.....	62
I.2. Contexte et Objectifs de la DTW .....	62
I.3. Structure Hiérarchique de la Direction .....	63
I.4. Organigramme de la DTW de Bejaia.....	64
I.5. Les Postes Supérieurs .....	65
I.6. La Classification du Personnel de la Direction des Transports de la wilaya de Bejaia par Catégorie et Grade .....	66
<b>Section 2 : les pratiques de la GRH au sein de la DTWB.....</b>	<b>68</b>
II.1 La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines .....	68
II.1.1. Les finalités du PGRH .....	68
II.1.2. Les pratiques de GRH dans le Plan de Gestion des Ressources Humaines.....	68
II.2 L’acquisition des ressources humaines .....	69
II.2.1. Les modes de recrutement .....	69

II.2.2. La démarche de recrutement .....	69
II.3 Développement des ressources humaines.....	72
II.3.1 Les types de Formation .....	73
II.3.2 Elaboration du Plan de Formation.....	74
II.3.3 Evaluation des actions de formation .....	74
II.4 La conservation et l'évolution des ressources humaines .....	75
II.4.1 La conservation des ressources humaines à la DTW de Bejaia .....	75
II.4.1.1 Le Traitement de Base.....	75
II.4.1.2 L'Avancement dans l'échelon ou L'Indemnité d'Expérience Professionnel.....	76
II.4.1.3 Les Indemnités .....	77
II.4.1.4 Les Allocations Familiales et le salaire Unique.....	78
II.4.1.5 Le Salaire Net .....	79
II.4.1.6 L'évaluation du rendement .....	79
II.4.2 L'évolution des ressources humaines au sein de la DTW de Bejaia.....	79
II.4.2.1 La promotion dans le grade.....	80
II.4.2.2 La nomination aux postes supérieurs .....	82
II.4.2.3 La nomination aux Fonctions Supérieures .....	83
II.5 La communication .....	83
<b>Section 3 : les freins et les recommandations à la pratique de la GRH au sein de la DTWB.....</b>	<b>84</b>
III.1 les freins a la pratique de la GRH au sein de la DTW de Bejaia.....	84
III.2 les recommandations.....	85
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

**Thème : la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques : cas de la direction des transports de la wilaya de Béjaia**

**Résumé :** le but de cette étude est de montrer le rôle de la GRH dans l'amélioration de la qualité de service dans les administrations publiques, et ce à travers le cas d'étude de la DTWB. Notre démarche est analytique et centrée sur l'exploitation des textes réglementaires régissant la fonction publique et plus particulièrement ceux relatifs à la gestion des RH dans les administrations publiques ainsi que des documents internes et des entretiens réalisés avec le responsable de la GRH de la DTWB. Il ressort de cette étude que malgré l'intérêt accordé par les pouvoirs publics pour l'amélioration des RH en Algérie, le service public demeure peu développé.

**Mots-clés :** ressources humaines ; qualités de service ; administrations publiques.

**الموضوع: إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة: حالة مديرية النقل بولاية بجاية .**

**ملخص :** الهدف من خلال هذه الدراسة هو تبيان و توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة في الإدارات العمومية، و ذلك من خلال دراسة حالة مديرية النقل لولاية بجاية .

اتبعنا في دراستنا هذه على المنهج التحليلي، معتمدين في ذلك على النصوص القانونية المسيرة و المنظمة للوظيفة العمومية، وبالأخص تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و كذلك كل الوثائق الداخلية و المقابلات التي أجريت مع مسئول تسيير الموارد البشرية لمديرية النقل لولاية بجاية.

اتضح لنا من خلال دراستنا هاته، أنه بالرغم من المجهودات الكبيرة المبذولة من طرف السلطات العمومية في سبيل تحسين و تطوير الموارد البشرية في الجزائر، إلا أن الخدمة في الإدارات العمومية تظل ناقصة .

**كلمات البحث:** الموارد البشرية ; جودة الخدمة ; الإدارة العمومية.

**Theme: human resources management in public administration: the case of the transport directorate of Béjaia**

**Abstract:** the aim of this study is to show the role of human resources management in improving the quality of service in public administrations through the case study of the DTWB. Our approach is analytical and focused on the use of regulatory texts governing the public service and more particularly those relating to human resources management in public administrations, as well as internal documents and interviews conducted with the head of HRM of the DTWB. It emerges from this study that despite the interest given by the public authorities to improving human resources in Algeria, the public service remains underdeveloped.

**Keywords:** human resources; quality of service; public administration.