

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



**LE PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN
PLAN GRH
DANS LES COLLÉCTIVITÉS LOCALES
CAS : APC BEN AKNOUN**

**Mémoire présenté comme Exigence Partielle
Du Master Management Des Ressources Humaines**

Elaboré par :

AFLALAYE Antar

Encadré par :

BENGUERNA Mohamed

Juin 2018

RÉSUMÉ

La commune est l'une des plus vieilles institutions de l'Etat. Elle a subi de nombreuses modifications quant à sa forme pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui, mais l'esprit est resté toujours le même : administrer, gérer et contrôler, sont les actions et pratiques habituels de cette dernière.

Etant le noyau de toute entreprise, la gestion des ressources humaines est désormais une fonction importante dans le secteur de la fonction publique territoriale ; Les pratiques de la GRH (recrutement, formation, l'avancement et la promotion, ...etc.) sont présentes dans les différentes administrations et établissements publics, mais gérer d'une autre manière à travers un outil performant qui est le plan de gestion des ressources humaines, un outil inscrit dans le cadre du processus de réforme engagé par l'état pour la modernisation de l'administration publique. Notre recherche tente de décortiquer le processus d'élaboration de ce dernier en mettant un éclairage sur l'ensemble des étapes de son élaboration.

Mots clé : administration publique, réforme, modernisation, plan de gestion.

ABSTRACT:

The Municipality is one of the most basic and oldest institutions of the State. In fact, this entity has experienced several changes to reach its current form and organisation. However, the essence of this organisation remains the same as in its beginnings: Planning, Organizing, Directing and Controlling (PODC) are the usual practices of this institution.

The human resource management, as being the core of any company, is currently the main function of the territorial public sector; as a result the HR practices (recruitment, training, career management...etc.) are present in all public administrations. Nevertheless, in this sector, the HR management is preceded through a human resource management plan that is a tool registered in the reform policy conducted by the State, thanks to its process of the modernisation of the public administration.

Finally, the aim of our research is to analyse and explain the process of the elaboration of a human resource management plan through dissecting its different steps.

Key words: public administration, reform, modernisation, management plan.

ملخص

يعتبر تسيير الموارد البشرية وظيفة هامة في قطاع الوظيف العمومي، وبالأخص في الإدارة الإقليمية (البلدية).

حيث تعتبر هذه الأخيرة الخلية الأساسية في جهاز الدولة وبالرغم من أنها تعرضت إلى عدة تغيرات في وسائل التسيير إلا أن الفكر السائد حول طابعها الإداري بقي نفسه.

تمارس البلدية جميع نشاطات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين (التوظيف، التعيين، حركة المستخدمين، الترقية، التكوين وتحسين المستوى...) كأى مؤسسة عمومية. وللقيام بهذه النشاطات على أحسن وجه لجأت الدولة إلى إجراء جديد لتسيير و مراقبة الحياة المهنية للمستخدمين، ألا و هو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي جاء لتعزيز الإصلاحات الإدارية المنتهجة من طرف الدولة لتطوير الإدارة العمومية.

وعلى هذا الأساس نحاول في بحثنا هذا التطرق إلى إجراءات و مراحل إنجاز هذا المخطط، الذي يعتبر بمثابة مؤشر ولوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية، الإصلاحات، عصرنة الإدارة، مخطط التسيير.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu le tout puissant pour m'avoir donné la force, le courage volonté d'accomplir ce modeste travail.

L'aboutissement de ce travail repose également sur le soutien et l'intérêt de Mr BENGUERNA Mohamed et Melle NAGA Nahla, leurs expériences, conseils et rigueur ont été des atouts non négligeables pour achever ce travail.

Mes remerciements vont également aux membres du jury de soutenance, je souhaite que mon travail soit à la hauteur de leur espérance.

Mes remerciement se tournant également vers tous les responsables de la mairie de Ben Aknoun qui m'ont accueilli et aidé durant ma démarche de recherche.

Finalement, je ne saurais ici oublier l'incalculable soutien de ma famille, amis, à qui je leurs dois bien plus que de simples remerciements.

Tableau de matière

RÉSUMÉ	1
REMERCIEMENT	III
TABLE DES MATIÈRE	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES	IX
INTRODUCTION	01
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	06
1. Contexte et objectifs de la recherche	07
1.1. Le choix du thème : pourquoi le secteur publique	07
1.2. Le contexte et les enjeux de la sphère locale	07
1.3. Objectifs de la recherche	08
2. Pertinence de la recherche	09
2.1. Pertinence scientifique	09
2.2. Pertinence managériale	09
3. Questions de recherche	09
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE	11
SECTION 1 : Cadre conceptuel et revue de littérature	12
1. Définition des concepts	12
1.1. Définition de la GRH	12
1.2. Définition de la fonction publique	14
1.3. Définition du plan GRH	15
1.4. Définition de la fonction des ressources humaines	16
2. Revue de littérature	15
3. Évolution de la GRH dans la fonction publique	18
4. La GRH dans la fonction publique : cadre règlementaire et pratique	23
4.1. Le cadre réglementaire	23

4.2. Les pratiques de la GRH dans la fonction publique	23
5. Les enjeux des RH dans la fonction publique (collectivités, locales)	26
SECTION 2 : Les caractéristiques de la GRH dans la fonction publique	27
1. Les modèles de la fonction publique	29
1.1. La fonction publique d'emploi	29
1.2. La fonction publique de carrière	30
2. La GRH entre relation statutaire et contractuelle	30
3. Pourquoi avoir opté pour un statut que le contrat ?	33
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	35
SECTION 1 : Présentation de terrain de recherche (commune)	36
1. Des instances et les structures de la commune	36
2. L'effectifs de la commune	37
3. Organisation de l'administration de la commune	39
SECTION 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	42
1. Approche méthodologique	42
2. Techniques de collecte des données	42
3. Échantillonnage	43
4. Conception du travail sur le terrain	44
5. Difficultés rencontrés	45
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DU CAS (P CRH)	46
1. Objectifs du plan GRH	47
1.1. Objectifs généraux	47
1.2. Objectifs opérationnels	47
2. Finalité du plan GRH	48
3. Processus d'Élaboration et contenu du plan GRH	49
3.1. Préparation de P GRH	49
3.2. Conception et analyse du P GRH	49
3.3. Contrôle et adoption du P GRH	81
4. Contraintes et limites de la GRH dans la commune de Ben Aknoun	81

5. Les recommandations	83
CONCLUSION	84
RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUES	87
ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN	92
ANNEXE B – ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE	93
ANNEXE C – TABLEAUX RELATIFS AU CONTRÔLE DES OPÉRATIONS	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Titre	Page
Tableau N° 01	Représente un état récapitulatif de l'évolution de la fonction ressources humaines	22
Tableau N° 02	Répartition des effectifs de la mairie selon l'âge	37
Tableau N° 03	Répartition des effectifs de la mairie selon le niveau d'expérience	38
Tableau N° 04	Répartition des effectifs de la mairie selon le genre	39
Tableau N° 05	Caractéristique de notre échantillon	43
Tableau N°06	État relatif à la structure des effectifs arrêté au 31 /12/2017	53
Tableau N°07	État relatif à la structure des effectifs arrêté au 31 /12/2016	54
Tableau N° 08	Organe consultatifs internes	58
Tableau N° 09	Situation des cas disciplinaires	59
Tableau N° 10	Situation des affaires en contentieux	59
Tableau N° 11	Relatif au arrêtés cadre relatives aux examens	63
Tableau N°12	Relatif aux opérations prévisionnelles de GRH	67
Tableau N°13	Relatif au recrutement des agents contractuels dans le cadre de l'article 19 de l'ordonnance 06-03	68
Tableau N °14	Relatif aux recrutements des agents contractuels dans le cadre de l'article 21 de l'ordonnance 06-03	69
Tableau N°15	Calendrier récapitulatif des opérations de gestion Prévisionnelle des RH pour l'année 2017	72
Tableau N°16	État prévisionnelle des mises à la retraite au titre de l'année 2017	74
Tableau N° 17	État des personnels retraités rappelés en service pour l'année 2017	75
Tableau N°18	État des personnes ouvrant droit a la retraite et maintenus en activité. année 2016	75
Tableau N°19	Plan prévisionnel d'organisation de la formation, du perfectionnement et de recyclage au titre de l'année 2017	78

LISTES DES FIGURES

N°	intitulé	Page
Figure N°01	État récapitulatif du P GRH	52

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Acronyme	Signification
APC	Assemblée Populaire Communale
GRH	Gestion des Ressources Humaines
FRH	Fonction Ressources Humaines
OCDE	Organisation de Coopération et du Développement Économique
MICL	Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales
NMP	Nouveau Management Public
P /APC	Président de l'Assemblée Populaire Communal
P GRH	Plan de Gestion des Ressources Humaines
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
CDD	Contrat à Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
DGE	Direction des Grandes Entreprises
S GT	Statut Général du Travailleur
APW	Assemblée Populaire Wilaya
APN	Assemblée Populaire Nationale

INTRODUCTION

Après le recouvrement de la souveraineté nationale en 1962 l'Etat algérien n'avait pas en place des institutions constitutionnelles pour légiférer. L'absence d'un cadre législatif et réglementaire propre pour assurer le fonctionnement des institutions et administrations à pousser le pouvoir en place a légiféré une loi en date de 18/09//1962 sous le N°62 -157 tendant à la reconduction jusqu'à nouvel ordre de la législation en vigueur au 31/12/1962.

Cette situation a étendu jusqu'à 1966 ou la mise en place du conseil de la révolution proclamé comme institution législative provisoire, l'organisation territoriale du pays est venue instaurer deux entités territoriales de l'Etat (la wilaya et la commune) dirigée par des instances décentralisées (A.P.W et A.P.N) Durant toutes les périodes écoulées depuis l'indépendance les questions administratives et le pouvoir de nomination à l'égard des fonctionnaires était centralisé, cette mesure bureaucratique avérée lourde ,elle a été levée par le pouvoir politique en allégeant la procédure ,par l'institution d'une décentralisation du pouvoir de nomination à toutes les administrations, suite à la publication du décret N°90-99 du 27 /03 /1990.

Cependant la réalité du terrain a imposé à l'Etat d'apporter d'autres allègements pour améliorer les performances des institutions et administrations publiques en introduisant en 1995 des outils et techniques plus fiables dans les questions des ressources humaines.

Ces techniques consistent à supprimer le visa préalable des actes relatifs à la carrière des fonctionnaires en instituant :

- Un plan prévisionnel de gestion des ressources humaines (adopté en commun accord avec l'employeur et l'organe chargé du contrôle).
- Un contrôle a posteriori par les organes de la fonction publique sur les actes pris par le gestionnaire.
- Un contrôle inopiné des dossiers sur les lieux de travail par l'organe de contrôle.
- Doter les gestionnaires d'une liberté pleine et entière en matière de GRH et seront personnellement responsables de leurs actes, susceptibles des poursuites pénales (infractions pénales) et sanctions disciplinaires (non-respect de la réglementation).

Ces techniques conçues d'une manière unilatérale, senti par les fonctionnaires en tant qu'outil de contrôle et d'évaluation qu'un outil d'orientation et de cadrage. Le fonctionnaire est amené à appliquer des décisions dont il ne comprend pas l'enjeu ou ne mesure pas l'ampleur et l'impact. N'étant pas impliqué de manière active et intelligente

dans le processus d'élaboration de ces procédés (il reçoit d'ailleurs tous les jours de nouvelles instructions), et par nature il développe toute une gamme de moyen de résistance : mauvaise application des textes, indocilité, laxisme, réactions grégaires de défense, activation de structures informelles,.....etc.

Selon l'expression désormais célèbre de Michel Crozier «*on ne change pas la société par décret*». Navré en Algérie, de fait, c'est avec des procédés bureaucratiques que l'on a voulu combattre la bureaucratie, ce qui a conduit à son renforcement.

Une longue tradition de fonctionnement de l'administration fait du fonctionnaire une variable déterminante du processus de réforme. La séparation entre la conception et l'exécution constitue l'une de règles cardinales de l'administration publique. La distance hiérarchique est accentuée, Il arrive que les fonctionnaires, et même les professionnels du droit, n'arrivent pas à maîtriser la réglementation, surtout quand elle est densifiée par une profusion de mesures d'ordre interne telles que les circulaires, les arrêtés et les instructions, lesquelles parfois, contredisent ou travestissent des textes d'un niveau hiérarchique supérieur. Pour faire face à des situations imprévues ou pour s'adapter à un cas particulier, des dérogations à des règles générales sont prescrites.. Chose qui amène l'état parfois a organisé des campagnes d'information ou des actions de perfectionnement ou de recyclage qui accompagnent les nouvelles procédures. La mise en place opérationnelle aurait été plus souple et acceptable de la part des fonctionnaires si le système a laissé la possibilité à l'émergence de ces réformes, sous forme de microprojets de modernisation. Pour cela, il aurait fallu que la décentralisation et la déconcentration soient autrement plus effectives, et soutenues par des techniques du management participatif et des méthodes de créativité. (ESSAÏD Taïb ,1996).

L'année 1995 sera consacrée à la continuité de l'effort de stabilisation macro-économique et la traduction dans les faits des objectifs du programme du Gouvernement pour la période de transition, notamment ceux relatifs à la mise en œuvre d'une politique de rigueur budgétaire fondée sur l'atteinte graduelle de l'équilibre entre les recettes et les dépenses de l'Etat. La réalisation de cet important objectif implique, notamment, la maîtrise des dépenses publiques. A ce titre, un effort particulier doit être fourni par chaque administration pour une rationalisation des dépenses du personnels, qui constituent le chapitre le plus important du budget de fonctionnement, tout en veillant à l'amélioration

de l'efficacité et de la qualité du service public. (MOUKDAD, Sifi Chef du gouvernement, Alger, le 17/12/1995).

La ressource humaine employée par l'Etat et ses démembrements est gérée par des modes et des procédures très rigides codifiés par un statut de la fonction publique. L'administration publique algérienne ne dispose pas ou pas suffisamment de capacités d'analyse, de conception, d'études et de management appropriés pour les missions d'une administration moderne. Son encadrement traditionnel a été affaibli par l'archaïsme de son statut et l'instabilité des structures administratives, L'état d'esprit qui y domine ne favorise ni la créativité dans la rationalisation de l'utilisation des ressources publiques ni l'amélioration de la qualité du service public. Le passage d'une gestion classique du personnel à une gestion dynamique et stratégique des ressources humaines commande la réunion de certaines conditions, les unes liées au cadre statutaire de référence qui postule une politique de la fonction publique d'emplois adaptée au contexte actuel, un système de formation capable de répondre aux besoins de qualification de l'administration et du marché de l'emploi: les autres liées aux capacités de conduite du changement et d'intégration de la fonction ressources humaines à une vision stratégique globale de modernisation (Mohamed chérif, BELMIHOUB, 2005)

Notre thème de recherche s'inscrit dans cette logique de modernisation, en admettant que le plan de gestion des ressources humaines en tant qu'outil de management aide à mieux gérer les carrières du personnels et offre une meilleure visibilité pour les prévisions en effectifs ainsi une gestion rationnelle des effectifs budgétaires, cela nous amène à poser des questions sur **le processus d'élaboration du plan de gestion des ressources humaines**. Sujet de notre travail de recherche dans la collectivité locale (la commune de Ben Aknoun).

Afin d'accomplir ce travail de recherche notre étude est partagée en deux grandes parties, la première est celle qui s'inscrit dans la présentation théorique du thème et elle comporte deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la problématique de notre sujet de recherche, nos motivations du choix de cette thématique et la spécificité de contexte locale ainsi à l'objectif attendu de cette recherche en concluant avec la pertinence de cette recherche.

Dans le deuxième chapitre, en premier lieux nous avons évoqué les études antérieures faites sur la problématique de la GRH dans la sphère publique et l'ensemble des reformes qui ont touché l'administration publique en apportant quelques définitions des concepts utiliser dans cette recherche ; et rappelé quelques passages de l'évolution de la fonction RH en Algérie depuis l'indépendance à nos jours, ainsi les pratiques et les enjeux de la GRH dans la fonction publique.

En seconde lieux nous avons évoqué les caractéristiques de la GRH dans la fonction publique et le modèle algérien basé sur la carrière, on concluant par les régimes de relation de travail dans la fonction publique.

La deuxième partie contient un chapitre qui aborde le cadre méthodologique de la recherche où on a consacré une section pour le positionnement épistémologique et l'outil de collectes des données ainsi une bref présentation du terrain de recherche (la commune de Ben Aknoun).

Dans le dernier chapitre, on a procédé à la présentation et l'analyse du cas (P GRH)^{*}, en conclurons avec les contraintes et les limites de la GRH dans la fonction publique.

^{*} P GRH : plan de gestion des ressources humaines

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre nous allons exposer nos motivations pour le choix du thème ainsi le terrain de recherche qui est la sphère publique, par la suite exprimer les objectifs attendus de cette recherche, sa pertinence scientifique et ce que ce travail peut apporter au professionnels du terrain sur le plan opérationnel et managérial, en concluant par poser le questionnement de recherche.

1. Contexte et Objectifs de la recherche.

1.1. Le choix du thème : pourquoi le secteur public.

Le secteur public se trouve suite à une instabilité économique et contraintes de ressources financières et humaines après de nombreuses années de déficit, face à l'impératif d'amener l'ensemble des acteurs sociaux et économiques à coopérer sur les questions de gouvernance locale, d'un management public efficace et d'une meilleur utilisation des ressources humaines pour bâtir un secteur public performant et Perrin .

Les collectivités locales devront désormais participer à l'effort national de redressement des comptes public, il est plus que jamais essentiel de mettre le fonctionnaire au cœur de ces réformes et les outils RH doivent être adaptés aux nouvelles exigences d'une GRH moderne basée sur utilisation efficace et efficiente de ses ressources humaines.

1.2. Le contexte et les enjeux de la sphère locale.

Actuellement les administrations publiques notamment les mairies sont confrontées a un contexte réglementaire évolutif qui entraine de nouveaux enjeux, la modernisation des administrations locales impose des réadaptations des outils et pratiques de gestion, d'autre part la nécessité d'une autonomie fiscale des collectivités locales incite à la rationalisation d'utilisation des effectifs qui es une préoccupation majeure de l'Etat.

Le transfert des compétences au profit des collectivités locales suite aux réformes engager par l'état dans le cadre des programmes de décentralisation et au mutations économiques, sociales, politiques et technologiques dont l'inflation des textes juridiques, obligeant les mairies à répondre par des modifications organisationnelles touchant différentes pratiques et outils de la gestion des ressources humaines. La finalité de la gestion des ressources humaines de l'Etat est de permettre la mise en œuvre des politiques publiques dans un cadre organisationnel remodelé, tout en assurant aux agents des parcours professionnels valorisants. La mise en œuvre des plans de gestion doit répondre aux défis suivants :

- ✓ Comment s'assurer, dans la durée de l'adéquation des ressources à l'évolution des besoins de l'administration locale... tout en prenant en compte le cadre juridique d'une fonction publique basée sur la carrière.
- ✓ La séparation du grade et de l'emploi permet de concilier la gestion des carrières des agents et le principe d'adaptabilité des services publics face à l'impératif d'une carrière où la compétence et un vecteur de sélection.
- ✓ Comment instaurer une dynamique d'amélioration continue des processus RH ? Où toute organisation est (et sera durablement) confrontée à des changements de toutes natures (juridiques, technologiques, économiques, sociologiques...).

1.3. Objectif de la recherche :

L'objectif principal de cette recherche consiste donc à démontrer le niveau de la prise en charge du facteur humain dans la gestion de la commune à travers une étude pratique, auprès de la commune de Ben Aknoun .cette étude vise à démontrer les mécanismes et les procédures ainsi les pratiques administratives courantes de la GRH qui ont été exercées à ce jour dans les collectivités locales.

En faite ,Ce travail relève de deux dimensions, la première est d'essayer de répondre aux préoccupations des gestionnaires et responsables de la mairie en apportant des explications sur l'importance du P GRH dans l'orientation et le cadrage des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la commune de Ben Aknoun et vérifier ainsi leurs conformités avec les procédures réglementaires et statutaires qui régissent les administrations publiques.

La seconde dimension relève de la place que peut jouer le management public dans une conjoncture économiques et financière difficile où le gouvernement doit entreprendre une réflexion sur la modernisation des modes de gestion des administrations publique dont le paradigme de gestion bureaucratique hérité de la gestion socialiste est en déclin, la seule issus est de promouvoir une culture d'une utilisation rationnelle des ressources humaines, une gestion prévisionnelle des ressources humaines performantes où la compétence et le seul critère de sélection dans toutes les pratiques de gestion des ressources humaines.

2. Pertinence de la recherche :

2.1. Pertinence managériale

Notre travail de recherche pourra éclaircir et répondre à certain préoccupation des responsables des ressources humaines au sein de la commune de Ben Aknoun .

D'une part, sur les contraintes rencontrées dans le processus d'élaboration et d'exécution du plan de gestion des ressources humaines et essayer de dégager des pistes sur les causes probables de non atteintes des objectifs tracés par la direction générale de la fonction publique.

L'identification des étapes, du contenu et les acteurs qui interviennent dans d'élaboration du P GRH nous permettra de cerner les limites réglementaires, financières et opérationnelles, due à la spécificité du contexte administratif (dimension politique de la commune) ou à la mauvaise interprétation des textes qui régissent cette institution.

2.2. Pertinence scientifique.

D'autre part ce travail pourra servir à l'ouverture des recherches approfondies sur la complexité de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, caractérisée par sa rigidité et par l'ensemble des procédures administratives et un arsenal de textes réglementaires conçu pour une meilleure utilisation des ressources, mais dans la pratique reste un ambrâmes pour les administrateurs et gestionnaires.

3. Question de recherche.

Afin de mieux comprendre les différentes étapes d'élaboration du P GRH, ainsi décortiquer l'information véhiculée par ce plan et les bases de références utilisées, nous essayons par cette recherche de répondre au questionnement suivant :

Comment élaborer le plan de gestion des ressources humaines dans cette collectivité (commune de Ben Aknoun) ?

Pour bien cerner notre sujet de recherche et assurer un bon cheminement dans le processus de recherche, nous avons formulé deux questions secondaires comme suite :

- Comment le plan GRH aide à établir des prévisions en effectifs dans cette collectivité (postes budgétaires à promouvoir) ?

- Quelle sont les contraintes face à l'émergence d'une GPEC dans les collectivités Locales ?

Au clos de ce chapitre, dont le but désigné était de présenter et de mettre en évidence le choix de notre thème, sa pertinence et les motivations du choix du terrain d'étude ainsi l'objectif de la recherche et ensuite poser nos questionnements de recherche qui s'articulent autour de la gestion des ressources humaine dans la commune de Ben Aknoun à travers l'élaboration du P GRH dont nous essayons dans le chapitre suivant de définir les principaux concepts utilisés ainsi la revue de littérature sur cette problématique.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Nous avons répartie ce chapitre en deux sections dont la première est consacré à la définition des concepts et à la revue de littérature où nous avons répertorie certaines études sur la réforme de l'administration publique, ainsi l'évolution et les pratiques de la fonction ressources humaines en concluant par les enjeux de la GRH dans la fonction publique. En seconde lieu, nous avons mis l'accent sur les caractéristiques de la GRH, ces modèles ainsi les différents types de relation de travail dans la fonction publique algérienne.

Section 1 : Cadre conceptuel et revue de littérature

La diversité des ouvrages en la matière offre un grand éventuel choix au lecteur quant à la définition de la GRH dont Plusieurs auteurs ont essayé de définir ce concept.

Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions de la GRH, mais au contraire, répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

1. Définition des concepts.

1.1. Définition de la 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 GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle 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». (Cadin (L), Guérin(F) et Pigeire (F) ,2007. P.25)

Boyer, & Equiley(1999, P. 10) lui consacre Une autre définition : « la GRH se présente comme l'ensemble des politiques des mesures, quelles que soient leur forme, dont le centre et l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise » .

Nous retenons de ces définitions que la gestion des ressources humaines est donc à la fois un domaine de connaissance et un domaine d'action, elle est aussi une responsabilité partagée entre « le service des ressources humaines » et la ligne dirigeante (la hiérarchie).

Le premier traduit des règles et la deuxième prend les décisions locales. Les logiques de chacun de ces acteurs peuvent différer, La ligne hiérarchique fluctue d'une organisation à une autre et d'une époque à l'autre dans la même organisation.

Notre choix de ces deux définitions est motivé par leur contenu d'une manière générale, de toutes les pratiques ,procédures et activités de la GRH, dont nous pouvons dire que la GRH est un ensemble de pratiques qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation en ressources humaines et les attentes de ses ressources en développement.

Toutefois dans la fonction publique algérienne ces pratiques sont régies par la loi ; qui est fondée sur le 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.

1.2. Définition de la fonction publique.

Selon Bartoli a, (2005, p .52). « La fonction publique désigne un ensemble de personnes travaillant, sous certaines juridictions, au sein des administrations publiques ». Selon cette dimension juridique, la fonction publique regroupe deux aspects, les fonctionnaires qui sont nommés dans un emploi permanent et titularisés dans une structure administrative publique, et les lois réglementaires qui sont des textes, qui sert comme support juridique, des actes administratifs réglementaires, constituant des garanties et des obligations relatives aux libertés d'opinion, droit de grève, déroulement de carrière, obligation de service, mesures disciplinaires,...etc. .

Consciente de la réalité que les hommes et les femmes représentent un levier de performance, voir une source de modernisation pour ses administrations et institutions, la fonction publique Algérienne a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de gestion des ressources humaines dont le P GRH constitue un exemple ; cet outil de modernisation vient en réponse aux exigences de l'amélioration de la qualité du service public; cet outil peut être définie comme suite :

1.3. Définition du plan de gestion des ressources humaines « P GRH ».

C'est une œuvre qui peut être considérée comme un système global de contrôle au sein de la Fonction Publique algérienne. un modèle qu'elle a initialisé à l'usage de toutes les administrations, au cadrage et au pilotage d'ensemble de la gestion des ressources humaines de telle sorte à pouvoir satisfaire les préoccupations des fonctionnaires et agents publics d'une part et de l'administration générale de la fonction publique (DGFP) d'autre part.

Il permet de promouvoir une véritable culture de gestion des ressources humaines et palier à toutes les insuffisances ou carences constatées dans ce domaine afin de garantir aux fonctionnaires et agents public, transparence et objectivité dans le déroulement de leurs carrières. (Instruction N°58, DGFP ,2000).

Cet outil vient pour renforcer les réformes de modernisation de l'administration publique dont la fonction gestion du personnel va prendre une autre dimension dans le nouveau modèle de gestion.

1.4. Définition de la fonction ressources humaines (F RH) :

Comme le souligne Citeau (1997) la fonction ressources humaines est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans les organisations, qui a elle-même émergé de préoccupation hétérogènes.

Selon cet auteur la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines en mobilisant le potentiel des salariés et fédérer leurs aspirations et leurs engagements individuels et collectifs au tour du fonctionnement et du développement de l'organisation. (Laurent B, louise L, Gaëtan M et Éric Charest, 2015, p.277). Aujourd'hui, la F RH connaît, dans de nombreuses entreprises des chantiers importants de transformation centrés sur la «redéfinition des missions de la fonction, du contenu des prestations qu'elle apporte à ses salariés, ses managers opérationnels et la direction de l'entreprise» Jean- Marie Peretti, (cité par Florence LAVAL, Abdallah THIERNO DIALLO 2007, p.125). D'une fonction jusqu'à présent connue pour être plutôt centrée sur la gestion administrative du personnel, la GRH évolue vers un autre stade à savoir « une fonction créatrice de valeur, mettant l'accent sur sa contribution stratégique et

le développement de prestations à valeur ajoutée pour les managers opérationnels » (Florence LAVAL& all 2007, p .125).

En Algérie la fonction ressources humaines, sans qu'elle soit figée car elle est portée par une dynamique évolutive qui fait qu'elle reste fortement tributaire du contexte entrepreneurial. Mohamed Meziane (2014 ,p.03) lui consacre la définition ci-après: « la fonction RH consiste en des missions (définitions de politiques, élaboration et formalisation des systèmes, des méthodes, d'outils et de procédures de gestion,...etc.) et des activités comme l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération ,la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social (gestion du personnel) la valorisation des Compétences, l'audit GRH etc. ».

À partir de ces définitions on peut constater que la définition de la fonction RH est évoluée d'une gestion purement administrative des personnels pour atteindre la dimension moderne de la gestion des ressources humaines actuelle, impliquant le facteur humain dans sa globalité en tant que variable stratégique dans le développement de l'organisation.

2. Revue de littératures :

Au cours des trente dernières années les pratiques de la gestion des ressources humaines ont connu de nouvelle conception, mais la plus part du temps ces conceptions sont que des modifications qui viennent en complément des pratiques existantes et rarement en substitution des approches antérieures. (Annie PARLOLLI, Cécile BLATRIX 2015, P.160)

Selon Paul Crozet et Philippe Harmel (1998) « le passage de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines est supposé symboliser l'adoption des démarches managériales dans les organisations publiques. En réalité quel que soit le terme utilisé, la gestion du personnel semble avoir toujours existé, La nouveauté réside dans le changement de référentiel qui légitime les actes de gestion ».

Le passage d'une fonction de gestion du personnel en fonction ressources humaines et le résultat d'une politique de modernisation dont l'administration publique a subi une batterie de réformes qui se caractérisent par l'introduction des principes et des pratiques de gestion moderne qui sont souvent associés avec le secteur privé. Cependant, elle reste un domaine où les réformes progressent très lentement, en raison d'une multitude de raisons, allant de l'économie et la politique à la culture. Tels sont les propos annoncés par (Azzedine

BENTERKI, 2014) enseignant chercheur ; dans une étude sur l'analyse des principales raisons du rythme lent des réformes de l'administration publique. L'accent mis sur l'administration publique et l'Etat contribue à la compréhension de la priorité d'établir un système d'administration publique efficace et transparent. Le but principal de la recherche est d'identifier les raisons pour lesquelles les réformes de l'administration publique algérienne ont été si difficiles à mettre en œuvre. Selon Braibant, (2002) La mise en œuvre des réformes de la fonction publique suppose l'adhésion de toutes les catégories du personnel dans le but de réaliser les objectifs assignés, les dirigeants sont les acteurs principaux de cette modernisation par la vision qu'ils ont de l'administration et aussi les révélateurs indispensables du système de GRH dans sa globalité. Ces dirigeants expriment généralement des préoccupations en matière de gestion des ressources humaines.

RÉDHA TIR Inspecteur Central Direction des Grandes Entreprises (DGE) au niveau du Ministère des Finances, dans une étude faite en 2005 qui vise l'identification de différentes préoccupations de gestion des ressources humaines du point de vue des dirigeants à travers un questionnaire administré à 203 dirigeants issus de différentes administrations publiques dont le résultat illustrent le caractère non important et non prioritaire des aspects de la GRH chez le dirigeant , les résultats ont démontrés que les dirigeants de l'administration accordent une importance à la communication interpersonnelle, l'accès libre aux informations en matière de politiques de GRH et ils reconnaissent les aspects stratégiques relatifs aux ressources humaines, le maintien du personnel qualifié; mais selon ces dirigeants l'automatisation des tâches administratives et la mise en place de système d'information ainsi La planification et la gestion prévisionnelle des ressources humaines sont de plus en plus des taches effectuées en utilisant des logiciels spécialisés. (Rédha TIR, 2006, p.03)

Pour arriver donc à une administration publique offrant des services publics de qualité, 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. (Mohamed Salah KORICHI ,2014)

Aujourd'hui cette modernisation est prise en compte de manière quasi-générale avec l'objectif de passer progressivement d'une gestion purement administrative à une gestion renouvelée au sens moderne de la GRH, dans ses outils et ses pratiques. De nos jours, la

notion de renouvellement apparaît de plus en plus prégnante dans le langage de la nouvelle gestion publique et devienne une préoccupation majeure des politiques publiques. (Imène LATRECHE et, Abdelaziz CHERAB, 2014, p.62)

En effet, l'administration publique est désormais confrontée à une économie à forte intensité de savoir, des ressources financières et humaines limitées et des clients de plus en plus exigeants. Pour affronter ces défis, les autorités publiques sont aujourd'hui amenées à réévaluer et redéfinir leurs façons traditionnelles de faire (OCDE** 2002).

Ce large mouvement de réforme s'inscrit dans le cadre de ce que l'on appelle le nouveau management public (NMP). Qui ne représente pas une simple application d'outils et de pratiques, il s'agit véritablement de réaliser des modifications dans les valeurs même du secteur public. Ainsi, un débat, toujours d'actualité, s'est instauré et tisser des liens et axes de développement entre le modèle bureaucratique et le NMP. Bourgault, (2011) (cité par BENHASSINE Anissa ,2014 p10).

La gestion publique locale comporte un certain nombre de particularités qui teintent de manière originale les logiques et les méthodes du management public territorial.

La légitimité propre des exécutifs territoriaux et la place des assembles locales dans la détermination des objectifs politiques font que les collectivités territoriales constituent des lieux de pouvoirs plus complexes que dans bien plus vastes que celles de nombreux acteurs du secteur privé, les dispositifs juridiques, règlementaires et normatifs qui encadrent la sphère publique locale induisent des modes de fonctionnement particuliers, les marges de manœuvre de la gestion publique territorial différent de celles accordés dans le secteur privé. (Eric ARDOUIN & Jean-Christophe BAUDOUIN, 2012, p.118).

Sur ces passages en constate que les études sur les réformes de l'administration publique en Algérie sont multiples. Cependant la variable capital humain reste le noyau de toutes les réformes de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en générale et dans les collectivités locales en particulier et le passage d'une fonction administrative du personnels à une GRH au sens moderne du nouveau management public, a été le fruit de l'ensembles des réformes engager par l'état algérien depuis l'indépendance à nous jours, dont les grandes périodes d'évolutions sont évoquées dans la section suivante .

** OCDO : organisation de coopération et du développement économique.

3. Évolution de la GRH dans la fonction publique.

L'histoire de la fonction ressources humaines est ancienne, complexe et diversifiée. Cependant dans ce passage on va essayer de tracer l'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie à partir de l'indépendance jusqu'à la dernière réforme engagée par l'état pour la modernisation de l'administration publique, en citant le volet juridique de ces réformes ainsi les spécificités des pratiques de la GRH dans la fonction publique, en concluant à la fin par un éclairage sur les enjeux politiques des ressources humaines dans les collectivités locales.

Une évolution fortement liée et façonnée par celle de l'économie du pays, s'est déclinée au fil de l'histoire principalement à travers cinq grandes périodes :

a) Les années 60 :

Au lendemain de l'indépendance, alors que le mot d'ordre était à la construction de l'Etat, et de ses institutions de base, cette période a été pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place d'un système administratif approprié – en situation d'urgence due au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie du savoir-faire ; qui par rapport au contexte de l'époque avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation avec la publication du statut général de la fonction publique par l'ordonnance N°66 - 133 en juin 1966 comme acteur-clé. La dynamique de réforme s'est focalisée pour des raisons historiques évidentes, sur l'affirmation de la souveraineté, à travers notamment l'algérianisation de l'encadrement de l'appareil administratif hérité. L'influence prépondérante du parti unique devait se traduire, à cette époque, par une politisation du comportement administratif qui perdurera jusqu'à l'avènement du multipartisme, au milieu des années 80. (Mohamed MEZIZIANE, ALGRH^{††})

b) Les années 70 :

C'était l'époque de la montée en puissance d'un certain nombre de corps de la fonction publique et des grands investissements publics dans les structures ferroviaires et routières, l'éducation, de la santé ... etc.

^{††} ALGRH : association algérienne de gestion des ressources humaines.

Conjointement à ce contexte économiquement favorable, les besoins de l'administration publique pouvaient être satisfaits, notamment avec une croissance régulière des effectifs de fonctionnaires ou d'agents travaillant dans le service public. (Abderrahim BENAREB, 2005, P.62).

Cette période est marquée par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction d'une économie solide, centrée sur le développement d'une industrie lourde, marquées aussi par la construction d'une base industrielle relativement développée centrée sur l'entreprise publique, C'est la période des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent, distribuent des revenus, soignent, construisent les crèches et les logements.

La mise en œuvre de la planification centrale, à travers des plans successifs de développement consacrant l'emprise de la décision administrative sur l'affectation des ressources. La logique de l'Etat providence qui découle de ce choix systémique, a profondément influencé la gestion publique, durant cette période. Devant la faiblesse du secteur privé et l'inexistence d'une société civile organisée l'Etat et l'administration ont constitué l'unique vecteur du développement économique et de la cohésion sociale.

Le chômage ne constitue pas de problème, Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour combler les déficits éventuels, des centres universitaires sont réalisés. En matière de gestion des Ressources Humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.). (BEKHECHI- Samya, BENMANSOUR- Abdlah, 2014, p. 11).

c) Les années 1980 :

Pour la décennie quatre-vingts, les réformes marquent un tournant. Il s'agit de faciliter la vie au citoyen en raison de l'ampleur prise par la bureaucratie, qui grève la crédibilité des pouvoirs publics (Mentri, 1988 ; Boussoumah, 1992 ; Taïb, 1992, cité par ESSAÏD Taïb 1996. p.344). Il est question d'améliorer la nature du système administratif plutôt que de le réformer en profondeur.

Au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie De la période précédente est freinée, La loi du SGT (Statut Général du Travailleur), est

promulguée, Par son biais, l'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qu'ils unissent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisque elle est élaborée à l'extérieur, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion. (Mohamed MEZIZIANE, ALGRH, P.8).

d) Les années 90 :

L'année 1988 a vu la renaissance de la constitution algérienne qui a marqué une rupture idéologique d'une gestion autoritaire et centralisée des institutions publiques, économiques et sociales, elle trace un tournant vers un libéralisme modéré.

La constitution algérienne de 1989 garantit et reconnaît le droit au travail, à la protection à la sécurité, le repos...etc., elle a généralement une valeur supérieure à la loi, le texte constitutionnel est un texte fondamental vu que la constitution est un ensemble de règles juridiques qui organisent les institutions et organisent l'Etat. Elle s'applique à tous les citoyens (ou sujets) d'un Etat.

Après 1989, l'Etat décide de donner une autonomie et une Liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par la constitution. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur mais plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires. L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférerait la propriété des entreprises.

Les années 90, enfin, ont été celles des transitions économiques et politiques difficiles. Des récessions économiques et d'épuisement social sont les premières mesures structurelles qui ont été volontairement engagées par les pouvoirs publics, avant d'être relayées, à partir de 1994, par le programme d'ajustement structurel, dont les effets se sont fait sentir en termes de réduction des effectifs du secteur public et de tarissement de certaines sources de revenus. (AZZEDINE Abdenour, 2004)

Parmi Les actions de réformes engagées par l'Etat Algérien plusieurs initiatives ont été prises dans le sens de l'amélioration de la qualité du service public et de la décentralisation du pouvoir de décision, notamment dans le domaine économique. C'est ainsi que certains contrôles a priori ont été supprimés ou allégés.

La contractualisation se généralise, au détriment de l'injonction, entre l'administration et les entreprises et organismes publics assujettis à des services publics. Les procédures de préparation du budget sont revues dans le sens d'une responsabilité accrue des gestionnaires en matière de répartition des enveloppes financières. (BEKHECHI-Chouikhi Samia, BENMANSOUR Abdallah, 2014)

e. Les années 2000

Après 1990, Les réformes profondes engagées par l'Etat se poursuivent, en matières de gestion des ressources humaines, le rapport avec l'exigence d'efficacité et d'efficience induites par les mutations que connaît le pays en vertu des décrets exécutifs n° 95-126 du 29 avril 1995, relatif à l'élaboration et la publication de certains actes réglementaires ou individuel concernant la situation des fonctionnaires dans la fonction publique qui a pour finalité la gestion prévisionnelle des emplois ainsi que l'amélioration des qualifications des fonctionnaires à travers la promulgation du décret exécutif n° 96-92 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires dans toutes institutions et administrations publiques. Constituant le levier de performance de la fonction ressources humaines dans les organismes publics.

La valorisation des ressources humaines, la requalification des compétences grâce à un système de formation entièrement dédié à la formation administrative et aux valeurs de professionnalisme du secteur public (performance, responsabilité et éthique) reste le défi des réformes de l'Etat dans la fonction publique. (Mohamed Chérif BELMIHOUB ,2004).

En conclusion on peut dire que ces réformes (des années 90) avaient pour objet les transformations structurelles et institutionnelles du système administratif, alors que celles plus récentes des (année 2000) visaient, la modernisation de la GRH à travers l'intégration des Systèmes d'information RH, l'émergence et la promotion d'une GPEC dans la fonction publique ainsi la digitalisation de la fonction RH.

**Tableau N°01 : Représente un état récapitulatif de l'évolution de la fonction
ressources humaines**

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	-prise en charge de certain Recrutement - Suivi des opérationnels dans leurs recrutement et gestion de la phase administrative (salaire, condition de travail...	- définition de la politique de recrutement - La gestion de certain recrutement stratégique - La coordination dans d'autre recrutement gérer par des cadre spécialiste (charge de recrutement, responsable de recrutement - Prise de décision stratégique en matière d'externalisation
Formation	-Définir le plan de formation e suivi de la réalisation - Choix des prestations	- Impulsion de la politique de formation - Pilotage des processus de formation - La réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion de Carrières	-peu d'action dans ce domaine -la mise en place éventuelle d'entretien annuels -la gestion des demandes de mutation	-Le pilotage des projets de développement d'outils De gestion de carrières -mise en place d'outils de gestion prévisionnels des compétences
Rémunération	-Gestion administrative et supervision De la paie -affectation des enveloppes d'augmentation	-définition de la politique salariale -Mise en place de system de participation, D'intéressement ou de variable -Supervision de la partie compensation et bénéfice
Relation sociales	-Gestion au plus près de la relation avec les partenaires sociaux -Gestion des litiges individuels	-Supervision des négociations et la mise en place d'accords -prise en main de certains négociation sensibles et - Processus de séparation(les transactions par exemple)

Source : Guolot, soulez, 2013

Le tableau ci-dessus nous résume l'état d'évolution de la fonction ressources humaines d'une fonction caractérisée par une gestion purement administrative du personnels, dont les pratiques sont des simples taches d'exécution et de suivi des opérations de (recrutement, formation, rémunération etc..) vers une fonction de gestion des ressources humaines moderne avec l'intégration de l'aspect stratégique de la GRH .

4. La GRH dans la fonction publique : Cadre réglementaire et Pratiques.

4.1. Le 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) à travers le décret exécutifs n° 95-126 cité en dessus, ainsi l'instruction N°17/CG du 23mai 1995 relative à la nouvelle procédure de contrôle à postériori de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- L'instruction N°240/DGFP du 27 mai 1995 relative aux modalités d'application des dispositions du décret N° 95-126.
- La promulgation de l'ordonnance 06-03 déterminant les règles statutaires applicables aux fonctionnaires exerçant au sein des administrations et institutions publiques. (KORICHI & BOUCHERIBA, 2015)

Cet ensemble de lois, décret et instructions permettant un cadrage et un contrôle de toutes les pratiques en matière de gestion des ressources humaines dont les typologies varient d'un auteur à un autre.

4.2. Les pratiques de la GRH dans la fonction publique :

Il existe plusieurs typologies de pratiques en GRH, La revue de littérature sur ce sujet fait ressortir un ensemble de pratiques reconnues comme les plus pertinentes (Perez & Garcia Falcon, 2002). Ils intègrent les différents niveaux d'intervention tels que la planification, l'organisation, l'animation, l'élaboration des normes et des procédures et l'évaluation. Ces pratiques ont traité la définition des besoins des services en personnel et en formation, ainsi qu'à la définition des délais d'exécution des plans et des procédures des collaborations interservices, ... etc.

La fonction ressources humaines recouvre selon David Autissier, (2011) les cinq pratiques suivantes : le pilotage RH, la gestion des carrières, la gestion administrative la gestion des relations sociales, le développement RH.

Cependant dans la fonction publique algérienne chaque administration et institution établit annuellement un plan de GRH, où sont inscrites 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
- ✓ Aux mises à la retraite (décret N° 95-126 ,1995).

Ces pratiques sont citées par plusieurs auteurs comme des pratiques de base dans la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la formation, la rémunération et l'évaluation ou l'appréciation mais elles prennent une autre dimension (facteur politique) que le secteur privé, dans la fonction publique, elles représentent les opérations clefs pouvant offrir des ressources humaines compétentes et motivées, capables de contribuer à la réalisation des objectifs.

L'ordonnance 06-03 est le cadre de référence en matière des procédures et les conditions d'applications de différentes pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des administrations et institutions publiques dont on dégage les pratiques suivantes :

a) Le recrutement :

Selon Ordonnance n°06-03 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 subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

b) 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 destinés à apprécier notamment : le respect des obligations générales et statutaires ; la compétence professionnelle ; l'efficacité et le

rendement ; la manière de servir ses aptitudes professionnelles. L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité entre autres, l'avancement et la promotion, l'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance ; l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses. (Ordonnance 06-03 articles, 97. 98.99)

c) La formation

Par ailleurs, la formation des fonctionnaires occupe une place privilégiée dans la politique de gestion des ressources humaines 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 dont l'administration est tenue d'organiser de manière permanente (ordonnance 06-03) .

d) L'avancement et la promotion

L'avancement et le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur il s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités. La promotion quant à elle est une 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 -

Elle 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 tests 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 (Ordonnance 06-03 articles, 106.110).

e) 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 prime (part variable de la rémunération), sont aussi instituées et fixées 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.

5. Les enjeux de ressources humaines dans les collectivités locales.

La gestion des ressources humaines a été considérée par les élus depuis longtemps comme étant un ensemble de tâches effectuées par des administrateurs dans le cadre de répondre à la conformité juridique et procédurale et qui est l'affaire de l'administration et une question de gestion interne.

Dans cette perception, l'intervention des élus avait tendance à se cantonner à un rôle de régulation et d'arbitrage dans le traitement des cas particuliers des agents (commission permanente, paritaire). Leurs préoccupations étaient principalement focalisées sur les questions de masse salariale et sur le niveau des dépenses du budget de fonctionnement ainsi la rationalisation d'utilisation des effectifs.

Le positionnement et la sensibilité des élus ont évolué récemment suite aux changements intervenus dans l'environnement territorial et les contraintes accrues en matière budgétaire, car aujourd'hui les élus locaux tiennent souvent à la personnalité des hommes et des femmes politiques en place et à leur sensibilité sur la politique de gestion des ressources humaines, ils ont bien compris que le résultat de l'action politique repose en grande partie sur la capacité de l'encadrement supérieur à combiner approche managériale et gestion administrative des ressources humaines.

Le portage des politiques ressources humaines par les élus repose le plus souvent sur le binôme constitué du maire associé à un adjoint en charge des questions de personnels. Très fréquemment, l'un ou l'autre des membres de ce binôme a une expérience personnelle dans la gestion des ressources humaines sur le champ public ou privé. (Kurt Salmon, 2012)

Par contre, l'Algérie dans sa politique publique en matière de gestion des ressources humaines notamment dans les collectivités locales a inscrit dans le code communal de 2011 dans sa section 03 notamment les articles (37 jusqu'au 45) la définition, la qualité de l'élu et son champ d'intervention ainsi ses attributions autant que représentant du peuple au niveau local. Malgré que sur le terrain la délégation du pouvoir aux élus par le président de l'assemblée populaire communale consiste un outil de manœuvre pour ces derniers d'exercer une pression sur les fonctionnaires dont leur carrière est en jeu.

Section 02 : Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne

La gestion des institutions, organisations publiques ou d'une collectivité ne ressemble pas tout à fait à celui d'une entreprise. Cependant Il y a des Points Communs comme la gestion administrative, la mise en place des règles et procédures, la gestion des projets...Mais, sur certains aspects, la gestion des institutions publiques reste très spécifique, car elle doit s'accommoder à un environnement complexe composé :

- ✓ D'une multiplicité d'acteurs et d'institutions, d'horizons et de nature très différentes ;
- ✓ De territoires et de compétences variées ;
- ✓ Elle doit s'accommoder à un cadre législatif et réglementaire très dense (Constitution, lois, décret.....) régissant l'Etat et ses institutions. (BEKHECHI-Samia, BENMANSOUR Abdallah, 2014, p.16).

Selon (V.-M. Santo et P.-E. Verrier, 1997, p.5) il y a cinq (05) composantes qui permettent de caractériser les organisations publiques à savoir :

- a) Les poursuites des finalités extérieures : alors que l'entreprise privée poursuit, d'une manière autonome une finalité interne de suivi et de développement, les organisations publiques sont soumises à des finalités externes définies et imposées par la loi (politique publique nationale, politique extérieure, état civil, aide sociale et conjoncture économique...) ;
- b) L'absence de rentabilité capitaliste ;
- c) Des missions assurées en concurrence nulle ou imparfaites ;
- d) Des systèmes complexes et extrêmement cloisonnés ;
- e) Une soumission de l'action administrative au politique ;

La fonction publique en Algérie souffre de beaucoup de dysfonctionnements (RAHMANI, A, 1997), notamment un manque de qualifications et une absence de critères de recrutement qui se traduisent d'une part par des sureffectifs dus à un manque de maîtrise de planification et de contrôle, Une surcharge des emplois peu ou pas qualifiés, une administration sous encadrée, des difficultés à attirer, fidéliser et conserver les compétences résultant d'une absence d'une perspective de carrière.

Une enquête élaborée par les services du ministère de l'intérieur et des collectivités locales MICL (août 2011) révèle que l'encadrement des collectivités locales contient les caractéristiques suivantes :

- Un sous-encadrement chronique des collectivités : taux d'encadrement moyen très faible de l'ordre de 1,6 % ;
- Une sous qualification – l'encadrement est issu de promotion interne souvent de fonctionnaires non diplômés ;
- Une précarité de l'emploi : 80 % des personnels sont contractuels (CDD) et relève souvent du dispositif filet social, des emplois d'attente : contrats de pré-emploi, emploi de jeunes ; ...
- Le personnel de l'administration est dominant par rapport au personnel technique ;
- Manque d'attractivité pour les métiers offerts par l'administration locale, ce qui a pour conséquence de faire fuir les jeunes diplômés et les compétences ;
- Difficultés de recrutement de personnel liées aux capacités budgétaires limitées des collectivités ;
- Niveaux des salaires faibles.

Et pour remédier à cette situation, la fonction publique s'est préoccupée tout d'abord de doter les agents publiques d'un statut qui les protègent contre l'arbitraire du pouvoir politique, selon l'article 02 de l'ordonnance 06-03 relative au statut général de la fonction publique le statut s'applique au fonctionnaires exerçant au sein des institutions et des administrations publiques. Il est entendu par institutions et administrations publiques, les institutions publiques, les administrations centrales de l'Etat, les services déconcentrés en dépendant, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics à caractère scientifique et technologique et tout établissement public dont les personnels peuvent être soumis aux dispositions de ladite ordonnance .

La fonction publique algérienne est fondée sur un modèle bureaucratique et du fonctionnariat ; Il est communément admis que le fonctionnariat, dans les sociétés modernes a été théorisé par Max Weber avec sa conceptualisation de l'idéal –type de la bureaucratie (Weber, 1956).

Dans son modèle bureaucratique les fonctionnaires sont comme l'un des ingrédients fondamentaux d'une organisation bureaucratique chargée de mettre en œuvre de manière

professionnelle et neutre les décisions des gouvernants eux-mêmes légitimés démocratiquement par une élection populaire. Le fonctionnaire dans cette vision classique (Germann (1996) ; Olson (2006)) est nommé (à vie) après avoir été sélectionné selon des critères professionnels liés aux compétences ou aux diplômes attestant du savoir professionnel. Cette nomination doit offrir une indépendance par rapport au pouvoir politique. Occupe une fonction à plein temps sans y être personnellement attaché, travaille en fonction de l'application stricte des règles définies et des instructions reçues par la voie hiérarchique (politique et administrative), bénéficie d'un traitement correcte (pour éviter la corruption) progressant selon l'ancienneté et d'une retraite. (Yves EMERY et NOEMI Martin, 2010)

Selon (ROUBAN, 2000) les caractéristiques de l'organisation bureaucratique notamment un fonctionnement stable et prédictible, offrant à long terme un cadre de références claires et mécanismes de contrôle rodés, une hiérarchie devant être rigoureusement suivie ainsi qu'une spécialisation des agents par une division du travail placent les fonctionnaires dans un environnement rigide.

Le modèle bureaucratique représente également une vision institutionnelle véhiculant l'état public (ethos public) affirmant le rôle de l'Etat dans la régulation de la société, les fonctionnaires sont appelés à garantir une mise en œuvre de la loi conforme à l'esprit du législateur (BRERETON & TEMPLE 1999 ; FARNHAM & HOLTON 2005 (cité par Yves EMERY et NOEMI Martin, 2010, p. 26)).

1. Les modèles de la fonction publique dans le monde.

D'après les documents de l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE (2002)), il existe deux modèles de systèmes dans la fonction publique dans le monde :

1.1. La Fonction publique d'emploi.

La situation du fonctionnaire dans ce modèle 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 aux Etats-Unis et dans la plupart des pays Européennes tel que le Royaume Uni, le Canada, l'Italie et la Suisse.

1.2. 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 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, Espagne, Belgique « fédérale » et à la majorité des pays arabes.

L'Algérie est dans un système de fonction publique de carrière, alors que les exigences de la mutation du service public auraient plutôt été compatibles avec le système de fonction publique d'emploi. La fonction publique de carrière suppose une polyvalence du fonctionnaire. Or, si la polyvalence présente des avantages, elle connaît des limites parce qu'elle ne favorise un développement du fonctionnaire dans une perspective de développement du métier. L'Algérie adopte la fonction publique de carrière où la vie des fonctionnaires est réglementée par un statut.

Le système de carrière a pour effet de ne pas lier les agents à un emploi déterminé, mais à leur proposer de s'élever dans la hiérarchie au cours de leur carrière, la particularité du régime applicable aux fonctionnaires est différent de celui des salariés du secteur privé.

Il repose sur l'idée que l'état dans ses relations avec ses agents est soustrait au régime de droit commun. Il détermine les règles de façons purement unilatérale en contre partie des garanties et droit fondamentaux assurent aux fonctionnaires à travers une relation statutaire et réglementaire (ordonnance 06-03).

2. La GRH entre relation statutaire et contractuelle.

La relation Statutaire représente la formalisation juridique du pouvoir unilatéral de l'administration, et donc de la soumission des fonctionnaires aux nécessités de l'intérêt général, cette soumission à intérêt général implique que l'agent de l'administration publique ne puisse discuter les règles qui lui sont applicables avec son employé, ce pouvoir

unilatéral de l'administration se traduit notamment par l'arrêté de nomination, ce dernier conçu pour donner la légitimité à un fonctionnaire d'occuper un poste dans la hiérarchie administrative, la signature d'un arrêté individuel ne vaut pas acceptation du contenu de l'acte mais atteste la notification de l'acte à l'intéressé .(Anne COLLIN, 2017,p.33)

Par contre la relation statutaire selon l'article 4 de l'ordonnance 06-03 relative au statut général de la fonction publique, définit le fonctionnaire comme agent qui est nommé dans un emploi public, titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative, dont la titularisation est l'acte par lequel le fonctionnaire est confirmé dans son grade.

- **Le grade :** à lui est distinct de l'emploi. Il est le titre qui confère à son titulaire vocation à occuper les emplois correspondants. (art5)
- **Le corps :** regroupe un ensemble de fonctionnaires appartenant à un ou plusieurs grades et qui sont régis par le même statut particulier. Le fonctionnaire est vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire. (Art 6 et7)

Un ancien directeur générale de l'administration de la fonction publique française a signalait la différence entre les appellations juridiques de relation statutaire que il y'a le statut et les statuts, selon Le Vert D « le statut général de la fonction publique est un texte de loi au contenu assez général accompagné d'un certain nombre de décret d'application (...) il est complété par des statuts particuliers adaptant ces règles générales, ou y dérogeant en fonction de la situation des corps de fonctionnaires, ces statuts particuliers se différencient bien du statut général, ils sont plus faciles à modifier et adapter aux situations particulières » (Le Vert d ,1989).

En Algérie, les institutions et administrations publiques sont soumises à un seul statut de la fonction publique qui est régie par l'Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427

Correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ainsi des statuts particuliers qui viennent réglementer chaque corps spécifique comme mentionné dans l'article 03 de l'ordonnance 06-03.

Les administrations publiques peuvent faire appel à d'autres régimes juridiques de travail dans des situations circonstanciées, Selon (Jean-Ludovic SILICANI ,2008) cinq grands motifs justifient le recours à des contractuels :

- a. Répondre aux besoins occasionnels des administrations ;

- b. Organiser des carrières courtes ;
- c. Bénéficier de compétences insuffisamment répandues ou disponibles au sein des agents titulaires ;
- d. Favoriser la mobilité entre le secteur public et le secteur privé ;
- e. Faciliter l'accès à la fonction publique.

La relation contractuelle est le contrat qui lie l'administration à un agent, elle se distingue du contrat de droit privé classique présenté par le droit de travail à travers **la Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail** dont Le contrat de travail est établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes selon l'article 09 de la présente lois et dont La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit. Donc Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur. Elle crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la législation, la réglementation, les conventions, ou accords collectifs et le contrat de travail.

Par contre la relation contractuelle dans la fonction publique peut être modifiée de manière unilatérale par l'administration. Le recours aux agents contractuels est toutefois possible, à titre dérogatoire dans des conditions prévues dans l'article 20 de l'ordonnance 06-03 qui stipule : « Il peut être procédé, à titre exceptionnel, au recrutement d'agents contractuels sur des emplois destinés à des fonctionnaires, dans les cas suivants :

- En attendant l'organisation d'un concours de recrutement ou la mise en place d'un nouveau corps des fonctionnaires ;
- En vue de pourvoir à la vacance momentanée d'un emploi ».

Les emplois correspondant à des activités d'entretien, de maintenance ou de service, dans les institutions et administrations publiques, sont soumis au régime de la contractualisation, Dont la liste des emplois prévus sera fixée par voie réglementaire. Mais au moins à titre exceptionnel, l'administration peut être procédée au recrutement d'agents contractuels autres que ceux prévus dans article 20 de la présente ordonnance et ce pour la prise en charge d'opérations revêtant un caractère conjoncturel selon le cas et en fonction des besoins de institution et administration publique, par voie de contrat à durée déterminée ou indéterminée, à temps plein ou à temps partiel. (Ordonnance 06-03 Articles ,21.22)

3. Pourquoi avoir opté pour un statut que le contrat ?

Le contrat de travail qu'il s'agisse du contrat individuel ou des accords et convention collectives sont des compléments pour renforcer la relation de travail entre l'employeur et le salarié qui est régie par le droit de travail qui représente une norme minimale pour la majorité des salariés, cette relation contractuelle soumet toute modification dans la relation de travail (rémunération, durée de travail, formation...) au droit de travail.

L'organisation de la fonction publique et les relations des fonctionnaires avec leurs administrations sont régies par un droit statutaire, un corps de règles édictées par la puissance publique. Le statut soustrait pour l'essentiel les fonctionnaires au droit du travail. Le contenu du droit applicable est différent, tout comme sa méthode d'élaboration. Les textes statutaires régissent la totalité de la carrière du fonctionnaire sont des actes unilatéraux, même s'ils sont pris à sa demande, ou doivent respecter certaines procédures. (Suzanne MAURY, 2010, P.73)

Cependant l'Algérie va de plus en plus vers la contractualisation des administrations publiques, cette tendance vient répondre à ces nouvelles données économiques et financières.

Ces dix dernières années, l'Etat constate que cette nouvelle forme de travail est très adaptée et plus flexible avec le nouveau modèle de management public dont le pays doit s'intégrer.

CHAPITRE 3 :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Section 01 : Présentation de terrain de recherche (commune).

Après avoir vu l'aspect théorique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, son évolution depuis l'indépendance ainsi le passage d'une fonction gestion de personnels à une gestion moderne de ressources humaines à travers les réformes engagées par l'Etat dont l'introduction du P GRH consiste le noyau de ces réformes.

Dans ce chapitre on essaye de savoir comment s'effectuer l'élaboration du P GRH dans la commune de Ben Aknoun. Après une présentation de la commune, ces organes et son organisation ainsi les outils de collectes des données pour passer aux étapes d'élaboration et contenu du P GRH.

1. Présentation de la commune.

La commune et la collectivité territoriale de base en Algérie, consacrée par la constitution du 10 septembre 1963, elle est définie dans le code communal de 2011 dans son article N°1 comme suite : « La commune est la collectivité territoriale de base de l'état elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée par la loi ».

Elle est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Elle concourt avec l'Etat, notamment, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

La commune doit s'assurer de la disponibilité des ressources financières nécessaires aux charges et missions qui lui sont légalement dévolues dans chaque domaine. Toute mission nouvelle dévolue ou transférée par l'Etat à la commune s'accompagne de l'affectation concomitante des ressources financières nécessaires à sa prise en charge permanente. (Articles 2, 3,4 du code communal, 2011).

1.1. Des instances et des structures de la commune (voir organigramme en ANNEXE-B).

Selon l'article 15 du code communal, La commune dispose :

- a. D'une instance délibérante : l'assemblée populaire communale ;

- b. D'un organe exécutif, présidé par le président de l'assemblée populaire communale ;
- c. D'une administration animée par le secrétaire général de la commune, sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale.

Les instances de la commune inscrivent leur action dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.

1.2. Effectifs de la commune.

La commune de Ben Aknoun dispose d'un effectif estimé à 337, au 31/12/2017. Les caractéristiques générales de cette population sont dégagées comme suite :

a. Répartition de l'effectif par âge :

Tableau n° 02 : Répartition des effectifs de la mairie selon l'âge

effectifs CATEGORIE D'AGE	Effectifs titulaires	%	Effectifs Contractuels	%
Moins de « 30ans	02	0,9	05	4,5
[30-40[	21	9,5	30	27,02
[40-50[	91	41,17	49	44 ,15
[50-60[	97	43,89	25	22,53
Plus de 60	10	4,52	02	1,8
Total	221	100%	111	100 %

Source : élaboré par l'étudiant mars 2018

Le tableau ci-dessus de tous les agents de la commune a le mérite de fournir des Indications particulièrement nombreuses au niveau de la gestion du personnel. Le pourcentage obtenu dans toutes les catégories d'âge nous renseigne sur l'histoire récente de la structure et sur ses perspectives d'avenir. En effet, cette pyramide nous révèle un déséquilibre entre les classes d'âges. Ainsi, la classe d'âge de 50-60 ans se trouve surreprésentée dans l'effectif de la commune avec 43,89% suivie de 41% de présence pour la catégorie de 40a 50 ans ; de même pour les agents contractuels où les mêmes classes sont majoritaires. Sur ce constat on peut en déduire une forte chance de difficultés futures dans les prochaines années, avec alors une majorité de personnel très âgés ainsi l'absence d'une population jeunes pour assurer la relève, dont la présence est très minime avec seulement 07 personnes sur 337 qui ont moins de 30 ans.

b. La répartition de l'effectif selon le niveau d'expériences.**Tableau N°03 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'expériences**

Année d'expériences	Effectifs Titulaires	%	Effectifs Contractuels	%
-5ans	19	8.59	48	43,24
[5-10[	06	2.72	27	24 ,32
[10-15[	05	2.27	22	19,82
[15-20[	72	32.57	12	10,81
+ 20 ans	118	53.4	02	1,8
TOTAL	221	100%	111	100%

Source : élaboré par l'étudiant mars 2018

Le tableau ci-dessus nous indique que l'ancienneté moyenne du personnels titulaires dépasse les 20ans avec une représentativité 53,4 % suivie de 32,57% pour ce qui ont entre 15 à 20 ans d'expérience ce qui explique les recrutements de masse engagés dans la fin des année 1980 et début 1990 une période qui coïncide la création de la mairie de Ben Aknoun , voir décret de création N°87-259 de 01/12/1987.

Par conséquent Au niveau économique, il apparait en effet 53% du personnel disposant d'une ancienneté moyenne élevée vu par conséquent créer de façon automatique une masse salariale plus importante, donc augmentation du budget de fonctionnement, mais Au niveau social, l'ancienneté moyenne est aussi un précieux clignotant ; elle témoigne en effet dans quelle mesure la sécurité d'emploi est assuré et les agents demeurent fidèles à leurs engagements et dans quelle mesure il y a un turn-over raisonnable.

Par contre l'effectif contractuel est caractérisé par une dominance d'effectifs nouvellement recruté dont 43% ont moins de 5ans d'expériences suivie de 24, 32% Qui ont moins de 10 ans d'expériences; des chiffres qu'on peut expliquer par la nouvelle politique du gouvernement engagée à partir de 2009 dans le cadre de rationaliser le recrutement des institutions publiques et dont la contractualisation est la meilleure solution pour couvrir les postes vacants.

c. Répartition de l'effectif selon le genre.

Tableau N° 04 : Répartitions d'effectifs selon le genre

EFFECTIFS GENRE	Effectifs Titulaires	%	Effectifs contractuels	%
Hommes	179	89 ,15	65	58,55
Femmes	42	19	46	41,44
Total	221	100%	111	100%

Source : élaboré par l'étudiant mars 2018

La dominance masculine dans l'effectif titulaire de la mairie reste visible avec 89 ,15% contre 19% pour les femmes ; des chiffres qu'on peut expliquer suite au recrutement massif des années 1990 ou l'implication de la femme dans le marché de l'emploi été timide.

Par contre pour l'effectif contractuel la femme est présente avec 41,44%, un taux proche de celui des hommes car depuis les 10 dernières années la femme est de plus en plus présente sur le marché de l'emploi, et même dominante dans certain institutions et établissements de service.

1.3. Organisation de l'administration de la commune.

a. De la responsabilité de la commune.

La commune est civilement responsable des fautes commises par le président de l'assemblée populaire communale, les élus communaux et les personnels communaux, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs missions. La commune est tenue d'exercer devant la juridiction compétente une action récursoire contre ces derniers, en cas de faute personnelle de leur part.

Toute décision prise par le président de l'assemblée populaire communale, ne tenant pas compte des avis, dûment exprimés par les services techniques habilités, entraînant des préjudices au citoyen, à la commune et/ou à l'Etat, font encourir à son auteur les sanctions prévues par la législation en vigueur. La commune est tenue de protéger les personnes visées à l'article 148 contre les menaces, outrages, ou diffamations dont elles peuvent être l'objet, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs missions (code communale articles 146-147).

b. Du président de l'assemblée populaire communale.

Le président de l'assemblée populaire communale est élu pour le mandat électoral conformément aux dispositions de la présente loi.

Le président de l'assemblée populaire communale exerce des pouvoirs, au nom de la collectivité territoriale qu'il représente, et au nom de l'Etat. (Article 62).

Des attributions du président de l'assemblée populaire communale :

1. Au titre de la représentation de la commune :

Le président de l'assemblée populaire communale représente la commune dans toutes les cérémonies solennelles et manifestations officielles.

Il est tenu d'y prendre part au titre de ses obligations définies par la présente loi.

2. Au titre de la représentation de l'Etat

Le président de l'assemblée populaire communale représente l'Etat au niveau de la commune. A ce titre, il est chargé, notamment, de veiller au respect et à l'application de la législation et de la réglementation en vigueur. Articles 77-84 code communale (2011).

La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale et animée par le secrétaire général de la commune. L'organisation de l'administration de la commune est définie conformément à la loi, et en fonction de l'importance de la collectivité et du volume des tâches qui lui incombent, notamment celles relatives a :

- ✓ L'organigramme et au plan de gestion des effectifs ;
- ✓ L'organisation et le fonctionnement du service de l'état civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
- ✓ La tenue et la gestion du fichier des électeurs ;
- ✓ Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résidant dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- ✓ L'action sociale ;
- ✓ L'activité culturelle et sportive ;
- ✓ La gestion budgétaire et financière ;

- ✓ La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
- ✓ La gestion du personnel communal ;
- ✓ L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux ;
- ✓ Les archives communales ;
- ✓ Les affaires juridiques et contentieuses (Code Communale 2011 Articles, 125.126)

Ainsi dans son article 129 du présent code stipule que sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale, le secrétaire général de la commune :

- ✓ Assure la préparation des réunions de l'assemblée populaire communale ;
- ✓ Anime et coordonne le fonctionnement des services administratifs et techniques communaux ;
- ✓ Assure l'exécution des décisions liées à la mise en œuvre des délibérations portant sur l'organigramme et le plan de gestion des effectifs prévus à l'article 126 ci-dessus.
- ✓ Élabore le procès-verbal de passation de consignes prévu à l'article 68 ci-dessus. Il reçoit délégation de signature du président de l'assemblée populaire communale, à l'effet de signer l'ensemble des documents relatifs à la gestion administrative et technique de la commune, à l'exclusion des arrêtés.
- ✓ D'assurer le respect de la législation et de la réglementation en vigueur en matière de gestion des ressources humaines, de gestion financière et budgétaire et des marchés publics (Décret exécutif n° 16-320, 2016, article .16)

Le secrétaire générale accomplir aussi d'autre missions dans le cadre de ses compétences attribuer par le Décret exécutif n° 16-320 (2016) relatif au statut particulier du secrétaire générale.

Les personnels des services et établissements communaux non régis par le statut général de la fonction publique sont dotés d'un statut particulier, ils bénéficient d'actions de formation et de perfectionnement, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. La commune peut recourir, par convention, aux services d'experts et de consultants pour l'accomplissement de missions ponctuelles, dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur. (Code communale, 2011, Articles 130. 131.132).

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.

1. Approche méthodologique

Selon CRESWELL, J. W. (2009) l'objectif est d'explorer ou analyser un processus (étude de cas) l'approche constructiviste s'affirme comme une méthode pertinente pour le sujet, Notre travail de recherche s'inscrit dans ce cadre épistémologique car notre objectif est de **comprendre et d'analyser le processus** d'élaboration du P GRH et de Faire un diagnostic des différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre notre étude de cas, nous mène à procéder aux entretiens avec les différents acteurs qui interviennent le plus dans le fonctionnement de la gestion communale dans son ensemble.

2. Techniques de collecte des données.

2.1. L'entretien :

Notre choix de la technique de l'entretien comme outil principales de collecte des données est motivé par la pertinence de ce dernier dans les études dite qualitatives, dont l'information recherchée est caractérisée par **le contexte du terrain** de recherche.

« L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées » (BLANCHET § GOTMAN, 1992, p. 40).

La technique de l'entretien consiste à provoquer une conversation réglée entre un enquêteur et un enquêté muni le plus souvent d'un guide d'entretien.

L'enquête par entretien est davantage adaptée pour faire apparaître **les processus** et les **«comment»** que pour prendre en charge les questions causales, les «pourquoi» (Blanchet § GOTMAN, 1992, p. 41). Il permet de saisir le sens donné par les acteurs à leurs pratiques, un processus, une expérience, un événement.

Autrement dit, l'enquête par entretien est particulièrement adaptée à notre thème de recherche, « elle révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement. Les représentations et les pratiques ; les rationalités propres aux acteurs, celles à partir desquelles ils se meuvent dans un espace social, et non pas ce qui les détermine à se mouvoir dans cet espace social » (BLANCHET Alain, 2007).

2.2. L'analyse documentaire (documentation interne, référentiel de travail....)

L'exploitation des référentiels juridiques, lois, décret instruction ministérielle et autres documents internes de la mairie a été pour nous une source de données cruciales et des pièces majeures dans notre investigation au sein de cet organisme pour pouvoir croiser l'information collectée à travers les entretiens, concernant la conformité des pratiques à la voix statutaires et réglementaires, notamment le modèle de la DGFP du PGRH.

3. L'échantillonnage :

C'est choisir « selon les critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier » (ACTOUF Omar, 1987). Dans notre recherche la population mère est connue, elle englobe l'ensemble des fonctionnaires au sein de la mairie de Ben Aknoun. L'échantillon a été sélectionné par la technique de boule de neige qui consiste à ajouter à un noyau d'individus, tous ceux qui ont relation avec notre sujet de recherche, le (P GRH).

Eisenhardt (1989) & Yin (1994) situent le seuil de l'échantillon entre 4 et 10 cas. Malgré qu'il n'y a pas une règle absolue, mais lorsqu'un cas supplémentaire n'apporte plus d'informations clés permettant d'enrichir notre compréhension on arrive à la saturation. (cité par SETTII Zakia cours de méthodologie de recherche, 2018)

Notre échantillon est composé de cinq personnes dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°05 : Caractéristiques de notre échantillon.

Interviewer	Grade ou corps	Poste Occupé	Age	Expériences Professionnels	Genre
01	Administrateur Principal	Secrétaire générale De la commune	53	26 ans	Homme
02	Administrateur Territoriale	Chef de service Du personnel	48	23 ans	Femme
03	Agent principale d'administration	Gestion de retraite	48	24 ans	Homme
04	Agent principal d'administration	Chef service finance	52	21 ans	homme
05	Administrateur Territoriale	Chef de service contentieux	52	22 ans	Femme

Source : élaboré par l'étudiant avril 2018

4. Conception du travail sur le terrain.

L'enquête de recherche s'est étalée sur une période de trois mois à partir de 14 février 2018 jusqu'à 14 mai 2018.

Nous avons procédé en premier lieu par des entretiens exploratoires avec les premiers responsables de la commune (maire, premier adjoint) pour comprendre d'avantage l'organisation du travail dans cette commune et notamment la manière dont le travail se fait, ainsi recenser les acteurs intervenant d'une manière directe ou indirecte dans le processus d'élaboration de plan de gestion des ressources humaines

Après avoir effectué des entretiens exploratoires en tant qu'outil complémentaire nous avons dégagé les acteurs principaux intervenant dans l'élaboration du P GRH est sur lesquels les entretiens approfondis vont être exercés.

L'accord des personnes interviewées a été sollicité pour enregistrer les entretiens de manière à recueillir des informations optimales et à ne pas perdre d'éléments en prenant uniquement des notes ; l'anonymat leur a par ailleurs été garanti, les enregistrements ayant été exclusivement utilisés dans le cadre de cette recherche.

Chaque entretien a duré environ une heure, la formulation des questions posées était suffisamment large et ouverte pour laisser à la personne interviewée le plus de liberté et de spontanéité possibles dans ses réponses.

Les thématiques générales abordées avec les personnes interviewées sont présentées dans la guide d'entretien joint en annexe A, utilisée comme support à la discussion durant les entretiens.

Nous avons exploité les données du terrain avec la méthode de l'analyse thématique, cette procédure qui « est défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohésion singulière de l'entretien et cherche une cohésion thématique inter-entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes ». (BLANCHET Alain et autres, 2007, p 96).

Avec l'analyse thématique la thématisations constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donnée en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la problématique .l'analyse

thématique consiste dans ce sens à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel. (Pierre PAILLE et Alex MUCCIELLI, 2012, P. 232).

5. Les difficultés rencontrées

Durant notre projet de recherche nous avons rencontré certain obstacle à chaque phase de recherche commençant de la théorie jusqu'à la pratique sur le terrain et cela pour les causes suivantes :

- La nature du thème, car par sa technicité la plus grande partie du travail ne peut être expliqué que par la pratique.
- L'absence de certains références et documents de travail dans la mairie (arrêté son numéro, organigramme n'est pas actualiser (daté de 1995)
- La langue de travail est l'arabe (obligation de traduire plusieurs documents).
- La difficulté d'accès à l'information pour réaliser notre enquête qui est due à la rétention de l'information par les fonctionnaires.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION ET ANALYSE DU CAS

Le P GRH est l'un des outils d'aide à la prise de décision en termes de gestion des ressources humaines, dont il présente exhaustivement des détails de toute la situation pour but de maîtriser et orienter la carrière des fonctionnaires. (BELDJELALIA Nabil, 2003)

1. Objectifs du plan GRH.

1.1.Objectifs généraux

- ✓ Rationaliser l'utilisation des effectifs ;
- ✓ Faire émerger et promouvoir une gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- ✓ Réhabiliter le gestionnaire en le rendant responsable de sa gestion. (Décret n° 95-126 du 29 avril 1995, et d'autres objectifs cités par (instruction N°240/DG/DGFP 1995) ;
- ✓ Réunir les meilleures conditions pour favoriser l'émergence d'une gestion prévisionnelle des Ressources Humaines et la mise en place des instruments et mécanismes destinés à assurer la régulation et la maîtrise des effectifs dans l'administration Publique ;
- ✓ Instaurer une mission d'audit relevant des services de la fonction publique Permettant d'évaluer l'efficacité des services chargés de la gestion des ressources Humaines ;
- ✓ De responsabiliser pleinement les gestionnaires sur tous les actes de gestion des personnels.

1.2.Objectifs opérationnels

- Maîtriser les effectifs dans leur pluralité et dans leur diversité ;
- Prévoir et assurer le bon fonctionnement des commissions paritaires ;
- Établir la programmation des concours, examens ou tests professionnels et les opérations de promotion ;
- Établir la programmation des opérations de formation, de perfectionnement et de recyclage en harmonie avec le plan de formation annuel et pluriannuel ;
- Programmation des opérations statutaires courantes (confirmations, avancement d'échelon, avancement de grade entre autres) ;
- Programmation et suivi des départs à la retraite (Expérience algérienne en matière de gestion de ressources humaines PGRH/ établi par le DGFP) .

2. Finalité du plan GRH.

La procédure de contrôle sur la gestion des ressources humaines s'exerce sur l'ensemble des actes de gestion relatifs à la carrière des fonctionnaires et agents, ce nouveau outil de contrôle vise à :

- ✓ Réunir les meilleures conditions pour favoriser l'émergence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines et la mise en place des instruments et mécanismes destinés à assurer la régulation et la maîtrise des effectifs dans l'administration publique ;
- ✓ instaurer une mission d'audit relevant des services de la fonction publique permettant d'évaluer l'efficacité des services chargés de la gestion des ressources humaines ;
- ✓ responsabiliser pleinement les gestionnaires sur tous les actes de gestion des personnels.

En effet le nouveau dispositif de contrôle implique la responsabilité personnelle sur l'ensemble des actes de gestion se rapportant au déroulement de la carrière des fonctionnaires et agents public de l'état (acte de recrutement, de nomination d'avancement de promotion, de retraite, de cessation d'activité et mesures disciplinaires).

Dans ce cadre les ordonnateurs sont tenus de se conformer strictement aux dispositions, statutaires et réglementaires notamment l'instruction N°240 DGFP relatives à l'accès aux emplois publics et notamment en ce qui concerne le respect :

- ✓ Des règles de recrutement qui garantissent le principe d'égal accès aux emplois publics ;
- ✓ Des conditions et modalités d'organisation ; et de déroulement des examens et concours professionnels ;
- ✓ Des conditions de titres, diplômes, âge et position vis-à-vis du service national ; avec les exigences du poste à pourvoir ;
- ✓ Du pourcentage réservé à chaque mode de recrutement ;
- ✓ Des conditions et procédures de révocation ou de cessation d'activité.

3. Processus d'Elaboration et contenu du P GRH.

3.1. Préparation du P GRH.

La phase de préparation commence par La planification du plan de gestion des ressources humaines qui permet l'insertion de différentes actions de prévision programmée dans l'année budgétaire, cette action consiste à dresser dès le début de l'année.

Un inventaire des effectifs réels en personnels et les besoins exprimés pour la réalisation des tâches déterminées, et mettre un calendrier pour les opérations à réalisé durant l'année (recrutement, promotions, mises à la retraite...)

Cette action doit être faite par le service du personnel au niveau de l'administration communal.

Cette dernière est obligé d'établir le P GRH annuel en fonction des disponibilités budgétaire et dispositions statutaires et règlementaires en vigueur (décret exécutif 95-126 ,art. 06).

3.2. La conception et analyse du P GRH :

Dès la détermination des effectifs budgétaires de l'année, l'autorité investie du pouvoir de nomination prépare un projet de plan conformément au modèle établis par la direction générale de la fonction publique (DGFP).

Le plan GRH se présente sous forme de 13 tableaux formalisés répartis sur trois ensembles (trois parties) à savoir :

- **La première partie :** Cette partie renseigne sur l'organisation structurelle de la commune et le cadre juridique et consultatif chargé de la mise en œuvre du plan prévisionnel, elle comporte les tableaux de 1 à 3, relatif à la situation des effectifs au sein de la commune.
- **La deuxième partie :** inclue les tableaux de 4 à 7 qui constituent véritablement le plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cette partie contient les diverses opérations de gestion des ressources humaines projetées ainsi que l'échéance de leur réalisations planifiées à titre d'une année budgétaire.

La troisième partie : englobe les tableaux de 8 à13 qui concernent le control à posteriori et l'évaluation de degré de réalisation de plan de gestion prévisionnel des ressources effectués par les services de la fonction publique, cette partie matérialise le degré de réalisation des opérations de gestion effectuées par les fonctionnaires ,et l'attribue des organes de contrôle de la direction générale de la fonction publique.

Notant que cette partie du plan GRH de l'année 2017 sera présentée dans le pan GRH 2018 dont l'élaboration est en cours (à partir d'avril 2018). Sur ce la en se contente d'une présentation des tableaux modèle cette parie, attaché en **ANNEXE -C-** :

Le tableau N°08 intitulé tableau des mouvements des personnels, ce tableau est arrêté au 31 décembre de chaque année, doit faire ressortir par corps et grades :

- ✓ Les effectifs réels au 01 janvier de l'année ;
- ✓ Le mouvement des personnels relatifs accédant à l'institution ou administration publique et son sous total ;
- ✓ Le mouvement des personnels relatifs quittant l'institution ou administration publique et son sous total ;
- ✓ Le total général représentant les effectifs après les mouvements des personnels.

Le tableau°09 intitulé état récapitulatif des agents contractuels et vacataires, ce tableau arrêté au 31 décembre de chaque année doit faire ressortir par fonction, postes de travail et classification, le nombre des agents contractuels et vacataires.

Tableau N°10 intitulé fiche de contrôle des opérations de recrutement sur concours ,ce tableau établi pour chaque opération de recrutement par voie de concours sur titre ou sur épreuves, d'examen professionnel ou de test professionnel , doit faire ressortir par corps et grades :

- ✓ Les références de l'arrêté d'ouverture du concours, examen ou test professionnel ;
- ✓ Le mode de publicité de l'ouverture du concours de l'examen ou du test professionnel ;
- ✓ Le nombre de poste ouverts ;
- ✓ La date de la séance de la commission de sélection des candidatures ;
- ✓ Les nombres des candidats ;
- ✓ Le nombre des candidats retenus ;
- ✓ La date de déroulement des épreuves ;
- ✓ La date du procès- verbal d'admission définitive ;
- ✓ La référence et la date de l'arrêté portant proclamation des résultats ;
- ✓ Le nombre des admissions ;
- ✓ Le seuil de la moyenne retenue ;
- ✓ Le nombre des agents admis ayant leur situation finalisée.

Le tableau N°11 intitulé fiche de contrôle des opérations de recrutement par voie de promotion au choix et qualification professionnelles sur liste d'aptitude, ce tableau doit

faire ressortir par corps et grades l'ensemble de la procédure concernant chaque opération de promotion au choix ou de qualification :

- ✓ Le nombre de poste ouverts ;
- ✓ Le nombre de postes retenus pour la promotion au choix ou par qualification professionnelle ;
- ✓ La publicité des postes retenus ;
- ✓ La référence de la liste d'aptitude ;
- ✓ Date de la séance de la commission des personnels ;
- ✓ Le nombre des candidats retenus.

Le tableau N°12 intitulé fiche de contrôle des recrutements par voie de formation, ce tableau relatif au recrutement par voie de formation (pour l'accès à la formation) doit faire ressortir par corps et grades :

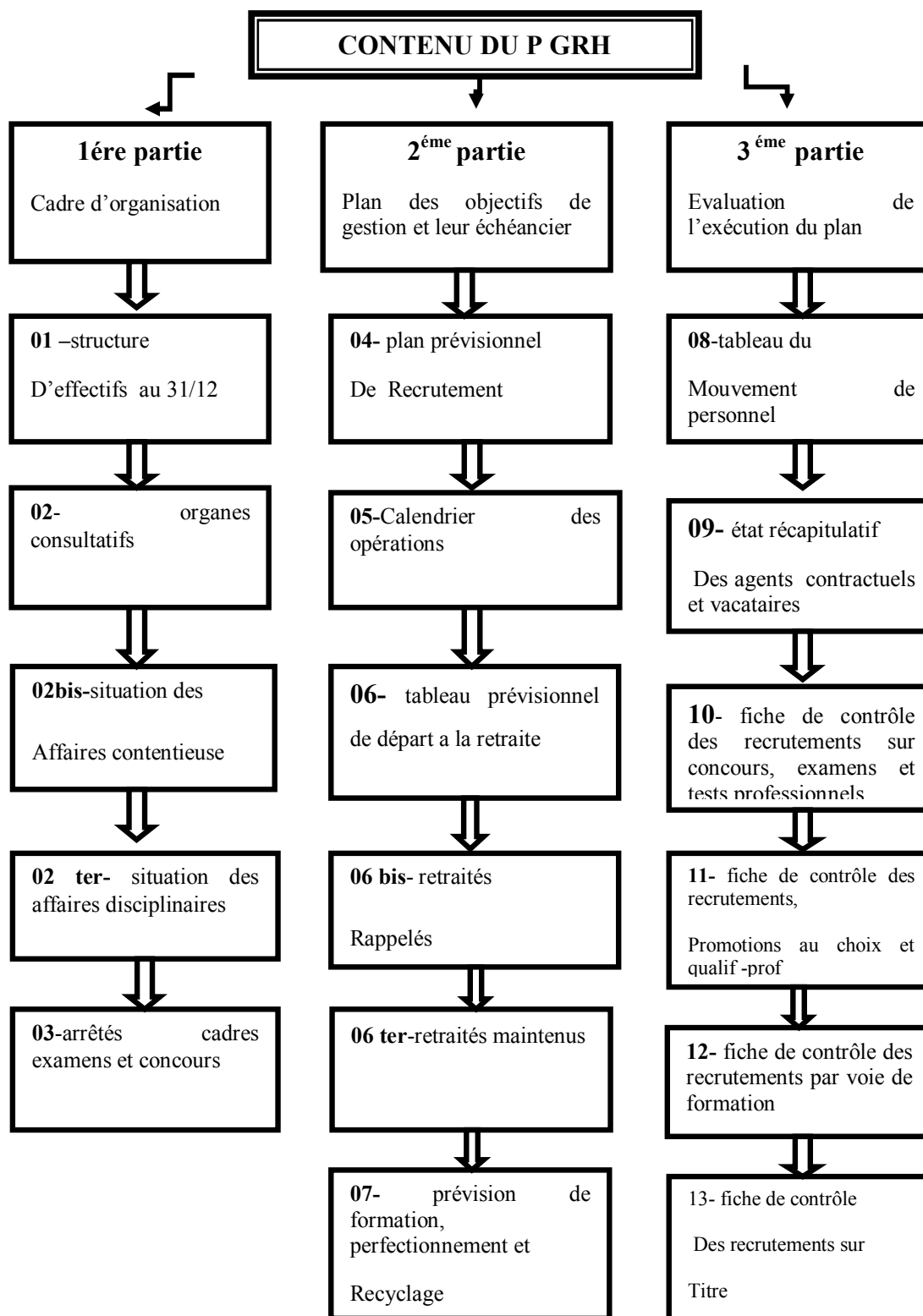
- ✓ Le nombre de recrutements (externe – interne) ;
- ✓ L'ouverture du concours d'accès à la formation ;
- ✓ Référence de l'arrêté d'ouverture ;
- ✓ La publicité de l'ouverture du concours ;
- ✓ Le nombre des postes ouverts ;
- ✓ La commission de sélection de candidats ;
- ✓ La date de la réunion de la commission ;
- ✓ Le nombre des candidats inscrits ;
- ✓ Le nombre des candidats retenus ;
- ✓ Les admissions définitives ;
- ✓ La date du procès- verbal d'admission ;
- ✓ Le nombre des admis ;
- ✓ Le seuil de la moyenne retenue ;
- ✓ L'établissement de formation ;
- ✓ La durée de la formation.

Tableau N°13 intitulé fiche de contrôle du recrutement sur titre, ce tableau doit faire ressortir par corps et grades :

- ✓ Le nombre de postes ouverts ;
- ✓ Les recrutements effectués.

La figure suivante représente un état récapitulatif du plan de gestion des ressources humaines en état brut comme le schématise le modèle établie par la direction générale de la fonction publique.

Figure N° 01 : État récapitulatif du P GRH



Source : modèle établi par la DGFP ,(1995)

COMMUNE DE BEN AKNOUN

TABLEAU N°06¹ : Etat relatif à la structure des effectifs arrêté au 31 /12/2017

Référence de l'organigramme décret de création N°87-259 DE 01/12/1987

Lois organiques	Fonction supérieurs Postes supérieurs	Effectifs Budget	Effectifs budgétaire réel 31/12/2017			écarts	Observations
			Effectifs Réal 31/12/2016	Dont intérimaires	Dont Femme		
01	02	03	04	05	06	7= (3-4)	8
	Fonctions Supérieurs	NEANT					
	Sous total						
	Postes supérieurs						
	Sous total						
TOTAL							

Source : élaboré par la mairie

¹ TABLEAU N° 06¹ : Représente le tableau N° 1(année, 2017) tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

TABLEAU N° 07² : ETAT RELATIF A LA STRUCTURE DES EFFECTIFS ARRETE AU 31 /12/2016

LOI ORGANIQUE	CORPS ET GRADES	EFFECTIFS ARRETE 31/12/2015	EFFECTIFS BUDGETAIRES ANNEE PRECEDENTE 01/01/2016	EFFECTIFS REEL 'JUSQU'A 31/12/2016					OBSERVATION
				TITULAIRES	STAGIAIRES	TOTAL	DONT FEMMES	ECARTS	
			01			02		(2-1)	
Décret N°11/334 DU 29/09/11	Décret exécutif n° 11-334 du 22 Chaoual 1432 correspondant au 20 septembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales.								
DECRET N° 05-08 DU 19/01/08	Décret exécutif n° 08-05 du 11 Moharram 1429 correspondant au 19 janvier 2008 portant statut particulier des ouvriers professionnels, des conducteurs d'automobiles et des appariteurs.								
Total		241	337	216	05	221	58	116	Total 221 dont 58 Femmes

² **TABLEAU N°07²** : Représente le tableau N° 1(année, 2016) tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

Vacataires													OBSERVATION
Loi organique	CORPS ET GRADE	Effectifs Réel arrêté au 31/12/2015	Effectifs budgétaires année Précédente 01/01/2016	L'ECARTS	CDD				CDI				
					PLAIN TEMPS	DONT FEMMES	TEMPS PARTIEL	DONT FEMMES	PLAIN TEMPS	DONT FEMMES	TEMPS PARTIEL	DONT FEMMES	
DECRET N° 07-308 DU 29/09/2007	le décret 07-308 du 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération												
TOTAL		113	130	19	76	28	/	/	35	18	/	/	TOTAL 111 DONT 46 FEMMES

Source : élaboré par la mairie

Le tableau N°06 : intitulé état relatif à la structure des effectifs au 31/12/ 2017 doit faire ressortir par fonction supérieur, poste supérieur, corps et grade, et codés les effectifs budgétaires, les effectifs réels, les écarts, ainsi que l'effectif du personnel vacataire.

Avant la clôture de chaque année.

Le tableau N°07 : représente la structure de l'effectif arrêté au 31/12 2016, avec les lois organique qui régissent toutes corps et grade ainsi la représentativité des femmes, autrement dit il porte les même caractéristiques que le précédent, mais pour l'année(N_1)

Constat

Le chef de service du personnels procède a l'établissement de ces tableaux on se référant au Décret N° 11/334 DU 29/09/11 portant le statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales et le décret exécutif n° 08-05 du 19 janvier 2008 portant le statut particulier des ouvriers professionnels, des conducteurs d'automobiles et des appariteurs .

L'élaboration de ces tableaux se fait accompagner de l'état nominative des fonctionnaires appartenant aux corps de l'administration de cette collectivité car ces fonctionnaires peuvent être appelées à exercer auprès de l'administration centrale et des services déconcentrés de la tutelle et dans ce cas ils ne doivent pas figurés sur la liste du personnels

En constat aussi que dans le tableau N°07 l'effectif budgétaire réel arrêté au 31/12/2016 est de 337 personnes dont 216 titulaires et 05 stagiaires. Ce tableau a permis de dégager un écart de 116 postes vacants, ce nombre sera utilisé dans le tableau de prévision d'effectif pour lancer des opérations de recrutements afin de combler les postes vacants.

L'état des travailleurs contractuels est présenté dans la deuxième partie du tableau mais ces derniers sont régis par le décret 07-308 du 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération etc.

Notant que l'effectifs réel des agents contractuels arrêté au 31/12/2015 est de 113 par contre l'effectifs budgétaire de l'année 2016 est de 130, le tableau fais ressortir un écart de 19 postes vacants.

« Une simple opération de calcule nous permet de faire ressortir l'écart d'effectifs on soustraira l'état des effectifs budgétaire de l'année précédente de l'effectifs réel de

l'année en cours, arrêté au 31 /12 de l'année, l'écart d'effectifs nous renseigne sur la manière de procédé pour calculé les besoin future » déclare le secrétaire générale de cette commune

le décret N°87-259 DE 01/12/1987 relative a la création de la commune de ben aknoun représente une Référence de l'organigramme, toutefois ce que nous avons constaté sur le terrain et que l'organigramme de la commune n'a pas été actualiser depuis la création ,chose qui aurai due évoluer avec l'évolution des services *« l'introduction des services de biométrie n'a pas encore eu lieu dans l'organigramme par contraintes du temps »*déclare le chef de service du personnel.

L'effectif réel figuré dans le tableau N°07 doit être en concordance avec l'effectif de l'état budgétaire tell qui est motionnée dans la partie (budget de fonctionnement) du budget communal, une opération très rigoureuse de classification par corps , grade doit être faite en portant attention au modification subit pendant l'année écoulée (nomination ,promotion ,avancement).

Selon le chef de service des finances *« la redondance des tableaux consiste a comparer l'évolution de l'effectifs d'une année a une autre il permet au organe de la fonction publique de constaté la présence des postes vacants et les poste a promouvoir sans abus des demandes effectuer par l'expression des besoins en effectifs exprimer par la commune »*.

COM MUNE DE BEN AKNOUN

ORGANE CONSULTATIFS I NTERNES

TABLEAU N°08 ³ : COMMISSIONS DE PERSONNELS et COMMISSIONS DE RECOURS

CORPS ET GRADE	COMMISSION DES PERSONNELS				COMMISSION DE RECOURS				OBSERVATION
	ARRETE PORTANT CREATION REF	LIMITE DE LA VALIDITE	PROROGATION		REF	LIMITE De validité	PROROGATION		
			REFERENC E	LIMITE			REF	LIMITE	
COMMISSION N°01	DECISION N°28 DU 18/01/2017	03 ANS JUSQU' AU 18/18/2020	NEANT	NEANT	DECISION N° 2361 DU 29/03/2015	TROIS ANS JUSQ'AU 29/03/2018			
COMMISSION N°02	DECISION N°28 DU 18/01/2017	03 ANS AU 18/01/2020			//	//			
COMMISSION CONSULTATIF ET DISCIPLINAIRE POUR LES CONTRACTUELS	DECISION N°01 DU 04/07/2016	01 ANNEE JUSQ'AU 04/07/ 2018							

Source : élaboré par la mairie

³ TABLEAU N°08 ³ : Représente le tableau N° 02 tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

TABLEAU N°09⁴ : SITUATION DES CAS DISCIPLINAIRES

N° Classement	nom et prénoms	nature de faute	date d'arrêt		commission de disciplines siégées en date de .../.../ .../	contenue de la sanction	date de recours	commission de recours siégé en date de .../.../	décision de la commission de recours	exécution de décision de la commission de recours	Observation
TOTAL			Néant								

SOURCE : élaborer par la mairie

TABLEAU N°10⁵ : SITUATION DES AFFAIRES EN CONTENTIEUX

N° de classement	Identification Des Partie de litige	Fonction ou grade	Autre partie de litige	Sujet de litige	juridiction compétente	méthode emprunté	Jugement	Recours et Requête	Observation
Néant									

Source : élaboré par la mairie

TABLEAU N°09⁴ : représente le tableau N° 2 bis tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

TABLEAU N°10⁵ : représente le tableau N° 2 ter tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

Le tableau N° 8 : intitulé organe consultatifs internes

Ce tableau doit faire ressortir le recensement de l'ensemble des commissions des personnels et des commissions de recours avec les indications suivantes :

- ✓ Les référence des arrêtes de création
- ✓ La validité de ces commissions
- ✓ La date limite de prorogation du mandat, le cas échéant

Les organes de participation et de recours

La participation des fonctionnaires à la gestion de leurs carrières, se fais par le bais des :

- ✓ commissions administratives paritaires;
- ✓ des commissions de recours

Les commissions administratives paritaires sont créés, selon le cas, par grade, corps, ou niveaux de qualification équivalents. Ces commissions comprennent, en nombre égal, des représentants de l'administration et des représentants élus des fonctionnaires Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration. Elles sont consultées sur les questions d'ordre individuel concernant la carrière des fonctionnaires. Elles siègent, en outre, en jury de titularisation et en conseil de discipline. **Articles 62 -64 de l'ordonnance 06-03.**

Constat

Selon le chef de service du personnel, dans notre cas « *on a constitué deux commissions, une pour l'encadrement de l'administration (administrateurs, ingénieurs attachée d'administration, comptable, technicien) Sous la décision n°28 du 18/01/2017 du président de l'assemblée populaire communale, pour une duré de trois ans jusqu'au 18/18/2020 et une autre commission pour les travailleurs du rang inferieures (agents d'administration, ouvriers professionnels, chauffeurs) est ce la pour avoir une plus grande représentativité des travailleurs dans les commissions* ».

Les agents contractuels sont représentés par une commission paritaire consultatif et disciplinaire pour une durée d'un an renouvelable selon les modalités de la décision n° 16 du 19/07/2008 relative à la constitution et au fonctionnement des commissions disciplinaire et consultatifs et l'arrêté n°1 du 01 /07/2016 relatif au renouvellement de cette ladite commission.

Le chef de service du personnel déclare aussi que : « *La durée d'un an est relative a la nature des contrats des travailleurs, on a même mis des représentants supplémentaires pour remplacer les départs dus au fin du contrat.* »

Il ajoute « *Dans certains cas l'orsqu' on ne dispose pas de nombre suffisant d'agents contractuels pour constituer la commission paritaire de ces agents on procède soit à : constituer a titre exceptionnel la commission par deux membres représentant l'administration ou remplacer à titre transitoire la commission paritaire par celle de la direction de wilaya* ».

Par contre, Il est créé une commission de recours auprès de l'administration centrale. Cette commission est composée, pour moitié, de représentants de l'administration et, pour moitié, de représentants élus des fonctionnaires. Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés, au titre de l'administration. Les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les commissions de recours. Elle doit être mise en place dans un délai de deux (2) mois après l'élection des membres des commissions administratives paritaires. Ainsi que le fonctionnaire peut saisir Les commissions de recours pour les sanctions disciplinaires du 3ème et 4ème degrés prévues à l'article 163 de l'ordonnance 06-03. (Articles 65-66)

Selon le secrétaire générale de la commune : « *Les membres représentants de l'administration au sein des commissions administratives paritaires, des commissions de recours et des comités techniques sont désignés par le maire sous proposition du secrétaire générale, par contre la constitution d'une seul commission de recours additionnant les contractuels aux fonctionnaires est due à la non atteinte d'un nombre suffisant de candidat contractuel pour créer une commission autonome* »

La reconduction de la commission de recours se fait au niveau de la fonction publique suivant les modalités de la DECISION N° 2361 DU 29/03/2015 établi par la DGFP

Vu que la durée de la commission est **expirée le 29 mars 2018** le service du personnel prendra contact avec les services de la fonction publique pour lui communiquer le numéro de la nouvelle décision.

Le renouvellement de la commission de recours doit se faire au cours de l'exercice, par une demande des services de la direction de l'administration locale (DAL) au niveau de la wilaya, la prorogation du mandat de la commission ne peut excéder au 31/12 de l'exercice considéré.

Le TABLEAU N°09 et N°10 : sont des tableaux introduit récemment par la fonction publique dont le premier traite les affaires disciplinaires tandis que l'autre relève des affaires du contentieux.

Ces deux tableaux sont des indicateurs pour le suivie du climat social au sein de la mairie mais ils permettent surtout à l'organe central de la fonction publique d'une part de croisé l'information communiquée par ces services avec les requêtes et les recours des fonctionnaires et agents contractuels des administrations sous sa tutelle et d'autre part d'avoir une vision plus profonde sur le niveau de contraintes réglementaires en vue d'adapter ou d'alléger certain procédures et apporté des solutions au problème rencontrer.

Les informations collectées auprès du chef du service contentieux de la mairie nous montreront que ce dernier ne se charge pas des affaires contentieuses des fonctionnaires : conflits interpersonnels relative à la relation individuel du travail, ou aux conflits collectifs du travail mais au affaires dans la mairie est une partie de litige.

« Nous représentant une institution de l'état ou un commis d'état l'ors d'exercice de ses fonctions, sois le maire ou le secrétaire général ou toutes personnes agissant en sa qualité de fonctionnaires dans la mesure de ses attributions réglementaires ».

Elle ajoute *« Mais dans certain cas où la commission paritaire ne résout pas le litige entre l'administration et un fonctionnaire, ce dernier porte plainte auprès du tribunal compétant où la commune est présentée par son avocat ».*

COMMUNE DE BEN AKNOUN

TABLEAU N° 11⁶ : TABLEAU DES ARRETES CADRES RELATIVES AUX EXAMENS ET CONCOURS

CORPS OU GRADES	ACCÉE A LA FORMATION		RECRUTEMENT EXTERNE		RECRUTEMENT INTERNE		CONFIRMATION SELON STATUTS	INTEGRATION DISPOSITION TRANSITOIRES	OBSERVATION
	EXTERNE	I NTERNE	CONCOURS SUR TITRE	CONCOURS SUR EPREUVES OU TEST	EXAMEN PROFES	TEST PROFES			
Administrateur Territorial principale..... agent de nettoyage (fonctionnaires)	DECRET EXECUTIF N°11-334 DU 20/09/2011 PORTANT STATUT PARTICULIER DES FONCTIONNAIRES DE L'ADMINISTRATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES NOTE : arrêtés cadres relatives aux examens et concours n'est encore pas apparu								
Ouvriers prof et chauffeurs cat 01, 02,03	l'ARRETE MINISTERIELS DU 23AVRIL 2005 fixant les modalités d'organisation de concours sur titre, examens et tests professionnels pour l'accès aux corps et grades des ouvriers professionnels, conducteurs D'automobiles et appariteurs								
ouvrier prof niveau 01 gardien et chauffeurs niv 01 et 02	L'ARRETE MINISTERIELS DU 7 AVRIL 2008 précisant la composition du dossier administratif, les modalités d'organisation des recrutements des agents contractuels ainsi que la procédure de publicité.								

⁶TABLEAU N° 11⁶ : Représente le tableau N° 03 tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

Dans Le tableau N°11 : intitulé tableau des arrêtés cadres relatifs aux examens et concours, il doit faire ressortir l'ensemble des arrêtés relatifs à l'organisation et au déroulement des examens et concours prévus statutairement.

Selon le secrétaire générale *« Les décrets et arrêtés qui régissent toutes les opérations relatives aux recrutements, promotions et à la formation ainsi la position statutaires des fonctionnaires, agents contractuels doivent figurer dans ce tableau c'est un récapitulatifs des références »*

Constat :

Le décret exécutif n°11-334 du 20/09/2011 portant le statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales a pour objet de préciser les dispositions particulières applicables aux fonctionnaires appartenant aux corps de l'administration des collectivités territoriales et de fixer la nomenclature des filières y afférentes ainsi que les conditions de recrutement, de promotion et avancement dans divers grades.

Selon l'article 80 de (l'ordonnance 06-03) Le recrutement s'effectue soit par voie de :

- concours sur épreuves ;
- concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires

Ou par test professionnel.

Le recrutement direct est réservé aux candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

- Les modalités d'organisation et de déroulement des concours prévus à l'article 80 ci-dessus sont déterminées par le Décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques. Et fixe en outre, les modalités d'organisation et de déroulement des examens professionnels.

Selon Article. 32 du présent décret *« Les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique sont habilités à procéder à toute vérification sur pièces et/ou sur place, en vue de s'assurer de la conformité des procédures se rapportant aux opérations de recrutement et de promotion à la réglementation en vigueur ».*

« les services de la fonction publique peuvent, à cet effet, demander la communication de tout acte ou document justificatif afférent à l'organisation, au déroulement et à la proclamation des résultats desdits concours, examens et tests professionnels. » indique le secrétaire générale

le décret exécutif n°12-194 du 25 avril 2012, dispose que le cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels, est fixé par *arrêté de l'autorité chargée de la fonction publique*, pour l'accès aux corps communs aux institutions et administrations publiques ainsi qu'aux corps des ouvriers professionnels, conducteurs d'automobiles et Appariteurs.

En notant que cet arrêté n'est pas encore apparu, ce dernier doit contenir selon l'instruction n°1 /d.g.f.p. du 20 février 2013 relative à l'application des dispositions du décret exécutif n°12-194 ce qui suit :

a. Pour les concours sur épreuves, examens et tests professionnels :

- les corps ou grades
- le nombre, la nature, la durée, les coefficients et, le cas échéant, les notes éliminatoires des épreuves d'admissibilité et d'admission définitive ;
- les programmes des concours, examens et tests professionnels.

b. Pour les concours sur titres :

- les corps ou grades
- les critères de sélection au concours sur titres, ci-dessous énumérés, ainsi que la notation affectée à chacun d'eux, selon l'ordre de priorité suivant :
 - l'adéquation du profil de 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 ;
 - l'entretien avec le jury de sélection.

Il doit préciser en outre, la composition du dossier de candidature, ainsi que les bonifications et les reculs des limites d'âge dont peuvent bénéficier certains candidats, en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur. Il doit préciser également les critères de départage des candidats déclarés ex-æquo aux concours, examens et tests professionnels.

selon le chef du service du personnel : *« Il est nécessaire de souligner toutefois, que lorsque la mairie dispose déjà de personnel contractuels ou de personnels exerçant dans*

le cadre des dispositifs relatifs à l'aide à l'insertion professionnelle ou à l'insertion sociale des jeunes diplômés et remplissant les conditions statutaires requises pour l'accès au grade considéré, le recrutement, s'effectuer par voie de concours sur titres. »

Cette mesure est dictée par le souci d'octroyer la priorité dans le recrutement aux personnels contractuels et de donner une signification et un aboutissement aux politiques publiques de placement consacrées notamment par les dispositifs d'insertion professionnelle ou sociale (décrets exécutifs n°08-126 du 19 avril 2008 et n°08-127 du 30 avril 2008)

Selon instruction N°06 DGFP,(2010)« *L'administration peut procéder, après l'adoption du P GRH aux recrutements d'agents contractuels pour une durée d'une année renouvelable en attendant la publication de l'arrêté interministériel en question. »* dans le cas où l'arrêté interministériel fixant les effectifs, la durée du contrat par emploi correspondant aux activités d'entretien de maintenance et de service n'est pas encore adopté, conformément à l'article 8 du décret présidentiel n° 07-308 du 29 /09 / 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels.

En constat aussi que l'arrêté interministériels du 23/04/2005 fixant les modalités d'organisation de concours sur titre, examens et tests professionnels pour l'accès aux corps et grades des ouvriers professionnels, conducteurs D'automobiles et appariteurs regroupe : Le corps des ouvriers professionnels qui rassemble quatre (4) grades voir :

(1^{ère} catégorie, 2^{ème} catégorie ; 3^{ème} catégorie, hors catégorie) ainsi le corps des conducteurs d'automobile qui comprend deux (2) grades : Le grade de conducteurs d'automobile de 2^{ème} catégorie et le grade de conducteurs d'automobile de 1^{ère} catégorie

L'ouverture de concours sur titre, examens et tests professionnels est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination (la mairie) ou la tutelle, selon le cas.

Le secrétaire générale déclare que pour une meilleure transparence :

« L'arrêté ou la décision d'ouverture de concours sur titre, examens et tests professionnels doit être publié sous forme d'affichage auprès de l'agence de l'emploi, le tableau d'affichage de la mairie, ainsi qu'au niveau du ou des centres d'examens ».

D'autre part en note que l'arrêté ministériel du 7 avril 2008 Regroupe les ouvriers professionnels du niveau 1, les gardien et chauffeurs niveau 01 et 02.Ce dernier précise, les modalités d'organisation des recrutements, la composition du dossier de candidature et les épreuves des concours des agents contractuels ainsi que la procédure de publicité.

2^{ème} partie

TABLEAU N° 12⁷ : OPERATION PREVISIONNELLES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
POUR L'ANNEE 2017

FONCTIONS SUPERIEURES POSTES SUPERIEURS CORPS ET GRADES	EFFECTIFS BUDGETAIRE	POSTES OCCUPES	POSTES VACANTS	RE CRUTEMENT EXTERNE AUX POSTES A POURVOIR			RECRUTEMENT INTERNE AU POSTE A POURVOIR			OBSRVATION
				PRODUIT DE LA FORMATION		RECRUTEMENT SUR TETRE CONCOURS SUR EPREUVES SUR TETRE	EXAMEN PROFESL	PROMOTION AU CHOIX	QUALIFICATION PROF	
				EXTERNE	INTERNE					
Fonction Supérieure	N E A N T									
SOUS TOTAL										
POSTES SUPERIEURS										
Secrétaire générale, chef de service, chef du bureau,										
SOUS TOTAL										
POSTE SUP A CARRACTERE FONCTIONNEL	N E A N T									
TOTAL	337	225	112	//	//	69	05	38		//

En application de l'instruction N°01 du 13/12 /2015

Source : élaboré par la mairie

⁷TABLEAU N° 12⁷ : représente le tableau N° 04 tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

COMMUNE DE BEN AKNOUN

TABLEAU RELATIF AU RECRUTEMENT DES AGENTS CONTRACTUEL DANS LE CADRE DE L'ARTICLE 19 DE L'ORDONNANCE 06-03

TABLEAU N°13⁷ : RELATIVE AU STATUT GENERALE DE LA FONCTION PUBLIQUE

DESIGNATION DU POSTE D'EMPLOI	Catégorie		Effectifs budgétaire				Effectifs réel (poste occupée)				Postes vacants				OBSERVATION
	Catégorie	L'A grille indiciaire	CDD		CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		
			Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel			
TOTAL			88		42		78		35		10		07		
			130				113				17				

Source : élaboré par la mairie 2018

⁸TABLEAU N°13⁸ : représente le tableau N° 04 bis tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

COMMUNE DE BEN AKNOUN

TABLEAU N°14⁹ : TABLEAU RELATIF AU RECRUTEMENT DES AGENTS CONTRACTUEL DANS LE CADRE DE

L'ARTICLE 21 DE LA LOI 06-03 RELATIVE AU STATUT GENERALE DE LA FONCTION PUBLIQUE

DESIGNATION DU POSTE D'EMPLOI	Catégorie		Effectifs budgétaire				Effectifs réel (poste occupée)				Postes vacants				OBSERVATION
	Catégorie	N° classement indiciaire	CDD		CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		
			Temps plain	Temps partiel	Temps plain	Temps partiel	Temps plain	Temps partiel	Temps plain	Temps partiel	Temps plain	Temps partiel			
N E A N T															
TOTAL															

Source : élaboré par la mairie 2018

⁹TABLEAU N°14⁹ : Représente le tableau N° 04 ter tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du P GRH de la DGFP

Dans la deuxième partie qui est le cœur du dispositif on trouve **Le tableau N°12** intitulé: plan prévisionnel de recrutement ce tableau doit faire ressortir l'ensemble des effectifs budgétaires par fonctions supérieures, postes supérieurs corps et grades codés ainsi :

- ✓ l'ensemble des postes budgétaires théoriques codés
- ✓ les postes budgétaires occupés
- ✓ les postes budgétaires vacants
- ✓ le quota réservé à chaque mode de recrutement suivant les proportions fixées statutairement

Constat : à partir du tableau N° 12 on remarque qu'il ya aucune prévision d'opérations de recrutements programmés ni pour les postes supérieurs ni pour les fonctions supérieures, Selon le secrétaire générale l'action est expliquée comme suite « *Nous n'avons pas de fonction supérieure car ce type de poste est réservé au commune dont l'organigramme contient des directions au Delas des services, ce type de poste on le trouve dans les communes qui ont plus de 100 mille habitants* »

On remarque aussi que sur les 337 postes budgétaires il ya juste 225 occupés soit 66% de l'effectif contre 112 postes vacants.

Pour combler ses postes vacants la mairie a répartie les prévisions de recrutement sur les canaux suivants comme suite :

69 postes pour le recrutement externe et 43 postes réservés au recrutement interne dont 05 postes par examen professionnel

Par contre pour les postes supérieurs l'application de l'instruction **N°01 du 13/12 /2015**

Relative au gèle de toutes opération de recrutement quel qu'en soit le type, et cela s'inscrit dans la politique de l'Etat de rationalisation et régulation budgétaire.

Cela implique l'impossibilité d'exploiter les postes budgétaires ouverts pour l'année 2017 par des recrutements externe ou par des examens professionnels.

TABLEAU N° 13 et 14 relatifs au recrutement des agents contractuels dans le cadre de l'article 19 et l'article 21 de l'ordonnance **06-03**.

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

Cependant l'article 21 stipule : « à titre exceptionnel, il peut être procédé au recrutement d'agents contractuels autres que ceux prévus aux articles 19 et 20 , pour la prise en charge d'opérations revêtant d' un caractère conjoncturel.

Ces agents sont classés, selon le cas, en fonction de leur niveau de qualification dans l'une des grilles suivantes :

- ✓ la grille des emplois fixée à l'article 45 du décret présidentiel n°7-308 du 29 /09/2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits, leurs obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à leur gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable;
- ✓ la grille indiciaire des traitements fixée par le décret présidentiel n°7-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.

Cependant la souplesse du mode de recrutement des agents contractuels à favorisé un abus, ce mode dérogatoire est devenu un mode de recrutement à part entière, ce qui est inconvenient avec les problèmes de gestion des carrières des fonctionnaires et leurs motivations, car en trouve sur les 337 personnes employés par la mairie un taux de plus de 30% ont une relation contractuelle.

Selon l'information obtenue des responsables à travers les entretiens « *la mairie s'inscrit dans la politique générale de l'Etat dans la contractualisation de l'administration publique comme nouvelle tendance depuis 2009* ».

L'adoption de la relation contractuelle vient en réponse à la saturation constatée dans la fonction publique en matière de poste budgétaire, la direction générale de la fonction publique a mis des mécanismes de régulation des effectifs dont le contrat est en un.

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

CALENDRIER RECAPITULATIF DES OPERATIONS DE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES

TABLEAU N° 15¹⁰ : HUMAINES AU TITRE DE L'ANNEE 2017

CORPS OU GRADE	DATE PREVISIONNELLE D'ORGANISATION D'OPERATION DE GESTION										Observations	
	RECRUTEMENT EXTERNE			RECRUTEMENT INTERNE								
	CONCOURS SUR EPREUVE	CONCOURS SUR TITRE	RECRUTEMENT SUR TITRE	TEST PROFS	EXAMAN PROFS	LISTE D'APTT PROMOTION AU CHOIX	PROMOTION VOIX QUALIFICATON PAR DE	TABEAU D' AVANCEMENT	JURYS DE CONFIRMATION	CONCOURS D'ACCES A LA FORMATION		AUTRES OPERATIONS
	décembre 2017											une promotion sur titre et un transfère
	décembre 2017											
Note	Toutes les opérations de prévision de recrutement sont prévues pour le mois de décembre 2017											

Source : élaborer par la mairie 2018

¹⁰TABLEAUN°15¹⁰: Représente le tableau N° 05 tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle du PGRH dela DGFP

LE Tableau N°15 intitulé : calendrier récapitulatif des opérations de gestion prévisionnelles des ressources humaines, consiste en l'énumération des opérations de gestion à mener au cours de l'année budgétaire, en prévoyant les dates prévisionnelles de réalisation de ces opérations.

Constat

A la demande de nous communiquer quelques indicateurs actualisé concernant la gestion du personnel (notamment le taux d'encadrement, les qualifications des agents, le taux d'absentéisme, l'évolution de masse salariales).

Les responsables de gestion du personnel ont exprimé une inaptitude remarquable dans la maîtrise de ces indicateurs, ce que signifie l'absence d'une vision futuriste de la GRH basé sur des constations actualisées et fiables.

« Toutes les prévisions de recrutement sont programmées pour le mois de décembre et cela dans le cas où le levé du gèle sur les opérations du recrutement par la fonction publique, la mairie pourra organiser des cessions de recrutement avant la fin de l'année pour ne pas perdre les postes budgétaires. » déclare le chef du service du personnel.

La mairie a enregistré une opération de recrutement interne dont le mode de recrutement n'est pas figuré dans le tableau et une seul demande de transfère suite a une mutation. Dont les détailles sont pas expliquer par les interviewes.

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

TABLEAU N° 16¹¹ : ETAT PROVISIONNEL DES MISES A LA RETRAITE AU TITRE DE L'ANNEE 2017

N°	CORPS OU GRADE	NOM ET PRENOM	DATE ET LIEU DE NAISSANCE	DATE DE RECRUTEMENT	DATE PREVISIONNELLE DE DEPART A LA RETRAITE	OBSERVATION
		X1	1954	2006	décembre 2017	Ancienneté insuffisante
		X2	1957	1986		
		X3	1957	1996		
		X4	1957	1984		
		X5	1957	1986		
		X6	1957	2006		
	TOTAL	06				

Source : élaboré par la mairie 2018

¹¹TABLEAU N° 16¹¹ : Représente le tableau N° 06 tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle de P GRH de la DGFP

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

ETAT DES PERSONNELS RETRAITES RAPPELES EN EXERCICE

TABLEAU N° 17¹² : AU TITRE DE L'ANNEE 2017

NOM ET PRENOM	CORPS OU GRADE D'ORIGINE	FONCTIONS EXERCEES	DATE DE MISE A LA RETRAITE	DATE DE PRISE	OBSERVATIONS
NEANT					
Préciser référence de lettre D'accord de DGFP Joindre une copie					

ETAT DES PERSONNELS OUVRANT DROIT A LA RETRAITE ET MAINTENUS EN ACTIVITE

TABLEAU N° 18¹³ : AU TETRE DE L'ANNEE 2016

NOM ET PRENOM	DATE DE NAISSANCE	FONCTION OU GRADE EXERCEES	ANCIENNETE GENERALE AU 31 /12/2016	OBSERVATIONS
Un élément n'a pas Atteint 15 ans de service Réf : 17/003712 DU 21/06/2017				

Préciser référence de lettre

Source : établie par la mairie 2018

D'accord de DGFP et joindre une copie

¹²TABLEAU N° 17¹² : Représente le tableau N° 06 bis tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle de P GRH de la DGFP

¹³TABLEAU N° 18¹³ : Représente le tableau N° 06 ter tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle de P GRH de la DGFP

Tableau N°16 intitulé : état prévisionnel des départs à la retraite, ce tableau doit faire ressortir nominativement par corps et grades :

- ✓ Les nombres des départs à la retraite prévus au cours d'une année
- ✓ La date prévisionnelle des départs à la retraite

Constat :

Nous constatons la programmation du départ de 06 personnes dont l'âge de la retraite est atteint Sauf qu'une d'elles n'a pas atteint l'expérience, (**ancienneté**) demandé car elle est recruter en 2006 malgré qu'elle a atteint l'âge légal de départ à la retraite.

Selon le gestionnaire de la retraite« *Dans ce cadre les fonctionnaires ou agents contractuels ayant atteint l'âge de la mise à la retraite, soit soixante ans révolus, avant la date d'examen du plan de gestion des ressources humaines, devront avoir été mis effectivement à la retraite. »*

A défaut, l'administration devra justifier la transmission du dossier à la CNR (caisse national de la retraite) Pour liquidation par un envoi avec accusé de réception.

S'agissant des fonctionnaires et agents contractuels qui auront atteint l'âge de départ à la retraite, après l'examen du P GRH, l'administration présentera un engagement écrit pour leur mise à la retraite dans les délais requis, cet engagement devra être consigné dans le procès-verbal d'adoption du P GRH. (Instruction N°06 DGFP, 2010).

« Selon **la loi n° 83-12 de 1983** relative à la retraite pour que le fonctionnaire bénéficie d'une pension de retraite il doit remplir les deux conditions suivantes :

- Etre âgé de 60 ans au moins pour l'homme et 55 ans pour la femme
- avoir travaillé pendant au moins quinze année. »

Toutefois depuis le 1 janvier 2017 La loi 16-15 du 31 décembre 2016 modifiant et complétant la loi 83-12 relative à la retraite entre en vigueur avec les modifications suivantes :

Le texte stipule, dans son article 61 bis que «sans préjudice des dispositions de la présente loi et pour une période transitoire de deux (2) années, le bénéfice de la pension de retraite peut être accordé, avec jouissance immédiate lorsque le travailleur salarié a accompli une durée de travail effectif ayant donné lieu au versement de cotisations égales à trente-deux (32), ans au moins, et atteint ou dépasse, l'âge minimal fixé, ci-après :

- cinquante-huit (58) ans en 2017
- cinquante-neuf (59) ans en 2018».

L'admission en retraite dans les cas prévus à l'alinéa ci-dessus, intervient à la demande exclusive du travailleur salarié, note le texte, qui ajoute que «l'âge prévu à l'article 6 de la loi n° 83-12 du 2 juillet 1983, susvisé, est applicable aux travailleurs cités dans le présent article, à compter du 1er janvier 2019».

Tableau N°17 intitulé : état des personnels retraités rappelés en exercice, ce tableau doit faire apparaître nominativement par corps, grades et fonctions :

- ✓ La date de mise à la retraite
- ✓ La date de reprise de fonctions

*« Généralement les personnes à qui on fait appels sont les cadres des services administratifs ou techniques qui ont une expérience avérée dans la gestion des affaires public comme les marchés publics et les finances »*déclare le chargé de retraite.

Tableau N°18 intitulé : état des personnels ouvrant droit à la retraite et maintenus en activité, ce tableau doit faire ressortir nominativement :

- ✓ La date de naissance
- ✓ Le grade ou le cas échéant les fonctions exercées.
- ✓ L'ancienneté générale acquise au 31 décembre de l'année écoulée

Constat : la mairie a enregistré une demande de mise en retraite d'un fonctionnaire, toutefois la demande de ce dernier a été refusée par motif de non-conformité avec les nouvelles dispositions de lois.

Le tableau N°18 doit être accompagné de la décision de refus avec la référence réglementaire dans le cas où la DGFP veut procéder au contrôle sur pièce.

Le gestionnaire de la retraite insiste sur l'importance des pièces justificatif en concluant : *« La référence réglementaire consiste une preuve vivante dans le cas où le fonctionnaire dépose une requête où un recours au niveau des services compétents de la fonction publique, la commission de recours au niveau de la fonction publique procède à l'étude et le contrôle de la conformité des procédures et la validité des actes ».*

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

PLAN PREVISIONNEL D'ORGANISATION DE LA FORMATION DU PERFECTIONNEMENT ET DU RECYCLAGE

TABLEAU N°19¹⁴ : AU TITRE DE L'ANNEE 2017

CORPS OU GRADE	FORMATION INITIAL			FORMATION COPLIMENTAIRE			PERFECTIONNEMENT			RECYCLAGE			TOTAL	OBSERVATION
	NOMBRES D'AGENT	DATE D'ENTREE	DUREE DE LA FORMATION	NOMBRES D'AGENTS	DATE D'ENTREE	DUREE DE LA FORMATION	NOMBRES D'AGENTS	DATE D'ENTREE	DUREE DE PERFECTION NEMENT	NOMBRES D'AGENTS	DATE D'ENTREE	DUREE DE RECYCLAGE		
						//								
						//								
TOTAL				07		03 /MOIS							07	

Source : élaboré par la mairie 2018

¹⁴TABLEAU N°19¹⁴:représente le tableau N° 07 ter tel qu'il est classé selon la numérotation établi par le modèle de P GRH de la DGFP

. **Tableau N°19** intitulé : plan prévisionnel d'organisation de la formation du perfectionnement et du recyclage, ce tableau doit contenir par corps et grades pour chaque opération de formation externe ou interne, de perfectionnement et de recyclage :

- ✓ La date d'entrée
- ✓ Le nombre d'agents
- ✓ La durée de la formation du perfectionnement ou du recyclage.

Selon l'article 38 de l'ordonnance 06-03 Le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière.

A ce propos L'administration des collectivités territoriales organise, de façon permanente et régulière au profit de ses fonctionnaires des cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage en vue d'assurer l'actualisation de leurs connaissances, l'amélioration de leurs qualifications, leur promotion professionnelle et leur préparation à des nouvelles missions.

Le personnel de l'administration territoriale sont tenus de participer aux cycles de formation pour lesquels ils ont été désignés.

La formation des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales intervient

- ✓ Soit à l'initiative de l'administration
- ✓ Soit à la demande du fonctionnaire, lorsque la compatibilité avec l'intérêt du service est avérée.

Constat :

Le secrétaire générale considère que « La formation représente l'outil privilégié pour améliorer l'efficacité et la performance de l'action administrative dans le cadre de la bonne gouvernance ». Les actions de formation sont diversifiées et peuvent prendre des contours multiples. Cependant, les principales d'entre elles consistent dans :

- ✓ - la formation spécialisée, telle que consacrée dans les statuts particuliers régissant les différents corps de fonctionnaires ;
- ✓ - la formation en cours de stage, après le recrutement destinée à la préparation à l'occupation de l'emploi ;
- ✓ - la formation complémentaire, préalablement à la promotion sur un grade supérieur.

Notant que le Décret **exécutif n° 96-92** du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires, a pour objet de définir les conditions, règles et modalités relatives aux actions de formation spécialisée préparant à l'accès aux emplois publics ainsi qu'au perfectionnement et recyclage des fonctionnaires relevant des

institutions et administrations publiques. Ces actions permettent en ce qui concerne respectivement :

1. - La formation spécialisée
2. - Le perfectionnement
3. - Le recyclage

La mairie est tenue d'établir un plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage. Dans ce cadre, l'autorité chargée de la fonction publique assure la planification et la coordination des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage préparant à l'accès aux emplois publics ou à l'adaptation aux postes de travail, Et ce, en fonction des objectifs et des besoins prioritaires du personnel, compte - tenu de l'évolution corrélative des qualifications administratives, techniques et des dotations budgétaires dégagées à cet effet.

Le plan de formation, de perfectionnement et de recyclage prévu doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

A l'issue de chaque année budgétaire, les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique procèdent à une évaluation précise de l'exécution du plan annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage de l'institution ou de l'administration publique concernée.

L'information collectée à travers les entretiens nous fait déduire « qu'il est institué, au niveau de la mairie, une commission chargée de la sélection des fonctionnaires appelé à suivre un cycle de formation, de perfectionnement et de recyclage. Dans ce cadre, la commission arrête une liste d'aptitude conforme aux conditions réglementaires et statutaires et définit des critères de sélection en rapport avec les qualifications professionnelles et l'évaluation professionnelle des fonctionnaires concernés ».

Cependant en a constaté que les prévisions en formation pour l'année 2017 ne contiennent pas de formation initiale, ni de formation par perfectionnement. *« Cette formation est réservée à la socialisation des nouvelles recrues alors que le gel des recrutements depuis l'instruction interministérielle de 2015 demeure un obstacle majeurs pour les prévisions en effectifs dans la mairie »*déclare le chef du service personnel.

3.3. Le contrôle et l'adoption de la fonction publique sur la GRH

La mise en œuvre du P GRH est conditionnée à l'approbation du dit projet par l'organe de la fonction publique, un procès-verbal d'adoption est signé conjointement entre l'ordonnateur et la fonction publique, la modification du plan peut se faire avant la fin du 3ème trimestre pour des raisons de changement intervenus dans la création ou suppression des postes budgétaires.

L'exercice du contrôle des services de la Fonction Publique, s'effectue, selon deux phases qui consistent respectivement dans :

- a. L'adoption du plan annuel de gestion des ressources humaines par les services de la Fonction publique en relation avec les services concernés.

En sachant que chaque institution et administration public est tenue d'établir un P GRH précisant les opérations de gestion devant être réalisées au cours de l'année budgétaire.

- b. control de l'exécution du plan annuel de gestion, cette action permet de :
 - D'évaluer le degré de réalisation du plan de gestion de la période considérée et de contrôlé la conformité des actes qui se rapportant à la gestion de carrière des fonctionnaires et agent publics de l'état. (Instruction N240/DG/DGFP 1995)

4. Contraintes et limites de la GRH dans la commune de Ben Aknoun.

4.1. Les contraintes budgétaires et statutaires :

Il faut tenir compte des disponibilités budgétaires, dans ce cadre, la création, la transformation ou le renouvellement des postes budgétaires, la commune doit recueillir l'accord au préalable de la direction générale de la fonction publique et la direction générale du budget, ainsi que les opérations initiées dans le plan doivent se conformer à la réglementation. (Circulaire N° 1273 du 30/12/1995).

- La déconcentration de la gestion des ressources humaines reste encore limitée dans la fonction public territoriale du fait d'un attachement historique à une gestion uniformisée des fonctionnaires en partie liée au cadre statutaire. la persistance de rigidités juridiques est la principale raison qui explique la faible déconcentration de la gestion des ressources humaines, autrement dit c'est la tutelle qui s'en charge De toutes les actions d'initiative.
- Des modes de recrutement très largement inadaptés: le recrutement conçu comme un processus logistique et juridique et non comme la première étape fondamentale de la gestion des ressources humaines ,les critères de recrutement retenus par les

épreuves demeurent pour l'essentiel académiques et on peu évoluer, la finalité du concours tel qu'il est pratiqué n'est pas d'identifier les meilleurs éléments au regard des profils rechercher mais d'établir un classement des candidats, ce sont les connaissances plus que les compétences qui sont les critères de sélection.

- La présence des disparités dans l'exécution des règles entre les différents organismes gestionnaires (mauvaise interprétation des règles).

4.2. Les contraintes organisationnelles :

- Les responsables locaux sont des élus du peuples pour un mandat de 5ans, la GRH ne constitue pas une priorité pour cette catégorie.
- Les responsables locaux ne possèdent que rarement des éléments leur permettent de recenser l'ensemble des facteurs d'évolution qui vont avoir un impact sur les situations de travail. (absence de vision stratégique à long terme)
- L'organisation et le redéploiement des effectifs entre service ne peuvent se faire qu'après une long procédure et approbation de la fonction publique.
- La gestion prévisionnelle des effectifs est une démarche centralisée, elle ne répond pas à la réalité du terrain.
- Le manque d'encadrement car on trouve la majorité des postes d'encadrement issue de recrutement interne (promotion et test professionnels) dont le niveau d'instruction ne dépasse pas le secondaire.
- L'inadéquation entre missions complexes confiées aux communes et les effectifs chargés de les exécuter dans les conditions les plus favorables.
- Manque d'initiative, car on a constaté que l'organigramme de la commune n'est pas mis à jour depuis sa création en 1995, alors que l'apparition de nouveaux services (biométrie) n'est pas encore introduit.
- Des erreurs et des dépassements outre de la part des différents responsables ayant le pouvoir de gestion des carrières des fonctionnaires. (la pression menée par des élus locaux sur les gestionnaires).

5. Recommandations :

- ✓ la formation continue du personnel constitue la première urgence à faire revaloir dans un but de rattrapage et de mise à jour des connaissances fondamentales de la gestion moderne et performante pour l'ensemble de l'encadrement communal.
- ✓ Prévoir des recrutements sélectifs pour le renforcement du personnel cadres utilisé pour les nouvelles technologies de la communication et de l'information
- ✓ D'autre proposition sur la réforme du statut juridique de l'agent public, l'impératif de distinguer d'une façon précise la notion du grade a celui de l'emploi occupé afin de permettre un recrutement qui répond parfaitement au besoin spécifique exprimé par les responsables communaux.
- ✓ Donner plus d'autonomie dans la gestion aux responsables communaux en ce qui concerne le redéploiement d'effectifs, la définition des besoins en formation et la définition des modalités et exigences des postes en qualification.
- ✓ Actualiser l'organigramme de la mairie car il est un outil d'analyse et un instrument à partir duquel une ventilation des personnels peut être entreprise.
- ✓ Mettre un système de partage de l'information entre les services (finance, contentieux, sociale, personnel) afin d'avoir l'information a Just e a temps.

CONCLUSION

La modernisation de l'administration communale telle qu'elle est annoncée par le gouvernement ne peut se faire sans le développement qualitatif et quantitatif des ressources humaines.

La commune peut être considérée comme une entreprise de service public dont le fonctionnement nécessite le recours à un ensemble de spécialistes et de techniciens (ingénieur, financier, architecte...) qui l'apportant plus au secteur productifs qu'à l'administration proprement dite, Savoir mobiliser ces hommes à l'intérieur d'un cadre réglementaire qui peut paraître parfois complexe ou rigide est l'enjeu essentiel de la gestion des ressources humaines dans la commune.

Le développement des ressources humaines dans les collectivités locales semble être occulté, en le réduisant à une gestion administrative du personnel dont l'objectif est d'être conforme aux dispositions statutaires et réglementaires.

Conséquence de cette vision réductrice de la fonction gestion du personnel, la place de la GRH dans les programmes de la gestion des communes tant à court terme que à long terme est limité, le contexte particulier des collectivités locales n'été pas pris en charge par les pouvoirs publics dans l'élaboration des textes juridiques et procédures de gestion de ces collectivités.

Les données qui émergent de l'investigation du terrain nous ont permis de dresser un portrait Plus clair de la gestion des ressources humaines dans cette commune. Notre travail de recherche a tenté d'explorer la situation des Ressources humaines et les pratiques managériale de ces dernières dans la commune de Ben Aknoun. Elle avait ainsi pour objectifs de dresser la Structure actuelle des ressources humaines et de faire une analyse des Différents aspects opérationnels et prévisionnels de la gestion des ressources humaines.

L'ensemble des opérations menées et programmées pour se doter d'un personnel qualifié et compétant, capable de répondre au besoin future de cette collectivité sont inscrites dans le plan de gestion des ressources humaines, La planification, la mise en œuvre et le contrôle des opérations relatives à la gestion du personnel communal sont programmées selon des références réglementaires et statutaires.

A travers les résultats obtenus, nous avons constaté que le monde de la gestion communale est complexe, l'ensemble des acteurs de la sphère publique doivent engager une réflexion profonde sur l'état de la GRH au niveau de cette commune, cette collectivité caractérisée par des insuffisances importantes en capital humain compétent et un manque de structure organisationnelle souple capable d'assurer une gestion saine et performante.

L'analyse des données et l'étude des différents processus liés à la gestion des ressources humaines montrent des difficultés à plusieurs niveaux, ce qui nous a permis d'éclairer la réalité de la problématique et de formuler des recommandations en tenant à la fois du cadre juridique et institutionnel des collectivités locales. Ces recommandations ont été dictées par la réalité de la gestion des ressources humaines et ajustées de façon à remédier aux déficiences en s'appuyant notamment sur les axes forts dégagés lors de nos analyses.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

A RAHMANI essai d'analyse des facteurs d'évolution de la gestion du personnel de la fonction publique [Article] // revue IDARA. - VOL N°07 N°02 1997. - p. 761.

Abdalah BKHECHI -CHOUIKHI samia et BENMANSOUR le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique [Conférence] // Séminaire international sur l'administration publique en algerie. - alger : [s.n.], Avril ,2014.

Anissa BENHASSINE le modèle managérial de la municipalité de sfax l'épreuve des changements politiques [Conférence] // Séminaire international sur l'administration publique en algerie . - Alger : [s.n.], Avril,2014.

Anne COLLINE la fonction publique et la gestion des ressources humaines [Livre]. - [s.l.] : edition studyrama, 2017.

ARDOUIN Eric Jean - Cristophe BAUDOUIN le management public des territoires [Livre]. - [s.l.] : de l'aube Edition, 2012.

Azzedine ABDENNOUR administration in mediterranean region [Revue] // réforme administrative et gouvernance en algerie. - MAY,2004.

BARTOLI le management dans les organisations publiques [Livre]. - [s.l.] : DUNOD, 2005.

BELANGER Laurent LOISE Lemir , Gaetan Martel et Eric CHHAREST l'approche systémique de la GRH dans les administrations publiques du XXI siècle [Livre]. - québec : 2 Edition press du québec, 2015.

BELDJEDID N la gestion de carrière dans la fonction publique algérienne // thèse de magister. - [s.l.] : université, 2013.

BELDJEDID Nabil la gestion de carrière dans la fonction publique algérienne. - ORON : [s.n.], 2013.

BENARAB A la pratique de la GRH dans la fonction publique territoriale. - TLEMCEM : université d'abou bakr belkaid, 2005.

BENARAB Abedrahmim la pratique de la GRH dans la fonction publique territoriale. - tlemcen : [s.n.], 2005.

BENTERKI Azzednine réforme de l'administration publique algerienne :tavers du passé et leçon innternationales [Article] // dérasât iqtissadiya. - N°1 2014 .

BLANCHET Alain et autrre l'enquête et ses méthodes (l'entretien) [Livre]. - paris : 2 edition armand colin, 2007.

BLATRIX PARLOLLI Annie CECILE le management dans les organisation publiques [Livre]. - PARIS : 4 edition dunod, 2015.

BOUCHERIBA KOURICHI et quelle GRH pour une fonction qui se modernise [Article] // revue des études financiere ,comptabilité et administration. - N°03 juin 2003.

CADIN L Guérin F et PIGEYRE F gestion des ressources humaines [Livre]. - paris : edition dunod, 2007.

cherif BELMIHOUB Mohamed [Conférence] // forum euro- méditerranéen sur les innovation et les bonne pratiques dans l'administration. - tunis : [s.n.], 15-17 JUIN 2005.

D LE VER le statut des fonctionnaires et la modernisation de la fonction publique vrai enjeux et faux débaat [Article] // revue francaise de l'administration publique. - N°49 MARS 1989.

LATRECHE Iméne CHERABE Abdaziz les grand chantier de la modernisation de l'administration publique [Conférence] // siminaire sur la modernisation de l'administration publique. - alger : [s.n.], 2014.

LAVAL Florence THIERNO DIALLO Abdelah proçessus dee modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris [Article] // management & avenir . - N°3 2007. - p. 125.

ludovic SILICANI Jean- auteur du livre blanc sur l'avenir de la fonction publique [Livre]. - paris : la documentation francaise, 2008.

Martin EMERYE Yeves et Noémie le service public au XXI siècle identités et motivation au sein de l'apres fonctionariat [Livre]. - [s.l.] : EDITION ROMANDES, 2010.

MAZOUZ Bachir le métier de gestionnaire publique à l'aube de la gestion par résultats [Livre]. - [s.l.] : presses de l'université du quebec, 2008.

MOHAMED DEHMANE le modèle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne, quel perspective de modernisation [Conférence] // séminaire sur la modernisation de l'administration algérienne. - alger : [s.n.], Avril ,2014.

Mohamed MAZIANE rapport d'activité sur la GRH ,consultant et vice -président de l'association algérienne de GRH [Rapport].

MUCCHIELLI PAILLE Pierre et Alex l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales [Livre]. - [s.l.] : 3 edition armond colin, 2012.

N BOYER L et Equiley le vade mecum du DRH [Livre]. - caen france : Edition EMS, 1999.

P CROZET et Hermel la gestion des ressources humaines dans les administration publique, une fonction éclatée [Livre]. - [s.l.] : yvelines, 1998.

Redha TIR préoccupation de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique en algerie [Revue] // cahier du cread N°76. - 2006. - pp. 5-19.

salah KORICHI Mohamed la GRH dans la fonction publique : entre nécessité de développement et réalité du terrain [Conférence] // séminaire sur la modernisation de l'administration publique en algerie. - alger : [s.n.], 2014.

Salmon KURT la GRH dans les collectivités territoriales: de quoi parle -ton? [Rapport]. - [s.l.] : rh management , 2012.

SIMONIE AUTISSIER David et Blandine mesuré la performance des ressources humaines [Livre]. - [s.l.] : Edition d'organisation eyrolles, 2009.

Suzanne MAURY la GRH dans la fonction publique [Livre]. - paris : edition la découverte, 2010.

Taib ESSAID la réforme de l'administration en algerie , annuaire le l'afrique du nord tome xxxv [Livre]. - [s.l.] : cnrs edition, 1996.

Verrier V.M. santo et P.E que sais -je du managent public [Livre]. - paris : 2edition presss université, 1997.

W CRESWELL L et Johon research designe qualitative and quantitative and mixed methods approches [Livre]. - lincoln university of nebraska : third edition Sage, 2009.

❖ **Lois et décrets :**

1. **Ordonnance n°06-03** du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
2. **Loi N° 90-11** du 21 avril 1990 relative aux relations de travail
3. **Loi N° 16-15** du 31 décembre 2016 modifiant et complétant la loi 83-12 relative à la retraite
4. **décret présidentiel n° 07-308** du 29 /09 / 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels
5. **décret N° 95-126 du 29/04/1995**, modifiant et complétant le décret N° 66-145 relatif a l'élaboration et la publication de certains actes à caractère réglementaires ou individuels concernant la situation des fonctionnaires.
6. **Décret exécutif N° 16-320** du 13 décembre 2016 portant dispositions particulières applicables au secrétaire général de la commune.
7. **décret exécutif N°11-334 DU 20/09/2011** portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales
8. **décret exécutif N° 08 -05** du 19 /01/2008 portant le statut particulier des fonctionnaires des collectivités locales.
9. **Décret exécutif N° 12-194** du 25 avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels
10. **décret exécutif N° 96- 92** du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires
11. **l'arrêté ministériel** du 7 avril 2008 précisant la composition du dossier administratif, les modalités d'organisation des recrutements des agents contractuels
12. **l'arrêté ministériel du 23avril 2005** fixant les modalités d'organisation de concours sur titre, examens et tests professionnels pour l'accès aux corps et grades des ouvriers professionnels, conducteurs D'automobiles et appariteurs
13. **l'instruction N°240/ DGFP** du 27 mai 1995 relative aux modalités d'application des dispositions du décret N° 95-126

❖ **Sources internet :**

1. www.oecd.org/publications/Pol-brief/index-fr.htm (page consulté le 22/04/2018)
2. WWW. JORADP. DZ

ANNEXE -A-

GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion option Management des ressources humaines à l'école nationale supérieur de management de Kolea.

Cet entretien est conduit dans le but d'étudier le processus d'élaboration du PGRH dans la mairie de ben Aknoun

Je vous prie de bien nous accorder quelques minutes de votre temps afin de nous permettre l'enrichissement de notre travail en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Age.....

Genre :.....

Expérience :.....

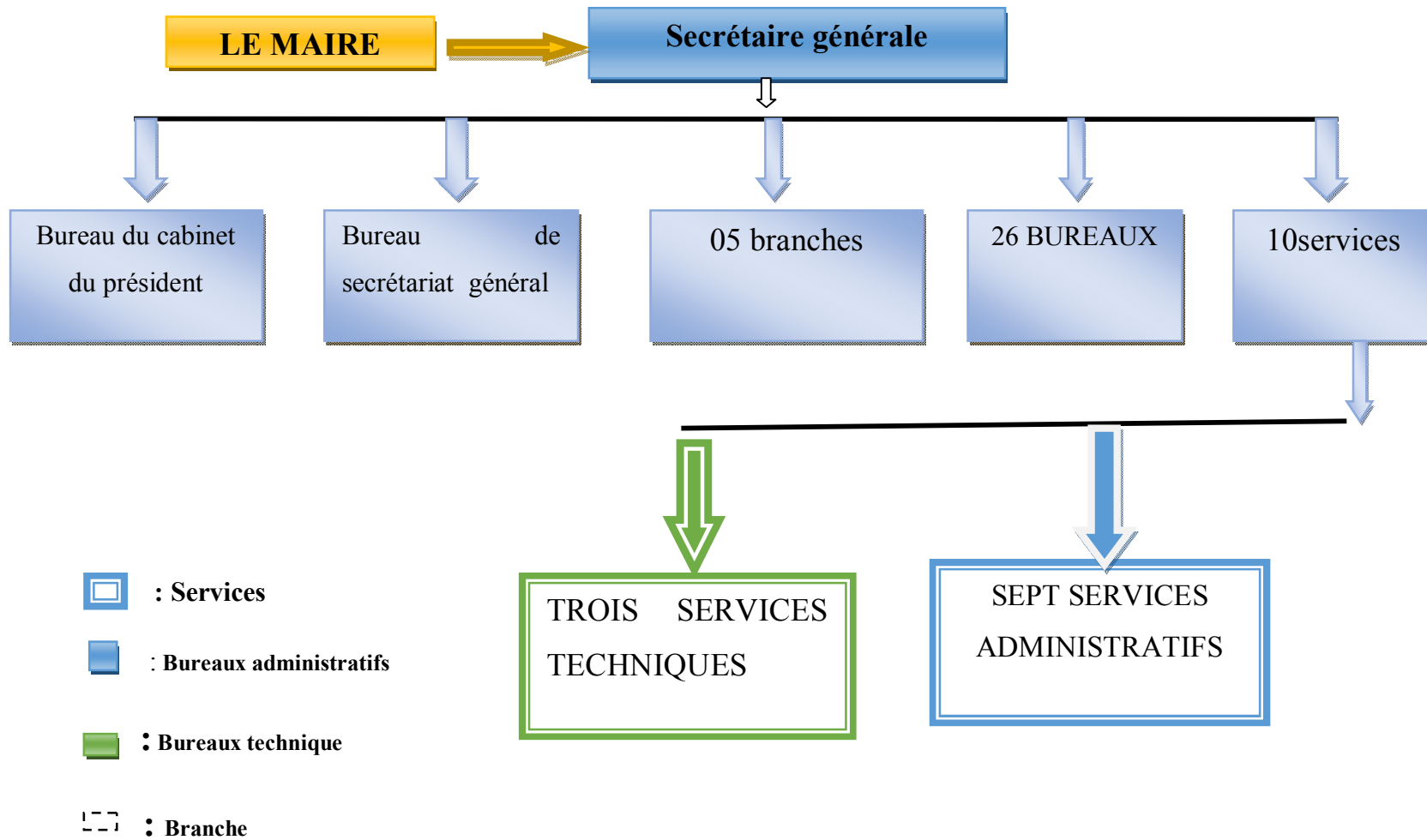
Grade.....

Fonction :

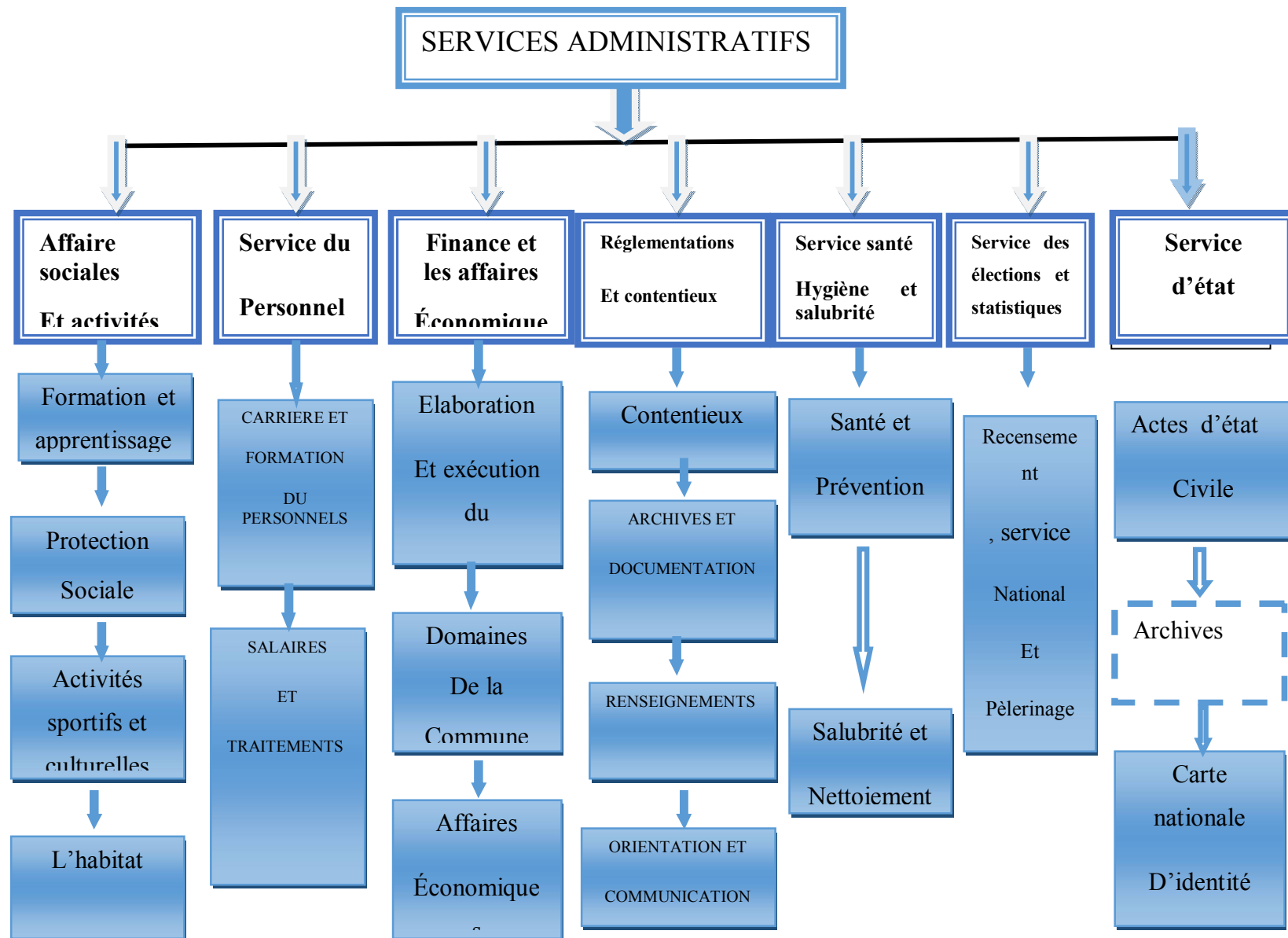
Thématiques générales	Exemples de questions
Introduction	• Rappel sur la finalité de la recherche et la confidentialité des Réponses • Question d'identification
Expérience dans le secteur publique	• quelle expérience avez-vous dans le secteur public ... dans cette commune • avez-vous fais des formations sur la GRH ou gestion publique • quel sont les poste que vous avez occupé jusqu' aujourd'hui
Plan GRH et cadre Organisation	• comment se fait la répartition de travail, routine, tout et standardiser, degré de centralisation • Disposer vous des fiches de postes • Comment est le partage d'information entre collègues Réunion, email ou correspondance formalisé • Que représente pour vous le plan grh ? • Quel rôle jouez-vous dans l'élaboration de ce plan • Y'a-il une période précise dans l'année pour son élaboration • Comment constituer les commissions, consultatifs, paritaire - De recours, disciplinaires a traves PGRH • Quel est la fréquence des réunions de travail ? • Est-ce que les idées que vous exposer sont prises en charge ?
PGRH et prévision des Ressources humaines	• Quelle place pour les prévisions des effectifs dans le P GRH • Le budget du personnel est ils suffisant pour les besoin Exprimé en effectifs • Avez-vous un manque d'effectifs dans votre structure

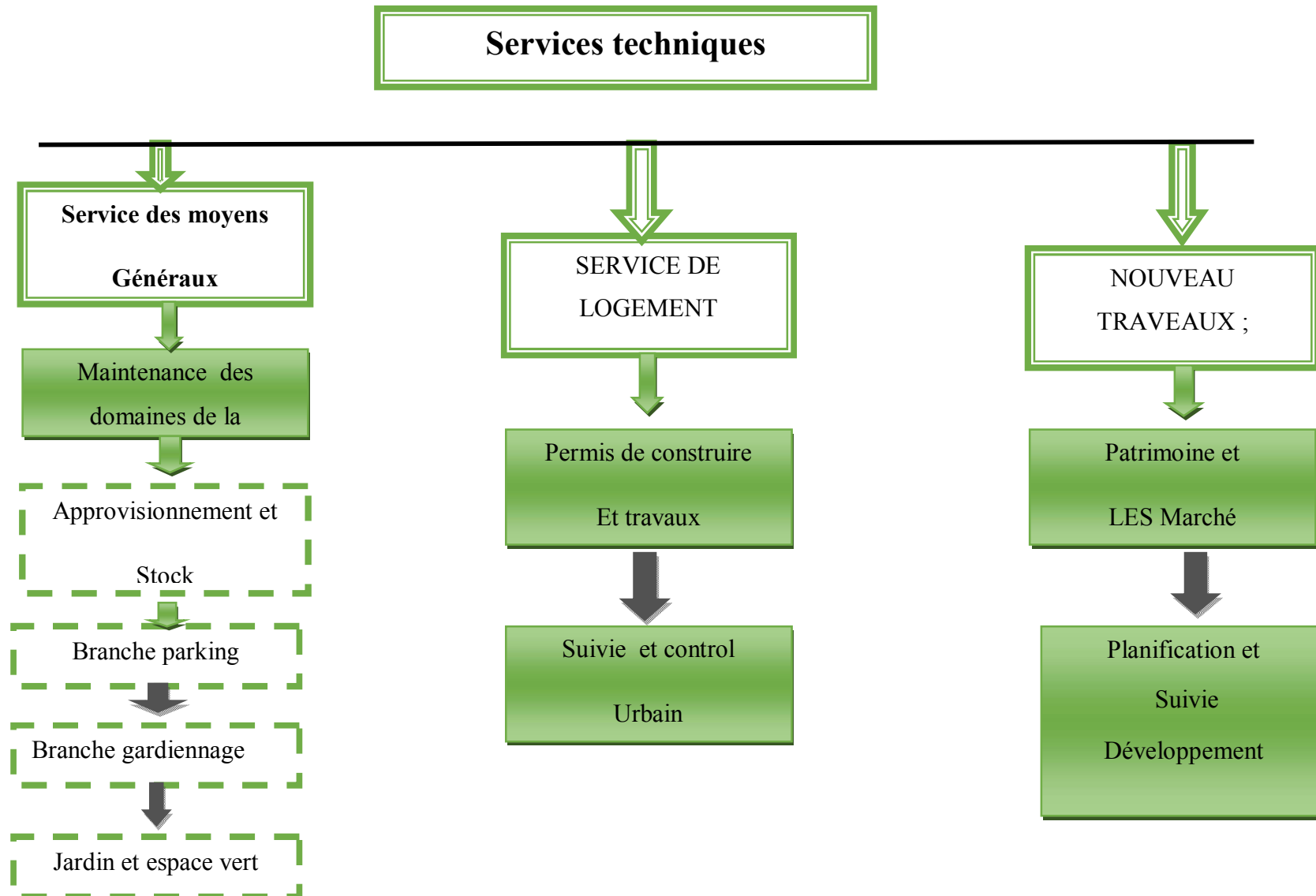
formation et carrière	• Quelle relation entre P GRH et gestion de carrière • Comment il contribue à l'avancement dans la carrière, grade échelon • Aide-t-il à la planification de relève, de retraite..... • Quelle place pour la promotion et la formation dans le P GRH
Plan GRH et pilotage	• Est-il un outil de gestion, de contrôle et évaluation ou une procédure qui est 'une formalité administrative • Y'a-il des audits de la fonction publique au cours de l'année ou Just a posteriori • Vous avez eu des rejets du projet au paravent ? • Comment procédez-vous l'or des modifications du P GRH • Ya il un tableau de bord, indicateurs sur les Rh
perspective D'évolution du Plan GRH	• Quelles contraintes rencontrez-vous dans l'élaboration du P GRH (Statutaires, organisationnelles.) • Quel est la place de l'initiative du gestionnaire dans l'amélioration du P GRH • Qu'es que vous proposez pour améliorer sa conception

ANNEXE -B-
ORGANIGRAMME DE LA COMMUNE



Organigramme de la commune de Ben Aknoun 2017





ANNEXE -C-

3^{ème} PARTIE DU P GRH

TABLEAUX DE CONTROLE DES

OPERATIONS

ÉVALUATION DE L'EXECUTION DE PLAN DE GESTION

LE SUIVI ET LE CONTROLE DES MOUVEMENTS DES PERSONNELS ARRETE AU 31/12/2017

TABLEAU N°08

TOTAL AU 31 /12 /2016			
AUTRES ACTIONS			
SORTIE			
DEPART TEMPORAIRES			
SOMME TOTAL			
MALADIE L D			
DISPONIBILITE			
POSITION SN			
DETACHEMENT FORMATION			
DETACHEMENT			
SOMME TOTAL			
MUTATION			
RETRAITE			
RESILIATION			
RDATION			
LICENCEMENT			
REVOCATION			
DIMISSIION			
SOMME TOTAL			
INTEGRATION APRES DETACHEMENT			
MUTATION			
APRES MALADIE LONG DUREE			
APRES DISPONIB			
APRES SERVICE N			
APRES D21ACHEMENT			
A CAUSE DECCEE			
CONTRACTUEL			
RECRUTEMENT EXTERNE			
RECRUTEMENT INTERNE			
EFFICTIFS REL			
CORPS OU GRADE			

Source : modèle de la DGFP

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

ETAT RECAPITULATIF DES AGENTS CONTRACTUELS ET VACATAIRES

ARRETE AU 31 /12 /2017

TABLEAU N°09

CORPS ET GRADE OU POSTE DE TRAVAIL	CLASSIFICATION	NOMBRES D'AGENTS CONTRACTUELS	VACATAIRS MENSUELS		VACATAIRES A L'HEURE		TOTAL	OBSERV ATION
			CADRE REGLMEN TAIRE D'ACCES	NOMBRES D'AGENTS	CADRE REGLMEN TAIRE D'ACCES	NOMBRES D'AGENTS		
TOTAL								

Source : modèle de la DGFP

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

FICHE DE CONTROLE DES OPERATIONS DE RECRUTEMENT SUR CONCOURS AU TITRE DE L'ANNEE 2017

TABLEAU N°10

CORPS OU GRADE	OUVERTURE DU.....			COMMISSION DE SELECTION			ADMISSION DEFINITIVE						SITUATION FINALISEE	OBSERVATION
	REF ACTE D'OUVERTURE	MODE DE PUBLICATION	POSTES VACANTS	DATE DE LA SEANCE	NOMBRES DE CONDISATS	CONDIDATS ADMIT	DATE DE DEROULEMENT DES EPREUVES	PROCLA DES RESULTATS	REF ARRETE PORTANT	DETE DES PV D'ADMISSION	NOMBRES DES ADMITS	SEUL DE LA MOYENNE RETENUE		

Source : modèle de la DGFP

Préciser concours sur titre , Concours sur épreuves, Examen professionnel .

Test professionnel

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

**FICHE DE CONTROLE D'OPERATIONS DE RECRUTEMENT PAR VOIE DE PROMOTION AU CHOIX ET QUALIFICATION
SUR LISTE D'APTITUDE AU TITRE DE L'ANNEE 2017**

TABLEAU N°11

OBSERVATIONS	NOMBRES DE CONDDATS RETENUS	SEANCE DE LA COMMISSION DES PERSONNELS	NOMBRES DES CONDDATS	REF DE LA LISTE D'APTITUDE	PUBLICATION DES POSTES RETENUS	POSTES RETENUS	POSTES OUVERTS	GRADE	
									PROMOTION AU CHOIX
								S TOTAL	
									PROMOTION PAR CALIFICATION
								S TOTAL	
								TOTAL	

Source : modèle de la DGFP

COMMUNE DE BEN AKNOUNE

FICHE DE CONTROLE DES OPERATIONS DE RECRUTEMENT PAR VOIE DE FORMATION

AU TITRE DE L'ANNEE 2017

TABLEAU N° 12

CORPS OU GRADE	POSTES OUVERTS		OUVERTURE DU CONCOURS		COMMISSION SELECTION CONDIDATS		DE DES	ADMISSION DIFINITIVE						OBSERVATION
	INTERNE	EXTERNE	REF ARRETE D'OUVERTURE	TOTAL POSTES OUVERTS	DATE DE LA SEANCE	NBR CONDIDATS DE		CONDIDATS RETENUS	DATE PV D'ADMISSION	NBR CONDIDATS RETENUS	SEUIL DE LA MOYEN RETENUE	ETABLISSEMENT DE FORMATION	DUREE DE LA FORMATION	
TOTAUX														

Source : modèle de la DGFP

LA COMMUNE DE BEN AKNOUNE**FICHE DE CONTROLE DU PLAN DE RECRUTEMENTS SUR TITRE DE L'ANNEE 2017****TABLEAU N°13**

CORPS OU GRADE	NOMBRE DE POSTES OUVERTS	RECRUTEMENT EFFECTUE	OBSERVATION

Source : modèle de la DGFP