MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des Ressources Humaines

Projet de mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle emplois et compétences au sein des communes algériennes

Cas d'étude : Trois communes locales Algériennes

Organisme accompagnateur : DELOITTE Algérie

Élaboré et soutenu par : Farah Leila SIMIANI

Encadré par : Dr MADAGH Samira Rym

ANNÉE 2020/2021

RÉSUMÉ

Pour donner suite aux réformes lancées par le Ministère de l'Intérieur, des collectivités locales et de l'Aménagement du Territoire visant à moderniser les communes algériennes et afin d'appuyer la stratégie du développement et de modernisation de la gestion des ressources humaines au sein de ces communes, notre projet vise un essai de mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle emplois et compétences, en utilisant une approche qualitative, nous avons fait une étude qui reflète l'état des lieux de trois communes pilotes au regard de la législation et à travers trois axes : l'organisation, la gestion de carrière et les qualifications et formations. Les résultats obtenus ont démontré que de nombreux outils sont indispensables pour à la mise en place d'une GPEC.

Mots clés : Collectivités locales, stratégie, GPEC, carrière, législation, qualifications, formations, compétences.

ABSTRACT

In order to follow up on the reforms launched by the Ministry of the Interior, Local Authorities and Territorial Development aiming to modernize local Algerian municipalities. And in order to support the strategy of development and modernization of human resources management within these communes, our project aims to test the implementation of a forward-looking management approach to jobs and skills, using a qualitative approach. We carried out a study that reflects the state of play in three pilot communes with regard to the legislation and through three axes: organization, career management and qualifications and training. The results obtained showed that a number of tools are essential for the implementation of a GPEC.

Keywords : Local communities, strategy, GPEC, Carrer, legislation, qualifications, training, skills.

ملخص

متابعة الإصلاحات التي بدأتها وزارة الداخلية والسلطات المحلية والتخطيط الإقليمي لتحديث البلديات الجزائرية المحلية. ومن أجل دعم استراتيجية تطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية داخل هذه البلديات ، ويهدف مشروعنا إلى اختبار تنفيذ نهج إدارة استشرافي وفرص العمل والمهارات ، وباستخدام نهج نوعي ، أجرينا دراسة تعكس حالة أداء ثلاث بلديات رائدة فيما يتعلق بالتشريعات ومن خلال ثلاثة محاور هي التنظيم وإدارة الحياة الوظيفية والمؤهلات والتدريب. وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن العديد من الأدوات ضرورية لتنفيذ الإدارة التطلعية

الكلمات المفتاحية: المجتمعات المحلية، الإستراتيجية، التشريع، المؤهلات،التدريب، المهارات

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été l'une des expériences les plus enrichissantes de ma vie. Ces remerciements s'adressent aux personnes qui ont contribué à ma réussite.

Mes pensées vont à mon encadrante madame **Madagh Samira Rym** pour sa disponibilité, toute l'attention qu'elle m'a témoignée, sa bienveillance, son aide, sa compréhension et son professionnalisme.

Je tiens à remercier également mon encadrante au sein de l'organisme accompagnateur **Selma Harchaoui** pour son suivi régulier et ses orientations, sa confiance, ses efforts et son partage.

Un sincère remerciement également à toute l'équipe conseil de DELOITTE Algérie, je cite **Hadayet Mazouz, Benguerba Adlane, Hamdi Nacera, Djili Louiza, Meriem Darsouni, Nadhir Chiheb, Nayla Zahar, et Lyes Berkoune,** envers leur générosité, leur valeurs humaines et pour s'être donner cœur et âme afin d'apporté leur soutien intellectuel dans l'élaboration de ce travail.

Un grand merci à ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Je souhaite également remercier mon frère, ma sœur, mes tantes pour leur présence, leur écoute, leur confiance en moi et leur soutien constant m'assurent de bases solides me permettant de persévérer et de me surpasser.

Un énorme merci à tous mes amis pour leur compréhension et leurs encouragements durant ma vie d'étudiante.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ..... **i**
REMERCIEMENTS ..... **ii**
TABLE DES MATIÈRES ..... **iii**
LISTE DES TABLEAUX ..... **vi**
LISTE DES FIGURES ..... **vii**
LISTE DES ABRÉVIATIONS ..... **viii**
INTRODUCTION **10**
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE **12**
1. Contexte de la recherche **13**
2. Questions de recherche **13**
3. Pertinence de la recherche **13**
3.1 Pertinence théorique **14**
3.2 Pertinence managériale **14**
4. Cadre organisationnel **14**
4.1 DELOITTE ALGERIE **15**
4.2 Les collectivités locales **16**
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE **20**
1. Compétences et GPEC **21**
1.1 La notion d'emploi **21**
1.2 Définition de la cartographie des emplois **21**
1.3 La notion compétence **22**
1.3.1 La notion compétence **22**
1.3.2 Le concept de compétence selon Guy Le Boterf **23**
1.3.3 Le concept de compétence selon Philippe Zarifian **23**
1.4 Les typologies de compétences **26**
1.4.1 Les compétences individuelles ou professionnelles **27**
1.4.2 Les compétences collectives en entreprise **27**
2. Principes généraux de la GPEC **28**
2.1 Les fondements de la GPEC **28**
2.2 Le caractère contingent des démarches de gestion prévisionnelle **28**
3. Les facteurs qui permettent de caractériser la GPEC **28**
3.1 Une succession de modèle de gestion **28**

3.2 Une démarche d'ingénierie des ressources **30**
3.3 Une démarche controversée **30**
4. Définitions et objectifs de la GPEC 32
4.1 Définition de la GPEC **32**
4.1.1 Définition de la GPEC dans l'accord de SUEZ 2007 ..... **32**
4.1.2 Définitions de Françoise KERLAN **32**
4.1.3 Définition de l'ANACT **33**
4.1.4 Définition de Mallet **33**
4.1.5 Définition de Citeau **34**
4.1.6 Définition d'Henri Rouilleault **34**
4.1.7 Schéma de base de la GPEC **35**
4.1.8 Notions liées à la GPEC **37**
4.2 La démarche de la GPEC **38**
4.2.1 Analyse et description des postes **38**
4.2.2 Le vocabulaire de l'analyse des postes **39**
4.2.3 Objectifs d'analyse des postes **41**
4.2.4 Les méthodes d'analyse de postes **41**
4.2.5 Evaluer la compétence **42**
4.3 Objectifs et enjeux de la GPEC dans la fonction publique **43**
4.3.1 Objectifs de la GPEC **43**
4.3.2 Enjeux de la GPEC **43**
4.4 Planification des effectifs et des carrières **45**
4.4.1 Les étapes de la GPEC **45**
4.4.1.1 L'analyse des emplois et des postes **45**
4.4.1.2 L'élaboration de la cartographie des métiers **45**
4.4.1.3 Création de fiches de postes et d'un référentiel de compétence **46**
4.4.1.4 Pourquoi optimiser le processus de GPEC **49**
5. La crise du covid-19 va-t-elle changer la GPEC 53
6. Les facteurs de réussite d'une démarche de GPEC 54
Synthèse 55
CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL 56
1. Posture épistémologique 57
2. Objectifs de la recherche 57
2.1 Thématique fixées **58**

3.Modèle théorique.....58

CHAPITRE I : CADRE MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTAS.....57

1. Méthodologie.....61

1.1 Approche méthodologique.....61

1.2 Méthode de collecte de données.....61

1.3 Echantillonnage.....62

1.3.1 Population de l'étude.....62

1.3.2 Méthode l'échantillonnage.....63

1.3.3 Taille de l'échantillonnage.....63

1.4 Modalité pratique de l'enquête.....64

1.4.1 Période de l'enquête.....64

1.5 Méthode de traitement et d'analyse des données.....64

2. Résultats.....65

2.1 Analyse de l'organisation et des métiers dans les trois communes pilotes au regard des décrets relatifs au droit du fonctionnaire.....66

2.1.1 Etat des lieux relatifs au recrutement au niveau des communes pilotes.....67

2.1.2 Etat des lieux relatifs au processus d'évaluation du fonctionnaire au niveau des communes pilotes.....68

2.1.3 Etat des lieux relatifs à la formation au niveau des communes pilotes.....69

2.1.6 Etat des lieux relatifs à la promotion au niveau des communes pilotes.....70

2.2 Résultats obtenus et constats.....71

2.2.1 Etat des lieux de la commune numéro une.....75

2.2.2 Etat des lieux de la commune numéro deux.....76

2.2.3 Etat des lieux de la commune numéro trois.....77

2.3 Solutions et propositions adaptées.....78

2.3.1 Explication de la matrice.....79

2.3.2 Trajectoires de carrières possibles pour le domaine de l'état civil.....79

2.3.3 Benchmark des communes algériennes avec les communes françaises.....80

3. Discussion.....83

CONCLUSION......84

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....87

ANNEXES.....91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Libellé	Page
1	Evolution des modèles de GPRH	**29**

LISTE DES FIGURES

Figure	Libellé	Page
1	Structure de la cartographie	**19**
2	Le triangle de la compétence	**24**
3	Définition schématique de la GPEC (mallet,1991)	**34**
4	Schéma de base de la GPEC	**37**

LISTE DES ABRÉVIATIONS

MICLAT : Ministère de l'Intérieur des Collectivités Locales et de L'aménagement du Territoire
ANACT : L'Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail
GPEC : Gestion prévisionnelle emplois et compétences
GRH : Gestion des ressources humaines
QVT : Qualité de vie au travail

INTRODUCTION

Depuis des années, la nomenclature algérienne des métiers ne s'est pas modernisée, dans plusieurs secteurs notamment au sein des collectivités locales, en particulier pour les communes algériennes.

Le ministère de l'Intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire a lancé d'importantes réformes suite à cela visant à moderniser les collectivités locales, en particulier les communes algériennes par la numérisation des données, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et la gestion des finances et de la fiscalité locales.

C'est dans ce cadre, que le MICLAT souhaite aujourd'hui élaborer une nomenclature des métiers adaptée à la réalité des communes algériennes, et aider à une meilleure prise en charge du parcours des fonctionnaires.

En effet, le contexte actuel dans lequel évoluent les ressources humaines au sein des collectivités locales est structuré autour d'une organisation de grade limitée (Administrateur, Technicien, Ingénieur, etc.), un régime indemnitaire peu attractif, et une obligation de recruter en local.

Pour cela, un projet confié à DELOITTE ALGERIE consiste en l'élaboration de la nomenclature des métiers des collectivités locales. Ce projet a été mis en place afin d'appuyer la stratégie de développement et de modernisation de la gestion des ressources humaines, s'en suit notre projet d'accompagnement de l'évolution de carrière au sein des communes locales Algériennes, à travers lequel nous tenterons d'apporter des réponses au questionnement suivant :

Comment s'effectue la gestion des emplois et des carrières au sein des communes algériennes ? Comment mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle emplois et compétences permettant d'accompagner l'évolution de carrière des fonctionnaires ?

Le thème de cette recherche se focalise sur l'une des stratégies de modernisation des collectivités locales, en particulier pour les communes algériennes qui consiste à offrir un accompagnement quant à l'évolution de carrière des ressources humaines. Nous proposons à travers ce mémoire, un état des lieux des communes algériennes du point de vue de la législation, et sur la base des trois axes reliés à l'essai de mise en place d'une gestion prévisionnelle emplois et compétences qui offrira une meilleure prise en charge des parcours des fonctionnaires pour un domaine précis dans les communes (L'état civil) ce qui aidera enfin à dépasser le stade de gestion administrative, et à reconnaitre les compétences professionnelles de chaque fonctionnaire.

Nous avons structuré ce travail en quatre chapitres. Dans le premier chapitre nous exposons la problématique ainsi que le contexte organisationnel de cette recherche. Dans le second, nous présentons une revue de littérature sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Les concepts mobilisés dans notre travail et le cadre conceptuel sont présentés dans le chapitre trois. Enfin, le quatrième chapitre expose le cadre méthodologique ainsi les résultats de l'étude. On y déroule l'approche méthodologique, la méthode de collecte des données, les modalités pratiques de l'enquête ainsi que les résultats.

CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1. Contexte de la recherche

Pour participer au projet du MICLAT confié au cabinet DELOITTE Algérie qui consiste à moderniser les communes Algériennes avec une volonté d'améliorer d'une façon substantielle et qualitative la gestion des ressources humaines, nous nous sommes penchés sur une proposition de processus d'accompagnement de l'évolution de carrière à travers la gestion prévisionnelle emplois et compétences qui complète le projet de DELOITTE ALGERIE et répond aux attentes du projet du MICLAT. Et ce, afin de développer le management des ressources humaines au sein des communes Algériennes.

2. Questions de recherche

Partant du contexte présenté ci-haut, nous nous sommes interrogés de la manière suivante :

Comment mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle emplois et compétences permettant d'accompagner l'évolution de carrière des fonctionnaires au sein des communes algériennes ?

À partir de cette question principale dérivent les questions secondaires, qui vont servir à guider ce travail de recherche :

- Quel est l'effet d'une organisation de grades limitée, d'un régime indemnitaire peu attractif, et une obligation de recrutement ?
- Quel est le rôle du processus d'accompagnement de l'évolution de carrière quant à l'amélioration du développement et de modernisation de la gestion des ressources humaines au sein des communes Algériennes ?
- Comment mettre en place une gestion prévisionnelle emplois et compétences au sein des communes algériennes ?

3. Pertinence de la recherche

Le choix du thème de notre recherche n'est pas le fruit du hasard, mais, celui d'un besoin évoqué tant par le MICLAT mais surtout et avant tout par les fonctionnaires au sein des communes algériennes qui pendant une longue période souffrent d'une organisation obsolète qui ne prend pas en considération leurs besoins professionnels. La détresse des fonctionnaires constitue une priorité quant à notre recherche afin de donner des solutions pertinentes qui répondront à leurs besoins.

3.1 Pertinence managériale

Cette recherche devrait enrichir le projet de DELOITTE ALGERIE mais plus précisément le MICLAT qui souhaite à travers ce projet améliorer la gestion des ressources humaines au sein des communes algériennes. En effet, cette recherche permettra d'offrir aux responsables des informations qui vont leurs permettre d'offrir aux fonctionnaires une possibilité d'avoir un parcours professionnel digne de ce nom et par cela dépasser le stade de gestion administrative, et reconnaitre les compétences professionnelles. Mais aussi, un processus d'accompagnement d'évolution de carrière à travers la gestion prévisionnelle emplois et compétences qui aidera à les prendre en charge et à travers cela moderniser les services des communes algériennes et les outils de gestion des ressources humaines.

3.2 Pertinence théorique

Se pencher sur la méthode d'élaboration d'un processus d'accompagnement d'évolution de carrière au sein des communes algériennes nous semble pertinent dans la mesure où c'est un besoin qui se dessine. Nous nous intéressons à la nécessité de ce processus ainsi qu'aux besoins des fonctionnaires, en particulier leur évolution ainsi qu'au développement de leurs carrières et leurs compétences professionnelles.

4. Cadre organisationnel

Nous allons présenter en premier le lieu l'organisme d'accueil DELOITTE ALGERIE, son implantation sur le marché algérien, mais aussi les services qu'il propose pour le secteur publique et privé, notamment le projet en relation avec le MICLAT, qui fait l'objet de notre recherche.

En second lieu nous allons présenter le contexte organisationnel même de notre recherche notamment les communes Algériennes.

4.1 Deloitte Algérie :

Deloitte est présent en Algérie à travers deux cabinets, tous deux membres de son réseau :
Le cabinet DELOITTE ALGERIE réalise des missions de conseil.
Le cabinet DELOITTE AUDIT ALGERIE réalise des missions d'expertise comptable et de commissariat aux comptes.

Créé en 1993 sous le nom d'AMS Audit, le cabinet, inscrit à l'ordre des experts-comptables algériens, fait aujourd'hui partie des premiers cabinets d'audit et de conseil du pays.

Sur le marché algérien, la stratégie de développement de Deloitte s'articule autour de 3 axes prioritaires :

- Une participation dans tous les secteurs d'activité porteurs
- Une offre diversifiée et complémentaire
- Une assise locale renforcée

Deloitte s'articule autour d'une diversification de son offre, et cela à travers ses différents services qui sont les suivants :

- BPS
- Audit
- Tax & legal
- Financial advisory
- Risk Advisory
- Conseil

4.2 Les collectivités locales :

La constitution de l'Algérie institue que les collectivités territoriales algériennes sont composées de deux niveaux : les communes et les wilayas[1]. Depuis l'indépendance de l'Algérie le 5 juillet 1962, plusieurs textes officiels définissent et régissent la composition, les limites territoriales, la consistance, l'organisation et le fonctionnement des communes et des wilayas algériennes.

Le décret n° 15-140 du 27 mai 2015 a créé par ailleurs la wilaya déléguée, rattachée à une wilaya mère. Il n'existe pas d'autres collectivités territoriales en Algérie, les régions algériennes ne sont que des repères géographiques ou culturels sans existence légale, et les daïras ne sont que des entités administratives[1].

La loi n°19-12 du 11 décembre 2019 modifie et complète la loi n°84-09 du 4 février 1984 relative à l'organisation territoriale du pays ; elle redécoupe le pays en 58 wilayas, 44 wilayas déléguées et 1541 communes[2,3].

[1] https://www.joradp.dz/TRV/Fcons.pdf

[2] https://www.algerie1.com/focus/de-l-organisation-territoriale-du-pays

[3] http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2019/F2019078.pdf

La législation définit la commune comme étant la collectivité territoriale de base. Celle-ci est dotée d'une autonomie financière et constitue l'assise de la décentralisation.
Elle exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi et concourt, avec l'État, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité ainsi qu'à la protection et à l'amélioration du cadre de vie des citoyens. Les missions et le fonctionnement de la commune ont été régis successivement par les textes suivants : la charte communale de 1966, le code communal de 1967 modifié et complété par la loi 81-09 du 4 avril 1981 et le code communal de 1990 et, enfin, le code communal de 2011. En tant qu'épine dorsale de l'exercice de la décentralisation, la commune dispose donc des compétences dévolues par l'État au profit de développement de son territoire. Ainsi, ces attributions font l'objet d'interventions de la commune dans différents domaines afin de répondre aux besoins locaux des citoyens.[4]

Afin de comprendre au mieux la relation entre le sujet de ce mémoire et le cabinet DELOITTE ALGERIE, il est nécessaire de comprendre un de leur projet en collaboration avec le Ministère de l'intérieur des collectivités locales et de l'aménagement du territoire qui a pour objectif l'élaboration d'une nomenclature des métiers pour les communes Algériennes. Cela implique plusieurs objectifs parmi eux l'identification et la description des métiers existants et manquants à travers une cartographie des métiers ainsi que l'élaboration de fiches de postes pour 10 communes pilotes. Et en vue de compléter ce projet mon mémoire à pour valeur ajoutée la participation à l'élaboration de cette cartographie en étant présente dans trois de ces communes pilotes, par la construction d'une proposition d'un processus de gestion prévisionnelle emplois et compétences, la mise à disposition d'une matrice de compétences et d'un référentiel de compétences suivit de la conception de trajectoires de carrière pour un domaine précis mais qui sera flexible pour les autres domaines présents dans les communes algériennes.

[4] Articles 1, 2 et 3 de la loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire (JORADP), n° 37 du 3 juillet 2011

Les communes étant considérées comme des acteurs incontournables qui regroupent un important nombre d'effectifs dont plusieurs fonctionnaires et agents contractuels. Notre souci reposera sur la prise en charge de ces derniers, nous sommes amenés à nous focaliser sur les préoccupations de ces fonctionnaires et agents du service publique qui travaillent dans une organisation obsolète qui ne s'est pas développée pendant plusieurs années et se sentent délaissés par rapport à leurs besoins professionnels.

Notre travail consistera à amener des solutions ainsi que des propositions afin de prendre en charge les fonctionnaires d'un domaine précis dans les commues Algériennes de sorte à ramener des possibilités d'évolution pour ses derniers. Ce qui est particulièrement délicat dans ce cas-là c'est que la fonction publique était, et reste encore pour une grande partie, régie par des textes de loi et des règlements. La carrière évolue au grès de l'avancement et de l'expérience, sans mettre en avant la compétence professionnelle individuelle au regard notamment de la fixation de la rémunération par rapport à un grade.

Afin de mieux comprendre le rôle d'une commune, ci-après la structure de la cartographie des métiers que nous avons élaborée, ainsi que sa version complète pour le domaine de l'état civil disponible (Annexe 4).

Figure 01 : Structure de la cartographie

5 domaines inspirés des filières de la fonction publique ont été déterminés

Domaines	Familles
Administration générale *Ce domaine regroupe les postes qui contribuent à la coordination et au fonctionnement administratif de la commune*	1. Cabinet du PAPC 2. Secrétariat générale 3. Fiance et comptabilité 4. Gestion des ressources humaines 5. Réglementation générale 6. Moyens généraux
Etat civil *L'état civil représente les fonctions chargées de dresser les actes constatant la situation d'un citoyen dans la société ou dans la famille*	7. Etat civil et biométrie
Hygiène, salubrité publique et environnement *Relève des métiers chargés de la protection sanitaire de l'environnement et du cadre de vie des citoyens*	8. Hygiène et protection de l'environnement
Affaires socioculturelles, éducatives et sportives *Domaine qui concerne un groupe humain et tout ce qui relève du développement de l'éducation, ou la culture populaire*	9. Affaires sociales 10. Affaires éducatives 11. Affaires culturelles et sportives
Gestion technique et urbaine *La gestion urbaine est l'ensemble des actes qui contribuent au bon fonctionnement d'un quartier et à la qualité de la vie urbaine*	12. Urbanisme 13. Travaux publics

La cartographie présente les principaux métiers représentés dans les communes :

Ce sont les « métiers repères ». Cette liste non limitative permet de connaître les passerelles possibles entre les métiers et apporte des indications sur le périmètre d'évolution.

La cartographie rassemble des fonctions proches en termes d'activités et les regroupe dans 13 familles de métiers : l'évolution professionnelle au sein d'une même famille en est facilitée.

Source : Elaboré par l'étudiante en collaboration avec DELOITTE Algérie

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette partie nous présenterons la revue de littérature centrée sur les travaux réalisés sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. Compétence et GPEC :

La GPEC ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences est une méthode conçue pour mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences avec les objectifs stratégiques et l'environnement externe (marché, concurrence, évolutions technologiques, …).[5]

Pour mieux appréhender ce que la GPEC apporte de nouveau en termes d'approche dans la GRH, définissons tout d'abord les deux notions clés sur lesquelles repose : l'emploi et la compétence.

1.1 La notion d'emploi [6] :

La notion d'emploi inscrit le travail dans un système de division sociale des tâches et, dans son acception usuelle, désigne le travail dont le résultat fait l'objet d'un échange rémunéré.[6]

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

1.2 Définition de la cartographie des emplois :

La cartographie des emplois est la liste des emplois, regroupés en domaine, famille et parfois en sous-famille comme dans ce mémoire (Domaine Etat civil, sous-famille Etat civil, sous-famille Biométrie…)

[5] https://www.novrh.com/la-gpec/

[6] Maruani Margaret, Reynaud Emmanuèle, Sociologie de l'emploi ? Revue française de sociologie, 1994, pp. 331-335.

Un emploi se définit classiquement par :

- La mission que remplit l'emploi : elle indique le service attendu de l'emploi, sa contribution, la mission est le cas échéant décomposée en plusieurs fonctions.

- Les différentes activités relatives à chacune de ces missions/fonctions.
- Un descriptif plus précis des tâches que recouvre chaque activité.
- Les conditions d'exercice de l'emploi.

On distingue emploi-type, qui est l'emploi tel qu'exercé aujourd'hui, et emploi cible, qui est l'emploi tel qu'il devra être à moyen terme, prenant en considération les évolutions découlant des orientations stratégiques de l'entreprise ou « imposés » par l'environnement.

1.3 La notion compétence :

1.3.1 Définitions :

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Dans le langage courant à partir du 15éme siècle, « compétence provient du latin dans le langage qui connait bien une question, une matière, un domaine, un travail. »[7]

Le concept de compétence est particulièrement étudié dans le contexte des entreprises en référence à la gestion des ressources humaines. Mais également en sciences de l'éducation et de la santé. Les définitions proposées sont innombrables, certains avancent le nombre de 200, et le concept n'est pas encore stabilisé. Le mot Compétence est apparu en France, dans le vocabulaire courant, au début des années 1980. Le concept a émergé dans les entreprises afin de sortir de la longue crise économique des années 1970. Le terme renvoie dans son sens premier à une notion juridique. On parlera de compétence d'un tribunal pour déterminer à la fois son ressort territorial et la limite de sa capacité à connaître une affaire.[8]

[7] Lou Van Beirendonk, « Tous compétent ! : Le management de compétences dans l'entreprise, », Editions de boeck Université, Paris : août 2006.

[8] https://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134-page-110.htm#:~:text=Le%20terme%20comp%C3%A9tence%20au%20XV,on%20reconna%C3%AEt%20%C3%A0%20une%20personne.

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence. De ce fait il n'existe pas de définition pertinente unique. La plus parlante pour les professionnels et la plus facile à matérialiser, est celle du célèbre trip type : un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activité donnée.

Nous passerons en revue le concept de compétence d'abord tel que défini par deux auteurs majeurs dans un contexte d'entreprise, Guy Le Boterf et Philippe Zarifian.

1.3.2 Le concept de compétence selon Guy Le Boterf :

« L'auteur définit la notion de compétence étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne veut pas l'autre ».[9]

Comme la compétence se réfère, pour lui, à un savoir agir dans des situations de travail particulière, Guy Le Boterf propose une définition estimé pertinente, utile et opérationnelle pour chaque organisation et entreprise. La compétence, c'est pour la personne, un savoir mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles et de son environnement pour gérer un ensemble de situations professionnelles afin de produire des résultats satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire.

1.3.3 Le concept de compétence selon Philippe Zarifian :

Philippe Zarifian définit la compétence comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

[9]Annick Cohen, Anette Soulier, « manager par les compétences », édition Liaisons,2004.

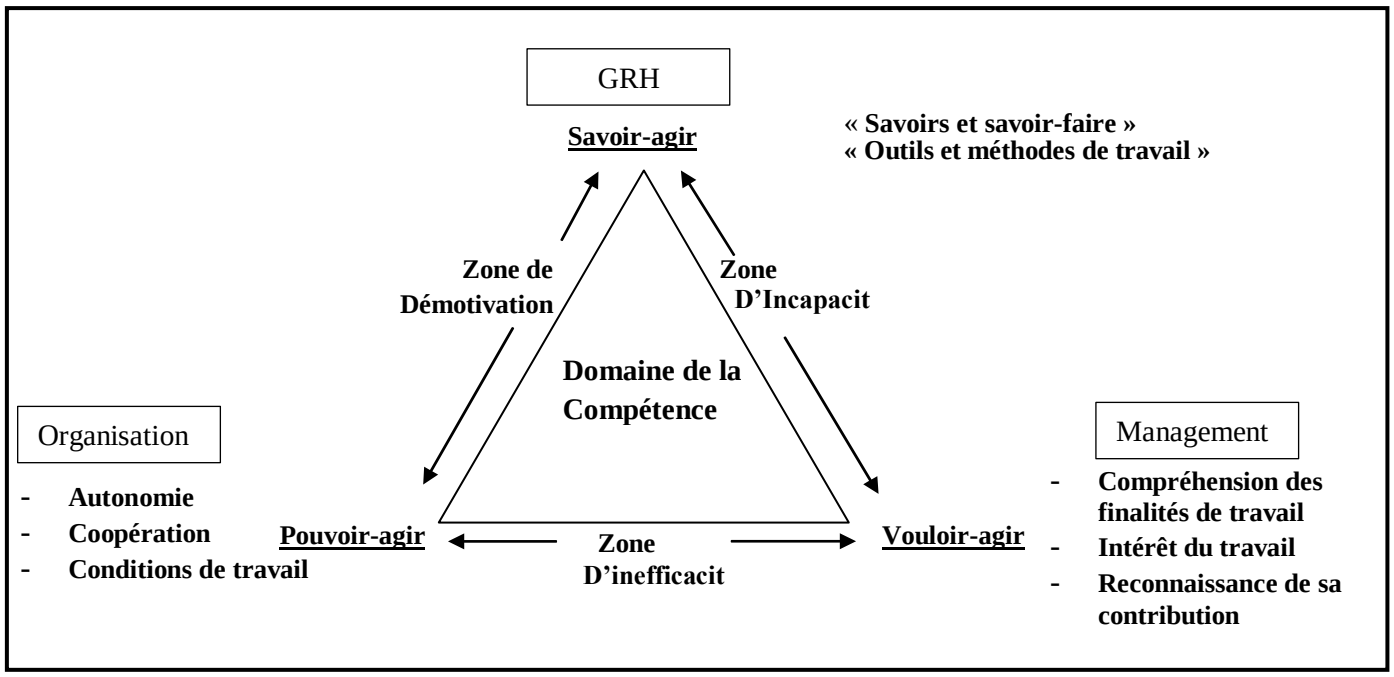
La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité. La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assumer.

Il explicite la définition en la référant à la question de la responsabilité qu'il rattache à une éthique professionnelle versus une question purement morale. Il reformule ainsi la définition de la compétence : c'est la prise d'initiative et assumer des responsabilités de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles. Assumer des responsabilités signifie : aller jusqu'au bout des initiatives prises, répondre de la portée de son action, se soucier du destinataire dans la production du service, exercer son activité professionnelle dans un champ de responsabilité.

La compétence est ainsi vue comme une médaille à deux versants : la responsabilité, attribuée à un individu acteur, et l'initiative, attribuée à un individu sujet.

Ces définitions soulignent la nécessité de voir coexister les trois conditions : savoir, pouvoir et vouloir, pour que la compétence se manifeste. Le « savoirs » fait référence aux acquis de la personne, le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne et au management, (figure ci-après)

Figure 02 : le triangle de la compétence [10]



[10] A.Masson et M. Palier, « les démarches compétences », ed.ANCT, Paris, 2004. P.31.

- Le savoir agir :

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en mieux de formation et d'information par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure. C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire et es savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'information, les documents.[11]

L'individu est considéré comme :

« Un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence ».[12]

- Le vouloir agir :

C'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie : la connaissance de sa contribution ; la correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui et l'image positive et réaliste de soi. [13]

- Le pouvoir agir :

C'est disposer de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent : la détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu, le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération ; et l'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc. [14]

[11] A.Masson et M. Palier, « les démarches compétences », ed.ANCT, Paris, 2004. P.31.

[12] Le. Boterf, « construire des compétences et réussir la professionnalisation »1998. (http / /172.23.198.9/ RIFC TRAVAIL/ diagnostiquer.htm).

[13] A.Masson et M. Palier, « les démarches compétences », ed.ANCT, Paris, 2004. P.31.

[14] A.Masson et M. Palier, « les démarches compétences », ed.ANCT, Paris, 2004. P.31.

- L'interdépendance des trois dimensions de la compétence :

Le Boterf identifie trois dimensions de savoirs. Il donne une définition éclairante de la compétence en approfondissant l'idée de combinaison : « chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources », ou bien « la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources ». Ainsi, le professionnalisme se manifeste par la maîtrise de compétence à un niveau d'exigence élevée.

- Savoirs et savoir-faire : les connaissances de l'individu se construisent par l'action, c'est-à-dire l'accumulation des nouvelles connaissances s'opère de façon parallèle et interdépendante avec l'accumulation des savoir-faire. De même, les savoir-faire deviennent fragiles aux évolutions technologiques sans acquisition de nouveaux savoirs.

- Savoir-faire et savoir-être : il est vital de connaitre que sans savoir-être, l'utilisation des savoir-faire par les individus n'est pas tout à fait efficace. Aussi, le savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire.

- Savoirs et savoir-être : la mobilisation des savoirs s'appuie sur l'utilisation des attitudes appropriées ou savoir-être, lesquels demeurent inutiles sans connaissances, c'est-à-dire pour cet auteur l'individu est compétent si : celui qui maitrise son domaine afin d'aboutir à la performance, en plus de sa maitrise technique capable d'organiser son propre travail par une capacité de travailler en relation avec d'autres. [15]

1.4 Les typologies de compétence [16]

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multifacette.

Trois disciplines de gestion l'utilisent : la GRH s'intéresse aux compétences individuelles de collaborateurs, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme. A ce terme C. Dejoux partage l'idée de Zarifian, la notion de compétence englobe trois principaux types qui sont : les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle).

[14] A.Masson et M. Palier, « les démarches compétences », ed.ANCT, Paris, 2004. P.31.

[16] Cécil Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », édition, Dunod, Paris, 2008, P9.

1.4.1 Les compétences individuelles ou professionnelles :

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. A partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont procédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

La compétence individuelle, est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans le contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Deux sens sont attribués au mot compétence :

- La légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ;

- Les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matières reliées aux connaissances acquises.

Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

L'intérêt pour la notion de compétence est apparu simultanément dans différentes disciplines pour devenir, dans les années 1980, un concept fondateur en Gestion. Les sciences qui l'ont étudiée ont permis de dégager des récurrences et des caractéristiques, reprises par les chercheurs en gestion.

1.4.2 Les compétences collectives ou d'équipes :

La compétence collective peut être approchée sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

2. Principes générales de la GPEC

2.1 Les fondements de la GPEC [17]

Le développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de main d'œuvre est un phénomène qui date le plus de trente ans, porte également sur l'effectif, les emplois et les compétences. Elle peut être considérée comme un corps de méthodes délimitées, aussi bien que comme un ensemble hétérogène de pratiques.

Elle désigne des démarches multiples qui visent à décrire et préparer les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue de préparer les décisions de gestion des ressources humaines.

3. Les facteurs qui permettent de caractériser la GPEC :[18]

Quatre types d'analyse permettent de caractériser la GPEC dans la durée

1. Une succession de modèle de gestion
2. Une démarche d'ingénierie des ressources humaines
3. Une démarche controversée

3.1 Une succession de modèle de gestion

Historiquement, les pratiques de gestion prévisionnelle des ressources humaines sont liées au développement de la pensée stratégique.

Celle-ci consiste de proposer aux entreprises des modèles de performance et de développement. Selon les périodes et les caractéristiques de l'environnement économique, les préconisations fluctuent quant à la manière d'aborder la concurrence et d'assurer la réussite de l'entreprise.

Initiées avec les modèles de planification stratégiques dans les années 1960, les premières expérimentations de gestion prévisionnelle tentent de « planifier les besoins quantitatifs » en main-d'œuvre. Elles émanent de grandes entreprises et consistent-en des modèles de simulation et/ou d'optimisation.

[17] Gazier, Bernard « Les stratégies des ressources humaines », Paris, La découverte, 1993.

[18] A, Dietrich, F, Piegeyre, « La gestion des ressources humaines », la découverte, coll 2005. Page 62-65.

Dans les années 1970, les préoccupations évoluent vers des aspects plus « qualitatifs », sous la forme de « gestion des carrières ». Après les chocs pétroliers de 1973 et 1975, la gestion prévisionnelle s'oriente vers les emplois, en lien avec les transformations et les restructurations massives des années 1980, et les vagues successives de licenciement collectifs dans les secteurs industriels traditionnels (textile, charbonnage, sidérurgie). Les entreprises voient alors dans la GPEC un moyen de ne pas revivre ces mêmes traumatismes.

Mais, rattrapées par les plans sociaux qui mettent en échec les démarches prévisionnelles, les entreprises vont progressivement se focaliser non plus sur l'emploi, mais sur le couple compétence/activité, propice au développement de la mobilité dans le cadre d'emploi « à géométrie variable ».

La gestion des compétences se développe ainsi tout au long des années 1990 et apporte aux entreprises la flexibilité et la performance attendues.

Au début des années 2000, la GPEC revient en force sous la pression de législateur.

Tableau 01 : Evolution Des Modèles de GPRH (Gestion Prévisionnelles Des Ressources Humaines)

	Années 1965-1975	**Années 1980**	**Années 1990**	**Années 2000**
Modèles d'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprise flexible	Recentrage sur lecœur de métier, fusion, acquisition, entreprise réseau	Entreprise réseau
Environnement	Croissance, plein emploi	Crise, licenciement massifs	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité, économie mondialisée
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle de personnel	Gestion prévisionnelle et préventive d'emploi	Management des compétences et de la performance	Management des compétences, gestion de la mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/carrières	Effectifs/emplois	Compétences/activités	Métiers/ compétences
Concept clé	Poste	Emploi type	Compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation	Cartographie d'emplois, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers

Source : Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « La Gestion des Ressources Humaines »,2005. Page 63.

3.2 Une démarche d'ingénierie des ressources

La GPEC consiste une démarche ambitieuse d'ingénierie des ressources humaines. Elle propose un ensemble cohérent et stabilisé de concepts, de méthodes et d'outils de GRH visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Dès les années 1980, elle consacre l'émergence de la GRH, avec la prise de conscience les métiers, les emplois et les qualifications évoluent et qu'il convient de prévoir ces évolutions afin d'y adapter en permanence les hommes et l'organisation de travail.

Dans cette perspective, la GPEC traduit les orientations stratégiques des directions d'entreprise en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs), et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnels, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaitre.

3.3 Une démarche controversée

Pour autant, la GPEC ne fait l'objet d'une définition stabilisée, elle reste controversée. Les critiques sont multiples :

- L'anatomie du modèle, c'est-à-dire la manière même dont il est conçu pose problème : elle suppose l'existence d'une stratégie qui soit connue et déclinable en emplois, ce qui n'est pas, et de loin, le fonctionnement de toutes les entreprises. Elle suppose en outre que les directions d'entreprise acceptent de communiquer sur des décisions stratégiques affectant l'emploi.

- Le fonctionnement social et réel de l'entreprise n'est pas suffisamment pris en compte. La réflexion sous tendue par le modèle est de nature collective et globale. Elle ne correspond pas toujours aux situations individuelles : même si l'on prévoit de réduire des emplois de techniciens au profit d'emploi commerciaux, rien n'assure que les techniciens concernés puissent et souhaitent se reconvertir en agents commerciaux.

- Les outils élaborés dans le cadre de la GPEC sont fondés sur des exigences techniques et se révèlent parfois peu adaptés aux problèmes à résoudre. Les notions « d'emploi type » ou de « famille professionnelle » par exemple, consistent à regrouper des emplois sur des

critères essentiellement techniques, prennent rarement en compte

L'identité professionnelle propre à chaque activité, pourtant beaucoup plus structurante pour les individus.

- Les résultats en matière d'emploi ou de prévision des licenciements n'ont pas répondu aux attentes des salariés et des pouvoirs publics. La capacité et la volonté des entreprises de prévoir sont mises en doute. L'horizon temporel de la prévision n'a cessé de se réduire, mis à mal par des plans sociaux successifs, au profit d'une gestion à court terme. La recherche de flexibilité est devenue une alternative à la prévision.

Conjuguant ces diverses modalités (quantitative, qualitative, interne, externe) en fonction de leurs besoins, les entreprises ont fait de la flexibilité un principe de gestion propice à la réduction des effectifs et des emplois stables. La recherche de flexibilité s'est accompagnée, au cours des années 1980, d'une multiplication des emplois précaires (CDD (contrat à durée déterminée), stages, emplois saisonniers), d'un recours massif au travail intérimaire et à l'externalisation d'activités.

La flexibilité quantitative interne, fondée sur la mobilité et la polyvalence ou sur la diversification des temps de travail (horaires variables, temps partiel imposé aux salariés), à souligner la nécessité de gérer les compétences, mais elle a aussi accru les exigences à l'égard des salariés. Cette intensification de travail s'est fréquemment accompagnée d'une dégradation des conditions de travail. Ces pratiques de flexibilité ont contribué à faire évoluer l'ensemble des conditions de travail et à remettre en cause l'emploi salarié à temps plein, à durée indéterminée, sous la tutelle directe de l'employeur et rémunéré selon des modalités issues de la négociation collective.

Bien qu'elle se soit développée au point d'être considérée parfois comme significative d'un nouveau modèle productif, celui de l'entreprise flexible, la politique de flexibilité n'a pas régler la question de l'anticipation. Celle-ci revient en force au début des années 2000, sous la pression de législateur, pour mettre les entreprises face à leur responsabilité sociale et remettre l'emploi au cœur de leurs problématiques de gestion.

4. Définitions et Objectifs de La GPEC

4.1 Définitions de la GPEC :

Dans la littérature, plusieurs définitions sont recensées à propos de la GPEC. Quelques-unes d'entre elles paraissent pertinentes sont retenues tout en faisant ressortir les points essentiels que livrent celles-ci.

4.1.1 Définition de la GPEC dans l'accord Suez, 2007

Dans l'accord de Suez, la GPEC est définit comme « une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développent de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant que le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ». Il est à déduire de cette définition que la GPEC comporte une double dimension collective et individuelle :
- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;

- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

4.1.2 Définitions de Françoise KERLAN [19]

Dans son livre « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Françoise KERLAN défini la gestion prévisionnelle des effectifs comme un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge…), pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée.

Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Quant à la gestion prévisionnelle des emplois, elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières accessibles aux salariés de l'entreprise.

La GPEC englobe ce qui précède, elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines, elle s'inscrit dans une dimension stratégique, elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences. La GPEC est un projet qui s'inscrit sur le moyen, voire même, long terme[19]. Elle permet de maintenir un équilibre et une stabilité tant sur le plan qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences

4.1.3 Définition de l'ANACT

L'Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail définit la GPEC comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

La GPEC, c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Elle permet la prise en compte de l'aspect évolutif des métiers, des emplois et des qualifications, de prévoir ces évolutions et essayer d'y répondre par l'adaptation des hommes et de l'organisation du travail.

La GPEC traduit les orientations stratégiques des directeurs d'entreprise en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs) et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnel, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître[20].

4.1.4 Définition de Mallet

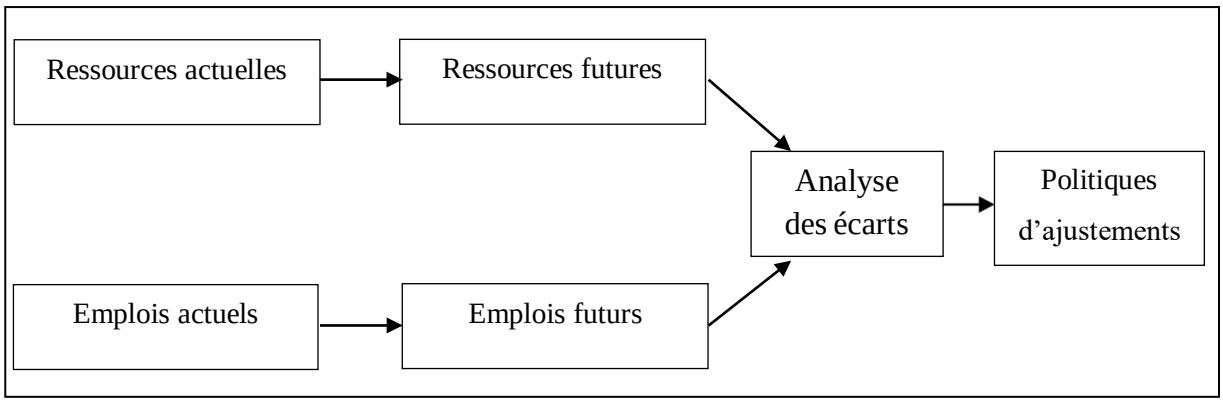
Mallet propose une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le schéma[21] ci-après :

[19] F. Kerlan, « la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », p.17.

[20] A. Dietrich et F. Pigeyre, « La gestion des ressources humaines », p64.

[21] B. Bencherqui et al. « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », p.4.

Figure 03 : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)



Source : B. Bencherqui et al. « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p. 4.

4.1.5. La définition de Citeau

Dans la même réflexion sur la GPEC, l'intérêt est porté sur la définition proposée par Citeau selon laquelle « la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois-ressources. plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles) ».[22] D'après cette définition, la GPEC a pour soucie d'éliminer toute inadéquation en termes d'effectif et de compétences entre les besoins et ressources actuelles et future de l'entreprise, cela dans le cadre d'une stratégie et d'un plan tracé à moyen et à long terme.

4.1.6 Définition d'Henri Rouilleault

Henri Rouilleault, quant à lui, identifie deux volets dans la GPEC : un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

[22] J. P. Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », p.6.

Ainsi, la GPEC est une gestion qui prend en considération ces deux volets dans le choix stratégique de l'entreprise et des contraintes environnementales dans lesquelles elle est immergée.[23]

De fait, la GPEC, en tant que gestion anticipative et préventive des ressources humaines tient compte des spécificités de l'entreprise, aux divers enjeux auxquels cette dernière fait face, cette démarche se doit d'être proportionnée à ses ressources. Elle implique plusieurs parties prenantes parmi lesquelles, les responsables opérationnels, les managers, les salariés, les représentants du personnel.

Dans ce sens, il est déduit que la GPEC consiste dans la conception et la mise en place des plans d'actions ayant comme objectif de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise de façon anticipée, elle s'articule autour de ces quatre points principaux qui la définissent, à savoir :

- L'évaluation des besoins de l'entreprise en ressources humaines,
- L'analyse et le recensement les ressources disponibles,
- La mesure de l'écart entre ces informations (les ressources et les besoins),
- La mise en œuvre des actions palliatives.

Il s'agit donc de savoir de quelles compétences l'entreprise dispose aujourd'hui et comment les faire évoluer et les développer pour les mobiliser afin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

4.1.7. Schéma de base de la GPEC

La GPEC est une démarche RH qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectifs) que qualitatif (en termes de compétences) »[24]

[23] H. Rouilleault, « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p.35.

[24] Dimitri Weiss, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388.

Selon **D. Thierry**[25]« la prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente ;

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »

Selon **Anne Dietrich** et **Frédérique pigeyre**[26]« La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée »

La GPEC est un moyen qui permet à l'entreprise de s'interroger sur l'avenir (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (humaines, technologiques) nécessaires pour que l'entreprise être préparer ;

C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, et agir en conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

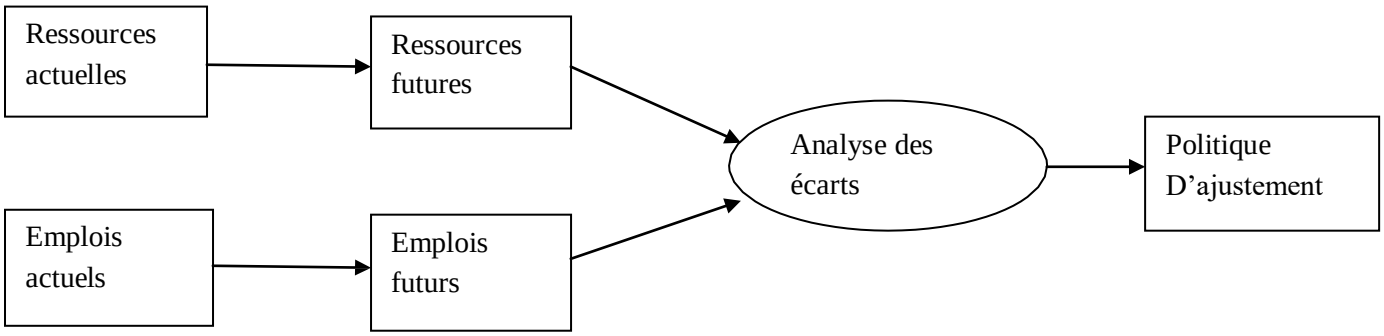
La GPEC comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines) :

1. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (sur le plan quantitatif)
2. La Gestion Prévisionnelle des Compétences (sur le plan qualitatif)

[25] Jean-Marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4ème édition. Page 67.

[26] Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Schéma 04 : Schéma de base de la GPEC



Source : D'après Mallet L. gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des ressources humaines dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emplois. Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur des RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financière et sociales en CE (comité d'entreprise).

Il favorise des dosages entre ajustements internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

Permet aussi, une méthode intéressante de prévision des conséquences des départs à la retraite.[27]

4.1.8 Notions liées à la GPEC[28]

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une approche riche en vocabulaire dont nous allons exposer quelques notions principales :

- Emploi-type : Il désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu.

L'emploi-type contient un ensemble de postes ou d'emplois requérant les mêmes compétences. Il rassemble des postes suffisamment pour être tenus par une même personne, il est défini selon quatre axes : la technicité, l'information, relations- communication et la contribution économique.

[27] L. Mallet, « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1991.

[28] R.Marie-France, B.Jean-Marie, « Gérer la Compétence dans l'entreprise », édition l'harmattan, Paris 1993.P33-34.

- Famille professionnelle : Il s'agit d'un ensemble d'emplois et/ou de métiers répondant à une finalité commune. Elle se caractérise aussi par une technicité dominante et une culture socioprofessionnelle. Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles professionnelles qui distinguent les principaux domaines d'activité de la famille professionnelle.[29]

- Poste de travail : c'est un ensemble de caractéristiques physiques et organisationnelles délimitant un ensemble d'activités parcourant à la production d'un bien ou d'un service. Il consiste donc dans une situation individuelle et localisée, en général une personne par poste. On peut dire aussi le métier fait référence à un ensemble d'activité et de responsabilités qui représentent la totalité de la tâche d'un seul employé.

- Métier : Il se définit à l'extérieur de l'entreprise, il ne dépend pas du contexte de cette dernière. C'est la profession qui repose sur plusieurs dimensions dont les principales sont la possession d'un diplôme, la formation, l'expérience, …

Un métier est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base) ou par l'expérience (qui peut donner l'aptitude à tenir un second métier).

Le métier se définit effectivement comme une somme de capacités techniques de travail que possède l'individu. Avoir un métier ne signifie pas avoir un emploi mais posséder un ensemble de capacité reconnues.

- Compétence : Il s'agit d'un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser un certain nombre de connaissance, de savoir-faire, d'aptitudes. Combinés de façon à produire une performance prédéfinie.

4.2 La démarche de la GPEC

4.2.1 Analyse et description des postes :

L'analyse des postes permet de déterminer les activités, les taches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail…Elle permet de fixer :

[29] https://academy.visiplus.com/ressources/definition/famille-professionnelle

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- Les qualités de personnalité,
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leur taches et place dans l'organisation).

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique.

La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi. De même, l'évolution temporelle du poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible du candidat dans l'entreprise.[30]

4.2.2 Le vocabulaire de l'analyse des postes :

- Une activité : ou opération est une composante d'une tâche qui peut être observée mesurée. C'est en fait la plus petite unité de travail représentant un effort physique ou mental sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'étude des temps et des mouvements.

Ouvrir une boîte, couper une pièce, évaluer un résultat ou prendre une décision sont des activités.

Ainsi la standardiste, lorsqu'elle répond à un appel, doit effectuer les activités ou opérations suivantes : appuyer sur un bouton du standard, indiquer à l'interlocuteur, identifier son service, écouter la demande, indiquer à l'interlocuteur qu'elle le met en contact avec la personne demandée, acheminer l'appel et mettre fin à la communication.

[30] Cadin, L. « GRH : Pratiques et éléments de théories », Paris : Dunod, 1997. Page 260.

- Une tâche : consiste en un groupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental et nécessaire pour atteindre un objectif.

- Un poste : C'est un regroupement de tâches ou de responsabilités qui requiert le service d'une même personne. C'est une place dans un processus organisationnel, il participe à une ou plusieurs fonctions. Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à la fois géographique, hiérarchique et fonctionnelle. Un poste comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir-faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires.

Un poste peut être également un système professionnel qui suppose deux sortes d'interactions :

- Initiation avec des équipements, instrument du travail et procédure formelle avec des hommes ; il s'agit notamment des collègues de même niveau, de niveau supérieur, de subordonnées et même de partenaires commerciaux. Donc, un poste peut être analysé comme une mission que son titulaire doit accomplir à l'intérieur de l'entreprise.

- Un emploi : C'est un groupe de postes dont les tâches et les responsabilités se ressemblent au point qu'une seule analyse de poste suffit.

- Une profession : représente un groupe d'emploi comportant des tâches semblables ou apparentées qui exigent une qualification, des connaissances et des capacités semblables.

Donc une analyse de postes : « c'est un processus qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités des responsabilités et des devoirs. L'objectif du processus d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habilités, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation, son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres ».

4.2.3 Objectifs d'analyse des postes :

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

1. Créer un nouveau poste

2. Vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.

3. Classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.

4. Réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinissions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise

5. Comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

4.2.4 Les méthodes d'analyse de poste :

On essaye généralement de comprendre le fonctionnement d'un poste par une description directe des objectifs et des activités qui le composent. Analyser un poste nécessite un effort de précision et d'objectivité, il faut savoir en outre, éviter d'éveiller la méfiance de titulaire du poste. Un titulaire se demande toujours pourquoi, on fait l'analyse de son travail : il imagine toujours le pire.

Les méthodes d'analyses de poste sont nombreuses, les entreprises utilisent, pour cela les techniques suivantes :

- Le questionnaire (ouvert ou fermé) : On interroge la personne avec un guide d'entretien.

- Le journal de bord : On propose à la personne de faire un inventaire par écrit de ses activités

- L'entrevue : On organise des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste. Ces derniers s'échangeront les idées et on pourra par la suite recueillir un certain nombre d'informations.

- L'observation : on regarde faire un titulaire pour déceler les tâtonnements d'apprentissage et les erreurs fréquentes. Ainsi que les principales difficultés du travail.

On essaye d'observer des titulaires expérimentés en essayant de ne pas les perturber.

L'observation continue est trop visible, encombrante et pourrait être source de biais. Il pourrait être plus intéressant d'effectuer une observation par sondage c'est à dire l'on passe à des fréquences irrégulières en décalant les périodes d'un jour à l'autre.

A chaque passage, on enregistre les comportements perçus. Ainsi au bout d'un certains nombres de passages, on pourra reconstituer l'image du poste.

- L'essai personnel : on se substitue au tenant de poste, de telle manière que l'on vive directement, une sorte d'apprentissage en situation sur le tas.

Enfin, L'étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constituée L'entreprise en termes de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents Membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation.

4.2.5 Evaluer les compétences :

- Une compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire, et savoir être dans un contexte professionnel donné

Les compétences peuvent être évaluées selon :

- La fréquence de mise en pratique,
- Leur intensité,
- La criticité de la maitrise de la compétence,
- Le niveau d'exigence qu'on va avoir à l'égard de chaque salarié,
- Le niveau de difficulté de contexte dans lequel s'exprime la compétence.
- L'échelle d'évaluation des critères : L'échelle doit être choisie avec grande attention. Elle doit permettre un positionnement clair et sans ambiguïté. Il existe un très grand nombre d'échelle d'évaluation, à chacun de créer celle qui correspondra le mieux à ses objectifs et sa culture.

4.3 Objectifs et enjeux de la GPEC dans la fonction publique :[31]

4.3.1 Objectifs de la GPEC

Appliquer la stratégie GPEC dans le secteur public revient à adopter un nouveau mode de gestion des ressources humaines (GRH).

Il ne s'agit plus d'un outil de maîtrise de la masse salariale, mais de construction et de cohérence du parcours professionnel, de la même manière qu'en entreprise.

Ce nouveau mode de gestion permet de :

- **Répondre aux exigences légales**, notamment en matière de formation ;
- **Gérer l'évolution des effectifs** afin de mieux déterminer les besoins futurs de recrutement et d'anticiper la transmission des connaissances ;
- **Améliorer le service public**, notamment en déployant les compétences et « l'employabilité » pour suivre l'évolution des métiers ;
- **Mettre au point une démarche qualité** : s'assurer que le service réponde aux besoins du public et de la collectivité.

Pour cela, il convient d'actionner différents leviers, parmi lesquels :

- La gestion des mobilités,
- Le repérage des compétences disponibles,
- La vérification de l'adéquation poste/agent,
- Les offres de formations ciblées pour monter en compétences, etc.

4.3.2 Enjeux de la GPEC[32]

- **S'adapter aux nouveaux besoins**

Dans la fonction publique territoriale, par exemple, les contraintes et les pressions budgétaires sont importantes. Il est donc nécessaire de maîtriser les effectifs et la masse salariale.

[31] https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/gpec-fonction-publique

[32] https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/gpec-fonction-publique

Au-delà de cet aspect, la GPEC permet également de répondre à de nouveaux enjeux incontournables pour la fonction publique, comme : **La mutation des métiers**, liée aux nouvelles technologies mais aussi à l'évolution des besoins et des exigences vis-à-vis du service public. Les métiers évoluent donc tant sur le plan des compétences (maîtrise des outils numériques, par exemple) qu'au niveau organisationnel (amplitudes horaires plus larges, par exemple) ;

- **Le redécoupage administratif**, notamment avec la réforme territoriale et ses nouvelles régions, qui contraint les directions à anticiper certaines mobilités organisationnelles ;
- **L'évolution de certains modes de gestion**, notamment l'externalisation de certaines activités, l'internalisation d'autres opérations ou encore une mutualisation accrue des services, qui nécessitent une connaissance fine des compétences disponibles et à acquérir ou externaliser.

S'adapter à l'évolution des compétences

En plus des modifications citées précédemment, liées à une évolution des besoins en compétences, il ne faut pas oublier que les compétences des agents du secteur public se transforment également. La population des agents vieillit : l'âge moyen dans la fonction publique est de 43,3 ans.

Une situation qui peut soulever des questions de motivation et d'adaptation des postes. En effet, dans les collectivités territoriales notamment, la pénibilité de certaines tâches (porter des charges lourdes, travail en extérieur, exposition au bruit…) et de certains métiers (HSE, agent de propreté…) nécessitent de travailler à la reconversion de ces agents après un certain nombre d'années d'exercice de leur métier.

Certaines consignes politiques et juridiques de l'État, comme la réforme des retraites et l'allongement de la durée de cotisation par exemple, viennent également accentuer ces problématiques. Dans ce cadre, la GPEC et ses outils tels que le référentiel métier et la cartographie des compétences permettent de mieux appréhender ces transformations.

4.4 Planification des effectifs et des carrières :

4.4.1 Les étapes de la GPEC

4.4.1.1 L'analyse des emplois et des postes[33]

Afin de mettre en place au quotidien une démarche d'analyse afin de connaitre parfaitement les emplois. « Cette analyse est une procédure pour la collecte de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil des emplois avec toutes ses composantes c'est à dire sa description et le profil du titulaire. L'analyse doit respecter deux principes : s'attacher à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) et aux tâches (non à l'opérateur).

❖ Le processus de l'analyse se décompose en cinq étapes :

- La préparation (définir les objectifs et les responsabilités de chacun, informer les salariés et les élus)
- L'identification des emplois (décider les services étudiés et dans quel ordre…)
- Le choix de la méthode (enquêtes par questionnaires, observation en situation de travail, entretiens individuels, réunion de groupe de travail…)
- Le recueil des informations grâce à la méthode choisie

Pour finir, le processus d'analyse permet d'établir la cartographie des métiers et la description de poste.

4.4.1.2 L'élaboration de la cartographie des métiers (Annexe 4)

« L'organisme doit anticiper l'évolution des métiers pour éviter les décalages quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les Ressources Humaines. Il doit également assurer le développement continu des compétences L'évolution des emplois peut être quantitative (et / ou qualitative (évaluation de l'incidence des nouvelles technologies sur les emplois existants et sur les nouveaux emplois en cerner les conséquences sur les définitions de fonctions d'emploi et sur les postes). »[34]

[33] Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7ème Edition. Vuibert. p.54

[34] Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7ème Edition. Vuibert. p.56

Les emplois vieillissent comme les hommes et parfois plus vite ainsi, une carte actuelle et prévisionnelle des emplois permet de maitriser les évolutions. Pas de cartographie pour les communes algériennes pilotes donc cela est rentrée dans mes premières tâches. Elle regroupe les métiers par grand domaine (administration général, état civil, hygiène salubrité publique et environnement, affaires socioculturelles éducatives et sportives, gestion technique et urbaine), puis par familles et constitue la première étape de toute GPEC. Cet outil permet d'identifier les métiers existants, de visualiser les postes et de préciser leur intitulé.

L'identification des métiers n'est possible que par la rencontre des différents responsables de service, plus à même d'identifier les postes et de préciser les grandes missions propres à chacun. La cartographie des emplois sert de base à la mise en place de l'information interne, à la planification mais également au recrutement.

4.4.1.3 La création des descriptions de postes, des fiches de postes et d'un référentiel de compétences

- La description de poste

La description de poste d'un organisme permet de détailler précisément le poste dans son environnement mais également les tâches principales et secondaires du poste. Souvent considérée comme un mode opératoire, elle comporte cinq rubriques :

L'identification du poste

Cette partie permet d'informer le domaine d'activité, la famille et la sous-famille auquel le poste appartient ainsi que la position du poste dans l'organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'organisme. Les relations de travail interne et externe au poste et à l'organisme y sont également décrites. Le terme « relation de travail » renvoie aux interactions mais surtout aux interdépendances entre les acteurs et les différents services internes ou externes à l'organisme, indispensables à la bonne maitrise du poste et de ses missions.

Le référentiel de travail

Il indique les supports de travail mis à disposition ainsi que les documents créés ou à établir que le titulaire du poste doit remplir, consulter ou utiliser. Enfin dans le cadre des certifications ISO que l'organisme possède, les procédures et les processus qui intègrent le poste sont précisés.

L'inventaire des activités et des tâches à effectuer

Cette rubrique est une description détaillée des tâches principales à effectuer, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de travail. Les tâches occasionnelles sont également spécifiées.

Remarque : le poste doit être décrit de manière exhaustive pour que celui qui lit la description (ou un nouvel opérateur) puisse parfaitement comprendre l'inventaire de l'activité, les résultats attendus, les conditions de travail et les caractérises spécifiques de l'emploi. Le but est de décrire ce que doit faire le salarié, comment et pourquoi il doit le faire et ce qu'implique le travail.

Le profil du poste

Pour finir le profil du poste est établi. Important pour entamer le processus de recrutement, il inclut les connaissances requise (savoir, savoir-faire, savoir-être) ainsi que le niveau de diplôme nécessaire et de formations possible, le niveau d'expérience souhaité ainsi que le temps d'adaptation nécessaires. Les aptitudes physiques et / ou relationnelles sont également indiquées. Enfin les difficultés du poste relatives aux conditions de travail ou aux tâches en elles même sont mentionnées.

- ❖ La fiche de postes (Annexe 5 et 6)

La fiche de poste ne doit pas être confondue avec la description de poste. Elle décrit également le poste mais d'une manière générale avec des verbes d'action. Contrairement à la description de poste, la fiche de poste n'est pas un mode opératoire ; elle est formalisée au sein de l'organisme et se compose de diverses parties que l'on peut résumer ci-dessous :

- ✓ Intitulé du poste
- ✓ Organigramme hiérarchique

- ✓ Missions principales
- ✓ Activités et taches principales
- ✓ Types de compétences requises
- ✓ Conditions d'exercice
- ✓ Gestion de carrière

❖ L'élaboration de ces deux documents suppose une démarche de prospection sur le terrain avec la planification d'un entretien avec le(s) titulaire(s) du poste. L'auditeur doit être préparé afin de poser des questions efficaces avec un objectif déterminé. « Auditer et non pas décrire le présent »[29]. Il ne faut pas oublier que le poste doit être décrit tel qu'il doit être, tel que l'organisme, le conçoit au-delà de la personnalité de son titulaire ou de ses compétences.

A la fin de la rédaction, les deux documents doivent être relus à plusieurs reprises par le rédacteur et être validés par l'ensemble des acteurs (Titulaires du poste, Assistante RH, Responsable de production, Responsable RH de Branche et en fonction de la nature du poste avec le Directeur de l'établissement) avant de pouvoir être utilisés et mis en service. Chaque relecture permet l'obtention progressive d'une fiche de poste et d'une description de poste aboutie constituant une source d'informations variées et précises pour les communes.

❖ Le système d'appréciation

Un système d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel individuel permet notamment :

- ✓ D'évaluer la performance et le potentiel des salariés afin d'anticiper les emplois et les compétences.
- ✓ D'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés.

Après l'entretien individuel, un référentiel de compétences et une matrice de compétences peut être réalisée (Annexe 7). Ce document indique les niveaux de maitrise nécessaire au poste de chaque salarié pour lequel il travaille. Ces grilles seront affichées au sein de l'atelier et accessible à tous après validation du MICLAT. Cet outil assure une transparence procédurale, une reconnaissance des niveaux de maitrise et des polyvalences de chacun.

Cette dernière étape est essentielle dans le processus de GPEC afin d'obtenir, au fur et à mesure du temps à une grille de salaires cohérente avec la GPEC. Une progression à la hausse des salaires en fonction des coefficients est nécessaire.

« La fixation du salaire doit permettre de contribuer à transmettre à chacun une rémunération équitable. En effet, la recherche de l'équité est un objectif essentiel. Chaque salarié détermine son ratio d'équité, en faisant le rapport : rétribution reçue / contribution donnée et compare son ratio à celui des autres membres de l'organisation. Il ajuste son comportement en fonction des comparaisons effectuées et en particulier accroit ou réduit sa contribution. La recherche d'un salaire juste et équitable implique de prendre en compte la qualification du poste et la performance du titulaire. » [30]

Il faut également savoir

« Qu'Il semble important de rappeler que pour gérer les hommes, il faut non seulement les connaître mais aussi connaître les emplois qu'ils occupent. Les emplois naissent, vivent, se transforment et disparaissent et la Gestion des Ressources Humaines s'efforce de veiller à l'équilibre qualitatif et quantitatif permanent entre les emplois de moins en moins stables et des hommes soucieux de sécurité. Cet équilibre repose sur une bonne connaissance des fonctions, des emplois des postes et métiers actuels et futurs. »

4.4.1.4 Pourquoi optimiser le processus de GPEC ?

A. Les grands enjeux[35]

Selon une étude récente de l'Association Nationale des DRH (ANDRH), les principales raisons qui décident les organismes à entamer une démarche GPEC sont les suivantes :

- ✓ Mieux gérer les compétences clés (47%)
- ✓ Améliorer la mobilité professionnelle (45%)
- ✓ Anticiper les organisations du travail (44%)

[35] Le Borterf. G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4ème édition. Groupe Eyrolles.

[31] https://www.weka.fr/actualite/management/article/la-gpeec-pour-quoi-faire-19666/

(Consulté le 05/09/2021 à 11:20)

- ✓ Améliorer les expertises métiers (40%)
- ✓ Améliorer l'employabilité (39%)
- ✓ Améliorer le transfert de compétences (31%)

La base de la GPEC est de servir aux intérêts de l'organisme mais également des salariés. Si la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) est d'actualité aujourd'hui cela peut s'expliquer par les cinq enjeux suivants mais non exhaustifs.

1. La GPEEC est liée aux attentes de la population sur un territoire donné. Les citoyens demandent de plus en plus de transparence dans l'action publique mais également d'efficience. Les technologies ont changé la donne et les relations avec la population qui veut des délais de réponse plus courts, d'où la nécessité d'avoir du personnel mieux formé avec des compétences adaptées.

2. Le 2eme point qui justifie l'utilité de la GPEEC est de répondre à l'évolution démographique. Ceci signifie qu'il faut organiser la transmission des savoirs, apprendre à gérer la génération Y et pourvoir les postes concernant les métiers sensibles.

3. L'autre point qui explique l'intérêt pour la GPEEC, c'est la nécessité d'assurer le maintien de compétences des agents. Cela concerne des missions traditionnelles qui évoluent en permanence (marchés publics, finances …) mais aussi des besoins nouveaux afférents à des métiers émergents. Quant à l'augmentation de la durée de la période d'activité due à la réforme des retraites, elle va entrainer le reclassement de certains agents, surtout pour les métiers pénibles, et donc l'acquisition de nouvelles compétences qu'il va falloir anticiper.

4. Mais l'intérêt de la GPEEC c'est aussi d'assurer l'évolution de carrière des agents permettant de maintenir leur motivation, de donner du sens à leur activité et surtout d'impliquer le manager pour qu'il agisse en véritable responsable d'équipe.

5. Enfin la GPEEC trouve toute sa signification dans l'optimisation et la rationalisation des coûts dans une période de tension budgétaire.

La maitrise de la masse salariale est un enjeu avec une action au niveau des départs et des remplacements, le développement de la mutualisation des moyens, l'externalisation et le choix des activités à développer à maintenir ou supprimer. Il s'agit de mettre en place la modernisation de l'action publique au niveau local.

On le voit, la GPEEC a une utilité évidente mais les conditions de réussite sont liées à la définition d'objectifs clairs, partagés et cohérents. Pour ce faire, il convient de mettre en place des outils adaptés.

La GPEEC est un vrai challenge qui doit se traduire par un dispositif avant tout opérationnel, pragmatique et structuré empreint d'un état d'esprit volontaire pour moderniser notre administration.

« Gérer la diversité, valoriser les talents de chacun, sécuriser les parcours et ouvrir des perspectives à tous constituent aujourd'hui les objectifs forts d'une politique de GPEC. »[36]

Comme évoqué précédemment, la mise en place de la GPEC au sein des communes algériennes résulte d'une démarche volontaire. Plus qu'une question d'outil, la GPEC est une démarche initiée pour faire évoluer l'organisme avec ses acteurs. L'engagement d'une mise en place d'une démarche GPEC comporte de multiples intérêts et objectifs spécifiques pour l'entreprise mais également pour le salarié tels que :

- ✓ Intégrer les Ressources Humaines à la stratégie de l'organisme.
- ✓ Se projeter dans l'avenir pour mieux se préparer aux changements.
- ✓ Contribuer au développement et à la pérennisation de l'organisme.
- ✓ Supprimer le « favoritisme » (attribution de coefficient avec des règles précises).
- ✓ Motiver les salariés par rapport aux efforts fournis en reconnaissant et valorisant leurs compétences afin d'améliorer aussi leur implication au poste.

[36] Peretti J.M (février 2015), Gestion des Ressources Humaines, 20ème édition, Vuibert, p.25.

- ✓ Répondre à une demande forte du personnel, de la hiérarchie et des partenaires sociaux.
- ✓ Améliorer la compétence pour anticiper et optimiser les dispositifs de formation.
- ✓ Visualiser la marche de progression possible par individu.
- ✓ Dissocier l'homme du poste : atteindre l'objectivité.
- ✓ Contribuer au développement d'un management innovant en possédant des outils de management et de progrès clair, précis et transparent.
- ✓ Adapter, développer et valoriser les compétences individuelles et collectives des salariés à l'évolution des métiers.
- ✓ Connaître plus finement les profils requis afin de réduire les difficultés de recrutement.

En résumé, la GPEC vise six grandes missions :

- ✓ Garantir que l'organisme disposera en temps opportun du personnel compétent.
- ✓ Maitriser par anticipation l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources en main d'œuvre sur le plan quantitatif (effectif) et qualitatif (compétences).
- ✓ Améliorer la compétitivité de l'entreprise (réactivité-spécificité).
- ✓ Optimiser les coûts de la GRH notamment dans la gestion de la formation et du recrutement.
- ✓ Améliorer le climat social dans l'entreprise en impliquant à la fois le personnel et les instances représentatives du personnel et en appliquant une transparence quant aux résultats.
- ✓ Fidéliser le salarié en valorisant son travail, ses compétences et en lui offrant des possibilités d'évolution dans son parcours professionnel.

Ainsi, une mise en place d'une démarche de GPEC au sein des communes algériennes permettra de :

- ✓ Faciliter le cours des entretiens individuels en donnant matière de discutions aux managers.

- ✓ Définir équitablement des niveaux de maitrise pour chaque salarié grâce à la matrice.
- ✓ Définir les postes pour chaque salarié grâce à la fiche de poste.
- ✓ Restituer les demandes de formation par le biais du résultat de la matrice des compétences.

De ce fait, l'optimisation de la démarche GPEC représente un enjeu important pour le SIRH et les communes algériennes. Son objectif actuel est donc de faire vivre au quotidien la GPEC et de l'utiliser comme un moyen de management de développement.

B. L'optimisation de la GPEC : un enjeu fort pour les communes algériennes

Comment optimiser la démarche GPEC au quotidien afin qu'elle réponde à la fois aux attentes des salariés et aux objectifs de l'organisme ? le processus doit être organisé autour de cinq axes principaux :

- ✓ La formalisation et l'amélioration des outils actuels et futurs de la GPEC.
- ✓ La valorisation de l'entretien professionnel et individuel.
- ✓ L'amélioration des reconnaissances du personnel.
- ✓ La création d'un partage des données sources GPEC.
- ✓ La prise en compte de la mobilité interne.

5. La crise du Covid-19 va-t-elle changer la GPEC ?[37]

Depuis mars 2020, nos organisations et habitudes de travail ont été bouleversé par l'arrivée du Covid19. Effectivement, nous sommes passés de 2% à 40% de télétravail dans l'espace de 48 heures. Ce changement va changer le management de façon radicale et les compétences dont nous aurons besoin ne seront pas les mêmes. Il va falloir développer certains Softs Skills ainsi que les compétences digitales. Par exemple, comment se connecter à une réunion à distance et organiser un évènement digital.

[37] https://boost.rs/blog/les-avantages-de-la-gpec/

Consulté le 29/08/2021 ; 17:50.

C’est indispensable de former les équipes à ses nouveaux softs skills et compétences digitales. Il est aussi nécessaire de réfléchir aux compétences dont on a besoin puisque le management va radicalement changer. Effectivement, il est complètement différent de manager en présentiel et à distance. La GPEC doit adapter en conséquence.

6. Les facteurs de réussite d’une démarche de GPEC[38]

Conduire le déploiement comme un projet (mode projet) et piloter la démarche (mise en place d’instances de pilotage et de suivi). Associer les élus au pilotage de la démarche, notamment dans la phase de définition de la stratégie. Partir du diagnostic des besoins et du niveau de maturité de la structure : une démarche GPEC en mode « copier-coller » est assurément vouée à l’échec.

Il est fondamental que les démarches, process, outils associés correspondent à la culture et au contexte de la structure qui la déploie. Adopter une approche concrète et opérationnelle : commencer la démarche par un service pilote. Choisir une méthodologie participative : faire participer les agents à la définition de leurs compétences, confronter les visions sur la fiche de poste.

L’autodéfinition de la compétence au poste est souvent riche d’apprentissage pour les agents, mais également pour l’organisation, et permet de sortir des schémas de représentation. C’est également un levier de valorisation et de reconnaissance. Associer étroitement les représentants du personnel à la démarche dans la phase de réflexion sur le lancement de la démarche, de diagnostic mais également de suivi du plan d’actions. Impliquer et accompagner le management de proximité ; qui dit GPEC, dit « management des compétences » - dynamique encore timide dans nos organisations. Accompagner également les acteurs de la fonction RH à l’approche compétences et à une posture de personne ressource (« fonction support ») vis-à-vis des managers et personnels (sur les questions d’évaluation, de compétences, etc.).

[38] https://www.adgcf.fr/upload/billet/642-livret-semaphores_mai2017_bdef-r.pdf
Consulté le 30/08/2021 ; 11:43.

Synthèse :

La GPEC se révèle donc une vision globale et prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

Elle est, en outre, un mode de gestion participatif qui permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant non seulement de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi à construire des projets à terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.

La GPEC est, enfin, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'organisme. La réussite de la démarche repose sur :

- un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de l'entreprise concernant la variable emploi - ressources humaines.

- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC.

- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière parce qu'ils sont au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.

- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.

La GPEC constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL

Au cours de cette section, nous présenterons l'approche épistémologique retenue, définirons les concepts centraux mobilisés dans notre recherche et présenterons le modèle conceptuel.

1. Posture épistémologique[38]

Ce travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique de type constructiviste. D'une manière générale la perspective constructiviste comporte des implications sur le plan didactique. Largeault (1993) disait que : "un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement". Ainsi, dans une posture constructiviste, la méthode d'élaboration ou de construction de la connaissance ne fera plus appel à une norme du vrai (par déduction programmable) mais à une norme de faisabilité (par intuition reprogrammable).

Cette posture reflète notre volonté de mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle emplois et compétences clair et adaptée au sein des communes locales algériennes.

2. Objectifs de la recherche

L'objectif général de notre recherche consiste à compléter le projet du MICLAT confié au cabinet Deloitte qui consiste à refaire la nomenclature des métiers au sein des communes algériennes à travers une proposition d'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Il s'agit également d'accomplir les objectifs suivants :

1. Effectuer un état des lieux dans les trois communes pilotes
2. Identifier, décrire et ordonner les métiers, les activités et les compétences des fonctionnaires dans un domaine précis (Etat civil)
3. Proposer une fiche de poste adaptées aux communes algériennes et par cela permettre une description synthétique et normée des postes de travail et des fonctions selon les standards

[38] https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download Consulté le 30/08/2021 ; 11:21.

4. Permettre une meilleure prise en charge du parcours des fonctionnaires : proposer des trajectoires de carrière pour un domaine précis (Etat civil) ainsi d'une méthodologie de gestion prévisionnel emplois et compétences
5. Aider à la réflexion sur les évolutions statutaires (niveau de qualification, besoin en formation, compétences requises, etc.) à travers la proposition d'un référentiel de compétence et d'une matrice des compétences
6. Moderniser les services des communes algériennes et les outils de gestion des ressources humaines

2.1 Thématiques fixées

Le diagnostic de l'existant au sein des communes a nécessité l'analyse des aspects suivants :

- Statut des fonctionnaires
- Emplois, métiers, activités, champs professionnels
- Orientations professionnelles
- Parcours professionnels et évolutions de carrières possibles
- Evaluation des compétences requises

3. Modèle théorique

Dans ce modèle théorique nous allons spécifier les concepts de recherche en retenant quelques définitions de la revue de littérature notamment :

➢ L'interdépendance des trois dimensions de la compétence :

Le Boterf identifie trois dimensions de savoirs. Il donne une définition éclairante de la compétence en approfondissant l'idée de combinaison : « chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources », ou bien « la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources ». Ainsi, le professionnalisme se manifeste par la maîtrise de compétence à un niveau d'exigence élevée.

- Savoirs et savoir-faire : les connaissances de l'individu se construisent par l'action, c'est-à-dire l'accumulation des nouvelles connaissances s'opère de façon parallèle et interdépendante avec l'accumulation des savoir-faire. De même, les savoir-faire deviennent fragiles aux évolutions technologiques sans acquisition de nouveaux savoirs.

- Savoir-faire et savoir-être : il est vital de connaitre que sans savoir-être, l'utilisation des savoir-faire par les individus n'est pas tout à fait efficace. Aussi, le savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire.
- Savoirs et savoir-être : la mobilisation des savoirs s'appuie sur l'utilisation des attitudes appropriées ou savoir-être, lesquels demeurent inutiles sans connaissances, c'est-à-dire pour cet auteur l'individu est compétent si : celui qui maitrise son domaine afin d'aboutir à la performance, en plus de sa maitrise technique capable d'organiser son propre travail par une capacité de travailler en relation avec d'autres.

Nous retenons également la définition de l'Anact en ce qui concerne la GPEC

L'Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail définit la GPEC comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

La GPEC, c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Elle permet la prise en compte de l'aspect évolutif des métiers, des emplois et des qualifications, de prévoir ces évolutions et essayer d'y répondre par l'adaptation des hommes et de l'organisation du travail.

La GPEC traduit les orientations stratégiques des directeurs d'entreprise en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs) et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnel, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître.

Nous retenons aussi les définitions suivantes présentent dans la cartographie des métiers :

- Famille professionnelle : Il s'agit d'un ensemble d'emplois et/ou de métiers répondant à une finalité commune. Elle se caractérise aussi par une technicité dominante et une culture socioprofessionnelle. Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles professionnelles qui distinguent les principaux domaines d'activité de la famille professionnelle.

- Poste de travail : c'est un ensemble de caractéristiques physiques et organisationnelles délimitant un ensemble d'activités parcourant à la production d'un bien ou d'un service. Il consiste donc dans une situation individuelle et localisée, en général une personne par poste. On peut dire aussi le métier fait référence à un ensemble d'activité et de responsabilités qui représentent la totalité de la tâche d'un seul employé.

CHAPITRE IV : CADRE MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTATS ET CONCLUSION

Dans ce chapitre nous évoquerons l'approche méthodologique choisie pour mener notre étude. Nous parlerons également des méthodes de recherche et des instruments de collecte que nous avons retenus dans notre étude en vue d'atteindre nos objectifs et répondre à la problématique. Nous présenterons les résultats de notre travail.

1. Méthodologie

Dans cette partie nous allons présenter tous les outils, méthodes et pratiques que nous avons mobilisés pour notre étude.

1.1 Approche méthodologique

Nous avons retenu une approche qualitative afin de traiter des données récoltées à travers les entretiens avec guide semi directif au sein de trois communes pilotes, issues de trois wilayas différentes.

Les noms de ces communes resteront anonymes afin d'assurer la confidentialité des données.

Donc afin d'appuyer notre étude qualitative, nous avons fait ces trois études de cas en analysant les concepts suivants : l'organisation, la gestion de carrière ainsi que les qualifications et formations.

1.2 Méthode de collecte des données

Nous avons effectué une enquête avec les moyens méthodologiques ci-après, dans le but de qualifier les besoins des communes en générale et par la suite orienté GPEC :

- ✓ Analyse documentaire (Les documents en question : Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, codes des collectivités territoriales, statuts professionnels, guide des compétences des CRHH-CRIH, référentiel des métiers au Cameroun, statuts des contractuels, statuts de la fonction publique ; sources : Les communes pilotes, le MICLAT)
- ✓ Entretiens avec guide d'entretien avec thème abordés (organisation, gestion de carrière, qualifications et formations) Sous la tutelle de Deloitte Algérie et en collaboration avec le MICLAT, le guide d'entretien a été administré en face à face.

Par la suite, nous avons collecté les données voulues à partir des entretiens établis à travers le guide dans les trois communes pilotes, en mettant en avant les concepts recherchés.

L'outil de mesure utilisé dans notre recherche est le guide d'entretien (voir l'annexe-10). Voici dans ce qui suit la structure du guide d'entretien.

Le guide semi-directif est structuré de manière à créer un enchaînement à travers les questions qui reflèteront la manipulation des concepts clés cités ainsi que les besoins des fonctionnaires et ciblera les points ou il y aura nécessité d'une prise en charge. Il s'agit aussi de récolter toutes les informations qui sont nécessaires à l'élaboration de la cartographie et des outils adaptés au projet qui vise à moderniser les ressources humaines au sein des communes algériennes.

1.3 Echantillonnage

Dans cette partie nous allons présenter la population de l'étude, la méthode d'échantillonnage ainsi que la taille de l'échantillon.

1.3.1 Population de l'étude

La population étudiée est composée des fonctionnaires des trois communes pilotes, dans trois wilayas reliées aux cinq domaines qui existent au sein des communes algériennes.

Ces trois communes pilotes n'ont pas été chois au hasard, mais selon des typologies différentes. L'une d'entre elle est à caractère agricole, elle dispose d'ailleurs d'un important marché de gros qui compte parmi les principaux biens de la commune. La deuxième est une commune portuaire, touristique et semi-urbaine qui dispose d'un patrimoine antique important. La dernière est dotée de zones industrielles, installation civil et militaire basé dans un ancien quartier colonial qui a connu une large extension urbaine.

Les métiers pouvant ainsi varier selon le caractère de la commune et la localisation, nous avons pu ainsi faire une étude avec des variables différentes et collecté un riche vivier d'informations grâce à cela.

1.3.2 Méthode d'échantillonnage

Nous avons sélectionné l'échantillon de l'étude selon un périmètre précis et selon la disponibilité des fonctionnaires quant à cette étude. C'est donc un échantillonnage ciblé. Pour ce faire, nous avons établi l'objectif d'effectuer 2 entretiens avec guide d'entretien avec des fonctionnaires de chaque domaine.

1.3.3 Taille de l'échantillon

Après avoir ciblé le nombre de personnes à interviewer, nous avons tracér un enchainement de questions pour récolter le plus d'informations pour pouvoir faire un état des lieux complet et par cela faire adopter les solutions et les outils qui constitueront des références pour toutes les communes algériennes et cela en prenants en considération les entretiens ainsi que tous les documents fournis par les communes pilotes, le MICLAT et le cabinet Deloitte Algérie. Nous avons validé des entretiens avec 30 personnes dans les trois communes 2 de chaque domaine principalement des chefs de service. Nous avons également validé 3 entretiens avec le secrétaire général de chacune des communes avec le même guide d'entretien.

Fonction	**Dates et durée de l'entretien**
Secrétaire général	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (Entre 30min à 1heure)
Chef de service finance	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service voirie	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service état civil	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service biométrie	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service Hygiène	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service propreté	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service social	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service personnels	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service contentieux	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service urbanisme	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Secrétaire général	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (Entre 30min à 1heure)
Chef de service finances	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service Personnels	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service état civil	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service social	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de l'hygiène communale	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef patrimoine	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service contentieux	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service technique	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service moyens généraux	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service biométrie	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Secrétaire général	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (Entre 30 à 1heure)
Chef de service finances	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service état civil	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service élections	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)

Chef de service communal d'hygiène	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service environnement	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service culturel et sportif	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service social	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service informatique	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service moyens généraux	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)
Chef de service urbanisme	Du 15/06/2021 au 29/07/2021. (30min)

1.4 Modalités pratique de l'étude

Dans cette partie nous allons présenter la durée et la période de l'enquête, ainsi que le mode d'administration du guide d'entretien.

1.4.1 Période de l'étude

La collecte des données allait se dérouler au début de période de stage (Mai dernier) en collaboration avec le MICLAT et Deloitte Algérie. Malheureusement, la crise sanitaire nous a obligés à reporter cette date. L'enquête s'est déroulée du 15/06/2021 au 29/07/2021.

1.5 Méthode de traitement et analyse des données

L'élaboration des résultats et l'interprétation des données collectées par le biais des entretiens avec guide d'entretien, ont été faites à l'aide de l'analyse et de la transcription des informations récolté sur le terrain.
A l'aide du guide d'entretien nous avons pu récolter les informations selon les trois concepts suivants : l'organisation, la gestion de carrière, les qualifications et formations.

A travers l'analyse qualitative utilisé, plus précisément l'analyse de contenu des informations récoltées ainsi que les documents fournis cités ci-dessus nous avons pu élaborer l'état des lieux des communes locales pilotes s'en suit nos recommandations, solutions et outils adaptés.

2. Résultats

Dans cette section nous présentons les résultats à partir du contenu issu des entretiens et des documents comme suit :

En premier lieu nous allons présenter un état des lieux général de l'organisation et des métiers dans les trois communes pilotes en analysant les décrets portant sur les garanties et droits des fonctionnaires et l'existant au niveau des communes pilotes.

En deuxième lieu nous métrerons en avant les résultats obtenus à travers l'entretien avec guide en présentant les états des lieux à travers les trois axes suivants :

- L'organisation
- Gestion de carrière
- Les qualifications et les formations

En dernier lieu nous allons présenter les solutions de l'étude et les outils nécessaires qui pourraient vivement aider à la prise en charge du parcours des fonctionnaires au sein des communes algériennes.

2.1 Analyse de l'organisation et des métiers dans les trois communes pilotes au regard des décrets relatifs au droit du fonctionnaire

Principaux décrets régissant l'organisation des communes algériennes et le statut particulier des fonctionnaires

Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique	**Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune**	**Décret exécutif n° 11-334 du 20 Septembre 2011 Portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales**	**Décret exécutif n° 11-334 du 26 Décembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant au corps des personnels de soutien à la recherche**	**Décret exécutif n° 08-05 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des ouvriers professionnels, des conducteurs d'automobiles et des appariteurs**	**Décret présidentiel n° 07-308 du 29 septembre 2007 fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, leur rémunération, leur gestion ainsi eu le régime disciplinaire qui leur est applicable**

2.1.1 Etat des lieux relatifs au recrutement au niveau des communes pilotes

Décrets	Remontées Etat des lieux

Recrutement

Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006

Art 80 : Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de :

- Concours sur épreuves ;
- Concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;
- Test professionnel ;
- Recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités

Décret présidentiel n° 07-308 du 29 septembre 2007

Art 18 : Le recrutement des agents contractuels s'effectue, selon le cas, par voie :

- De sélection sur étude de dossier pour les emplois à pourvoir par CDD ;
- De test professionnel pour les emplois à pourvoir par CDI

- L'absence d'entretiens d'embauche dans le processus de recrutement ne permet pas d'évaluer correctement les aptitudes et compétences des candidats potentiels

2.1.2 Etat des lieux relatifs au processus d'évaluation du fonctionnaire au niveau des communes pilotes

L'évaluation du fonctionnaire

Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006

Art 97 : Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles

Art 99 : l'évaluation du fonctionnaire est fondée sur 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

- Absence d'objectifs clairs et de KPIs permettant d'octroyer une évaluation objective et fondée

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

- Manque de clarté quant à la personne chargée de l'évaluation

2.1.3 Etat des lieux relatifs à la formation au niveau des communes pilotes

Formation

Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006

Art 104 : En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement

- Un manque de formation constaté pour le personnel administratif et technique
- Inadéquation entre certaines formations et le métier des fonctionnaires
- Les formations s'effectuent principalement lors d'un passage de grade

Décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011

Art 14 : L'Administration des collectivités territoriales organise, de façon permanente au profil de ses fonctionnaires, des cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage en vue d'assurer l'actualisation des connaissances, l'amélioration de leurs qualifications, leur promotion professionnelle et leur préparation à de nouvelles missions.

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 avéré

- La majorité des formations sont instruites par la tutelle directement (Wilayas)

2.1.4 Etat des lieux relatifs à la promotion au niveau des communes pilotes

Promotion

Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006

Art 107 : La promotion consiste dans la 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, selon les modalités ci-après :

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

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.

- Incompréhension dans l'éligibilité à la promotion au choix
- Examens professionnels suspendus

2.2 Résultats obtenus et constats

Diagnostic général de l'organisation et des métiers dans les trois communes pilotes

La gestion du personnel au sein des communes algériennes ne permet pas aux fonctionnaires de structurer un plan de carrière adapté à leurs compétences et à leurs aspirations 1/3

Organisation

- Les organigrammes des communes pilotes visitées ne correspondent pas à l'organisation réelle de la commune
- Manque de personnel d'encadrement
- Le déficit en matière d'encadrement explique leurs faibles performances en termes de gestion administrative et technique
- Tâches similaires effectuées par des agents issus de différents grades au sein de certains services administratifs ce qui ne permet pas la mise en avant des qualifications des fonctionnaires
- La QVT n'est pas prise en considération
- Manque de digitalisation des procédures de travail
- Dilution des tâches et responsabilités entre les personnes du même service
- Manque de communication interne sur l'organisation

Diagnostic général de la gestion des carrières dans les trois communes pilotes

La gestion du personnel au sein des communes algériennes ne permet pas aux fonctionnaires de structurer un plan de carrière adapté à leurs compétences et à leurs aspirations 2/3

Gestion de carrière

- Absence de gestion de carrière : affectations et nominations faites selon le besoin en recrutement internes
- Certains postes ne sont pas pourvus, ne suivant pas la concurrence des systèmes de rémunération du secteur privé
- Le processus d'évaluation manque d'objectivité : critères d'évaluation non définis via des indicateurs de performances clairs et partagés
- Situation complexe pour le personnel contractuel et issu du filet social qui ambitionne d'être titularisé pour une meilleure qualité de service
- Pas de formalisation des procédures internes et des fiches de poste
- Manque de transparence sur le processus de promotion

Diagnostic général de l’organisation et des métiers dans les 10 communes pilotes

La gestion du personnel au sein des communes algériennes ne permet pas aux fonctionnaires de structurer un plan de carrière adapté à leurs compétences et à leurs aspirations 3/3

Qualifications & Formations

- Le système de grade actuel et la QVT ne permettent pas de recruter les bonnes qualifications
- Manque d’attractivité des parcours professionnels
- Polyvalence de la majorité des fonctionnaires qui changent fréquemment de service, ce qui ne leur permet pas de capitaliser sur un métier spécifique
- Manque de formation de base pour mener à bien le rôle du fonctionnaire (réglementation, code des marchés publics)
- Formations inexistantes ou non adaptées au poste ou aux besoins des fonctionnaires.
- Déperdition du savoir-faire / manque de transmission pour les personnes qui partent en retraite

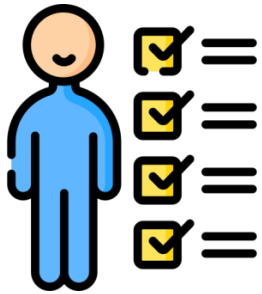
2.2.1 Etat des lieux de la commune Numéro une

Remarque : Absence de gestion de carrière pour les fonctionnaires de la commune Numéro une qui qui souffrent d'un manque de formation notamment pour les métiers techniques

Axes RH

- Organigramme actuel non adapté au besoin de la commune (Annexe 3)
- Absence de QVT

- Manque d'agents d'exécution (Exemple : chauffeurs, agents d'hygiène, agents de sécurité, ...)
- Dispose d'un nombre important de fonctionnaires détachés de la wilaya qui sont soumis à une réglementation de travail différente en termes d'évolution et de promotions
- Manque de motivation des fonctionnaires ce qui impact le moral et la rentabilité de tous



- Peu de formations ciblant les métiers techniques
- Besoin d'une mise à jour ponctuelle des décrets/ lois nécessaires à l'application de certains métiers
- Pas d'évolution de carrière pendant plusieurs années

5

2.2.2 Etat des lieux de la commune Numéro deux

Absence de formation pour les fonctionnaires de la commune Numéro deux ce qui ralenti la bonne exécution des tâches et freine le développement de leurs carrières

Axes RH

- L'organigramme n'est plus en adéquation avec les missions actuelles de la commune (Annexe 1
- Absence de QVT
- Les incohérences de l'organigramme font que certains services gèrent des activités totalement distinctes
- Certains services sont gérés exclusivement pas une seule personne, ce qui augmente la surcharge de travail

- Manque flagrant dans le personnel d'exécution
- L'obligation de recrutement du personnel diplômé à la recherche d'emploi génère un sureffectif non qualifié et qui ne répond pas au réel besoin de recrutement exemple : des profils avec des diplômes en littérature et ou sociologie alors que la commune a besoin de profil technique

- Peu de formation pour assurer la montée en compétence du personnel
- Il est difficile d'attirer certaines qualifications/compétences au vu du salaire proposé aux potentielles recrues (système de rémunération non attractif par rapport au privé)

2.2.3. Etat des lieux de la commune Numéro trois

Manque de profils spécialisés, la commune enregistre de nombreux projets mais rencontre des difficultés pour le bon suivi, ce qui met une grande pression sur le personnel des services techniques

Axe

- Chaque chef de service réparti les taches selon l'organisation qu'il souhaite mettre en place
- La commune est toujours organisée par service alors qu'il devrait être organisé par direction vu le nombre d'habitant
- Présence d'une cellule de communication chargé d'être le relais avec le citoyen à travers les réseaux sociaux

- Affectation de certains fonctionnaires dans des services qui ne correspondent ni à leur profil ni à leurs attentes
- Certains services enregistrent une grosse pression et notamment le service de l'urbanisme et le suivi des travaux (fonctionnaires démotivés)

- Besoin de recrutement dans l'exécution et également pour les profils techniques (architectes, ingénieurs, techniciens supérieurs)
- Les jeunes diplômés recrutés génèrent un sureffectif non qualifié

2.3. Solutions et propositions adaptées

Après avoir fait un état des lieux des trois communes pilotes les solutions proposées sont les suivantes :

- ✓ Mise à jour des organigrammes au sein des collectivités
- ✓ Spécification du personnel encadrant
- ✓ Améliorer les conditions de travail des fonctionnaires ainsi que les matériaux nécessaires à leurs activités
- ✓ Etablir des fiches de postes de sorte à clarifier les missions de chacun et assurer un enchainement de poste au lieu d'une dilution des taches et responsabilité au sein d'un même service. (Proposition d'un modèle de fiche de poste de la part de l'étudiante Annexe 5) (ainsi que l'élaboration de toutes les fiches de postes pour le domaine de l'Etat civil)
- ✓ Utiliser les fiches de poste en tant qu'outils qui aide à éviter le chevauchement des taches entre les postes, à lister les conditions d'accès au poste, à faciliter le processus d'évolution grave aux différentes compétences citées dessus et par cela contribuer à la gestion des carrières des fonctionnaires (Annexe 5 et 6)
- ✓ Suivre l'évolution du capital compétences à travers un référentiel de compétences et une matrice des compétences (Proposition d'un référentiel de compétences (annexe 7) et d'un de modèle de matrice de compétences de la part de l'étudiante Annexe 8 vierge et annexe 9 Exemple de la matrice de compétences pour le domaine de l'Etat civil)
- ✓ Utiliser un système d'évaluation clair et bien définis par le biais de l'utilisation d'une matrice de compétence adaptés ainsi que des indicateurs de performances clairs et partagé
- ✓ Utiliser une matrice de compétences afin d'élaborer un processus de formation complet et adéquat pour chaque profil de fonctionnaire
- ✓ Revoir le système de rémunération, plusieurs postes ne sont pas pourvus car le niveau de responsabilité n'est pas à la hauteur de l'indemnisation
- ✓ Faire appel à des organismes spécialisés pour aider à la modernisation des communes et des collectivités par l'introduction des systèmes d'informations, en particulier pour le volet ressources humaines qui est trop affecté par la lenteur bureaucratique
- ✓ Tracé des chemins de carrière tout en étant flexible et logique.

2.3.1 Explication de la légende de la matrice :

La matrice a été conçue de sorte à être simple d'utilisation et clair vis-à-vis des fonctionnaires ainsi qu'au contexte de la commune.

La matrice établie sera flexible et adaptée selon chaque domaine de la commune, dans notre exemple nous avons prix le domaine de l'état civil, elle est composée d'un référentiel complet du domaine en verticale ainsi que de tous les postes qui le compose sur le côté horizontale.

Cette dernière est complétée par un niveau de maitrise nécessaire suivi d'un code couleur et de chiffre allant de 0 à 4.

Le 0 veut dire de façon explicite que le poste ne nécessite pas la maitrise de la compétence en question

Le 1 veut dire que le poste nécessite de façon basic ou élémentaire la compétence en question

Le 2 veut dire que le poste nécessite de façon intermédiaire la maitrise de la compétence en question

Le 3 veut dire que le poste nécessite de façon avancé la maitrise de la compétence en question

Le 4 veut dire que le poste nécessite absolument la maitrise de la compétence en question.

Donc en suivant la nécessité d'acquisition de la compétence, il sera à même de dire que le profil relié au poste est adéquat ou nécessite une formation précise.

2.3.2 Trajectoires de carrière pour le domaine de l'état civil :

En ce qui concerne les trajectoires de carrière, nous en avons établi pour le domaine de l'état civil (Annexe 9). Mais nous portons à croire que ces trajectoires restent trop restreintes et ne prennent pas en charge complétement les aspirations des fonctionnaires des communes algériennes. Car les trajectoires se font dans un cercle fermé dans la commune en question. Il sera plus avisé d'envisager des trajectoires de carrières au sein de toutes la hiérarchie administrative en incluant la collectivité entière en débutant par la commune jusqu'au ministère. Cela reste en suspens car la législation ne permet pas un tel processus malheureusement. Car il s'agit d'envisager des mobilités et des formations qui toucheront la collectivité et les organismes qui la composent nous citions (la commune, la daïra, la wilaya et le ministère).

2.3.3 <u>Benchmark des communes algériennes avec les communes françaises :</u>

Dimension	Communes en France	Communes en Algérie	Remarque
Autonomie des RH	• La Constitution française instaure le principe de l'autonomie communale selon lequel tout ce qui est « d'intérêt communal » est du ressort de la commune sans préjudice des mécanismes de contrôle telle la tutelle. Art 41 de la constitution	**Art. 153.** — Pour la gestion de ses services publics, la commune peut créer des établissements publics communaux dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière.	Autonomie financière seulement
Recrutement	**Le décret n°2019-1414 du 19 décembre 2019** Relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouvert aux agents contractuels. **Article 5** stipule • Les candidats présélectionnés à l'issue des vérifications sont convoqués à un ou plusieurs entretiens de recrutement.	**Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006** Art 80 : Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de : Concours sur épreuves ; Concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ; Test professionnel ; Recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités	• Pas de fiche de poste • Pas d'entretien d'embauche
Évaluation	Le décret N°2002-682 du 29 avril relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation, revêt le fait que l'entretien d'évaluation est a caractère obligatoire, et que la notation s'assouplie (non chiffrée de 0 à 20) et que les bonifications d'ancienneté sont concentrées sur les agents les plus méritants et clairement modulées…etc.	**<u>Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006</u>** **Art 97 :** Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles **Art 99 :** l'évaluation du fonctionnaire est fondée sur 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	Absence de KPIs

Formation	Les agents de la fonction publique territoriala (FPT) bénéficient d'un crédit annuel d'heures de formation professionnelle, appelé compte personnel de formation (CPF). Ces heures sont mobilisables à leur initiative. Elles permettent d'accomplir des formations visant l'acquisition d'un diplôme ou le développement de compétences dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (mobilité, promotion, reconversion professionnelle). **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** sur la modernisation de la fonction publique. Droit individuelle à la formation (DIF)	**<u>Décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011</u>** **Art 14 :** L'Administration des collectivités territoriales organise, de façon permanente au profil de ses fonctionnaires, des cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage en vue d'assurer l'actualisation des connaissances, l'amélioration de leurs qualifications, leur promotion professionnelle et leur préparation à de nouvelles missions. 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	• Absence de formation dans certaines communes • Formations non adaptées aux besoins des fonctionnaires • Formations lors des passages de grade seulement
Promotion	**loi n°84-53 du 26 janvier 1984** relative au statut de la fonction publique territoriale, articles 39, 77 à 80. Décrets portant statuts particuliers des cadres d'emplois et fixant les échelles indiciaires correspondantes. Les fonctionnaires ont droit à une progression de leur carrière qui prend différentes formes :	**<u>Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006</u>** **Art 107 :** La promotion consiste dans la 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, selon les modalités	• Pas d'examens professionnels • Passage de grade très lent et pas clair

Les lois françaises relatives aux droits des fonctionnaires territoriaux sont bien plus exhaustives, complètes et détaillées dans toutes les dimensions citées ci-dessus.
La mise à jour des droits des fonctionnaires s'effectue de manière plus régulière nous citions :

- Loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires
- Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique
- Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales
- Loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites
- Loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique
- Loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
- Loi n°2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale
- Loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique
- Loi n°2005-843 du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique
- Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
- Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales
- Loi n°2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité
- Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale
- Loi n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Loi n°2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale

Aucune mise à jour des lois algériennes relatifs aux droits des fonctionnaires dans la fonction publique territoriale depuis 1990. Seulement des petits amendements et ordonnances techniques.

Source : https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/les-lois-relatives-la-fonction-publique-territoriale

3. Discussion

L'analyse des résultats de notre recherche permet de faire des constats concernant la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. En effet comme l'a soulignée l'auteur (Christelle Mazza, 2018, éditions du puits fleuri), la fonction publique était, et reste encore pour grande partie, régie par les textes de loi et les règlements. La carrière évolue au gré de l'avancement sans tenir compte de la compétence professionnelle individuelle.

L'évolution de carrière d'un agent dans la fonction publique est traduite par l'application d'un système figé et relativement impersonnel. Le fonctionnaire peut prétendre à une rémunération supérieure du fait de son avancement en grade par l'ancienneté puis au mérite de façon exceptionnelle. Ainsi, il n'évolue qu'avec le temps et peu en considération de sa performance individuelle.

Le fonctionnaire est néanmoins peu à peu envisagé comme le propre gestionnaire de sa carrière et doit prendre en considération la révolution culturelle qui a été introduite, tout en conservant ce qui fait la spécificité et la richesse de son statut, au service de l'intérêt général et de l'usager, dans un souci du collectif et de la communauté, l'un des rares endroits ou l'individu n'est pas surestimé au détriment des autres, dans la course à la compétitivité de rappeler le principe philosophique fondamental posé par le code du travail selon lequel il faut adapter le travail à l'homme et non l'homme au travail.

De plus nos objectifs visent à rejoindre l'auteur (Anne Collin,2017, éditions Stydyrma) par rapport aux outils proposés et développés dans le cadre de l'essai de mise en place d'une gestion prévisionnelle emplois et compétences spécifiques sur la réalité des effectifs, qui permettent d'avoir une vision complète de la situation d'une entité et donc de piloter finement les ressources humaines.
Enfin, nous rejoignons l'opinion de l'auteur Christelle Mazza en ce qui concerne l'introduction de nouveaux outils calqués sur ceux de la gestion des ressources humaines en droit privé et la prise de conscience dans chaque service de l'importance de la mise en place d'un dialogue sur la carrière et l'emploi qui font des ressources humaines au sein de la fonction publique une matière nouvelle à part entière qui n'aura de cesse d'évoluer.

CONCLUSION

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une activité qui n'a pas une fin programmée mais dont les résultats amènent à se réinterroger sur l'avenir. Afin d'envisager l'avenir des fonctionnaires au sein des communes algériennes, il ne faut pas considérer la GPEC comme un exercice ponctuel et déconnecté des pratiques habituelles.

La démarche de GPEC est en lien étroit avec le management, l'organisation et la Gestion des Ressources Humaines. Elle sera d'autant mieux intégrée au quotidien qu'elle sera inscrite dans les éléments du pilotage de l'organisme.

Ce stage nous a permis de constater qu'aujourd'hui, la Gestion des Ressources Humaines est essentielle au sein des organismes et des entreprises car l'avenir des fonctionnaires en dépend. L'amélioration du processus de GPEC au sein des communes permettra d'être plus objective quant à l'évaluation et à la prise en charge de la vie professionnelle de ces derniers.

Afin de rendre la Gestion des Ressources Humaines toujours plus performante et efficiente, il sera plus juste d'effectuer de plus profondes enquêtes au sein de toute la chaine hiérarchique en partant de la commune jusqu'au ministère et s'interroger sur la législation en vigueur qui prend en charge tous les droits ces fonctionnaires.

En effet, c'est dans ce contexte, que l'on s'est posé la question suivante : Pourquoi et comment mettre en place une démarche GPEC au sein des communes algériennes ? Quels outils serait les plus appropriés ? Face à certains enjeux que l'on a mentionnés précédemment, le MICLAT a la nécessité aujourd'hui d'optimiser le processus de GPEC au sein des collectivités locales. Cette démarche va susciter une nouvelle organisation pour les services des Ressources Humaines ainsi que pour tous les autres acteurs concernés, et va nécessiter que les collectivités locales se dote d'une véritable stratégie et politique RH.

Celle-ci doit être structurée et s'inscrire dans une démarche d'amélioration et de qualité continue, avec des outils et des référentiels de travail pour en mesurer l'efficacité.

Les différents services des ressources humaines au sein des collectivités doivent passer d'un processus GPEC basé sur le quantitatif à une démarche GPEC orienté vers le qualitatif. De plus, comme nous l'avons vu avant, nous avons mis en œuvre une nouvelle trame pour les fiches de poste, les descriptions de poste ainsi qu'un référentiel et une matrice de compétences basée sur le domaine, la famille de métier et la sous-famille.

Cela conduira essentiellement à l'amélioration systématique des outils de GRH. Cette démarche lui permettra, ainsi, d'être le plus performant et équitable possible en évaluant les postes grâce à un référentiel et une matrice de compétences en lien direct avec la convention collective de l'organisme. Ainsi, les salariés auront le sentiment d'être jugés selon leur compétences et performances et donc seront satisfaits, motivés et impliqués.

Quelles sont, dans l'avenir, les autres améliorations qui pourraient être envisagées pour maximiser sa performance ? Une meilleure compréhension et connaissance des pratiques de GPEC de la part des salariés constitue l'un des points de progrès de la mise en place d'une démarche GPEC au sein des collectivités locales. Par conséquent, il pourrait être intéressant de renforcer la communication interne et externe entre les différentes parties concernées par le processus de GPEC, ceci afin de consolider le sentiment d'équité et d'efficience. On n'a pu constater que le processus de GPEC s'inscrit dans une démarche Qualité qui de fait implique un questionnement systématique et donc des évolutions. C'est pourquoi selon moi et à cette étape finale de mon stage, plusieurs questions restent en suspens :

1. La volonté de la mise en place d'une démarche GPEC au sein des collectivités locales permettra t - elle au service des Ressources Humaines d'optimiser au maximum sur le long terme son processus et d'être le plus efficace possible ?
2. Se doter davantage d'indicateurs et de tableaux de bord afin de répondre aux obligations croissantes de reporting et d'en mesurer l'efficacité, ainsi que l'impact social, ne serait-il pas aussi une solution envisageable pour le service des Ressources Humaine ?
3. Est-ce que l'investissement d'un logiciel comme par exemple un SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines), module GPEC, peut devenir aussi une source d'optimisation et de performance pour le SIRH ?
4. Est-ce réellement envisageable de créer un processus de GPEC qui englobera la collectivité locale en entier et non une partie seulement ?

Enfin je porte à croire qu'il est également important de savoir qu'aujourd'hui, le stress, les conditions et l'ambiance au travail mais également la pénibilité sont des sujets d'actualité au sein des organismes. J'aimerai donc savoir si, dans quelques années, le travail que souhaite mener sur la mise en place d'une démarche de GPEC sera pérenne et portera ses fruits afin d'avoir une organisation efficace et transposable sur toute la hiérarchie administrative (de la commune jusqu'au ministère).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES ET ARTICLES

1. Articles 1, 2 et 3 de la loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire (JORADP), n° 37 du 3 juillet 2011
2. Maruani Margaret, Reynaud Emmanuèle, Sociologie de l'emploi ? Revue française de sociologie, 1994, pp. 331-335.
3. Lou Van Beirendonk, « Tous compétent ! : Le management de compétences dans l'entreprise, », Editions de boeck, Université, Paris : août 2006.
4. Annick Cohen, Anette Soulier, « manager par les compétences », édition Liaisons,2004.
5. Le. Boterf, « construire des compétences et réussir la professionnalisation »1998. (http / /172.23.198.9/ RIFC TRAVAIL/ diagnostiquer.htm).
6. Cécil Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », édition, Dunod, Paris, 2008, P9.
7. Gazier, Bernard « Les stratégies des ressources humaines », Paris, La découverte, 1993.
8. A, Dietrich, F, Piegeyre, « La gestion des ressources humaines », la découverte, coll 2005. Page 62-65.
9. F. Kerlan, « la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », p.17.
10. A. Dietrich et F. Pigeyre, « La gestion des ressources humaines », p64.
11. B. Bencherqui et al. « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », p.4.
12. J. P. Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », p.64.
13. H. Rouilleault, « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p.35.
14. Dimitri Weiss, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388.
15. Jean-Marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4ème édition. Page 67.
16. Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.
17. L. Mallet, « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1991.
18. R.Marie-France, B.Jean-Marie, « Gérer la Compétence dans l'entreprise »,édition l'harmattan,Paris 1993.P33- 34.
19. Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « La Gestion des Ressources Humaines », 2005.P.63.
20. Cadin, L. « GRH : Pratiques et éléments de théories », Paris : Dunod, 1997. Page 260.

21. Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7ème Edition. Vuibert. p.54

22. Peretti J.M (juin 2009). Ressources Humaines et gestion des personnes. 7ème Edition. Vuibert. p.56

23. Stankiewicz,F. La GPEC dans un contexte imprévisible. Editions Liaisons, 2010, p67.

24. Définition élaborée par le Medef à l'occasion des travaux des journées de formation en octobre 1998.

25. Le Borterf. G (juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4ème édition. Groupe Eyrolles.

26. Le Borterf. G (Juillet 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions. 4ème édition. Groupe Eyrolles. p.258, 264, 265,266, 267

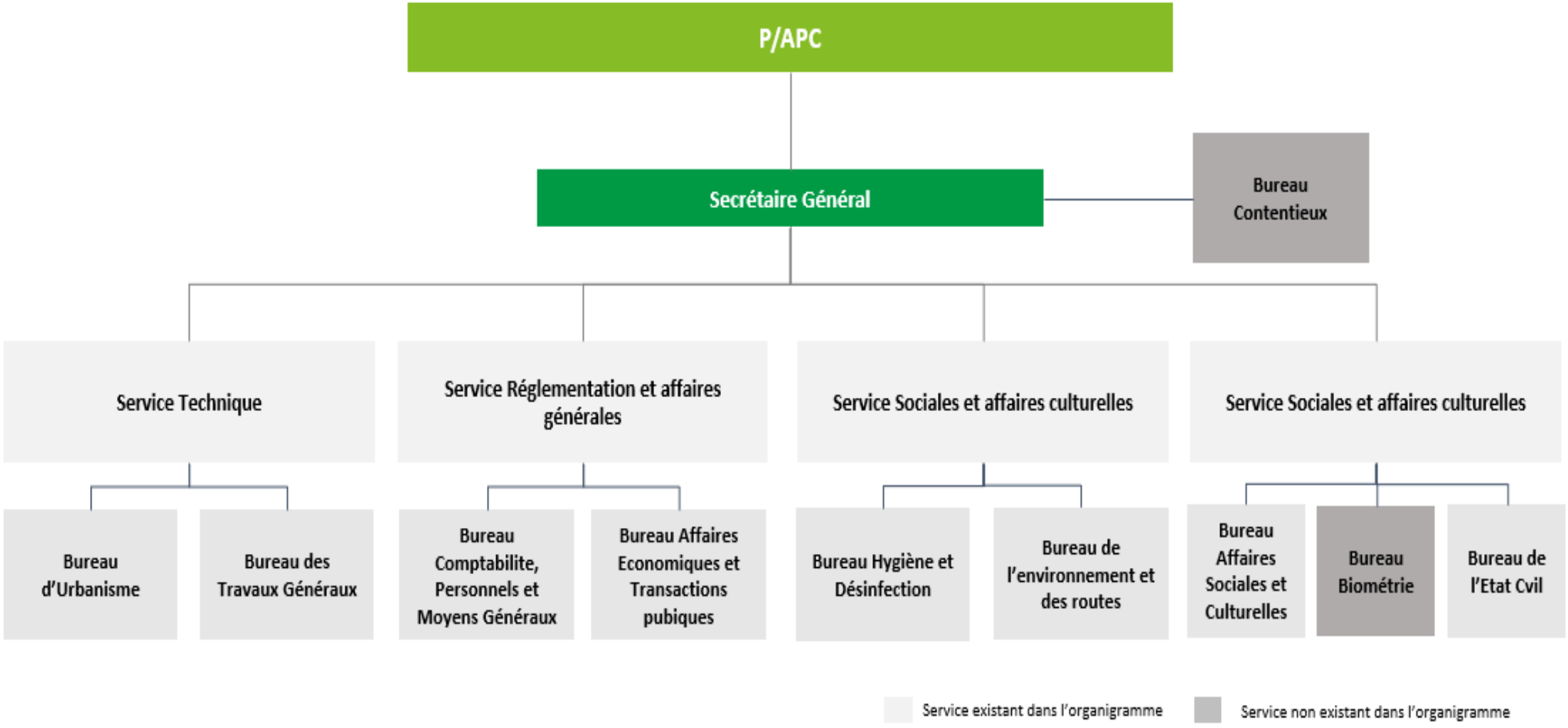
27. Peretti J.M (février 2015), Gestion des Ressources Humaines, 20ème édition, Vuibert, p.25.

REFERENCES WEBOGRAPHIQUES

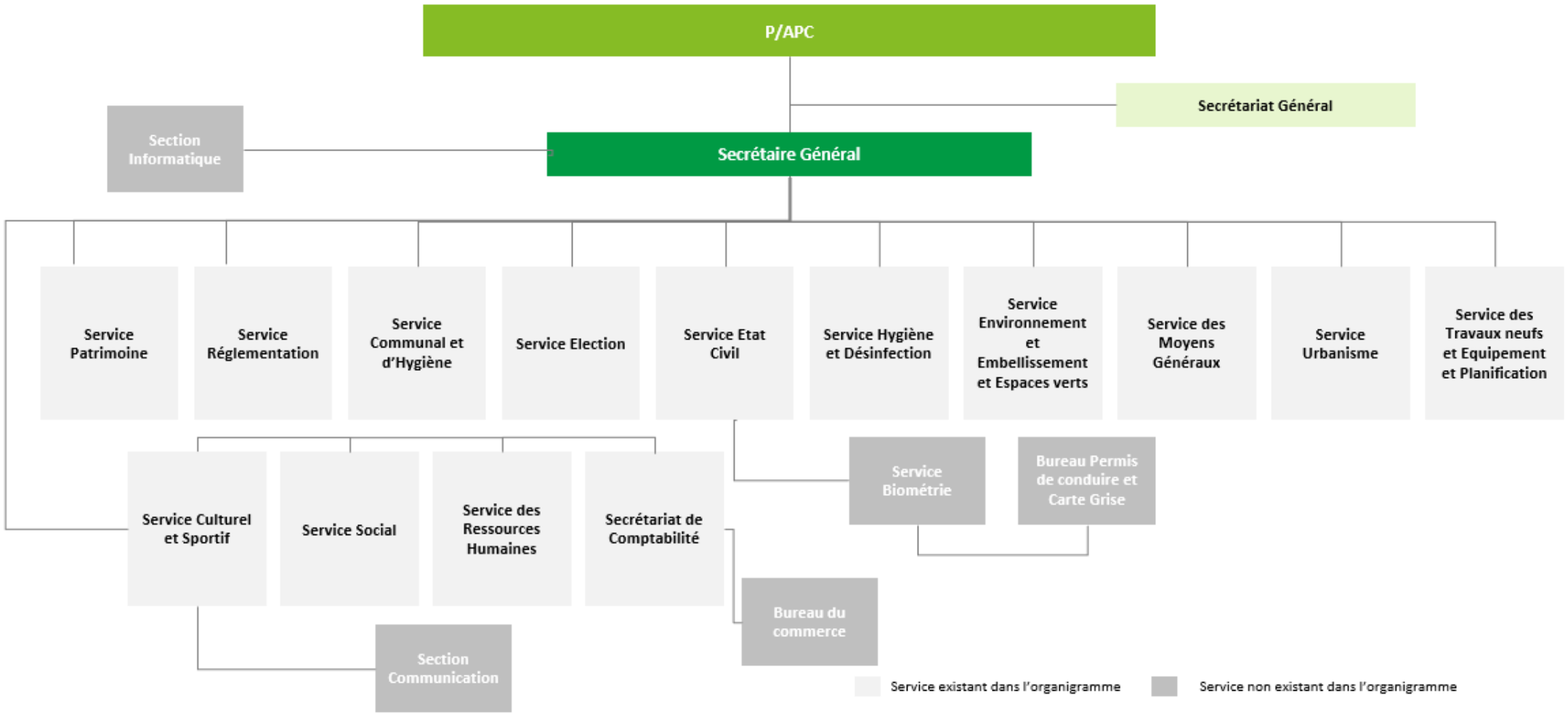
1. https://www.joradp.dz/TRV/Fcons.pdf
2. https://www.algerie1.com/focus/de-l-organisation-territoriale-du-pays
3. http://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2019/F2019078.pdf
4. https://www.novrh.com/la-gpec/
5. http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html
6. http://www.memoireonline.com/03/08/983/gestion-previsionnelle-emplois-competences-entreprise.html
7. https://academy.visiplus.com/ressources/definition/famille-professionnelle
8. https://www.weka.fr/actualite/management/article/la-gpeec-pour-quoi-faire-19666/
9. https://boost.rs/blog/les-avantages-de-la-gpec/
10. https://www.adgcf.fr/upload/billet/642-livret-semaphores_mai2017_bdef-r.pdf
11. https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download
12. https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-talents/gpec-fonction-publique

ANNEXES

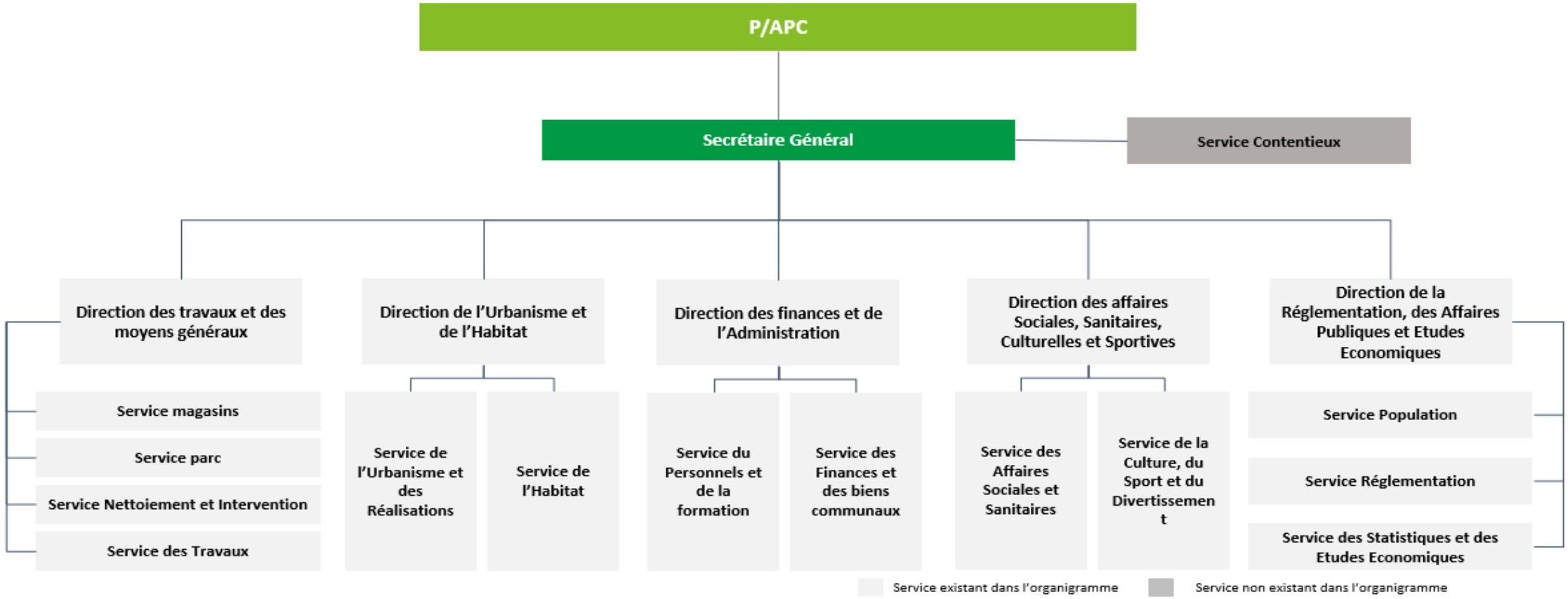
Annexe 1 : Organigramme de la commune Numéro deux (Source : La commune)



Annexe 2 : Organigramme de la commune Numéro trois (Source : la commune)



Annexe 3 : Organigramme de la commune Numéro une (Source : La commune)



Annexe 4 : Cartographie des métiers pour le Domaine de l'Etat civil

Domaine 2 : Etat Civil / Famille de métier : Etat Civil et biométrie : 2 sous-familles

Sous-famille : Etat civil

113.Responsable de l'Etat

civil114.Responsable des

annexes

115. Agent de guichet (actes de naissance, mariages, décès, etc.)

116. Agent de saisie informatique

117. Agent de saisie manuelle « transcription

»118.Agent de saisie en langue française

119.Agent de saisie des cartes grises

120.Chargé des résidences et inscriptions aux élections

121.Chargé des jugements

122. Archiviste de l'état civil

123. Chargé de l'instruction des dossiers liés à l'état et à la circulation des personnes et des biens

124. Gestionnaire des cimetières

125. Fossoyeur

Sous-famille : Biométrie

126.Responsable biométrie

127.Agent de guichet biométrie

128. Agent de collecte des données personnelles (photos, empreintes)

129. Coordinateur des dossiers biométriques « transmission daïra »

Annexe 5 : Fiche de poste proposé vierge

INTITULE DU METIER

DOMAINE :

FAMILLE DE METIER :

SOUS – FAMILLE DE METIER :

PRINCIPALE MISSION

XXX

ACTIVITES ET TACHES PRINCIPALES

- XXX
- XXX

TYPES DE COMPETENCES REQUISES

SAVOIR :

- XXX
- XXX

SAVOIR-FAIRE :

- XXX
- XXX

SAVOIR-ETRE :

- XXX
- XXX

CONDITIONS D'EXERCICE

DIPLOME/ NIVEAU D'ETUDES REQUIS :

EXPERIENCE REQUISE :

FORMATIONS SPECIFIQUES :

GESTION DE CARRIERE

GRADE CORRESPONDANT :

EVOLUTIONS POSSIBLES DU POSTE :

- XXX
- XXX

Annexe 6 : Exemple Fiche de poste

RESPONSABLE DE L'ETAT CIVIL

DOMAINE : ETAT CIVIL
FAMILLE DE METIER : ETAT CIVIL ET BIOMETRIE
SOUS – FAMILLE DE METIER : ETAT CIVIL

PRINCIPALE MISSION

Le responsable de l'état civil est chargé, sous la responsabilité du président de l'assemblée populaire communale et conformément la législation et la réglementation en vigueur de supervisé et inspecter la prise charge plusieurs des déclarations et demandes.

ACTIVITES ET TACHES PRINCIPALES

- Superviser la réception des déclarations de naissances, de mariages et de décès ainsi que de la transcription sur les registres de l'Etat civil de tous actes ou jugements
- Dresser et délivrer tous actes relatifs aux déclarations citées ci-dessus
- Légaliser les signatures et les documents.
- Contrôler et inspecter la prise en charge des déclarations et demandes effectuer

TYPES DE COMPETENCES REQUISES

SAVOIR :

- Connaissance de la réglementation en matière d'état-civil
- Connaissance de l'organisation générale des services de l'administration
- Maîtrise de l'outil informatique (traitement de texte, utilisation de logiciels métiers)

SAVOIR-FAIRE :

- Aisance relationnelle et rédactionnelle
- Animation d'équipe
- Rapporter, animer, communiquer

SAVOIR-ETRE :

- SENS DE L'ORGANISATION
- SAVOIR TRAVAILLER EN EQUIPE ET AU CONTACT DU PUBLIC
- RESPECTER LE DEVOIR DE CONFIDENTIALITE

CONDITIONS D'EXERCICE

DIPLOME/ NIVEAU D'ETUDES REQUIS :

- Bac+3 en droit
- Bac+3 en science juridique
- Bac+3en gestion administrative

EXPERIENCE REQUISE : *Min 3 ans dans la gestion administrative*
FORMATIONS SPECIFIQUES : *Pilotage et optimisation des ressources humaines/ Communication interne*

GESTION DE CARRIERE

GRADE CORRESPONDANT :

EVOLUTIONS POSSIBLES DU POSTE :

- ***Secrétariat générale***
- ***Administration (secrétaire de mairie)***

Annexe 7 : Référentiel de compétences pour le domaine de l'Etat civil

Dimension des compétences	Les compétences pour le domaine de l'Etat civil
Savoir	• Réglementation générale • Législation sociale et contraintes légales • Règles de la fonction publique territoriale • Fonctionnement des services de la commune • Circuit de validation des procédures administratives • Réglementation en matière d'état-civil • Organisation générale des services de l'administration • Doit des cimetières • Technique d'accueil • Connaissance des organisations voisines
Savoir-Faire	• Maitrise Logiciels de stockage de données • Maitrise du pack office ; • Définir des priorités d'action et d'allocation de moyens / ressources / délais • Optimiser l'organisation • Gérer les couts • Aisance rédactionnelle • Arbitrer et décider • Supervision • Audite • Définition des priorités d'action • Diagnostic et préconisation • Audite des procédures • Cadre réglementaire du classement de documents
Savoir-Être	• Rigueur • Probité • Bonne Communication • Sens de l'accueil • Esprit de synthèse • Efficacité personnelle • Prise de décision • Degrés d'initiative • Contributions aux améliorations • Diplomatie • Organisation • Précision • Autonomie • Capacité à travailler en équipe

Annexe 8 : Proposition matrice des compétences vierge

Matrice des compétences

Domaine	XX																	
Famille de métier	XX																	
Sous-famille	XX												XX					
POSTES	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
savoir																		
XX																		
XX																		
XX																		
Savoir-faire																		
XX																		
XX																		
XX																		
Savoir-etre																		
XX																		
XX																		
XX																		

Légende

Niveau de maitrise nécessaire

0	Nul
1	Basic / Elémentaire
2	Intermédiaire
3	Avancé
4	Maitrise

Annexe 9 : Proposition matrice des compétences pour le domaine de l'état civil

Matrice des compétences

ÉTAT CIVIL

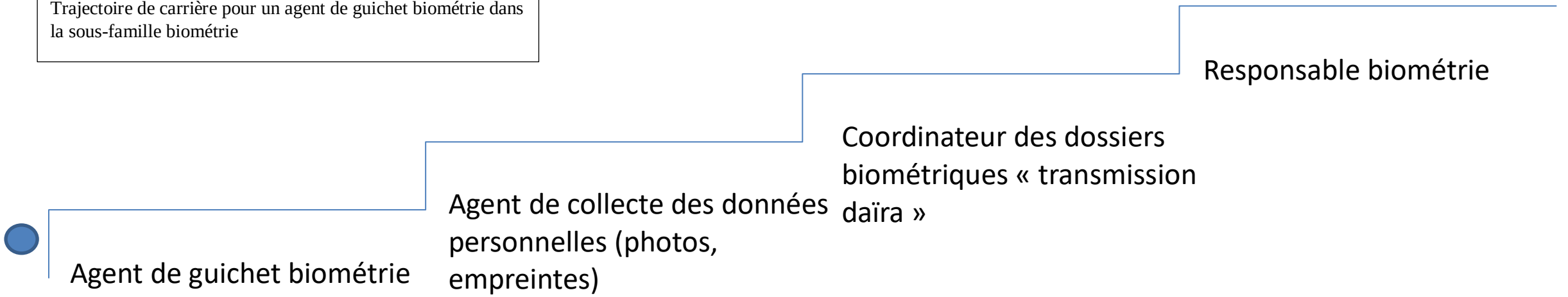
Domaine	ETAT CIVIL																	
Famille de métier																		
Sous-famille	Etat civil												Biométrie					
POSTES	Responsable de l'Etat civil	Responsable des annexes	Agent de guichet (actes de naissance, mariages, décès, etc.)	Agent de saisie informatique	Agent de saisie manuelle	Agent de saisie en langue française	Agent de saisie des cartes grises	Chargé des résidences et inscriptions aux élections	Chargé des jugements	Archiviste de l'état civil	Chargé de l'instruction des dossiers liés à l'état et à la circulation des personnes et des biens	Gestionnaire des cimetières	Fossoyeur	Responsable biométrie	Agent de guichet biométrie	Agent de collecte des données personnelles (photos, empreintes)	Coordinateur des dossiers biométriques « transmission daïra »
savoir																		
Réglementation général	2																	
Législation sociale et contraintes légales	4																	
Règles de la fonction publique territoriale	3																	
Fonctionnement des services de la commune	3																	
Circuit de validation des procédures adminitratives	2																	
Réglementation en matière d'état-civil	4																	
Organisation générale des services de l'administration	3																	
Doit des cimetières	1																	
Technique d'acceuil	3																	
Connaissance des organisatins voisines	2																	

Maitrise Logiciels de stockage de données	3																
Maitrise du pack office ;	4																
Définir des priorités d'action et d'allocation de moyens / ressources / délais	3																
Optimiser l'organisation	4																
Gerer les couts	2																
Aisance rédactionnelle	3																
Arbiter et décider	3																
Supervision	4																
Audite	4																
Définition des priorités d'action	4																
Diagnostic et préconisation	4																
Audite des procédures																	
Cadre réglementaire du classement de documents	0																

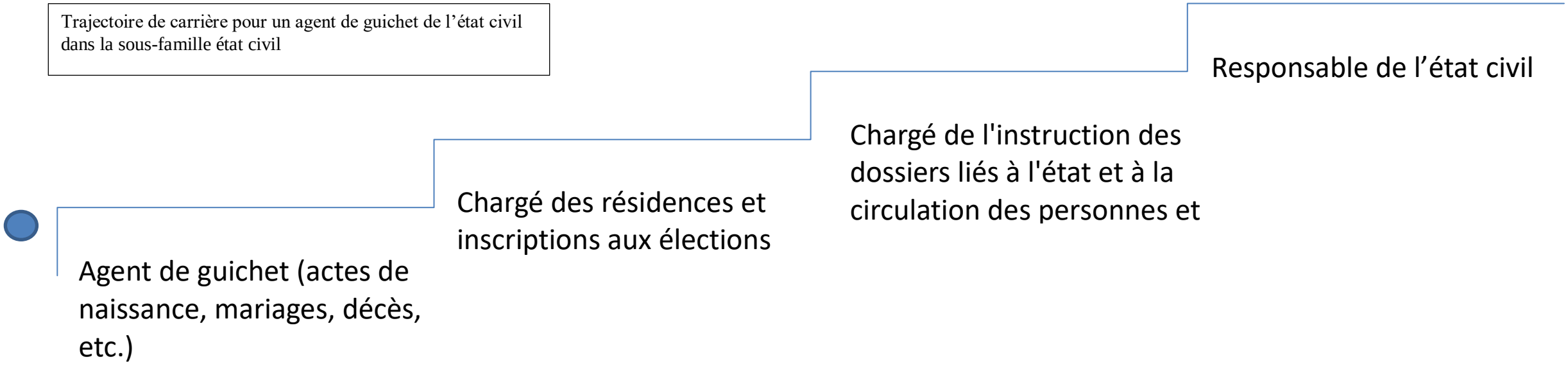
Savoir-etre																	
Rigueur	4																
Probité	2																
Bonne Communication	4																
Sens de l'accueil	4																
Esprit de synthèse	3																
Efficacité personelle	4																
Prise de décision	3																
Degrès d'initiative	2																
Contributions aux améliorations	2																
Diplomatie	3																
organisation	2																
Précision	3																
Autonomie	3																
Capacité à travailler en équipe	2																

Annexe 10 : Trajectoires de carrière pour le domaine de l'état civil (Sous-famille (Etat civil / Biométrie)

Trajectoire de carrière pour un agent de guichet biométrie dans la sous-famille biométrie



Trajectoire de carrière pour un agent de guichet de l'état civil dans la sous-famille état civil



Annexe 11 : Guide d'entretien

Bonjour, dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude, on effectue une enquête à travers cet entretien avec questionnaire dans le but de clarifier les missions de la commune, comprendre son organisation, ses métiers et ses compétences dans un domaine précis nous citions l'Etat civil pour une meilleure prise en charge du parcours des fonctionnaires.

Identification

Auteur	Farah Leila SIMIANI
Approbateur	Deloitte Algérie Ministère de l'Intérieur, des Collectivités locales et de l'Aménagement du Territoire Coopération Allemande GIZ
Objet	Ce questionnaire vise à clarifier les missions de la commune, à comprendre son organisation, ses métiers et ses compétences pour une meilleure prise en charge du parcours des fonctionnaires

Informations générales

Wilaya	Alger/Blida/Tipaza
Commune	Commune 1,2 et 3
Domaine	/
Service	/
Nom et Prénom	/
Poste	/
Date de l'entretien	25072021

1. Homme/ Femme ?
Axe Organisation
2. Quelles sont les activités de votre service ?
3. Quelle est l'organisation interne de votre service ?
4. Comment se fait la répartition du travail au sein de votre service ?
5. Avez-vous constaté que certains postes se chevauchent ? quels sont les emplois manquants ?
6. Quels sont les obstacles et disfonctionnement organisationnels auxquels est confronté votre service en termes d'emplois et de métiers ?
Axe qualifications et formations
7. Avez-vous constaté un besoin en compétences au sein de votre service ? Lesquelles ?
8. Comment se déroule le processus d'évaluation de votre équipe ?
9. Quelles sont les formations suivies par les fonctionnaires au sein de votre service ?
10. Quel est le besoin en formation par rapport aux emplois de votre service et aux évolutions de carrière de votre équipe ?
11. Quelles qualifications et compétences sont nécessaires pour chaque métier / poste au sein de la commune ? (le vôtre en question ou pour les postes dont vous êtes responsable)
12. Y a-t-il des formations obligatoires que certains employés doivent suivre compte tenu de leurs grades et responsabilités ?
Axe gestion de carrière
13. Comment se déroule l'évolution d'un poste à un autre (processus promotionnel) ?
14. Existe-t-il des objectifs de carrière fixés par votre direction ?
15. Si oui, en fonction de quoi ces objectifs sont-ils fixés ?
16. Existe-t-il des chemins de carrière prédéfinis selon les métiers, grades et postes ?
17. Existe-t-il des chemins de carrière prédéfinis selon les métiers, grades et postes ?

Annexe 12 : Verbatims

Organisation

- « Manque de place dans les bureaux des services » Chefs de service contentieux
- « Double casquette : protection, poursuites judiciaires 90 projets seul » Chef de service hygiène
- « Nécessiter de revoir l'organigramme pour pouvoir accéder à des postes spécifiques Comme : Chef de projet et Conseiller » Chef de service finances
- « Nécessiter d'avoir des directions au lieu de service, revoir certain service, supprimer certain et rajouter d'autres » Secrétaire général
- « Le code communal n'offre pas d'autonomie au P/APC, manque de clarté en ce qui concerne la règlementation » Secrétaire général
- « Pas de répartition claire des tâches mais certaines tâches sont plus au moins définies et nécessité de changer l'organigramme » Chef de service personnels
- « Oui, il y a un chevauchement avec certains postes et il n'y a pas de relève » Chef de service patrimoine

Formations & Qualifications

- « Les notions en droit et en informatique sont manquantes » Chefs de service biométrie, Dar el Baida
- « Les fonctionnaires ne suivent aucune formation » Chef de service communal d'hygiène
- « Aucune formation n'est mise à la disposition des fonctionnaires » Chef de service moyens généraux
- « Non, il n'y a pas de plan de formation » secrétaire général
- « Manque de qualifications en communication, informatique, réglementation » Chef de service Etat civil
- « L'évaluation se fait par le SG, il n'y a pas de chef de service, il faut un connaisseur » Chef de service urbanisme
- « Compétences manquantes, Hygiène : Médecin détaché, hydraulique, environnement Secrétariat : connaissances de base « fin/ compta »» Chef de service

Gestion De Carrière

- « L'évaluation se fait en prenant en considérations l'assiduité et la ponctualité » Chef de service biométrie
- « Non, il n'y a pas d'objectifs de carrière fixés par notre direction » Chef de service environnement
- « Evolution de carrière floue » Chef de service urbanisme
- « Nécessiter de revoir la politique d'évolution de carrière pour encourager les salariés à mieux faire » Chefs de service finance
- « Evolution par grade très limité qui prends beaucoup de temps » Chef de service Parc
- « Pas d'évolution ni de carrière, moi en 33ans, 1 grade seulement » Chef de service Biométrie
- « Processus d'évaluation opaque et complexe » Chefs de service Etat civil