

Mémoire pour l'obtention d'un Master Professionnel
Spécialité : management des organisations et des ressources humaines

Thème :

**Le rôle de la formation au sien
l'administration publique
Cas EGT / Hamma Righa**

Présenter par :

MOSTEFAOUI Kaouther

Devant les membres de jury :

Mr MEZILI Imad	MCA Université Oran 1	Président
Mme DIF Aïcha	MCA Université Oran 1	Rapporteur
Mme BOUZAGHO Asmaa	MCB École supérieur d'économie - Oran	Examineur

Promotion : 2024 / 2025

REMERCIEMENTS

Je remercie mon Dieu Tout-puissant qui m'a permis d'accomplir ce Travail.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mon encadreur madame DIF Aïcha pour ses précieux conseils, pour son écoute active, sa disponibilité Tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie tous les membres du jury pour leur aimable acceptation de lire Et de discuter de ce mémoire.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements à tous mes professeurs Grâce à qui je suis arrivé ici.

Je tiens également à remercier l'entreprise de gestion thermique / Hammam Rigba ainsi que le service des ressources humaines pour leur accueil.

Je remercie Mme MENADI Aïcha et BELHIOUFI Fouzia pour leur soutien tout au long de mon stage.

Enfin, je veux remercier toute ma famille et mes amis pour leur encouragement et leur soutien inestimable pendant que je travaillais sur ce mémoire.

Kaouther.

Dédicace

*À mes chers parents ma mère et mon père
Pour leur Patience, leur amour, leur soutien et leur et
Leur encouragement.*

À mon grand frère EL Hadi et son épouse Siham.

À mon frère Abd El Hafid et ma sœur Soujoud.

À mon futur mari Khaled, pour ta présence dans ma vie.

*À Abir, mon amie et ma sœur de cœur, merci pour ton
soutien et ta gentillesse.*

Kaouther.

SOMMAIRE

SOMMAIRE :

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	I
-----------------------------------	----------

CHAPITRE I : La GRH et la compétence dans l'administration publique

Section 01 : les fondements de l'administration publique.....	02
--	-----------

Section 02 : la gestion des ressources humaines dans l'administration publique.....	10
--	-----------

Section 03 : la notion de la compétence.....	22
---	-----------

CHAPITRE II : le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Section 01 : les fondements de la formation.....	31
---	-----------

Section 02 : la politique de la formation.....	32
---	-----------

Section 03 : la gestion de la formation.....	40
---	-----------

CHAPITRE III : la contribution de la formation au développement des compétences au sien de l'EGT / Hammam Righa

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « EGT / Hammam Righa »	57
--	-----------

Section 02 : la formation au sien de L'EGT.....	62
--	-----------

Section 03 : présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....	67
---	-----------

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	92
---------------------------------	-----------

Bibliographie.....	
---------------------------	--

Annexes.....	
---------------------	--

Table des matières.....	
--------------------------------	--

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
NPM	New public management
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
GC	Gestion des carrières
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
EGT	Entreprise de gestion thermique
HTT	Hôtellerie. Tourisme & Thermalisme

Liste des tableaux :

N° du tableau	Intitulé de tableau	N° de page
01	Les caractéristiques de l'administration et de la gestion du personnel	12
02	Comparaison de la gestion du personnel et de la gestion des ressources humaines	13
03	L'évolution de la GRH	14
04	Les objectifs du plan de formation	48

Liste des figures :

N° du figure	Intitulé de la figure	N° de page
01	Les missions de la fonction RH	20
02	Cycle de formation	36
03	L'organigramme de l'EGT	59

Résumé :

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

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

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

En suivant le cheminement de notre analyse, nous pouvons avancer que la formation permet de développer les compétences des salariés et accompagne bien la réalisation des objectifs de l'EGT / Hammam Righa.

Mots clés :

L'administration publique, la gestion des ressources humaines, les compétences, la formation.

Summary:

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

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

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

By following the progress of our analysis, we can say that the training helps to develop the skills of the employees and goes well with the objective achievements of EGT / Hammam Righa.

Key words:

public administration, human resources management, skills, training.

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

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

Comme pour tous les domaines de gestion, la gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, privée soit-elle ou publique. En effet, il est admis aujourd'hui que la ressource humaine constitue un facteur et un vecteur de performance dans toute organisation. Si l'avantage concurrentiel n'est pas recherché par tous, comme c'est le cas de l'administration publique dont les objectifs différents d'une entité privée, il n'en demeure pas moins que cette administration se doit de chercher les moyens et les outils qui lui permettent d'améliorer ses prestations envers ses usagers. Pour ce faire, la ressource humaine constitue tout de même un élément d'amélioration et d'un facteur de rendement qui n'est pas remis en cause.

La gestion des ressources humaines est, également, cette discipline des sciences sociales qui est nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. Cette discipline comprend plusieurs domaines parmi lesquels la formation.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habilités techniques et ne faisait qu'effleurer les habilités de gestion ou les technologies de l'information.

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

INTRODUCTION GÉNÉRALE

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

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

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son impact sur le développement des compétences au sein d'une administration publique. Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait avoir la formation dans le développement des compétences au sein d'une organisation dont le fonctionnement diffère d'une entité privée. Autrement dit, quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein d'une administration publique ?

Nous avons choisi d'étudier un service d'une administration publique au sein de notre wilaya. Il s'agit du service L'EGT de la wilaya de AIN EL DEFLA.

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

- Quelle place occupe la formation dans la GRH ?
- Quelles sont les objectifs de la formation ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

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

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

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Méthodologie de recherche :

- ❖ Une approche théorique : qui sera utile à la compréhension de l'évolution de l'administration publique en Algérie ainsi que l'évolution de la GRH et de la formation.
- ❖ Une approche empirique : qui nous permettra, à travers l'analyse d'un questionnaire, de comprendre l'impact de la formation au sein de notre lieu de stage.

***CHAPITRE I : La GRH et la
compétence dans
l'administration publique***

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

INTRODUCTION :

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des pratiques et dispositifs mis en place pour organiser, administrer et développer les ressources humaines dans l'entreprise.

La compétence c'est un terme englobe un large éventail de compétences nécessaires pour recruter, former, évaluer, motiver et gérer efficacement les salariés au sein d'une société.

- ❖ **Section 01 : les fondements de l'administration publique.**
- ❖ **Section 02 : la gestion des ressources humaines dans l'administration publique.**
- ❖ **Section 03 : la notion de la compétence.**

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

SECTION 01. Les fondements de l'administration publique

L'administration publique est l'activité d'administration qui matérialise l'exercice des pouvoirs publics.

L'entreprise touristique est un complexe intersectoriel de structures économiques qui interagissent les unes avec les autres et créent un produit touristique de qualité pour le tourisme international et national.

1. Les administrations publiques.

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

1.1. Historique et aperçu sur les administrations :

L'administration publique a été caractérisée à ses débuts par une concentration sur la structure structurelle, formelle et comportementale des institutions. La recherche scientifique dans l'administration publique en tant que domaine scientifique comprenait un grand nombre de théories, de concepts et d'approches intellectuelles qui aspects structurels et comportementaux des bureaucraties gouvernementales. Les études dans le domaine de l'administration publique à ses débuts ont porté sur les aspects formels de l'organisation. Systèmes, structures et procédures de travail, ensuite, la recherche a été développée pour inclure des concepts et des enjeux comportementaux et humanitaires Jusqu'à ce qu'elle ait atteint des approches de recherche plus complètes dans sa vision des organisations en tant que systèmes sociaux ouverts qui répondent relativement aux variables environnementales, sociales et économiques environnantes.

La période des années 50 et 60 du siècle dernier a été caractérisée par l'émergence d'approches intellectuelles avancées pour étudier l'administration publique et rechercher ses phénomènes et problèmes. Ces approches ont été représentées par le Mouvement de la nouvelle administration publique, qui a été considéré comme une philosophie nouvelle et avancée dans la compréhension de l'administration publique (pensée et pratique), car il a exigé des changements radicaux dans les concepts, les structures, le comportement, les valeurs et l'éthique des bureaucraties gouvernementales.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

L'administration publique a poursuivi son développement au cours des dernières années, à mesure que le mouvement de réinvention du gouvernement et le concept de nouvelle fonction publique sont apparus, qui est une philosophie administrative globale fondée sur la rupture de l'image traditionnelle de l'administration publique par un changement radical des concepts, des théories et des structures. Les alternatives intellectuelles, comportementales et techniques font des organisations publiques des organisations gouvernementales (Business like) ou (Government business organizations). Cette nouvelle philosophie vise à améliorer la réactivité de l'administration publique aux développements environnementaux et à améliorer leur efficacité, leur efficience et leur capacité à survivre et à continuer et à répondre aux besoins divers, multi-niveaux et en constante évolution des citoyens. (Maala, 2018, pp. 122-136)

1.2. La définition de l'administration publique :

L'administration publique est une science lorsqu'elle étudie des phénomènes administratifs en recourant à une démarche scientifique, cette dernière impliquant des lois et des principes démontrés objectivement qui peuvent être reproduits indéfiniment et qui sont potentiellement prévisionnels.

L'administration publique peut aussi considérée comme un art lorsqu'elle revêt un caractère normatif ou prescriptif et qu'elle tente, en se basant sur l'expérience concrète, de trouver les meilleures façons d'administrer la fonction publique.

D'autres chercheurs encore la qualifient de science lorsqu'elle se préoccupe d'éléments matériels, comme la comptabilité, la planification ou la recherche opérationnelle, et d'art lorsqu'elle traite de méthodes administratives liées à la pratique et à l'expérience en administration ou en gestion. (MERCIER, 2007, pp. 19-20).

- **2ème définition :**

Les administrations publiques sont des institutions de droit public dont les services répondent aux besoins collectifs de la nation et de ses divers démembrements territoriaux, sociaux, professionnels. A la différence des administrations privées, qui comprennent les associations à but non lucratif, la qualité de ressortissant d'une administration publique ne s'acquiert pas par un acte

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

d'adhésion volontaire, mais résulte de lois et de règlements publics. (MARCZEWSKI, 1965, p. 609).

1.3. Les fonctions des administrations publiques :

La ventilation des administrations publiques en sous-secteurs est évidemment fonction de l'organisation administrative du pays et des besoins d'information auxquels on cherche à répondre.

Les administrations publiques comprennent :

1.3.1. Les administrations publiques centrales :

- L'État : est l'administration publique dominante à compétence générale, tant sur le plan fonctionnel que sur le plan territorial.
- Les organismes divers d'administration centrale : pôle emploi, les universités, bibliothèques, musées, théâtres...

1.3.2. Les administrations publiques locales :

- Les collectivités territoriales : sont des administrations publiques à compétence générale sur le plan fonctionnel et à compétence limitée sur le plan territorial, comme : région, départements, communes ainsi que leurs regroupements. (MARCZEWSKI, 1965, p. 610)
- Les organismes divers d'administration locale : chambres des commerces, lycées, collèges...

1.3.3. Les administrations de sécurité sociale :

- Est un ensemble d'organismes dont l'objet général est le versement de prestations sociales dans les conditions fixées par les lois et les réglementaires publics.
- Elles regroupent les hôpitaux de l'ensemble des régimes de sécurité sociale (régimes généraux, régimes spéciaux) ainsi que les régimes de retraite complémentaires et l'assurance chômage.

1.4. Les éléments le plus importants de l'administration publique :

- L'organe administratif.
- L'activité exercée par l'administration.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

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

2. Classification des actes de l'administration publique.

Il existe trois types d'actes administratifs : les actes des autorités administratives, les actes administratifs de l'administration et les actes administratifs juridictionnels.

2.1. L'acte des autorités administratives :

Est une décision juridique prise par une autorité administrative qui modifie ou crée des droits ou obligations pour les administrés sans leur consentement. Cet acte est généralement destiné à produire un effet juridique et peut être réglementaire (portée générale) ou non réglementaire (portant sur des cas individuels). (viepublique, 2024).

2.2. L'acte administratif de l'administration :

L'acte administratif, dans le cadre de l'administration, est un acte juridique que les autorités publiques concluent avec des personnes privées pour l'exploitation et le développement du domaine public. Les contrats administratifs en sont un exemple. (wikiterritorial, 2023).

2.3. L'acte administratif juridictionnel :

L'acte juridictionnel, est un acte émanant d'une autorité publique dotée de pouvoirs de juridiction administrative, c'est-à-dire des pouvoirs de jugement dans les litiges administratifs. Il s'agit d'un acte pris dans le cadre d'un contentieux administratif, où une autorité administrative tranche un litige concernant une décision administrative.

3. La réforme dans l'administration publique.

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

3.1. Management du secteur public :

Le secteur public est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics qui constituent ses trois composantes.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

Le nombre croissant de demandes assignées aux gestionnaires du secteur public a grandement participé à remodeler les modes de gestion du secteur public qui se sont orientées vers des pratiques non prévues quand la majeure partie des gestionnaires actuels a commencé sa carrière dans la fonction publique. Cela peut, en même temps, être à la fois difficile et intimidant pour les personnes en charge de la gestion du secteur public. (AFEF & BENTERKI, 2014, p. 41).

3.1.1. La définition du secteur public :

Le secteur public est la somme des organisations, de leurs agents ainsi que des activités et des opérations de ces derniers, qui ont la société globale pour objet et finalité ultimes et qui, à cause de cela, dépendent du système politique, tant pour leur existence que pour leurs activités.

Le secteur public est, à la base, un champ sociétal d'action, délimité par voie politique et caractérisé par sa finalité collective immédiate, les organismes qui s'y meuvent et le droit qui les encadre ne sont, quant à eux, que des éléments instrumentaux par rapport à cette action et lui sont adaptés en conséquence, lorsqu'ils sont mis en place par l'État, au sien du système politique et administratif. C'est donc d'abord dans l'activité même du secteur public, dans ses champs et modes d'action, que s'enracine la spécificité du secteur public (par rapport au secteur privé) et les contraintes particulières de sa gestion. (PARENTEAU, 1994, p. 26).

3.1.2. Le « New public management » :

Le « New Public Management » met l'accent sur les résultats et la performance, la distribution des responsabilités et la responsabilisation. Il représente un passage du modèle traditionnel du gouvernement comme un ensemble de bureaucraties rigides, dirigé en grande partie avec professionnalisme, vers une conception de gouvernement comme un modèle de petits offices étroitement contrôlés et axées sur la supervision décentralisée d'organisations orientées vers des missions précises et déterminées de la fonction publique.

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

Un élément principal de cette approche est l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics et ce par : l'introduction de la concurrence là où c'est possible et le renforcement des dispositifs de

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

contrôle. Une gestion efficiente des ressources humaines (par exemple, les contrats de travail à court terme et des systèmes de récompense liée à la performance) est également suggérée dans la mesure où une orientation vers un management de type marchand est fortement conseillée dans le « NPM ».

Enfin, il est trompeur de suggérer que le « NPM » a conduit aux mêmes réformes du secteur public dans tous les pays développés, de nombreuses voies différentes ont été suivies et ont amené à des résultats différents. (AFEF & BENTERKI, 2014, p. 42).

3.2. Les réformes du secteur public :

Il y a un accord général relatif à la mise en œuvre d'un régime clair et équilibré et qui suppose l'introduction d'incitations externes efficaces pour atteindre une meilleure performance en matière de gestion publique. Pour y parvenir, nous devons d'abord définir la réforme et ses dimensions.

3.2.1. Qu'est-ce que la réforme du secteur public ?

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

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

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

3.2.2. Dimensions des réformes du secteur public :

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

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

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

- La mise en place de règles administratives et des procédures ;
- L'identification des lacunes dans les politiques publiques définissant les actions qui doivent être prises pour contribuer à un intérêt public ;
- La mise en place d'outils de gestion, tels que les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle ou d'évaluation des parties prenantes, de nouvelles solutions de marketing ou de la finance, etc.

4. Les caractéristiques de l'administration publique.

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

4.1. Le rapport à son public cible :

Le public cible d'une administration publique, aussi appelé public de référence, est le groupe de personnes auxquelles l'administration publique s'adresse pour atteindre ses objectifs. Ce public peut être défini par divers critères, tels que la localisation géographique, le statut social, le niveau d'éducation, les besoins spécifiques, ou encore les intérêts communs.

4.2. Ses moyens d'action [et sa structure interne] :

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

4.3. Les biens et services distribués :

Le service public englobe tous les biens et services qui aident à créer une cohésion sociale, économique et territoriale dans un pays. Quand on évoque le service public, on mentionne quatre principes qui doivent être suivis, en contraste avec un service privé : la possibilité d'accès à un service selon la localisation, toute personne a le droit d'accéder à un service public ; le coût doit être abordable, personne ne devrait être exclu du service public à cause du prix ; la qualité des services, il est essentiel d'offrir des services de bonne qualité ; la capacité d'adaptation de ces services, le service public doit répondre aux besoins des citoyens. Ces principes ne sont pas présents dans les entreprises privées.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

4.4. Les objectifs poursuivis :

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

5. La bonne administration.

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

- La bonne administration fait partie des priorités du gouvernement.
- Il existe un cadre légal cohérent et complet sur les procédures administratives, limitant au minimum les réglementations spéciales, de préférence sous la forme d'une loi sur les procédures administratives générales.
- Le cadre légal sur les procédures administratives est réellement mis en œuvre dans tous les organismes de l'administration d'État.
- Les principes clés de bonne conduite administrative sont définis dans la législation sur les procédures administratives : légalité, équité, égalité de traitement, proportionnalité, exercice, légitime du pouvoir, ouverture et transparence, impartialité, objectivité et diligence raisonnable.
- Le droit d'être entendu avant une décision finale est garant.
- Les autorités ont l'obligation de préciser les raisons de leurs décisions et d'informer les citoyens de leurs droits de recours.
- Les règles de procédure et de fond concernant l'amendement, la suspension et l'annulation d'un acte administratif sont conçues de manière à garantir un juste équilibre entre l'intérêt public et les attentes légitimes de l'individu.
- Lorsque des décisions administratives ayant un impact général sont prises, la société civile est consultée. (EUROPEENNE, 2012).

SECTION 02. La gestion des ressources humaines dans l'administration publique

La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline dont les développements sont récents. L'enseignement de cette discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi, tout autant que des théories concernant la place et le rôle des salariés dans l'entreprise.

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

1. Définition et évolution du concept de la gestion des ressources humaines.

1.1. Définition de la GRH :

La gestion des ressources humaines (GRH) : « est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines (RH) pour une grande performance de l'organisation c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique ». (COHEN, 2008, p. 34).

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie et des objectifs organisations ». (PERITTI, 2006, p. 06).

1.2. Évolution du concept de la GRH :

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

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

et même une carte maitresse dans les enjeux de la compétitivité. A l'instar de Patella (1997), on pourrait préférer l'expression « gestion du potentiel humain ».

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

Depuis le début du siècle, certains facteurs ont influencé la manière de penser le rôle des gestionnaires responsable des Ressources humaines. Bien que l'on associe généralement la GRH aux fonctions de recrutement, de formation, d'organisation du travail, de rémunération et d'évaluation, celles-ci se sont modifiées au rythme de plusieurs influences : besoins des entreprises, rôle des syndicats et réglementation gouvernementale, évolution des marchés et du développement technologique. (TREMBLA & ROLLAND, 2019, pp. 20-21).

On peut subdiviser les approches de la gestion des ressources humaines (GRH) en trois grandes périodes ou trois grands « âge » :

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

1.2.1. L'administration du personnel :

L'administration du personnel correspond à la première période. On peut considérer qu'elle fait surtout partie du passé des organisations, mais certaines en sont encore là aujourd'hui l'administration du personnel s'est développée historiquement en rapport avec la croissance de la taille des organisations. Effectivement, à mesure qu'une entreprise gagne en ampleur, le besoin se fait sentir d'affecter une personne à un poste donné, voire de créer un service au sein de l'organisation, dont la vocation sera d'administrer les opérations comptables ou autres touchant le contrat de travail. L'administration du personnel n'était au début du XX^e siècle qu'une branche de la science administrative. Les employés y étaient considérés comme des « ayant droit » à un salaire et à certains avantages sociaux en matière de congés, de régimes de retraite, d'assurances diverses, etc. La taille de l'entreprise, l'étendue des réglementations gouvernementales, ainsi que la

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

complexité des conventions collectives de travail exigeaient donc un personnel spécialisé pour « administrer » ces questions.

Cette façon de gérer le personnel correspond à une philosophie de gestion basée sur perception du travailleur comme étant un individu mu par des motivations économiques surtout. La relation d'emploi entre l'employeur et l'employé est essentiellement une relation économique où un salaire est perçu en échange de l'accomplissement de certaines tâches. Dans ce contexte, la principale stratégie de l'entreprise consiste à minimiser les coûts. (TREMBLA & ROLLAND, 2019).

1.2.2. La gestion du personnel :

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

Pour résumer les différences entre les deux approches, le tableau n° (01) présente les caractéristiques de l'administration et celles de la gestion du personnel.

Tableau n° (01) : Les caractéristiques de l'administration et de la gestion du personnel

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

Source : (TREMBLA & ROLLAND, 2019, p. 28).

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

1.2.3. La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines fait donc partie d'un système d'interrelations où les choix de gestion et les contraintes de l'environnement se côtoient. La gestion peut s'inscrire dans n'importe quel type d'organisation, entendu comme tout type de collectif poursuivant un but.

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

Le tableau n° (02) résume les différences entre la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines.

Tableau n° (02) : Comparaison de la gestion du personnel et de la gestion des ressources humaines

Élément	Gestion du personnel	Gestion des ressources humaines
Planification	À court terme, réactive	À long terme, stratégique
Type de comportement	Obéissance	Développement et engagement personnel recherché
Système de contrôle	Contrôle externe	Autocontrôle
Relation avec les employés	Relation collective, confiance minimale	Relation individuelle, de confiance
Structure	Structure hiérarchique et centralisée, rôles définis	Structure organique et décentralisée, rôles flexibles
Rôles des gestionnaires	Spécialiste et professionnel des fonctions de gestion	Rôle intégré au sien du service
Évaluation du rendement	Minimisation des coûts	Maximisation de l'utilisation

Source : (TREMBLA & ROLLAND, 2019, p. 32).

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

Le tableau n° (03) : illustre les principales étapes de l'évolution de la GRH en termes de conception organisationnelle, de modes de gestion et de perception de l'homme au travail.

Tableau n° (03) : l'évolution de la GRH

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

Source : (DIETRICH & PIGYREYRE, 2015, p. 15).

2. Les acteurs de la GRH.

La fonction GRH rénovée englobe un ensemble d'acteurs, et pas seulement les spécialistes. Les rapports entre ces acteurs doivent être clairement définis et leurs rôles et responsabilités précisés dans le cadre d'une politique de valorisation des agents publics.

2.1. Les professionnels de la GRH :

C'est-à-dire les professionnels de la GRH et leurs collaborateurs ainsi que les DRH des services déconcentrés. Ceux-ci ont la charge de la définition d'une politique de GRH et du pilotage de la fonction GRH dans toutes ses composantes, ils assument ce qui relève de l'administration et de la gestion du personnel dans ses dimensions statutaire et réglementaire.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

Il s'agit ici du socle qui exige des connaissances et des compétences spécifiques ainsi qu'un bon niveau d'expertise juridique aussi une organisation de sa prise en charge garantissant l'efficacité dans la mise en œuvre des diverses procédures.

2.2. Les non professionnels de la GRH :

Les non professionnels de la GRH (Gestion des Ressources Humaines) sont des individus qui n'ont pas de formation ou d'expertise spécifique dans le domaine des RH. Ils peuvent être des managers, des collaborateurs d'autres services, ou même des dirigeants d'entreprise qui n'ont pas de background RH. Leur implication dans la GRH peut être due à la redistribution des rôles au sein de l'organisation, où les spécialistes RH collabore avec d'autres acteurs pour assurer une gestion efficace des ressources humaines.

3. Les activités de la GRH.

Les activités de la gestion des ressources humaines (GRH) sont vastes et touchent à tous les aspects de la gestion du personnel dans une entreprise. Elles incluent le recrutement, la gestion administrative, le développement des compétences, la gestion des carrières, les relations sociales, la gestion de la rémunération, la gestion des performances et la gestion.

3.1. Le recrutement :

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est là que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. Il peut être défini comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail ». (PERITTI, 2006, p. 20).

Le recrutement est une partie essentielle de la gestion des ressources humaines et peut être défini comme « le processus consistant à rechercher les bons talents et à les inciter à postuler à des emplois dans l'organisation ». (ZAKIA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, p. 36).

3.1.1. Les objectifs de recrutements :

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Augmenter l'employabilité et la possibilité de progression ;

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Enrichir le potentiel de compétences de l'entreprise ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

3.2. L'intégration :

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure. On peut la définir comme « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux savoir –faire ».

Les buts de l'intégration sont comme suit :

- Aider l'employé à s'intégrer facilement ;
- Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

3.3. La formation :

La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels ». (ALAIN, 1997, p. 57). Elle porte sur :

- La détection des besoins.
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

3.3.1. Les objectifs de la formation :

Les principaux objectifs de la formation peuvent être énumérés ainsi :

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

3.4. La rémunération :

La rémunération remplit une double fonction : elle sert, d'une part, à satisfaire les besoins matériels et sociaux des travailleurs et des travailleuses (besoins de sécurité économique, besoins de reconnaissance, d'équité et de justice) et, d'autre part, à satisfaire les besoins d'efficacité des organisations (besoins d'attirer, de motiver et de retenir du personnel compétent ainsi que de le rétribuer selon l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs de l'organisation). (GILLES, 1992, p. 01).

3.4.1. Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être énumérés ainsi :

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

3.5. La gestion des carrières (GC) :

La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. (CERDIN, 2000, p. 27).

3.5.1. Les objectifs de la gestion des carrières :

Les principaux objectifs de la gestion des carrières peuvent être énumérés ainsi :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Réduire le roulement du personnel ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines ;
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise.

3.6. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) :

La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. (travail-emploi.gouv.fr, 2024).

3.6.1. Les objectifs de la GPEC :

Les principaux objectifs de la GPEC peuvent être énumérés ainsi :

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

3.7. L'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance est une méthode périodique d'évaluation et de documentation des performances professionnelles des employés par rapport aux objectifs et aux buts qui leur ont été fixés dans un délai déterminé.

En général, elle est considérée comme faisant partie du système global de gestion des performances d'une entreprise, visant à déterminer les possibilités d'amélioration, à réduire le taux d'attrition et à stimuler la culture et la productivité de l'organisation. (Safetyculture, 2024).

3.7.1. Les objectifs de l'évaluation de la performance :

Les principaux objectifs de l'évaluation de la performance peuvent être énumérés ainsi :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

- Connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- Identifier la formation à acquérir ;
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général.

4. Les missions de la GRH :

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : Orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les personnes ou sur les processus. (ULRICH, 1997, p. 25)

4.1. Administration :

Tenir les dossiers du personnel et assumer avec sincérité et régularité les tâches administratives découlant des contrats de travail.

4.2. Mettre en œuvre la stratégie :

Contribuer au business, constituer une véritable fonction support qui tient compte et anticipe les ressources nécessaires au développement de la stratégie.

4.3. Favoriser le changement :

Participer, voire conduire ces démarches de changement en agissant sur les organisations, en développant les compétences ou les modes de travail en commun.

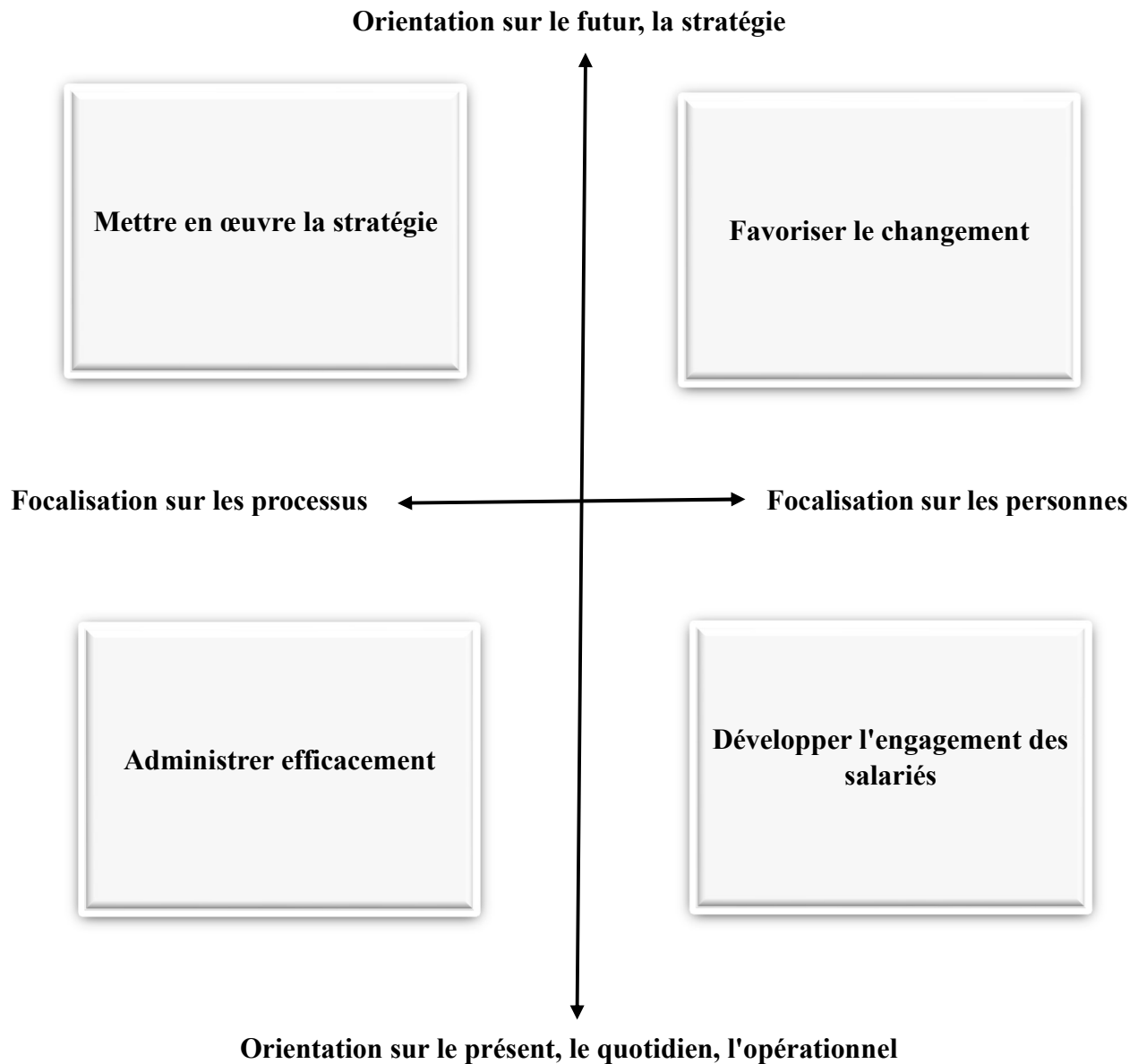
4.4. Développer l'engagement des salariés :

La fonction ressources humaines permet aux salariés d'être présents autour de la table du comité de direction. Elle est défendue au moment où sont définies et mises en œuvre les stratégies de l'entreprise.

Le figure n° (01) présente les missions de la fonction RH :

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

Figure n° (01) : les missions de la fonction RH



Source : (ULRICH, 1997).

5. Les enjeux de la GRH.

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

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

- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise ;
- L'accompagnement du changement caractérisé par de nouvelles exigences ;
- Le développent des systèmes d'information (entreprise en réseaux, logiciels spécialisés.) ;
- La généralisation des démarches d'organisation empruntant des méthodes comme celle de l'analyse des processus ;
- Le développement de la responsabilisation globale de la firme pour ce qui concerne les conditions de travail de leurs dimensions humaines et sociales. (DIETRICH & PIGYEYRE, 2015).

SECTION 03. La notion de la compétence

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

1. Définition et structure de la compétence :

1.1. Définition de la compétence :

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) on a retenu si définition :

Définition 01 :

C'est celle donnée par Maurice de Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». (PHILIPPE, 1999, p. 21).

Définition 02 :

Selon Philippe Zarifian : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux que les l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il confronte compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augment, la compétence est faculté a mobilisé des erseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité ». (PHILIPPE Z. , 1999, p. 70).

1.2. La structure de la compétence :

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

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

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

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

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

- Grâce aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et Sur les organisations ;
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un Individu ;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion. (PHILIPPE E. , 1999, p. 21).

2. Les types de la compétence.

2.1. Compétence disciplinaire :

Sont les compétences à acquérir dans une discipline scolaire, elles visent la maîtrise des savoirs et leur mobilisation dans des situations, en fournissant à l'apprenant des ressources nécessaires à la résolution de situations problèmes. On distingue : (PHILIPPE E. , 1999, p. 23).

- **Les compétences d'imitation :**

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

- **Les compétences de transposition :**

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

- **Les compétences d'innovation :**

Elles permettent de faire face à un problème nouveau, donc avec une solution inconnue, en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant à partir d'elles les éléments nécessaires à la solution. Ici l'élève ne dispose plu de modèle à appliquer, auquel se référer, il

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

doit rechercher, concevoir, créer. C'est une situation de résolution de problème, d'élaboration de stratégies visant à mettre en œuvre une solution non préalablement identifiée.

2.2. Les compétences transversales :

Sont formées des attitudes ainsi que des démarches mentales et méthodologiques communes aux différentes disciplines à acquérir et à mettre en œuvre au cours de la construction des différents savoirs, ainsi que des valeurs à développeront d'autant plus qu'on mettra l'accent sur leur réinvestissement et leur transfert vers d'autres disciplines. (PHILIPPE E. , 1999, p. 23).

3. Les objectifs de compétence.

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance ;
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action ;
- Acquérir des méthodes de travail ;
- Acquérir des savoirs disciplinaires ou transdisciplinaires ;
- Transformer son expérience en compétence ;
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. (LOIC, FRANCIS, & PIGEYRE, 1997, p. 297).

4. Les catégories de compétence.

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les acteurs écrivent sur cette notion de façon générale la compétence et souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence.

Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité.

PEMARTIN avance que « la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne s'apprécier qu'individuellement. Donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail ». (DANIAL, 1999, p. 34).

Pour BATAL Christian (1989), « les compétences de l'emploi correspondent aux savoir, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin ».pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue. (CHRISTIAN, 1996, p. 150).

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

4.1. Les « savoirs » : qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (connaître les lois élémentaires de l'assurance).

4.2. Les « savoir-faire » : qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunions...).

4.3. Les « savoir-être » : qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementale, c'est-à-dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

4.4. Communication : Il contient d'utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

4.5. Souplesse du comportement : Il s'agit de modifier les priorités opérationnelles pour répondre à des nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude.

4.6. Confiance en soi : La confiance en soi consiste à assumer la responsabilité du travail de son unité, rechercher des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

4.7. Compétences émotionnelles : Il s'agit de conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

4.8. Éthique et valeurs : S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

5. Les typologies et caractéristiques des compétences.

5.1. Les typologies de compétence :

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous :

5.1.1. Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un ensemble de connaissances (savoirs) - d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) - d'attitudes et de comportements (savoir-être) - mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif. A noter que [les soft-skills](#) sont évalués à travers le savoir-être. (LAURENT, 2021),

5.1.2. Les compétences collectives :

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'administration.

C. FLUCK, propose quelques voies pour la production des compétence collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif ;
- Utiliser les compétences, les faire vivre ;
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs ;
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat. (Claude, 2001, p. 129).

Selon GUY LE BOTERF, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est : (GUY, 2000, p. 280).

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir coopérer ;

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

- Un savoir communiquer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

5.1.3. Les compétences professionnelles :

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

5.1.4. Les compétences spécifiques :

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

5.2. Les caractéristiques des compétences :

5.2.1. La compétence est étroitement articulée avec l'activité :

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

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

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

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

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

5.2.3. La compétence est composée d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique :

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

5.2.4. La compétence est reconnue, légitimée socialement :

Pour être considérée comme une compétence, l'action doit s'inscrire dans un processus individuel ou collectif de production finalisée, opérationnelle et reconnue. C'est un « savoir-faire opérationnel validé ». (ALAIN M. , 1995, p. 23). Il ne s'agit pas seulement d'être compétent en quelque chose, il faut que cela s'inscrive dans la situation, que cela soit « socialement acceptable ». (PHILLIPE, 2002, p. 55).

5.2.5. La compétence est apprise et s'inscrit dans un processus identitaire :

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

5.2.6. La compétence est une construction sociale théorique :

Cette dimension est peu présente chez les différents auteurs, notamment dans le champ des RH ou du travail, et pourtant c'est une caractéristique importante, qui situe les limites de l'approche compétence en même temps qu'elle permet un recul théorique. La compétence est un concept abstrait qui n'existe que par les représentations que nous en construisons, souvent les référentiels. La compétence est une notion abstraite et hypothétique, par nature inobservable. Nous n'en observons que les manifestations, le comportement et les performances. C'est donc, pour nous, une

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

modélisation du « passage à l'acte ». Ainsi, le travail sur la compétence est un travail de formalisation et de démonstration.

CHAPITRE I. La GRH et la compétence dans l'administration publique

CONCLUSION :

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

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

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

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

***CHAPITRE II : Le rôle de la
formation sur le
développement des
compétences***

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

INTRODUCTION :

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

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

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

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

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

- ❖ **Section 01 : les fondements de la formation.**
- ❖ **Section 02 : la politique de la formation.**
- ❖ **Section 03 : la gestion de la formation.**

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

SECTION 01. Les fondements de la formation

Pendant une longue période, le dispositif de formation dans les collectivités territoriales ne se caractérisait pas par une grande spécificité par rapport au secteur privé, un processus de convergence de plus en plus marqué s'est opéré ces dernières années à travers l'évolution du cadre légal et réglementaire.

Le processus de formation constitue un processus sous contrôle en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. Historique, définition et évolution de la formation.

1.1. Historique de la formation :

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

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

1.2. Définition de la formation :

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. (SEKIOU, 1993, p. 33).

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvre à fin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles ». (CITEAU, 1992, p. 85).

Pour Serge BARZUCCHETTI en collaboration avec Guy le BOTER et FRANCINE Vincet « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ». (Guy, BARZUCCHETTI, & FRANCINE, 1995, p. 41).

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

Autres appellations de la formation :

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

1.3. Evolution de la formation :

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité :

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training With in Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique. (SEKIOU, BLONDIN, BRUNO, & DAVID, 2001, p. 325).

2. Les objectifs de la formation.

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

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Selon Jaques Soyer les objectifs de formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories : (DJAQUE, 2003, pp. 4-5).

2.1. Sur l'initiative de l'organisation :

- Améliorer la quantité et la qualité de la production ;

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

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

2.2. Sur l'initiative du salarié :

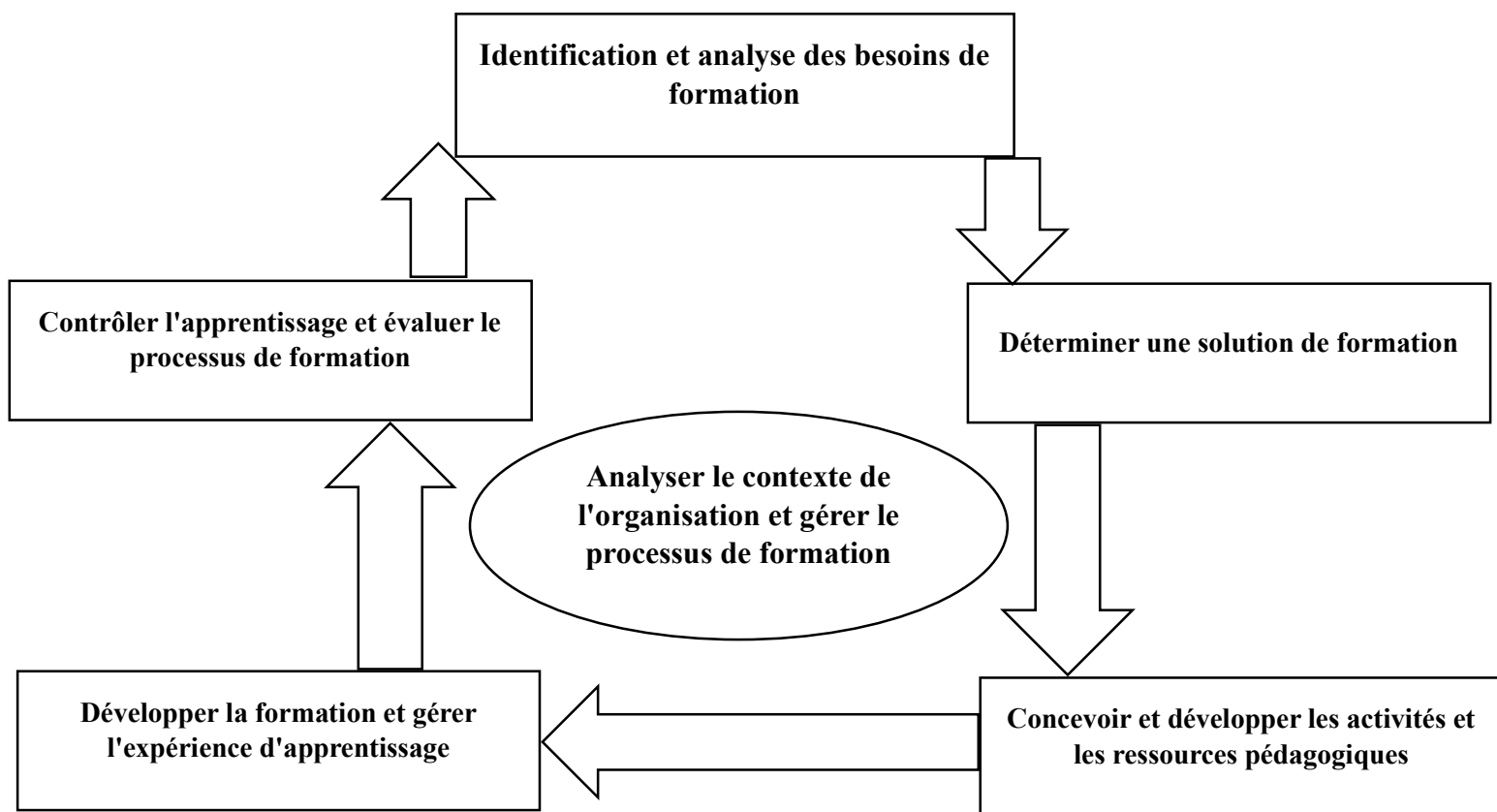
- Avoir une bonne maîtrise de son métier (l'amélioration de poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

3. Le cycle de la formation.

Le processus de formation est souvent décrit comme un cycle. Cette description évoque un processus d'amélioration continue, en termes de processus de formation et en termes de progression professionnelle des apprenants. La connaissance est un processus d'évolution continue – les exigences d'un poste changent avec le temps et les processus de formation évoluent avec les technologies et les besoins organisationnels. En outre, chaque processus et chaque personne présente un potentiel d'amélioration continue. Aucun professionnel n'arrête d'accumuler de l'expérience, il y a toujours quelque chose à apprendre et des manières de progresser. De la même façon, aucune organisation de formation n'est statique – des chances d'amélioration existent toujours, en s'appuyant sur les formations passées et sur l'évolution de la profession. Le cycle de formation reflète la façon dont cette amélioration continue se déroule.

Figure n° (02) : Cycle de formation



Source : (formateurs, 2017).

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4. Les types de la formation.

Pour l'administration pour toute organisation, l'amélioration de ses performances repose pour une large part sur le professionnalisme de ses personnels, sur leur qualification et leurs capacités à s'adapter aux évolutions de leurs métiers qu'exigent les modifications de leur environnement. Pour concevoir de nouveaux domaines, ils devront acquérir des compétences nouvelles, pour gagner en efficacité, ils devront acquérir des compétences supérieures. (SERGE, 1991, p. 91).

D'une manière générale, il y'a deux types de formation :

4.1. La formation initiale :

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail. (DJANKAI, 2003, p. 13).

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

4.2. La formation professionnelle continue :

4.2.1. Définition :

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

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

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

4.2.1.1. Formation de courte durée :

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

4.2.1.2. Formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

4.2.2. Les acteurs de la formation continue :

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

- **Le directeur général :**

Le directeur général joue un rôle très important dans la décision et l'orientation de la politique de formation continue, dans la mesure où cet acteur doit valider les grands axes de la formation continue-pour que celle-ci soit nécessairement compatible avec la stratégie de l'organisation, et les dispositions des formateurs, lorsque la formation est externe, le directeur général peut imposer sans concerter avec les autres acteurs de la formation continue, certains formateurs « privilégiés » et décide de l'octroi des budgets. (LAALOU, 2015, p. 78).

- **L'encadrement :**

La définition proposée par Jean Louis CHAUCHARD pour le concept « encadrement » est la suivante : « A l'encadrement appartient d'avoir une démarche active pour réalisation en permanence l'adéquation entre les besoins objectifs et les compétence existantes ». (CHACHARD, 1989, p. 89). En fait l'encadrement est influencé par une pluralité de facteurs notamment, l'activité de l'entreprise, sa structure, ses moyens.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

- **Le responsable de la formation :**

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

5. Les actions de la formation.

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimiser aux mieux leurs rendements. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses actions se résume comme suit » (FAYCEL & GERALDINE, 2013, p. 45) :

- **Un moyen de développement :**

La raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours de travail. « La formation apparait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la stagnation. ». (MEBARKI, 2010, p. 45).

- **Un moyen de croissance :**

« La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement ». (MEBARKI, 2010).

- **Un moyen d'adaptation :**

La majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés. « Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés ». (MEBARKI, 2010).

- **Un moyen d'efficacité collective :**

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en termes de besoins d'affirmation, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

SECTION 02. La politique de la formation.

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

1. Définition de la politique de formation.

Selon JAQUE Soyer, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusé ». (DJAQUE, Formation, 1999, p. 48).

Selon Alain MEIGNANT¹, une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte : (ALAIN M. , 1997, p. 65).

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

2. les objectifs d'une politique de formation.

Selon MEIGNANT, les objectifs de la politique de la formation se réunissent en 3 objectifs majeurs, qu'il nomme 3P : (ALAIN M. , 1997, pp. 57-69).

2.1. La performance :

A. La performance individuelle :

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

B. La performance de l'unité du travail :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

2.2. Projet :

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

A. Réussir un investissement :

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

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

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

B. Réussir un changement d'organisation :

L'organisation du travail a beaucoup évolué, remplaçant le modèle taylorien par de nouvelles formes comme le travail en équipe, les projets, la responsabilisation, l'autocontrôle, le travail en réseau et la polyvalence. Ces nouvelles méthodes exigent des compétences élargies, notamment organisationnelles et relationnelles. L'objectif est de rendre l'entreprise plus réactive aux changements. Dans ce contexte, la formation joue un rôle essentiel en développant les compétences nécessaires à cette transformation.

C. Favoriser l'évolution des métiers :

Il est question de faire en sorte que les flux d'accès aux métiers de l'entreprise par les personnes formées soit assuré à moyen et long terme. En effet, des métiers apparaissent, d'autres évoluent, d'autres disparaissent, le problème des entreprises sera donc d'anticiper ces évolutions, pour disposer à temps des effectifs suffisants et de compétences nécessaires. Pour ce faire, des formations continues sont mises en œuvre, ce qui suppose qu'il y'est en amont une analyse d'évolution de métiers et compétences (rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

D. Faire évoluer la structure qualifiante :

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

2.3. Parcours :

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

A. L'insertion :

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

B. La promotion :

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

C. Mobilité interne :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

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

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

3. Le contexte de la formation :

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

Cependant, pour être effective, cette contribution doit être perçue comme un des éléments du processus global de gestion d'une organisation, et comme un sous-système de gestion des RH ; la formation doit s'intégrer à une stratégie de l'organisation. Dans le contexte actuelle l'administration publique ne parvient pas à traduire ses missions en objectifs et, partant, à adopter des stratégies pour les atteindre. La cause fondamentale doit être recherchée dans une certaine culture de service public jusque-là exclusive de toute démarche managériale.

Par ailleurs, pour être suffisamment motivant pour les individus, un système de formation doit prendre en compte la nécessaire convergence entre les besoins de l'organisation et les attentes professionnelles des individus. (MEIGNANT, 1991, p. 24). Une formation essentiellement centrée sur les besoins d'une organisation peut être perçue comme une contrainte.

4. Les moyens à mettre pour une politique de formation :

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

4.1. Les moyens humains :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4.2. Les moyens financiers :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

SECTION 03. La gestion de la formation

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

1. Identification et analyse des besoins de formation.

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

1.1. Définition Le besoin en formation :

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

Le besoin de formation est différé des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologiques ou encore les besoins psychologiques, la formation est un moyen à disposition une réponse à un problème rencontré dans le travail. Le besoin de formation a souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur. Ce changement est une adaptation au niveau de poste de travail et de collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle. (DJAQUE, 1999, p. 137).

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimé par un manager, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter le besoin réel, qui veut vérifier si ce besoin provient d'un problème de niveau de compétence du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation ou à un manque de la motivation du collaborateur. (COHEN A. , 2006, p. 264).

Ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités. (DJAQUE, 1999, p. 137).

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

1.2. Les types de besoins de formation :

Les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux, à savoir : (CITEAU, 2002, p. 106) :

A. Au niveau institutionnel :

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

B. Au niveau sectoriel :

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

C. Au niveau individuel :

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

2. L'élaboration d'un plan de formation.

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

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

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

2.1. C'est quoi un plan de formation :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

Le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonne des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétences existants dans l'organisation. (GUY L. B., 1993, p. 97).

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

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». (ALAIN M. , 1997, p. 221).

Le plan de formation est une démarche qui allie les besoins administrations et établissement publiques, qui doivent disposer des agents compétents pour développer leurs projets et répondre aux exigences du service public et ainsi aux besoins des agents qui souhaitent progresser dans leurs métiers, leurs carrières, ou de se convertir vers un autre métier. (CNFPT, 2009).

2.1.1. Les objectifs du plan de la formation :

MEIGNANT.A met en perspectives les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir le tableau suivant). (LOIC, FRANCIS, & PIGEYRE, 1997, p. 296).

Tableau n° (04) : Les objectifs du plan de formation.

Finalité	Objectif	Situation	Exemple
Court termes (1 an) Consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage un nouveau langage de programmation

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	Prise en compte d'évènement effectuant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de tourte à la DRH aux nouvelles législations sur la formation
	Formation D'insertion	Accueillir des nouveaux entrants	Séminaires d'intégration.
	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes
Moyen terme (3 ans) : Accompagner et faciliter les changements	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiels susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formation diplomates externes
	Formation diplomates externes	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotions	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'organisation	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage
Longue terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipées. Promotion de valeur et d'une culture d'entreprise.	Formation de L'ensemble à la qualité au management participatif, à l'interculturel. Université d'entreprise, stage hors limites
	Développer d'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellule de reconversion

Source : (LOIC, FRANCIS, & PIGEYRE, 1997, p. 297).

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

2.2. Les choix de la politique de formation :

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

2.2.1. Les objectifs :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

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

2.2.2. Le contenu et la pédagogie :

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

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

MEIGNANT.A classe les méthodes en cinq catégories : (PERITTI, 2006, p. 418) :

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

2.2.3. La durée, le calendrier :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

2.2.4. Le budget :

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

2.3. La validation du plan de formation :

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

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4. Le suivi et l'évaluation de la formation :

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

4.1. Le suivi de la formation :

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

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels d'action...etc.

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelques sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient pas qu'ensuite, progressivement. Enfin dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme une autocritique. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, et non de punir.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4.1.1. Le suivi de la mise en pratique en fin d'action :

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux-mêmes devenus facteur de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change à son tour afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités. Donc le suivi de l'action a pour objet le retour à une nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

Par exemple :

Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation.

4.2. L'évaluation de la formation :

Évaluer c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes une évaluation sérieuse impose qu'au moment du montage de l'action, l'on fixe les objectifs finals, les objectifs de formation et les objectifs pédagogiques qui sont mesurables à des moments bien précis. Il convient d'avancer que pour l'évaluation des actions de formation les auteurs proposent d'une manière générale quatre niveaux d'évaluation. (DJAQUE, 2003, p. 65).

4.2.1. L'évaluation de la satisfaction :

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

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

4.2.2. L'évaluation pédagogique :

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

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

4.2.3. L'évaluation du transfert sur les situations de travail :

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

4.2.4. L'évaluation économique de la formation :

C'est un type d'évaluation qui s'inscrit dans une perspective d'investissement, il faut élaborer référentiel d'exploitation qui contient le descriptif des paramètres sensibles d'exploitation ou des changements qualitatifs qui peuvent être effectués par les effets d'une action ou d'un plan de formation.

CHAPITRE II. Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique

CONCLUSION :

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

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

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

La réalisation du plan de formation s'inscrit dans un ensemble des étapes principales.

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

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

***CHAPITRE III : La
contribution de la formation
au développement des
Compétences au sein de l'EGT/
Hammam Righa***

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des

Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

INTRODUCTION :

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur L'administration d'EGT/ Hammam Righa. WILAYA de AIN EL DEFLA.

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

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

- ❖ **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « EGT/ Hammam Righa ».**
- ❖ **Section 02 : la formation au sien de L'EGT.**
- ❖ **Section 03 : présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.**

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

SECTION 01. Présentation de l'organisme d'accueil « EGT/Hammam Righa ».

La fondation Hammam Righa est considérée comme un joyau précieux de la wilaya d'Ain Defla, car il est devenu l'une des ressources importantes de la wilaya en raison de ses installations et services haut de gamme de qualité distinguée, et de la présence d'hôtel Zaccar dans la région, qui contient les services offerts aux clients grâce à sa capacité et ses restaurants, ainsi que la salle de physiothérapie et les énergies humaines expertes qui offrent toutes les commodités aux expatriés de différentes régions du pays et de l'étranger qui souhaitent se faire soigner grâce à son eau minérale naturelle.

1. Présentation de l'EGT.

L'Établissement de Gestion Thermale « Hammam Righa » est considéré avant tout comme une institution touristique, reconnue pour ses paysages naturels enchanteurs et son emplacement stratégique exceptionnel. Il est exploité à diverses fins : bain thermal, détente, ainsi que le traitement de plusieurs affections telles que les maladies respiratoires, l'asthme, les allergies, le rhumatisme, etc. Les soins sont dispensés soit par des méthodes naturelles, soit par électrothérapie.

Cette dernière est considérée comme une entreprise commerciale réalisant de nombreuses transactions dans le but d'augmenter le revenu national de l'établissement. Elle offre également à ses clients une vue panoramique inoubliable, notamment à ceux qui recherchent le calme loin du bruit de la ville. Le nombre d'employés de l'établissement est estimé à 191.

1.1. L'organigramme de l'E.G. T :

La structure organisationnelle de l'entreprise est un organigramme qui montre la répartition des emplois et des tâches pour chaque service de l'entreprise, et l'identification des pouvoirs et responsabilités spéciaux et leur répartition aux travailleurs, et il se compose de plusieurs sections illustrées dans la figure suivante :

- La direction générale.
- Direction du marketing et du commerce.
- Direction des ressources humaines.

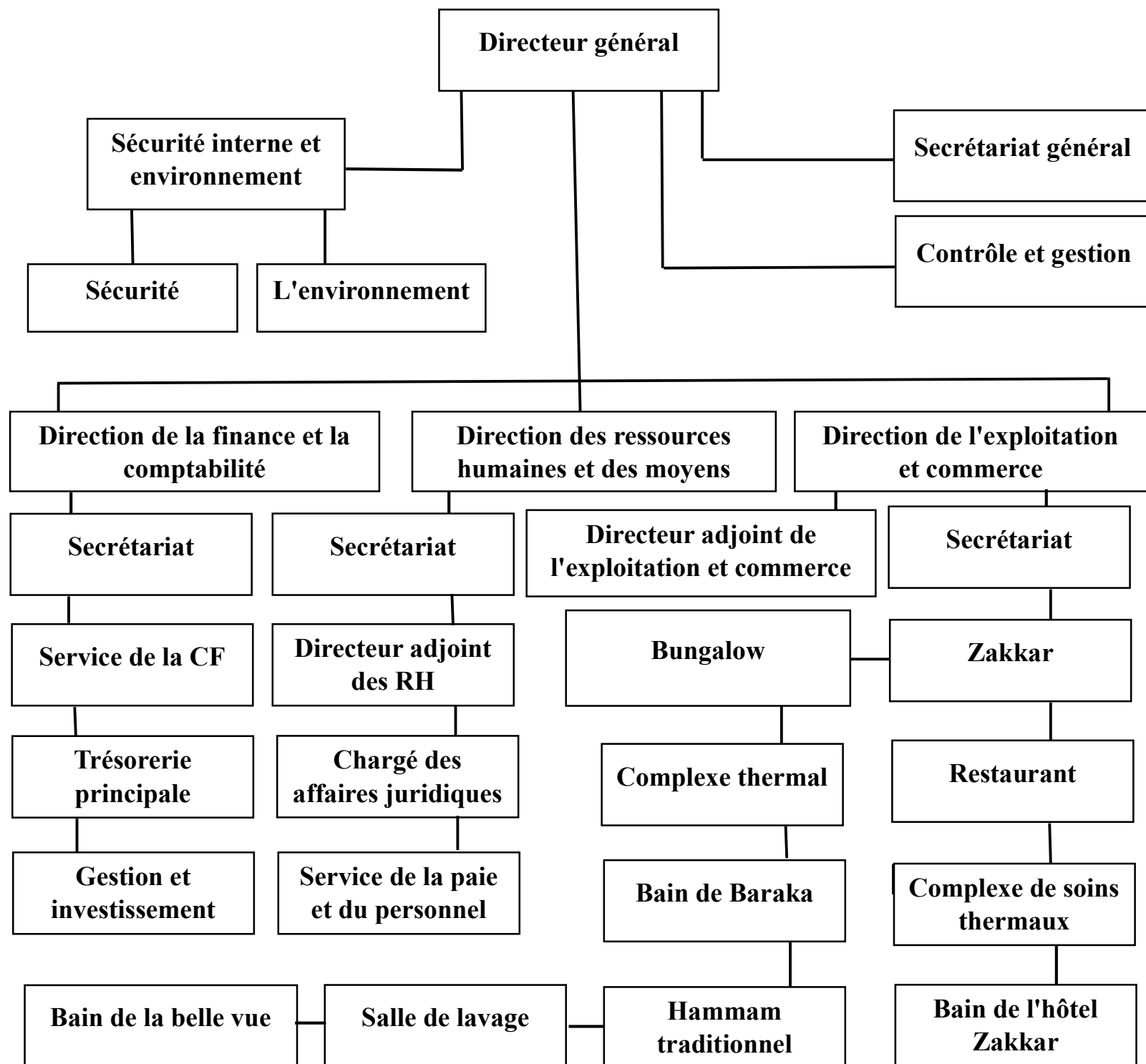
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

- Direction de la finance et la comptabilité.
- 1. **La direction générale** : La direction générale est l'organe exécutif de l'établissement, chargé de diriger et de suivre l'ensemble des activités générales, sous la supervision du directeur général, nommé par l'instance de tutelle, Ce dernier est considéré comme le chef de l'activité administrative, ayant le pouvoir d'intervenir dans tous les domaines concernant l'établissement, avec le droit d'approuver ou de refuser en concertation avec la section syndicale. La direction générale comprend un secrétariat et regroupe les services du contrôle et de gestion, de la sécurité intérieure et de l'environnement.
- 2. **Direction du marketing et du commerce** : c'est l'une des directions effectives les plus importantes de l'établissement, qui exerce toutes ses activités dans le cadre de sa communication avec le directeur, et elle contient à son tour un secrétariat.
- 3. **Direction des ressources humaines** : c'est la direction qui est directement concernée par les affaires des travailleurs, et fonctionne selon un système interne qui définit les droits et les devoirs dès cette direction comprend un secrétariat et la direction supervise deux départements :
 - Service de gestion des ressources humaines.
 - Service de la paie.
- 4. **Direction de la finance et la comptabilité** : c'est une direction qui est en relation directe avec le directeur générale et qui réalise toutes les opérations financières de l'entreprise, cette direction comprend un secrétariat, et supervise le service comptable et financier.

Le schéma suivant illustre les différents services et directions de l'établissement :

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Figure n° (03) : l'organigramme de l'EGT.



Source : la direction générale de l'entreprise.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

1.2. Le statut juridique de l'établissement :

L'établissement algérien des bains minéraux a été créé par le décret n° 08/70 du 16 juillet 1970 dans le but de promouvoir le tourisme intérieur. Cet établissement a été chargé de la gestion et de l'exploitation des centres minéraux (bains minéraux). À partir de 1970, tous les bains minéraux à travers le territoire national ont été rattachés à cet établissement, y compris le bain de Righa. Après cette période, les zones classées ont été aménagées en vertu du décret 232/88 du 5 novembre 1988, couvrant une superficie totale de 47 037 hectares. Ces zones sont réparties sur l'ensemble du territoire national.

Le 10 avril 1990, l'établissement a été transformé en société par actions avec un capital social initial de 1 000 000,00 DA. Le 19 octobre 1995, l'assemblée générale de l'entreprise a décidé d'augmenter ce capital social, le portant de 14 000 000,00 DA à 15 000 000,00 DA. Par la suite, les Fonds de participation et les Sociétés de gestion des participations de l'État ont été supprimés, et l'Algérie a créé 28 S.G.P. (Sociétés de Gestion des Participations), chacune ayant des missions spécifiques, notamment dans les domaines du tourisme et de l'hôtellerie. Ainsi, l'établissement de gestion thermal "Hammam Righa" est devenu une entité relevant du Ministère du Tourisme et de l'Aménagement du Territoire.

1.3. Les services de l'établissement de gestion thermal "Hammam Righa" :

1.3.1. Les services essentiels :

- **Le bain (thermal) :**

Il s'agit de l'un des services les plus importants assurés par l'établissement, représentant une branche essentielle de son activité. Il comprend 7 bassins de bain répartis comme suit : des bains individuels et des bains collectifs.

La température de l'eau thermale varie entre 44° et 68°C.

1.3.2. Les services complémentaires :

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

- **L'hébergement :**

Hébergement à l'hôtel Zakkar : C'est un hôtel classé trois étoiles, reconnu pour son style architectural rare. Il met à la disposition des clients des bâtiments et des chambres bien équipés, offrant tout le confort recherché.

- **Les pavillons :**

L'hôtel met à la disposition de sa clientèle 30 pavillons, offrant une capacité totale de 200 lits, répartis en deux types : F3 et F4.

- Les chambres : L'établissement dispose également de 30 chambres, d'une capacité maximale de 60 lits, réparties comme suit :
- Chambre équipée pour deux personnes.
- Chambre équipée pour une personne.

- **Le logement familial :**

La Société de Gestion Thermale de Hammam Righa met à la disposition de sa clientèle des logements familiaux adaptés pour passer des séjours agréables. Elle dispose de 112 unités familiales, avec une capacité de 4 à 5 lits par logement, soit une capacité totale estimée à 500 lits. Ces logements sont équipés de petites cuisines destinées à différents usages. Les logements familiaux sont répartis comme suit :

- Logement familial de type A.
- Logement familial de type B.
- Logement familial de type C.

- **La restauration :**

La Société de Gestion Thermale de Hammam Righa dispose de trois restaurants :

- Un restaurant réservé aux patients, avec une capacité de 120 repas par jour.
- Deux restaurants destinés aux touristes résidant à l'hôtel, servant environ 80 repas par jour.
- Des repas peuvent également être servis dans les chambres, à la demande du client par téléphone.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

SECTION 02. La réalité de la formation au sien de l'EGT.

L'Entreprise de Gestion Thermale de Hammam Righa se distingue par une double vocation, administrative et touristique. Cette particularité se reflète dans la diversité de ses ressources humaines, composées de personnels administratifs, techniques, d'agents de maintenance ainsi que d'employés dédiés à l'accueil et aux services offerts aux clients.

Dans ce contexte, la formation apparaît comme un levier stratégique incontournable pour améliorer les compétences du personnel, garantir une qualité de service optimale, et répondre aux exigences spécifiques de chaque domaine d'activité.

Ainsi, l'entreprise accorde une importance particulière à l'organisation de sessions de formation ciblées, adaptées aux besoins de chaque catégorie de travailleurs, dans une optique d'efficacité et d'adaptation continue aux évolutions du milieu professionnel.

1. Le cadre réglementaire de la formation.

Le cadre réglementaire de la formation professionnelle en Algérie regroupe un ensemble de lois et de règlements qui encadrent l'organisation, la gestion, et la qualité des actions de formation dans les entreprises. Ce cadre vise à garantir que la formation contribue efficacement au développement des compétences des travailleurs tout en protégeant leurs droits.

Plusieurs institutions publiques, telles que le Ministère du Travail, le Ministère de la Formation Professionnelle, ainsi que d'autres organismes spécialisés, supervisent la mise en œuvre de ces règles et veillent à leur respect.

Dans le contexte particulier de l'EGT Hammam Righa, qui combine des activités administratives et touristiques, le respect de ce cadre réglementaire est essentiel pour adapter les formations aux besoins spécifiques des différentes catégories de personnel et assurer un développement équilibré des compétences au sein de l'entreprise.

De plus, ce cadre joue un rôle important dans l'amélioration des performances des employés en établissant des normes claires pour la formation, ce qui permet d'augmenter

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

l'efficacité du personnel, d'améliorer la qualité des services fournis, et de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

2. Le lancement d'une action de formation.

Au sein de l'EGT, la procédure de formation comprend les opérations suivantes :

- Ingénierie de la formation (analyse des besoins, planification du programme) ;
- Réalisation de la formation (mise en œuvre du programme avec les participants) ;
- Suivi et gestion (évaluation de la formation et assurance de la qualité).

2.1. L'ingénierie de la formation :

Au début de chaque année, l'Entreprise de Gestion Thermale procède à l'identification des besoins en formation de son personnel, en coordination avec le service des ressources humaines et les chefs des différents services. Les lacunes et les compétences à développer sont évaluées selon la spécificité de chaque unité (comme la réception, la restauration, etc.). Un programme prévisionnel de formation est ensuite élaboré, en tenant compte des objectifs annuels fixés. Ce programme est transmis par la suite à la structure centrale du Groupe National de l'Hôtellerie, du Tourisme et des Thermes pour validation et suivi.

Quant à la formation administrative, elle est organisée en interne sur le plan procédural, mais les employés concernés sont souvent envoyés vers des centres de formation externes, notamment dans des domaines techniques tels que la comptabilité, l'archivage ou encore l'accueil administratif. Ce type de formation vise à renforcer la performance du personnel administratif et à leur permettre de mieux répondre aux exigences quotidiennes de leur poste.

2.2. La réalisation d'une action de formation :

Après les phases de collecte des besoins et de planification, la mise en œuvre des actions de formation commence selon le programme annuel établi.

Au sein de l'EGT, la réalisation de la formation prend en compte plusieurs éléments comme le lieu, la durée, et la catégorie du personnel concerné. Elle se décline en deux types principaux :

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

a) Une formation de longue durée pour les employés :

Sa réalisation se fait selon les étapes suivantes :

- Préparation des listes du personnel concerné, en concertation avec les chefs de service ;
- Transmission de ces listes au Groupe HTT ;
- Conclusion des conventions entre le groupe et les centres de formation spécialisés ;
- Réception des devis prévisionnels pour validation ;
- Signature des contrats avec les centres retenus.

b) Une formation de courte durée de perfectionnement et de recyclage :

Ce type de formation vise à renforcer les compétences des agents en poste. Il se déroule comme suit :

- Identification des thématiques selon les besoins immédiats des services ;
- Sélection des agents concernés ;
- Organisation logistique assurée par le groupe, avec des sessions souvent prévues hors de l'établissement ;
- Les formations sont généralement de courte durée, ciblées et directement liées aux exigences du terrain.

3. Le suivi et la gestion du plan de formation.

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

Niveau 01 : Avant la formation :

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

- Préparer les décisions de détachement lors des formations de longue durée avec maintien du salaire ;
- Etablissement des convocations pour les employés concernés ;
- Contacter les stagiaires sélectionnés pour :
 - Le complément du dossier administratif ;
 - Subir une visite médicale ;

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Niveau 02 : Pendant la formation :

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

- Suivre la présence et la discipline des employés à travers des rapports périodiques et le pointage ;
- Dispatcher les dossiers administratifs des stagiaires ;
- Suivi du déroulement de la formation.

Niveau 03 : Après la formation :

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

- Établir les décisions de réintégration des employés organiques dans leurs postes ;
 - Établir les décisions de promotion pour les salariés ayant suivi une formation préalable à la promotion ;
- Évaluer la formation via une évaluation dite « à chaud », comprenant :
- La distribution et l'évaluation de questionnaires aux utilisateurs concernés.
 - Le dépouillement des questionnaires et l'analyse des résultats.

4. Les types de formation.

Nous pouvons distinguer quelques types de formation à savoir :

4.1. La formation de recyclage :

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

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

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

4.2. La formation de perfectionnement :

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

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

4.3. La formation préalable à la titularisation :

Cette formation a pour objectif de faciliter l'intégration progressive du nouvel agent au sein de l'environnement professionnel, en lui permettant de se familiariser avec l'organisation interne de l'établissement, son règlement intérieur ainsi que les missions qui lui sont assignées. Elle constitue également un outil d'évaluation pour l'administration, lui permettant d'apprécier la capacité d'adaptation du stagiaire et son aptitude à assumer pleinement les responsabilités liées à son poste.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

SECTION 03. Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

1. Préparation et réalisation de l'enquête.

Pour mieux connaître l'avis du personnel de l'EGT sur l'impact et le rôle de la formation sur le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège de l'EGT, Hammam Righa.

1.1. Présentation de l'échantillon :

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel du service l'EGT, Hammam Righa.

1.2. Objectifs de l'enquête :

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

Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation. Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoir, savoir-faire et comportement.

2. Architecture du questionnaire.

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit : (voir l'annexe n° 01).

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

2.1. Une présentation :

Afin de garantir la fiabilité des réponses et d'instaurer un climat de confiance avec les participants, il est indispensable d'introduire le questionnaire par une brève présentation. Celle-ci permet non seulement de nous présenter, mais également d'expliquer l'objectif de notre étude, qui porte sur l'évaluation de l'efficacité des actions de formation au sein de l'entreprise.

2.2. Les questions : Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles proposées ;
Exemple : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises de la formation ?
- Des questions semi-ouvertes : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;
Exemple : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?
- Des questions ouvertes : ou l'interrogé peut prendre la parole et donner son avis.
Exemple : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de l'action de formation.
- L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation.
- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.

3. Exploitation et analyse des résultats.

Dans le cadre de notre étude, nous avons distribué un questionnaire aux employés de l'établissement de gestion thermique de Hammam Righa. Un échantillon de 100 personnes a été initialement ciblé, mais seules 30 d'entre elles ont effectivement répondu.

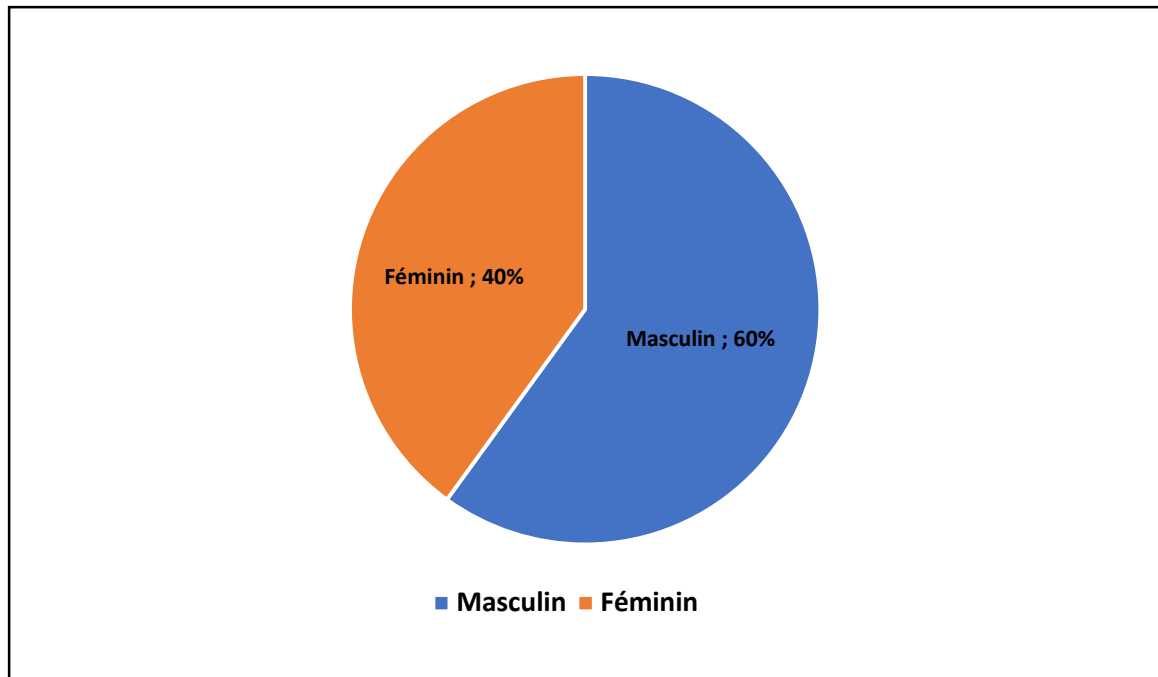
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Tableau n° (05) : Répartition de l'échantillon par genre.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	18	60%
Féminin	12	40%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (04) : Répartition de l'échantillon par genre.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Parmi les 30 personnes interrogées, 12 individus sont de sexe féminin, soit un taux de 40%. Les restants sont de sexe masculin représentés quant à eux par 60% de l'échantillon.

Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculin est supérieur à celle féminine avec un écart de 20%.

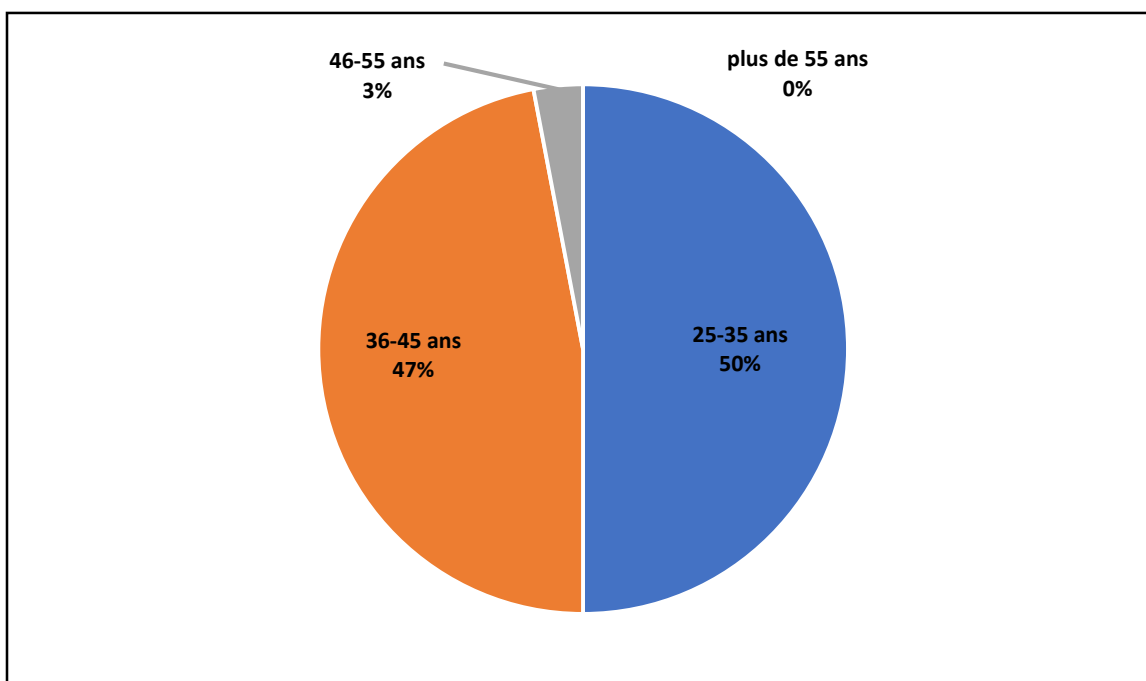
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Tableau n° (06) : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

Age	Fréquences	Pourcentages
25-35 ans	15	50%
36-45 ans	14	46,67%
46-55 ans	01	3,33%
Plus de 55 ans	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (05) : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 25-35 ans » avec un taux de 50% ; suivie par celle de « 36-45 ans » avec un taux de 46,67%. 3,33% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 46-55 ans », et aucun des agents interrogés n'a plus de 55 ans. Cela explique que la EGT s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; l'administration consacre un programme de formation pour les nouvelles recrues.

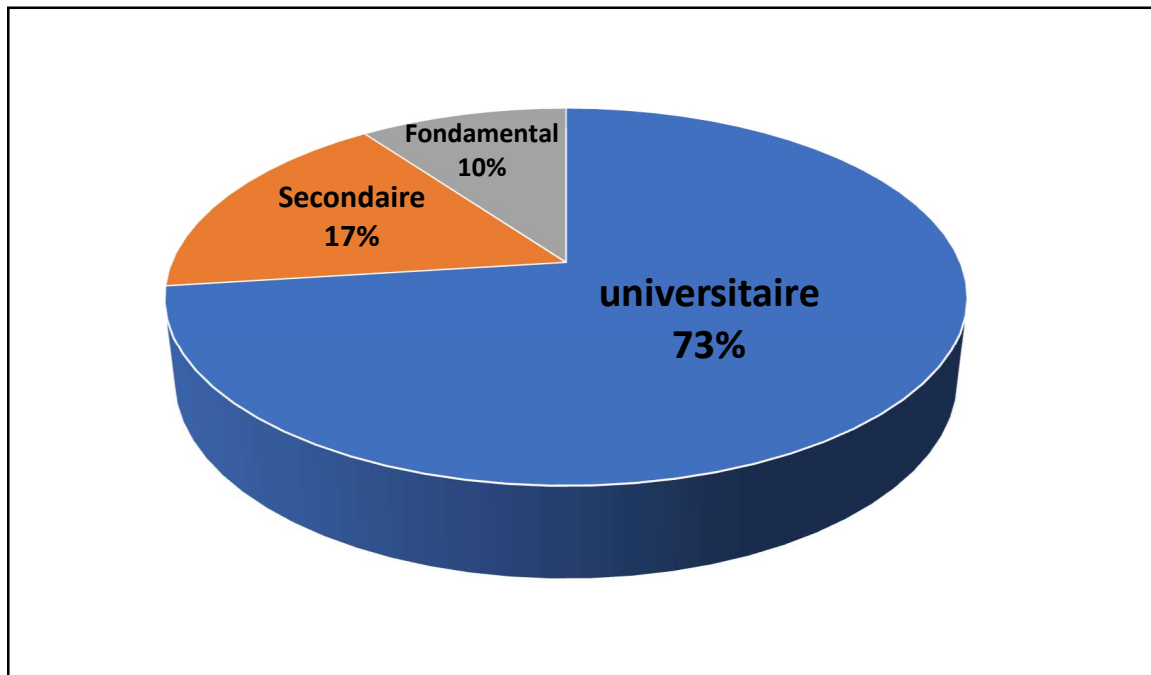
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Tableau n° (07) : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	22	73,33%
Secondaire	05	16,66%
Fondamental	03	10%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (06) : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Sur 30 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est varié comme suit :

- 22 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 73,33%.
- Les 05 personnes, soit un taux de 16,66% ont un niveau secondaire.
- Et seulement 10% ont un niveau fondamental.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

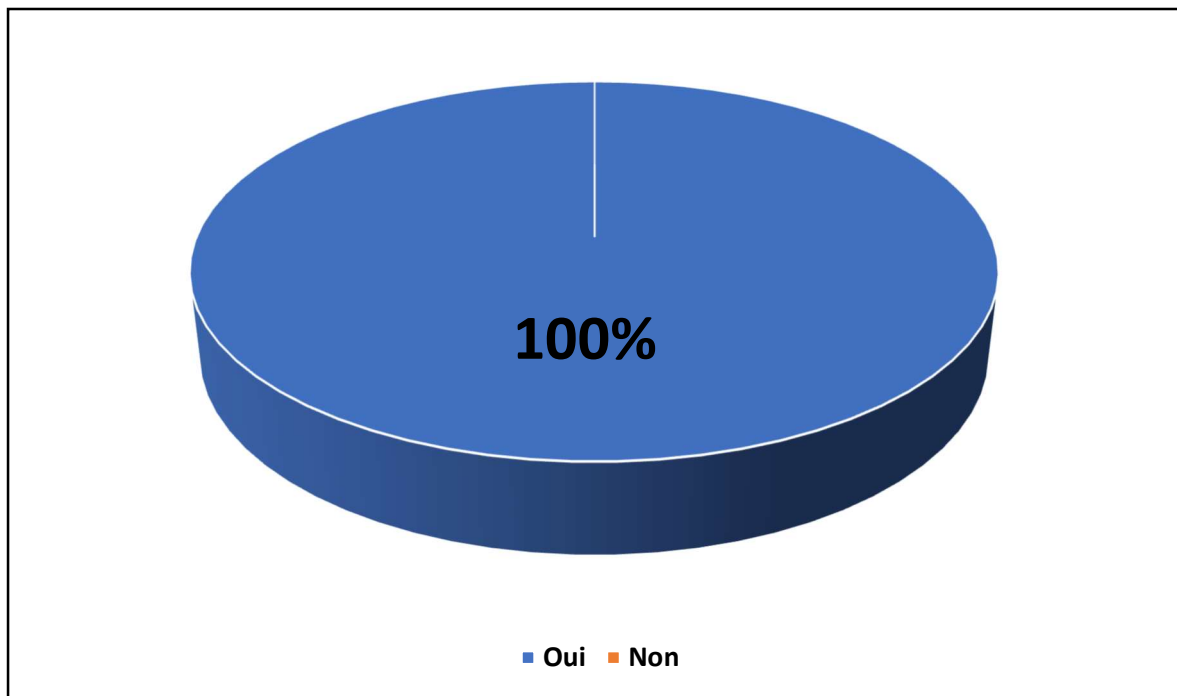
Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, c'est pour cela que les administrations prennent en considération ses employés pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises.

Tableau n° (08) : Les agents qui ont bénéficié d'une formation.

Bénéficie d'une formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	100%
Non	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (07) : Les agents qui ont bénéficié d'une formation.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Sur les 30 personnes interrogées, tous les employés ont bénéficié d'au moins une formation, soit un taux de 100%. Cela s'explique par la transmission du savoir et le savoir-faire et les comportements qui permettent d'alimenter des bases des données collectives des connaissances.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

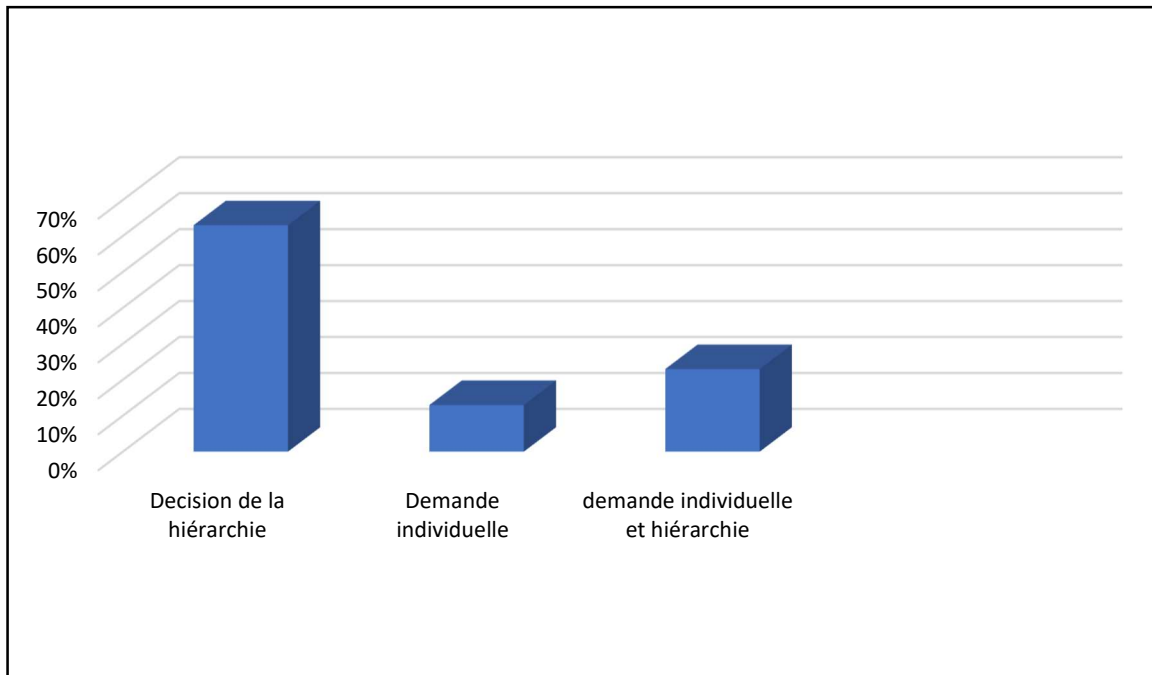
Donc l'administration s'inscrit dans une logique d'amélioration des compétences par voie de formation.

Tableau n° (09) : Les voix de sélection du personnel ont formé.

Les voix de sélection de personnel ont formé	Fréquences	Pourcentages
Décision de la hiérarchie (1)	19	63,33%
Demande individuelle (2)	04	13,33%
1et 2	07	23.33%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (08) : Les voix de sélection du personnel ont formé.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

- 19 Personnes interrogées, soit un taux de 63,33% sont sélectionnées pour une formation sur décision hiérarchique ;
- 13,33% sont sélectionnées sur demande individuelle ;
- 23,33% sont sélectionnées à la fois sur demande individuelle et hiérarchique.

La plupart des formations proviennent de la hiérarchie. Cela pouvait être considéré comme une action qui s'inscrit dans le cadre du plan de formation et de la volonté de motiver le personnel. On pouvait également penser que cette action relève d'une repense logique à une obligation réglementaire. Cependant, ce qui nous motive à penser que c'est inscrit dans une logique ou volonté d'amélioration des compétences c'est le taux de bénéficiaires (100%).

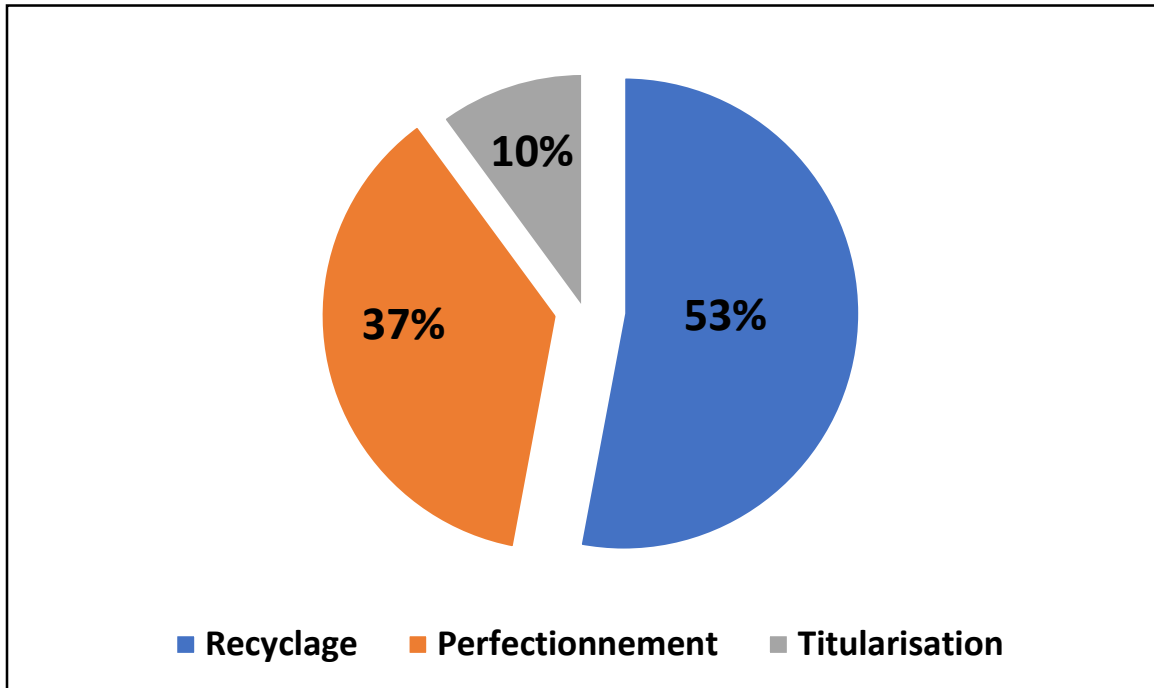
Tableau n° (10) : Type de formation suivi selon l'expérience.

Expérience en générale	Type de formation			
	Recyclage	Perfectionnement	Titularisation	Pourcentage
Moins de 5 ans	09	05	03	17
6-15ans	06	05	00	11
16-25ans	01	01	00	02
Plus de 25ans	00	00	00	00
Total	16 53,33%	11 36,7%	03 10%	30 100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (09) : Type de formation suivi selon l'expérience.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau n° (10), montre que 53,33% est le taux de ce qui ont bénéficié d'une formation de recyclage et ceci correspond à ceux qui ont moins de 05 ans d'expérience.

Tandis que 36,7% est le taux des interrogées ayant bénéficié d'une formation de perfectionnement, et 10 % est le taux des bénéficiaires d'une formation préalable à la titularisation.

Nous déduisons que le choix de type de formation dépend de l'année d'expérience ce qui signifie que la direction prend en considération l'année de recrutement comme précepte objectif.

Les résultats s'inscrivent dans une logique d'amélioration et de développement de compétences, partagées entre le recyclage et perfectionnement.

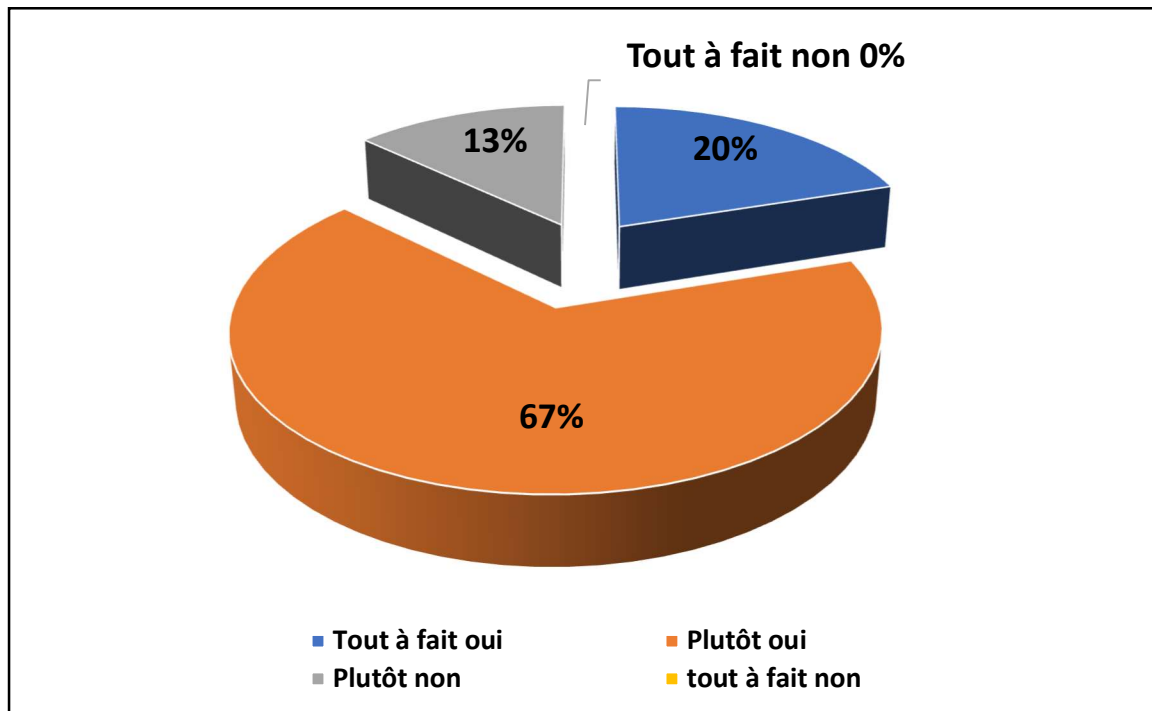
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Tableau n° (11) : la suffisance de la documentation.

La documentation remise est-elle suffisante	Fréquences	Pourcentage
Tout à fait oui	06	20%
Plutôt oui	20	67%
Plutôt non	04	13%
Tout à fait non	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (10) : la suffisance de la documentation.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

- 67 % des interrogées trouvent que la documentation plutôt riche ;
- 20% la trouvent tout à fait riche ;
- 13 % des interrogées trouvent la documentation plutôt pauvre.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

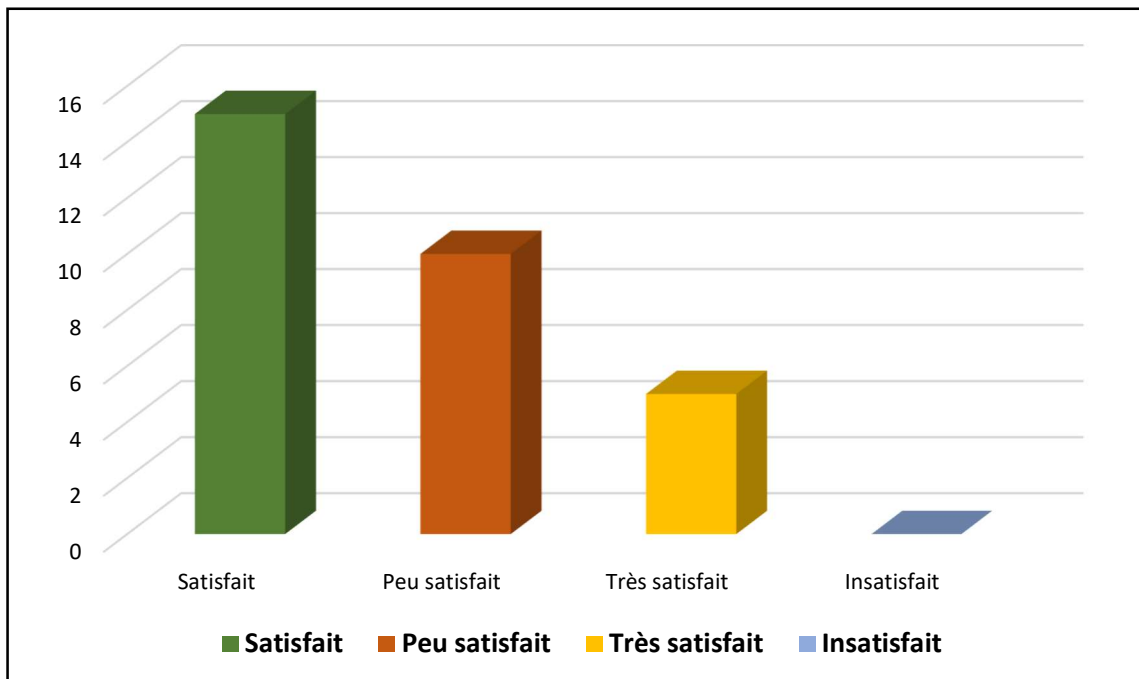
Les résultats de cette analyse montrent que la documentation remise lors des formations dans la totalité est satisfaisante pour faire face aux différentes contraintes et changements techniques et technologiques, Cependant les salariés sont satisfaits par les formations suivies.

Tableau n° (12) : le sentiment du formé à l'issue de la formation.

Le sentiment du formé à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Très satisfait	05	16,66%
Satisfait	15	50%
Peu satisfait	10	33,33%
Insatisfait	00	00%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (11) : le sentiment du formé à l'issue de la formation.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

- 50% des interrogés affirment qu'à l'issue de leur formation sont dans l'ensemble satisfaits.
- 33,33% disent qu'ils sont peu satisfaits.
- 16,66% des interrogés disent qu'ils sont très satisfaits.

Cet indicateur nous renseigne sur le sentiment de satisfaction que ressentent les répondants à l'issue de leur formation. Un sentiment positif que nous pouvons associer à la motivation et donc à la possibilité d'une optimisation des compétences.

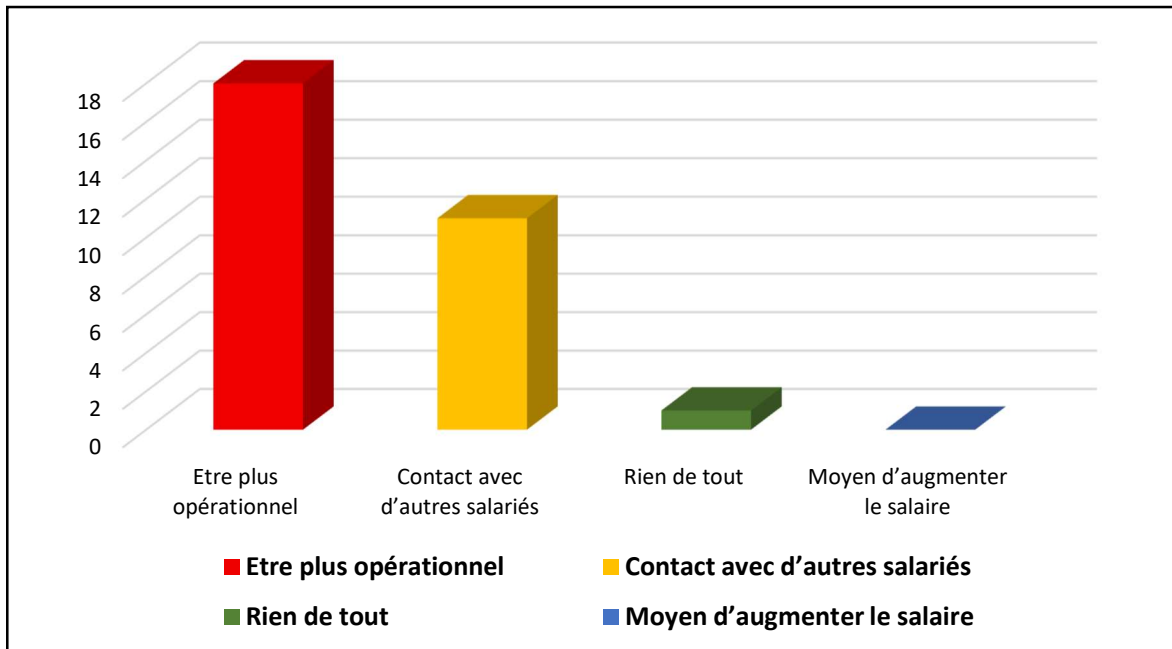
Tableau n° (13) : Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances.

Apport de la formation	Fréquences	Pourcentages
Contact avec d'autres salariés	11	36,66%
Être plus opérationnel	18	60%
Moyen d'augmenter le salaire	00	00%
Rien de tout	01	3,34%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (12) : Le rôle de la formation dans l'acquisition des connaissances.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Les données enregistrées au tableau n° (13) montre bien que la formation suivie par les salariés, leur permet, surtout : d'être plus opérationnel, soit 60% et ensuite les 36,66% leur permet de contacter d'autres salariés, enfin les 3,34% affirment que cela ne leur a rien apporté. En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maîtriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'administration.

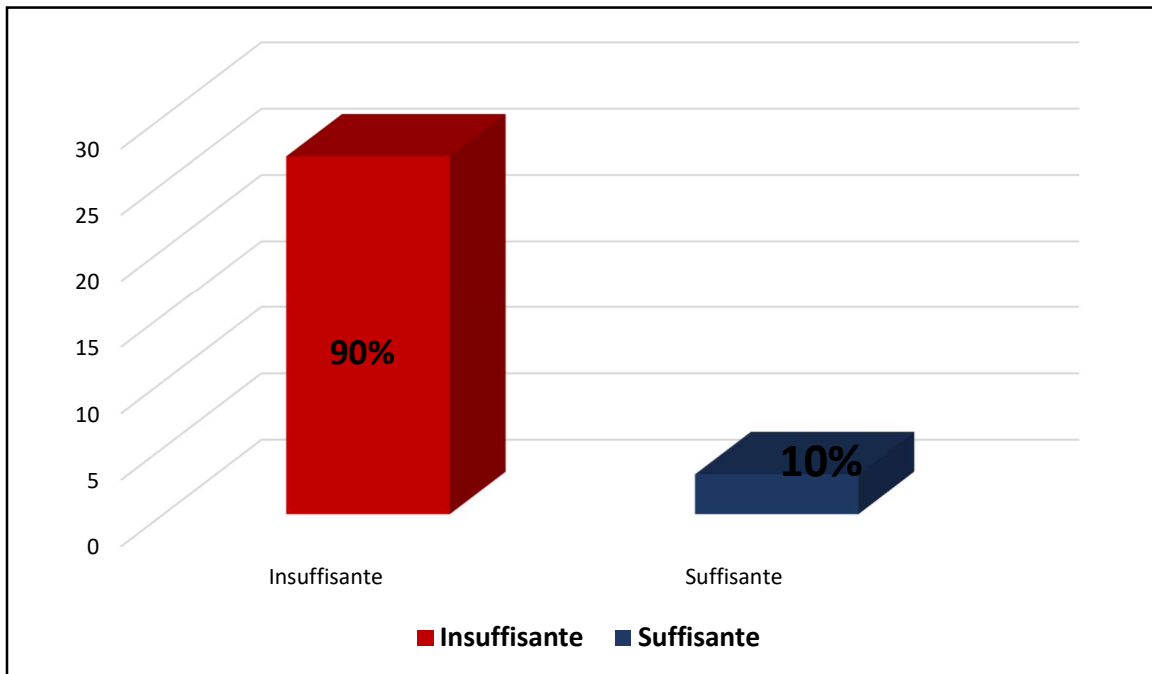
Tableau n° (14) : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Nombre de formation suivie	L'appréciation des salariés par la formation suivie		Pourcentages
	Insuffisante	Suffisante	
1-2	07	00	07
3-4	09	00	09
5 et plus	11	03	14
Total	27	03	30
	90%	10%	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (13) : L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Le tableau n° (14) montre que 90% des enquêtés déclarent l'insuffisance des formations suivies contre seulement 10% qui voient le contraire.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

100% des interrogés qui ont suivies de 1 à 4 formations, déclarent que les formations suivies n'étaient suffisantes, et 10% représentent le taux de ceux qui ont suivies plus de 5 formations déclarent que les formations suivies sont suffisantes.

A partir de là, il est aisé de remarquer que la totalité des interrogés affirment l'insuffisance des formations suivies. Les causes avancées par ces derniers sont : Le manque de documentations susceptibles, Mauvais encadrement, La courte durée.

La volonté des répondants à bénéficier d'autres formations pouvait indiquer de l'intérêt que portent ces individus à l'amélioration et au développement de leurs compétences. Puisque nous avons vu précédemment que, pour la plupart, une meilleure opérabilité est enregistrée après des actions de formation.

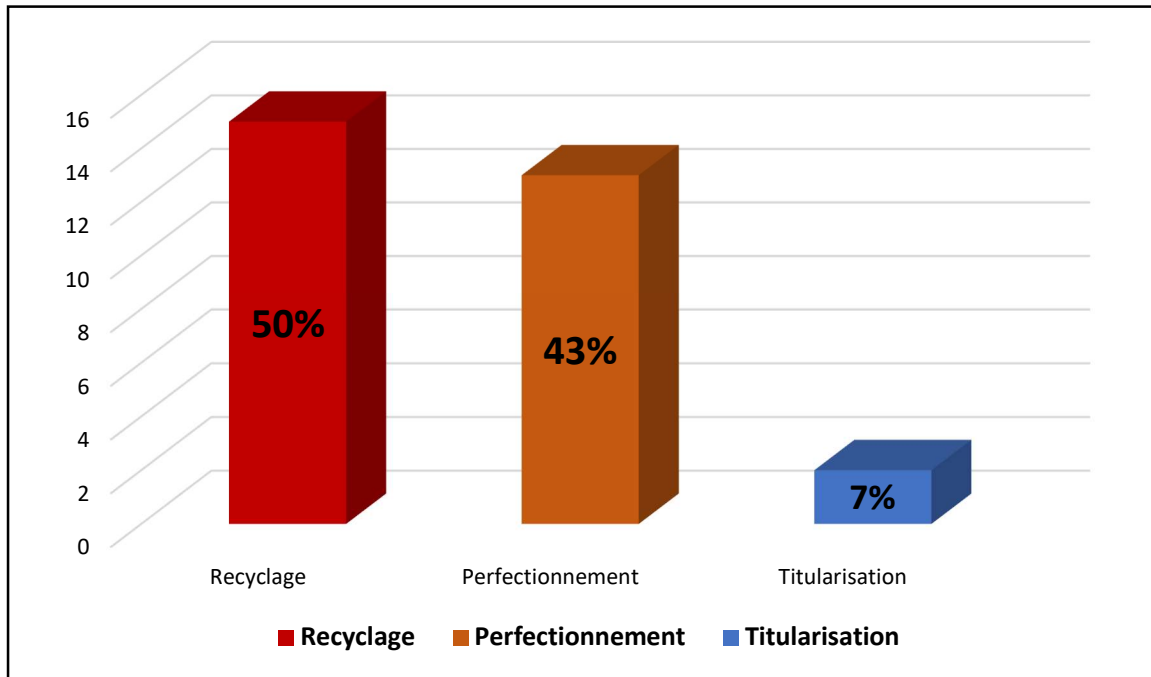
Tableau n° (15) : Développement des compétences selon le type de formation suivie.

Type de formation suivie	Développement des compétences		Pourcentages
	Oui	Non	
Perfectionnement	13	00	43%
Recyclage	15	00	50%
Titularisation	02	00	07%
Total	30	00	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (14) : Développement des compétences selon le type de formation suivie.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Les données de ce tableau font ressortir que tous les formés jugent que le type de formation suivie influence positivement dans le développement de leurs compétences

Alors que tous les salariés interrogés ayant suivi une formation de type recyclage, soit 100% trouvent que leurs compétences et performances au travail sont très influencées, contre 100% des interrogées qui ont suivi une formation perfectionnement et 100% pour la formation préalable à la titularisation.

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

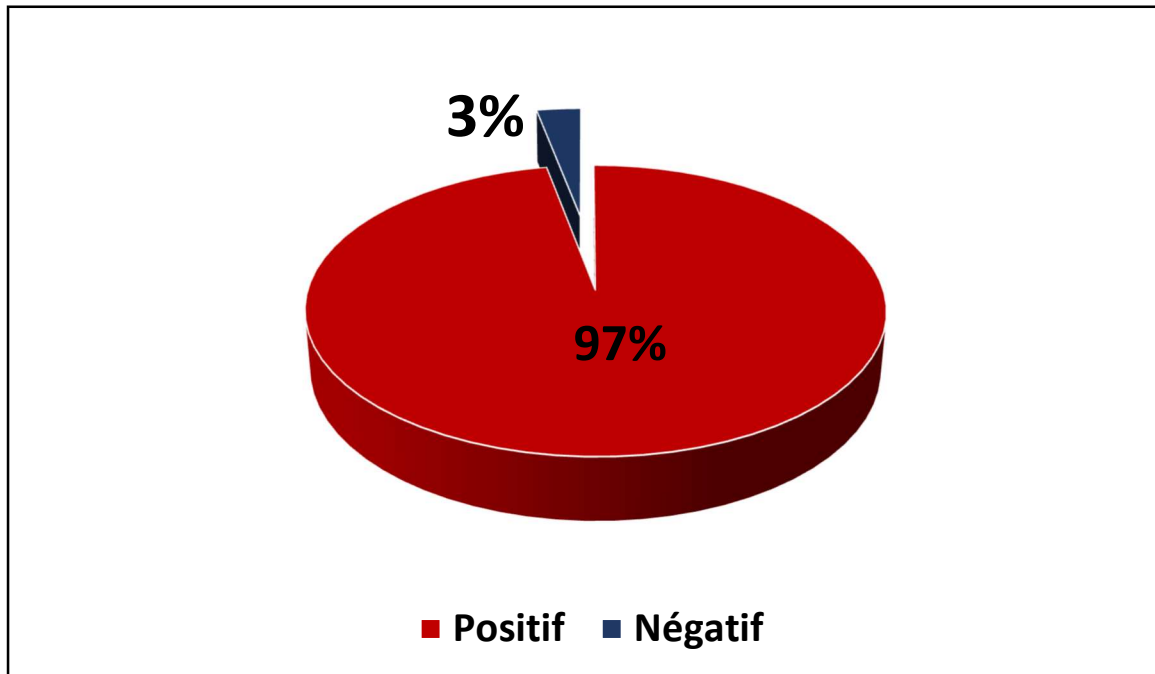
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Tableau n° (16) : Impact de ces formations sur le développement des compétences.

Développement des compétences	Fréquences	Pourcentages
Positif	29	97%
Négatif	01	03%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (15) : Impact de ces formations sur le développement des compétences.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

Les données de ce tableau montrent que 97% des interrogés déclarent que les formations suivies permettent le développement des compétences, contre 03% qui signale le contraire.

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

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

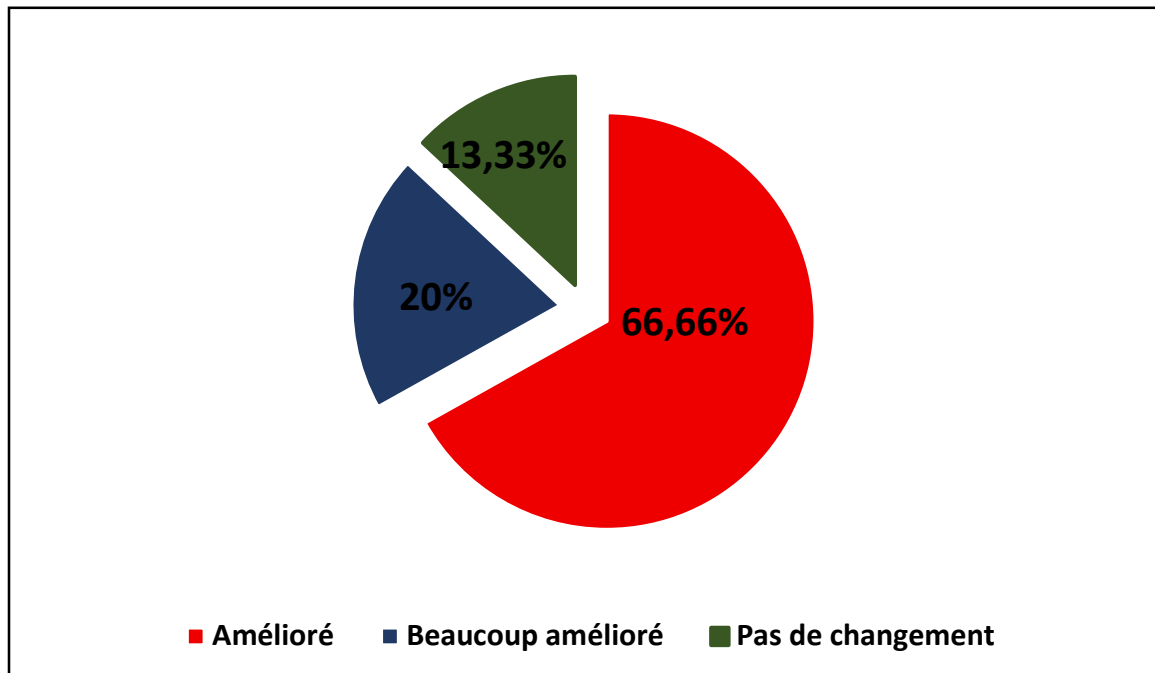
compétences répond ainsi aux préoccupations professionnelles des individus mais également aux impératifs organisationnels que vivent actuellement les administrations.

Tableau n° (17) : le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation.

Le niveau de connaissance de l'agent a l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Beaucoup amélioré	06	20%
Amélioré	20	66,66%
Pas de changement	04	13,33%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (16) : le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

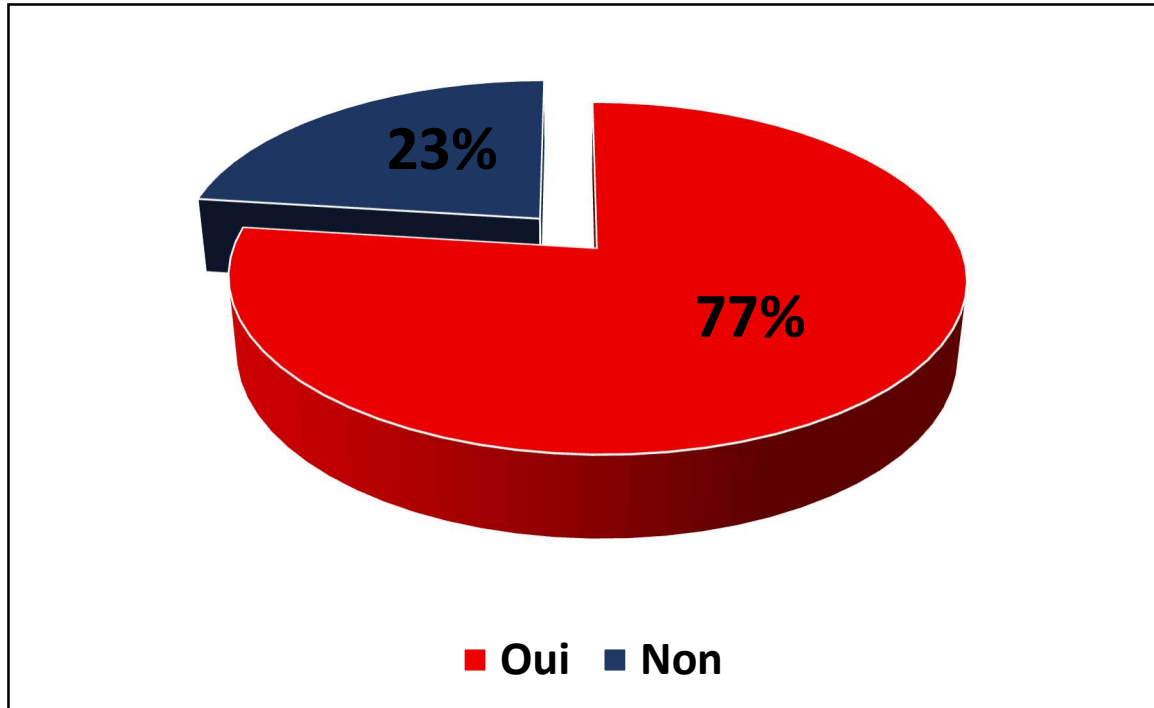
- 66,66% des personnes interrogées disent que leur niveau de connaissances a amélioré à l'issue de la formation ;
- 20 % trouvent que leurs savoir s'est beaucoup amélioré ;
- 13,33% des personnes ne sentent aucun changement.

Tableau n° (18) : L'évaluation après la formation.

L'évaluation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	23	77%
Non	07	23%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (17) : L'évaluation après la formation.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

- 77% des agents interrogés sont évalués à l'issue de leur formation, alors là que 23% le sont pas.

Il ressort que l'évaluation des formés est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Il s'agit de comprendre le suivi de la formation et l'implication des responsables dans ces actions de formation. En effet, 77% des formés sont évalués après leur formation, ce qui dénoterait que ces actions de formation sont bien ciblées et qu'il y a des compétences ou des acquis attendus de ces formations.

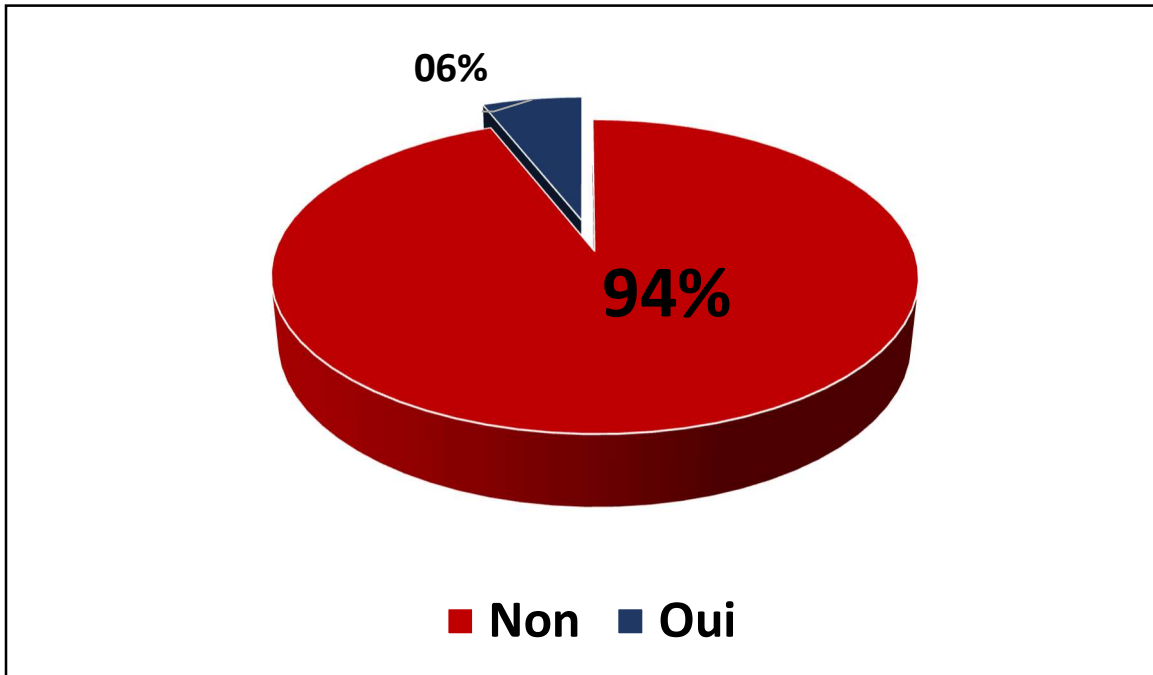
Tableau n° (19) : l'application des connaissances acquises lors de la formation.

L'application des connaissances acquises	Fréquences	Pourcentages
Oui	28	94%
Non	02	06%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (18) : l'application des connaissances acquises lors de la formation.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

- 94% des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations ;
- 06% disent qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations.

Vu que les connaissances acquises ont été appliquées par la majorité absolue des formés, cela relève que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences.

Au vu de l'utilisation et de l'application des connaissances acquises lors de la formation au milieu du travail, nous pouvons déduire d'une part l'efficacité du plan de formation de l'administration ainsi que l'impact de ces formations sur développement des compétences.

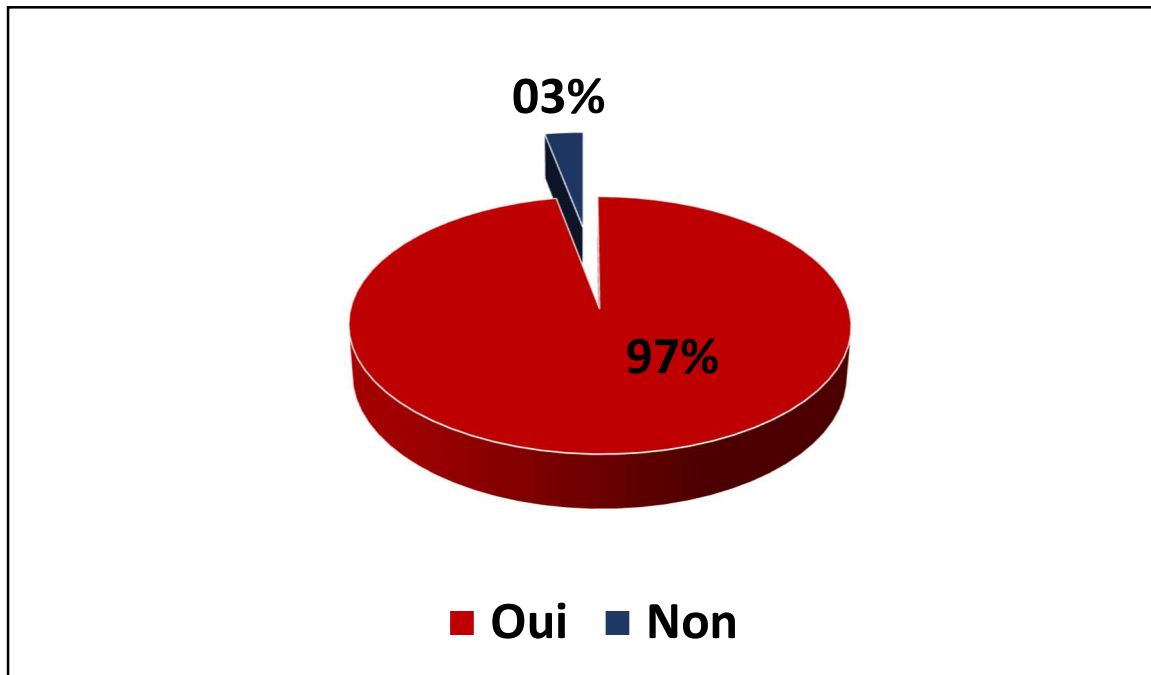
CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

Tableau n° (20) : Souhait d'autres actions de formation.

Souhaiter une autre formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	29	97%
Non	01	03%
Total	30	100%

Source : Élaboré par moi-même.

Figure n° (19) : Souhait d'autres actions de formation.



Source : Élaboré par moi-même sur la base des résultats de l'enquête.

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

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leur développement professionnel. Leur formation suivie déjà, les a dotés de caractéristiques jugées

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

souhaitables, les a incités à adoptés de meilleures attitudes. De même, nous imaginons assez bien qu'une formation qui serait souhaitée encore une fois par ceux à qui elle est destinée déjà inévitablement leurs procuré une intégration rapide au travail.

Cette question appuie l'idée précédemment avancée, selon laquelle, une certaine motivation naît suite aux actions de formations.

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

4. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse.

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- Concernant la programmation des actions de formation, le service de l'EGT / Hammam Righa procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge à s'adapter à sa fonction.
- Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience dans le travail et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les taches occupé par les activités de ces employés.
- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et a la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

- En fin la politique et les pratique de formation mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salaires au travail et collabore à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.
- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés. Mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations

CHAPITRE III. La contribution de la formation au développement des Compétences au sein de l'EGT/ Hammam Righa

CONCLUSION :

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du siège de la direction générale de l'EGT, nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette administration.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation ne peut être neutre, elle apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir-faire et le savoir être.

La formation est donc inductrice de changement simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'administration parce qu'elle agit, sur le plan des relations humaines, et sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'organisation. Car la compétence aujourd'hui ne peut garantir que la performance de l'immédiate. Par conséquent l'implication de tous les salariés de l'administration est plus que souhaitée dans le but de synergie de compétence.

La particularité de notre sujet n'est pas dans le choix de la thématique puisque plusieurs travaux confirment l'impact de la formation sur le développement des compétences. Notre recherche s'est intéressée à ce volet de ressources humaines qui reste original malgré la multitude de travaux qui l'aborde son originalité est liée au fait que c'est un sujet qui reste d'actualité dans bon nombre de l'organisation et même d'institution publique. Tel est d'ailleurs la spécificité de notre sujet.

Nous avons voulu, à travers une très petite étude de cas, démontrer que, même dans les administrations publiques algériennes, il y a un intérêt qui est porté à la formation et au développement des compétences.

Les marges de manœuvre et les initiatives prises dans le cadre de l'élaboration d'un plan de formation sont certes limitées dans une administration publique comparativement au secteur privé mais il n'en demeure pas moins vrai qu'il y a une volonté qui s'affiche aussi bien de la part des responsables que des salariés quant aux effets positifs des actions de formations.

Des résultats que nous avons abstenus, nous en retenons principalement ce qui suit :

- Le service EGT a fait bénéficier 100% de son personnel de formations réparties entre des formations de recyclage et perfectionnement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ces actions, selon les personnes interrogées, contribuent directement à l'acquisition de connaissances qui sont utilisées dans leurs activités et qui, donc, contribuent à l'amélioration et le développement des compétences.

Notre étude étant plus qualitative que quantitative nous ne pouvons généraliser nos conclusions aux autres administrations publiques. Ce pendant, si nous observations un tel intérêt porté pour la formation dans cette administration, nous pouvons croire que puisque la gestion des ressources humaines à évolué dans cette structure, la culture managériale dans l'administration publique pouvait avoir évalué dans sa globalité.

BIBLIOGRAPHIR

Bibliographie

Les ouvrages.

- ALAIN, M. (1995). *Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action*. Paris: Editions Liaisons.
- ALAIN, M. (1997). *Manager la formation*. Paris: Les Éditions Liaisons.
- CERDIN, J. L. (2000). *gérer les carrières*. Paris: édition EMS.
- CHACHARD, J. L. (1989). *Construire le plan de formation d'un service*. Paris: Edition organisation.
- CHRISTIAN, B. (1996). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*,. Paris: Éditions d'Organisation.
- CITEAU, J.-P. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Paris: édition Masson.
- CITEAU, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*. France: Éditions Armand Colin.
- Claude, F. (2001). *Développer les compétences et l'intelligence collectives*. France: Edition Demos.
- CNFPT. (2009). *Guide : Le plan de formation dans la fonction publique territoriale*. Paris: CNFPT.
- COHEN, A. (2006). *Toute la fonction ressource humaines*. Paris: Edition Dunod.
- COHEN, E. (2008). *l'administration du travail*. France: KASS de france.
- DANIAL, P. (1999). *Gérer les compétences, ou comment réussir autrement*. Paris: Management et société.
- DIETRICH, A., & PIGYEYRE, F. (2015). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Edition de la découverte.

- DJANKAI, A. (2003). *guide pratique en formation professionnelle*. Alger : Les éditions Houma imprimé.
- DJAQUE, S. (1999). *Formation*. Paris: édition organisation.
- DJAQUE, S. (2003). *Fonction Formation*. Paris: édition organisation.
- FAYCEL, B., & GERALDINE, G. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino Éditeur.
- GILLES, F. (1992). *Les défis de la rémunérations*. Canada: Les presses de l'Université Laval.
- GUY, L. B. (1993). *L'ingénierie et l'évaluation de formation*. Paris: édition organisation.
- GUY, L. B. (1999). *L'intégration des compétences*. Paris: édition organisatio.
- GUY, L. B. (2000). *L'évaluation des compétences*. Paris: Edition d'organisation.
- Guy, L. B., BARZUCCHETTI, S., & FRANCINE, V. (1995). *Comment manager la qualité de la formation*. Paris : Édition d'organisation.
- LOIC, C., FRANCIS, G., & PIGEYRE, F. (1997). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris: édition Dunod.
- MARCZEWSKI, J. (1965). *Economie Appliquée*. France: presses universitaires de France.
- MERCIER, J. (2007). *L'administration publique : De l'école classique au nouveau management public*. Canada: les presses de l'Université Laval.
- PARENTEAU, R. (1994). *management public*. Canada: presses de l'Université du Québec.
- PERITTI, J. M. (2006). *Gestion des ressources humaines*. Paris: édition dunod.
- PHILIPPE, E. (1999). *Précis de développement des compétences concilier formation et organisation*. Paris: édition liaison.
- PHILIPPE, Z. (1999). *objectif compétence*. Paris: édition liaison.
- PHILLIPE, J. (2002). *Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique*. Bruxelles: De Boeck.
- SEKIOU, L. (1993). *La gestion des ressources humaines*. Québec : Deballec.

- SEKIOU, L., BLONDIN, L., BRUNO, F., & DAVID, A. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: Éditions De Boeck Université.
- SERGE, V. (1991). *Moderniser l'administration. Gestion stratégique et valorisation des ressources*. Paris : édition Nathan.
- TREMBLA, D.-G., & ROLLAND, D. (2019). *Gestion des ressources humaines*. canada: presses de l'Université de Québec.
- ULRICH, D. (1997). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Les articles :

- AFEF, T., & BENTERKI, A. (2014). Réformes de l'administration publique algérienne. *Travers du passé et leçons internationales*, 41.
- CNFPT. (2009). *Guide : Le plan de formation dans la fonction publique territoriale*. Paris: CNFPT.
- Maala, H. A. (2018). La crise d'identité dans l'étude et la pratique de l'administration publique. *une vue générale*, 122-136.
- MEIGNANT, A. (1991). compétences collectives de formation. *Revue personnel ANDCP n° 324*.
- ZAKIA, N., AIT SOUDANE, J., HAJAJI, O., & RGUIBI, K. (2021). L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 36.

Les sites web.

- EUROPEENNE, U. (2012, octobre 26). *Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne*. RécupérésurEUR-Lex:<https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>

- formateurs, R. O. (2017). *Le cycle de formation*. Récupéré sur Training Cycle_v2.1_fr.pdf:
https://etrp.wmo.int/pluginfile.php/13807/mod_resource/content/0/Training%20Cycle_v2.1_fr.pdf

- LAURENT, G. (2021, Aout 19). *Développer les compétences de ses salariés*. Récupéré sur manager.go:
<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>

- Safetyculture. (2024, juillet 26). *Comprendre l'importance de l'évaluation des performances*. Récupéré sur Safetyculture : <https://safetyculture.com/fr/themes/evaluation-des-performances/importance-de-levaluation-des-performances/>

- TESSIER, M.-J. (2013). *Guide de gestion des ressources humaines* . Récupéré sur 2013_Guide_GRH_TECHNOCompétences.pdf:
https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2013_Guide_GRH_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf

- travail-emploi.gouv.fr. (2024, janvier 29). *La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)*. Récupéré sur travail-emploi.gouv.fr: <https://travail-emploi.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-de-lemploi-et-des-competences-gpec>

- viepublique. (2024, juillet 24). *les actes administratifs unilatéraux*. Récupéré sur vie publique:
<https://www.vie-publique.fr/fiches/20269-les-actes-administratifs-unilateraux>

- wikiterritorial. (2023, mai 16). *les actes de l'administration : les contrats administratifs*. Récupéré sur wikiterritorial:
<https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/Les%20actes%20de%20l%27administration%20%3A%20les%20contrats%20administratifs/#~:text=Le%20contrat%20conclu%20par%20lui%20conf%C3%A9rer%20un%20caract%C3%A8re%20administratif.>

Thèses et mémoires.

-LAALOU, A. (2015, juin 10). la pratique de la gestion des RH dans les grandes entreprises au Maroc : essai d'analyse. *thèse de doctorat d'Etat*. Casablanca, Maroc: université Hassan II de Casablanca.

-MEBARKI. (2010). impact de la formation dans le développement des salariés. *Mémoire de magister en sociologie*. Béjaia,, Alger: université A. Mira.

LES ANNEXES

UNIVERSITÉ AHMED BEN BELLA ORAN 1
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNIQUES APPLIQUÉES
(ISTA)

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master professionnel en sciences de gestions- option management des organisations et des ressources humaines- à l'institut des sciences et techniques appliquées (Ahmed Ben Bella Oran 1), portant sur : « le rôle de la formation au sein l'administration publique », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Q1 : Le sexe :

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

Q2 : l'âge :

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

Q3 : Niveau d'instruction :

- ☐ Universitaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Fondamental

Q4 : Avez-vous bénéficié d'une formation :

Annexe n° (01) : Questionnaire.

☐ Oui

☐ Non

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

☐ Sur demande individuelle

☐ Sur décision de la hiérarchie

☐ Autre (précisez).....

Q6 : Type de formation suivi selon l'expérience :

Expérience en générale	Type de formation		
	Recyclage	Perfectionnement	Titularisation
Moins de 5 ans			
6-15 ans			
16-25 ans			
Plus de 25 ans			

Q7 : La documentation remise est-elle suffisante ?

☐ Tout à fait oui

☐ Plutôt oui

☐ Plutôt non

☐ Tout à fait non

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

.....

.....

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

.....

.....

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

Annexe n° (01) : Questionnaire.

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Peu satisfait
- ☐ Insatisfait

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

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

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

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

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

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

Q14 : Développement des compétences :

- ☐ Positif
- ☐ Négatif

Q15 : Après avoir reçu la formation :

❖ **Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoir) s'est :**

- ☐ Beaucoup amélioré
- ☐ Amélioré
- ☐ Pas de changement

Q16 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

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

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q18 : Souhaiter une autre formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non



القطاع الوطني للتأهيل
ENTREPRISE DE GESTION THERMALE MAMMACHIA

SPA Au Capital Social de 15.000.000 D.A. RC N°44 00 0763289 B 00 NIF N° 000044076328964

PROGRAMME PREVISIONNEL DE FORMATION DU L'ANNEE 2024

Catégorie	Métier	Poste Occupé	Thème de la formation	NBR	Type de Formation	Durée	Organisme Formation	Coût En TTC
Cadre	Réception	Chef de réception 1 ^{er} réceptionniste	Méthodologie de réception et réservation	01	/	03 Jours	ESHRA	433 820.00
		Chef de réception		01				
				03				
				06 jours				
Maîtrise	Restauration	Chef de Cuisine Maitre d'hôtel	/	02	/	06 jours	Institut de formation Chef	/
	Réception	Agent d'accueil 1 ^{er} réceptionniste		02				
				01				
				03 jours				
			Méthodologie de réception et réservation	07	/	06 jours	Institut de formation Chef	/
				06 jours				
				06 jours				
				06 jours				
	Soins Thermaux	Technicien en soins Thermaux	Massage Thérapie Massage relaxant Cupping thérapie /	09	/	06 Jours	ECOLE ECHAMEL	486 000.00
				06				
				06 jours				
				06 jours				
Exécution	Restauration	Cuisinier Serveur	/	06	/	06 jours	Institut de formation Chef	/
				06				
				06 jours				
				06 jours				
	Etage	Femme de chambre	Méthodologie de House Keeping	02	/	03	ESHRA	231 080.00
				19				
				06 Jours				
				06 Jours				

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières :

REMERCIEMENTS	
Dédicace	
SOMMAIRE.....	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux.....	
Liste des figures.....	
Résumé	
INTRODUCTION GÉNÉRALE	
CHAPITRE I : La GRH et la compétence dans l'administration publique	
INTRODUCTION	1
SECTION 01. Les fondements de l'administration publique	2
1. Les administrations publiques	2
1.1. Historique et aperçu sur les administrations	2
1.2. La définition de l'administration publique	3
1.3. Les fonctions des administrations publiques	4
1.3.1. Les administrations publiques centrales	4
1.3.2. Les administrations publiques locales	4
1.3.3. Les administrations de sécurité sociale	4
1.4. Les éléments le plus importants de l'administration publique	4
2. Classification des actes de l'administration publique.....	5
2.1. L'acte des autorités administratives	5
2.2. L'acte administratif de l'administration	5
2.3. L'acte administratif juridictionnel	5
3. La réforme dans l'administration publique	5
3.1. Management du secteur public	5
3.1.1. La définition du secteur public	6
3.1.2. Le « New public management »	6
3.2. Les réformes du secteur public	7
3.2.1. Qu'est-ce que la réforme du secteur public ?	7

3.2.2. Dimensions des réformes du secteur public	7
4. Les caractéristiques de l'administration publique	8
4.1. Le rapport à son public cible	8
4.2. Ses moyens d'action [et sa structure interne]	8
4.3. Les biens et services distribués	8
4.4. Les objectifs poursuivis	9
5. La bonne administration	9
SECTION 02. La gestion des ressources humaines dans l'administration publique.....	10
1. Définition et évolution du concept de la gestion des ressources humaines	10
1.1. Définition de la GRH	10
1.2. Évolution du concept de la GRH	10
1.2.1. L'administration du personnel	11
1.2.2. La gestion du personnel	12
1.2.3. La gestion des ressources humaines	13
2. Les acteurs de la GRH	14
2.1. Les professionnels de la GRH	14
2.2. Les non professionnels de la GRH	15
3. Les activités de la GRH	15
3.1. Le recrutement	15
3.1.1. Les objectifs de recrutements	15
3.2. L'intégration	16
3.3. La formation	16
3.3.1. Les objectifs de la formation	16
3.4. La rémunération	17
3.4.1. Les objectifs de la rémunération	17
3.5. La gestion des carrières (GC)	17
3.5.1. Les objectifs de la gestion des carrières	17
3.6. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	18
3.6.1. Les objectifs de la GPEC	18
3.7. L'évaluation de la performance	18
3.7.1. Les objectifs de l'évaluation de la performance	18
4. Les missions de la GRH	19

4.1. Administration.....	19
4.2. Mettre en œuvre la stratégie.....	19
4.3. Favoriser le changement.....	19
4.4. Développer l'engagement des salariés	19
5. Les enjeux de la GRH.....	21
SECTION 03. La notion de la compétence.....	22
1. Définition et structure de la compétence	22
1.1. Définition de la compétence	22
1.2. La structure de la compétence	22
2. Les types de la compétence.....	23
2.1. Compétence disciplinaire	23
2.2. Les compétences transversales.....	24
3. Les objectifs de compétence	24
4. Les catégories de compétence	24
4.1. Les « savoirs ».....	25
4.2. Les « savoir-faire ».....	25
4.3. Les « savoir-être »	25
4.4. Communication.....	25
4.5. Souplesse du comportement.....	25
4.6. Confiance en soi.....	25
4.7. Compétences émotionnelles.....	25
4.8. Éthique et valeurs	26
5. Les typologies et caractéristiques des compétences	26
5.1. Les typologies de compétence.....	26
5.1.1. Les compétences individuelle	26
5.1.2. Les compétences collectives	26
5.1.3. Les compétences professionnelles	27
5.1.4. Les compétences spécifiques	27
5.2. Les caractéristiques des compétences	27
5.2.1. La compétence est étroitement articulée avec l'activité	27
5.2.2. Les compétences sont à mettre en relation avec les situations de travail et les types d'organisation.....	27
5.2.3. La compétence est composée d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique	28

5.2.4. La compétence est reconnue, légitimée socialement	28
5.2.5. La compétence est apprise et s'inscrit dans un processus identitaire	28
5.2.6. La compétence est une construction sociale théorique	28
CONCLUSION	30
CHAPITRE II : Le rôle de la formation au niveau de l'administration publique	31
INTRODUCTION.....	31
SECTION 01. Les fondements de la formation.....	32
1. Historique, définition et évolution de la formation.....	32
1.1. Historique de la formation	32
1.2. Définition de la formation	32
1.3. Evolution de la formation.....	33
2. Les objectifs de la formation.....	34
2.1. Sur l'initiative de l'organisation	34
2.2. Sur l'initiative du salarié	35
3. Le cycle de la formation	36
4. Les types de la formation	37
4.1. La formation initiale	37
4.2. La formation professionnelle continue.....	37
4.2.1. Définition	37
4.2.1.1. Formation de courte durée.....	38
4.2.2. Les acteurs de la formation continue	38
5. Les actions de la formation	39
SECTION 02. La politique de la formation.....	40
1. Définition de la politique de formation	40
2. les objectifs d'une politique de formation.....	40
2.1. La performance	40
2.2. Projet.....	41
2.3. Parcours	42
3. Le contexte de la formation.....	43
4. Les moyens à mettre pour une politique de formation.....	43
4.1. Les moyens humains	43

4.2. Les moyens financiers	44
SECTION 03. La gestion de la formation	45
1. Identification et analyse des besoins de formation	45
1.1. Définition Le besoin en formation	45
1.2. Les types de besoins de formation	46
2. L'élaboration d'un plan de formation	46
2.1. C'est quoi un plan de formation	46
2.1.1. Les objectifs du plan de la formation	47
2.2. Les choix de la politique de formation	49
2.2.1. Les objectifs	49
2.2.2. Le contenu et la pédagogie	50
2.2.3. La durée, le calendrier	50
2.2.4. Le budget	51
2.3. La validation du plan de formation	51
3. La réalisation des actions (mise en œuvre de la formation)	51
4. Le suivi et l'évaluation de la formation.....	52
4.1. Le suivi de la formation	52
4.1.1. Le suivi de la mise en pratique en fin d'action	53
4.2. L'évaluation de la formation.....	53
4.2.1. L'évaluation de la satisfaction.....	53
4.2.2. L'évaluation pédagogique	53
4.2.3. L'évaluation du transfert sur les situations de travail.....	54
4.2.4. L'évaluation économique de la formation	54
CONCLUSION	55
CHAPITRE III : La contribution de la formation au développement des compétences au sien de l'EGT / Hammam Righa	56
INTRODUCTION.....	56
SECTION 01. Présentation de l'organisme d'accueil « EGT/Hammam Righa »	57
1. Présentation de l'EGT	57
1.1. L'organigramme de l'E.G. T	57
1.2. Le statut juridique de l'établissement	60
1.3. Les services de l'établissement de gestion thermal "Hammam Righa"	60

1.3.1. Les services essentiels.....	60
1.3.2. Les services complémentaires	60
SECTION 02. La réalité de la formation au sien de l'EGT	62
1. Le cadre réglementaire de la formation.....	62
2. Le lancement d'une action de formation	63
2.1. L'ingénierie de la formation	63
2.2. La réalisation d'une action de formation.....	63
3. Le suivi et la gestion du plan de formation.....	64
4. Les types de formation.....	65
4.1. La formation de recyclage	65
4.2. La formation de perfectionnement	66
4.3. La formation préalable à la titularisation.....	66
SECTION 03. Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....	67
1. Préparation et réalisation de l'enquête	67
1.1. Présentation de l'échantillon.....	67
1.2. Objectifs de l'enquête	67
2. Architecture du questionnaire	67
2.1. Une présentation	68
2.2. Les questions.....	68
3. Exploitation et analyse des résultats	68
4. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse.....	89
CONCLUSION	91
CONCLUSION GÉNÉRALE	92
Bibliographie	
LES ANNEXES	
Table des matières	