

*Université Abderrahmane Mira De Bejaia*

*Faculté des Sciences Humaines et Sociales*

*Département Des Sciences Sociales*

*Mémoire fin de cycle, master*

*Option : sociologie de travail et des ressources humaines*

***Thème : La formation des cadres et  
son rôle dans l'amélioration de la  
qualité de service fournie aux  
salariés.***

*Cas pratique : commune de Bejaia*

*Réalisé par:*

*-M: BELKHIR Nabil.*

*-M: BARA Foudil.*

*Encadré par:*

*-M: LABOUDI Fatih.*

2014 - 2015

# *Remerciements*

*Nos remerciements, Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé et la volonté pour accomplir ce modeste travail.*

*Nos vifs remerciements sont adressés particulièrement à Mr : **LABOUDI** notre encadreur qui trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son précieux soutien.*

*Nous lui sommes très reconnaissants de nous avoir fait bénéficier de ses conseils et ses orientations afin de mener ce travail à terme.*

*Nous tenons également à remercier tous le personnel de l'A.P.C de BEJAIA, en particulier le service du personnel, et à leur tête Mr : IDIR le D.R.H et Mr : AISSAOUI et Mr :CHEURFA pour tous les efforts consentis pour nous mettre dans les meilleures conditions possible afin de finalisé notre mémoire.*

*Enfin que toutes les personnes qui nous ont aidés de près ou de loin à achever ce travail, trouvent ici toute notre reconnaissance et nos sincères remerciements.*

## *Dédicaces*

*Au tout début, je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir donné du courage et de patience afin de réaliser ce modeste travail que je dédie :*

*Mes chers parents qui ont été toujours un exemple pour moi, et qui ont veillé à ma réussite.*

*Mes adorables fils (Yuva et Fateh) et ma femme sans laquelle rien ne me serait possible.*

*Mes frères et sœurs et tous mes amis sans exception Mon binômes : foudil.*

*A tous ceux qui m'ont soutenu.*

**Nabil**

*Je dédie ce modeste travail à toutes les personnes que j'aime, et qui me sont chers :*

*La famille (père, mère, frères, sœurs.....)*

*Les ami(e)s .....*

*Mon binôme : Nabil*

*Tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin, a la réalisation de ce travail.*

**Foudil**

*Liste des abréviations*

|              |   |
|--------------|---|
| <b>G.R.H</b> | <b>Gestion des Ressources Humaine</b>             |
| <b>D.R.H</b> | <b>Direction des Ressources Humaine</b>           |
| <b>Q.S</b>   | <b>Qualité de Service</b>                         |
| <b>R.H</b>   | <b>Ressources Humaines</b>                        |
| <b>P.F</b>   | <b>Plan de Formation</b>                          |
| <b>D.C</b>   | <b>Développement des Compétences</b>              |
| <b>S.Q.L</b> | <b>Structured query language</b>                  |
| <b>ISO</b>   | <b>International Standardisation Organisation</b> |

**LISTE DES TABLEAUX**

| <b>N°</b> | <b>TITRE</b>   | <b>PAGE</b> |
|-----------|--|-------------|
| 01        | Répartition des cadres selon le genre                            | <b>42</b>   |
| 02        | Répartition des cadres selon le niveau<br>d'instruction          | <b>42</b>   |
| 03        | Répartition des cadres selon la situation<br>matrimoniale        | <b>42</b>   |
| 04        | Répartition des cadres selon leurs Expérience<br>professionnelle | <b>43</b>   |
| 05        | Répartition des salariés selon le genre.                         | <b>43</b>   |
| 06        | Répartition des salariés selon la Situation matrimoniale         | <b>43</b>   |
| 07        | Répartition des salariés selon le niveau<br>d'instruction        | <b>44</b>   |
| 08        | Répartition des cadres selon leurs Expérience<br>professionnelle | <b>44</b>   |

# SOMMAIRE

## **Introduction**

### *Partie théorique*

#### **Chapitre 1 : cadre méthodologique**

|  |    |
|--|----|
| 1. Raison de choix de thème.....         | 6  |
| 2. Objectifs de la recherche.....        | 6  |
| 3. Problématique.....                    | 7  |
| 4. Les hypothèses.....                   | 10 |
| 5. Définition des concepts clés.....     | 11 |
| 6. Méthodes et techniques utilisées..... | 13 |
| 7. La pré-enquête .....                  | 14 |
| 8. Choix de l'échantillon.....           | 15 |
| 9. Les obstacles rencontrés.....         | 15 |

#### **Chapitre 2 : la formation et le développement des compétences**

##### **A. La formation dans l'entreprise**

|  |    |
|--|----|
| 1. Définition de la formation.....   | 16 |
| 2. Types et objectifs de la formation.....                                 | 16 |
| 3. La politique et la place de la formation au sein de l'entreprise :..... | 18 |
| 4. Le processus de la formation L'élaboration d'un plan de formation ..... | 20 |
| 5. Evaluation des actions de formation.....                                | 25 |

##### **B. Le Développement Des Compétences**

|   |    |
|---|----|
| 1. Définition de la notion compétence.....                      | 29 |
| 2. Les types de compétences :.....                              | 30 |
| 3. Les enjeux de la compétence .....                            | 31 |
| 4. Evaluation des compétences.....                              | 32 |
| 5. Le rôle de la formation dans la gestion des compétences..... | 33 |

### **Chapitre 3 : la qualité de service**

|   |    |
|---|----|
| 1) Définition de la notion de service .....     | 34 |
| 2) Les caractéristiques des services .....      | 34 |
| 3) Les différents types de service.....         | 35 |
| 4) Production d'un service : la servuction..... | 36 |

### ***Partie pratique***

#### **Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

|  |    |
|--|----|
| 1) Historique.....                                       | 38 |
| 2) La situation géographique.....                        | 38 |
| 3) Description de la D.R.H de la commune de Bejaia.....  | 39 |
| 4) Les missions des différents services de la D.R.H..... | 40 |

#### **Chapitre 2 : présentation, analyse et interprétation des résultats**

|   |    |
|---|----|
| 1) Présentation des données personnelle.....          | 42 |
| 2) Analyse du contenu des entretiens                  |    |
| a) Analyse des entretiens des cadres.....             | 45 |
| b) Analyse des entretiens des salariés.....           | 52 |
| 3) Interprétation des résultats des l'entretiens..... | 55 |

#### **Conclusion**

#### **Liste bibliographique**

#### **Annexes**

# **Introduction**

## **INTRODUCTION**

Toute entreprise est contrainte de chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel, afin de répondre aux exigences de son environnement interne et externe. Cela s'applique également aux institutions à caractère administratif, mais avec des objectifs différents car celles-ci en opérant dans un domaine spécifique qui est le secteur tertiaire, proposant des services à ses clients.

Ceci n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanente et professionnelle. Une démarche pragmatique permettant au personnel d'évoluer et de s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et toute gestion moderne.

La prise en compte de l'importance du facteur humain dans la performance d'une entreprise implique la recherche et la mise au point des techniques permettant de gérer le potentiel humain, en vue d'optimiser les résultats de l'entreprise, c'est ainsi que la GRH est devenue un élément de la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'une gestion intégrée au management général de l'organisation, en fait les managers de celle-ci ont acquis avec le temps et de l'expérience, la conviction que les ressources humaines représentent un capital aussi important, sinon plus important que les autres ressources dont dispose l'entreprise. Dans cette optique, la plupart des entreprises Algériennes en vue de s'adapter à ces nouvelles données attribuent une nouvelle dimension à la structure du personnel appelée la structure des ressources humaines, cette dernière à favoriser l'efficacité des employés et de l'entreprise, parce que les entreprises sont jugées plus sévèrement sur leur efficacité qu'auparavant. « Il est nécessaire de rappeler l'importance du facteur humain dans l'entreprise, car ce qui diffère les entreprises performantes du reste c'est bien cette façon d'acquérir, de conserver, d'utiliser et développer leurs ressources humaines »<sup>1</sup>.

D'ailleurs l'entreprise est appelée à valoriser, développer, et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication de ces derniers. Afin qu'ils puissent participer efficacement et se sentir une partie intégrante dans la stratégie globale de l'entreprise dans sa quête de performance.

les managers pour réaliser les objectifs de l'entreprise adoptent des politiques de formation en élaborant des programmes à moyen et à long terme, qui sont transcrits sous forme de plan

---

<sup>1</sup> Weiss Dimitri, **Ressources Humaines**, Edition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999-2003, P.74.

de formation où sont détailler le type, la durée et l'objectif de toutes les formations ainsi que le personnel concernés et les établissements qui l'assure ,selon des modèles prédéfinis par la tutelle comme c'est le cas de la commune de Bejaia .cette démarche s'inscrit dans une gestion prévisionnelle dont l'objectif est de préparer ses salariés a des mutations éventuelles afin qu'ils puissent s'adapter et s'intégré rapidement d'une manière a exécuter et accomplir le mieux possible leurs taches .

Mais, ces activités de la formation de gestion des ressources humaines ne peuvent pas être efficacement assurées sans qu'il y ait recours à l'évaluation des compétences, une action indispensable pour la réussite de toute structure. La formation est liée au progrès et au développement des ressources humaines. Associé à l'effort fourni et à l'encouragement donné par des Introductions générales, car la formations au milieu professionnel de l'entreprise, améliore l'acquisition des connaissances et des compétences pour résoudre tant soit peut les problèmes posés, d'ordres économiques, techniques et sociaux.

A cet égard, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion, et de développement des ressources humaines au sein des entreprises Algériennes, en particulier celle a caractère purement administratif, qui au fil du temps on été associés a tous les maux qui trouve ici a travers elle un bouc- émissaire, on l'accusant d'être la source du sous-développement que vit notre économie par sa nature bureaucratique et la gestion archaïque et dépassée ,Qui entrave toute violenté d'aller de l'avant ,car il est important de rappeler que ces institutions produisent des services destinés soit à leurs propres salariés soit au grand public, et que l'amélioration de la qualité des prestations reste leur objectifs principal afin de pouvoir s'satisfaire leur attentes ,cela ne peut être atteint sans passer par une stratégie qui vise à prendre en charge la formation de ses cadres managers afin de les inciter à actualisée leurs connaissances et se mettre a ajoure en matière de technique de gestion et s'approprier un savoir-faire susceptible d'améliorer leur attitudes et leur performances en ce qui concerne la manière de servir et de gérer les salaires qui ne peut être que bénéfique.

Puisque un salariés qui trouve un manager qui le comprend et lui donne de l'importance et le valorise d'une manière qu'il puissent se sentir impliquer et lui garantira les meilleures conditions possible de travail , l'incitera sans aucun doute à se mettre au service du groupe et se sentira plus en confiance ce qui le poussera a mieux s'exprimé en adoptant une logique où ses propres objectifs s'accordent parfaitement avec les objectifs de l'entreprise ne sera que plus performant dans l'accomplissement de ses taches du fait que cela représentera pour lui une source de motivation très importante .

Se basant sur cette logique, notre recherche s'est focalisée à démontrer la relation entre la formation des cadres au niveau du service du personnel de la commune de Bejaia et le développement des compétences dans le domaine techniques et relationnel et comment ce processus influence-t-il la qualité de service fournie auprès de leur salariés, qui à leur tour ne pourront que se sentir impliqués dans les objectifs de l'institution ou qu'ils exercent afin d'accomplir les tâches dont ils sont responsables avec le sérieux et l'abnégation souhaités selon les règles établies, et pouvoir mener leurs missions qui est de se mettre au service des collectivités et incarner le vrai sens du service public dans l'intérêt exclusif du citoyen, qui ne sera que satisfait en voyant ses problèmes pris en charge d'une manière rigoureuse et efficace.

Tous ces processus et finalement lient et forment une relation continue, cet enchaînement prouve que si chacun fait bien son travail à son niveau, tout le monde trouvera son compte, car la commune qui se place aujourd'hui comme étant la première institution de base où le citoyen se dirige inexorablement pour exposer ses différents problèmes et diverses insatiablement ses sollicitations, en espérons une issue favorable, se doit de se mettre à niveau à travers l'ensemble de ses services et cela ne peut se faire que si ses cadres sont bien formés pour une gestion plus moderne de leurs salariés afin de leur permettre d'exprimer tous leurs potentiels et ainsi les mettre dans les meilleures conditions de travail possibles professionnelles et psychologiques et surtout leur offrir des prestations d'une meilleure qualité dans le but de trouver dans l'accomplissement de leur travail une source de motivation supplémentaire dont l'objectif principal est de rapprocher le citoyen de l'administration qui finalement, le servir représente l'essence même de son existence.

## **Partie théorique**

***Chapitre I :***  
***Cadre Méthodologique***

### **1- Raison Du Choix Du Thème :**

Notre choix du thème se justifie par des raisons qui sont dictées par notre volonté de comprendre le degré d'importance qui se manifeste du processus de formation et son rôle dans le développements des compétences des cadres afin de pouvoir améliorer la qualité du service rendu au salarié qui s'inscrit dans une démarche globale appuyée par la politique de l'entreprise qui vise à mettre le salarié dans les meilleures conditions possible afin de lui permettre d'être plus efficace, et accomplir ses tâches d'une manière plus performante. Cette connotation sociologique qui se dégage de notre thème reste un aspect recherché qui nous a incité et orienté dans notre choix final et met un cachet intéressant qui stimule le besoin de voir et de comprendre les mécanismes qui peuvent nous aider à mieux travailler et donc mieux vivre dans notre société. Cette aspect sociologique trouve toute son importance dans le côté relationnel, car tous mécanismes et toutes les procédures mises en place qu'elle que soit leurs degré d'efficacité ne peuvent réussir que dans un environnement social stable et le manager ne peut prétendre maître en place une politique de formation qui va atteindre ses objectifs sans prendre en considération ce dernier.

### **2- Objectifs de la recherche :**

Les objectifs de notre recherche peuvent se manifester en deux aspects majeurs:

#### **Aspect techniques**

Qui s'inscrit dans la description purement statistique des données à savoir la collecte des informations sur la formation ses types son processus ses objectifs et l'organisation de celle-ci travers la mise en place de la politique de formation au sein d'une administration publique qui est la commune de Bejaia d'une part et les résultats obtenus en matière de développement des compétences de ses cadres et ainsi mesurer son impact sur l'amélioration de la qualité du service perçus par les salariés d'autre part.

#### **Aspect Sociologique**

Comprendre le lien qui existe entre la formation comme moyen de développer les compétences des cadres d'une manière à croître leur capacités de fournir de meilleurs prestations au salariés et changer leur attitudes vis-à-vis de leur collègues afin de nouer des relations plus basées sur la compréhension et la bonne gestion à travers la fourniture d'une meilleure qualité de service à la recherche de la performance et l'efficacité dans le travail.

### 3- Problématique

Toutes types d'entreprise ou d'organisation avant qu'elle soit considérées comme étant à caractère économique, financier qui propose de produire des biens et des services, il faut la représenté de son côté social, comme le lieu de regroupement d'un ensemble de groupes d'individus pour produire un bien ou un service, ainsi que pour développer leurs capacité, et renforcer leurs savoir théorique par un savoir qui résulte de la pratique.

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de toute entreprise et constituent le moteur de son évolution pour faire face aux mutations internes et externes de son environnement ,une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses richesses humaines, ainsi les entreprises doivent ajuster sans cesse les compétences de leur main- d'œuvres en fonction de l'évolution de la technologie pour garder leur productivité élevée. L'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel. Une nouvelle stratégie en fonction de l'entreprise s'impose par le développement des compétences. Ce dernier n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanente et professionnelle.

La formation des employés est donc un facteur primordial pour les entreprises puisqu'elle est l'un des principaux moyens pour exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur et accroître ses capacités qui se traduisent dans des comportements qui rendent l'employé apte à bien travailler et lui permettent d'obtenir les résultats planifiés et tangibles pour lesquels il a été embauché.

Or il est rare que la formation initiale d'une personne la prépare directement à exercer toutes les responsabilités de son poste, et qu'elle possède effectivement toutes les caractéristiques nécessaires pour fournir le niveau de rendement attendu, il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et le développement de ses compétences au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter les attitudes requises : vouloir faire le travail.

La réalité sociale d'aujourd'hui indique que le secret des organisations performantes se traduit par l'amélioration de la qualité des services fournis, car l'une des missions de la D.R.H consiste à gérer le personnel d'une manière à pouvoir former des cadres capables de maîtrisé les outils de gestion et de gérer des situations conflictuelles qu'ils ont à confrontées pendant l'accomplissement de leurs taches.

S'appuyant sur une approche de gestion moderne faisant appel à la participation et à la formation, celle-ci est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié.

Selon : J.P CITEAN (1992), La formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurel et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles »<sup>1</sup>

L'entreprise publique n'échappant pas à cette logique mettant en place des dispositifs de formation susceptibles d'améliorer les connaissances et les performances de ses cadres pour pouvoir être au service et répondre aux attentes des salariés d'une manière plus efficace afin de satisfaire leurs sollicitations .

Par ailleurs les missions des différents services au niveau des organisation à caractère administratif reste essentiellement concentre sur le service rendu que ça soit externe qui est destinée au grand publique au interne qui cible particulièrement leurs salaries, et par conséquence tout ce qui représente les prestations d'ordre interne se focalise sur la manière et la qualité dont les employés perçoivent ses services, qui se manifeste à travers le bon accueil, accès à l'information dont il sont assujetti etc.... LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent le aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».<sup>2</sup>

Autrement dit la qualité du service est un concept de gestion qui a pour but d'optimiser les ressources d'un réseau .elle est définie dans la recommandation E-800 de l'UIT par « un effet global produit par la qualité de fonctionnement d'un service qui détermine le degré de satisfaction de l'usager d'un service ».

Dans ce sens la recherche de la relation formation comme processus d'action mis en place et la qualité de service comme une notion à caractère intangible nous amène à nous interroger sur les éléments qui interviennent dans cette dernière, qui font que la qualité du service rendu aux salariés dépend de degré de formations des cadres qui sont sensé les servir.

---

<sup>1</sup> CITEAN J.P, **Gestion de la ressource humaine**, édition Masson, Paris, 1992, p 85.

<sup>2</sup> LOUART Pierre, **GRH**, Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.

**Alors comment la formation des cadres peut être considéré comme un moyen efficace pour le développement de leurs compétences, et quel rôle joue-t-elle dans l'amélioration des prestations perçues par les salariés au niveau du service personnel de la commune de Bejaia? »**

A travers ce questionnement il se dégage des questions importantes qui nous interpellent toute au long de notre recherche ou on a essayé d'apporter des réponses, se résumant comme suite :

- ❖ La formation des cadres est-elle le moyen le plus efficace dans le développement de leurs savoir (savoir-faire, savoir être, capacité d'organisation et de gestion...etc.) ?
- ❖ L'amélioration des prestations fournies aux salariés dépend-elle des capacités des cadres dirigeants a mieux maitriser les nouvelles technologies et a pouvoir changer leurs attitudes et leurs comportements initiaux ?
- ❖ A travers la formation des cadres peut-on prétendre à une meilleure prestation vis-vis de leurs salariés et est-elle vraiment une résultante de celle-ci ?

**4- Hypothèses :**

Pour envisager l'analyse de la formation et son effet sur la qualité de service fourni par le cadre dans une entreprise public nous partons des hypothèses suivantes :

**1<sup>ère</sup> hypothèse :**

« La formation des cadres est le moyen le plus efficace pour le développement de leurs compétences. ».

**2<sup>ème</sup> hypothèse :**

« Les prestations de services rendus aux salariés est lié directement aux savoir-faire et aux attitudes des cadres ».

**3<sup>ème</sup> hypothèse :**

« La qualité de service perçus par les salariés est le résultat direct de la formation des cadres».

## 5- Définition de concepts clés :

**Formation :** « La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation. »<sup>1</sup>

L'encyclopédie de gestion définit la formation comme suit : « la formation est le moyen de produire des compétences, dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production »<sup>2</sup>. Cette définition met l'accent sur le lien qui existe entre action de formation et présence de compétence. En effet, la formation est l'un des instruments qui, par ailleurs, est devenue indispensable et stratégique pour assurer la disponibilité des compétences au niveau de l'entreprise

**cadre :** Selon Matte Henri, les cadres représentent l'agent possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale, ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement des collaborateurs de toute nature, ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs et commerciaux<sup>3</sup>.

D'un point de vue sociologique Membre du personnel responsable d'un secteur déterminé, dont il assure l'encadrement.

**Compétences :** Selon le dictionnaire des ressources humaines : la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.<sup>4</sup>

Philippe ZARIFIAN de son côté avait défini la compétence comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> SEKIAU.L et autre, **La gestion des ressources humaines**, édition Debollec, Québec, 1939, p 33.

<sup>2</sup> ROBERT LE DUFF, **encyclopédie de gestion de l'entrepris**, éd DALLOZ, Paris, 1999.

<sup>3</sup> Henri Matte, **Dictionnaire de Gestion**, Edition économique, Paris, 1998, P.47.

<sup>4</sup> Jean Marie PRETTI, **dictionnaire des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> éd. Editions Vuibert : Paris, 2001, p.60.

<sup>5</sup> Philippe ZARIFIAN, **objectif compétence pour une nouvelle logique**, Edition liaison : Paris, 1999, p.70.

**Qualité :** selon la norme ISO 9001 de la version 2000, « l'aptitude d'un ensemble des caractéristiques à satisfaire des exigences »

« **La qualité totale** est un ensemble de principes et de méthodes, organisées en stratégie totale, visant à mobiliser l'entreprise pour une meilleure satisfaction de client au moindre coût<sup>1</sup> »

**Service :** Pour **Jean Pierre Barouche** : les services recouvrent toute activité humaine faite pour autrui et qui ne sont pas concrétisés dans un objet<sup>2</sup>

**Salarié :** D'après J.R EDIGHOFFER, c'est « toute personne qui occupe un poste de travail et qui reçoit une partie monétaire de la rémunération. La partie principale du salarié est appelée salaire de base, ce dernier correspond à la qualification du salaire et au statut occupé dans l'entreprise »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> SULKALPER I, **formez et motivez à la qualité**, tome 1, édition weka, paris, 2004,p3.

<sup>2</sup>Horovotj, et Jean Pierre BAROUCHE: **la qualité de service à la conquête du client**, inter édition, paris, 1987, p 9.

<sup>3</sup>J.R. EDIGHOFFER et Autres, **économie d'entreprise (savoir et technique)**, Editions NATHAN : Paris, 1995, p. 223.

## 6- Méthodes de recherche :

Selon Madeleine Grawitz " la méthode est un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs un corps de principes précédent à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques ..... »<sup>1</sup>, Pour mieux analyser l'apport de la formation des cadres sur la qualité de service fourni au salariés au sein de la commune de Bejaia, nous avons essayé de tracer un cadre méthodologie adéquat à cette recherche.

Nous avons organisé notre travail en plusieurs parties, en premier lieu, nous allons aborder le cadre théorique de la recherche qui consiste à présenter toutes les définitions et théories qui vont être intégrées dans cette recherche .En revanche en seconde lieu, nous allons s'intéressé à l'aspect analytique de la recherche qui s'étend sur trois niveaux qui sont : tout d'abords transcription des entretiens, en suite analyse de ces derniers, et enfin, l'interprétation des données.

En sociologie, comme dans d'autres sciences, il existe de divers méthodes et on ne peut avencé que l'une est meilleur que l'autre « il n'existe pas de méthode unique pour mener a bien une analyse sociologique »<sup>2</sup> .

L'utilisation de la première ou la seconde méthode dépend des intentions, des problématiques, des objectifs de la recherche, Pour notre étude et vue la nature du thème à traiter qui porte sur " la formation des cadres est son rôle dans l'amélioration de la qualité de service fourni aux salariés » nous incite à faire recours à la méthode qualitative.

Nous avons privilégié la méthode de recherche qualitative qui s'appuie sur une séries d'entretiens, tenus avec les cadres, et les salaries accompagné d'un guide d'entretien que nous avons établi pour nous orienter sur le terrain, en respectant les normes méthodologique comme la fidélité, validité et surtout l'assurance d'un anonymat de tous les sujets.

Le choix de cette méthode se justifie tout d'abord par, la taille de la liste des éléments qui constitue notre échantillon, et en seconde lieu, par le mode de collecte des données et les objectifs centraux poursuivis de cette recherche, nous a imposé l'analyse dite qualitative.

<sup>1</sup> Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Ed DALLOZ, 11<sup>eme</sup> édition, 2006, p 352.

<sup>2</sup> B.J.Pierre, WEIL Reber, sociologie contemporaine, Ed Vigot, 1994, p 291.

- **La méthode qualitative**

Cette méthode a une particularité de traiter des données difficilement quantifiable, elle est exploratoire et vise à la compréhension du phénomène sujet d'étude, l'accent est mis sur les significations que l'acteur attribue à son environnement de même cas que ses interrelations, ainsi nous visons par cette méthode de recueillir, plusieurs opinions et visions sur la formation et la qualité de service perçue chez les sujets interrogés, Selon Maurice Angers « lorsque on utilise cette méthode, on a affaire à un nombre restreint d'interviewés dans le but de prélever des données ... »<sup>1</sup>

**La technique :**

Pour recueillir les informations il est nécessaire de sélectionner une technique adéquate pour cela nous avons opté pour l'entretien comme technique de collecte de données.

**➤ L'entretien :**

Est une technique de recherche, utilisée dans les recherches qualitatives, cette technique nous a semblé la plus appropriée, pour obtenir des éclaircissements nécessaires à l'ensemble des questions posées, nous l'avons utilisée dans l'après enquête et l'enquête, l'entretien peut être définie comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbal, pour recueillir des informations relatives avec le but fixé »

L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant ainsi de recueillir des opinions.

**7- La pré-enquête**

Dans notre recherche, la pré-enquête est importante, puisque elle nous offre la possibilité tout d'abord de rectifier les questions posées dans notre entretien mais aussi de nuancer et d'avoir une vue générale, sur le terrain .les caractéristiques de la population étudiée.

On a consacré quatre jours de la deuxième semaine de notre durée stage, dont on a posé **12** questions pour douze (**12**) cadres sur leur formation, et de **08** questions pour six (**06**) employés sur la qualité du service qu'ils perçoivent.

Cette étape, nous largement aidé dans la formulation des bonnes questions, le choix des techniques de collecte des informations, et enfin de vérifier la faisabilité et mesurer la fidélité et la validité de notre guide d'entretien.

---

<sup>1</sup>Angers Maurice, initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition C.E.C in c, Québec.1996, p 60.

### **8- Le choix de la population et d'échantillon :**

La nature et le nombre de notre échantillon ont été beaucoup plus dictés par la méthode de recherche que nous avons choisie pour analyser ce thème, cela nous a obligés de former un échantillon non probabiliste de type « à choix raisonné », cela signifie que notre échantillon a été choisi à l'avance, ce dernier se caractérise par son nombre limité à douze cadres et six salariés, ajouté à cela, l'existence d'une différence à la fois dans le sexe, mais aussi, dans leurs fonctions respectives, en plus, une différence dans l'âge, puisque on recense des quadragénaires, trentagénaires et enfin une variabilité dans leur expérience professionnelle.

### **9- Les obstacles rencontrés :**

Malgré toutes les facilités et les efforts fournis par le service personnel de la D.R.H de la commune de Bejaia, et surtout leurs responsables à leur tête le secrétaire général de la commune et le D.R.H que nous remercions au passage afin de nous mettre dans les meilleures conditions possibles de travail, à travers la mise à notre disposition de toutes les informations dont nous avons besoin pour la réalisation de notre mémoire de fin de cycle, reste que dans toute recherche de terrain, les chercheurs sont confrontés à des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche.

Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer :

Difficulté à convaincre les enquêtés de répondre aux questions sans contrainte

Difficulté de trouver des réponses au manifeste

L'insuffisance de la durée de stage à cause de la grève des 03 mois

Le sentiment récurrent qui se dégage vis-à-vis de cette technique (l'entretien) qui reste d'ordre journalistique.

***Chapitre II :***  
***La Formation et le Développement des***  
***Compétences***

## a) La formation dans l'entreprise

### 1. Définition de la formation :

**la formation** : la notion de formation ,renvoi a l'ensemble des connaissances générale, technique et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportement, attitude et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et ,plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales<sup>1</sup>.

La formation professionnelle telle que nous la connaissons aujourd'hui est au centre de la politique RH, elle permet de faire face à l'évolution rapide et efficace des pratiques professionnelles. Cependant, elle ne s'est pas instaurée facilement au sein des organisations.

### 2. types et objectifs de la formation

#### a) types de formation :<sup>2</sup>

##### ➤ La formation professionnelle :

formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique et nécessaire pour exercer un métier au une profession.

##### ➤ Formation continue :

Recyclage à la formation incessante du travailler, lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier au une profession, cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

##### ➤ Formation d'initiation :

Ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi au le maniement d'un nouvel outil au d'une nouvelle machine.

##### ➤ Formation en alternance :

Formation organisée de façon à faire altérer des périodes de formation dans des établissements scolaire au autres, et des périodes de stages au de travail en apprentissage dans l'organisation, rémunérées ou non.

##### ➤ Formation d'entraînement :

Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre

---

<sup>1</sup> Gilles FERREOL, Jean-Marie DUPREZ, Nicole ADREY, Michel SIMON, philosophie, **dictionnaire de sociologie**, Edition Armand colin, 2014, p 81.

<sup>2</sup>SEKION, BLONDIN, FABI, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, **gestion des ressources humaine**, 2<sup>ème</sup> édition , canada, 2001, P 136.

De quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches, elle vise à permettre au salarié d'acquérir la compétence de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

➤ **Formation sur le tas :**

Formation d'apprentissage par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec les nouveaux procédés et techniques utilisées dans une profession ou un métier à fin d'accomplir son travail avec satisfaction.

➤ **Formation du recyclage :**

Terme qui désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser avec de nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

**b) Objectifs de la formation :**

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des GRH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. 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. « Leboyer » souligne que toute action qu'elle se situe dans la vie professionnelle ou dans la vie privée, suppose au préalable la définition d'un objectif. Même si cet objectif n'est pas clairement explicité, il nous permet de définir l'action, le comportement mis en œuvre, et détermine l'effort consenti<sup>1</sup>.

**Parmi les objectifs visés par l'entreprise à travers la formation, on cite :**

- L'adaptation de main-d'œuvre aux postes actuellement occupés.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voire externes), il s'agit de développer la mobilité.
- Développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision...).
- Développement d'une culture d'entreprise : faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Satisfaction d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels, préparation à la retraite...)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>C.LEVY, Leboyer, **La gestion des compétences**, Ed. D'organisation, Paris, 2009, p 102.

<sup>2</sup>SOYER Jacques, **la fonction formation**, Ed d'organisation, Paris, 1999, p 4.5.

### 3. la politique et la place de la formation au sein de l'entreprise

#### a) Définition d'une politique de formation :

MEIGANT Alain, dans son livre « manager la formation », définit 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 »<sup>1</sup>.

Dans le même cours d'idée et selon SOYER.J :« une politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année. Nous considérerons d'emblée que pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée »<sup>2</sup>

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

1. celle qui donne « le sens », « la direction », le vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
2. celle qui définit « le comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
3. celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité, grâce à la lecture de la politique de formation, chaque acteur sera en mesure de comprendre le rôle qu'il aura à jouer et par conséquent les pouvoirs et les responsabilités seront partagées en évitant le problème de confusion de rôle.

A ce titre, la qualité et la pertinence d'une action de formation, selon Jouvenel et Masingue (1995), dépendent de l'association effective de quatre groupes d'acteurs. Il s'agit des prescripteurs, des responsables de l'action et les gestionnaires, des formateurs et des bénéficiaires des actions de formation.

---

<sup>1</sup> MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003. p55.

<sup>2</sup> SOYER Jacques, op.cit. p 48

**b) la place de la formation au sein de l'entreprise :**

Certaines entreprises y ont vu une charge sociale supplémentaire, d'autres ont découvert un outil de gestion du personnel et de régulation des tensions sociales<sup>1</sup>, Certaines enfin y ont vu un instrument et un outil de développement.

Les premières, qui ont vu dans la loi la manifestation d'une nouvelle tracasserie étatique, ont tendance à avoir une vision rétractive qu'offre la formation et par voie de conséquence une conception rétractive des responsables de formation de son rôle. Souvent pour ces entreprises, le responsable de la formation est un agent administratif et comptable destiné à contrôler l'imputabilité des dépenses de formation au budget

Imparti à cet effet, c'est souvent le cas d'entreprises petites et moyennes dans lesquelles la formation se faisait sur le tas et n'était ni organisée ni budgétisée. La proximité des individus, le caractère restreint des groupes permet de faire rapidement le tour des besoins en formation.

Dans cette logique, le poste de responsable de formation pourrait être l'une des attributions de la direction comptable et administrative, les secondes faisant contre mauvaise fortune bon cœur, ont vu en cette obligation de formation un moyen de gérer leur personnel, de réduire les tensions sociales, cela a été souvent le cas des grandes organisations du tertiaire. Ces Entreprises ont beaucoup investi dans les stages de relations humaines et de Conduite des hommes, dans cette perspective, le poste de responsable de formation est alors un adjoint à la direction du personnel. Enfin, pour le troisième groupe, la loi est très souvent venue entériner une situation de fait. Ces entreprises voient dans la formation un outil de gestion et de développement, cela s'impose à elle comme une évidence et une nécessité en raison de leur particularité ou de leur position sur le marché.

---

<sup>1</sup> A.SAIT-SAVEUR et J.P LAPRA , **la fonction formation dans l'entreprise**, édition Garnier, paris, 1984.

#### **4. le processus de formation et l'élaboration d'un plan de formation :**

Le processus de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation. Le processus de formation comporte quatre étapes. En premier lieu, identification et analyse des besoins de formation. En second lieu, la conception du plan de formation, ensuite, la coordination et la réalisation de ce plan. En dernier ressort, l'évaluation des actions de formation.

##### **Étape1 : identification et analyse des besoins de formation :**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a pour principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

##### **Étape 2 : Planification et conception de la formation :**

planification : La planification signifie que l'entreprise établit ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

**Priorité n°1** Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

**Priorité n°2** Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

**Priorité n°3** Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

##### **Étape 3 : Diffusion de la formation :**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes.

De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des

activités de formation.

#### **Étape 4 : Évaluation et suivi post formation :**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation), il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- Quel est le réel 'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

**Les deux logiques de formation :** Selon Jouvenel et Masingue (1995), dans le contexte du secteur public deux logiques de formation peuvent être distinguées notamment en matière d'évaluation.

La formation, dans la première logique, vise l'évolution de carrière de la personne en termes de statut et de grade. En d'autre terme, elle sert à gérer les carrières et les promotions sociales. Il s'agit d'une formation initiale et de préparation aux examens et aux concours. Dans la deuxième logique, la formation vise le perfectionnement et la professionnalisation des personnes dans leurs postes, ou pour un changement de fonction ou de responsabilité, sans qu'ils aient « d'incidences automatiques» sur la carrière administrative.

En ce qui concerne l'évaluation de la formation, dans la première logique, cette dernière est considérée comme un acte administratif (nouveau grade, nouveau statut ou échec), la personne concernée est sanctionnée (notée) individuellement c'est-à-dire elle est touchée seule par l'évaluation. Alors que, dans la deuxième logique, l'évaluation s'intéresse à l'action de formation ; son but est de vérifier si grâce à elle, les participants arrivent à acquérir de nouvelles compétences et s'ils peuvent les mettre en application sur le milieu professionnel.

Parle de la formation, il est intéressant de se concentrer sur la définition de la politique de formation et la présentation des principaux intervenants dans le processus de formation.

**Les principaux intervenants dans le processus de formation :****a. Les prescripteurs :**

Appelés aussi les commanditaires, ce sont les « décideurs » de l'action, ceux qui fixent les résultats globaux attendus des actions de formation.

Les commanditaires peuvent être :

- Les directions : Lorsqu'elles adoptent une stratégie à travers la formation et se soucient du long terme. De plus, lorsqu'elles ont confiance dans moyens importants engagés dans la formation ou lorsque les enjeux de qualification concernent l'organisation toute entière.

**- La hiérarchie :**

Lorsque l'action entreprise vise l'atteinte des objectifs opérationnels de l'unité dont elle est responsable, ou bien lorsque l'action engendre une qualification collective ou individuelle du personnel appartenant à son unité de travail.

**- Les agents :**

Lorsque l'agent a l'ambition, et attend de la formation une possibilité de grimper les échelons et les échelles de sa vie professionnelle. Il sera, ainsi, intéressé à voir évoluer sa situation professionnelle présente et à venir.

**b. Les responsables de l'action et les gestionnaires :**

Ayant pour responsabilité l'assurance de la préparation, la réalisation et le suivi des actions de formation dans les meilleures conditions, les responsables de l'action et les gestionnaires peuvent être des cadres fonctionnels comme par exemple les responsables de formation ou des cadres opérationnels à qui l'on confie le pilotage d'une opération particulière.

**c. Les formateurs :**

Ayant l'identité de formateurs internes ou externes, des responsables hiérarchiques, des experts ou des consultants internes ou externes, ces derniers ont pour principales tâches la conception et l'animation des actions de formation. Néanmoins, leur champ d'action peut s'élargir comme par exemple leur intervention en amont de l'action pour comprendre les problèmes et fournir les remèdes nécessaires.

**d. Les bénéficiaires :**

Quelles que soient la pertinence et la qualité des dispositifs mis en place, aucune formation ne peut être réalisée si les bénéficiaires n'ont pas décidé d'apprendre.

Dans cette logique, les bénéficiaires sont des constructeurs et des responsables de leur formation.

## L'élaboration d'un plan de formation<sup>1</sup>

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour de plan de formation de l'entreprise. Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise elle résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation de compétence et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

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

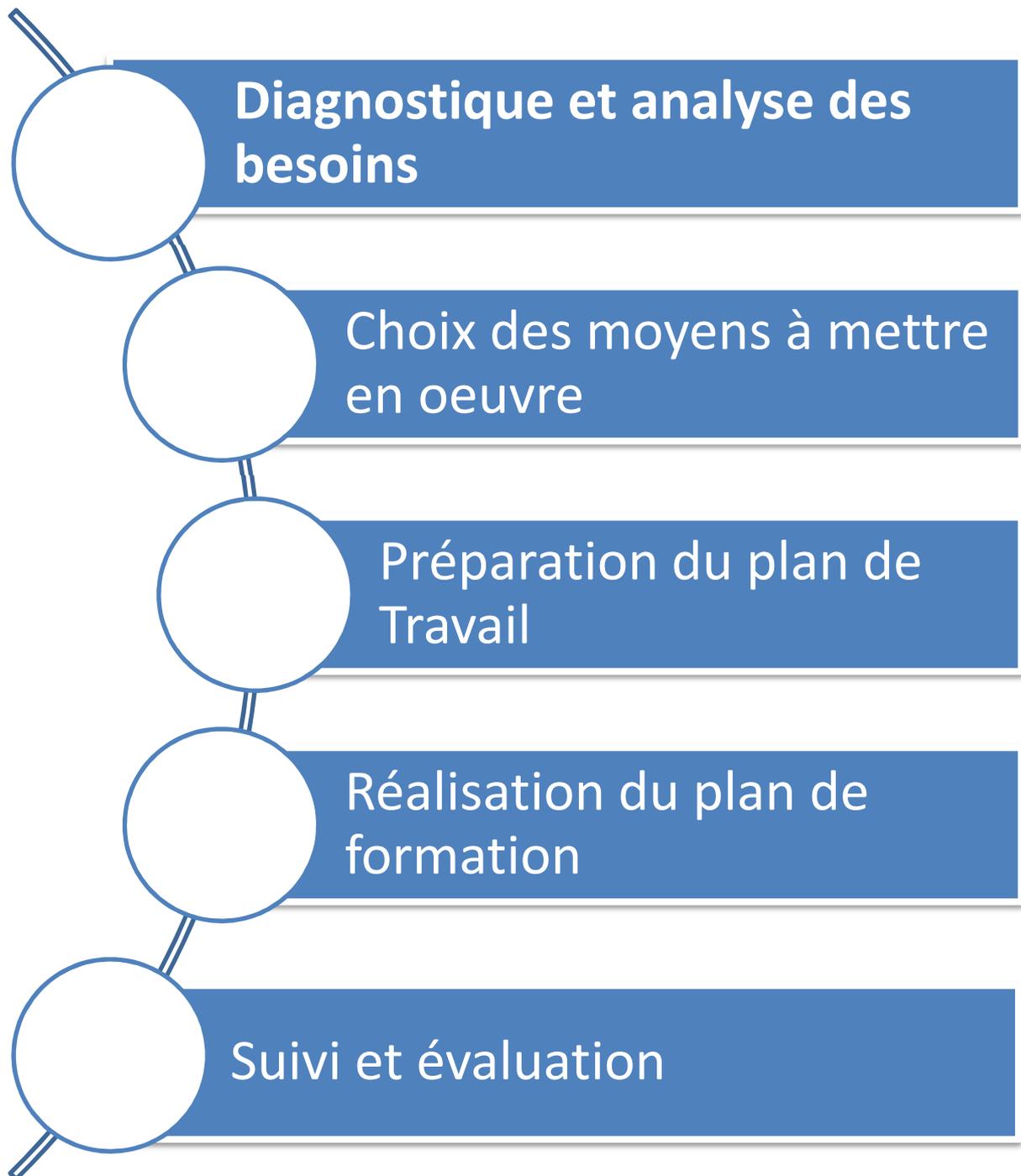
- Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...)
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés.
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier.
- Le budget et les affectations budgétaires.
- Les modalités d'évaluation.

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation et /ou le directeur des ressources humaines. On peut en distinguer trois grandes étapes : l'identification des besoins, la définition du plan et son exécution.

---

<sup>1</sup>Jean Pierre CITEAU, **gestion de Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique**, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p113, 118.

**Schéma : Les étapes d'élaboration du plan de formation<sup>1</sup>**



<sup>1</sup>Jean Pierre CITEAU, Op.cit, P 119.

## **5. L'évaluation des actions de formation**

L'évaluation devrait être systématique lors du retour du salarié. Cependant, elle reste encore rare, du fait qu'elle est complexe à réaliser. Elle peut être faite à trois niveaux. Il faut évaluer les connaissances acquises par le salarié ; évaluer la capacité du salarié à mettre en application ses nouvelles connaissances dans l'exécution de son travail ; évaluer quels sont les effets de la formation sur les performances mêmes de l'entreprise. Nous pouvons ainsi distinguer une évaluation à court terme, une à moyen terme, et une à long terme.

### **a) L'évaluation à court terme**

L'objectif est ici d'évaluer l'acquisition de connaissances par le salarié stagiaire. Cette phase est l'occasion de recueillir les impressions des stagiaires sur le contenu ainsi que le déroulement de la formation, afin de pouvoir apprécier leur niveau de satisfaction. Cette évaluation « à chaud » est dominante dans les organisations. Elle est nécessaire mais ne peut malheureusement que peu contribuer à mesurer l'efficacité de la formation. L'action peut avoir été pédagogique et le salarié peut en être content, sans forcément appliquer par la suite ces connaissances en situation concrète de travail. C'est pourquoi cette phase est insuffisante.

### **b) L'évaluation à moyen terme**

Egalement appelé « évaluation différée », ce second niveau consiste à « vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés ». (Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, 2008). Pour cela, on peut tout d'abord observer comment se comportent les salariés en situation de travail, et analyser leurs résultats à l'aide de tableaux de bords par exemple, qu'ils peuvent même remplir de façon autonome, dans un objectif d'auto-évaluation. Ce suivi du salarié demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et de son responsable. Il est donc impératif que les éléments servant à cette évaluation soient définis de façon claire et formulés en termes précis, compris par tous.

### **c- L'évaluation à long terme**

Appelé également « évaluation globale », ce dernier niveau consiste à mesurer le « retour sur investissement » des actions de formation. Pour apprécier cette efficacité, nous pouvons recourir à des indicateurs de performance, témoignant de façon directe de l'impact des actions de formations sur l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, ou encore les gains de productivité. On peut également utiliser des indicateurs de progrès, pouvant souligner certaines améliorations sur la santé de l'entreprise, comme par exemple le taux d'absentéisme en baisse ou l'amélioration de la qualité.

Même si la formation est aujourd'hui une priorité au sein de la politique des ressources humaines d'une organisation, la question de son évaluation reste peu développée, l'évaluation des stages dès le retour du salarié est la pratique la plus dominante, car la plus facilement réalisable. Souvent à partir d'un questionnaire il est possible de vérifier si le stage a été conforme aux attentes des salariés et s'il a permis d'atteindre les objectifs fixés, Mais l'évaluation de la formation reste un problème. Ce problème est de savoir si le salarié pourra utiliser les connaissances qu'il a acquises, directement sur le terrain, se traduisant alors par une amélioration de sa performance.

Trois approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité<sup>1</sup> :

- Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans de nouveaux projets, de nouvelles activités, de nouveaux produits,...)
- Impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain
- Promouvoir l'utilisation des outils et des procédures dans le but de garantir une bonne définition des besoins, pour les traduire ensuite en actions de formations efficaces.

Cette dernière approche s'apparente à ce que l'on appelle « l'assurance qualité en formation ».

Nous trouvons aussi **SOYER Jacques** propose trois grands types d'évaluation<sup>2</sup>:

Le pseudo évaluation.

L'évaluation par objectifs.

Les approches complémentaires.

#### a) **Le pseudo évaluation :**

Il existe deux types d'évaluation ; l'évaluation de l'action de formation « **à chaud** » en fin de stage, et l'évaluation « **à froid** » de l'action de formation.

##### ➤ **L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage :**

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur, sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leur apporte et leurs intentions de mise en œuvre s'il Ya lieu, cette évolution « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit. Les animateurs sont

<sup>1</sup>Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, Editions Sirey, Paris, 2008, p 140.

<sup>2</sup>SOYER Jacques, op.cit. , p250.

également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sur sa progression.

➤ **L'évaluation « à froid » de l'action :**

L'évaluation à froid porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages.

Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations reçues, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation, l'évaluation à froid est de loin la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation.

**b) L'évaluation par objectifs :**

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non, il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Les objectifs pédagogiques.
- Les objectifs de formation.
- Les objectifs finals.

➤ **L'évaluation des objectifs pédagogique :**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaire du contenu pour contrôler les acquis ; tests- retest pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercices pratiques pour les savoir-faire l'évaluation des objectifs pédagogique permet de mesurer la qualité des choix pédagogique : approche, attitude, techniques et outils.

➤ **L'évaluation des objectifs de formation :**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs le(s) formateur(s), le(s)manager(s), voire même les formés.

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour un large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi, la mesure porte sur les comportements au travail, correspond à des effets directement observables chez le formé. Est-ce qu'il a développé ses comportements ?, Est-ce qu'il trouve une facilité à s'adapter pour exécuter ou modifier ses tâches ? Le formé exécute-t-il une tâche mieux qu'il a fait déjà ? Ne fait-il pas plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

➤ **L'évaluation des objectifs finaux :**

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action, elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement, cette évaluation est pratiquée plusieurs mois ou années après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation, elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...). Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme).

c) **Les approches complémentaires :**

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables.

De plus, il n'existe pas de formations pour lesquelles la définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « **culture d'entreprise** » pour apporter des preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

Nous pouvons établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, le licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification, chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer, dans le cas de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir-être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable, mais des questionnaires d'auto-évaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

## **B. Le développement des compétences**

### **1. Définition de la notion compétence**

Pour BATAL Christian (1989) « les compétences de l'emploi correspondant aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres 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 éprouve le besoin », pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue <sup>1</sup>

1. Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien Générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple connaître les lois élémentaire de l'assurance) ;
2. Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre Concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un Voltamètre);
3. Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes Comportementales, c'est-a-dire à des «postures mentales» (exemple : être Honnête, être discret, être diplômât, être organisé ou savoir Communiquer). Les compétences sont le résultat d'expérience maîtrisée grâce aux aptitudes, et aux traits de responsabilité qui permettent d'en tirer parti.<sup>2</sup>

Le développement des compétences est la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cet effort doit se faire en contact avec la gestion des ressources humaines.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>BATAL Christian, **la GRH dans le secteur public**, tome I, édition Organisation, 1998, P. 150.

<sup>2</sup>Claude Levy LEBOYER, **la gestion des compétences**, édition Organisations, Paris 2008, p.73.

<sup>3</sup>Lwiss DIMITRI, **gestion des ressources humaines**, édition Organisation, Paris, 2000, p.435.

## 2. Les types de compétences :

Il existe 04 types de compétences se sont<sup>1</sup>:

**2-1 Les compétences générales ou transversales :** sont celles qui sont pas spécifiques a un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois

(exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

**2-2 Les compétences professionnelles :** Les compétences professionnelles sont propres a une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

**2-3 Les compétences spécifiques :** Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres a une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre a une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

---

<sup>1</sup> BATAL Christian, opcit, p155

### 3. Les enjeux de la compétence :

Il ya trois types d'enjeux qui sont :<sup>1</sup>

#### 3-1- L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...) La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises devient un enjeu économique et devant les outis engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital( le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seul force de travail.

#### 3-2- L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sue le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsque elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dit « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et de savoir-faire dans l'organisation.

#### 3-3- L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur à renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salaries la mise a jour et le maintien de leur compétences tout au long de leur carrier. Ce souci de l'employabilité, très intiment lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment ou ils ont rendu l'emploi qu'occupaient auparavant, donc le salarié et mené à devenir un acteur de son parcours professionnelle au coté de son entreprise.

---

<sup>1</sup> LOETITIA Lentilleux, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5ém édition, L'extenso, Paris, 2011, p 46, 47.

#### 4. Evaluation des compétences :

L'acte d'évaluation des compétences est indispensable pour l'ensemble des organisations car c'est de cette évaluation que se dégagera ce qui n'a pas été réalisé et puis d'y remédier.

Dans le domaine des ressources humaines, l'organisation évalue aussi bien les performances, les potentiels que les compétences revient à mesure ou apprécier l'efficacité du salaire en se posant la question : « est ce qu'il atteint les objectifs qu'on lui a assigné ? », en somme en évaluant ses résultats, ceci correspond à une échéance de court terme, en générale une année a moyen terme, l'entreprise essaye d'évaluer les compétences et le professionnalisme dans le travail, il s'agit de savoir si le salarié a les capacités, aptitudes et les comportements adéquates qui vont lui permettre d'assurer son rôle dans l'organisation avec succès, suivre avec succès une formation proposé par son entreprise. D'où la recherche à identifier la présence de certaines compétence jugées indispensable pour réussir dans l'emploi ou la formation en question en égard aux exigences des postes ou au référentiel de compétence, ces compétences sont du type technique (savoir et savoir-faire en rapport avec la nature du rôle à jouer), mais aussi en rapport avec un savoir être à travers l'identification des compétences sociales.

L'évolution du potentiel concerne plutôt le long terme et est exprimée à travers la question : « est ce que le salarié peut acquérir et développer des compétences nouvelle, peut apprendre à apprendre et en définitive évaluer rapidement vers les échelons supérieurs ? ». Dans ce type d'évaluation, on s'intéresse d'avantage aux aptitudes cognitives en rapport avec la capacité d'apprendre, et la structure de la personnalité (dynamisme, extra version, stabilité émotionnelle, maîtrise de soi...etc.) qui prédiront la réussite ou l'échec professionnel de l'évolution. Plusieurs méthodes d'évolution ont été développées par des chercheurs notamment en psychologie, en sociologie de travail et en ergonomie.

CLAUDE Lévy Leboyer<sup>1</sup> distingue trois catégories de méthodes d'évolution à savoir :

**1-**Celle qui s'apparente à des signes qui ont pour souci de mesurer certaines dimensions psychologique de l'individu indépendamment de la situation professionnelle à travers des tests abstraits développés par des chercheurs théorique qui ont prouvé leur qualité métrique, il s'agit des tests psychotechniques.

**2-**Celles qui sont proche de la situation professionnelle, elles sont construites d'une manière à pouvoir évaluer le plus objectivement possible les compétences mises effectivement en œuvre face à des taches qu'elle implique. On englobe dans cette catégorie les essais professionnelle, la simulation, l'observation en situation, la situation de groupe, des jeux de rôle .... etc.).

---

<sup>1</sup> CLAUDE Lévy Leboyer, gestion des compétences, de l'organisation, paris, 1996, 6<sup>eme</sup> tirage, 2002.

3-Enfin, la stratégie qu'on appelle les références qui s'appuient sur le passé du candidat pour prédire ses compétences futures, dans ce cas, on peut utiliser des données biographique (cv, entretien libre ou organiser, méthode de compte rendu...etc.), fourniront des informations sur les choix et les intérêts professionnelles du candidat, la participation à a vie sociale, sa capacité de travailler en groupe et à communiquer, ce qui permettra en définitive, de savoir si la personne dispose des compétences n nécessaires pour réussir dans le poste à pouvoir ou encore pouvoir survie avec des chances de succès une formation.

### **5. Le rôle de la formation dans la gestion des compétences :**

La formation joue de multiple rôle et dans notre étude de cas on s'intéresse à sa participation dans le développement des compétences donc le développement du professionnalisme.

développement du professionnalisme : la formation doit être considéré comme un moyen destiné a atteindre un objectif, et non comme une fin en soi, elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leur poste de travail, et les prépare à l'avance.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> .GUY Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectifs**, édition d'organisation, paris, 2<sup>eme</sup> édition, 2001, p131.

*Chapitre III :*  
*La Qualité de Service*

### 1- Définition :

Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fourni des avantages aux consommateurs à un moment est un lieu donnees pour apporter le changement désire, en faveur de bénéficiaires de service.

Le mot service vient du grec « servitium »qui signifie : esclave, aussi il peut exprimer l'idée de corvée

D'après léonard Berry(1984) : « Un produit est un objet, un appareil, une chose, tandis qu'un service est un acte, une prestation unique, bien que la réalisation de la plupart des services s'appuie sur des éléments matériel, l'essence de ce qui est achète est la présentation que réalise l'une des parties pour l'autre.»<sup>1</sup>

Ainsi, nous pouvons définir le terme « service »comme étant une prestation à caractère immatériel, conçue, mise au point et proposée par une entreprise a des clients.

### 2- Les caractéristiques des services :

Un service ne peut être classé dans un même cadre que un produit, ce dernier se caractérisé par plusieurs caractéristiques qui peuvent se résumé comme suit :

#### **La propriété de service n'est pas acquise :**

Les clients apprécie la valeur d'un service comme par exemple une ligne téléphonique, le savoir d'un professeur, une voiture louer, une chambre d'hôtel, la promotion professionnel des salaries

#### **L'intangibilité :**

On ne peut ni voire ni touche ni emballer un service, il est immatériel malgré le faite qui soit souvent accompagne d'élément matériel, ou les incluant dedans. Tel la rémunération qui découle du faite de la promotion d'un salaries sois verticale ou horizontale

#### **Les clients participent au processus de fabrication du service :**

Dans le service le client est en même temps client et producteur, il participe à la création du service tel qu'une prestation médicale sans le malade, ou tel que le salarie qui est responsable de la promotion des employés, et qui est lui-même en bénéficie.

---

<sup>1</sup> James TABOUL, le temps des services, édition Organisation, 1999, page 21

**L'inter-action entre le producteur et le consommateur <sup>1</sup>**

La présence de client dans la production de la prestation peut expliquer une véritable interaction entre les deux partenaires (client et prestataire), en effet « la relation de service est avant tout une relation humaine pour laquelle motivation et implication sont à la base de réussite »

**L'insociabilité de service :**

L'intangibilité de service nous a conduit à appuyer également sur le caractère de l'insociabilité de celui-ci, c'est pour cela «Balfet », « indique qu' « on ne peut pas stocker le service offert »

**L'impossibilité de Stockage:**

En raison de son caractère immatériel, le service se caractérise d'abord par une simultanéité de la production et de la consommation : Il est virtuel avant d'être produit et consommé. Cela signifie qu'il ne peut pas être stocké, d'où la difficulté de gérer et de réguler la capacité de production de l'entreprise.

- Cette capacité est déterminante pour fournir une prestation satisfaisante au client.

**3- Les différents types de service :**

Les services ont des multiples formes qui les différencient et cela selon leurs nature et le degré de nécessité qu'ils revêtent a nos yeux.de plus une entreprise ne se limitera pas à offrir un service isole a ses clients, il faut un service élémentaire par lequel le client trouvera beaucoup plus de commodité et autre élément qui peuvent mieux le satisfaire. Pour cela on peut distinguer des services dits périphériques autour d'un service de base.<sup>2</sup>

**Service de base :** le service de base constitue la raison essentielle pour laquelle le client se rend dans l'entreprise. Il s'agit très souvent de l'activité centrale ou de métier principal de la firme de service. Le service de base est celui qui va satisfaire le besoin principal du client.

**Service périphérique :** ces éléments sont conçus et organisés autour de service de base pour l'améliorer, lui donner de la valeur, le rendre plus facile d'utilisation et augmenter son intérêt, et son attractivité, la diversité des services périphériques joue un rôle dans sa différenciation et son positionnement.

<sup>1</sup>CABY Jérôme .et HIRIGOYEN Gérard **la gestion de l'entreprise familiale**, Economica, paris, 1998

<sup>2</sup> LOVLOCK .C, et WIRT .j : **marketing des sciences**, 6<sup>ème</sup> édition, édition Pearson, France, 2007, p91

Un service périphérique, c'est une prestation par laquelle le client trouvera un « plus » à son service de base, qui rehaussera sa valeur et qui permet de faire un service plus performant. Ce « plus » constitue d'un ensemble des services de moindre importance par rapport au service de base proprement dit.

#### **4- Production d'un service : la servuction**

La servuction est le processus de création de service, celui au cours duquel un service est fourni, elle correspond à l'interaction entre un prestataire et un bénéficiaire de service. Elle peut consister en une prestation ou en une opération de distribution (fourniture d'un bien matériel)

La servuction est constitué de trois éléments principaux, et c'est la définition et la gestion de ces éléments qui donnent naissance à un service et précisent sa qualité.

**Le client** : un principe de base « pas de client, pas de service »

Le système de servuction s'intéresse, tout d'abord à la gestion de la participation du client, dans ce but la segmentation s'avère essentielle car elle permet d'identifier des catégories de client homogène qui soient assez étroite pour pouvoir être satisfaire par la même proposition de service et suffisamment large pour être rentable.

Il aussi dans l'intérêt de l'entreprise de repérer les dysfonctionnements dans les modes opératoires entre le client, le support physique, et le personnel en contact et cela par l'audit qui permettra par exemple de savoir : si le client interpelle le personnel pour leur demander des informations qui sont disponible ailleurs, est ce que le client montre un haut niveau d'expertise par rapport aux taches réalisées par le personnel en contacte.

**Le personnel en contact :**

Il s'agit de, la ou les personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail nécessite d'être en contact direct avec les clients : personnel de réception, conseillers, caissier.....

Il est très important pour l'entreprise de service de concevoir et mettre au point un style original pour son personnel en contacte, car celui-ci joue un rôle capital en matière d'identification et de différenciation tout en se préoccupant du cout de ce personnel.

**Le support physique :**

S'agit du support matériel qui est nécessaire à la procédure du service, support dont va se servir le personnel, tel que les machines, support dont va se servir le client, (ex : la carte SIM), et support dont se serviront tous les deux, tel que l'environnement ou se passe le service (ex : l'agence), le support physique intègre aussi tout élément dont le client pourrait être en contact c'est -à-dire : le local, sa décoration les signalisations, les équipements, la publicité, les facteurs....etc. la préoccupation de l'entreprise de service pour ce dernier élément ne pourrait être qu'avantageux pour elle car son rôle est multiple, on peut distinguer alors que :

- le support physique donne des indices de qualité aux clients, donc contribue à la création de l'image et de la valeur pour les services.
- le support physique est un outil de différenciation de l'entreprise et de ses services vis-à-vis de la concurrence.

# **Partie pratique**

**Chapitre I :**  
**Présentation de l'organisme d'accueil**

## 6)-la présentation de l'organisme d'accueil :

- **La commune de Bejaia**

### 1) Historique :

Le Code Communal donne une définition très large de la Commune. Elle doit notamment gérer les Services obligatoires qui lui incombent : Etat civil, Santé, Sécurité, Voirie, Enseignement...etc., par les multiples attributions qui lui ont été confiées dans les domaines : Economique, Social et Culturel. Elle exerce un rôle de Création, de Coordination ; d'Orientation et de Contrôle des activités économiques implantées sur son Territoire.

Avant la création de la Commune de BEJAIA, son siège était un Commissariat de Police et un centre pénitentiaire de torture des Algériens durant la colonisation française.

La création de la Mairie de Bejaia remonte de l'année 1854 avec la Création du Service de l'Etat Civil et la création des Registres Matrices en 1890. Son objectif était basé uniquement sur l'élaboration des Actes de Naissance et de Mariages et il n'y avait qu'un nombre très limité de Travailleurs. Mais, aujourd'hui, la Commune de Bejaia est devenue une réelle entreprise avec une Structure Organique. Elle comporte dans ses effectifs 1723 Salariés dont 1170 Titulaires, 553 Contractuels.

### 2) La situation géographique :

La Commune de BEJAIA (Saldae, Naceria, Hammadides, Bougie ou encore Bgayet), Riche de ses différences, tant sur le plan Historique que Géographique, est porteuse d'une véritable dynamique de changement.

Chef-lieu de Wilaya depuis 1974, la Ville de BEJAIA a ses limites avec les Communes de Oued Ghir, Tala Hamza, Boukhelif, Toudja ainsi qu'avec la mer. Si à une époque, elle était constituée de vingt et un (21) quartiers, aujourd'hui, elle s'est développée en intégrant Ighil-Ouazoug, Cité Remla, Tizi, Ihaddaden, Tala Ouriane, Quartier Seghir, Amriw, Sidi Ahmed, Cité Tobbal, Ighil-El-Bordj, Dar Nacer, Smina, Tala Merkha, Boukhiana, Amtik, Oussama, et bien d'autres Quartiers et villages. En effet, l'urbanisation à BEJAIA a été très Rapide et importante grâce au programme de Développement de la Commune de BEJAIA.

Actuellement, la Commune de BEJAIA Compte une Population de plus de Cent Soixante Dix Mille (170.000) Habitants.

### **3) Description de la D.R.H :<sup>1</sup>**

C'est l'une des directions les plus importantes dans l'organigramme structurel de la commune qui se voit confiée une mission des plus importantes à savoir la gestion de la carrière de ses employés à travers différentes missions en commençant par le recrutement jusqu'à la mise en retraite de ses salariés en passant par ses promotions verticales et horizontales et bien sûr leurs formations et les différentes prestations qu'elle leur fournit. Elle se compose de 130 postes budgétaires concernant les postes supérieurs qui sont répartis comme suit :

- (01) Secrétaire Général de la Commune,**
- (02) Chef de Division,**
- (10) Directeur,**
- (26) Chef de Service,**
- (49) Chef de Bureau,**
- (43) Chef de Section,**

Concernant la direction des ressources humaines elle se compose de<sup>2</sup> :

***-01 direction***

***- 02 Services.***

***- 04 Bureaux.***

***- 06 Sections.***

---

<sup>1</sup> Le Décret Exécutif n° 91/26 du 02 février 1991 portant Statut Particulier des Travailleurs Appartenant au Secteur des Communes notamment ses articles 117 et 118 prévoient la Liste des Postes Supérieurs énumérés ci-après au titre de l'Administration Communale révisée par le décret exécutif n°11-334 de 22.09.2011 pourtant le statut particulier des collectivités territoriales

<sup>2</sup> Un Arrêté n° 807/SG/2001 du 11 Septembre 2001, fixant le nombre de postes Supérieurs de la Commune de Bejaia qui sont

#### 4) Les missions des différents services de la DRH

##### I. Service du Personnels :

Se compose :

- 02 Bureaux.

- 02 Sections.

##### 1. Bureau du personnel administratif, chargé :

- De la gestion et du déroulement de la carrière des personnels administratifs.
- De l'affectation de postes de travail.
- Reconstitution de la carrière des personnels.

##### 2. Bureau du personnel technique, chargé :

- De la gestion et du déroulement de la carrière des personnels techniques.
- De l'affectation de postes de travail.
- Reconstitution de la carrière des personnels.

1. -Section Personnel du nettoyage et assainissement.

2. Section Ouvriers professionnels et conducteurs automobiles.

##### II. Service de la formation et relations sociales :

Se compose :

- 02 Bureaux.

- 04 Sections.

##### 1. Bureau de la formation, chargé :

- Du Recensement des Besoins en Personnel.
- Du Suivi de la Formation et de Perfectionnement des Personnels.

- De l'élaboration du plan de formation.
- De la Tenue des Tableaux des Effectifs.
- La mise a jour des états nominatifs des salariés
- Le suivi du mouvement des employés permanent et contractuels (cessations temporaires et définitives, nouvelles recrues....)
- L'élaboration du P.G.R.H (plan de gestion annuel des ressources humaines).
- Des questions de Travail : Emploi de Jeunes, Apprentissage, Formation.
- Accueil et Orientation des Jeunes.
- Diffusion des Informations en matière d'Emploi et Apprentissage.
- Relation avec les Centres de Formation Professionnelle.

**a) - Section Apprentissage.**

Elle est chargée du recensement des employeurs susceptible d'accueillir des jeunes apprentis et de les mettre en relation avec les centres de formation professionnelle et autres instituts spécialisés.

**b) - Section Emploi des jeunes**

Autrefois active elle est chargée d'établir des contrats d'emploi de jeunes et leurs suivi.

**2. Bureau des relations Sociales, chargé :**

- Déclaration d'immatriculation des travailleurs.
- Gestion des absences (Suivi des agents en maladie, longue maladie et accident de travail).
- Médecine de travail.
- Le suivi et le traitement des cas d'invalidité avéré.
- L'établissement des attestations de travail et de salaire.
- Attestation de reprise ou de non reprise de travail.
- Gestion des allocations familiales.

**a) -Section des relations avec la caisse de sécurité sociale et mutuelle, chargée**

Des déclarations de sécurité sociales des salariés

**b) -Section Relations avec la caisse nationale des retraites chargée :**

Du traitement des situations de mise en retraite des salariés

**Chapitre II :**  
**Présentation, analyse et interprétation des**  
**résultats**

**1. Présentation des données Personnelles des cadres :****Tableau n°1** : Répartition des cadres selon le genre

| <b>Le Genre</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-----------------|-----------------|--------------------|
| <b>Masculin</b> | <b>08</b>       | <b>66,66 %</b>     |
| <b>Féminin</b>  | <b>04</b>       | <b>33,33 %</b>     |

Dans ce tableau ou sont réparti les cadres interrogés par leurs genre on remarque que le genre masculin représente plus de 66% contre plus de 33% du genre féminin.

**Tableau n°2** : Répartition des cadres selon le niveau d'instruction

| <b>Niveau d'instruction</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-----------------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Primaire</b>             | <b>0</b>        | <b>00 %</b>        |
| <b>Moyen</b>                | <b>2</b>        | <b>16.66 %</b>     |
| <b>Secondaire</b>           | <b>6</b>        | <b>50 %</b>        |
| <b>Supérieur</b>            | <b>4</b>        | <b>33.33 %</b>     |

Dans ce tableau le niveau d'instruction secondaire des cadres interrogés représentent la moitié 50% contre plus de 33% pour le niveau supérieur et plus de 16% pour le niveau moyen, quant au niveau primaire il est nul 0%.

**Tableau n°3** : Répartition des cadres selon la situation matrimoniale

| <b>Situation matrimoniale</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Marié</b>                  | <b>10</b>       | <b>83,33 %</b>     |
| <b>célibataire</b>            | <b>2</b>        | <b>16,66 %</b>     |
| <b>Veuf (veuve)</b>           | <b>0</b>        | <b>00 %</b>        |
| <b>Divorcé</b>                | <b>0</b>        | <b>00 %</b>        |

Ce tableau représente la situation matrimoniale ou on retrouve plus de 80% des cadres sont mariés contre plus de 16% des célibataires quant au veuf (veuve) et les divorcés c'est 0%.

**Tableau n°4** : Répartition des cadres selon leurs Expérience professionnelle

| <b>Expérience professionnelle</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|
| <b>5ans</b>                       | <b>3</b>        | <b>25 %</b>        |
| <b>10ans</b>                      | <b>5</b>        | <b>41,66 %</b>     |
| <b>15ans</b>                      | <b>3</b>        | <b>25 %</b>        |
| <b>Plus de 15 ans</b>             | <b>1</b>        | <b>8,33 %</b>      |

Ce tableau qui répartit les cadres par rapport à leurs expériences professionnelles, ceux qui cumulent 10 ans représente plus de 40% contre 25% pour les 5ans et 15 ans, quant à ceux qui ont plus de 15ans ne représente que 8% .

### **Présentation des données personnelles des salariés :**

**Tableau n°5** : Répartition des salariés selon le genre.

| <b>Le Genre</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-----------------|-----------------|--------------------|
| <b>Masculin</b> | <b>5</b>        | <b>83,33 %</b>     |
| <b>Féminin</b>  | <b>1</b>        | <b>16,66 %</b>     |

Ce tableau propose la répartition des salariés interrogés selon le genre ou le masculin représente plus de 83% contre plus de 16% du genre féminin.

**Tableau n°6**: Répartition des salariés selon la Situation matrimoniale

| <b>Situation matrimoniale</b> | <b>Effectif</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Marié</b>                  | <b>4</b>        | <b>66,66 %</b>     |
| <b>célibataire</b>            | <b>2</b>        | <b>33,33 %</b>     |
| <b>Veuf (veuve)</b>           | <b>0</b>        | <b>00%</b>         |
| <b>Divorcé</b>                | <b>0</b>        | <b>00%</b>         |

Ce tableau représente la situation matrimoniale ou on retrouve plus de 66% des salariés sont mariés contre plus de 33% des célibataires quant au veuf (veuve) et les divorcés c'est 0%.

**Tableau n°7** : Répartition des salariés selon le niveau d'instruction

| Niveau d'instruction | Effectif | Pourcentage |
|----------------------|----------|-------------|
| Primaire             | 3        | 50 %        |
| Moyen                | 2        | 33,33 %     |
| Secondaire           | 1        | 16,66 %     |
| Supérieur            | 0        | 00 %        |

Dans ce tableau le niveau d'instruction primaire représente 50% des salariés interrogés contre plus de 33% de niveau moyen et plus de 16% de niveau secondaire et 0% pour le niveau supérieur.

**Tableau n°8** : Répartition des cadres selon leurs Expérience professionnelle

| Expérience professionnelle | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------|----------|-------------|
| 5ans                       | 1        | 16,66 %     |
| 10ans                      | 1        | 16,66 %     |
| 15ans                      | 3        | 50 %        |
| Plus de 15 ans             | 1        | 16,66 %     |

Ce tableau qui répartit les salariés par rapport à leurs expériences professionnelles, ceux qui cumulent 15 ans représentent 50% contre plus de 16% pour les autres, 5ans et 10 ans, et ceux plus de 15ans.

## 2. Analyse du contenu des entretiens :

Cette étape comporte la transcription, l'interprétation et l'analyse des réponses obtenues auprès de nos sujets interviewés, nous nous sommes intéressés à reproduire surtout les passages les plus importants et qui sont adéquate à notre thème, mais aussi relatives aux questions posées dans notre problématique.

La réalisation de ces entretiens date de 17 /05 /2015, ils sont réalisés au sein d'APC de Bejaia et à travers différents services que contient cette institution on citera entre autres, service de personnel en premier lieu, (**archives, informatique, marketing, finances et comptabilité**).

### a) Analyse des entretiens des cadres :

#### *Question N°1:*

#### *Avez-vous bénéficié d'une formation ?*

Les réponses communément retenues sur cette question sont de nature variable pour les douze cadres, cinq d'entre eux confirment qu'ils ont suivi une formation, ils utilisent les expressions suivantes. « *...Oui bien sûr..., une formation de deux ans,..... j'ai de la chance oui, de suivre une formation six mois .....vraiment c'est une expérience enrichissante sur le plan personnel et professionnel ....* »

Pour les sept cadres restant, ils ont déclaré clairement qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation, par ce que ils non pas eut d'opportunité émanant de leurs employeurs, ou par manque d'information, en rapport avec celle-ci, pour qu'ils puissent la suivre à leurs initiative ou simplement parce que estimant qu'ils ne n'ont pas besoin. Ils ont agrémenté par «*...j'ai pas eu cette chance ..., je ne suis pas au courant de la procédure ..., mes capacités sont suffisantes..., je me sens très bien dans mon travail actuellement* ..... »

#### *Question N°2 :*

#### *Quelle type de formation et quelle est la durée de celle-ci ?*

Sur les cinq cadres que nous avons interrogés et qui ont déjà bénéficié d'une formation, les trois premiers ont répondu qu'ils ont suivi une formation de courte durée qui s'inscrit dans un cadre de recyclage afin de mettre ajoure leurs connaissances, « *...j'ai suivi une formation de*

*recyclage qui a duré six mois..., ..... c'était une formation de trois mois intermédiaire..... »*

Par contre les deux autres ont affirmé avoir bénéficié d'une formation diplomate de longue durée qui s'est étalée sur deux ans qu'ils ont suivie ensemble et à la même période, au niveau de l'institut, «...j'ai suivie une formation de deux ans à INPED..., ma formation a duré deux ans sanctionnée par un master professionnel ..... ».

***Question N°3 : à votre avis votre formation peut-elle redéfinir vos aptitudes et faire évoluer vos compétences ?***

Dans cette question les réponses des cadres ont été unanimes, car tous les interviewés s'accordent à dire que la formation leurs donne une autre vision concernant les aptitudes et les comportements à adapté dans le milieu de travail, et contribue efficacement a acquérir un savoir qui est sensé améliorer leurs compétences. Et cela se manifeste comme suite « .....***Je pense qu'il Ya toujours des choses à apprendre travers cette formation.....c'est sûr, en matière d'aptitudes et de compétences elle est nécessaire..... C'est l'évidence même ..... »***

**Question N°4**

***Considérez-vous que la formation est un facteur de :***

***Reconnaissance***

***Avantage***

***Difficulté***

Pour cette question les douze interrogés ont répondu différemment car cinq d'entre eux considère la formation comme facteur de reconnaissance et d'avantages, vu qu'elle leurs permet d'être mieux considéré dans leur milieu de travail, et leurs assure des possibilités dans le cadre professionnel, à savoir une éventuelle promotion à travers laquelle ils pourront acquérir des avantages socioprofessionnel « .....***Elle me permet d'être promu ou d'occupé un poste supérieur..., .....un grade supérieur implique un meilleur salaire..., ...m'a permis de mieux maitrise les outils de gestion comme les NTIC, ....une manière de me sentir impliquer dans mon travail... »***

Par contre les sept restant ils voient dans la formation une difficulté avérée qui se traduit par des contraintes que ça soit professionnels à savoir l'impossibilité de joindre la formation et l'accomplissement de leurs tâches ou personnel qui se manifeste à travers le sentiment de peur et un comportement de résistance à tout ce qui est inconnu et nouveau «

**Question N°5 :**

***Pensez-vous que l'acquisition du savoir-faire influence positivement la qualité de service fourni ?***

Les avis convergent vers l'affirmation que grâce à aux compétences des uns et des autres les cadres peuvent engager leurs connaissances et leurs savoirs techniques, qui pourront faciliter le contact avec les salariés, et engendrer un esprit d'appartenance, et adopter de nouveaux comportements vis-à-vis de la gestion quotidienne des affaires concernant ces derniers et cela s'illustre à travers les réponses obtenues « *....oui bien sûr, je pense que si évident.....pour arriver à une bonne qualité de service il faut un savoir-faire.....les prestataires de service doivent maîtriser tout actualité en matière techniques et ce mettre à jour ..... »*

**Question N°6 :**

***A quel niveau la compétence peut intervenir pour améliorer la qualité de service ?***

***Niveau relationnel, Niveau technique.***

En posant la question sur l'intervention des compétences dans l'amélioration de la qualité de service, les réponses étaient aussi très différentes et opposées les opinions sont controversées les uns que les autres, sur douze cadres, six d'entre eux ont répondu directement que la qualité de service rendu dépend de l'amélioration du niveau technique des cadres qui passe par une formation adéquate, qui est sensée apporter une mise à niveau et ainsi permettre aux cadres formés d'acquérir de nouvelles techniques susceptibles de porter le niveau des services à un degré appréciable d'une manière à pouvoir intervenir efficacement au niveau de l'accomplissement de leurs tâches « *.... Le savoir théorique et les nouvelles méthodes et règles de gestion influence la qualité de service .....la mise en action des démarches pratiques .....,..... Je crois que les NTIC qui peuvent s'acquérir par la formation jouent un rôle essentiel à la matière de gain de temps..., .... Oui moi personnellement je*

*pense que c'est au niveau technique, qui permet un accès facile et rapide à toute information liée à mon travail.... »*

Tandis que, deux entre les douze ont exprimé leurs avis qui se penche sur le niveau relationnel, en expliquant que la relation entre les cadres qui fournissent un service dépend de leurs qualités humaines et leurs capacités de maîtrise à travers une meilleure conduite, et l'adoption d'un comportement professionnels vis-à-vis des demandeurs des services et cela ne peut être concrétisé que par une gestion des relations personnelles et professionnelles, d'une manière à offrir un accueil de qualité, et une information juste et précise «.....**Le côté relationnel peut être amélioré à travers les bonnes attitudes et des valeurs morales et spirituelles afin de mieux servir .....avant toute chose je pense qu'il faut d'abord revoir la manière dont ils gèrent leurs relations avec les gens qu'ils servent on adoptant des comportements différents.....** »

Par ailleurs quatre de nos interviewees ont défendu que, les compétences doivent intervenir pour améliorer la qualité de service dans les deux niveaux, relationnel et technique, qui donnera la possibilité aux cadres d'adopté des techniques pratiques qui dicteront la façon dont le service est rendu, et mobiliser leurs propres ressources et celles de leurs environnement de travail «... **la formation doit prendre en compte le côté technique et le côté relationnel....., ....ils suffit pas de formé les cadres a fin maitrisé les nouvelles techniques, mais il faut aussi qu'ils apprennent à mieux gérer les relations individuelles et collectives.....c'est le principe de la philosophie de vie.....**»

### Question N°7

*Ya-t-il des méthodes ou des démarches à tenir pour arriver à obtenir une meilleure qualité de service ?*

Selon les cadres interrogés, la qualité de service dépend en premier lieu des compétences des prestataires, contenu de leurs savoir-faire, et savoir être, qui se traduit à travers le bagage théorique, la maîtrise des méthodes et des règles de gestions, ainsi que des techniques et les attitudes mentales, et leur capacité d'action, et l'efficacité dans leur intervention pendant l'exécution de leurs taches «.....**La maîtrise des règles de gestion est un atout.....les comportements des gestionnaires et très important dans le service.....le savoir-faire et le savoir être...** »

**Question N°8 :**

***Que pensez-vous de la qualité de service fourni aux salariés actuellement ?***

D'après les sept (7) interviewés la qualité du service fourni aux salariés est acceptable et répond généralement aux attentes de la majorité des salariés qui se manifeste à travers une bonne prise en charge de leurs sollicitations relative à la gestion de leurs carrières. « ..... ***Je peut dire que c'est dans les normes, mais elle peut être améliorée,..... Je suis satisfait car toutes les demandes sont prises en charge dans les meilleurs délais possibles..... acceptables.....*** ».

Quant aux cinq autres leurs avis restent partagés entre une qualité de service moyenne et faible « .....elle reste au-deçà des attentes des salariés .....elle peut être qualifiée de faible para port..... »

**Question N°09 :**

***Avez-vous le sentiment que votre formation vous a permis de mieux maîtriser vos tâches, à travers l'apprentissage de nouvelles techniques ?***

Dans les réponses des cinq cadres interrogés on a constaté, qu'ils ont été unanime à affirmer qu'à travers leur cycle de formation, ils ont acquis de nouvelles techniques relatives à la gestion du personnel, à savoir l'utilisation de l'outil informatique, qui implique le recours à e-grh, en utilisant des logiciels et de applications susceptible d'être un support très important qui facilite le traitement des données concernant le personnel et ainsi gagner un temps considérable, quant au côté comportementale il s'est avéré que la formation leur a permis d'adopter une nouvelle approche qui touche essentiellement la façon de gérer les différents conflits interpersonnel et d'améliorer leur accueil vis-à-vis des salariés pour un meilleur service rendu et cela s'est clairement distingué comme suite « .....***je pense que ma formation aidé à mieux comprendre les enjeux de la gestion.....c'est une évidence que elle a contribué à mettre à jour mes connaissances en informatique qui me servons a mieux maîtriser mes tâches ..... C'est toujours un plaisir de découvrir de nouvelles techniques et se recyclé car les méthodes change constamment..... Oui c'est vrai quelle nous a beaucoup aider à soigner notre aspect communicatif .....*** ».

**Question N°10**

***Pensez-vous que la formation peut améliorer la qualité de service fourni ?***

Les avis sont encore identiques entre les cadres interrogés, ils ont valorisé la formation, ils ont insisté sur le rôle qu'a joué la formation, grâce à elle les bénéficiaires acquies des connaissances et des techniques professionnels qui facilite le contact avec les salariés et engendrer un esprit d'appartenance, puis amélioré la qualité de service entre ses membres permet les expressions les plus utiliser «*oui absolument..., bien sûr ..... Oui par ce que la formation est une sorte de professionnalisation.....* »

**Question N°11:**

***Pensez-vous que votre formation à apporter un plus (+) en matière de la qualité de service ?***

Nous avons posé cette question seulement au cinq cadres, qui ont suivie une formation, leurs réponses étaient presque les mêmes, que la formation n'apporte que de bien, car ils affirment que leurs visions a changé énormément après leurs formation ou ils ont découvèrent de nouvelles techniques de gestion, et des attitudes susceptible d'influencé positivement sur la qualité de service, qu'ils peuvent fournir qu'ils ne soupçonnés pas du tout .et cela se manifeste à travers leurs réponses « *.....c'est sur..... la formation peut contribuer à avoir des services de qualité ....., ...à mon avis il n'y pas d'autre moyen pour atteindre cet objectif qu'à travers la formation....., ...tout passe par une politique sérieuse qui se base sur l'investissement sur l'homme, en le formant a mieux servir les autres* »

**Question N°12 :**

***Que proposez-vous pour améliorer la qualité de service en matière de formation ?***

Nous avons reçus des réponses différentes car en retrouve ceux qui ont insisté sur le fait que la formation doit être en premier lieu **attirante** et **motivante** car elle doit être présentée dans un plan de formation d'une manière simple dans un langage compréhensif par la majorité des salariés et respecter les conditions et les contraintes socioprofessionnelles de chacun et savoir répondre favorablement aux attentes et aux exigences des uns et des autres en plus de son caractère flexible et courte de durée et être compatible avec le domaine exercé.et cela peut être observé d'après leurs réponses « *.....la manière de présenté et d'exposé le plan de formation peut inciter les gens à s'intéressé mieux à la formation.....,.....oui mais elle doit être apportée quelques avantages comme la possibilité de promotion dans le*

*grade ou pouvoir accéder au postes supérieurs afin d'améliorer sa situation.....,  
.....je pense qu'elle doit être flexible et respecté au maximum l'emploi de temps  
des salaries et pas trop longue .....),..... si elle ne s'inscrit pas  
dans le même registre professionnel c.à.d. même domaine de travail elle ne pourra pas  
réussir ..... »*

## b) Analyse des entretiens des salariés :

Question N°1 :

*Pouvez-vous nous définir la nature de votre relation avec le service du personnel ?*

En posant la question de le relationnel pour les salariés, les réponses été aussi très différentes et opposées les opinions sont controversés les unes que les autres, sur six salariés quatre d'entre eux ont répondu avec des expressions qui manifeste un certain désarroi et révèle un mécontentement avéré l'argument avancé par ces salariés c'est le manque de communication ressentie auprès de leurs supérieures hiérarchiques et le manque d'initiative « ***pour dire que je suis valorisé il faut que je le sois au niveau relationnel .....On disant elles sont conflictuelles, incompréhensives, manque de communication. Dans certaines situations nos doléances ne sont pas transmises à nos supérieures on ne voit pas la reconnaissance de notre travail.... le fait de ne pas être compris par son supérieure sa contribue à créer des situations de conflits »***

Tandis les deux autres on qualifie leurs relation avec le service du personnel de relation standard ou ils peuvent avoir le minimum de service qui concerne leur carrière sans autant arrivé à des situations conflictuelles « ***.....Une relation normale, dans un cadre professionnel,..... je peux vous dire que c'est l'un des services ou je me sens mieux servi »***.

Question N°2 :

*Êtes-vous satisfait de la qualité du service fournit par votre service du personnel ?*

Quatre des salarié questionné ont affirmé être plus ou moins satisfait on évoquant qu'il y a un meilleur accueil, une prise en charge satisfaisante en matière de gestion e la carrière, les délais de traitement sont acceptable, avec une certaine transparence dans l'accès et le traitement de l'information « ***...je pourrais dire que en général c'est acceptable,.....il y a un bon accueil et j'ai accès facilement à l'information concernant l'évolution da ma carrière..... »***. Mais les deux autres ont eu des avis différents quant à la qualité de service reçus en affirmant « ***.....l'accueil est médiocre et je n'ai aucune idée sur la façon dont ma carrière est gérée..... Je ne suis pas du tout satisfait car elle ne répond a aucune norme en matière d'accès a l'information ou des perspectives qui vos donne le sentiment d'être dans un milieu de service public..... »***

***Question N°3 : quelle sont les éléments qui vous paraissent insuffisants en matière de service rendu ?***

Pour cette question les réponses ont été unanimes, en citant des insuffisances relatives au côté technique concernant la logistique et les moyens mis à la disposition des prestataires, et le côté humain qui se rapporte aux prestataires eux-mêmes. « ... **absence d'une structure d'accueil susceptible de nous informer et nous orienter dans notre quête d'information..... le manque des moyens modernes qui sont censés être utilisés actuellement.....les agents du service personnel, qui à mon avis doivent être triés selon des critères de compétence et de professionnalisme.....** »

**Question N°5 :**

***Selon vous quelles sont les sources de ce dysfonctionnement qui entrave une meilleure prestation de service auprès des salariés ?***

D'après les réponses des salariés, on constate ceux qui l'imputent à des raisons d'ordre purement organisationnel, tandis que d'autres c'est plutôt le facteur humain qui est la source de ce dysfonctionnement et les avis sont partagés car on retrouve 03 d'entre eux qui disent que « ..... **C'est dû à l'organisation car elle reste défaillante ..... Je crois que les différents services sont mal répartis par rapport aux tâches allouées et c'est une véritable anarchie.....** ».

Alors que les 03 autres penchent sur le facteur humain en indiquant « ..... **....Le vrai problème vient des employés car personne n'est à sa place .....il faut se pencher sur les vraies raisons qui trouvent leurs sources dans la capacité des agents à s'adapter aux nouvelles technologies .....** ».

**Question N°6 :**

***Avez-vous constaté un changement positif dans la manière de servir, au niveau de votre direction des ressources humaines actuellement ?***

Les réponses ont été diverses mais toutes dans le sens d'un constat positif qui converge vers un aveu qui affirme qu'il y a vraiment un changement qui est visible à des différents niveaux, qui se manifeste dans les comportements individuels et collectifs ainsi que les délais réduits dont les prestations sont rendues, en plus du volet information ou celle-ci devient plus accessible avec les nouvelles technologies adoptées. « .. **je pense que les délais de prestation ont diminué considérablement .....bien sur la relation avec le service s'est beaucoup améliorée ....** »

**Question N°7 :**

***Pensez –vous que la formation des cadres peut être une solution pour améliorer la qualité du service perçue par les salariés ?***

D’après les reponses obtenu de tous les salariés la formation des cadres reste un élément essentiel qui peut avoir des effets positifs sur la qualité de service rendu, car elle constitue un levier pour élever le niveau de prestations et contribue à revoir la politique des services en investissant sur l’homme «.....***les ressources humaines représente aujourd’hui un facteur de développement important et l’investissement en elle peut être une solution adéquate..... C’est sur la qualité de service ne peut être améliorée qu’a travers une politique sérieuse et compatible qui passe inexorablement par la formation.....*** »

**Question N°8 :**

***Que proposez –vous pour obtenir une meilleure qualité de service et ainsi arriver à satisfaire les salariés ?***

Pour cette question les propositions ont été variées, et riches car chacun va de son avis sur la question en proposant des dispositions qui touches l’aspect organisationnel concernant surtout l’allègement des procédures administratifs et une réelle volonté de combattre une bureaucratie pesante ,ainsi que attention particulière sur la formation des agents en charge de fournir des prestations pour les salariés et favorisé l’initiative et encourager l’innovation et la créativité et soigner le côté relationnel qui s’impose comme un élément déterminant dans toute relation qui a comme objectif final l’obtention d’une qualité de service plus au moins acceptable et satisfaisante pour toutes les parties. « .....***je crois qu’une réglementation allégée et mieux adapté aux exigences des salariés peut être une solution ..... Il faut améliorer les conditions de travail en général et adopté une organisation souple et flexible .....c’est évident qu’il faut donner une place primordiale au relations humaines .....*** ».

### ***3. Interprétation des résultats des entretiens***

Dans ce qui suit l'interprétation des résultats repose essentiellement sur le contenu de nos entretiens qui nous révèlent des données susceptible de répondre à nos questionnements, en premier lieu ceux relatif à notre problématique qui s'articule sur le rôle de la formation et son impact sur la qualité du service public fourni, à travers le développement des compétences des cadres qui peuvent participer efficacement à améliorer certains aspects de le leurs comportement et développer un savoir-faire, et un savoir être, d'une manière à être plus efficace dans l'accomplissement de leurs tâches et ainsi amélioré la qualité de service fourni aux employés. En second lieu pouvoir affirme ou infirme nos hypothèses.

Concernant les cadres qui ont bénéficié d'une formation que ça soit, à longue ou courte durée, les données recueillies nous amène à dire que la formation dont ils sont bénéficiaire leur a permis d'acquérir de nouvelles techniques en matière de gestion qui touches les deux aspects primordiales à savoir l'aspect organisationnel et relationnel, car ils ont indiqué qu'ils ont constaté un changement positif dans leurs aptitudes à gérer des situations autrefois complexes, cela implique une relation directe entre la formation qui constitue un moyen très efficace, qui se traduit par l'amélioration de leurs savoir-faire à travers le développement de leur facultés morales, qui se manifestent clairement dans leurs capacité à mieux maîtriser le côté relationnel et savoir réagir et surtout agir face aux différentes situations conflictuelles quotidiennement rencontrées, mais aussi cette capacité à mieux manipuler les moyens techniques tels que les outils informatiques, les logiciels de gestion et les différentes applications qui se révèlent indispensables actuellement dans la gestion des ressources humaines.

cette formation répond au premier lieu à des attentes exprimées par les cadres car dans la plupart des cas elle reste de leur initiative, malgré que des fois elle est une astreinte imposée par l'administration, qui doit dans sa politique appliquer un plan de formation et se mettre en conformité vis-à-vis des textes réglementaires et du statut particulier de la commune qui l'exige, surtout en ce qui concerne l'administration des collectivités territoriales organise, de façon permanente au profit de ses fonctionnaires, des cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage en vue d'assurer l'actualisation de leurs connaissances, l'amélioration de leurs qualifications, leur promotion professionnelle et leur préparation de nouvelles missions. car en adoptant une politique de formation qui formellement sensé apportée une dynamique constructive et une continuité dans un processus qui a pour objectif à court terme réussir une intégration et une meilleure adaptation des nouvelles recrues, et se pencher à moyen et long terme à recycler le niveau de ses employés

et mettre à jour leurs connaissances en matière de gestion et développer leurs aptitudes personnelle et professionnelle .

Autrement dit, l'acquisition des connaissances et le développement des compétences des cadres reste essentiellement dépendante de la formation qui doit être considérée en permanence comme un levier indispensable à toute évolution technique et humaine, du moment que, quel que soit leur qualification et leur formation initiale à travers les différents établissements qui forment nos cadres, cela reste insuffisant car les employés trouvent des difficultés énormes à s'adapter à leurs nouveaux postes de travail , afin d'accomplir les tâches qui leur sont assignés, et surtout des problèmes d'intégration dans un milieu de travail de plus en plus exigeant, par conséquent la formation est considérée comme un support indispensable et irrémédiable qui s'inscrit dans la politique de la commune de Bejaia, afin de permettre à ses cadres de s'insérer et améliorer leurs connaissances , leurs attitudes , et compétences, pour accomplir leurs tâches d'une façon efficace et précise.

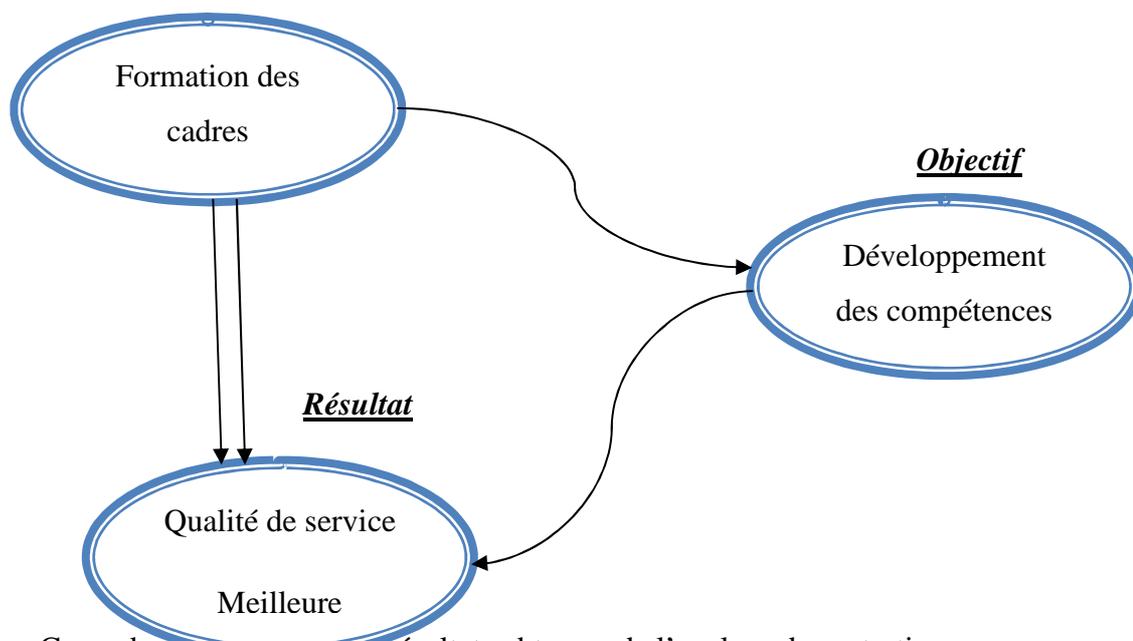
Toutefois il résulte une certaine amélioration de la qualité de service qui reste l'objectif principal dans une institution à caractère administratif comme les collectivités territoriales, car à travers une politique s'inspirant d'une stratégie globale visant à améliorer la qualité de service public rendu au niveau des institutions, dans une démarche de réforme initiée récemment par les autorités centrales, le développement des compétences des cadres et surtout les cadres dirigeants ne constitue pas un objectif en soi, mais un moyen et instrument qui peut conduire inexorablement à un résultat probant, qui se manifeste positivement dans l'amélioration, de l'accueil et un accès plus rapide à l'information , la réduction des délais de traitement des doléances et l'adoption d'une stratégie de communication plus transparente qui s'inscrit dans un cadre relationnel qui vise à rapprocher l'administration des cadres et du citoyen en général .

En effet, tout développement des compétences à travers ses deux aspects techniques et relationnels, est à la fois un objectif de l'organisation et celui des cadres, car ces derniers en exprimant leurs besoins d'être formés afin de se mettre à jour dans le domaine technologique, s'inscrivent dans la logique de l'organisation elle-même qui prône une démarche de développement visant à se mettre en adéquation et se positionner en force , dans un marché tertiaire concurrentiel, qui exige de plus en plus des cadres compétents qui seront en mesure d'assurer une qualité de service de haute gamme, dans un monde où la mondialisation règne en maître .

Cependant, ce résultat qui se dégage de la formation à savoir apprendre ou réapprendre au personnel et plus particulier aux cadres dirigeants, à qui on confie des tâches plus au moins axées sur l'encadrement des salariés et assurée une coordination et mettre en place une organisation formelle, celles-ci ne peuvent être réalisées qu'à travers un développement de leurs savoir-faire et leurs savoir-être pour adopter des attitudes différentes et acquérir de nouvelles connaissances et techniques de gestion, qui leur permettra assurément de se mettre dans une position de prestataires de service non seulement en quantité, mais surtout en qualité appréciable, cette lecture a tendance à nous orienter vers une vérité, que le développement des compétences implique directement une meilleure qualité de service rendue aux salariés.

Par ailleurs se basant sur les données obtenues dans notre recherche, et à travers les réponses des interviewés que ça soit les cadres ou les salariés, nous pouvons dire que la formation reste un outil indispensable à tout développement de compétences qui touche toute forme de savoir et permet sans aucun doute de se mettre à jour en ce qui concerne les facultés morales et techniques des cadres dirigeants, qui a comme conséquence directe l'amélioration de la qualité de services perçus par les salariés, cela nous permet de déduire d'une manière formelle que la qualité de service et le résultat direct de la formation, qui peut être représenté sous forme du schéma suivant :

### Outil



Cependant, et à travers les résultats obtenus de l'analyse des entretiens nous pouvons déduire avec force l'existence d'une relation étroite entre la formation des cadres au niveau du service personnel de la commune de Bejaia et la qualité de service qu'eux même

fournisse a leurs salariés, cette relation se manifeste clairement a travers une meilleurs prise en charge des doléances des employés et se dévoile par l'acquisition de nouveau savoir faire en matière de maitrise des nouvelles technologies notamment l'outil informatique qui représente un moyen indispensable dans la gestion des carrières des salariés aujourd'hui ,et qui facilite grandement les taches des ses derniers et leurs fait gagner un temps considérable , car il existe une réelle différence pour les cadres qui ont bénéficié de la formation qui avouent sincèrement que cette dernière leur a permis d'actualiser leurs connaissances et d'acquérir de nouvelles techniques de gestion qui a comme conséquences directes le changement de leurs attitudes et une vision plus professionnelle sur leur métiers, et la manière d'accomplir leurs taches qui consiste a servir les employés et leurs offrir ainsi des prestations meilleures en qualité et surtout en qualité en insistant sur un meilleur accueil et une réduction considérable du temps de traitement de leurs sollicitations et nous avons constater une réelle volonté de se mettre au service de celui-ci à travers l'élaboration d'une stratégie globale basée essentiellement sur une gestion prévisionnelle comme l'élaboration du plan de formation ou l'identification des besoins réels de la commune en matière de formation de son personnel reste une étape prise avec une grande attention afin de faire bénéficier le plus grand nombres de cadres .

Enfin nous, pouvons conclure que la formation joue un rôle de levier qui contribue efficacement au développement des compétences qui représente le moyen le plus efficaces pour améliorer la qualité de services et les prestations fournies aux salariés.

## Conclusion

En guise de conclusion, nous nous sommes intéressés sur une thématique qui ne cesse de prendre de l'intérêt dans l'organisation des entreprises, à savoir la formation qui représente aujourd'hui un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines, du fait que les managers ont compris que investir dans l'homme reste une valeur sûre, et cela se traduit par la mise en place des politiques de formation destinées à prendre en charge le développement des compétences de leurs employés afin d'optimiser les performances et actualiser leurs connaissances et leurs aptitudes.

Parler de la formation c'est aborder ses deux volets théorique et pratique, qui restent complémentaires, car dans sa démarche de réorganisation de l'administration et dans sa volonté de réforme de la fonction publique les autorités se sont penchées à l'élaboration des statuts particuliers de tous les secteurs dont celui des collectivités territoriales en donnant une importance particulière à la formation ou toute l'évolution de la carrière de ses salariés est astreinte à des formations préalables que ce soit pour les nouvelles recrues ou des éventuelles promotions, et la formation des cadres au niveau des communes a comme objectif de les amener à mieux maîtriser les outils de gestion en se dotant des technologies nouvelles et modernes.

Et la formation suivie reste un outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelles connaissances et habiletés qui sont introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations. Par ailleurs, la formation constitue un avantage aux salariés de la commune de fait qu'elle leur permet de bénéficier soit d'une mutation ou bien d'une promotion.

, à savoir la formation qui représente aujourd'hui un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines, en soignant leurs attitudes en en apprenant des nouvelles techniques susceptibles de leur permettre d'évoluer et de progresser et ainsi maîtriser les différents outils de travail pour l'accomplissement efficace des tâches dont ils sont responsables afin de mieux servir les salariés et leur assurer un climat favorable et mettre à leur disposition des conditions de travail optimales, ce qui engendrera une meilleure motivation des salariés et un sentiment positif ou ils se sentent impliqués dans les objectifs de la stratégie générale de l'organisation.

Cette relation entre la formation des cadres comme outil indispensable pour développement de leurs compétences, qui se manifeste sur le terrain comme une réalité qui ne souffre d'aucune ambiguïté a comme conséquences directe l'amélioration de la qualité de service fournie aux salariés, mais une question primordiale reste posée, « est-ce-que la formation des cadres est suffisante à elle seule de permettre d'arriver à des meilleures prestations de service pour les salariés. » et qu'es qui a fait que malgré toute la bonne volonté des uns et des autres les résultats sur le terrain reste médiocres et insatisfaisants de l'avis de tous les acteurs .

N'existe-t-il pas d'autres facteurs d'ordres socioéconomiques qu'il fallait prendre en considération comme la remise en cause du processus de formation de base en s'attaquant au premier lieu à l'éducation de nos enfants et se munir d'une stratégie claire et courageuse qui nous permettra de savoir ce qu'on veut former et à quel prix pour réduire un peut soit –il le faussé qui ne cesse de se creusé entre le niveau cadres qu'on forme et la réalité du marché de travail de plus en plus exigeant dans une réalité ou la mondialisation règne en maitre absolu.

## Bibliographie

### Les ouvrages principaux:

- 1- A. Sait-Saveur et J.P LAPRA , **la fonction formation dans l'entreprise**, édition Garnier, paris ,1984.
- 2- BATAL Christian, **la GRH dans le secteur public**, tome I, édition d'organisation, 1998, P. 150.155.
- 3- B.J.Pierre, WEIL Reber, **sociologie contemporaine**, Ed Vigot, 1994, p 291.
- 4- Weiss Dimitri, **Ressources Humaines**, Edition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999-2003, P.74.
- 5- CABY Jérôme .et HIRIGOYEN Gérard **la gestion de l'entreprise familiale**, Economica, paris, 1998.
- 6- CITEAN J.P, **Gestion de la ressource humaine**, édition Masson, Paris, 1992, p 85.
- 7- C.LEVY, Leboyer, **La gestion des compétences**, Ed. D'organisation, paris, 2009, p 102.
- 8- Claude Levy LEBOYER, **la gestion de compétences**, Edition Organisations, Paris 2008, p.73.
- 9- CLAUDE Lévy Leboyer, **gestion des compétences, de l'organisation**, paris, 1996, 6<sup>ème</sup> tirage, 2002.
- 10- GUY Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectifs**, édition d'organisation, paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, p131.
- 11- Horovotj, et Jean Pierre BAROUCHE: **la qualité de service a la conquête du client**, inter édition, paris, 1987, p 9.
- 12- Jacques. SOYER (1999), **fonction formation**, Ed d'organisation, paris, p 4, 5, 48,250
- 13- James TABOUL, **le temps des services**, édition organisation, 1999, page 21
- 14- Jean Pierre CITEAU, **gestion de Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique**, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2002, p113, 118,119.
- 15- Jean-Pierre CITEAU, Yvan BAREL, **Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques**, Editions Sirey, Paris, 2008, page 140.
- 16- J.R. EDIGHOFFER et Autres, **économie d'entreprise (savoir et technique)**, Editions NATHAN : Paris, 1995, p. 223.

- 17- LOETITIA Lentilleux, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5<sup>ém</sup> édition, L'extenso, Paris, 2011, p 46. 47.
- 18- LOUART Pierre, **GRH**, Paris, édition Eyralles, 1994. p 130.
- 19- LOVLOCK(C), et WIRT (j) : **marketing des sciences**, 6eme Edition, Edition Pearson, France, 2007, p91.
- 20- Lwiss DIMITRI, **gestion des ressources humaines**, édition Organisation, Paris, 2000, p.435.
- 21- MEIGNANT Alain, **Manager la formation**, paris, édition Liaison, 2003. p55.
- 22- Philippe ZARIFIAN, **objectif compétence pour une nouvelle logique**, Edition liaison : Paris, 1999, p.70.
- 23- SEKIAU. L et autres, **La gestion des ressources humaines**, édition Debollec, Québec, 1939, p 33.
- 24- SEKION, BLONDIN, FABI, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, **gestion des ressources humaine**, 2<sup>ème</sup> édition : canada, 2001, Page : 136.
- 12 SULKALPER I, **formez et motivez a la qualité**, tome 1, édition weka, paris,2004, p3.

### **Les ouvrages méthodologiques :**

- 1- Angers Mourice, **initiation à la méthodologie des sciences humaines**, édition C.E.C in c, Québec.1996 p 60.
- 2- Madeleine Grawitz, **Méthodes des sciences sociales**, Ed DALLOZ, 11<sup>ème</sup> édition, 2006, p 352.

### **Les dictionnaires :**

- 1- Gilles FERREOL, Jean-Marie DUPREZ, Nicole ADREY, Michel SIMON, philosophie, **dictionnaire de sociologie**, Edition Armand colin, 2014, page 81
- 2- Henri Matte, **Dictionnaire de Gestion**, Edition économique, Paris, 1998, P.47.
- 3- Jean Marie PRETTI, **dictionnaire des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, éditions Vuibert : Paris, 2001, p.60.
- 4- ROBERT LE DUFF, **encyclopédie de gestion de l'entreprise**, éd DALLOZ, Paris, 1999.

## *Les Annexes*

## **Annexe n°1**

### ***Le guide d'entretien***

#### **Département de Sociologie**

#### **Spécialité : gestion des Ressources Humaines**

*Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sociologie option emploi et organisation de travail sous le thème « **La formation des cadres et son rôle dans l'amélioration de la qualité de service fournie aux salariés**», nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à cette série de questions avec une certaine précision et objectivité, afin d'obtenir des résultats fiables et représentatives pour un travail d'enquête qui nous permettra de mieux cerner le phénomène.*

*Nous tenons à vous préciser que vos réponses seront exploitées dans un cadre purement scientifique ou l'anonymat est assuré.*

*Merci à l'avance de votre collaboration.*

- Mr. BELKHIR Nabil
- Mr. BARA Foudil

**Données personnelles :**

**GENRE** : Masculin  Féminin

**AGE** : 20 à 30 ans

30 à 40 ans

40 à 50 ans

50 à 60 ans

**SITUATION MATRIMONIALE** : Marié  Célibataire

Veuf (veuve)  Divorcé

**NIVEAU D'INSTRUCTION** : Primaire  Moyen

Secondaire  Supérieur

**EXPERIENCE PROFESSIONNELLE**: 5ans  10 ans  15 ans  Plus

**DISTANCE PAR RAPPORT AU LIEU DE TRAVAIL** : moins de 10 Km  plus de 10 Km

**CATEGORIE PROFESSIONNELLE** : Encadrement  Maitrise  Exécution

## Questions

### Questions Adressées aux Cadres

**Question N°1:** *Avez-vous bénéficié d'une formation ?*

.....  
.....

**Question N°2 :** *Quelle type de formation et quelle est la durée de celle-ci ?*

.....  
.....

**Question N°3 :** *à votre avis votre formation peut-elle redéfinir vos aptitudes et faire évoluer vos compétences ?*

.....  
.....

**Question N°4 :** *Considérez-vous que la formation est un facteur de :*

*Reconnaissance, Avantage, Difficulté*

.....  
.....

**Question N°5 :** *Pensez-vous que l'acquisition du savoir-faire influence positivement la qualité de service fourni ?*

.....  
.....

**Question N°6 :** *A quel niveau la compétence peut intervenir pour améliorer la qualité de service ?*

.....  
.....

**Question N°7**

*Ya-t-il des méthodes ou des démarches à tenir pour arriver à obtenir une meilleure qualité de service ?*

.....  
.....

**Question N°8** : *Que pensez-vous de la qualité de service fourni aux salariés actuellement ?*

.....  
.....

**Question N°9** : *Avez-vous le sentiment que votre formation vous à permis de mieux maîtrisé vos taches, à travers l'apprentissage de nouvelles techniques ?*

.....  
.....

**Question N°10** *Pensez-vous que la formation peut améliorer la qualité de service fourni ?*

.....  
.....

**Question N°11**: *Pensez-vous que votre formation à apporter un plus (+) en matière de la qualité de service ?*

.....  
.....

**Question N°12** : *Que proposez-vous pour améliorer la qualité de service en matière de formation ?*

.....  
.....

## Questions adressées aux salariés

*Question N°1 : Pouvez-vous nous définir la nature de votre relation avec le service du personnel ?*

.....  
.....

*Question N°2 : êtes-vous satisfait de la qualité du service fournit par votre service du personnel ?*

.....  
.....

*Question N°3 : quelle sont les éléments qui vous paraissent insuffisants en matière de service rendu ?*

.....  
.....

*Question N°4 : selon vous quelles sont les sources de ce dysfonctionnement qui entrave une meilleure prestation de service auprès des salariés ?*

.....  
.....

*Question N°5 : avez-vous constaté un changement positif dans la manière de servir, au niveau de votre direction des ressources humaines actuellement ?*

.....  
.....

***Question N°6 : pensez –vous que la formation des cadres peut être une solution pour améliorer la qualité du service perçue par les salariés ?***

.....  
.....

***Question N°7 : que proposez –vous pour obtenir une meilleure qualité de service et ainsi arriver à satisfaire les salariés ?***

.....  
.....

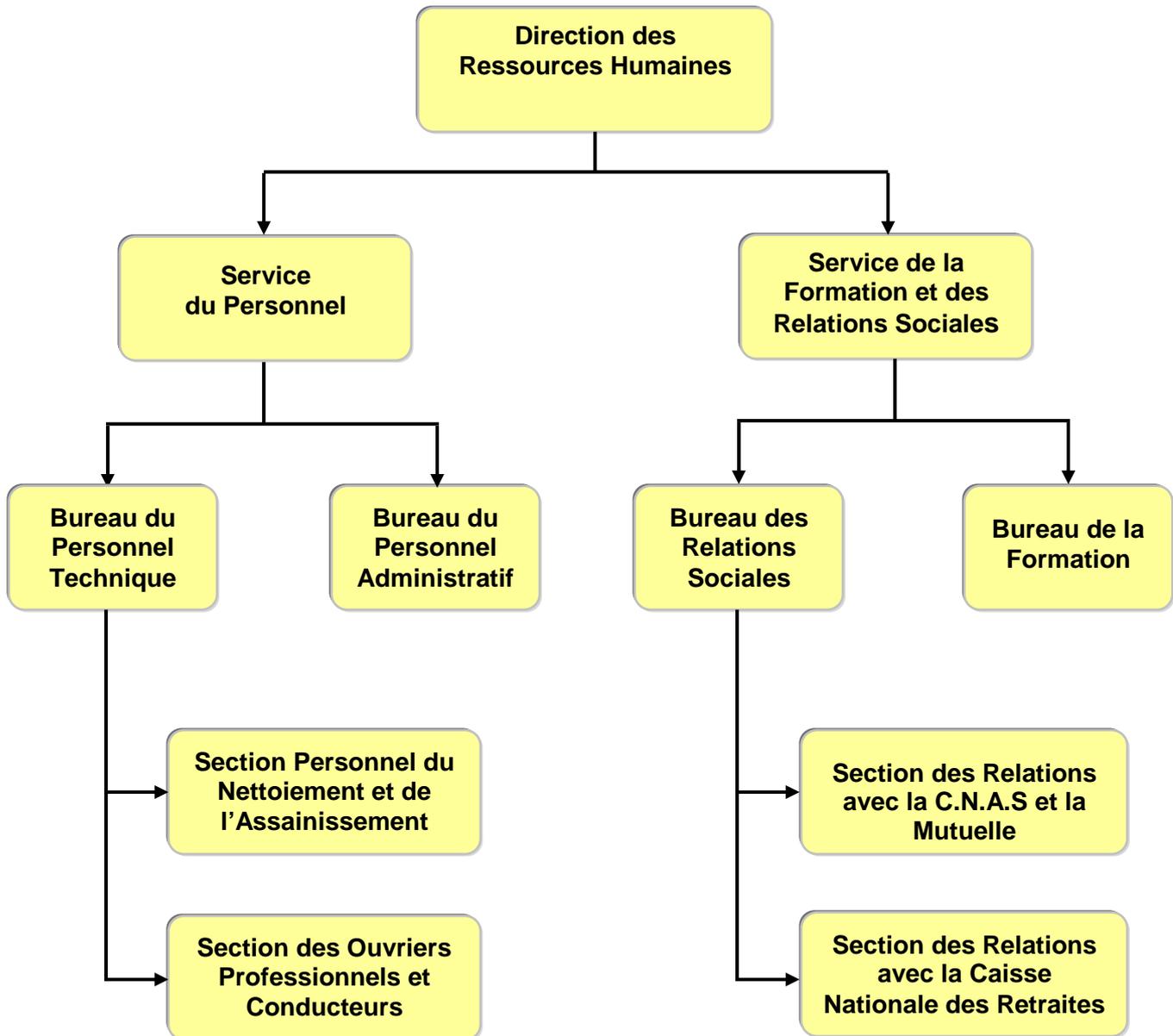
**Question N°8 :**

***Que proposez –vous pour obtenir une meilleure qualité de service et ainsi arriver à satisfaire les salariés ?***

.....  
.....

Annexe n°2

ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE CONCERNEE PAR L'ETUDE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بجاية  
دائرة بجاية  
بلدية بجاية

المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين  
و تحسين المستوى و تجديد معلومات الموظفين و  
الأعوان المتعاقدين

سنة 2014



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بجاية  
دائرة بجاية  
بلدية بجاية

السنة: 2014  
المرسوم التنفيذي رقم 334-11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011،  
و المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

### الجدول رقم 2

#### التكوين الأولي أثناء فترة التربص

| ملاحظات | نتائج التكوين | مؤسسات التكوين                   | نهاية الدورة | بداية الدورة | مدة الدورة | عدد المترشحين | الرتبة المعنية              |
|---------|---------------|----------------------------------|--------------|--------------|------------|---------------|-----------------------------|
|         | شهادة تربص    | جامعة التكوين المتواصل<br>لبجاية | 2015/01/24   | 2014/10/25   | 03 أشهر    | 04            | ملحق الإدارة الإقليمية      |
|         | شهادة تربص    | جامعة التكوين المتواصل<br>لبجاية | 2015/01/24   | 2014/10/25   | 03 أشهر    | 02            | عون رئيسي للإدارة الإقليمية |
|         | شهادة تربص    | جامعة التكوين المتواصل<br>لبجاية | 2015/01/24   | 2014/10/25   | 03 أشهر    | 01            | عون للإدارة الإقليمية       |

13 OCT. 2014

عبد الحميد موهوب  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بجاية  
دائرة بجاية  
بلدية بجاية

السنة: 2014

المرجع : المرسوم التنفيذي رقم 334-11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011،  
و المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

### الجدول رقم 3

### دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

| ملاحظات | عدد المناصب المتوقعة | عدد المناصب المالية المتوقعة | تتويج التكوين (مؤهل، شهادة، أو شهادة تكوين) | مؤسسات التكوين                 | نهاية دورة التكوين | بداية دورة التكوين | مدة التكوين | عدد المترشحين | الرتبة المراد شغلها           | الرتبة الأصلية              |
|---------|----------------------|------------------------------|---|--------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
|         | 01                   | 01                           | شهادة تكوين                                 | جامعة التكوين المتواصل لـبجاية | 2015/01/24         | 2014/10/25         | 03 أشهر     | 01            | ملحق الإدارة الإقليمية        | عون رئيسي للإدارة الإقليمية |
|         | 01                   | 01                           | شهادة تكوين                                 | جامعة التكوين المتواصل لـبجاية | 2015/01/24         | 2014/10/25         | 03 أشهر     | 01            | عون للإدارة الإقليمية         | عون مكتب للإدارة الإقليمية  |
|         | 01                   | 01                           | شهادة تكوين                                 | جامعة التكوين المتواصل لـبجاية | 2015/01/24         | 2014/10/25         | 03 أشهر     | 01            | كاتب مديرية للإدارة الإقليمية | كاتب الإدارة الإقليمية      |

13 OCT. 2014

رئيس المجلس الشعبي البلدي

محمد مورو









## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بجاية  
دائرة بجاية  
بلدية بجاية  
السنة: 2014

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 334-11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011،  
و المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

### الجدول رقم 8

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

| الإعمادات المالية المنوطة | عدد المناصب المتوقعة | عدد المناصب المالية المتوقعة | عدد الموظفين و الاعوان المعينين | الرتب المعنية                 | عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات     |
|---------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
| -                         | -                    | -                            | -                               | ملحق الإدارة الإقليمية        | دورة التكوين المتخصص بعنوان التوظيف                  |
| 04                        | 04                   | -                            | -                               | عون رئيسي للإدارة الإقليمية   | دورة التكوين الأولي أثناء فترة التربص                |
| 02                        | 02                   | 02                           | 02                              | ملحق الإدارة الإقليمية        | دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى  |
| 01                        | 01                   | 01                           | 01                              | عون للإدارة الإقليمية         | دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي     |
| -                         | -                    | -                            | 01                              | ملحق الإدارة الإقليمية        | دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإماح في رتبة جديدة |
| -                         | -                    | -                            | 01                              | عون للإدارة الإقليمية         | دورة التكوين المستوى و تجديد المعلومات               |
| -                         | -                    | -                            | 01                              | كاتب مديرية للإدارة الإقليمية | دورة التكوين بالخرج                                  |
| -                         | -                    | -                            | -                               | -                             | عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات               |
| 07                        | 07                   | 07                           | 10                              | -                             | <b>المجموع</b>                                       |

13 OCT. 2014

محمد الحامد  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

محمد الحامد