

# **LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DES COMMUNES EN ALGÉRIE : UNE TENTATIVE D'ANALYSE EXPLORATOIRE DE LA PERCEPTION DES ADMINISTRATIFS COMMUNAUX**

Amine FERROUKHI\*  
Rachid OUENNADI\*\*

Received : 11/07/2018 / Accepted: 22/01/2019 / Received : 11/07/2018 / Published: 05/05/2019  
Corresponding authors : a.ferroukhi@ensm.dz

## **RÉSUMÉ :**

Cet article décrit l'exploration de la mesure multidimensionnelle du climat organisationnel, perceptible par les administratifs territoriaux en Algérie. Un échantillon de 1010 administratifs\*\*\* communaux, appartenant aux 31 communes des dix Wilayas sélectionnées, permet l'analyse de la perception du climat organisationnel. Le papier tente d'explorer la perception, à travers plusieurs variables de différentes dimensions. Certaines variables sont mises en évidence par la littérature et d'autres révélées par la spécificité de l'administration locale en Algérie.

## **MOTS CLÉS :**

Climat organisationnel, perception des administratifs communaux, administration locale, Assemblée populaire de commune (APC), Algérie.

**CLASSIFICATION JEL : M12**

---

\* Maître de conférences. Ecole Nationale Supérieure de Management, Algérie.

\*\* Maître de conférences, Université de Blida 2.

**THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE COMMUNES IN ALGERIA: AN ATTEMPT OF EXPLORATORY ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES**

**ABSTRACT:**

This paper describes the exploration of a multidimensional measure of organizational climate, perceived by local civil servants of 31 communes in Algeria. A sample of 1010 civil servants provides the basic statistical information by 15 dependant variables. This paper summarizes the perception of organizational climate, according to several variables, some are reported in the literature and others revealed by the specificity of the Algerian local administration.

**KEY WORDS:**

Organizational climate, perception of civil servants, local governance, communal popular assembly, Algeria.

**CLASSIFICATION JEL : M12**

## المناخ التنظيمي للبلديات في الجزائر : محاولة التحليل الاكتشافي لأدراك الموظفين الإداريين

ملخص:

يهتم هذا المقال بالمناخ التنظيمي للبلديات، التي تعتبر اللبنة الأولى للدولة الجزائرية . تلعب هذه المنظمات الإدارية دورا رئيسيا في إرساء الإدارة المحلية . يسمح هذا المقال بتحديد سلم لقياس إدراك المناخ التنظيمي من طرف الأعوان الإداريين، ينتمون لواحد وثلاثون بلدية، تنتسب إداريا لعشر ولايات . اعتمدت هذه الدراسة علي 1010 استمارة أسئلة موزعة علي الموظفين الإداريين منها المتغيرات الكيفية و الكمية التربوية، من المتغيرات ما أستعمل في المقالات الأكاديمية و منها ما يميز الإدارة المحلية في الجزائر .

كلمات مفتاحية :

المناخ التنظيمي، إدراك العون الإداري، المجلس الشعبي البلدي، الإدارة المحلية، الجزائر

تصنيف جال M12:JEL :

## INTRODUCTION

Le 18 janvier 2018 à Alger, le ministère de l'Intérieur organisa la conférence nationale des maires avec la participation de 1541 maires d'Algérie, deuxième du genre après celle de 2007. L'objectif de cette rencontre était d'ouvrir un large débat avec les maires. Plusieurs problèmes ont été soulevés tels que ; l'insuffisance de la fiscalité locale, le manque d'implication des élus, le fossé entre les administratifs et élus locaux, l'inadaptation de la formation des acteurs au niveau local et la démotivation des administratifs territoriaux. La conférence a montré l'importance de la cellule fondatrice de l'État, l'assemblée populaire de commune qui mérite toute l'attention des universitaires algériens.

L'assemblée populaire de commune (commune) évolue dans un système prédéfini par les principaux acteurs : citoyens électeurs ; fonctionnaires d'autorité (Walis) ; élus locaux et administratifs territoriaux. Les communes connaissent des tensions de gouvernance publiques (Hudon P-A., Mazouz B, 2015), qui se manifestent entre administratifs et élus, à cause de l'inertie des structures administratives, le déficit des connaissances en gestion publique chez les élus, l'excès de formalisme de la part des tenants de la culture administrative et leur incompréhension des outils modernes de gestion. En outre, la commune subit l'influence de la politique publique et des orientations sectorielles du ministère de l'Intérieur en matière d'aménagement du territoire. Dans ce contexte particulier, la culture administrative se caractérise par la concentration des pouvoirs. Les administrations locales ont tendance à solliciter les Walis (préfets), fonctionnaires d'autorité pour traiter une série d'arbitrages. Mais, cette forme de centralisation pourrait se justifier par la faiblesse des capacités institutionnelles au niveau local, un épuisement du capital humain et social de certaines communes rurales, dépourvues de ressources.

Dans toute organisation importante, et a fortiori quand elle a la mission du service public, le climat organisationnel ne peut évidemment pas être ignoré. La gestion publique des temps modernes se construit avec la responsabilité des équipes et l'autonomie des managers (Mazouz et Leclerc, 2008), qui sont la résultante d'un climat organisationnel favorable au changement. Le vague objectif de la performance évaluée des agents administratifs auxquels la commune mobilise, interagit en permanence avec l'évolution du climat organisationnel. À cet effet, l'étude de la perception du climat organisationnel pourrait s'inscrire dans une démarche exploratoire des facteurs de performance. La connaissance approfondie de ces facteurs donnerait à l'administration un atout, la possibilité d'agir sur la motivation des administratifs territoriaux.

La présente contribution essaye de visionner une réalité locale, celle du climat organisationnel de la commune, perçue par le personnel administratif communal, modestement payé, peut être peu écouté, mais parfois déterminé à assurer le service public avec un étonnant dévouement. Notre objectif n'est pas de chercher des lois universelles, mais d'avoir une réponse adaptée au contexte des collectivités locales en Algérie.

Après une revue de la littérature sur le climat organisationnel, nous énonçons notre méthodologie; la principale question de recherche, accompagnée de trois questions secondaires et trois principales hypothèses. Une présentation et discussion des résultats nous permettent de faire ressortir cinq produits de cette recherche, explicités en guise de conclusion.

## 1- FONDEMENTS THEORIQUES

Le concept climat est souvent utilisé pour enrichir le concept de la culture (Poole, 1985), un concept qui reste générique et porteur de nuance. Le climat organisationnel reflète une description de l'environnement, une description psychologiquement significative. Par ailleurs (Patterson et al., 2005) le définissent comme la perception

partagée des agents sur l'état de leur organisation, cette dernière se distingue par ses procédures, pratiques et routines. Le climat organisationnel diffère d'une organisation à une autre. Plusieurs facteurs expliquent ces différenciations ; tels que les dissimilitudes individuelles des employés et leurs positions relatives dans l'organigramme ; la nature et organisation des groupes de travail ; et l'historique de l'employé (Victor & Cullen, 1988).

La littérature académique tente d'analyser le climat interne des organisations ou climat organisationnel. La majorité de ces analyses académiques se présentent en quatre dimensions ; l'autonomie individuelle, la structuration, les orientations de récompenses et la considération de la cordialité dans le travail. D'autres (Mc Intyre & James, 96 ; James & Sells, 81) s'orientent vers des dimensions plus spécifiques telles que le stress et manque d'harmonie, le challenge du poste et autonomie, soutien et faiblesse du leadership, la coopération du groupe, la bienveillance et vivacité.

En Algérie, la commune n'a pas eu un grand engouement de la part des chercheurs, en sciences de gestion. Nonobstant, quelques tentatives de recherches sont menées, nous pensons à Tabet Aoul Wassila & Zerrouki Mohammed Amine (2014), qui tentaient d'étudier le lien entre la performance et la culture dans l'administration locale algérienne, et cela en se contentant d'une enquête auprès de 20 agents réceptionnistes de la commune de Tlemcen. Dans un autre article, Kamal Moulai (2008) synthétisait les principales contraintes à l'action publique locale en Algérie, cas des communes de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Il relevait certains problèmes de gestion, au niveau des communes étudiées telles que ; la contrainte au recrutement qui doit inéluctablement passer par la direction de l'administration locale, depuis 1993 ; la qualité managériale des effectifs et déficits en matière de formation du personnel. Cette dernière contrainte a fait l'objet d'un autre article (Essaid TAIB, 1989), qui a amplement synthétisé le système de la formation du personnel communal, en Algérie.

Par ailleurs, il faut noter l'apport des publications en langue nationale qui s'inscrivent dans une démarche explicative des textes juridiques et arrangements administratifs, au niveau de l'administration locale algérienne. Ces écrits sont essentiellement le produit des sciences juridiques et administratives. Après une recherche bibliographique, nous avons constaté qu'aucun article n'a été publié sur le climat organisationnel des communes en Algérie. Nous pensons avoir la lourde responsabilité de traiter en premier le sujet.

## **2- DEMARCHE METHODOLOGIQUE RETENUE**

Nous synthétisons dans ce paragraphe la manière dont nous avons caractérisé notre recherche, afin de construire les éléments de notre questionnaire. Nous présentons également notre question de recherche, les hypothèses à vérifier, l'échantillon de l'étude et ses caractéristiques.

### **2.1- Questions de recherche**

Nous avons focalisé notre attention sur la construction de la perception du climat organisationnel chez les administratifs territoriaux. Notre principale question de recherche est la suivante : *quels sont les déterminants de la perception du climat organisationnel chez les administratifs territoriaux ?* D'autres questions secondaires accompagnent cette question ; *existe-t-il une influence des variables démographiques sur la construction de cette perception ? Quelle est l'importance des pratiques de gestion dans la perception des administratifs territoriaux ? Et existe-t-il un lien de causalité entre l'engagement pour la satisfaction des citoyens et la perception du climat organisationnel chez les administratifs territoriaux ?*

### **2.2- Hypothèses de recherche**

Pour émettre nos hypothèses, nous avons mené une étude qualitative, à travers des entretiens avec le personnel administratif communal (7 entretiens), et cela pour approcher une réalité locale. L'objectif était de formuler des hypothèses vérifiables et citées sur le

corpus des connaissances académiques. Ce travail nous a menés à retenir trois familles d'hypothèses, à vérifier par les différents tests statistiques :

- Les données démographiques des administratifs communaux influencent leur perception du climat organisationnel ;
- Les pratiques de gestion au sein de la commune, déterminent la perception des administratifs communaux du climat organisationnel ;
- L'appréciation de la satisfaction du citoyen par l'administratif communal lui donne le sentiment de la réussite administrative. Et nous informe sur la qualité du climat organisationnel.

Pour vérifier ces trois familles d'hypothèses, nous avons utilisé quinze variables ordinales qualitatives et quantitatives, fournies par cette enquête ; la perception générale du climat organisationnel (EGEO), le niveau d'instruction (NIVEAU), l'âge (AGE), l'expérience (EXPER), le genre (GENRE), la reconnaissance du travail (ENRT), le degré d'ouverture au changement (EOC), autonomie et liberté dans l'organisation des tâches au travail (ELA), la clarté dans la détermination d'objectifs (ECO), la qualité de la relation du travail (ERT), le respect des décisions hiérarchiques (ERDH), le respect du temps au travail (ERTT), l'évaluation des critères de mesure de la performance au sein de la commune (ECSR) le rendement du fonctionnaire territorial (ERF) et l'appréciation de la satisfaction du citoyen (ESC).

### **2.3- Le choix de l'échantillon de l'étude**

En Algérie, l'ensemble des communes évolue dans le même cadre réglementaire (code des collectivités territoriales) qui prévoit un régime indemnitaire uniforme pour les agents de l'administration territoriale, quelle que soit l'importance des ressources de la commune d'appartenance. Les procédures formelles internes et relations hiérarchiques restent identiques pour l'ensemble des



communes. Cette constatation peut nous mener à considérer l'ensemble des administratifs comme étant un groupe homogène.

En l'absence d'une base de sondage, notre choix fut pour la méthode de sondage empirique (non aléatoire), une méthode permettant un éclairage rapide et sommaire afin d'initier ultérieurement des recherches plus approfondies. En outre, le choix de la méthode de sondage est conforté par l'uniformisation des conditions réglementaires et professionnelles des communes en Algérie. À cet effet, en fonction de l'information disponible, nous avons tenté de construire un échantillon pour lequel les proportions de catégories d'individus soient similaires dans l'échantillon à celle de la population statistique (une population jeune et de formation universitaire).

Selon Yves Tillé (2001), « *Le concept de représentativité est aujourd'hui à ce point galvaudé qu'il est désormais porteur de nombreuses ambivalences. Cette notion, d'ordre essentiellement intuitif, est non seulement sommaire, mais encore fautive et, à bien des égards, invalidée par la théorie.* »

Nous restons conscients de l'importance de la représentativité dans une étude statistique, même si cette exigence, dans les pays en voie de développement, est parfois difficile à vérifier.

Contrairement au sondage aléatoire, la sélection des individus à interroger, dans un sondage empirique, n'exige pas une base de données. Il s'agit de désigner des communes représentatives de la Wilaya, et cibler leurs administratifs communaux (la population statistique de notre étude). Il faut insister également que notre choix a été motivé par l'inaccessibilité à la base de données sur le personnel de l'administration territoriale, au niveau du ministère de l'Intérieur.

En fin, notre étude puise l'information d'une enquête sur la perception du climat organisationnel. La méthode du sondage empirique a été utilisée pour collecter nos données, et vérifier la validité des trois familles d'hypothèses énoncées ci-dessous (hypothèses de recherche).

## 2.4- Caractéristiques de l'échantillon :

Pour notre échantillon, 50 % des questionnés possèdent une expérience professionnelle de moins de dix ans (figure 01), ceci reflète la jeunesse des administratifs communaux de la population, l'âge médian est aux alentours de 36 ans (figure 02). Les fonctionnaires de l'échantillon appartiennent aux 31 communes (figure 03) et 10 Wilayas.

Figure 01 : L'expérience professionnelle des administratifs communaux

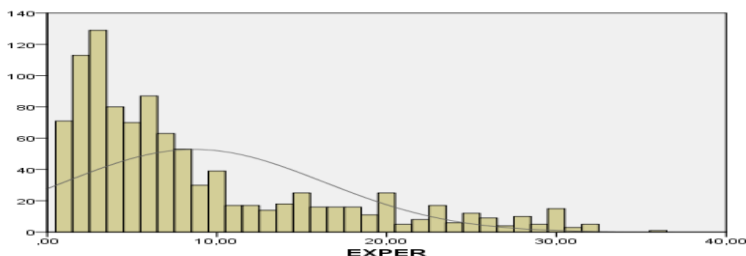
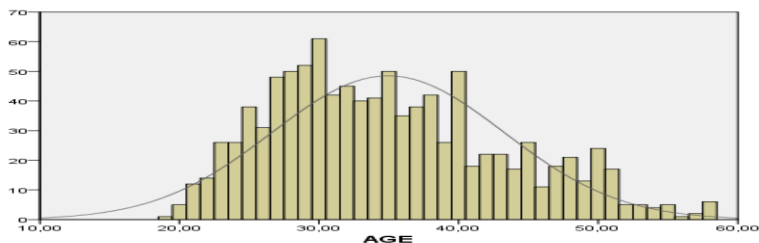


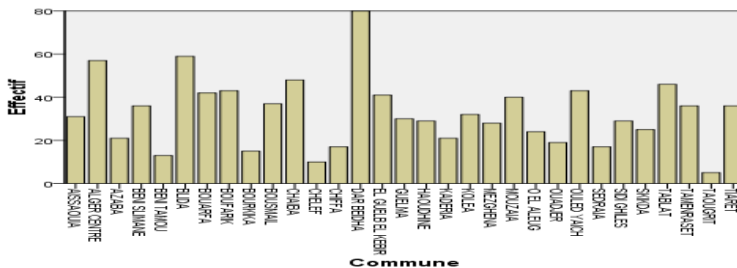
Figure 02 : L'âge des administratifs communaux



En Algérie, le recrutement est une compétence départementale (Wilaya), les communes ne peuvent pas lancer les processus de recrutement sans l'autorisation des Walis (préfets). L'effectif des fonctionnaires territoriaux se répartit selon l'importance administrative et économique de la commune. Le plus souvent, les communes anciennes qui appartiennent aux grands centres économiques (Alger, Blida, Oran, Annaba, Béjaïa...), possèdent plus de ressources et

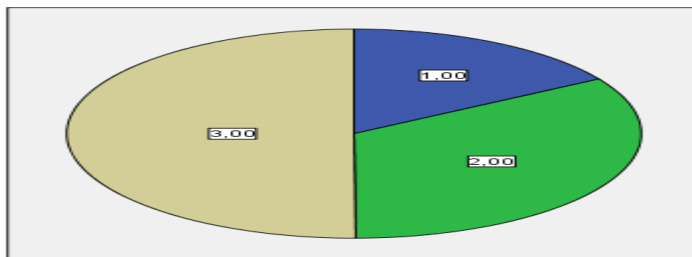
emploient un nombre important de fonctionnaires par contre, les petites communes nouvellement créées, disposent d'un effectif de fonctionnaires reflétant leurs capacités financières. Ceci explique les variations du nombre des questionnés (figure 03) par commune.

Figure 03 : Les communes de l'échantillon



Selon le ministère de l'Intérieur, les dix dernières années, les effectifs de l'administration territoriale ont connu une remarquable évolution. Les derniers recrutements ont été plus constatés en faveur des diplômés issus des universités et centres de formation professionnelle. L'échantillon présente presque 50 % de diplômés universitaires (niveau 3), 30 % ayant le niveau secondaire (niveau 2) et 20 % ayant uniquement un niveau élémentaire (niveau 1).

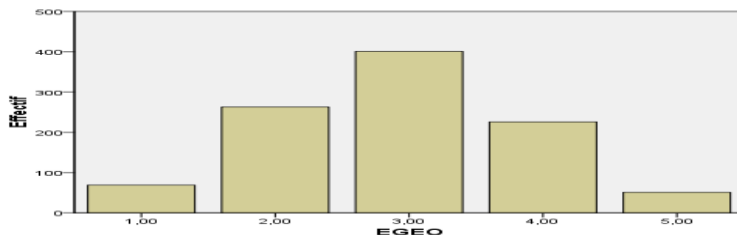
Figure 04 : Niveau d'enseignement des administratifs communaux



La variable expliquée, perception du climat organisationnel (EGEO) se présente sous forme de cloche, et confirme la

caractéristique statistique de normalité. La perception (figure 05) est mesurée sur une échelle ordinale, allant de l'appréciation la plus défavorable, très mauvais climat organisationnel (1) à l'appréciation la plus favorable, un parfait climat organisationnel (5).

Figure 05 : Perception de la qualité du climat organisation



### 3- RESULTATS

La présentation de nos résultats est structurée en trois sections, liées aux trois familles d'hypothèses; l'importance des variables explicatives démographiques; variables explicatives liées à la pratique managériale et la variable explicative de la satisfaction du citoyen. Pour vérifier la validité des hypothèses énoncées ci-dessus, nous avons mobilisé deux outils statistiques :

- Le test Khi2 pour vérifier les corrélations entre les variables qualitatives, à savoir notre variable expliquée-la perception du climat organisationnel- et l'ensemble des variables explicatives qualitatives.
- L'analyse en composante principale pour l'ensemble des variables quantitatives et variables ordinales. Il faut noter que les variables qualitatives peuvent être exprimées sur une échelle ordinale, allant de 1 à 5, et les considérer comme variables quantitatives.

#### 3.1- l'importance des variables explicatives démographiques :

La perception du climat organisationnel n'est pas sensible au genre du fonctionnaire (test non significatif au seuil de 5 %), le fait d'être

homme ou femme n'influe pas sur les réponses des enquêtés (Tableaux 1 et 2).

Tableau 01 : variables croisées SEXE \* EGEO

| Effectif |   | EGEO |      |      |      |      | Total |
|----------|---|------|------|------|------|------|-------|
|          |   | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 |       |
| SEXE     | F | 40   | 149  | 227  | 117  | 22   | 555   |
|          | H | 29   | 114  | 174  | 109  | 29   | 455   |
| Total    |   | 69   | 263  | 401  | 226  | 51   | 1010  |

Tableau 02: Tests du Khi-deux entre les variables SEXE et EGEO

|                               | Valeur             | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|-------------------------------|--------------------|-----|---|
| Khi-deux de Pearson           | 4,807 <sup>a</sup> | 4   | ,308                                    |
| Rapport de vraisemblance      | 4,788              | 4   | ,310                                    |
| Nombre d'observations valides | 1010               |     |   |

Par contre, la relation entre la perception du climat organisationnel et le niveau d'instruction des administratifs communaux semble être significative (Tableau 03). Par ailleurs, l'analyse en composantes principales (Annexe 03 : Diagramme de composantes après rotation) révèle les sens opposés des deux variables, sur le deuxième axe (deuxième composante), la variable expliquée et le niveau d'instruction, plus le niveau d'instruction est élevé moins sera appréciée le climat organisationnel.

Tableau 03 : Tests du Khi-deux entre les variables EGEO et NIVEAU

|                                   | Valeur              | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---|
| Khi-deux de Pearson               | 33,359 <sup>a</sup> | 8   | ,000                                    |
| Rapport de vraisemblance          | 31,282              | 8   | ,000                                    |
| Association linéaire par linéaire | 3,778               | 1   | ,052                                    |
| Nombre d'observations valides     | 1010                |     |   |

a. 0 cellules (0,0 %) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,28.

En outre, l'analyse en composante principale (annexe 03 : matrice des corrélations, diagramme des composantes après rotation) ne révèle aucune dépendance entre la variable expliquée et les deux variables explicatives démographiques (expérience et âge) de l'administratif territorial. À cet effet, ces deux variables ne s'associent pas sur les deux axes de l'ACP, ceci signifie qu'ils n'ont aucun pouvoir explicatif sur l'appréciation du climat organisationnel.

### 3.2- L'importance des variables liées à la pratique managériale

Concernant les variables liées à la pratique managériale, les résultats sont significatifs. Les communes se distinguent par leurs actifs humains et organisationnels, l'appartenance à une commune caractérise sensiblement la perception du fonctionnaire (Tableau 04). Les communes ne se caractérisent pas par une gestion uniformisée, puisqu'elles ne sont pas gérées par les mêmes personnes, même si l'environnement réglementaire reste identique.

Certaines administrations locales se distinguent par leurs actifs organisationnels, une gestion distinguée, et peuvent être même un management reflétant une certaine qualité du leadership.

Tableau 04: Tests du Khi-deux entre les deux variables (Commune et EGEO)

|                               | Valeur               | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|-------------------------------|----------------------|-----|---|
| Khi-deux de Pearson           | 455,398 <sup>a</sup> | 12  | , 000                                   |
| Rapport de vraisemblance      | 462,737              | 12  | , 000                                   |
| Nombre d'observations valides | 1010                 |     |   |

a. 79 cellules (51,0 %) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de, 25.

Les variables explicatives (ENRT, EOC, ELA, ECO, ERT, ERDH et ERTT), liées à la pratique managériale, sont parfaitement corrélées (Annexe 1 : matrice des corrélations) avec la perception du climat organisationnel. Ces variables suivent précisément notre variable expliquée (Annexe 3 : Diagramme de composantes après rotation), leurs positions rapprochées autour de la variable expliquée, sur la

première composante, vérifient cette nette association. L'annexe (03) résume les éléments essentiels de l'ACP. Certaines projections des points-variables sont suffisamment proches du cercle des corrélations pour faire apparaître une assez forte corrélation positive (Annexes [03]: matrice des corrélations) entre la perception du climat organisationnel et la qualité de la relation du travail (ERT), plus cette relation est positivement perçue, mieux sera appréciée le climat organisationnel. Le sentiment d'autonomie et liberté dans l'organisation des tâches est une variable explicative du climat organisationnel. Une nette association est constatée entre la perception du climat organisationnel et l'autonomie de l'administratif territorial. Pareillement, l'association est vérifiée entre notre variable expliquée et la perception de la clarté dans la détermination d'objectifs (ECO), au niveau de la commune. Les maires qui réussissent à partager des objectifs clairs, arrivent à mieux intéresser les administratifs territoriaux, que ceux qui n'arrivent pas à déterminer de façon claire leurs objectifs.

La perception du degré d'ouverture de la commune aux changements organisationnels, induits par l'évolution de l'environnement, représente une source de satisfaction chez les administratifs territoriaux, cette perception leur donne le sentiment de sécurité. En fait, la commune qui arrive à interagir avec l'environnement, maîtrise son devenir et celui de ses fonctionnaires. Une nette association est également constatée, entre la variable expliquée et la perception d'ouverture de la commune aux changements.

Deux autres variables explicatives expliquent le climat organisationnel, il s'agit de la variable indicatrice de respect du temps de travail et respect des décisions hiérarchiques. Les administratifs territoriaux qui expriment une nette satisfaction du climat organisationnel, s'inscrivent dans la respectabilité organisationnelle, pour les décisions hiérarchiques et horaires du travail.

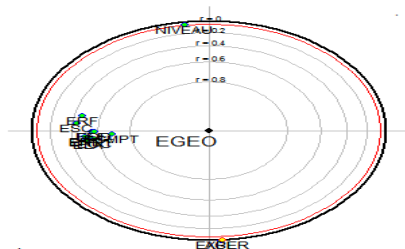
### 3.3- L'appréciation de la satisfaction du citoyen par l'administratif territorial

Les deux variables, perception du climat organisationnel et perception de la satisfaction du citoyen, sont parfaitement associées. La satisfaction du citoyen (ESC) est parfaitement corrélée à la perception du climat organisationnel (Annexe 3 : matrice des corrélations et diagramme de projection après rotation). Les administratifs qui éprouvent le sentiment de la satisfaction des citoyens ont tendance à mieux apprécier le climat organisationnel des communes. Ceci atteste de l'importance de la satisfaction des citoyens chez les administratifs territoriaux.

L'administratif territorial est directement impliqué dans la gestion publique de la commune, une proximité qui exige force de caractère et dévouement. Par conséquent, les administratifs territoriaux les plus habilités à gérer sont ceux qui se nourrissent des valeurs du service public, ceux qui développent les ouvertures envers les citoyens, et qui expriment une nette empathie.

Par ailleurs, une analyse en composante principale focalisée (figure 07) montre ci-dessous, les principales variables explicatives corrélées (les coefficients de corrélations inclus entre 0,4 et 0,6) à notre variable explicative, la perception générale du climat organisationnel (EGEO).

Figure 07 : Représentation d'une ACP focalisée sur la variable (EGEO)





## CONCLUSION

Nous avons tenté de décrire le climat organisationnel d'une institution locale, à caractère administratif, très peu étudiée en Algérie. Cependant, nous avons estimé utile de donner la parole aux administratifs territoriaux, cheville ouvrière de l'administration territoriale. L'analyse des données nous permet d'extraire cinq enseignements :

1) Malgré les conditions matérielles difficiles, les administratifs territoriaux manifestaient une certaine dignité, et n'admettaient pas que les fonctionnaires d'autorité les traitassent en subordonnés. Les communes restent peu ouvertes à leur environnement. Le maire représente assez fidèlement la réalité locale, mais souvent des tensions se créent entre les élus et administratifs communaux. Le climat organisationnel subit l'influence d'un compromis judicieux entre les élus locaux, fonctionnaires d'autorité et administratifs territoriaux.

2) Le mécontentement de ceux qui détiennent un niveau d'instruction supérieur pourrait être expliqué par la faiblesse de la fonction des ressources humaines. Des erreurs éventuellement commises tout le long du processus de gestion (recrutement, immersion et valorisation) pourraient être à l'origine de cette situation. À l'origine du processus, un mauvais choix de personnel, non motivé pour le service public, donne comme résultante une démotivation professionnelle. Pour la commune, il ne s'agit pas de choisir des compétences managériales, mais surtout d'opter pour des compétences qui manifestent un net intérêt au service public.

3) Le genre n'est pas déterminant dans la perception du climat organisationnel. Notre échantillon ne révèle pas de différences significatives, entre hommes et femmes sur la perception du climat organisationnel. Il faudrait préciser aussi que l'ensemble des lois régissant le fonctionnement des administrations territoriales ne laissent pas de grands espaces pour les discriminations.

4) Les pratiques de gestion nous donnent une nette explication du climat organisationnel. La perception du climat organisationnel est

intimement liée à la qualité des actes de gestion, au niveau de la commune. Cette dernière se distingue par ses actifs organisationnels et humains. La qualité des ressources humaines détermine la qualité des procédures écrites ou coutumières, et la construction de relations humaines. Certaines communes souffrent malheureusement d'un déficit chronique en matière d'actifs humains, qui ne leur laisse aucune chance pour améliorer leur climat organisationnel.

5) Les administratifs territoriaux donnent une nette importance à la satisfaction du citoyen-électeur. La qualité du climat organisationnel semble être liée au pouvoir de satisfaction des citoyens. En Algérie, les communes sont soumises à une forte pression de la part des citoyens, demandeurs de soutiens publics. Les administrations locales sont appelées à attribuer des logements sociaux, identifier les nécessiteux et transférer des aides sociales de l'État. Ce genre de missions difficiles pour ne pas dire impossible, laisse les administratifs territoriaux attentifs aux exigences des citoyens.

Depuis l'indépendance du pays, la modernité s'est construite sur le reflux des spécificités locales, cultures et traditions des territoires. Ces dernières années, une prise de conscience se développe autour de l'importance de la commune et son territoire. Le gouvernement à travers la dernière loi sur la commune donne la possibilité à l'assemblée populaire de commune (APC) d'agir comme acteur institutionnel, et construire l'intercommunalité pour mutualiser les ressources nécessaires au développement territorial. Par ailleurs, les avancées ne résultent pas uniquement d'une loi, mais nécessitent éventuellement une prise de conscience et un leadership au niveau local.

L'amélioration du climat organisationnel reste l'œuvre des acteurs administratifs, politiques et même associatifs. Dans un système complexe, le comportement de l'un des acteurs ne peut pas se comprendre sans la compréhension de l'autre acteur. À cet effet, les pratiques de coopération peuvent être les remèdes efficaces d'un mal profond. Le regard de l'autre aide énormément à découvrir ses dysfonctionnements. Ce progrès passe inéluctablement par

l'élaboration des règles de coresponsabilité -droit de la coresponsabilité-, des règles nécessaires au développement territorial. Les communes devraient s'ouvrir davantage pour la construction des objectifs partagés, valeurs communes et dispositifs de travail.

Enfin, la fusion des communes serait une sérieuse option pour l'amélioration de la gestion et du climat organisationnel. Partout dans le monde le nombre des communes diminue par la fusion. En Hollande (Jansen, 2015), le nombre de communes est passé de 1209 communes en 1848 à 390 au premier janvier 2015, sauf en Algérie où certaines voix s'élèvent toujours pour revendiquer de nouvelles créations de communes et Wilayas, sans recourir aux fusions. Cette question pourrait être un prolongement de notre sujet de recherche sur les communes en Algérie.

### Références bibliographiques

**Hudon P.A., & Mazouz B., (2015).** « Le management public entre » « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique ». In *Gestion et Management public*, vol.3, n° 4, pp. 7-22.

**James L.R., & Sells S.B., (1981).** « *Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research* ». In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* ,pp. 275–292. Hillsdale.

**James, L.- R., & McIntyre, M.- D., (1996).** « *Perceptions of organizational climate* ». In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*, pp. 416–450. San Francisco.

**Jansen O., (2015).** « Le niveau intermédiaire de l'administration territoriale au Pays-Bas : Bilan provisoire de réformes controversées ». In *Revue française d'administration publique*, n° 156. France.

**Mazouz B., Leclerc D., & Tardif M.J-B., (2008)** . « *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique* ». In Presse de l'Université du Québec. Québec.

**McCourt W., (2008)**. « *Public Management in Developing Countries: from downsizing to governance*». In *Public Management review*.

**Moulaï K., (2008)**. « lesLes contraintes à l'action publique locale en Algérie : Cas des communes de la Wilaya de Tizi-Ouzou ». In *revue Campus*, n° 11 . Algérie.

**Patterson M.G., West M.A., Shackelton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D. L., and Wallace, A. M., (2005)**. «Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation». In *Journal of Organizational Behavior*, n° 26, pp. 379-408.

**Poole M.S., (1985)**. « *Communication and organizational climates: Review, critic and a new perspective* ». In Mc Phee, R.D and Tomkins . Beverly Hills.

**Tabet Aoul W., & Zerrouki M.A., (2014)**. « Culture et performance de l'administration publique algérienne : cas de l'APC de la Wilaya de Tlemcen ». In *revue congolaise de Gestion*, n° 19. Algérie.

**Taib E., (1989)**. «*La formation du personnel communal en Algérie*» . In CMERA , l'administration territoriale au Maghreb . Edition Guessous . Rabat .

**Tillé Y., (2001)**. *Théorie des sondages*, 2001, Edition DUNOD.

**Victor B., and Cullen J.B., (1988)**. «*A Theory and Mesure of Ethical climate in organizations*». In Frederick (ed), *Research in corporate social performance and policy*.

ANNEXES

Annexe 01 : Wilaya et genre du fonctionnaire

|        | Effectif   | GENRE |       | Total |     |
|--------|------------|-------|-------|-------|-----|
|        |            | Femme | Homme |       |     |
| Wilaya | ALGER      |       | 84    | 53    | 137 |
|        | BLIDA      |       | 178   | 137   | 315 |
|        | BOUIRA     |       | 13    | 8     | 21  |
|        | CHELEF     |       | 8     | 7     | 15  |
|        | GUELMA     |       | 17    | 13    | 30  |
|        | MEDEA      |       | 109   | 119   | 228 |
|        | SKIKDA     |       | 25    | 21    | 46  |
|        | TAMENRASET |       | 10    | 26    | 36  |
|        | TIARET     |       | 13    | 23    | 36  |
|        | TIPAZA     |       | 98    | 48    | 146 |
| Total  |            | 555   | 455   | 1010  |     |

Annexe 02 :

|                        | Statistiques descriptives |         |         |         |            |
|------------------------|---------------------------|---------|---------|---------|------------|
|                        | N                         | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| GENRE                  | 1010                      | ,00     | 1,00    | ,4505   | ,49779     |
| NIVEAU                 | 1010                      | 1,00    | 3,00    | 2,3386  | ,74111     |
| AGE                    | 1010                      | 19,00   | 58,00   | 34,9475 | 8,31135    |
| EXPER                  | 1010                      | 1,00    | 36,00   | 8,6614  | 7,62437    |
| EGEO                   | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 2,9277  | ,97731     |
| ENRT                   | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,0802  | ,98578     |
| EOC                    | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,2931  | 1,04661    |
| ELA                    | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,1614  | 1,04635    |
| ECO                    | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 2,9584  | 1,00260    |
| ERT                    | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,0327  | 1,06755    |
| ERDH                   | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 2,8901  | ,99094     |
| ERTT                   | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,0782  | ,98090     |
| ECSR                   | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,2020  | 1,01953    |
| ERF                    | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,0634  | 1,00442    |
| ESC                    | 1010                      | 1,00    | 5,00    | 3,1436  | ,97246     |
| N valide<br>(listwise) | 1010                      |         |         |         |            |

Annexe 03 : Analyse en composantes principales

| Matrice de corrélation <sup>a</sup> |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                     |        | GENRE  | NIVEAU | AGE    | EXPER  | EGEO   | ENRT   | EOC    |
| Corrélation                         | GENRE  | 1,000  | -, 081 | , 258  | , 206  | , 057  | , 031  | -, 023 |
|                                     | NIVEAU | -, 081 | 1,000  | -, 167 | -, 283 | , 061  | , 022  | , 042  |
|                                     | AGE    | , 258  | -, 167 | 1,000  | , 786  | , 002  | -, 024 | , 006  |
|                                     | EXPER  | , 206  | -, 283 | , 786  | 1,000  | -, 004 | -, 026 | -, 007 |
|                                     | EGEO   | , 057  | , 061  | , 002  | -, 004 | 1,000  | , 698  | , 558  |
|                                     | ENRT   | , 031  | , 022  | -, 024 | -, 026 | , 698  | 1,000  | , 592  |
|                                     | EOC    | -, 023 | , 042  | , 006  | -, 007 | , 558  | , 592  | 1,000  |
|                                     | ELA    | -, 018 | , 050  | -, 039 | -, 045 | , 563  | , 551  | , 489  |
|                                     | ECO    | , 049  | -, 006 | , 004  | -, 001 | , 585  | , 554  | , 499  |
|                                     | ERT    | , 045  | , 011  | , 014  | -, 002 | , 532  | , 488  | , 445  |
|                                     | ERDH   | -, 014 | , 028  | -, 062 | -, 045 | , 585  | , 518  | , 437  |
|                                     | ERTT   | -, 005 | , 022  | , 006  | -, 011 | , 508  | , 479  | , 378  |
|                                     | ECSR   | -, 027 | , 060  | -, 069 | -, 084 | , 481  | , 407  | , 372  |
|                                     | ERF    | , 014  | , 040  | -, 067 | -, 074 | , 457  | , 422  | , 324  |
| ESC                                 | -, 023 | , 055  | -, 102 | -, 106 | , 471  | , 451  | , 316  |        |
| Signification<br>(unilatérale)      | GENRE  |        | , 005  | , 000  | , 000  | , 036  | , 160  | , 228  |
|                                     | NIVEAU | , 005  |        | , 000  | , 000  | , 026  | , 238  | , 092  |
|                                     | AGE    | , 000  | , 000  |        | , 000  | , 469  | , 227  | , 427  |
|                                     | EXPER  | , 000  | , 000  | , 000  |        | , 450  | , 206  | , 416  |
|                                     | EGEO   | , 036  | , 026  | , 469  | , 450  |        | , 000  | , 000  |
|                                     | ENRT   | , 160  | , 238  | , 227  | , 206  | , 000  |        | , 000  |
|                                     | EOC    | , 228  | , 092  | , 427  | , 416  | , 000  | , 000  |        |
|                                     | ELA    | , 284  | , 058  | , 109  | , 075  | , 000  | , 000  | , 000  |
|                                     | ECO    | , 058  | , 420  | , 454  | , 485  | , 000  | , 000  | , 000  |
|                                     | ERT    | , 076  | , 363  | , 333  | , 473  | , 000  | , 000  | , 000  |
|                                     | ERDH   | , 328  | , 189  | , 024  | , 075  | , 000  | , 000  | , 000  |
|                                     | ERTT   | , 434  | , 241  | , 426  | , 365  | , 000  | , 000  | , 000  |
|                                     | ECSR   | , 194  | , 028  | , 014  | , 004  | , 000  | , 000  | , 000  |
|                                     | ERF    | , 326  | , 100  | , 016  | , 009  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ESC                                 | , 231  | , 041  | , 001  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |        |

a. Déterminant = ,001

Annexe 03 : (Suite)

| Matrice de corrélation <sup>a</sup> |                                | ELA    | ECO    | ERT    | ERDH   | ERTT   | ECSR   | ERF    | ESC    |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation                         | GENRE                          | -, 018 | , 049  | , 045  | -, 014 | -, 005 | -, 027 | , 014  | -, 023 |
|                                     | NIVEAU                         | , 050  | -, 006 | , 011  | , 028  | , 022  | , 060  | , 040  | , 055  |
|                                     | AGE                            | -, 039 | , 004  | , 014  | -, 062 | , 006  | -, 069 | -, 067 | -, 102 |
|                                     | EXPER                          | -, 045 | -, 001 | -, 002 | -, 045 | -, 011 | -, 084 | -, 074 | -, 106 |
|                                     | EGEO                           | , 563  | , 585  | , 532  | , 585  | , 508  | , 481  | , 457  | , 471  |
|                                     | ENRT                           | , 551  | , 554  | , 488  | , 518  | , 479  | , 407  | , 422  | , 451  |
|                                     | EOC                            | , 489  | , 499  | , 445  | , 437  | , 378  | , 372  | , 324  | , 316  |
|                                     | ELA                            | 1,000  | , 570  | , 504  | , 484  | , 533  | , 382  | , 444  | , 451  |
|                                     | ECO                            | , 570  | 1,000  | , 574  | , 593  | , 455  | , 404  | , 363  | , 371  |
|                                     | ERT                            | , 504  | , 574  | 1,000  | , 536  | , 505  | , 416  | , 345  | , 345  |
|                                     | ERDH                           | , 484  | , 593  | , 536  | 1,000  | , 537  | , 467  | , 464  | , 394  |
|                                     | ERTT                           | , 533  | , 455  | , 505  | , 537  | 1,000  | , 557  | , 485  | , 436  |
|                                     | ECSR                           | , 382  | , 404  | , 416  | , 467  | , 557  | 1,000  | , 560  | , 480  |
|                                     | ERF                            | , 444  | , 363  | , 345  | , 464  | , 485  | , 560  | 1,000  | , 565  |
|                                     | ESC                            | , 451  | , 371  | , 345  | , 394  | , 436  | , 480  | , 565  | 1,000  |
|                                     | Signification<br>(unilatérale) | GENRE  | , 284  | , 058  | , 076  | , 328  | , 434  | , 194  | , 326  |
| NIVEAU                              |                                | , 058  | , 420  | , 363  | , 189  | , 241  | , 028  | , 100  | , 041  |
| AGE                                 |                                | , 109  | , 454  | , 333  | , 024  | , 426  | , 014  | , 016  | , 001  |
| EXPER                               |                                | , 075  | , 485  | , 473  | , 075  | , 365  | , 004  | , 009  | , 000  |
| EGEO                                |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ENRT                                |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| EOC                                 |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ELA                                 |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ECO                                 |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ERT                                 |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ERDH                                |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ERTT                                |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ECSR                                |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ERF                                 |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |
| ESC                                 |                                | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  | , 000  |

a. Déterminant = ,001

Annexe (04) : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |          |
|---|---------------------------|----------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | , 889                     |          |
|   | Khi-deux approximé        | 6745,719 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | Ddl                       | 105      |
|   | Signification de Bartlett | , 000    |

**Qualité de représentation**

|        | Initial | Extraction |
|--------|---------|------------|
| GENRE  | 1,000   | , 202      |
| NIVEAU | 1,000   | , 186      |
| AGE    | 1,000   | , 787      |
| EXPER  | 1,000   | , 812      |
| EGEO   | 1,000   | , 667      |
| ENRT   | 1,000   | , 607      |
| EOC    | 1,000   | , 460      |
| ELA    | 1,000   | , 563      |
| ECO    | 1,000   | , 575      |
| ERT    | 1,000   | , 517      |
| ERDH   | 1,000   | , 573      |
| ERTT   | 1,000   | , 540      |
| ECSR   | 1,000   | , 477      |
| ERF    | 1,000   | , 457      |
| ESC    | 1,000   | , 442      |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |           |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|-----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance | % cumulés |
| 1          | 5,828                     | 38,854           | 38,854    | 5,828   | 38,854           | 38,854    |
| 2          | 2,036                     | 13,575           | 52,429    | 2,036   | 13,575           | 52,429    |
| 3          | 1,033                     | 6,883            | 59,313    |   |                  |           |
| 4          | , 935                     | 6,231            | 65,544    |   |                  |           |
| 5          | , 870                     | 5,800            | 71,344    |   |                  |           |
| 6          | , 709                     | 4,724            | 76,068    |   |                  |           |
| 7          | , 575                     | 3,833            | 79,901    |   |                  |           |
| 8          | , 516                     | 3,437            | 83,338    |   |                  |           |
| 9          | , 471                     | 3,137            | 86,475    |   |                  |           |
| 10         | , 452                     | 3,013            | 89,488    |   |                  |           |
| 11         | , 402                     | 2,683            | 92,171    |   |                  |           |
| 12         | , 376                     | 2,509            | 94,680    |   |                  |           |
| 13         | , 320                     | 2,136            | 96,816    |   |                  |           |
| 14         | , 276                     | 1,843            | 98,659    |   |                  |           |
| 15         | , 201                     | 1,341            | 100,000   |   |                  |           |



**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

|        | Composante |       |
|--------|------------|-------|
|        | 1          | 2     |
| GENRE  | ,028       | ,448  |
| NIVEAU | ,044       | -,429 |
| AGE    | -,020      | ,887  |
| EXPER  | -,030      | ,901  |
| EGEO   | ,816       | ,038  |
| ENRT   | ,779       | ,020  |
| EOC    | ,678       | ,033  |
| ELA    | ,750       | -,026 |
| ECO    | ,755       | ,069  |
| ERT    | ,716       | ,065  |
| ERDH   | ,756       | -,032 |
| ERTT   | ,735       | ,003  |
| ECSR   | ,681       | -,114 |
| ERF    | ,667       | -,108 |
| ESC    | ,647       | -,153 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

**Matrice de tranformation des composantes**

| Composante | 1    | 2     |
|------------|------|-------|
| 1          | ,999 | -,046 |
| 2          | ,046 | ,999  |

