

# L'IMPÉRATIF DE DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE L'ADMINISTRATION LOCALE ALGERIENNE : POUR UNE MEILLEURE EXPLOITATION DES RESSOURCES ET UNE ATTRACTIVITÉ PROGRESSIVE DES TERRITOIRES

---

*Ali DEBBI*

*Professeur, université de M'sila*

*alidebbi@yahoo.fr*

## RÉSUMÉ

Le développement local demeure une préoccupation majeure des gouvernements algériens qui multipliaient et diversifiaient les politiques et les actions dans ce domaine. Or, ces actions qui se concentraient principalement sur les dépenses publiques comme vecteur de développement local, ne donnaient pas une grande importance à l'effort d'exploitation et de génération des ressources des territoires.

Ce papier traite la problématique de l'exploitation des ressources des territoires à travers le développement des compétences organisationnelles pour arriver à l'attractivité des collectivités locales. L'analyse théorique adoptée dans ce papier en mobilisant des modèles et des concepts a pour objectif de proposer une démarche managériale de développement des compétences organisationnelles appropriée. Une démarche qui incite l'administration locale à mieux exploiter leurs ressources, ainsi que les ressources de territoires. Le développement des nouvelles compétences amène à l'amélioration de la compétitivité et de l'attractivité des collectivités territoriales algériennes à travers une meilleure exploitation des ressources, ce qui conduit à un développement territorial désiré.

## MOTS CLÉS

Développement Local, compétences organisationnelles, ressources de l'administration locale, ressources de territoire, compétitivité, attractivité.

## **ABSTRACT**

Local development is a major preoccupation of Algerian governments, which multiplied and diversified policies and actions in this domain. However, these actions, which mainly focused on public spending as a vector of local development, did not give great importance to the effort to exploit the resources of the territories.

This paper examines the issue of the exploitation of territorial resources through the development of organizational skills to achieve the attractiveness of local communities. The theoretical analysis adopted in this paper by mobilizing models and concepts aims to propose an appropriate managerial approach to the development of organizational skills. An approach which encourages the local administration to make better use of their resources, as well as the resources of the territories.

The development of new skills leads to improving the competitiveness and attractiveness of Algerian local communities through better use of resources, which leads to desired territorial development.

## **KEYWORDS**

Local Development, Organizational Skills, Local Government  
.Resources, Territory Resources, Competitiveness, Attractiveness

## INTRODUCTION

La question de développement local demeure une préoccupation de l'État algérien car les politiques et les programmes engagés n'ont pas atteint les objectifs établis. En effet, les collectivités territoriales en Algérie enregistrent un retard intolérable en matière de développement, malgré les ressources que disposent. Dès lors, le questionnement s'oriente vers les problèmes de compétitivité et d'attractivité, leviers de développement local.

Les expériences des collectivités territoriales des autres pays montrent qu'elles réalisent des efforts considérables pour assurer une compétitivité afin de créer la valeur pour les citoyens-résidents. Elles réussissent des programmes de promotion pour attirer des entreprises, des établissements publics et de résidents à s'installer dans leurs territoires.

La littérature indique que ces actions se focalisent sur les campagnes de communication et de promotion, et de programmes d'installation et de création des nouvelles entreprises, artisans, et autres. Ce genre de programmes nécessite plus d'appui par les collectivités territoriales algériennes, sans attendre les initiatives de l'administration centrale. Il paraît urgent alors que les collectivités territoriales algériennes prennent en charge la question de la compétitivité de l'administration locale et l'attractivité du territoire et développer des politiques locales appropriés pour gagner ces enjeux.

La réussite de ces politiques et actions **passer par l'exploitation efficace des ressources que disposent le territoire**. En outre, l'exploitation performante des ressources territoriales **est conditionnée par la présence et la meilleure gestion des compétences au sein de l'administration locale**. Nous estimons que dans le cas algérien, il est primordial d'analyser la question de la gestion des compétences organisationnelles comme domaine à développer dans mes collectivités territoriales pour assurer une attractivité « renouvelable » ! Nous traitons alors dans ce papier, à la base d'une analyse théorique, la problématique suivante :

Comment la gestion des compétences organisationnelles pourrait renforcer la compétitivité de l'administration locale et l'attractivité des collectivités territoriales ?

### I. - RESSOURCES DU TERRITOIRE : UN CAPITAL À EXPLOITER

La question de développement local demeure une préoccupation commune pour les collectivités territoriales et l'administration

centrale. La persistance de cette question renvoie aux difficultés que confrontent les collectivités, en particulier le manque des ressources financières, et l'insuffisance des ressources territoriales générant des ressources financières. Or, chaque territoire possède des ressources spécifiques, qui nécessitent une exploitation rationnelle et efficace. Nous exposons alors dans cette section la notion de ressources pour un territoire en mobilisant une approche managériale.

### 1.1 *La théorie des ressources : une lecture managériale de la notion des ressources dans les territoires*

Depuis les écrits de PORTER (1985) qui ont mis en relief la notion de l'avantage concurrentiel, la littérature en sciences de gestion s'orientait beaucoup plus vers l'interne de l'entreprise. Elle révèle en particulier l'importance de la valorisation des ressources que dispose l'entreprise pour créer la différence par rapport aux concurrents, pour créer l'avantage, dite « l'avantage concurrentiel ». Cette orientation renvoie à la préoccupation de la rareté des ressources, et la nécessité de créer des avantages concurrentiels pour faire face à la concurrence.

Par ailleurs, l'enjeu ne concerne pas seulement les ressources rares, mais l'ensemble des ressources admettant que chaque type de ressources pourrait avoir une spécificité dans l'entreprise concernée, ce qui lui permet d'être compétitive !

La littérature a avancé plusieurs définitions et classifications des ressources de l'entreprise, pour nuancer les facteurs créateurs de la compétitivité. On peut définir les ressources comme étant « l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité »<sup>1</sup>. L'analyse des écrits montre que des auteurs préfèrent d'utiliser la notion d'actifs à la place de ressources pour deux raisons : donner la dimension comptable aux ressources, et confirmer que les ressources-actifs sont improductifs sauf si l'entreprise mobilise le savoir faire, l'aptitude et la compétence pour l'exploiter et les rendre productifs.

Par ailleurs, les ressources ne sont pas toujours maîtrisables, notamment dans les entreprises étendues (ALCOUFFE & CORRÉGÉ, 2004) dont l'avantage concurrentiel est créé à partir des ressources détenues par les partenaires tiers.

La catégorisation des ressources n'est pas stable car les mutations dans le secteur économique fait naître en permanence des nouveaux

---

1 - STRATEGOR. Politique Générale de l'Entreprise, 2004.

genres de ressources. Néanmoins, on distingue entre deux types de ressources : ressources tangibles physiquement observables (bâtiments, machines, ressources financières,...), et ressources intangibles comme la marque, les qualifications, la culture,..... L'entreprise est appelée à exploiter tous genre de ressources pour créer l'avantage concurrentiel, tangibles et intangibles.

Pour clarifier d'avantage la notion de ressources, nous adoptant la classification suivante :

Type de ressources	Exemples
Financières	Cash-flow, capacité d'endettement et de fonds propres, .....
Physiques	Locaux, usines, matériels, magasins, systèmes de distribution, .....
Humaines	Chercheurs, ingénieurs, marketeurs, équipes de vente, de service, .....
Organisationnelles	Méthodes et systèmes de cash-management, qualité, marketing, vente, (manuels, procédures), .....
Technologiques	Portefeuille de technologies et savoir-faire maîtrisés, de brevets, d'outils de management, .....
Réputation	Image de marque, réassurance, fidélité, ...

**Tableau 01 : Les ressources dans l'organisation (Source : GRANT (1996) d'après DURAND (2003)).**

D'autre part, on peut s'interroger sur cette classification sachant que les types des organisations se diffèrent et se multiplient d'avantage en fonction des mutations dans le secteur lucratif et non lucratif. De ce fait, des auteurs ont déterminé des paramètres de définition de la notion de ressources<sup>2</sup> :

- La ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme.
- Elle doit être rare
- Elle doit être aussi difficilement imitable

---

2 - Depeyre, C. Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'Aegis*, 2005, n° 1, novembre, p. 9-14.

- La ressource ne doit pas être facilement substituable.

La théorie des ressources a connu des évolutions considérables depuis les écrits de PORTER et WERNERFELT (1980, 1984), passant par PRAHALAD C.K., HAMEL G (1990), et arrivant à BARNEY (1991, 2001) et SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H (1996) et TEECE. D (2007). Ce courant s'est élargi notamment par les écrits qui traitent la contribution des ressources à la réussite des firmes, leurs performances, leurs compétitivités, et comment elles sont devenues un facteur central dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie. En revanche, ce courant a enregistré des critiques à cause de sa focalisation sur la causalité entre ressources et performance globale de l'entreprise, ce qui a fait naître dans la suite l'approche de la gestion des compétences. Cette approche a permis de répondre à plusieurs interrogations dévoilées infra.

Dans le cas des collectivités territoriales, les ressources pourraient être analysées en deux points de vue : les ressources de l'administration locale comme étant une organisation, et les ressources du territoire objets d'action de cette administration.

### 1.2 *Les ressources dans les collectivités territoriales : nuances et spécificités*

Les ressources de l'administration locale prennent la même conception de celle qui concerne l'entreprise. L'administration locale est appelée à exploiter et développer ces ressources pour mieux réaliser les activités locales et satisfaire le besoin public. L'administration locale qui adopte une structure basée sur les principes du management, possèdent des ressources dans les différentes catégories définies par la théorie des ressources : ressources financières, physiques, humaines, organisationnelles, technologiques et réputation, etc. Et comme l'administration locale (commune et wilaya) est caractérisée dans le contexte algérien par l'extension et la multiplication des « organisations satellites », il est attendu que cette administration possède des ressources considérables, au moins en comparaison avec les entreprises. Malheureusement, la réalité des administrations locales, en particulier, l'administration municipale indique que plusieurs types de ressources sont faibles, s'ils ne sont pas absents !

Pour les ressources financières, les communes algériennes souffrent de déficit budgétaire et enregistre des insuffisances financières. Elles bénéficient des aides de l'Etat à travers le fond commun des collectivités territoriales pour offrir le service public nécessaire aux citoyens, notamment en matière de voirie publique, assainissement, éclairage, etc. L'analyse de la situation des communes algériennes (DEBBI.A, 2014) montre qu'elles manquent

des ressources financières propres. Ces difficultés sont expliquées par plusieurs facteurs, en particulier le cadre réglementaire qui exclu les collectivités locales de bénéficier pleinement des recettes fiscales locales. Elle est expliquée aussi par l'absence d'une stratégie financière locale qui permet de réduire les dépenses et augmenter les recettes (DEBBI.A, 2014).

En l'occurrence, les collectivités territoriales algériennes enregistrent un vrai retard en matière des ressources organisationnelles et technologiques, par rapport à l'administration centrale<sup>3</sup>. D'autant plus, les collectivités territoriales attendent l'initiative de l'administration centrale pour développer leurs ressources technologiques et organisationnelles. En matière de ressources organisationnelles, l'administration locale ne propose pas des nouvelles démarches en matière de gestion et d'organisation. A ce jour, les procédures et la délivrance des permis et des attestations, état civil et autres, gardent les mêmes formes jusqu'à proposition de changement par le ministère de l'intérieur ! Pour les ressources technologiques, les collectivités territoriales ne prennent pas l'initiative pour acquérir la nouvelle technologie afin de proposer les meilleurs services pour les citoyens. Par exemple, les communes algériennes ont attendu l'initiative du ministère de l'intérieur pour qu'elles passent à la délivrance de l'extrait de naissance électronique.

Pour les ressources physiques et humaines, les communes algériennes enregistrent du progrès en la matière, mais les carences existent encore. Si les infrastructures sont assez développées dans les collectivités algériennes, l'investissement dans les ressources humaines demeure modeste.

En second lieu, les collectivités territoriales disposent des ressources de leurs territoires, même si elles ne sont pas appropriées par l'administration locale. En fait, il s'agit de la richesse des collectivités territoriales : richesse du passé, du présent et du futur. Les ressources des territoires, appelés aussi « les ressources territoriales »<sup>4</sup> sont constituées des objets et des valeurs exploités par les différents acteurs locaux pour contribuer dans la production du territoire. On parle ici des ressources naturelles, humaines, touristiques, et d'infrastructures, ainsi que des ressources spécifiques intangibles telles que l'image de marque, des ressources culturelles, historiques, et autres. La commune de HAMMAME DHALAA à la wilaya de M'sila par exemple, a connu un vrai progrès après l'installation

---

3 - Debbi, Ali ; Laoubi, zeyneb. *L'apport du New Public Management au développement local : vers un changement du paradigme de développement local en Algérie*, 2018.

4 - ROUX, Emmanuel ; VOLLE, Dominique ; PECQUEUR, Bernard. *Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales : le cas de l'Aubrac et des Baronniees. Economie rurale*, mai - juin 2006, n°293.

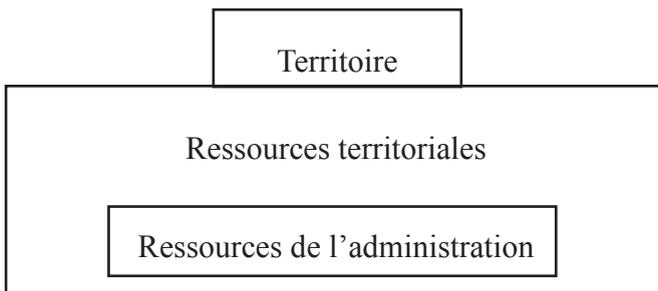
d'une usine de ciment à la base d'une ressource naturelle dans son territoire : le rochet spéciale pour ciment.

Ce type de ressources, et contrairement au premier type, ne manquent pas les collectivités territoriales algériennes, elles sont diversifiées, riches en qualité et en quantité, et possèdent des spécificités.

L'enjeu pour les collectivités territoriales est de faciliter l'accès à des ressources difficilement transférables. La capacité d'un territoire à perdurer vient alors de sa capacité : à se régénérer (capacité endogène d'autoreproduction) à absorber des ressources extérieures (COHEN et LEVINTHAL, 1989, GIULIANI, 2005) et à construire des ressources territoriales intransférables (MENDEZ.A et MERCIER.D, 2006).

Les ressources territoriales existantes ne seront pas localisées par les entreprises de la collectivité qu'après leur appréhension qui nécessite un effort de l'administration locale en faveur de ces acteurs.

Les ressources territoriales sont bruts et il est donné que « Les ressources spécifiques naissent de processus interactifs continues. Elles constituent l'expression du processus cognitif qui est engagé lorsque des acteurs ayant des compétences spécifiques produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières. Lorsque des connaissances et des savoirs hétérogènes sont combinés, de nouvelles connaissances émergent qui ouvrent de nouvelles combinatoires. La création de la technologie est ainsi le résultat d'un processus caractérisé par l'émergence de ressources spécifiques issues d'une dynamique cognitive synonyme d'un apprentissage interactif» (COLLETIS et PECQUEUR 1994).



**Figure 01 : Deux types de ressources dans les collectivités territoriales**

D'autre part, les exigences du développement durable ont conduit les collectivités territoriales à prendre en compte deux enjeux dans l'exploitation de leurs ressources :

- S'assurer que les différents acteurs vont produire plus de valeur par rapport à la valeur des ressources exploitées, en faveur de la collectivité territoriale, la communauté et l'État.
- Maintenir la condition de renouvellement des ressources et en conséquence le renouvellement du territoire : les contraintes actuelles liées à la compétition globale amènent donc à considérer une région non plus en termes d'espace support mais en termes d'espace actif. Un espace est « actif » lorsque la région dispose d'un système territorial de production capable de renouveler ses ressources, d'innover, de se singulariser et surtout d'apprendre. En effet, la nécessité de savoir s'adapter, tant au plan institutionnel qu'organisationnel, de savoir développer les connaissances et le savoir faire, et de savoir renouveler son potentiel de ressources devient un enjeu majeur de développement territorial à long terme. La construction de ces éléments relève du processus d'apprentissage ancrés territorialement dans des formes d'organisation spécifiques (DENIS MAILLAT et LEÏLA KEBIR, 2001).

De ce fait, nous confirmons que les collectivités territoriales algériennes détiennent des ressources qui engendrent une compétitivité, et il reste à l'administration locale de mieux exploiter ces « ressources bruts », de s'aligner aux exigences du développement durable, pour mieux valoriser ces ressources.

La valorisation des ressources territoriales est la pierre angulaire dans la gestion de ces ressources pour pouvoir créer l'attractivité du territoire. Pour ce faire, les collectivités territoriales sont appelées à développer des compétences organisationnelles nécessaires, et adopter un mode de gouvernance territoriale qui met les ressources territoriales au cœur de l'action publique locale. Selon (ROUX ; VOLLET ; et PECQUEUR, 2008), la gouvernance territoriale est considérée comme un processus dynamique qui vise à la résolution du « problème », et qui assure la pérennité du développement dans le territoire. La gouvernance est liée à la notion de coordination d'acteurs qui se jouent sur les territoires.

Les modes de coordination qui lient les acteurs mettent en évidence des ressources territoriales et contribuent à la cohésion d'un projet de développement territorial pour réaliser des rentes. Cela implique une compatibilité de stratégies et un compromis permettant tout à la fois de satisfaire les intérêts des différents acteurs, et de s'orienter vers un projet partagé pour le territoire. C'est le rôle central de l'administration locale pour valoriser les ressources territoriales à

travers l'effort de coordination et de création des compromis entre les différents acteurs, publics et privés.

Les collectivités locales sont appelées à valoriser et mieux exploiter les ressources territoriales pour réaliser la compétitivité souhaitée, et ceci passe impérativement par le développement des capacités et des compétences de l'administration locale, selon l'approche par les compétences (*Competence-Based Management*) PRAHALAD et HAMEL (1990).

## II. - L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES : LA VOIE DE LA VALORISATION DES RESSOURCES TERRITORIALES

L'analyse des questions de développement local et de l'amélioration de la compétitivité de l'administration publique locale et de l'attractivité des collectivités territoriales mobilise peu les approches managériales « réservées » à l'analyse du contexte des entreprises. Or, ces questions connaissent des connexions avec les problématiques du secteur privé comme la compétitivité et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'approche par les compétences constitue l'approche managériale la plus appropriée pour traiter la problématique de l'exploitation des ressources territoriales afin de créer la compétitivité et l'attractivité pour les collectivités territoriales algériennes.

### 2.1 *Capacités, compétences et compétitivité : mieux se connaître*

La théorie des ressources démontre que l'entreprise qui détient des ressources, et notamment les ressources spécifiques, pourrait développer son propre avantage concurrentiel. En revanche, la littérature confirme que la corrélation ressources-compétitivité n'est pas toujours valable dans la mesure où l'entreprise qui ne possède pas des aptitudes (capacités) et des compétences, ne concrétise pas ce rapport. En effet, les ressources ne disposent pas en soi la capacité productive propre, mais leurs potentiels nécessitent des aptitudes qui permettent de mieux combiner ces ressources pour créer la valeur souhaitée.

Les ressources sont des potentiels « bruts » qui demandent des capacités d'action dans l'entreprise pour qu'elles soient mises en œuvre et génèrent les outputs attendus<sup>5</sup>.

---

5 - Prahalad, C.K. ; Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 69, p. 79-91.



**Figure 02 : Les capacités (compétences) comme transformateurs de ressources en valeur.**

Une aptitude est considérée comme une capacité d'associer, d'intégrer, de combiner, et d'activer un ensemble de ressources détenues par l'entreprise pour réaliser une tâche, une mission, ou une action qui amènent à la réalisation des objectifs de l'entreprise : opérationnels et stratégiques<sup>6</sup>.

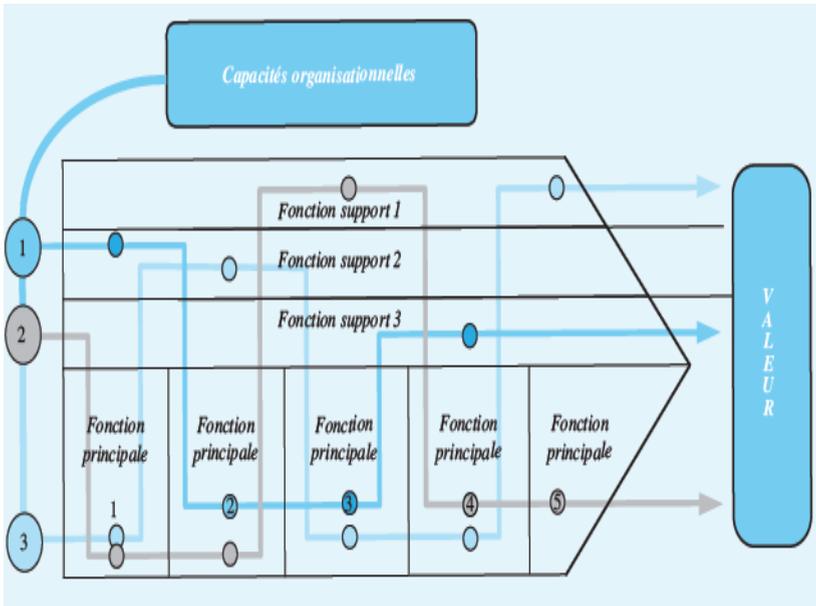
Ces capacités sont le résultat de l'expérience accumulée, du savoir-faire, de la technicité développée, de la technologie mis en œuvres,...etc.

Les aptitudes sont attendues dans les différentes activités et les différents niveaux dans l'entreprise. Or, les aptitudes nécessaires qui apportent une valeur directe sont considérées comme compétences organisationnelles à développer. Les compétences organisationnelles qui permettent de combiner les ressources pour créer la valeur à l'entreprise : une valeur qui fait la différence par rapport aux concurrents pour assurer une place compétitive. La compétitivité atteinte par les compétences requises permet de faire face à la concurrence, et amène l'entreprise à satisfaire les besoins des différentes parties prenantes.

C'est à cette raison que plusieurs auteurs confirment les liens entre capacités (aptitudes) organisationnelles et la chaîne de valeur (STRATEGOR, 2004).

---

6 - STRATEGOR. *Politique générale de l'entreprise*. 4 éd. Paris : Ed. Dunod, 2004.



**Figure 03 : Capacités organisationnelles et chaîne de valeur (STRATEGOR, 2004)**

Par ailleurs, l'entreprise se trouve face à un ensemble hétérogène de capacités et de compétences organisationnelles qui interviennent dans les différentes activités de l'entreprise. L'enjeu est de cerner les compétences qui interviennent de façon directe dans la réalisation des objectifs stratégiques. Il s'agit alors de développer des capacités stratégiques, des compétences organisationnelles qui se définissent par un ensemble des caractéristiques (de même que pour les ressources spécifiques) :

- **Valorisable** : convenable à contribuer dans l'activité centrale de l'organisation.
- **Rare** : la disposition exclusive d'une compétence fait la différence par rapport aux concurrents.
- **Inimitable** : pour que l'organisation garde l'exclusivité de sa compétence.
- **Non-substituable** : si la capacité pourrait être remplacée, elle n'est plus considérée comme compétence stratégique.

- Non-transférable : toujours pour que l'organisation garde son exclusivité.

Ces attributs des compétences assurent un avantage concurrentiel ; et le maintenir de façon durable et défendable ; et de s'approprier les bénéfices qu'il aura permis de dégager (BERNEY,2001 ; GRANT, 1996). Elles contribuent effectivement dans la création et le maintien durablement de la compétitivité de l'entreprise.

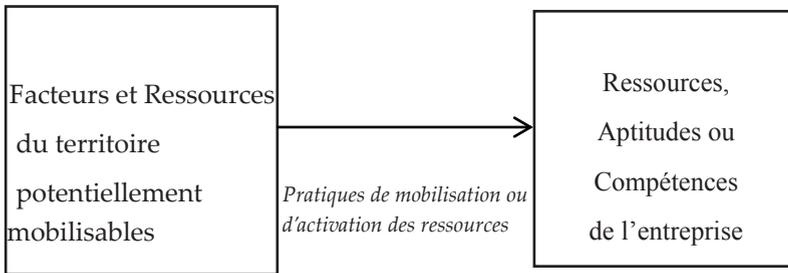
En outre, on s'interroge sur la nature de la valeur cherchée par les collectivités territoriales. En effet, l'administration territoriale cherche principalement la création de la valeur pour les citoyens en offrant le service public convenable. Il s'agit de la valeur perçue par les citoyens dans les services publics. Les meilleurs services offerts par une collectivité amène à une attractivité des résidents, ce qui rend ce territoire « attractif » pour les ménages, notamment si la pression fiscale est modérée.

Ainsi, la compétitivité des collectivités territoriales qui amène à une attractivité réside dans la capacité d'attirer les entreprises pour s'installer dans le territoire. Il s'agit de disposer des compétences organisationnelles qui font convaincre des entreprises et réussir la tâche d'accompagnement dans la phase d'installation dans le territoire. Faciliter les procédures, mettre en place des dispositifs d'information et d'accompagnement, apporter les aides financières nécessaires, présentent des actions qui nécessitent des compétences spécifiques. L'attractivité d'un territoire selon (GERARDIN.H et POIROT.J, 2008) « est assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population. C'est la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités ». Selon les auteurs, deux types d'acteurs sont susceptibles d'être attirés par un territoire : les personnes physiques résidentes et les responsables des organisations (entreprises, administrations, institutions du type association ou organisation non gouvernementale, etc.) qui investissent dans le territoire et y créent des emplois.

Quant à la notion de compétitivité des collectivités territoriales, elle réside selon PORTER (1998, 1999) dans la disposition d'un avantage concurrentiel : « la compétitivité régionale repose essentiellement sur l'idée selon laquelle les régions ne peuvent se développer qu'en identifiant leur avantage concurrentiel propre, puis en canalisant les investissements publics en faveur des niches économiques clés ainsi identifiées » (PORTER, 1998, 1999). Et « pour disposer d'un avantage concurrentiel au sein de l'économie mondiale, les régions doivent au préalable réunir quatre éléments essentiels : stratégie, gouvernance, innovation et esprit d'entreprise »

(DRABENSTOTT.M, 2008)

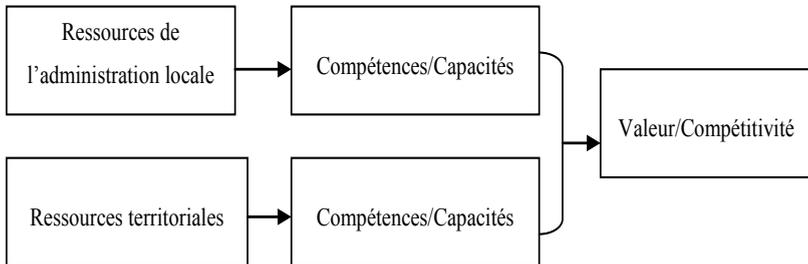
D'autre part, et revenant à la notion de ressources, la collectivité territoriale (l'administration territoriale) doit valoriser à travers ses compétences spécifiques les ressources que dispose le territoire pour créer l'avantage concurrentiel. En fait, des ressources territoriales constituent pour des entreprises une source de compétitivité : tous les types de ressources naturelles, climats, infrastructures, etc. Plusieurs entreprises « développent leurs compétitivités à la base territoriale », depuis les ressources que fournit le territoire où elle installe sa structure (BRÉCHET. J-P et SAIVES. A-L, 2001). Ce constat concerne les différents types d'entreprises de différents secteurs économiques. Il est impératif alors que les collectivités possèdent des compétences pour donner aux entreprises l'accès aux ressources territoriales pour générer les compétitivités ciblées.



**Figure 04 : Du potentiel du territoire aux compétences des entreprises**  
(Source : BRÉCHET. J-P et SAIVES. A-L, 2001)

Dans ce sens, on s'interroge sur la nature des compétences convenables aux deux types de ressources : ressources de l'administration locale et ressources territoriales. Les collectivités qui disposent deux types de ressources, devraient développer deux catégories de compétences, plus complexes par rapport aux compétences des entreprises qui ne disposent qu'un seul type de ressources : ressources organisationnelles.

Il est important de développer plus de compétences pour mieux combiner les deux types de ressources afin de créer la valeur et réaliser la compétitivité souhaitée.



**Figure 05 : Deux types de compétences dans les collectivités territoriales**

## ***2.2 Développer les compétences organisationnelles : une urgence pour améliorer la compétitivité et l'attractivité des collectivités territoriales algériennes***

En effet, les collectivités territoriales algériennes sont appelées à développer des nouvelles compétences pour mieux exploiter et faire générer « les ressources de l'administration locale » : Améliorer la gestion des ressources humaines, développer les potentialités organisationnelles et technologiques, améliorer la gestion des affaires des citoyens, la coordination entre acteurs dans le territoire, etc.

D'autre part, il est indispensable pour améliorer la compétitivité et l'attractivité du territoire, de développer des compétences pour valoriser « les ressources territoriales » : améliorer les modes d'aménagement territoriale, les techniques d'agir sur les ressources territoriales, les formes de protection de l'environnement, les conceptions de l'architecture et de l'urbanisme, etc.

D'après notre observation de la réalité et suite à l'analyse de la situation de la compétitivité de l'administration locale et de l'attractivité des collectivités algériennes, plusieurs carences s'affichent dans la gestion des ressources territoriales et les ressources de l'administration locale, ce qui confirme l'urgence de recommander aux collectivités algériennes de développer les compétences organisationnelles de différent ordre<sup>7</sup>. Nous recommandons alors les actions suivantes :

---

7- DEBBI, A. Développer la fiscalité communale et améliorer la performance publique locale : de la régulation à la stratégie financière de la commune. *Revue du chercheur*, université de Ouragla, 2014, n° 10.

- Développer la compétence en matière de gestion et d'ingénierie financières pour pouvoir mettre en place une stratégie financière de la collectivité territoriale. Le maire à travers la stratégie financière peut concilier entre performance publique locale et performance financière, et arbitrer entre contraintes financières et évolution accrue du besoin public local. Cette compétence est primordiale car elle permettra de mieux exploiter les ressources financières (ressources de l'administration locale) de manière efficace et efficiente. Une performance financière de la collectivité sera associée à la réponse aux besoins des acteurs locaux, et en conséquence, elle contribuera à l'attractivité.

- Développer les compétences en matière de gestion des ressources humaines, pour mieux bénéficier du rendement du personnel local. Des compétences en matière de gestion des carrières, de rémunération, de motivation et de formation. En effet, le statut des agents de l'administration locale n'est pas très motivant, et il se trouve que les agents des communes cherchent à quitter et rejoindre soit l'administration de la wilaya, soit l'administration déconcentrée. Ceci conduit à l'amélioration du rendement du personnel et en conséquence, améliore l'action publique.

- Les collectivités territoriales algériennes doivent développer des nouvelles compétences managériales et technologiques, vu la rigidité qui caractérise le management public local ! L'exemple du transfert de la délivrance de la carte grise et des passeports aux communes a pris beaucoup de temps à cause du manque de compétence de « réorganisation et redéploiement » des ressources, et incapacité « d'adaptation » du management avec la nouvelle organisation !

- Améliorer la coordination : c'est une capacité managériale et une capacité politique à la fois, et qui constitue une compétence primordiale pour fédérer et réaliser les synergies des différentes ressources des acteurs locaux, y compris l'administration locale. En effet, une telle compétence permettra de concrétiser les complémentarités entre les actions des acteurs locaux, et de minimiser les conflits, pour atteindre une attractivité du territoire, bénéfique pour tous les acteurs locaux. Nous appelons les walis et les maires et leurs collaborateurs à redynamiser les instances de coordination et de concertation entre acteurs locaux, et de les exploiter pleinement !

- Des compétences pour exploiter les ressources territoriales manquent beaucoup les collectivités algériennes et nécessitent plus d'effort pour les améliorer. Le foncier est la ressource principale des collectivités territoriales, et il contribue pleinement à l'attractivité. Or, il paraît que la gestion du foncier connaît des grands problèmes

dans les collectivités algériennes. On constate clairement d'après les données du marché du foncier que la demande sur les terrains pour construction est plus supérieure à l'offre des collectivités territoriales. Ce marché qui a connu une instabilité qui persiste à ce jour, nécessite un effort et des nouvelles compétences en matière de gestion du foncier. Il est primordial que les collectivités territoriales revoient les moyens classiques d'aménagement tels que le POS et le PDAU. Il est nécessaire que ces compétences puissent régler les lacunes de gestion du foncier agricole et industriel pour équilibrer l'attraction entre agriculteurs et industriels, et penser à leur complémentarité.

- La valorisation des ressources touristiques nécessite le développement des compétences dans la matière. En effet, les collectivités algériennes avec sa diversité, disposent des ressources touristiques extraordinaires : historiques, culturelles, naturelles, etc. Malgré cette richesse, les collectivités territoriales algériennes n'arrivent pas à développer leurs propres compétences pour réaliser « l'attractivité touristique » du territoire. Il s'agit d'une compétence spécifique nécessaire pour développer une dimension des dimensions de la compétitivité et de l'attractivité territoriales.

- Les collectivités algériennes devraient aussi s'intéresser à développer des compétences spécifiques : les compétences de conception des meilleures formes d'urbanisation, d'adopter les architectures les plus esthétiques, de savoir installer des fontaines et des placettes et des espaces verts les plus artistiques. Il faut penser à améliorer ces compétences pour proposer aux citoyens un lieu de vie attirant, qui fait vraiment rêver.

- Une dernière compétence spécifique liée à l'animation : les collectivités territoriales algériennes enregistrent un retard par rapport aux collectivités des autres pays en matière de créativité dans l'animation. Il fallait alors que les collectivités territoriales puissent améliorer les nouveaux modes d'animation, et encourager toute initiative des différents acteurs locaux pour promouvoir l'animation, la dynamique, et l'ambiance dans les collectivités : foires, fêtes, tout types de manifestations artistiques, culturelles, religieuses, historiques, sportives, etc.

## CONCLUSION

Nous avons montré dans ce travail, que les collectivités territoriales disposent de deux types de ressources : ressources de l'administration locale (ressources organisationnelles), et ressources territoriales. A travers l'analyse de la théorie des ressources et l'approche de la gestion des compétences, ce papier confirme que la disposition

des ressources ne suffit pas pour créer la valeur, la compétitivité et l'attractivité.

Tout type d'organisation, y compris l'administration locale, doit développer des compétences organisationnelles pour pouvoir exploiter les ressources que disposent. Ces compétences de différents ordres vont permettre de mieux combiner les ressources disponibles, de façon durable, et de l'amener de leur état brut à la l'état productif en respectant le principe de renouvellement des ressources et de territoire.

La faible compétitivité et le niveau inférieur d'attractivité dans les collectivités territoriales algériennes nécessite en urgence un développement des compétences organisationnelles pour combler les retards, et retrouver l'attractivité. D'après notre analyse, un ensemble de compétences organisationnelles s'affichent primordiales et urgentes dans le cas des collectivités algériennes pour promouvoir la compétitivité et l'attractivité locale : la gestion stratégique des finances locales, la gestion des ressources humaines, les compétences technologiques et managériales, la coordination, l'aménagement et l'urbanisme, la gestion du foncier, le management touristique, l'animation, et les compétences artistiques et d'architecture.

## BIBLIOGRAPHIE

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

BARNEY, J.B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, p. 41-56.

BPURGAIN, .A et al. L'attractivité : quel levier pour le développement ?. *Mondes en développement*, 2010, n° 149.

BRÉCHET, J-P ; SAIVES, A-L. De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale. *Finance Contrôle Stratégie*, 2001, volume 4, n° 3, p.5 - 30.

Brulhart, Franck et al. Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, 2010/5, n° 204, p. 83-86.

CAMAGNI, R. Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006, tome XLV, p. 95-115.

ALCOUFFE, Christiane ; CORRÉGÉ, Nathalie. Structures de gouvernance dans l'entreprise étendue : l'exemple d'Airbus. *LES NOTES DU LIRHE*, Mai 2004, note n°393.

COHEN, W. M. ; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1989, vol. 35, p. 128-152.

DEBBI, A. Développer la fiscalité communale et améliorer la performance publique locale : de la régulation à la stratégie financière de la commune. *Revue du chercheur*, Université de Ouragla, 2014, n° 10.

DEBBI, A ; LAOUBI, A. *L'apport du New Public Management au développement local : vers un changement du paradigme de développement local en Algérie*. Colloque national sur : investissements et développent économique dans les hauts plateaux et le sud, 06-07 Novembre 2018. faculté des sciences économiques, Université El bayadh

DRABENSTOTT, M. Universités, innovation et développement régional : l'expérience américaine. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2008/2, n° 20, p. 49-64.

DEPEYRE, C. Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'Aegis*, novembre 2005, n° 1, p. 9-14.

DOLLFUS, O. Mondialisation, compétitivités, territoires et marché mondiaux. *Espace géographique*, 1995, tome 24, n°3, p. 270-280.

DURAND, R. *Guide du management Stratégique*. Paris : Ed. Dunod, 2003.

FRIBOULET, J-J. La construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité. *Mondes en développement*, 2010, n° 149, p 11-26.

GIULIANI, E. Cluster Absorptive Capacity. Why do some clusters forge ahead and others lag behind ?. *European Urban and Regional Studies*, 2005, vol. 12, n° 3, p. 269-288.

GRANT, R.M. Prospering in dynamically competitive environment: organizational capability as Knowledge integration. *Organization Science*, 1996, 7(4).

MAILLAT, D. ; KEBIR, L. Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture. *Revue canadienne des sciences régionales*, 2001, XXIV:1 , p. 41-56.

MENDEZ, A. ; MERCIER, D. Compétences-clés de territoires : le rôle des relations inter organisationnelles. *Revue française de gestion*, 2006/5, n° 164, p. 253-275.

PORTER, M.E. *Competition in Global Industries*. Cambridge : Harvard University Press, 1985.

PORTER, M.E. *L'Avantage concurrentiel*. Paris : InterEditions, 1986.

PORTER, M.E. *New Strategies for Inner-City Economic Development*. **In** : Blair, J. ; Resse A. (éd.). *Approaches to Economic Development*, Sage Publications, Thousand Oaks. Californie, p. 32-47.

PORTER, M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 1998, vol. 76, n° 6, p. 77-90.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 69, p. 79-91.  
RAULET-CROSET, N. Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2014, n° 74, p. 48-52.

ROUX, E. ; VOLLET, D. ; PECQUEUR, B. Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales : le cas de l'Aubrac et des Baronnie. *Economie rurale*, Mai-Juin 2006, n°293.

SANCHEZ, R. ; HEENE, A. ; THOMAS, H. Towards the theory and practice of competence based competition. **In** : *Dynamics of Competence-Based Competition*. Sanchez, R. ; Heene, A. ; Thomas, H. Oxford : éd. Pergamon, 1996, p. 1-35.

STRATEGOR, *Politique générale de l'entreprise*. 4 éd. Paris :Ed. Dunod.

TEECE, D.J. ; PISANO, G. ; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, p. 1319-1350.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, p. 171-180.