

Institution douanière : enjeux et défis de la modernisation par la diversité
Customs institution: challenges of modernization through diversity**Received date: 12/07/2022 Accepted date:27/03/2023 Published date:20/06/2023****Assia Guedjali***Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, Algérie,**Email: assiaguedjali@gmail.com***Résumé:**

L'institution douanière accomplit sa phase de maturation en adoptant une série de changements qui va en concomitance avec les évolutions politico-économiques, en adoptant différents programmes de modernisation de l'activité douanière dans tous les domaines, particulièrement le domaine de la gestion des ressources humaines dont l'objectif est de capter et de fidéliser cette ressource, par l'adoption d'outils spécifiques aidant aux choix des meilleures compétences.

Pour ce faire, il est indéniable de faire l'inventaire des pratiques actuelles, et des perspectives découlant de l'adoption d'une nouvelle configuration organisationnelle spécifique à l'administration des douanes. Cet inventaire nous a permis une meilleure compréhension de la féminisation des douanes ainsi que leur accès à des postes de responsabilité d'un point de vu statistique.

Mots clés:GRH; modernisation; diversité; douanes algériennes

Auteur correspondant : Assia Guedjali , *Email: assiaguedjali@gmail.com*

Abstract:

The customs institution completes its maturation phase by adopting a series of changes which coincide with political and economic developments, by adopting various programmes for the modernization of customs activity in all fields, particularly in the area of human resources management, the objective of which is to capture and retain this resource, through the adoption of specific tools helping to choose the best skills.

In order to do so, it is undeniable to take stock of current practices and the prospects arising from the adoption of a new organizational configuration specific to the customs administration. This inventory has enabled us to gain a better understanding of the feminization of customs and their access to positions of responsibility from a statistical point of view.

Keywords:HRM; modernization; diversity; Algerian customs

1. INTRODUCTION

En prenant les douanes algériennes comme objet de l'histoire contemporaine, il s'agira de comprendre le processus de construction identitaire et les relations sociales qui s'y tissent et influencent les choix institutionnels. Selon E. Hughes (1957), la fonction sociale des institutions ne font souvent pas débat car elles paraissent naturelles, mais il y a derrière cette apparence de nature, tout un travail historique et social de légitimation, on aperçoit ici l'intérêt d'étudier historiquement comment tel ou tel projet sociétal se construit et finit par s'instaurer, devenir central et indiscuté. Déterminer l'histoire sociale de l'institution douanière algérienne permet de mettre en relief

60 ans d'existence et une diversité des situations imprégnant son évolution institutionnelle, fortement liée aux évolutions politico économique et sociale de l'Algérie, influençant par conséquent l'environnement interne de l'institution.

Ces évolutions ont façonné un nouveau visage de la douane en impulsant des changements d'ordre structurel et fonctionnel de cette institution de souveraineté nationale (la douane algérienne). Il s'agit de la mise en place d'un plan de modernisation 2007-2010 créant une image volontariste et moderne d'une institution qui se veut aux normes internationales et au service de l'utilisateur. Ce plan de modernisation a été appuyé par la mise en place d'un plan stratégique 2016-2019 pour asseoir tous les efforts consentis à la modernisation. Par toutes ces actions de modernisation, l'administration des douanes se veut être un acteur multidimensionnel au service de la protection de l'économie nationale et de la société, de facilitation du commerce et de circulation des voyageurs. Tout ceci ne peut se faire sans formaliser des actions cohérentes à l'intérieur de l'institution, à savoir le système de gestion des ressources humaines sous tous ces angles, qui est l'une des priorités de la douane. À cet effet, un focus sera fait sur cette fonction au regard de la réglementation et de la pratique, influencé par le comportement para militaire dont ils sont souscrits.

Cet article se veut être au-delà d'une description statique d'une institution mais vient suite à une recherche documentaire et d'une longue période d'immersion dont l'objectif était de faire de l'observation participante, pour une meilleure compréhension de l'environnement interne. Cette démarche a pour objectif de dynamiser la description de l'institution. Cette dynamique organisationnelle trouve son origine dans l'évolution socioéconomique et culturelle qu'a connue l'Algérie, qui se traduit par une féminisation de plus en plus visible de l'institution douanière. Nous tenterons de comprendre ce phénomène à travers une lecture statistique pour rendre plus

intelligible le processus d'accès des femmes et leur progression dans les postes de responsabilité.

2. Évolution institutionnelle de l'administration des douanes algériennes

Selon la vision de Simmel et Hughes, on ne pourrait analyser une entité publique sans aborder les formes sociales qui la régissent en l'occurrence : institutionnelles, organisationnelles et les professions. Dans ce sens, Durkeim(1901, préface) définit l'institution comme « *toutes les croyances et les modes de conduite institués par la collectivité* ». Nous pouvons déduire de cette définition que l'institution est vue comme un projet de société approuvé par tous, qui prend son ancrage dans les aspects juridiques, politiques et administratifs. À cet effet, on ne peut occulter ces aspects pour une meilleure compréhension du fonctionnement de l'institution douanière. Deux versants de la même facette composent la connaissance d'une institution à l'interne et à l'externe :

L'administration des douanes est avant tout un projet institutionnel recouvrant un champ d'activités, Boutinet (1990) le définit comme « *...est orienté vers une activité à promouvoir et développer...* », au fait, le plus important dans cette notion, ce sont les éléments liés aux objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

L'institution est assimilée à un projet de société avec une reconnaissance quasi-totale de tous, pour parvenir à être légitime, quasiment incontestés, d'où l'importance de fédérer le collectif autour de la légitimité de ce projet sociétal. À cet effet, Parsons (1955) définit l'institution comme « *l'ensemble des rôles qui ont une importance particulière au niveau de la structure du système social tout entier* ». Il faudrait savoir, que la fonction sociale des institutions est

indiscutable de par la primauté du service public en termes d'utilité et d'intérêt collectif, avec un rôle prépondérant de l'État. Celui-ci a bien souvent un poids majeur dans la définition de l'institution des contours des projets institutionnels en organisation la délégation du projet sociétal à des structures et des professionnels.

2.1 Rôle et assise de l'administration des douanes

Les notions d'institution et celles sous-jacentes telles que « *projet* » et « *projet sociétal* » trouvent leur place dans l'institution douanière, reconnue comme l'une des plus importantes institutions publiques sous tutelle du ministère des finances. Son rôle est déterminant dans le paysage politico-socio-économique, ayant pour vocation la protection de l'économie nationale par le contrôle des flux commerciaux et humains et la promotion du commerce extérieur. Aussi, elle veille à lutter contre toutes formes de fraudes et de crime organisé qui pourrait nuire à l'économie algérienne par des moyens techniques spécifiques du contrôle des flux commerciaux et humains. Nous pouvons définir l'administration des douanes comme « *une administration publique veillant aux opérations d'importation et d'exportation dans le strict respect de la réglementation en vigueur et contrôlant les opérations commerciales et financières avec l'extérieur* ». À cet effet, les missions des douanes algériennes tournent autour de quatre aspects principaux qui sont : la mission fiscale et la mission économique, la mission sécuritaire et la mission d'aide à la prise de décision (Présentation berjoui).

Néanmoins, ces missions ont connu une évolution dans le temps et par conséquent un progrès dans le contenu de l'institution. Cette évolution est intimement liée aux différentes conjonctures de l'histoire économique Internationale (les accords commerciaux parafés par l'Algérie, sans autant les énumérer tous, en l'occurrence, la convention commerciale avec la Jordanie en 1997, l'Accord d'association avec l'UE en 2002 et la ZALE en 2009 et l'UMA en

1989 et nationale avec le changement de dogme politico-économique à partir du milieu des années 1980 et l'application des PAS au milieu des années 1990... etc.

2.2 Modernisation de l'institution douanière : Un impératif pour les pouvoirs publics

Pendant les années 1970 et 1980, l'administration des douanes avait un rôle restreint se limitant à la réception des droits et taxes sur les importations, élaboration des statistiques des échanges, au contrôle des voyageurs et à la lutte contre la contrebande que les pénuries et les subventions des prix des produits ont particulièrement développé. Le véritable contrôle douanier était exercé par d'autres entités économiques.

Après le choc pétrolier de 1986 et ses conséquences drastiques sur le paysage économique et social, l'État algérien s'est rendu compte de la gravité de la situation et de la défaillance du modèle économique adopté auparavant. La dépendance de l'Algérie vis-à-vis des hydrocarbures rend celle-ci très vulnérable aux chocs externes. En conséquence, des réformes économiques et sociales en été entreprises à partir de 1986 pour freiner la cadence de la crise et de restructurer l'économie sa diversification et son indépendance vis-à-vis du secteur des hydrocarbures. Ces réformes ont touché durant plus d'une décennie les différentes sphères de l'activité économique algérienne, en l'occurrence les entreprises publiques, la promotion du secteur privé, la libéralisation des prix et la libéralisation des taux d'intérêt et du commerce extérieur. Par ailleurs, l'adhésion de l'Algérie aux conventions douanières internationales, ont permis à la douane de reprendre ses missions universellement reconnues, notamment sa mission économique et de partenaire de l'entreprise, sans distinction de son statut (publique ou privé, nationale, mixte ou étrangère).

Dans la perspective d'adhésion de l'Algérie à l'OMC et la ratification des accords ont suscité un remaniement dans les

conditions de fonctionnement de la douane algérienne. A cet effet, la douane algérienne s'était engagée à une remise à niveau de ces processus et méthodes de travail afin de s'adapter à la concurrence internationale et aux besoins des entreprises, dans un objectif de se mettre au diapason avec les normes et standards internationaux et d'accompagner l'économie algérienne à s'insérer dans l'économie internationale

C'est dans un contexte empreint de défis et d'enjeux que l'administration de la douane algérienne a entrepris de se moderniser à travers un plan de modernisation pour la période 2007-2010 en vue de lui garantir à terme le succès en actualisant ses procédures de gestion et de pilotage.

Dans le cadre de cette modernisation, un focus a été mis sur le capital humain, considéré par l'institution comme principal vecteur de modernisation mais surtout gage d'une démarche réussie plus vaste du service public. Face à la multiplicité des missions qui sont dévolues à la douane, cette mise en évidence de la ressource humaine, s'est avérée être une condition sine qua none pour une amélioration de l'emploi du potentiel présent et la préparation des ressources à venir.

Au-delà de la nécessité d'accompagner le changement international, ce plan de modernisation est venu suite à un diagnostic aussi bien interne qu'externe assez négatif de la situation de l'époque au niveau de l'institution. Ces diagnostics ont révélé certains dysfonctionnements aussi bien fonctionnels que structurels au niveau de la gestion des ressources humaines, en l'occurrence : un besoin de recrutement massif pour les postes techniques et d'astreintes afin de couvrir le territoire national, une gestion administrative et traditionnelle du personnel douanier dépourvu d'outils modernes pour assurer l'équité et la justice organisationnelle. Cette gestion administrative induit sur le plan de la gestion des ressources humaines une absence de visibilité sur le cheminement des carrières du

personnel de la douane(Rapport MARA) et un grand malaise sur les parcours professionnels.

Actuellement, l'administration des douanes affine les derniers contours de son plan de modernisation par la mise en place d'un plan stratégique des douanes algériennes 2016-2019 ayant pour objectif d'asseoir tous les acquis du plan de modernisation. Le plan stratégique de la douane tourne autour de neuf principes fondamentaux :

- Rigueur et optimisation budgétaire (dépense publique et recouvrement)
- Amélioration de la qualité du service public douanier
- Accompagnement de l'investissement productif par des facilitations douanières personnalisées & partenariat « Douane-Entreprise »
- Contribution à l'amélioration du climat des affaires
- Conciliation «contrôle et facilitations »
- Lutte et prévention contre la délinquance fiscale, financière et anticipation sur toutes formes de risques
- Développement de la coopération internationale (OMD, OMC, CNUCED, FMI, BIRD et douanes étrangères)
- Revalorisation de la ressource humaine

Pour accompagner ce changement, une nouvelle configuration organisationnelle a vu le jour avec le décret exécutif n°17-90 du 23 Joumada El Oula 1438 correspondant au 20 février 2017 portant organisation et attributions de l'administration centrale de la direction générale des douanes. Cette nouvelle forme d'organisation a induit une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de la douane, notamment avec la fonction ressources humaines qui lui a été consacrée une structure a part entière pour prendre en charge le volet de la valorisation de cette ressource.

L'objectif est de mettre la gestion des ressources humaines au cœur de la dynamique institutionnelle par une « GRH Systémique », qui

devrait s'insérer graduellement en tant qu'élément du système. Le but de cette mise en perspective de la fonction ressources humaines est de la recentrer afin qu'elle interagisse avec les autres éléments organisationnels pour répondre à la réalisation d'objectifs institutionnels.

3. Analyse du système de gestion des ressources humaines : entre pratique et législation

En Algérie, l'emploi public est régi par des lois issues des textes de la fonction publique. Ces textes permettent de définir les grandes lignes de la gestion de carrière des fonctionnaires algériens. Les textes de la fonction publique ont subi plusieurs modifications depuis l'indépendance dans son contenu. Le dernier en date de 2006 par l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique applicable à tous les fonctionnaires algériens, en s'inspirant dans une large mesure et dans la même continuité avec des fondements du modèle bureaucratique dont il reproduit les principes de fonctionnement.

Actuellement avec, le décret exécutif n° 10-286 du 8 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 14 novembre 2010 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration des douanes qui confirme l'appartenance de l'effectif des douanes algériennes à la fonction publique sous la tutelle du ministère des finances. Néanmoins, la douane algérienne est régie par des règles militaires qui imposent de fait un dogme comportemental régie par des valeurs spécifiques à la différence des autres organisations. En ce sens, le comportement organisationnel de l'administration des douanes est fondé sur la coexistence d'un cadre réglementaire administratif par son affiliation à la fonction publique tout en affirmant une appartenance à une identité para militaire avec ses codes et ses croyances.

Aborder la gestion des ressources humaines dans un espace organisationnel comme la douane algérienne interpelle différentes

dimensions, en l'occurrence : la dimension organisationnelle, la dimension juridique, la dimension GRH et en dernier la dimension comportementale liée au corps des douaniers, sans omettre de souligner que la gestion administrative au sein du service public est un prologue à toute gestion des ressources humaines.

Les aspects organisationnels induisent des éléments de structure et de rayonnement du pouvoir selon les catégories présentes et des modes de coordination. Les aspects juridiques incluent tout ce qui est réglementation, textes de lois et code du travail ainsi régissant différents domaines notamment le recrutement, la promotion, la rémunération, les licenciements. La dimension GRH appréhende le fonctionnement structurel et fonctionnel des agents de la douane. La dimension comportementale, qui est très particulière au niveau de l'administration des douanes du fait de son appartenance à un corps para militaire, impose un comportement particulier.

Ces quatre dimensions nous permettront d'appréhender le fonctionnement fonctionnel de l'institution, nous nous pencherons sur les textes réglementaires de la fonction publique ainsi que ceux qui sont spécifiques à la douane algérienne, sans pour autant essayer de faire l'apologie de la réglementation régissant la gestion des ressources humaines, mais de faire un focus sur certains aspects qui constituent à notre sens des lacunes dans la gestion des ressources humaines.

3.1 La dimension organisationnelle

Sur le plan opérationnel, l'administration des douanes a adopté une organisation dirigée vers la spécialisation, dont la direction est assistée par des structures d'exécution de type « directions », ce type d'organisation répond à une structuration conventionnelle de par la répartition des métiers par nature de métiers. L'organisation de l'administration des douanes s'appuie sur une « directionnalisation » selon des spécialités professionnelles, ce type d'organisation a

favorisé l'enfermement entre les différentes directions, en déterminant une somme de pouvoirs opérationnels par direction, nous pouvons transposer le modèle organisationnel et de partage du pouvoir de l'administration des douanes selon la présentation de Nizet J et Pichault (1995) qui souligne que le pouvoir telle qu'il est donne lieu à « *une forme hiérarchique dans laquelle toutes les informations convergent vers les échelons supérieurs* ». Ce cloisonnement entre les différentes directions ont fait émerger une logique de fonctionnement ou la primauté est accordée aux objectifs par direction de part l'homogénéité des métiers et des intérêts au détriment d'objectifs globaux qui appartiennent à l'organisation. Ce qui amènera a développé des objectifs qui s'opposent entre la primauté administrative et technique relevant du cœur du métier de l'administration des douanes. Sans pour autant oublier la forte ramification structurelle de la douane, dotée de directions régionales réparties sur tout le territoire algérien, imposant une remontée d'informations et une plus forte concentration du pouvoir et du centre de décision. Nous souhaiterions mettre en avant une stratification du pouvoir opérationnel qui est exercé au sein de la douane, en distinguant entre deux formes de pouvoirs opérationnels : le centre opérationnel se situant au sein des directions centrales et un autre centre opérationnel qui se situe au niveau des directions régionales.

Ces deux groupes opérationnels fonctionnent avec des logiques différentes : le premier celui qui est rattaché directement à la direction générale aidant à la conception stratégique et à la prise de décision que nous nommerons les « opérationnels stratégiques », le second opérant dans les différentes régions d'Algérie, éloigné du centre décisionnel mais œuvrant au bon déroulement des opérations douanières que nous nommerons les « opérationnels artisans »

L'enfermement des métiers et l'unification des choix organisationnels au sein de frontières fonctionnelles, les modes de coordination organisationnel régit par le mode militaire imposent une

certaine rigidité dans le fonctionnement et la prise de décision. Aussi, nous relevons la présence de procédures écrites reliées au cœur du métier de la douane, découlant essentiellement de la réglementation douanière, a contrario, une absence de certaines procédures relevant des fonctions périphériques de la douane, ce qui peut engendrer un renforcement des relations inter individuelles informelles au sein de ces frontières.

Au fait, la douane représente une bureaucratie professionnelle, de par le pouvoir que détient le centre opérationnel représenté par les opérationnels artisans. Dans ce type d'organisation où la spécialisation par le métier est importante, et le rassemblement se fait par fonction, il s'avère que les principes de planification et du contrôle soient difficilement applicables.

À cet effet, ce centre opérationnel possède une certaine autonomie et peut avoir une influence sur le sommet stratégique. Cependant, ce groupe opérationnel est caractérisé par son homogénéité, de par l'appartenance au corps spécifique et aux fonctions techniques et opérationnelles. Cette homogénéité du groupe les solidarise par des objectifs communs et des contraintes qui les rassemblent. Selon Mintzberg (1982) « *le professionnel tend à s'identifier plus que sa profession qu'avec l'organisation où il la pratique* », ce qui s'applique parfaitement au sein de la douane algérienne. Des postures antagonistes ou s'entrechoquent l'identité professionnelle douanière à celle de l'identité institutionnelle. L'identité douanière met en avant la spécificité et le risque lié à l'exercice du métier au détriment des contraintes organisationnelles et structurelles de la douane algérienne.

3.2 Cadre juridique régissant les ressources humaines

On trouve l'existence de l'ordonnance **06-03 du 15 juillet 2006 portant statut générale de la fonction publique**, qui est appliquée sur tous les fonctionnaires en Algérie que ce soit leurs grades, leurs corps

ou leurs positions hiérarchique. Cette ordonnance est à l'origine de l'apparition des statuts particuliers de chaque secteur administratif, et il est clairement apparu dans l'article n° 03 qui dit : « ***Des statuts particuliers, pris par décret, préciseront pour les différents corps de fonctionnaires les dispositions du présent statut*** », veut dire le statut général de la fonction publique est le cadre générale des autres statuts particuliers et il contient les généralités qui gèrent la carrière professionnelle du fonctionnaire, en plus les côté disciplinaire, et les droits et les obligation des fonctionnaires.

Une pléthore de statuts particuliers par corps spécifique a vu le jour en 2008, leur objectif était d'édifier l'optimisation de la rationalité en standardisant les règles de carrières établies par les textes. Au fait, la réalisation d'un cadre général et unique, et d'un cadre particulier relevant du corps des douanes, avait pour objectif de gérer la situation de 17000 fonctionnaires-douaniers, sans prendre en charge l'hétérogénéité des situations. Au fait, le statut de la fonction publique qui défend l'uniformité et l'égalitarisme dans la gestion des ressources humaines, ainsi que le statut particulier destiné à diriger respectivement le corps assimilé et spécifique n'a fait que cloisonner les fonctions et gêner le développement de la polyvalence.

En plus de la rigidité réglementaire des statuts, il convient de souligner l'assujettissement de la gestion des ressources humaines par la centralisation et les restrictions et les politiques budgétaires y afférentes.

Dans le cadre de son plan de modernisation, l'administration des douanes s'est engagée dans une politique de décentralisation et de décongestion de ses activités, tout en maintenant une centralisation de la gestion des ressources humaines. La centralisation de la gestion des ressources humaines tend à décomposer la GRH de l'exercice des actions opérationnelles. En outre, la centralisation prend une forme verticale au niveau des directions centrales et une forme horizontale au niveau des directions régionales. D'où l'impossibilité des

responsables de la GRH de disposer d'une liberté d'action dans la prise de décision.

En premier lieu, les politiques budgétaires et comptables de la fonction publique algérienne imposent à l'administration des douanes de définir leurs politiques et leurs choix en fonction des moyens qui leur sont alloués, plutôt que d'allouer les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs organisationnels et des finalités poursuivies.

De plus, le principe de bénéficier d'un budget annuel n'accorde pas la possibilité d'une réflexion stratégique sur plusieurs années. En second lieu, le principe de l'annualité budgétaire limite la capacité de réflexion stratégique pluriannuelle et incite au développement de formes d'emplois non statutaires. Enfin, les règles budgétaires risquent de freiner l'adaptation de l'administration à l'évolution de ses besoins dans la mesure où les transformations d'emplois ne peuvent résulter que d'une loi de finances

Cette pléthore de textes a donné l'impression que la GRH reposait sur sa stricte application. Néanmoins, nous relevons l'absence de notions telles que métiers et compétences qui ne sont nullement mentionnées dans le statut particulier du personnel des douanes.

3.3 Dimension de la GRH

Chaque fonctionnaire, employé dans une administration ou institution publique appartient à « une catégorie hiérarchique, à un corps ou un cadre d'emplois » et soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion ainsi que les déterminants de la rémunération (S. Salon, J-C Savignac 1997). À cet effet, nous déduisons que la répartition du personnel de la fonction publique se fait en fonction du statut, du grade, du corps et de la catégorie.

Les lacunes au niveau de la gestion des ressources humaines découlent des failles qui résident sur le plan juridique. Effectivement, l'application uniforme des textes de lois régissant le fonctionnement

des douanes algériennes a donné l'impression que sa stricte application suffisait pour gérer les carrières du personnel. Cette gestion des ressources humaines par les textes a induit une gestion impersonnelle et paraît souvent théorique aux agents. En effet, cette gestion administrative du corps, des grades et des avancements à l'ancienneté ainsi que les promotions pour les postes de responsabilités se fait d'une manière administrative. D'ailleurs, les concepts de compétences, emploi et métiers et performance sont absents sur le plan juridique et induisent à cet effet un imbroglio en termes de choix des individus pour occuper un poste et exercer un métier. Aucune identification du profil professionnel n'est établie d'une manière formelle au regard du niveau de compétences exigé et de la technicité qui est demandée.

Le contenu de chaque emploi n'est pas formalisé ni dans les textes de loi ni dans un référentiel des emplois et compétences (qui est en projet depuis quelques années au niveau des douanes algériennes). La définition de ces emplois permettrait d'ajuster les ressources sur le plan qualitatif et quantitatif aux besoins réels de l'institution.

À cet effet, la progression des fonctionnaires tout corps confondus se fait d'une manière administrative et mécanique, sans mobilisation d'outils modernes tels que les entretiens d'évaluation ou de notation, GPEC... , plus encore, les deux corps (technique et administratif) constituant la douane peuvent se succéder sur les mêmes fonctions, cela est dû à l'imprécision du contenu du poste qui doit être occupé sans se référer aux compétences que doit contenir chaque emploi sans prendre en considération l'évolution des métiers dans le temps.

Au fait, le modèle dont lequel s'inscrit l'administration des douanes est un mix du modèle proposé dans les travaux de Nizet et Pichault (1998). Ce modèle est construit à partir des cinq configurations organisationnelles de Mintzberg qui ont permis la construction des cinq modèles de GRH : le modèle arbitraire, le modèle objectivant, le

modèle individualisant, le modèle conventionnaliste, le modèle valoriel.

Ce mix est élaboré à partir des modèles objectivant et valorial, le premier consiste à une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines. En matière de gestion des entrées, l'accent est mis principalement sur l'amont (processus de recrutement) plutôt que sur l'aval (sélection des candidatures adéquates). La formation est centrée sur l'acquisition de compétences particulières visant l'efficacité organisationnelle. L'évaluation vient se superposer au contrôle du respect des règles de travail. Quant au second modèle, la ressource humaine y est envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion « don » de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent l'articulation première de l'organisation¹. Ce don de soi et la référence aux valeurs puisent leur substance de la nature du corps fonctionnant avec des valeurs para militaires

1. La socialisation des douaniers par l'instruction

À l'instar des autres corps constitués, l'administration des douanes contrôle l'apprentissage, la formation et la socialisation de ses membres, particulièrement avec des programmes d'instructions dédiés à leur secteur. Les programmes sont façonnés de telle manière à permettre la transmission des connaissances, les compétences, aussi bien comportementales que techniques, nécessaires dans le cadre de l'exercice de leur métier. Ces lieux de formation permettent de transmettre en sus de ce qui a été cité, des valeurs de base propres à l'administration des douanes. Ainsi, au bénéfice de l'instruction et de l'entraînement auquel va être soumis l'individu. En ce sens, l'individu développera les aptitudes et les qualités nécessaires à son adaptation et

¹ La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Présentée et soutenue par : Nadège GUNIA Le 22 avril 2002

que l'institution jugera indispensable pour une meilleure insertion. Les principaux éléments de cette socialisation contiennent une formation pratique et théorique spécifique au secteur, instruction et entraînement physique dans une logique de corps constitués.

Ces lieux de socialisation des douaniers, en l'occurrence les Centres Nationaux de Formations Douanières (CNFD) au nombre de 7, répartis sur le territoire national sont des centres de formations mixtes où hommes et femmes se côtoient durant la période de formation. En ce sens, au-delà des espaces mixtes partagés, c'est la juxtaposition de deux cultures, celle des hommes, référencés par la virilité, la force physique, et la culture des femmes, qui serait basée sur le social et l'intuition. Néanmoins, cette mixité est contrôlée par une répartition spatiale maîtrisée (réfectoire et bâtiment pour dormir unisexe), une appréhension viendrait de l'établissement de rapports de séduction entre les femmes et les hommes, qui pourraient potentiellement remettre en cause l'équilibre social du groupe.

Il est vrai que la féminisation a toujours été de mise au sein de l'administration des douanes, mais seulement au niveau du corps des assimilés. L'insertion des femmes dans les écoles de formation des douanes n'a fait son apparition qu'à partir du début des années 2000 (interview avec un responsable) et n'a fait que s'accroître durant des années. La réussite scolaire des filles (67% des bacheliers sont des filles en 2017), a joué en faveur d'une féminisation accrue des candidatures pour l'accès aux écoles de douane.

Suite à cette féminisation, l'administration des douanes a décidé de mettre en place un système de quota (30% des entrants femmes) pour réduire le nombre d'élèves douaniers femmes. Cette restriction trouve son fondement dans les premières affectations sur des postes d'astreinte et de grande pénibilité, qui sont attribués aux hommes.

2. Les mobilités géographiques

Pour les hommes comme pour les femmes, l'affectation des sortants est déterminée selon les besoins de l'administration des

douanes. L'administration des douanes étant une institution à forte ramification géographique, est présente sur tout le territoire national. Dans le plan d'action 2015-2018, l'administration des douanes développe un axe qu'elle classe prioritaire qui est celui de l'action sociale.

Dans cet axe, il s'agit essentiellement de la prise en charge logistique des douaniers qui sont affectés loin de leurs lieux de résidence. En ce sens, l'administration des douanes étant tributaire du financement de l'état pour son fonctionnement, elle se doit d'ajuster ces capacités annuelles d'hébergement et de prise en charge des douaniers en fonction des dotations qui lui sont attribuées.

Par manque de moyens, l'administration des douanes a décidé de réduire le mouvement des mobilités des femmes douanières en faisant un rapprochement de leurs wilayas d'origines pour les femmes mariées dans le cadre d'un rapprochement familial. Pour les femmes célibataires, il a été procédé un rapprochement régional.

4. Les valeurs para militaires du corps des douaniers

Selon Jean François Tchernia, « *les valeurs sont des idéaux et des préférences qui prédisposent les individus à agir dans un sens donné, structurent leurs représentations et leurs actions.* Pour G. Levesques, « *la valeur est un principe de rassemblement, de coexistence, de vie commune* ». Dans ce cadre, les valeurs sont un ensemble de positions fondées sur les croyances et des normes assimilé permettant à la fois d'orienter les comportements individuels et collectifs et de déterminer un lien entre les personnes qui les partagent, c'est ce qui explique les rapports univoques entre les militaires et déterminent leurs rapports avec les autres groupes sociaux. Il convient cependant de prendre en compte le fait que l'administration des douanes n'est pas une institution homogène. Notre passage en immersion au sens anthropologique pendant quelques semaines au sein de cette institution, nous a révélé

l'existence de « sous cultures » est en réalité révélatrice d'une scission où deux corps professionnels existent, en l'occurrence : le corps spécifique et le corps assimilé. Cette division trouve son origine dans le niveau d'engagement accordé à l'institution. En ce sens, le corps assimilé comme son nom l'indique est un corps annexe régi par une logique de grade administratif comme stipulé par le cadre réglementaire au même titre que tous les fonctionnaires de la fonction publique à celui du corps spécifique régi par une logique de grade militaire. Dans ce cadre, nous assistons à la présence de « sous cultures » au sein d'une même institution. Cette sous culture provient d'une cohabitation d'une logique bureaucratique et professionnels de la vie para militaire.

Ces deux éléments ne peuvent qu'exister à partir du moment que les indicateurs de la bureaucratisation sont présents à savoir :

- Les lois, règlements et circulaires ;
- Le grade et l'autorité donne la légitimité dans le commandement ;
- Les référents en termes de groupes (en termes d'appartenance et d'identification). sont placés verticalement dans la hiérarchie

Quant aux indicateurs de la professionnalisation sont :

- Le poids des codes éthiques professionnels ;
- Le commandement soit fondé sur la compétence professionnelle ;
- Le fait que les référents en termes de groupes se placent horizontalement.

Néanmoins, même si l'effectif assimilé de l'administration des douanes n'est astreint qu'à un fonctionnement selon les indicateurs bureaucratiques, il n'en est pas de même pour le personnel spécifique qui fonctionne avec le brassage des deux types d'indicateurs (bureaucratique et professionnel), ce qui agit sur la création et le maintien de valeurs particulières au sein de l'institution.

Néanmoins, un élément nous est apparu primordial dans l'analyse des valeurs régissant l'administration des douanes, c'est la discipline, qui y tient une place particulière et qui tient son fondement dans utilité fonctionnelle pour l'institution. Selon François Dieu déclare que « *Déterminant une interaction entre le commandement et l'obéissance, la discipline a pour finalité première de mettre en œuvre un artifice quasi contractuel, apportant une justification ou, tout au moins, une logique au déséquilibre existant dans la répartition du pouvoir* ». Au fait, la discipline vient en effet parachever l'agencement organisationnel et hiérarchique explicatifs de la scission entre décideurs et exécutants. La hiérarchisation conduit inévitablement à la stratification du personnel spécifique en deux catégories. La discipline vient légitimer cette stratification du pouvoir et conduit à l'acceptation du détenteur du pouvoir. D'ailleurs, face à deux membres du corps spécifique, l'un est assurément subordonné à l'autre par l'ordre des grades ou de la fonction occupée et de ce fait est assurée l'acceptation et la reconnaissance du tenant du pouvoir qui l'exerce d'une manière exclusive. En ce sens, toute rivalité est rendue impossible entre les membres de l'institution, ce qui donne la garantie que les ordres sont donnés par une unique source et qu'ils en garantissent l'exécution. Quant à la structure hiérarchique, elle garantit l'unité du commandement et sa continuité. Ceci a pour objectif de rationaliser les rapports sociaux au sein de l'institution dans un objectif d'efficacité et d'unité et permet d'assurer la domination du collectif sur l'individuel. L'entraînement, la tenue douanière, conduisent à effacer les particularités individuelles au profit de la communauté ayant pour finalité de façonner une identité commune qui est celle des douaniers.

4. Femme douanière et carrière : une analyse statistique

Pour appréhender l'évolution socioculturelle de l'institution douanière, par l'augmentation de la féminisation des effectifs et l'accès à certains hauts grades, à des postes opérationnels ainsi qu'à

des postes de responsabilités, il a été fait donc appel à certaines statistiques pour matérialiser cette évolution.

4.1 Évolution des effectifs par corps et par sexe des employés de la douane

Nous avons tenu à mettre en relief la présence du corps assimilé même s'il n'est pas considéré comme un corps édificateur de l'administration des douanes, il peut être considéré comme potentiellement transférable vers le corps spécifique suite à une intégration. L'intégration est un basculement du personnel du corps assimilé vers le corps spécifique conditionné par des pré-requis administratifs et techniques que doit posséder le candidat, qui lui donnera accès au passage d'examens organisés par l'institution sous l'autorisation de la fonction publique.

Tableau 1 : répartition des effectifs par corps et par sexe :

Année	Nombre	Corps spécifique				Corps assimilé			
		H	%	F	%	H	%	F	%
2012	16852	12014	71,29	3393		1025		420	
2013	16866	12002	71,16	3400		1039		425	
2014	16989	12123	71,4	3418	20,1	1029	6,1	419	2,5
2015	17104	12199	71,3	3423	20	1053	6,2	429	2,5
2016	17184	11793	68,6	3382	19,7	1006	5,9	415	2,4

Source : données fournies par l'administration des douanes

Dans l'administration des douanes, quatre paliers hiérarchiques fonctionnels composant l'architecture des centres de décision à savoir : les chefs de bureau, les sous directeurs, les directeurs et



directeur général. Au 31 Décembre 2016², les 17184 douaniers se répartissaient ainsi entre corps spécifiques et corps assimilé :

- Les femmes sont à hauteur de 22,04 % tous corps confondus,
- 19,68 % d'entre elles étaient des douanières selon la définition réglementaire (contre 68,62% des hommes).
- 2,41% d'entre elles étaient dans le corps assimilé (contre 5,85% parmi les hommes)

Ces chiffres de décembre 2016 indiquent clairement que, si la féminisation de la douane s'est traduite par une augmentation progressive mais oscillante vers la baisse pour l'année 2016 du nombre de femmes au sein de l'institution, elle ne s'est pas accompagnée pour l'instant, d'un véritable rééquilibrage de leur présence entre les différentes catégories constituants les corps de l'administration des douanes.

1. L'effet Toupie de la pyramide des âges:

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les différentes cohortes par âge de l'effectif de l'administration des douanes dont l'objectif est de faire une lecture structurelle des effectifs.

Tableau 2 : Répartition de l'effectif par âge

² Données de l'administration des douanes algériennes

Tranche d'âge	Corps spécifique				Corps assimilé				Contractuel			
	H		F		H		F		H		F	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
< 30 ans	1710	14,5	858	25,37	3	0,3	11	2,65	0	0	1	0,32
de 30 à 40 ans	3903	33,1	1898	56,12	237	23,6	214	51,6	49	17,5	209	67,9
de 41 à 50 ans	4100	34,77	441	13,04	422	42	147	35,4	144	51,43	59	19,2
de 51 à 60 ans	2066	17,52	185	5,47	342	34	43	10,4	83	29,64	38	12,3
> 61 ans	14	0,12	0	0	2	0,2	0	0	4	1,43	1	0,32
Total	11793	100	3382	100	1006	100	415	100	280	100	308	100

Source : données fournies par l'administration des douanes

Source : pyramide établi à partir des données du tableau 02

La lecture du tableau, nous permet de constater que :

- 33,10% et 34,77% représentent respectivement la tranche d'âge des 30-40 ans et 41-50 ans pour les hommes au niveau du corps spécifique, contre 56,12% de présence féminine dans la tranche d'âge des 30-40 ans. Ce pourcentage pourrait être considéré comme un vivier pour une présence plus accrue des femmes dans un avenir proche.
- Par contre, dans le corps des assimilés, la tranche d'âge la plus dominante chez les hommes est représentée au niveau des 41-50 ans avec une hauteur de 41,95%. Une tranche d'âge qui basculera dans un avenir proche vers une population dite sénior. A contrario, la population féminine du corps assimilé est concentrée dans la tranche d'âge des 30-40 ans (51,57%). Nous considérons cette accumulation des femmes aussi bien dans le corps spécifique que dans le corps des assimilés dans les tranches d'âge des 30-40 ans.

Au-delà de cette lecture statistique descriptive, il nous paraît important de dégager des éléments sociologiques permettant une lecture des effectifs au sein de la douane plus globale et cohérente en termes de perspective d'évolution au sein de l'institution :

La pyramide fournit une photographie d'un stock de population à un moment donné selon la variable « âge ». De la représentation statique de la pyramide des âges est extrapolée une approche dynamique des évolutions démographiques. La pyramide des âges, qui est un outil des ressources humaines permettant une lecture structurelle des effectifs de l'administration des douanes. À cet effet, ce graphe nous indique que cette pyramide est de type « toupie » ou « ventrale », ce qui indique que la moyenne d'âge des effectifs se trouvent aux alentours des 35 ans, qu'il n'y a pas assez de très jeunes et de séniors.

Ce type de pyramide à la particularité de nous renseigner sur actions entreprises par l'administration des douanes en termes de recrutement, à savoir, des recrutements massifs pour des raisons conjoncturelles, ce qui induit un encombrement à un moment donné des deux cohortes les plus importantes à savoir celles situées entre 30-40 et 41-50 ans. Au fait, le gonflement de la pyramide des deux catégories crée des plateaux de carrière organisationnelle. En effet, lorsque les classes d'âge sont en surnombre aux même âges, les chances de promotion pour les personnes de ces classes d'âge et celles d'en dessous sont fortement compromises.

La cohorte des femmes dans la tranche d'âge varie entre 30-40 ans, celles qui sont susceptibles d'être choisies pour une promotion, correspond à une période charnière de leurs vies à savoir la nuptialité et la fécondité, ce qui a notre sens diminuera leurs chances d'accès aux postes de responsabilité

4.2. Progression des femmes douanières dans les grades :

Le corps spécifique est composé deux catégories à savoir : la catégorie des officiers et la catégorie de sous-officiers. La catégorie des officiers représentée par les grades de contrôleur général en chef, contrôleur général, inspecteur divisionnaire, inspecteur principal et officier de contrôle. La catégorie des sous-officiers est représenté par les grades

de : officier de brigade, brigadier, agent de contrôle et agent de surveillance.

Graphique 1: la pyramide des âges du personnel de la douane (2016)

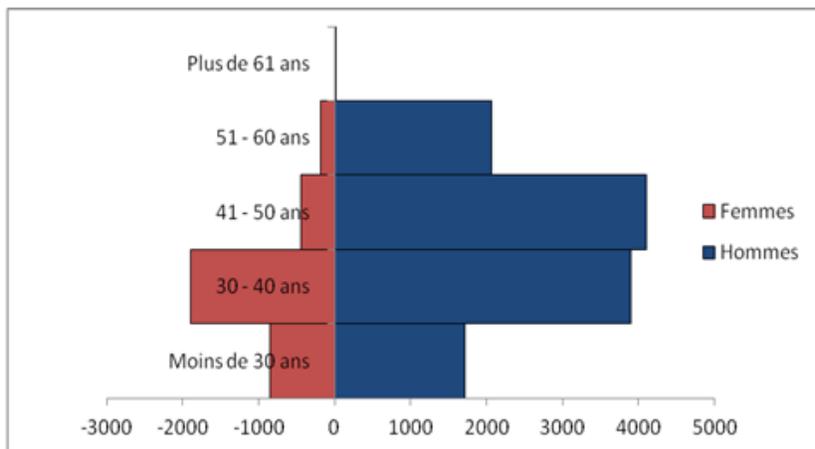


Tableau 03: répartition des effectifs du corps spécifique par sexe (2016)

Grade	Homme		Femme		Global
	NBR	%	NB	%	
Contrôleur general en chef	15	1	0	0	15
Controleur general	96	0,9505	5	0,0495	101
Inspecteur divisionnaire	397	0,8519	69	0,1481	466
Inspecteur principal	968	0,7014	412	0,2986	1380
Officier de contrôle	1310	0,8047	318	0,1953	1628
Officier des brigades	2246	0,8672	344	0,1328	2590
Brigadier	2122	0,9178	190	0,0822	2312
Agent de contrôle	3919	0,6901	1760	0,3099	5679
Agent de surveillance	720	0,7171	284	0,2829	1004
Total	11793	0,7771	3382	0,2229	15175

Source : données fournies par l'administration des douanes

Le grade d'inspecteur principal regroupe la majorité des femmes officiers au sein de l'administration des douanes. Ce grade est accordé à toute nouvelle recrue ayant le pré requis d'un diplôme universitaire et ayant passé avec succès le concours d'accès aux écoles de douanes ainsi que la formation. Suite à la féminisation récente de la douane, elles sont 29,86% à être dans ce grade. Au fait, ce grade « va de soi » pour tout universitaire (femmes ou hommes) accédant à la douane. Une autre possibilité pour accéder à ce grade, tout individu faisant partie du corps des assimilés et remplissant le pré requis à savoir le diplôme universitaire et 5 années d'expérience peuvent postuler à une intégration dans le corps spécifique.

Pour le niveau supérieur à savoir le grade d'inspecteur divisionnaire, il est attribué à tout sortant de l'Institut d'économie douanière et fiscale (IEDF) ou ceux qui ont réussi le concours après un délai d'attente dans le grade d'inspecteur principal (10 ans), organisé par l'institution avec l'autorisation de la fonction publique. Pour ce grade, elles ne sont que 14,81% contre 85,19% pour les hommes. Lors des entretiens informels avec des cadres de la douane, il nous a été révélé que la priorité pour l'accès aux grades supérieurs



est accordée aux plus anciens et ceux qui ont effectués un temps de passage prolongé dans le grade inférieur.

Tableau 04: Répartition des effectifs du corps spécifique par catégorie et par sexe (2016)

Grade	Homme		Femme		Global
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr
Catégorie des officiers	2786	77,6	804	22,39	3590
Catégorie des sous officiers	9007	77,74	2578	22,25	11585
Total	11793	0,7771	3382	0,2229	15175

Source : établit pas l'auteure à partir des statistiques de la Douane algérienne

Mais en faisant une lecture par catégorie, nous observons que la féminisation du corps spécifique aussi bien dans la catégorie des officiers que celle des sous-officiers, est en dessous du seuil des 35%, seuil considéré par R.B Kanter (1977) comme « masse critique ». Ce concept a été développé pour démontrer l'importance numéraire dont l'objectif est de faire changer les attitudes et les comportements au travail. La croissance numéraire des effectifs féminins et particulièrement dans le cœur du métier de la douane, en l'occurrence le corps spécifique, selon Kanter (1977) pour faire reconnaître la compétence des femmes, et éventuellement modifier le modèle masculin socialement admis. Selon le même auteure (kanter), en atteignant cette masse critique et au-delà, contribuera à éliminer les conséquences négatives que vivent ces femmes et serait un élément de changements individuels et organisationnels. Chicha (1989) avance quatre effets découlant de l'atteinte de cette masse

critique : l'effet d'entraînement, l'effet de diffusion, l'effet de promotion et l'effet de solidarité

L'effet d'entraînement consiste à encourager d'autres consœurs à s'inscrire dans des formations ou postuler dans des domaines d'activités non traditionnels. L'effet de diffusion consiste à enrayer les préjugés subies par la minorité. L'effet de promotion se rattache aux possibilités d'accéder aux postes de responsabilité. L'effet de solidarité interpelle les notions de soutien et d'entraide que peuvent s'apporter la minorité entre elles.

4.3. Femmes douanières et postes de responsabilités

L'accès aux postes de responsabilités au sein de la douane n'est pas assujéti à l'appartenance au corps spécifique. En ce sens, l'appartenance au corps spécifique ou au corps assimilé n'est pas déterminante dans le choix des individus pour l'attribution des postes de responsabilité.

Dans l'architecture des postes de responsabilité au sein de l'administration douanière, il existe trois niveaux de responsabilité, à savoir : chef de bureau, sous-directeur et directeur selon la réglementation en vigueur.

Les postes de sous-directeur et directeur sont classés comme fonctions supérieures, et les postes de chefs de bureau sont classés comme postes supérieurs. À cet effet, le tableau suivant nous indique la répartition des femmes par nature de poste.

Tableau 05: répartition des femmes par nature de poste de responsabilité occupée (2016)

Catégories	Nbr de poste théorique	Nbr postes féminins	%
Fonctions supérieures et postes supérieurs classés par référence à la fonction supérieure	248	16	6,45
Poste supérieur	710	104	14,65
Total	958	120	12,53

Source : données fournies par l'administration des douanes , 2016

Le nombre de postes occupés dans les fonctions supérieures par les femmes est au nombre de 16, même si nous ne disposons pas de données antérieures, suite aux entretiens informels avec des cadres de la douane, nous avons constatés que la féminisation des postes de responsabilité est un phénomène organisationnel récent dans l'histoire de l'institution. Ces postes ont souvent été occupés par les hommes.

Le premier facteur qui pourrait expliquer cette situation, c'est l'augmentation de la récente féminisation particulièrement dans le corps spécifique.

Ayant accédé un peu plus tard et que le nombre de femmes présentées dans le haut de la hiérarchie supérieure peut s'expliquer en termes de faible effectifs, nous sommes en présence de ce que les différentes études sociologiques appellent « l'argument vivier ».

4.4. La formation à L'ENA : une voie royale pour l'accès aux postes de responsabilité :

Le tableau ci-dessous nous indique la répartition des femmes cadres toutes catégories confondues par diplôme à l'École Nationale d'Administration (ENA).

Tableau 06: Répartition par diplôme pour les postes supérieurs

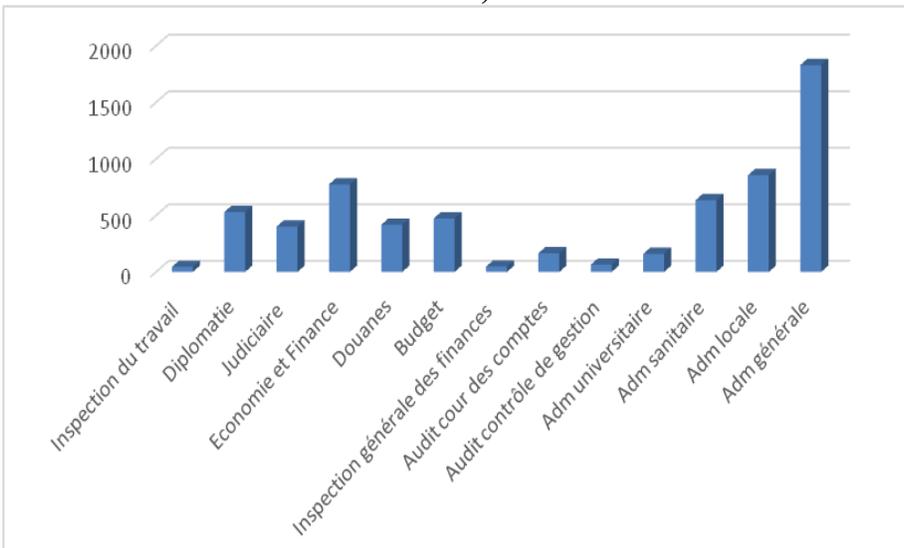
Diplôme	IED F	ENA	Licence	Ingénieur	Secondaire
Répartition diplôme pour les postes supérieurs	3	23	22	6	8
Répartition diplôme pour les fonctions supérieures	2	6	5	1	-

Source : fait par l'auteur

Les données de l'administration des douanes, nous permettent de nous prononcer que l'Ecole Nationale d'Administration est la principale institution pourvoyeuse de responsables, du moins concernant les femmes. Les facteurs qui nous permettent d'expliquer que l'ENA devienne la voie royale pour les candidats aux postes de responsabilités trouve son origine dans une décision que l'administration des douanes a pris en 1992, pour palier à la problématique d'un encadrement très faible à hauteur de 3,5% dont 1,5% d'universitaires et de relève générationnelle a procédé à l'ouverture d'une section douane au niveau de l'Ecole Nationale d'Administration dont l'objectif de recruter des universitaires formés aux métiers des douanes. Récemment, l'administration des douanes a

décidé d'interrompre cette formation au sein de l'ENA. L'IEDF (depuis 1983) n'est pas en reste même si c'est à moindre mesure qu'elle procure des cadres formés aux différents métiers des douanes. Sans faire l'apologie de l'ENA, cette école capte les meilleurs bacheliers par le biais d'un concours d'entrée pour former des cadres supérieurs et moyens pour les différentes administrations publiques algériennes. La douane ayant entrepris la démarche en collaboration avec l'ENA d'ouvrir cette section a permis aux femmes (majoritaire dans la réussite au baccalauréat) a accéder à l'administration des douanes d'une manière directe et fluide.

Graphique n° 02: Diplômés de l'ENA par affectation (1968 - 2009)



Source : www.ena.dz/index.php/fr/chiffres-cles consulté le 9 Aout 2017

À cet effet, le graphe suivant nous indique que l'ENA a formé depuis l'ouverture de cette section, un peu plus de 417 agents pour le compte de la douane.

4.5. Répartition des femmes cadres par nature du métier

Nous avons décomposé les métiers de l'administration des douanes en deux catégories : les métiers dits techniques qui relèvent du cœur du métier de la douane, et les métiers dits de soutien ou périphériques qui relèvent comme son nom l'indiquent de soutien aux métiers techniques.

Tableau 07 : répartition des femmes par nature de poste et de métier (2016)

Nature du métier	Métier technique	Métier soutien
Répartition pour les Postes supérieurs	6	10
Répartition pour les fonctions supérieures	87	20

Source : fait par l'auteur

Le tableau ci-dessous nous montre la répartition des femmes selon la nature du poste et la nature du métier exercé.

Les femmes douanières occupant les postes supérieurs exercent une activité dans leur majorité dans les domaines périphériques, en l'occurrence elles occupent en majorité le poste de sous directrice de l'informatique et de la communication. Nous notons que l'expérience de ces femmes n'est pas assez diversifiée pour connaître toutes les activités douanières ne leur permettant d'accéder au plus haut sommet stratégique de l'administration douanière.

Cette surreprésentation des femmes dans les activités périphériques des douanes peut être expliquée par une concentration géographique (Alger) des postes de responsabilité de type postes supérieurs.

Par contre, celles qui occupent les fonctions supérieures (chef de bureau) exercent dans des domaines d'activité plus diversifiés et spécifique au métier des douanes. Ces chefs de bureau gagnent en expérience dans différentes fonctions d'encadrement, ce qui leur faciliterait l'accès aux échelons supérieurs éventuellement plus facilement que leurs prédécesseurs (sous directrice) en empruntant la voie centrale d'accès aux postes de responsabilité. Ces femmes chefs de bureau possédant un potentiel et une expertise technique liée au métier des douanes, représentent le vivier dans lequel l'administration des douanes peut puiser pour désigner des femmes sous directrices.

4.6. Délai d'attente d'une promotion aux postes supérieurs pour les femmes douanières :

Nous avons tenté de retracer le parcours des femmes douanières occupant les fonctions supérieures en termes de nombre d'années au poste n-1 avant d'accéder aux postes de responsabilités des 16 femmes occupant des fonctions supérieures au sein de la douane.

Tableau 08 : délai d'attente pour l'accès aux postes de responsabilité

Année	âge actuel	Année d'entrée	age promo	Attente dans le poste précédent (n-1)
1	43	2000	35	9
2	41	2000	37	3
3	33	2005	29	8
4	42	2000	38	12
5	33	2006	32	10
6	39	2001	37	14
7	47	1997	43	16
8	49	1994	47	21



9	42	2006	35	4
10	39	2004	34	8
11	43	1997	39	16
12	33	2006	29	7
13	45	1994	42	20
14	41	2004	33	8
15	30	2008	25	5
16	51	1994	46	18
moyenne	40,6875	/	36,3125	11,1875

Source : construit par l'auteure à partir des données fournies

Nous constatons une gestion différenciée des parcours professionnels. En ce sens, le délai d'attente pour un poste supérieur peut varier de 3 à 21 ans d'attente. Ce qui sous-tend à une gestion des ressources humaines aléatoire. Un accès aux postes de responsabilité qui n'est pas soumis à des critères existants et objectifs. 36 ans est l'âge moyen atteint par ces femmes pour accéder aux postes de responsabilité, nous supposons que pour les managers de la ressource humaine de la douane, cet âge correspond à l'effacement de la problématique liée à la nuptialité et à la fécondité, qui sont résolues pour la plupart d'entre elles.

4.7 Répartition des femmes par structures et régions :

Ce tableau nous renseigne sur la répartition géographique des femmes cadres douanières à travers le territoire nationale

Tableau 09: répartition des cadres femmes par structures (2016)

Structures	Structures	Nombre de femmes	
		FS/PS	PS
Direction générale des douanes	Direction générale des douanes	3	18
Inspection générale des douanes	Inspection générale des douanes	1	0
Centres nationaux	Centre national de transmission douanière	0	0
	Centre national de l'informatique et statistique	1	1
	Centre national de la formation douanière	1	0
Ecole nationale des douanes d'Oran	Ecole nationale des douanes d'Oran	1	0
Directions régionales	Direction régionale des douanes d'Alger port	0	14
	Direction régionale des douanes d'Annaba	0	7
	Direction régionale des douanes de Béchar	1	1
	Direction régionale des douanes de Sétif	1	9
	Direction régionale des douanes de Tamanrasset	0	2
	Direction régionale des douanes de Tébessa	1	3
	Direction régionale des douanes d'Alger extérieur	1	10
	Direction régionale des douanes de Tlemcen	0	6
	Direction régionale des douanes d'Oran	1	14

	Direction régionale des douanes d'Ouargla	2	2
	Direction régionale des douanes d'Illizi	0	3
	Direction régionale des douanes de Blida	0	2
	Direction régionale des douanes de Constantine	1	3
	Direction régionale des douanes de Chlef	1	7
	Direction régionale des douanes de Laghouat	0	2
TOTAL		16	104

Source : données fournies par l'administration des douanes

À travers ce tableau, nous constatons une forte concentration géographique des femmes responsables au niveau d'Alger en l'occurrence : la direction générale, la direction régionale d'Alger port et la direction régionale d'Alger extérieur. Nos interrogations sur cette concentration géographique des femmes peuvent trouver une réponse dans deux éléments que nous pensons être indissociables : la première trouve son fondement dans une politique restrictive de l'administration des douanes concernant la mobilité géographique des femmes ou dans un refus des femmes à accepter une mutation en dehors de sa wilaya d'origine même si l'enjeu est un poste de responsabilité.

4.8. Mesures discriminatoire à l'encontre des femmes douanières :

L'état algérien considère les corps constitués comme des corps neutres, où le fait et la pratique religieuse y sont absents et n'ont pas de place. L'institution douanière par son appartenance aux corps constitués n'est pas en reste de cette mesure. Le port du voile qui est

une pratique religieuse largement dominante dans la société algérienne.

À cet effet, l'arrêté du 15 novembre 2008 fixant la composition de l'uniforme du corps des douanes et les conditions de son port, stipule qu'aucun ajout ou soustraction de tout élément ou insigne modifiant la nature de la tenue réglementaire. Cependant, une note de la direction générale a été transmise le 6 Novembre 2014 à toutes les directions régionales de la douane, que le port du foulard ne constitue pas un article de la tenue réglementaire homologuée, et que son port est interdit. Toute femme appartenant aux corps constitués voulant le faire se soumise à une sanction disciplinaire pour faute du 4eme degré. Néanmoins, une certaine souplesse est admise pour celles qui ne sont confrontées au service public direct (ports, aéroports, ect) où le port de la tenue douanière est obligatoire. Celles qui bénéficient de cette souplesse sont cantonnées dans les bureaux en tant qu'agents douaniers ou chefs de bureau. Cependant, pour l'accès aux fonctions supérieures (sous directrice et plus), il leur est strictement interdit de porter le voile de par l'astreinte de la tenue au quotidien. À cet effet, l'administration des douanes pratique une politique restrictive pour le choix des femmes responsables. En ce sens, il faudrait qu'elle remplisse les critères classiques de compétence pour une nomination en sus il faudrait qu'elle ne porte pas le voile.

6. CONCLUSION

L'institution douanière accomplit sa phase de maturation en adoptant une série de changements qui va en concomitance avec les évolutions politico-économique, en adoptant différents programmes de modernisation de l'activité douanière dans tous les domaines.

Le domaine qui semble être prioritaire pour l'institution douanière, est celui de la gestion des ressources humaines dont l'objectif est de capter et de fidéliser cette ressource, par l'adoption d'outils spécifiques aidant aux choix des meilleures compétences.



Pour ce faire, il est indéniable de faire l'inventaire des pratiques actuelles, et des perspectives découlant de l'adoption d'une nouvelle configuration organisationnelle spécifique à l'administration des douanes.

Cet inventaire nous a permis une meilleure compréhension de la féminisation des douanes ainsi que leur accès à des postes de responsabilité d'un point de vu statistique.

✚ Bibliography List :

1. Books :

1. Durkheim Emile (1901), *Préface à la 2^{ème} édition des règles de la méthode sociologique*, datée selon S.lukes
2. Nizet J, Pichault F(1995). « *comprendre les organisations. à l'épreuve des faits* ». Gaetan morin europe, paris,1995.
3. Nizet J., Pichault F. (1998) *in Ressources humaines une gestion éclatée* - Allouche et Sire (éd.).
4. Mintzberg H. (1982). « *Structure et dynamique des organisations* ». Paris, éditions d'organisation, 1982
5. Boutinet J-P (1990). « *Anthropologie du projet.* », Paris, PUF.
6. Parsons, T., & Bales, R. F. (Eds.) (1955). Family, socialization and interaction process. New York: Free Press.
7. Salon Serge & Savignac Jean-Claude (1997) « *Fonctions publiques et fonctionnaires* », Armand Colin, Paris.
8. Kanter, R.B. (1977) *Men and women of the corporation*. Basic Books , New York
9. Guionnet Christine & Neveu Érik (2004). *Féminin/Masculin. Sociologie du genre*, Armand Colin (Collection U), Paris.

2. Theses:

1. GUNIA Nadège, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion ,
*La fonction ressources humaines face aux transformations
organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles
technologies d'information et de communication*, Université
Toulouse I- Sciences Sociales, France, 2002

3. Journal article :

1. Levesques. G & Schweiguth (E.) (1978), « *L'institution
militaire et son système de valeurs* », *Revue française de
sociologie*, XIX, pp. 373 – 390.



